



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA “RED ATAHUALPA”,
PROVINCIA DE SANTA ELENA- AÑO 2011-2014**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORAS:

ROSSANA JESSENIA SORIANO TOMALÁ

DAYSIEDITH MATÍAS FLORES

TUTORA:

JESSICA SORAYA LINZAN RODRÍGUEZ

LA LIBERTAD – ECUADOR

2011

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA “RED ATAHUALPA”,
PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2011-2014”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORAS:

**ROSSANA JESSENIA SORIANO TOMALÁ
DAYSY EDITH MATÍAS FLORES**

TUTORA:

JESSICA SORAYA LINZAN RODRÍGUEZ

LA LIBERTAD – ECUADOR

2011

La Libertad, Febrero del 2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA “RED ATAHUALPA”, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2011-2014”** elaborado por las Srtas. ROSSANA JESSENIA SORIANO TOMALÁ y DAYSI EDITH MATÍAS FLORES, egresadas de la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniería en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

Ing. Jessica Soraya Linzan Rodríguez

TUTORA

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto de tesis a Dios, a nuestros padres y a varias personas que fundamentalmente nos ha apoyado en todo el ciclo universitario. A Dios porque ha estado con nosotras en cada paso y, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar, a nuestros padres, quienes a lo largo de nuestra vida han velado por nuestro bienestar y educación siendo un apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se presentaba sin dudar ni un solo momento en la capacidad.

Rossana y Daysi

AGRADECIMIENTO

Este proyecto es el resultado de un esfuerzo conjunto, por esto agradezco a nuestra decana Ing.Mercedes Freire Rendón, Msc. a nuestra tutora Ing.Jessica Soraya Linzan Rodríguez, quienes a lo largo de este tiempo han puesto a prueba las capacidades y conocimientos en el desarrollo de la Tesis.

A nuestros padres, pilares fundamentales en la vida. Sin ellos, jamás hubiésemos podido conseguir lo que hasta ahora hemos logrado. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar. A nuestros profesores a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza. Finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Rossana y Daysi

TRIBUNAL DE GRADO

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

Eco. Pedro Aquino Caiche
DIRECTOR DE ESCUELA

Ing. Jessica Soraya LinzanRodríguez
PROFESOR-TUTOR

Econ. Víctor Solórzano Méndez
PROFESOR DEL ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, Msc.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

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

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA “RED ATAHUALPA”,
PROVINCIA DE SANTA ELENA- AÑO 2011-2014**

AUTORAS:

ROSSANA JESSENIA SORIANO TOMALÁ

DAYSI EDITH MATÍAS FLORES

El presente trabajo que se presenta tiene por finalidad, elaborar una estructura organizacional mediante mecanismos de coordinación y un establecimiento de esquemas que conforme un tejido empresarial, permitiendo mejorar la competitividad empresarial en el centro de Artesanos “Red Atahualpa”, en la Parroquia Atahualpa, lo cual se desempeñan en la producción y comercialización de muebles de madera. Para el mejor desarrollo del trabajo se procedió a recolectar la información mediante la investigación documental y de campo para la efectividad de la información, además varios libros, revistas, con la ayuda de las técnicas de muestreo se aplica la entrevista a los asociados, la encuesta a los socios, clientes y talleres obteniendo de ello información importante y primordial para poder solucionar el problema y alcanzar los objetivos que se plantearon en un inicio. Habiendo realizado un análisis se detectó que carecen de áreas de conocimiento empresarial y por ende en el establecimiento de las funciones de cada miembro, por ello es necesario elaborar una estructura organizacional a nivel asociativo, el mismo que detalla la situación actual, identificación de las unidades, identificación de los cargos, análisis de la situación actual, el impacto de la tecnología en la estructura, efectividad organizacional, competitividad, lineamientos de la red, propósito de la nueva estructura organizacional, objetivos de la nueva estructura organizacional, alcance de la nueva estructura organizacional, misión, visión, filosofía, valores, principios, objetivos, estrategias, cursos de acción, políticas, programas, proyectos, proyectos, monitoreo, seguimiento y control, por ende todo lo mencionado influye en el progreso y por el cual se requiere para poder ser competitivos a nivel nacional e internacional. En vista que una estructura organizacional es parte primordial en toda empresa, organización, asociación y dadas las circunstancias que están constituidos recientemente necesita una directriz para mejorar el servicio y es imprescindible implementar un diseño organizacional.

ÍNDICE GENERAL

1. TEMA	
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
TRIBUNAL DE GRADO.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE TABLA	xiii
ÍNDICE DE CUADROS	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1.1 Ubicación del problema.....	4
1.1.2 Delimitación de la problemática	5
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3 SISTEMATIZACIÓN.....	8
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4.1 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	9
1.5 OBJETIVOS.....	10
1.6.1 Objetivo General	10
1.6 HIPÓTESIS.....	11
1.6.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	12
1. MARCO TEÓRICO	16
1.1 Antecedentes.....	16
1.2 Fundamentación teórica	25
1.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	35
CAPÍTULO II	38
2. METODOLOGÍA	38
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	38

2.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
2.3.1	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	39
2.3.2	INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA	39
2.4	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	40
2.4.1	MÉTODO ANALÍTICO.....	40
2.5	FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	41
2.5.1	FUENTES PRIMARIAS	41
2.5.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	42
2.6	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	42
2.6.1	LA ENCUESTA.....	43
2.6.2	LA ENTREVISTA.....	44
2.6.3	PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	45
2.7	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
2.7.1	MÉTODOS DE MUESTREO	47
2.7.2	TAMAÑO DE LA MUESTRA	48
2.8	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	50
3.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	50
3.2	ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.....	64
	CAPÍTULO IV.....	75
4.	DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA “RED ATAHUALPA”, PROVINCIA DE SANTA ELENA- AÑO 2011-2014	75
4.1	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	76
4.2	PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ACTUAL	77
4.3	IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES.....	78
4.4	ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE ARTESANOS “RED ATAHUALPA”	79
4.4.1	Identificación De Los Cargos.....	80
4.5	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	82
4.5.1	Aspectos Estructurales.....	83
4.5.2	Aspectos Decisorios	84
4.5.3	Aspectos Normativos	84

4.5.4	Aspectos Tecnológicos	85
4.6	DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO	86
4.7	Análisis DAFO	87
4.8	EL CONTEXTO GLOBAL ACTUAL E INMEDIATO	89
4.9	DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA RED Y LOS PROCESOS BÁSICOS	90
4.10	COMPETITIVIDAD	92
4.11	TECNOLOGÍA AVANZADA DE INFORMACIÓN Y CONTROL ORGANIZACIONAL	93
4.12	EL IMPACTO DE TECNOLOGÍA EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL	94
4.13	EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	94
4.14	INNOVACIÓN Y CAMBIO	95
4.15	LINEAMIENTOS DEL CENTRO DE ARTESANO “RED ATAHUALPA”	95
4.15.1	PROPÓSITO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	95
4.15.2	OBJETIVO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	95
4.15.3	ALCANCE DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	95
4.15.4	MISIÓN	96
4.15.5	VISIÓN	96
4.15.6	FILOSOFÍA	96
4.15.7	VALORES Y PRINCIPIOS DEL CENTRO DE ARTESANOS “RED ATAHUALPA”.....	96
4.15.8	OBJETIVOS	98
4.16	ESTRATEGIAS Y CURSOS DE ACCIÓN	99
4.16.1	PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN.....	101
4.16.2	POLÍTICAS	102
4.16.3	PROGRAMAS Y PROYECTOS DE ACCIÓN PARA EL PERIODO 2012 – 2014	104
4.16.4	PRESUPUESTO GENERAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL 2012 – 2014.....	105
4.16.5	MONITOREO CONTROL.....	107
4.16.6	SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	108

CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES	112
5. CAPÍTULO V.....	113
5.1 BIBLIOGRAFÍA.....	113
5.2 FUENTES DE PÁGINAS WEB	116
5.3 ANEXOS	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1 Influencia de la administración.....	50
Grafico 2 La organización cuenta con un Directorio.....	51
Grafico 3 Asignación de recursos.....	52
Grafico 4 Incremento de productividad	53
Grafico 5 Demanda en venta de muebles de madera.....	54
Grafico 6 Capacitación en áreas específicas relacionadas con temas de la elaboración y proyectos de muebles de madera	55
Grafico 7 Control de Calidad en materia prima	56
Grafico 8 Implementación de tecnología al momento de diseñar nuevos modelos	57
Grafico 9 Factor para la venta del producto	58
Grafico 10 Selección de proveedores en decisiones	59
Grafico 11 Opinión del cliente	60
Grafico 12 Competencia en el sector.....	61
Grafico 13 Dificultad en ingreso al mercado competitivo	62
Grafico 14 Aplicación de un diseño organizacional.....	63
Grafico 15 Reconocimiento de parroquia Atahualpa	64
Grafico 16 Compras de muebles de madera.....	65
Grafico 17 Tiempo de compra en muebles	66
Grafico 18 Lugar de incidencia en compra de muebles.....	67
Grafico 19 Gustos y preferencias de consumidores	68
Grafico 20 Demanda en el mercado	69
Grafico 21 Compra muebles nacionales o importados	70
Grafico 22 Servicio que brinda.....	71
Grafico 23 Cambio dentro de la Red	72
Grafico 24 Carencia de estrategias en la Red.....	73
Grafico 25 Diseño Organizacional permitiría el mejoramiento en la Red.....	74

ÍNDICE DETABLA

Tabla 1 Influencia de la administración.....	50
Tabla 2 La organización cuenta con un Directorio.....	51
Tabla 3 Asignación de recursos.....	52
Tabla 4 Incremento de productividad	53
Tabla 5 Demanda en la venta de muebles de madera.....	54
Tabla 6 Capacitación en áreas específicas relacionadas con temas de la elaboración y proyectos de muebles de madera	55
Tabla 7 Control de calidad en materia prima	56
Tabla 8 Implementación de tecnología al momento de diseñar nuevos modelos ..	57
Tabla 9 Factor para la venta del producto.....	58
Tabla 10 Selección de proveedores en decisiones	59
Tabla 11 Opinión del cliente	60
Tabla 12 Competencia en el sector.....	61
Tabla 13 Dificultad en ingreso al mercado competitivo.....	62
Tabla 14 Aplicación de un diseño organizacional.....	63
Tabla 15 Reconocimiento de parroquia Atahualpa	64
Tabla 16 Compras de muebles de madera.....	65
Tabla 17 Tiempo de compra en muebles	66
Tabla 18 Lugar de incidencia en compra de muebles.....	67
Tabla 19 Gustos y preferencias de consumidores	68
Tabla 20 Demanda en el mercado	69
Tabla 21 Compra muebles nacionales o importados	70
Tabla 22 Servicio que brinda.....	71
Tabla 23 Cambios dentro de la Red.....	72
Tabla 24 Carencia de estrategias en la Red.....	73
Tabla 25 Diseño Organizacional permitiría el mejoramiento en la Red.....	74

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Directorio de la Red.....	4
Cuadro 2 Operacionalización de las variables.....	12
Cuadro 3 Muestra.....	47
Cuadro 4 Diagrama causa y efecto	86
Cuadro 5 Análisis DAFO	87
Cuadro 6 Análisis PETS.....	89
Cuadro 7 Estrategias de acción.....	99
Cuadro 8 Programas y proyectos.....	104
Cuadro 9 Presupuesto	105
Cuadro 10 Ficha de control	108

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado se presenta como iniciativa propia para contribuir al desarrollo y progreso del país, generando recomendaciones que con su implementación se aprovecharán.

La Provincia de Santa Elena, es un sector potencial donde se realizan diferentes actividades productivas, tales como la agricultura, ganadería, turismo, construcción, producción y comercialización de servicios que permiten generar recursos para el desarrollo de la región.

El comportamiento empresarial es determinado en una gran medida por sus relaciones comerciales entre las empresas, éstas establecidas por razones variadas, pero poco precisas, por lo que se considera necesario establecer una serie de elementos que determinen las relaciones entre empresas y la conformación de estructuras de mayor complejidad que permitan describir y definir el comportamiento de las mismas para alcanzar objetivos comunes con beneficios colectivos.

Así mismo hace falta el asesoramiento respectivo en el Centro de Artesanos “Red Atahualpa” que ofrecen bienes y/o servicios, que luego de haber hecho el estudio pertinente para conocer el problema que tienen las PYMES de la Red se llegó a los resultados que carecen de un diseño organizacional.

Un diseño organizacional es el proceso mediante el cual se construye o cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr los objetivos previstos. Las consultas bibliográficas revelan la presencia de múltiples referentes

conceptuales en torno a este tema; pero nulas experiencias sobre el proceso de diseño aplicado a organizaciones del sector maderero.

Debido a la teoría del diseño aborda las propiedades de las organizaciones y los aspectos del diseño; en este trabajo de investigación se revisa dicho marco conceptual para adoptar de ella, los elementos necesarios para el diseño organizacional. Para ello se ha analizado cuáles son los principales factores que determinan las características organizacionales y su estructura; así como el estudio del enfoque de sistemas y su aplicación al diseño.

La tesis comprende las etapas de definición, análisis y diseño. En la primera fase, se establecen las características esenciales de la organización y se identifican los conceptos básicos del diseño; posteriormente, en la fase de análisis, se integran dichos elementos, se definen sus componentes y se clasifican según su nivel de complejidad; por último, en la etapa de resultados, se propone el diseño definitivo de la organización. Posterior se aporta con conclusiones y recomendaciones que deben ser consideradas, analizadas y aplicadas para en la ejecución de esta propuesta.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA “RED ATAHUALPA”,
PROVINCIA DE SANTA ELENA- AÑO 2011-2014**

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Ubicación del problema

El Centro de Artesanos “Red Atahualpa” fue creado el 9 de febrero del 2011 por un grupo de empresarios que compartían la iniciativa de desarrollar un trabajo conjunto es decir, actividades de asociación en la fabricación y venta al por menor de muebles de madera. En la actualidad funciona con 11 socios los mismos que están al servicio de los 50 talleres donde su principal actividad es brindar su producto en óptimas condiciones.

Está ubicado en la **Provincia:** Santa Elena, **Cantón:** Santa Elena, **Parroquia:** Atahualpa, **Barrio:** 9 de octubre, **Referencia:** a media cuadra de la mueblería 9 de octubre **Teléfonos:** 042529632, - 085304787, **Sitio web:** redatahualpa@hotmail.com

Cuadro 1 Directorio de la Red

Directorio del centro de artesanos “RED ATAHUALPA”	
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
Pablo Eduardo Tumbaco Yagual	Presidente
Roberto Alfredo Vera Balón	Vicepresidente
Rubén Suarez Orrala	Secretario
Eusebio Washington Piguave Pita	Prosecretario
Joffre Geovanny Piguave Pita	Tesorero
Sergio González Vera	Primer Vocal Principal
Martin Julio Domínguez Soriano	Segundo Vocal Principal
Antonio Tomalá Pozo	Tercer Vocal Principal
Juan Lázaro Piguave González	Primer Vocal Suplente
Freddy Jacinto Borbor Soriano	Segundo Vocal Suplente
Sixto Bernardino Yagual Borbor	Tercer Vocal Suplente

Fuente: acuerdo N°11157 del MIPRO

Elaborado por: Daysi Matías - Rossana Soriano

1.1.2 Delimitación de la problemática

En las últimas décadas se han producido distintas transformaciones que han venido acompañadas por cambios en el contexto económico, comercial y tecnológico. El proceso de Globalización está teniendo una repercusión estructural en la conducta productiva de las empresas y en la definición de sus estrategias.

Las condiciones por el cual las Pymes fueron creadas y manejadas por sus dueños en el pasado, se han modificado sustancialmente porque necesitan reinsertarse en un nuevo escenario productivo, comercial y de negocios, mucho más difundido.

Por ello, han ido adaptando a las coyunturas económicas y de mercado, las modificaciones del contexto macroeconómico y tecnológico las colocan hoy ante una situación de naturaleza distinta, que afecta a las raíces mismas de la empresa, a sus objetivos, su forma de funcionar, sus ventajas competitivas, las capacidades y recursos requeridos. Los desafíos existentes de las microempresas no son de simple ajuste transitorio (del tipo requerido por una recesión como la actual) sino de transformación profunda. Las Pymes gastan importantes cantidades de dinero en publicidad y estrategias de comercialización para vender productos y servicios que ofrecen.

En la actualidad, las organizaciones se desenvuelven en un medio complejo y en continua transformación (STEPHEN, 2005; MINTZBERG, 2003; CHIAVENATO, 2002; DAFT, 2004; GALÁN, 2006). El cambio tecnológico, la apertura de los mercados, el papel de la información y la, creciente, influencia de los grupos de interés sobre los procesos organizacionales; hacen necesaria que toda organización requiera de un diseño organizacional dotado de características como pertinencia, flexibilidad, capacidad de adaptación continua y adecuada interacción o participación del talento humano; que le permitan no sólo afrontar sino potenciar dichos factores para ser transformados en oportunidades que finalmente se traduzcan en ventaja competitiva.

Este es el panorama de la parroquia Atahualpa del cantón Santa Elena, ubicada en el km 125 de la vía Guayaquil-Salinas. Una población de tres mil habitantes y que por casi cinco décadas se ha caracterizado por la elaboración de muebles de madera como el guayacán y que ganó fama, dentro y fuera de la provincia.

Actualmente, tanto los artesanos como los propietarios de mueblerías se lamentan por las bajas venta que tienen, recuerdan que hasta hace veinte años había mucho comercio, pues venían personas de diferentes lugares a buscar muebles o los mandaban a elaborar a través de catálogos, a su gusto y preferencia.

El presidente de la Junta Parroquial de Atahualpa el Sr. Celso Soriano comenta que no todos los que elaboran muebles están asociados y que la mayoría trabaja individualmente por ende se hace difícil que progresen en conjunto.

Pese a ello, en la parroquia existe el Centro de Artesanos “Red Atahualpa” que con mucho esfuerzo está saliendo adelante, es presidida por el Sr. Pablo Tumbaco y recalca que la red se creó gracias al MIPRO del Guayas, que mediante capacitación constante, seleccionaron a las 11 mejores microempresas para dar paso a la creación de la red, pese a ello, solo se la constituyó, pero no poseen un diseño organizacional que le permitirá identificar problemas de desempeño originados en la carencia o existencia incompleta o defectuosa de los elementos antes mencionados. Sin embargo la red se está movilizand para poder ingresar al portal de compras públicas.

La directiva del Centro de Artesanos “Red Atahualpa” ha venido manejando una administración empírica razón por la cual se pretende aplicar un diseño organizacional que le permita establecer un mecanismos de coordinación y un establecimiento de esquemas para la toma de decisiones acertadas.

El diseño organizacional permite organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos

y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

En relación a lo expuesto anteriormente se propone elaborar un **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA “RED ATAHUALPA”, PROVINCIA DE SANTA ELENA- AÑO 2011-2014”** como un aporte al desarrollo de la comunidad.

Esta investigación se constituye en una línea de análisis para mejorar la gestión administrativas dentro de esta organización.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El centro de Artesanos “Red Atahualpa” es una red empresarial del sector maderero por ende se han fusionado para poder dar a conocer sus productos nacional e internacionalmente, pero necesitan estar bien establecidos interna y externamente y ser competitivo.

Mucho se ha escrito y discutido sobre diseño organizacional y sus aspectos relacionados (centralización, coordinación, cadena de mando, estructuras, entre otros); sin embargo, no es común encontrar procesos de diseño aplicados a la organización y más aun del sector maderero, que permitan un adecuado proceso de diseño o rediseño de sus estructuras organizacionales; de acuerdo al contexto en el cual actúan, sus objetivos, sus estrategias, tamaño, los agentes que allí se desenvuelven y demás características propias de este tipo de empresas.

La amplia bibliografía relacionada con el diseño organizacional y a su vez la escasa información de este tema aplicado a la organización; crean una oportunidad para generar una propuesta metodológica que permita contemplar y analizar formas organizativas que contribuyan al alcance de los objetivos en la Red. En este caso, y como contribución al desarrollo de sector maderero, se ha decidido contribuir con el Centro de Artesanos “Red Atahualpa” pues es considerado como uno de los pilares de la economía en la Provincia.

“¿La falta de un diseño organizacional, incide directamente en la baja competitividad empresarial del Centro de Artesanos “Red Atahualpa”?”

1.3 SISTEMATIZACIÓN

- 1.- ¿La falta de una buena administración ha influido en el progreso del Centro de Artesanos “Red Atahualpa”?
- 2.- ¿La competitividad aumenta con una reforma en el desarrollo administrativo?
- 3.- ¿Cómo incide la ausencia de estrategias apropiadas para la toma de decisiones?
4. ¿Por qué el Centro de Artesanos “Red Atahualpa” del cantón Santa Elena no obtienen alta competitividad empresarial?
5. ¿Cuáles son los principales inconvenientes a los que se enfrenta el Centro de Artesanos “Red Atahualpa” la hora de solicitar financiación o capacitación?
6. ¿Cómo percibe la situación financiera del sector en términos de exportaciones, competitividad, aporte al crecimiento y desarrollo económico del país?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Las asociaciones son una fuente importante de crecimiento y desarrollo económico para Ecuador, no en vano diferentes estudios en esta materia han demostrado que existe una estrecha relación entre el grado de desarrollo de las mismas y el nivel de ingreso per cápita del país. De hecho, generan más del 35 por ciento de la producción y cerca del 65 por ciento del empleo a nivel nacional, conformando hoy la estructura productiva.

El Centro de Artesanos “Red Atahualpa” productora de muebles de madera, constituyen un componente primordial para un óptimo desarrollo económico. Por ello cabe recalcar que en la Provincia, no existen entidades que ayuden a los microempresarios en su comercialización. Sin embargo, en épocas de festividades los microempresarios pueden organizar una expo feria de muebles de madera, pero tal motivo no permite en su totalidad, que puedan ser competitivos a nivel nacional, en sí no existen apoyo al sector maderero.

Estos hechos justifican que nuestro gobierno ponga especial atención en estas empresas con espíritu emprendedor.

1.4.1 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La información necesaria se obtendrá directamente del Centro de Artesanos “Red Atahualpa” productor de muebles de madera del Cantón Santa Elena, y se utilizarán los instrumentos de recolección de datos como son la encuesta, la entrevista. Para la elaboración del marco teórico se recurrirá a la fuente bibliográfica obtenida por medio de libros correspondientes al tema de investigación; en este caso a libros de administración.

Teniendo toda la información se utilizará el programa de Excel para la respectiva tabulación de los datos, los gráficos y tablas que nos permitirán analizar dicha información.

Estas orientaciones han sido preparadas para motivar al Centro de Artesanos “Red Atahualpa”, a utilizar las mejores prácticas como metodología y estrategia de desarrollo. Pueden ser utilizadas como material de capacitación por empresas promotoras o promotores en estos temas.

Además de ello, es importante que los microempresarios de la Red estén debidamente motivados en el carácter novedoso, exitoso y que conozcan de los beneficios y por ende que trabajen bajo estos mecanismos.

Verificado la realidad en la que se desenvuelve el Centro de Artesanos “Red Atahualpa”, al no poseer los instrumentos adecuados de planificación para alcanzar los propósitos, se considera importante presentar la siguiente propuesta **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA “RED ATAHUALPA”, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2011-2014”**

1.5 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Elaborar un diseño organizacional mediante mecanismos de coordinación y el establecimiento de esquemas que conforme un tejido empresarial permitiendo el mejoramiento de la competitividad empresarial del Centro de Artesanos “Red Atahualpa”, en la Provincia de Santa Elena.

1.6.2 Objetivo Específico

- Fundamentar teóricamente un diseño organizacional considerando las diferentes teorías y actores que facilitan el conocimiento del objeto.

- Realizar un diagnóstico en la El Centro de Artesanos “Red Atahualpa” de la Parroquia Atahualpa del Cantón Santa Elena que permita establecer fortalezas y debilidades de los productores de muebles de madera.
- Elaborar el instrumento de investigación considerando la Operacionalización de las variables para la recopilación de información.
- Analizar los resultados del trabajo mediante tablas y gráficos que facilite la comprensión de los datos.
- Diagnosticar la situación actual de los artesanos productores de muebles de madera, mediante el análisis de los resultados de la información obtenida para la elaboración de la propuesta.
- Determinar la viabilidad considerando los factores económicos, técnicos, sociales para el desarrollo de proyectos de investigación.

1.6 HIPÓTESIS

Con el Diseño organizacional se mejorará la competitividad empresarial en la “Red Atahualpa”

1.6.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuadro 2 Operacionalización de las variables

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	MÉTODOS
<p>CON EL DISEÑO ORGANIZACIONAL SE MEJORARÁ LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA “RED ATAHUALPA”</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>Diseño Organizacional</p>	<p>Diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño organizacional • Conjunto de medios. • División de trabajo. • Diferentes tareas 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Estructura Organizacional • Financiera • Operativa • Compra de materia prima. • Integrar actividades de 	<p>¿Piensa usted que la carencia de una buena administración ha influido en el desarrollo de la “RED ATAHUALPA”?</p> <p>¿La organización cuenta con una estructura actualizada?</p> <p>¿Está usted de acuerdo con la asignación de los recursos financieros para alcanzar los objetivos planteados?</p> <p>¿Cree usted que la productividad aumenta con una reforma en el desarrollo administrativo?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>

			<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación efectiva 	<p>los departamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadena de mando. 	<p>¿Qué demanda existe actualmente de este servicio?</p> <p>¿Considera usted que los integrantes de la “RED ATAHUALPA” deberían recibir capacitación constante?</p> <p>¿Los integrantes de la RED exigen calidad en la materia prima?</p> <p>¿Se toma buenas decisiones en la RED?</p>	
--	--	--	---	---	--	--

Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMES	MÉTODOS
<p>CON EL DISEÑO ORGANIZACIONAL SE MEJORARÁ LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA “RED ATAHUALPA</p>	<p>Variable Dependiente</p> <p>Competitividad Empresarial</p>	<p>Competitividad empresarial es la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas y competitivas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad empresarial • Capacidad de organización • Ventajas comparativas • Ventajas competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Tecnología • Calidad • Agilidad comercial • Aptitud de adaptación al cambio y/o al crecimiento • Desarrollo de un nuevo 	<p>¿Cree usted que puede implementar tecnología al momento de elaborar los muebles?</p> <p>¿Qué factores deberíamos tener en cuenta a la hora de vender el producto?</p> <p>¿La Red tiene estrategias de ventas?</p> <p>¿Se considera selección de los proveedores al momento de tomar decisión sobre la adquisición de materia prima?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta

		o en que actúa.	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno Socioeconómico 	<p>producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión • Satisfacción del cliente • Cambios en el mercado 	<p>¿Se considera la opinión del cliente al momento de tomar decisiones sobre el producto?</p> <p>¿Cree usted que existe competencia en este sector?</p> <p>¿Cuáles serían las principales dificultades para entrar como empresa en un mercado competitivo?</p> <p>¿La red tiene clientes potenciales en los productos y/o servicios?</p> <p>¿Considera usted que la aplicación de un diseño organizacional permitirá mejorar el servicio y la imagen institucional?</p>	
--	--	-----------------	--	--	---	--

Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

CAPÍTULO I

1. MARCOTEÓRICO

1.1 Antecedentes

DISEÑO ORGANIZACIONAL

2.2.2 El Diseño

Diseñar una unidad organizativa es el proceso de elección de la estructura más adecuada, para realizar un conjunto de funciones según la estrategia y el entorno de una organización¹.

Según Chiavenato², se entiende por diseño organizacional la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales.

De manera similar, Hintze³ plantea: “Diseñar la estructura organizativa implica establecer cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad al interior de la organización (lo que se suele representar a través de organigramas), cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y también sobre otras áreas y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas; mientras que el diseño organizativo es el proceso de definición inicial de la estructura y también el de redefinición posterior.

La evaluación de estructura, finalmente, es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de deseabilidad resultantes de

¹STONER, James. Administración. 4 ed. México: Ediciones Pearson, 1994. p. 355.

²CHIAVENATO, Idalberto. Op.cit., p. 444.

³HINTZE, Jorge. Op.cit., p.67.

decisiones políticas, de contrastes con estructuras de otras instituciones exitosas aceptadas como modelos, o del conocimiento previo de determinadas características organizativas consideradas deseables o indeseables³⁸.

Al respecto Higuera⁴ establece que el diseño organizacional:

- Trae inherente el establecimiento de la denominada departamentalización funcional, la cual obedece a la división manufacturera del trabajo, la que a su vez, busca la especialización de los empleados y una mayor productividad.

- Determina y establece puestos de trabajo en los que se ubica el hombre adecuado en el lugar apropiado para que la organización pueda obtener una mayor productividad.

- Instaaura una jerarquía para el aseguramiento de la autoridad, la coordinación y el buen funcionamiento de toda la organización.

- Se manifiesta mediante la institución de reglas, normas, directrices explícitas en el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo que buscan la adhesión de los empleados con los objetivos económicos de la compañía.

Elementos básicos del diseño

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización no están siempre al nivel requerido. Sea que constituyan una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, existen cuatro aspectos básicos relacionados con el diseño organizativo⁵.

⁴HIGUITA, Daimer. La estructura formal de organizaciones productivas y su incidencia en la noción de cooperación espontánea, Medellín: 2007. p. 189-191.

⁵ STONER, James. Op.cit., 345-355.

- **División del trabajo.** Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. La gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se incrementa. Al crear una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses.

- **Departamentalización.** Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, mediante la agrupación de empleados y tareas. Es el resultado de las decisiones en cuanto a qué actividades laborales, una vez han sido divididas las tareas, se pueden realizar en grupos parecidos.

López⁶, establece que la departamentalización puede tener los siguientes efectos:

- Establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades. Al ser asignado un jefe para cada unidad, un solo individuo es responsable de todas las actividades.

- Implica que las organizaciones y unidades compartan recursos comunes: presupuesto, instalaciones o equipos.

- Para compartir recursos y para facilitar su supervisión directa; los miembros de una unidad se ven forzados, en muchas ocasiones, a compartir instalaciones en estrecha proximidad física; lo que alimenta contactos informales y coordinación por ajuste mutuo.

- **Jerarquía.** Cuando se ha dividido el trabajo (creando departamentos) y elegido el tramo de control, es decir la cantidad de cargos y departamentos que dependen de un gerente específico, generalmente se selecciona una cadena de mando: plan

⁶LÓPEZ, Memphis. Administración: principios de organización y gestión empresarial. Bogotá: Editorial Protextos, 2003. p71-172.

que especifica quién depende de quién. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía.

- **Coordinación.** Integrar las actividades de departamentos independientes con el fin de perseguir las metas de la organización. Sin coordinación se perdería de vista el papel particular dentro de la organización y se enfrentaría a la tentación de perseguir los intereses de un departamento a expensas de los objetivos organizacionales.

Por tanto, en el análisis de la estructura se determina cuáles son las agrupaciones de sus miembros, dónde se produce la toma de decisiones y el control de las tareas y qué patrones de relación existen entre los miembros.

2.2.3 Relación entre Diseño Organizacional y Eficiencia

En la vida empresarial se observa que hay empresas que no funcionan bien, que presentan bajos niveles de competitividad, que el personal carece de estímulo para superarse y hacer un trabajo bien hecho, que existen conflictos de intereses, que existe duplicidad de funciones (con el subsiguiente despilfarro de recursos), que la empresa está sometida a inercias y no es capaz de adaptarse a los cambios tecnológicos, etc. Los hechos previos reflejan, de modo claro, la existencia de problemas de diseño organizativo en la empresa. Así, el diseño organizacional es un instrumento empresarial clave hoy en día para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación en forma simultánea, o para combinar acciones de exploración con acciones de explotación que permitan a la empresa ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo⁷. Como bien lo dice Rico, al plantear que “cuando se diseñan organizaciones se hace

⁷ GALÁN, José. Diseño organizativo. España: Ediciones Thomson; 2006.

implícitamente con el objetivo de incidir sobre la mejora de la eficacia organizacional”⁸

La forma para entender las perspectivas variantes, la estructura y las dimensiones contextuales de las organizaciones, es diseñar la organización con el fin de obtener alto rendimiento y eficiencia. Los administradores ajustan la estructura, las dimensiones contextuales y los sistemas de la organización para obtener más eficiencia y eficacia. La eficiencia es el grado de recursos que se usan para obtener las metas de la organización, mientras que la eficacia es el grado en que se alcanzan dichas metas. Sin embargo, obtener eficacia no es siempre una cosa simple, porque diferentes personas quieren diferentes cosas para la organización (clientes, empleados, administradores, accionistas). El nivel de satisfacción de cada grupo puede ser valorado como el nivel de eficiencia de la organización⁹

⁸RICO, Ramón *et al.* Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. En: Revista Interamericana de Psicología. Madrid, 2004. Vol. 38, n° 1, p. 122.

⁹DAFT, Richard. Op.cit., p.22.

INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS DEL DISEÑO

Agrupamientos

A continuación se presentan algunos apartes, planteados por Mintzberg en su libro Diseño de organizaciones eficientes, relacionados con el agrupamiento, sus efectos y las bases generales para su implementación.

El agrupamiento de posiciones y unidades no es simplemente una convivencia con el objeto de crear un organigrama, en realidad, e agrupamiento es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización.

Efectos del agrupamiento

- Establecer un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades.
- Requiere típicamente que las posiciones y unidades compartan recursos comunes.
- Crea medidas comunes de desempeño.
- Alimenta el ajuste mutuo, entendido éste como la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal.

Bases para el agrupamiento

- Agrupamiento por conocimiento y destreza. Las posiciones pueden ser agrupadas de acuerdo con los conocimientos y destrezas especiales que sus miembros traen al cargo.
- Agrupamiento por proceso de trabajo y función. Las unidades pueden estar basadas en el proceso o actividad usados por el trabajador de acuerdo con su función básica en la organización.

- Agrupamiento por tiempo. Los grupos pueden formarse de acuerdo al momento en el que se realiza el trabajo. Diferentes unidades hacen el mismo trabajo de la misma forma pero en distinto tiempo.
- Agrupamiento por producción. Aquí, las unidades son formadas sobre la base de los productos que hacen o los servicios que brindan. Una gran empresa puede tener divisiones separadas para cada una de sus líneas de productos.
- Agrupamiento por cliente. Los grupos pueden también formarse para tratar con distintos tipos de clientes.
- Agrupamiento por lugar. Los grupos pueden ser formados de acuerdo con las regiones geográficas en que opera la organización.

Configuraciones Organizacionales

Mintzberg,¹⁰ plantea cinco configuraciones de la organización, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que a su vez buscan proponer de manera fundamental la categorización de las organizaciones.

2.3.2.1 Estructura Simple: La coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa, mínimo de personal y de línea media, mínima diferenciación entre sus unidades, y una pequeña jerarquía gerencial. Hay poca formalización y hace uso mínimo de la planeación, la capacitación, y los dispositivos de enlace. Específicamente, el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en manos del director general.

2.3.2.2 Burocracia Mecánica: Coordinación a través de la estandarización del trabajo, tareas operativas rutinarias altamente especializadas, procedimientos muy formalizados, una proliferación de reglas, regulaciones y comunicación formalizada en toda la organización, unidades de gran dimensión en el nivel

¹⁰MINTZBERG Henry.Op.cit. p.189-332.

operativo. Confianza en las bases funcionales para el agrupamiento de tareas y poder de decisión relativamente centralizado.

Burocracia Profesional: Especialistas debidamente capacitados. Coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados. Difunde su poder directamente a sus profesionales y les suministra extensa autonomía, librándolos de la necesidad de coordinar con sus pares.

Forma Divisional: Organización integrada como un grupo de entidades casi autónomas, unidas por una estructura administrativa central. Las divisiones poseen casi total autonomía para tomar sus propias decisiones, y luego controlan los resultados de éstas decisiones. El mecanismo coordinador principal es la estandarización de productos y un parámetro de diseño clave es el sistema de control del desempeño.

Adhocracia: Estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamientos; alta especialización horizontal de tarea basada en capacitación formal; Organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos coordinados mediante el compromiso común. Los diferentes especialistas deben unir fuerzas en grupos multidisciplinarios, cada uno formado alrededor de un proyecto de innovación específico.

Los Organigramas

Los organigramas son la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización; según Fayol¹¹, los organigramas facilitan la constitución y vigilancia social de la organización, permiten apreciar de un vistazo el conjunto del organismo, los servicios, sus

¹¹FAYOL, Henri. Administración industrial y general. 14ª edición. Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 1987. p. 86.

límites y la escala jerárquica. Esta representación gráfica conviene a toda clase de empresa, grande, pequeña, en desarrollo, decadencia o creación.

Para Mintzberg, “aún cuando el organigrama no muestra relaciones informales, puede representar una imagen exacta de la división del trabajo, mostrando a simple vista, qué posiciones existen en la organización, cómo están estas agrupadas en unidades y cómo fluye entre ellas la autoridad formal”¹².

Muchos teóricos rechazan el organigrama como descripción inadecuada de lo que realmente tiene lugar dentro de la organización; sin embargo, éste no debe ser rechazado sino puesto en contexto o, mejor aún, complementado; pues es suficiente cuando una organización se rige por principios estrictos de obediencia y ejecución, pero no cuando las organizaciones aspiran a la innovación y al cambio o a llegar hasta clientes y socios. Por tanto es necesario diseñar dibujos y diagramas ricos y variados que integren las diversas facetas de las empresas de hoy en día.

Además "La capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos”

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este

¹²MINTZBERG, Henry y VAN der Heyden, L. Revisando el concepto de organización. En: Harvard Deusto Business Review. Octubre, 2.006; N° 150 pág. 10.

suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, entre otros, de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

1.2 Fundamentación teórica

El diseño organizacional comprende:

Primera fase: determinación del diseño organizacional; análisis del contexto organizacional.

Segunda fase: profundizar sobre el estado de la organización mediante la participación de los miembros de la organización.

Tercera fase: Diseñar la estructura organizacional: en esta fase se propone el modelo organizacional.

Cuarta fase: desarrollo de los detalles. En esta fase se planea y se toman las decisiones para implementar la nueva estructura.

Quinta fase: se realiza la gestión del cambio para acompañar la implementación del nuevo diseño organizacional.

El argumento de Mintzberg es que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural.

Derivación de las Configuraciones

Se plantean cinco componentes básicos:

- 1) Cúspide estratégica o administración superior: es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización.
- 2) Centro operativo: que está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.
- 3) Línea Media: administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.
- 4) Estructura técnica: son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
- 5) Personal de apoyo: proporcionan servicios indirectos al resto de la organización.

No todas las organizaciones requieren de los 5 componentes.

El propósito fundamental de la estructura es coordinar el trabajo que se ha dividido.

PROCESOS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

Diferenciación e integración

Se trata de dos procesos contrapuestos. En casi todos los dominios de las ciencias se encuentran referencias a lo diverso, lo múltiple, lo variado y, como contrapartida necesaria, lo único, lo integrado, lo perteneciente.

Las categorías de identidad y diferencia se encuentran a la base de los procesos explicativos de integración y diferenciación. Estas categorías son las que nos permitirán distinguir un sistema de su entorno en un acto de distinción en que surgen, al mismo tiempo, el sistema y su entorno.

No se puede entender una organización si no es con referencia directa, constituyente, al entorno en que la organización está inserta. La sociedad es el entorno de las organizaciones.

Desde este punto de vista adquiere relevancia la relación entre la organización y el entorno. Con la diferenciación se hace posible dividir el trabajo para abarcarlo en una mayor cantidad de facetas y enfrentarlo en su complejidad. Ante la diferenciación aparece el reto de desintegración cuya respuesta es el proceso de integración el cual implica coordinación y control.

Este proceso lleva a que los distintos subsistemas de la organización mantengan siempre presente su pertenencia a ésta. Como cada organización es diferente cada una requiere de una estructura distinta.

El problema de la integración puede plantearse como un tema del diseño organizacional. Es posible, además, definir roles para cumplir esta labor integradora.

Formalización organizacional

Se llama formalización a las normas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización. Mientras más recurrente y rutinario es un procedimiento, más formalizado puede encontrarse.

Formalización no significa necesariamente anotación escrita, porque puede haber normas formalizadas no escritas también.

Algunas organizaciones cuyas decisiones son adoptadas por unas pocas personas en la cumbre, se apoyan en normas y supervisión estricta como una forma de asegurar un desempeño consistente por parte de los trabajadores. Se caracterizan, además estas organizaciones por contar con personal no profesional. Es decir, la presencia de personal bien entrenado se relaciona con una necesidad menor de normas y de formulación, pero la extrema formalización puede provocar inseguridad en el individuo, que se aferra a las mismas normas para evitar equivocarse en las decisiones.

El grado excesivo de formalización está más asociado con la probabilidad de alineación en los profesionales que en personal no calificado. La formalización y la profesionalización están diseñados para hacer lo mismo: organizar y regularizar el comportamiento de los miembros de la organización. La formalización es un proceso por el cual la organización establece las normas y los procedimientos así como los medios para asegurarse que éstos sean cumplidos. El problema de la formalización suele agravarse si las funciones diseñadas por ella son ambiguas o contradictorias: conflicto de roles.

Dimensiones del diseño organizacional

Las organizaciones jóvenes y pequeñas pueden funcionar con un diseño organizacional relativamente simple e indiferenciado pero cuando se desarrollan

y alcanzan un nivel de complejidad determinado se hacen inmanejables con esa escasa complejidad de diseño. El proceso de diseño organizacional corresponde a una manera de orientar la adecuación de la organización con su entorno y con sus propios procesos de crecimiento.

La división del trabajo en actividades y subactividades elementales reconoce dimensiones críticas tales como: funciones, cumplimiento de aquellas funciones necesarias para la consecución de la misión planteada por la organización (funciones de apoyo y funciones de operación); productos; mercado, etc. En la medida que las organizaciones crecen, desarrollan roles más especializados y se definen departamentos formados también por el criterio de especialización

La decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicas de negocios, debe basarse en un análisis cuidadoso del medio externo, en un escrutinio de las fortalezas y debilidades internas y en la definición de la misión del negocio. De esta manera se produce indefectiblemente la segmentación de las actividades de la organización, según los criterios que se consideren relevantes.

Una consecuencia necesaria de la segmentación es la especialización de las actividades de acuerdo a las dimensiones y criterios usados para segmentar. En términos generales, la especialización está referida a las tareas que deben ser llevadas a cabo en la ejecución de un trabajo dado. Los miembros de las diferentes unidades se transforman en especialistas. Esto implica que adquieren una mirada particular, que les permite visualizar los problemas de una manera compartida con otros miembros de su misma especialidad.

En suma, si se dejara que el proceso de segmentación siguiera su dinámica, la tendencia centrífuga podría transformar a la organización en un conjunto inorgánico de especialidades o departamentos especializados sin mayor interrelación ni ajuste mutuo. Los mecanismos más usados para lograr la integración son los siguientes: roles de autoridad, de enlace (como jefaturas,

comités de integración), estructura formal (organigrama), comunicación, planificación (estos procesos formales de planificación favorecen la unidad de propósitos de los diferentes departamentos), asignación de recursos (los distintos departamentos comparten esta demanda) y cultura organizacional (como conjunto de características propias que desarrolla la organización, a lo largo del tiempo y que le dan identidad).

Diseño organizacional y los procesos básicos

Comprender la organización como un sistema de decisiones significa que en la definición del devenir organizacional las premisas de decisión tienen peculiar importancia lo mismo que el entorno institucional, de ahí la importancia de reflexionar sobre cuáles son las premisas que guían el decidir: de dónde provienen, quién las impone, cuáles son las demandas, etc., etc. A partir de estas premisas se establece un diseño de organización dado bajo la condición de que se debe estructurar la organización de acuerdo a las necesidades de una estrategia.

Likert definió cuatro modos de organización que describen modelos posibles de estructuración de actividades organizacionales: El autoritario, Paternalista, Consultivo y el Participativo de acuerdo a cinco variables: estilo de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y control.

De acuerdo a cómo se inserten las organizaciones en su ambiente y a cómo lo puedan definir, las estructuras que adoptan pueden ser más orgánicas o más mecánicas (Burns y Stalker). Según este concepto la organización orgánica es la que tiene pocas reglas y procedimientos, es descentralizada, tiene una división poco precisa del trabajo, el ámbito que controlan los ejecutivos es amplio y la coordinación es personalizada (coincide con el modelo participativo de Likert y con los postulados de la Escuela de Relaciones Humanas). Este modelo opera más efectivamente en ambientes cambiantes que requieren mayor flexibilidad y capacidad de adaptabilidad. La mecánica, por el contrario, es centralizada, cuenta

con muchas reglas y procedimientos establecidos, división precisa del trabajo, el ámbito que controla cada ejecutivo es estrecho y limitado y la coordinación se da en forma impersonal y altamente formalizada (parecida al modelo burocrático weberiano). Este diseño es propio de ambientes más estables y predecibles. La comunicación es una variable que circula de una manera muy diferente, según el diseño del que se trate. No obstante, todas las organizaciones combinan ambos tipos a lo largo de las diferentes dimensiones.

Capacidades y habilidades de la función gerencial:

La función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos a como se señalan a continuación:

- Capacidad para tomar decisiones
- Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia
- Habilidad para supervisar, controlar y liderar
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro
- Habilidad para despertar entusiasmo
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes
- Capacidad de trabajo
- Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios
- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos
- Imparcialidad y firmeza
- Capacidad de adaptarse al cambio
- Deseo de superación
- Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa
- Capacidad para el análisis y solución de problemas
- Paciencia para escuchar
- Capacidad para relacionarse

Estándar de calidad

Las ISO 9000 son normas establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), a través de las cuales se pueden medir los sistemas de gestión de calidad de una empresa y verificar si realmente ésta satisface las expectativas y necesidades de sus clientes.

Desde su aparición, en 1987, se han venido modificando y actualizando hasta llegar a su última versión en el año 2000. Actualmente, estas normas se pueden aplicar tanto en el sector privado, como en la administración pública, y poseen todo un marco conceptual y un proceso detallado para la debida certificación de calidad de las empresas y organizaciones.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza:

Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Los costos de una inadecuada facilitación del cambio

- 1- Resultados finales peores que los existentes antes del cambio.
- 2- Esfuerzos duplicados y costos elevados.
- 3- Fijación de objetivos más complejos pero con menor cantidad de personas para alcanzarlos.
- 4- Retorno a las viejas prácticas luego de haber intentado algo nuevo, lo que implica pérdida de credibilidad y confianza hacia la organización a la hora de encarar futuros procesos de cambio.
- 5- Efectos desfavorables en el clima de la organización.
- 6- Pérdida de legitimidad en la cadena de liderazgo, desvinculaciones “poco claras”, privilegios, promociones “de apuro”, entre otras.

PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO

Recolección de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

Diagnóstico organizacional: del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

Acción de intervención: se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del proceso de cambio, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

BENEFICIOS DE LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- **Primer Beneficio:** El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- **Segundo Beneficio:** El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

- **Tercer Beneficio:** El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado. En síntesis, toda empresa que logre la **satisfacción del cliente** obtendrá como beneficios:

- 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas),
- 2) Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y
- 3) Una determinada participación en el mercado.

1.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR

Capítulo Sexto - Trabajo y producción

Art 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración de trabajo y eficiencia económica y social.

CÓDIGO DE LA PRODUCCIÓN

DEL DESARROLLO PRODUCTIVO, MECANISMOS Y ÓRGANOS DE COMPETENCIA

TÍTULO I Del Desarrollo Productivo y su Institucionalidad

Capítulo I

Del Rol del Estado en el Desarrollo Productivo

Art. 5.- Rol del Estado.- El Estado fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y

la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado. Para la transformación de la matriz productiva, el Estado incentivará la inversión productiva, a través del fomento de:

c.El desarrollo productivo de sectores con fuertes externalidades positivas a fin de incrementar el nivel general de productividad y las competencias para la innovación de toda la economía, a través del fortalecimiento de la institucionalidad que establece este Código;

g.La mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas empresas, para participar en el mercado interno, y, eventualmente, alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que le permitan internacionalizar su oferta productiva;

Capítulo II

De los Órganos de Regulación de las MIPYMES

Art. 54.- Institucionalidad y Competencias.- El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de Fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias.

Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

h. Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES;

Capítulo III

De los Derechos de los Inversionistas

Art. 21.- Normas obligatorias.- Los inversionistas nacionales y extranjeros y sus inversiones están sujetos, de forma general, a la observancia y fiel cumplimiento de las leyes del país, y, en especial, de las relativas a los aspectos laborales, ambientales, tributarios y de seguridad social vigentes.

Capítulo IV

Del Registro Único de MIPYMES y Simplificación de Trámites

Art. 59.- Objetivos de democratización.- La política de democratización de la transformación productiva tendrá los siguientes objetivos:

e) Apoyar el desarrollo de procesos de innovación en las empresas ecuatorianas, a través del diseño e implementación de herramientas que permitan a las empresas ser más eficientes y atractivas, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para su diseño y elaboración ha sido necesaria una profunda preparación académica y reunir ideas e información, aplicando perseverancia y convicción en la integración de los conocimientos adquiridos gracias a los diferentes trabajos de investigación.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación abarca al sector productor de muebles de madera de la Provincia de Santa Elena en el Cantón Santa Elena pero en especial énfasis la Parroquia Atahualpa, en donde se encuentra un Centro de Artesanos “Red Atahualpa” y por el cual se implementará un Diseño Organizacional a nivel de asociatividad, en la que revisaremos las fuentes de información interna y externa, para poder evaluarla y así poder confirmar o negar la hipótesis a través de un análisis exhaustivo de las variables de nuestra investigación.

Todo lo anterior permitirá hacer un análisis para un Diseño Organizacional, con el fin de obtener datos relevantes y completos, donde se definieron las características y de esta forma establecer las preguntas, que a su vez; cada una de ellas fueron analizadas con un fin común, como lo es garantizar que sea factible, y de esta manera poder satisfacer las necesidades de los productores de muebles de madera.

El tipo de investigación que vamos a utilizar es descriptiva y explicativa, además se utilizan métodos, técnicas y herramientas que facilitan la obtención de datos para el análisis del objeto de estudio, entre las que se encuentran: encuestas, entrevistas. Para implementar el diseño organizacional para las RED productoras de muebles se abordará en el trabajo el comportamiento de los empresarios.

2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

2.3.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva se ocupa de estudiar los hechos en tiempo presente, es decir aquellos que ocurren en la actualidad. Para cumplir su finalidad suele valerse de la estadística, que ayuda al análisis cuantitativo de los sucesos, esto implica la medición exhaustiva de sus componentes.

Aplicación

Entre la aplicación de la investigación descriptiva tenemos:

- 1.-** La investigación está orientada a determinar las características del sector productivo de muebles de madera en la Parroquia Atahualpa.
- 2.-** Se identificará con exactitud a los consumidores, utilizando instrumentos de mediación confiables.
- 3.-** Las investigaciones de encuesta nacional de las PYMES, también los censos.

2.3.2 INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; está dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo

índica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas, además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno al que hacen referencia.

Entre la aplicación de la investigación explicativa tenemos:

- Indagación de las causas que generan la falta de productividad y competitividad.
- Estudio de los efectos de falta de estrategias

2.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado por ello en esta sección se definirá y se justificará el tipo de según el diseño o estrategia por emplear. El método a emplear en la investigación de la RED productoras de muebles de madera en la parroquia Atahualpa provincia de Santa Elena es el método analítico.

2.4.1 MÉTODO ANALÍTICO

El análisis y la síntesis son los procesos de desarticulación práctica o mental del todo en sus partes y de reunificación del todo a base de sus partes.

El análisis es un método de investigación de los objetos que nos permite separar algunas de las partes del todo para someterlas a estudio independiente. Posibilita estudiar partes separadas de éste, poner al descubierto las relaciones comunes a todas las partes y, de este modo, captar las particularidades, en la génesis y desarrollo del objeto. Todo concepto implica un análisis.

2.4.1.1 NATURALEZA

Es el proceso mediante el cual se descompone un todo en sus partes. Va desde el ente concreto a sus partes componentes internas. Mediante el método analítico se trata de diferenciar lo esencial de lo accidental dentro de un todo complejo

2.4.1.2 PROCESO

El procedimiento más adecuado para realizar el análisis, es el establecido por descartes: vivir cada una de las dificultades en tantas partes como se pueda y como convenga para tratarlas mejor.

2.5 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permite obtener información. Las técnicas son medios empleados para recolectar la información.

Para la creación del Diseño Organizacional de la red empresarial en el sector productor de muebles de madera se establecerán las siguientes fuentes para la recolección de datos específicos.

2.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados.

2.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Consisten en aquellas que han obtenido la información que presentan de una fuente primaria, y la interpretan, analizan o compendian. En el caso de personas, éstas obtuvieron los datos de otra fuente, nunca de la experiencia o estudio directo del tema u objeto.

En investigación, cualquiera de estas fuentes es válida siempre y cuando el investigador siga un procedimiento sistematizado y adecuado a las características del tema y a los objetivos, al marco teórico, a las hipótesis, al tipo de estudio y al diseño seleccionado.

Una vez obtenida la información, ya sea primaria o secundaria, se procede a tabular y trabajar con ella de tal manera que se pueda agregar los datos para obtener generalidades o estudiar relaciones, a la luz de la hipótesis de trabajo.

2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información que son de vital importancia para ejecutar un trabajo de campo.

Para el desarrollo de la recolección de información dentro del Centro de Artesanos “RED Atahualpa” productoras de muebles de madera en la parroquia Atahualpa de la provincia de Santa Elena se aplicara la encuesta y la entrevista.

A continuación se hace una presentación general de las principales técnicas o instrumentos de recolección de información que se aplicarán en esta investigación, estas técnicas tienen aplicación en cualquiera de los enfoques cualitativo y cuantitativo.

2.6.1 LA ENCUESTA

Es un método empírico completo de investigación que supone la elaboración de un cuestionario, cuya aplicación masiva permite conocer las opiniones y valoración que sobre determinados asuntos poseen los encuestados seleccionados en la muestra. No tan sólo las encuestas tienen una gran variedad de propósitos, sino que también pueden conducirse de muchas maneras, incluyendo por teléfono, por correo o en persona.

2.6.1.1 ENCUESTAS PERSONALES

La encuesta personal es la que se empleará para así no se distorsione la información, lo cual se realizará a cada uno de los clientes y a los talleres.

DOCUMENTO DE BASE

- Objetivos
- Alcances
- Metodología general
- Unidad de análisis
- Área geográfica
- Universo
- Marco temporal

2.6.1.2 DISEÑO DE LA ENCUESTA

- Diseño del formulario
- Aplicación mediante una encuesta piloto
- Ajuste y elaboración del manual para el encuestador y el supervisor

2.6.1.3 TRABAJO DE CAMPO

- Estructura organizativa (Zonificación)
- Asignación de trabajo a encuestadores y supervisores
- Ubicación de lugares de la encuesta
- Suministro de material
- Aspectos logísticos; transporte, alimentación y viáticos

2.6.1.4 CARACTERÍSTICAS QUE TIENE LA ENCUESTA

- **Validez.-** El indicador debe medir en concepto
- **Confiabilidad.-** Si se vuelve a emplear la encuesta se obtiene el mismo dato
- **Brevedad.-** Se aplica a toda la encuesta
- **Sencillez.-** De las preguntas
- **Apropiada culturalmente.-** Evitar etnocentrismo
- **Apropiada idiomáticamente.-** Evitar conceptos no usados en el abstracto
- **Apropiada ecológicamente.-** Ecosistema urbano – rural
- **Ética.-** Hay preguntas que lesionan la confiabilidad

2.6.2 LA ENTREVISTA

Es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudiado a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto es por ello que la entrevista será aplicada a los socios de la RED.

Se estima que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa. A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita, si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta.

2.6.2.1 TIPOS DE ENTREVISTA.

Dentro de la recopilación de información se aplicaran los dos tipos de entrevistas, la estructurada y no estructura.

ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS.-En esta técnica se utilizan pregunta estandarizada, el formato de respuestas para las preguntas pueden ser abiertas o cerradas; las preguntas para respuestas abierta permiten a los entrevistados dar cualquier respuesta que parezca apropiado mientras que con las con las preguntas para respuesta cerradas se proporcionan al usuario un conjunto de respuesta que se pueda seleccionar, todas las personas que responden se basan en un mismo conjunto de posibles respuestas.

ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS.- Esta técnica no requiere menos tiempos de preparación, porque no necesita tener por anticipado las palabras precisas de las preguntas. Analizar las respuestas después de la entrevista lleva más tiempo que con la entrevista estructuradas.

Ventajas:

- Requiere de un menor esfuerzo por parte de los encuestados.
- Limitan las respuestas de la muestra.
- Es fácil de llenar.
- Mantiene al sujeto en el tema.
- Es relativamente objetivo.
- Es fácil de clasificar y analizar.

2.6.3 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recopilación de información es un proceso que implica una serie de pasos.

Aquí se presenta un esquema general que puede usarse para la recolección de los datos necesarios, para responder a los objetivos y para probar la hipótesis de la investigación, o ambas.

2.6.3.1 PASOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

- a. Tener claro los objetivos propuestos en la investigación y las variables de la hipótesis.
- b. Haber seleccionado la población o muestra objeto del estudio.
- c. Definir las técnicas de recolección de información (Elaborar y validarlas)
- d. Recoger la información para luego procesarla para su respectiva descripción, análisis y discusión.
- e. El Internet como una herramienta de obtener información, se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

Una vez definido el problema a investigar, formulados los objetivos y delimitadas las variables, se hace necesario determinar los elementos o individuos con quienes se va a llevar a cabo el estudio o investigación. Es el momento de delimitar el ámbito de tu investigación definiendo una población y seleccionando la muestra.

La población (denotada como “N”) es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, situaciones, etc.) en los que se desea investigar algunas propiedades. La población es el conjunto de individuos que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo. En una investigación se puede tener más de una población, todo depende de la complejidad y variedad de los objetivos de investigación.

A veces, cada objetivo requiere una población distinta. Si tienes más de una población, debes especificarla y describirla con detalle. La muestra (denotada como “n”) es el conjunto de casos extraídos de una población, seleccionados por algún método de muestreo. La muestra siempre es una parte de la población.

Como la investigación se está realizando a los microempresarios de la Provincia de Santa Elena es necesario llevar a cabo el proceso investigativo y obtener información desde el lugar donde ocurre el problema, con la ayuda de los miembros encargados.

Cuadro 3 Muestra

COMPOSICIÓN	POBLACIÓN
Socios	11
Talleres	50
Clientes	175
TOTAL	236

Fuente: Presidente de la Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

2.7.1 MÉTODOS DE MUESTREO

La muestra se divide en dos grandes grupos como:

- Muestreo probabilístico
- Muestreo no probabilístico

2.7.1.1 MUESTREO PROBABILÍSTICO

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equi-probabilidad, es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño no tienen la misma probabilidad de ser elegidas.

2.7.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N (pq)}{(N-1) (E/K)^2 + pq}$$

n = Tamaño muestra

N = Universo

p = Variable positiva

q = Variable negativa

E = 5% máximo de error admisible

K = Constante

$$n = \frac{236 (0,25)}{(236 - 1) (0,05/2)^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{59}{235 (0,025)^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{59}{235 (0,000625)^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{59}{0,15 + 0,25} = \frac{59}{0,40} = 147,5$$

n ≈ 148 Encuestas

Aplicada la fórmula de la muestra tomando en cuenta el total de la población que en este caso incluyen los talleres, socios, y clientes se tiene como referencia aplicar 148 encuestas.

2.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Los procesos que se desarrollan en esta investigación, cuenta con un conjunto de técnicas de investigación que permitieron comunicar los resultados obtenidos a los miembros del Centro de Artesanos “Red Atahualpa” de una manera clara y precisa y sencilla y por ende analizar que es imprescindible realizar lo que se expone.

Para el procesamiento de la información se utilizara el programa de Excel para la respectiva tabulación de los datos, los gráficos y tablas que nos permitirán analizar la información obtenida de las encuestas realizadas y de la misma manera la entrevista, lo que permitió elaborar las tablas de manera sencilla y ordenada y cálculos de porcentajes que son primordiales para el análisis de las variables en estudio.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Pregunta 1. ¿La carencia de una buena administración ha influido en el desarrollo de la “RED ATAHUALPA”?

Tabla 1 Influencia de la administración

¿La carencia de una buena administración ha influido en el desarrollo de la “RED ATAHUALPA”?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	36%
De acuerdo	5	45%
Neutral	2	18%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 1Influencia de la administración



Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

Para los socios la carencia de una buena administración si es impedimento para que ella se desarrolle dentro del mercado competitivo, pues manifestaron que de ello depende que se lleve una buena coordinación y que se alcancen los objetivos planteados en la RED y se obtuvo en las encuestas un 36% que ellas están totalmente de acuerdo, el 46 % de los socios estuvieron también de acuerdo y 18% neutral.

Pregunta 2. ¿La organización cuenta con Directorio cuyo nombre consta en Acuerdo Ministerial de la Red?

Tabla 2 La organización cuenta con un Directorio

¿La organización cuenta con una Directorio cuyo nombre consta en Acuerdo Ministerial de la Red?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 2 La organización cuenta con un Directorio



Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

Los socios manifestaron que si cuentan con un Directorio cuyo nombre consta en el Acuerdo Ministerial de la Red de eso depende también que la organización marche bien y alcance las metas propuestas para el desarrollo de la empresa obteniendo el si el 100%.

Pregunta 3. ¿Está usted de acuerdo con la asignación de los recursos para alcanzar los objetivos planteados?

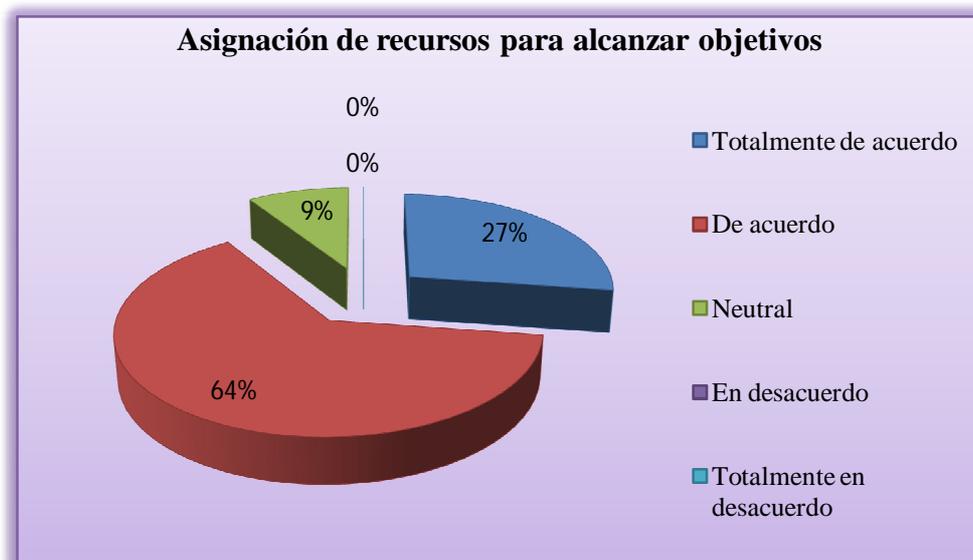
Tabla 3 Asignación de recursos

¿Está usted de acuerdo con la asignación de los recursos para alcanzar los objetivos planteados?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	27%
De acuerdo	7	64%
Neutral	1	9%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Gráfico 3 Asignación de recursos



Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

En la entrevista planteada a los socios se obtuvo el 27 % que están totalmente de acuerdo con la asignación de los recursos para alcanzar los objetivos planteados, es decir que con sus presupuesto lo utilizan de una manera eficiente, mientras que el 64% de los socios opinaron que están de acuerdo con que de los se pueden alcanzar los objetivos de la organización y el 9% se mantuvo neutral con respecto a esta pregunta.

Pregunta 4. ¿Cree usted que la productividad aumenta con la reforma en el desarrollo administrativo?

Tabla 4 Incremento de productividad

¿Cree usted que la productividad aumenta con la reforma en el desarrollo administrativo?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	45%
De acuerdo	4	36%
Neutral	1	9%
En desacuerdo	1	9%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 4 Incremento de productividad



Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

Según las entrevistas realizadas a los socios de la RED ATAHUALPA la gran mayoría con un 46% de los socios están totalmente de acuerdo con que la productividad aumenta con la reforma administrativa, pues de eso depende que la organización aumente su producción, buscando estrategias productivas para el desarrollo de la misma, mientras que un 36% está de acuerdo, el 9% se mantiene neutral al momento de contestar la pregunta y el 9% de ellos piensan que la reforma administrativa no tiene nada que ver con el aumento de la productividad.

Pregunta 5. ¿Existe demanda en la venta de muebles de madera?

Tabla 5 Demanda en la venta de muebles de madera

¿Existe demanda en la venta de muebles de madera?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Aceptable	11	11%
Mucho	0	0%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 5 Demanda en venta de muebles de madera



Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

Todos los socios entrevistados afirman que existe mucha demanda de los muebles de manera pues en las entrevistas se obtuvo un 100%, ya que el producto es bien comercializado y los clientes visitan las instalaciones más los fines de semana a su vez se realizan ferias para captar más clientes.

Pregunta 6. ¿Considera usted que los integrantes de la “RED ATAHUALPA” deberían recibir capacitación en áreas específicas relacionadas con temas de la elaboración y proyectos de muebles de madera?

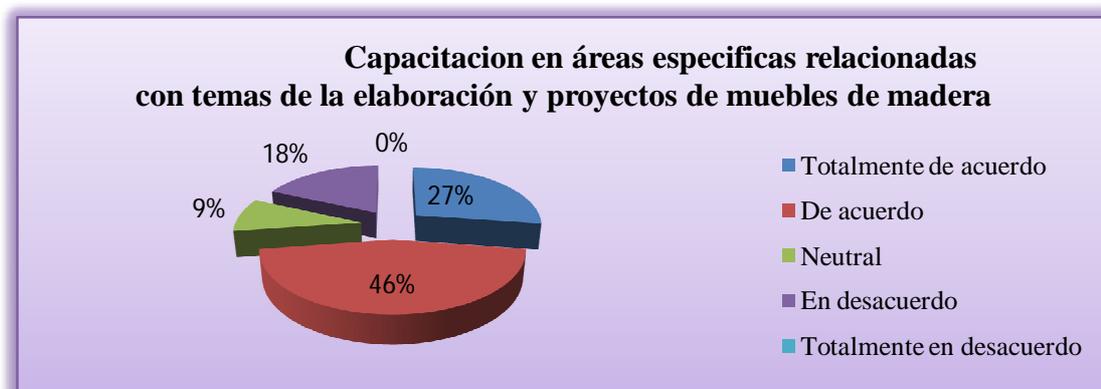
Tabla 6 Capacitación en áreas específicas relacionadas con temas de la elaboración y proyectos de muebles de madera

¿Considera usted que los integrantes de la “RED ATAHUALPA” deberían recibir capacitación en áreas específicas relacionadas con temas de la elaboración y proyectos de muebles de madera?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	27%
De acuerdo	5	45%
Neutral	1	9%
En desacuerdo	2	18%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 6 Capacitación en áreas específicas relacionadas con temas de la elaboración y proyectos de muebles de madera



Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

Los integrantes de la Red consideran que si se les debe dar capacitación, ya que el 46% de las personas entrevistadas estuvieron de acuerdo manifestando, por medio de las capacitaciones van a conocer los nuevos métodos de trabajo y la tecnología que actualmente se está utilizando, el 27% estuvo totalmente de acuerdo, el 18% estuvo en desacuerdo pues ellos manifestaron que no les gusta ir a las capacitaciones porque hay les enseñan prácticamente lo mismo que ellos ya saben, mientras que el 9% se mantuvo neutral sobre esta pregunta.

Pregunta 7. ¿Los integrantes de la RED tienen un control de calidad al momento de adquirir la materia prima?

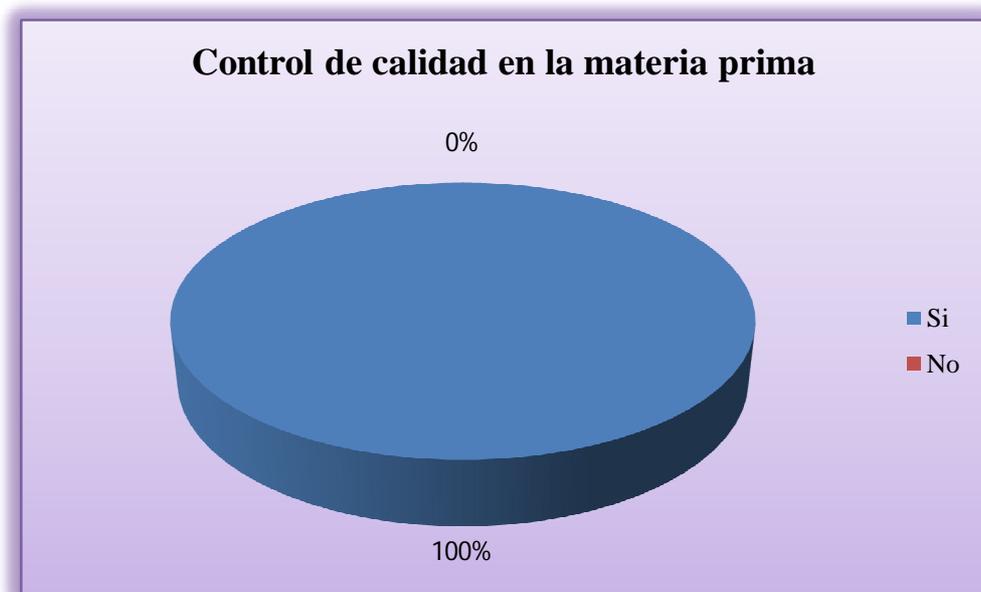
Tabla 7 Control de calidad en materia prima

¿Los integrantes de la RED tienen un control de calidad al momento de adquirir la materia prima?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 7 Control de Calidad en materia prima



Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

El 100% de las personas consideran que la materia prima es fundamental para la venta de los muebles de madera, pues de esto depende que los clientes adquieran los productos, pues ellos buscan muebles de buena calidad, obteniendo con esto la fidelidad de los clientes. Además la calidad es uno de los requisitos para que la Red pueda ingresar a las compras públicas.

Pregunta 8: ¿Cree usted que puede implementar tecnología al momento de diseñar nuevos modelos y acabados a la exigencia y a la necesidad del cliente?

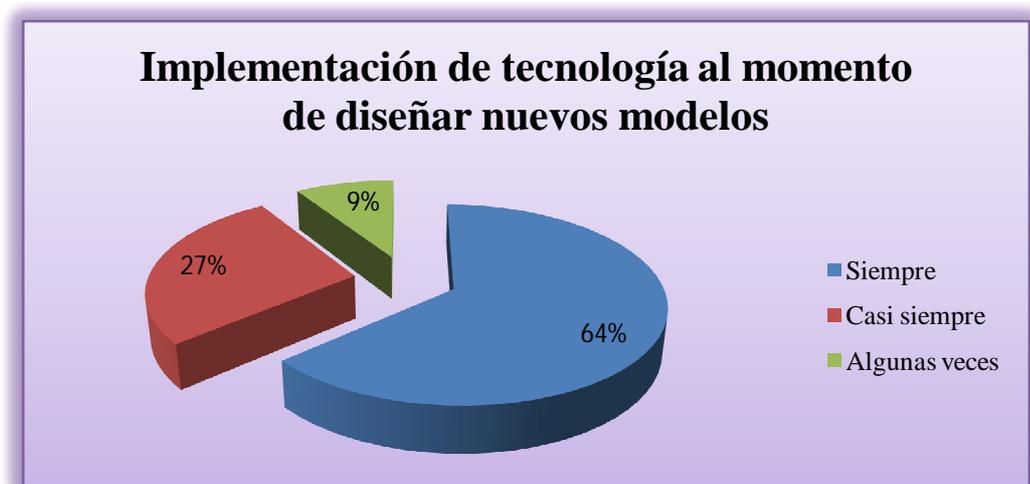
Tabla 8 Implementación de tecnología al momento de diseñar nuevos modelos

¿Cree usted que puede implementar tecnología al momento de diseñar nuevos modelos y acabados a la exigencia y a la necesidad del cliente?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	64%
Casi siempre	3	27%
Algunas veces	1	9%
Total	11	100%

Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 8 Implementación de tecnología al momento de diseñar nuevos modelos



Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

El 64% de los integrantes de la Red opinaron que siempre se debe implementar tecnología al momento de la elaboración de los muebles ya que esto marca la diferenciación del producto al momento de salir los muebles al mercado, mientras que el 27% de los entrevistados opinaron que casi siempre y el 9% opinaron que nunca se utiliza la tecnología por falta de presupuesto.

Pregunta 9. ¿Qué factores deberíamos tener en cuenta a la hora de vender el producto?

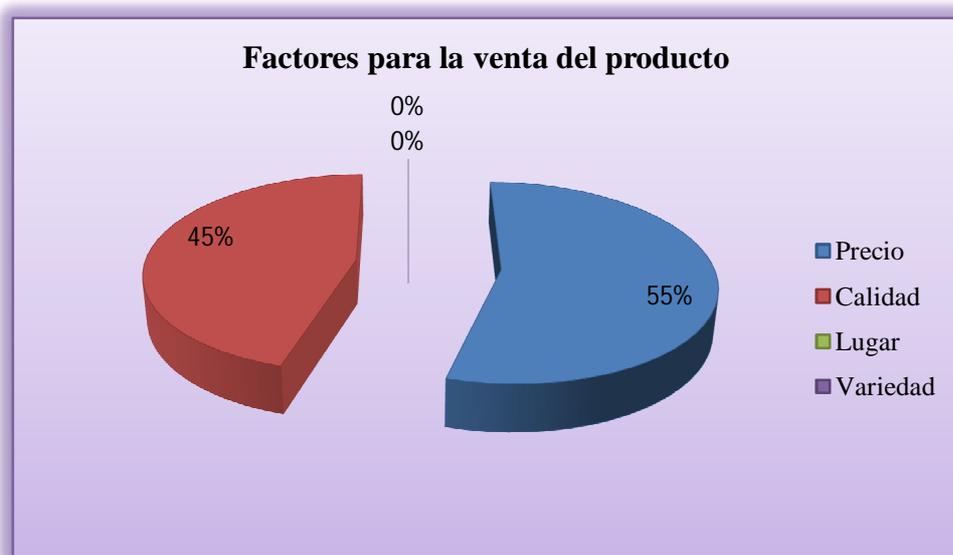
Tabla 9 Factor para la venta del producto

¿Qué factores deberíamos tener en cuenta a la hora de vender el producto?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Precio	6	55%
Calidad	5	45%
Lugar	0	0%
Variedad	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 9 Factor para la venta del producto



Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

El 55% de los entrevistados nos dijeron que el factor más importante es el precio ya que depende de esto ellos venden sus productos pues alrededor tienen mucha competencia. El 45% se inclina por la calidad pues existen clientes que lo que más les llama la atención es la calidad ya que de esto depende la garantía y la satisfacción del cliente.

Pregunta 10. ¿Se considera la selección de los proveedores al momento de tomar decisión sobre el proceso productivo?

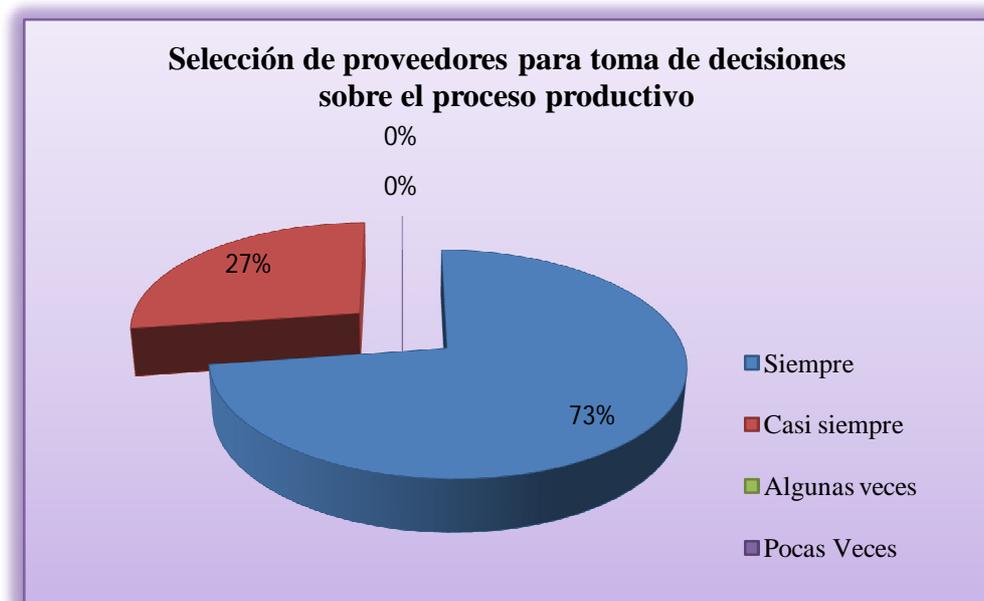
Tabla 10 Selección de proveedores en decisiones

¿Se considera la selección de los proveedores al momento de tomar decisión sobre el proceso productivo?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	73%
Casi siempre	3	27%
Algunas veces	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Gráfico 10 Selección de proveedores en decisiones



Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

Los entrevistados consideran que la selección de los proveedores es de suma importancia para el proceso productivo de los productos, pues de ellos depende que el producto elaborado tenga una buena calidad y con esto el cliente se sienta satisfecho con lo que adquirió ganando prestigio la red dentro del mercado, el 73% de nos dijeron que siempre se selecciona a los proveedores y el 27% manifestó q casi siempre.

Pregunta 11. ¿Se considera la opinión del cliente al momento de tomar decisión sobre el producto?

Tabla 11 Opinión del cliente

¿Se considera la selección de los proveedores al momento de tomar decisión sobre el proceso productivo?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	64%
Casi siempre	4	36%
Algunas veces	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Gráfico 11 Opinión del cliente



Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

Para ellos es siempre importante saber la opinión del cliente pues el 64% de las personas consideran de mucha importancia este detalle al momento de elaborar el producto y el 36% de los clientes consideran q casi siempre se toma en cuenta su opinión.

Pregunta 12. ¿Existe competencia en el sector con algún valor agregado al producto que usted pueda implementar?

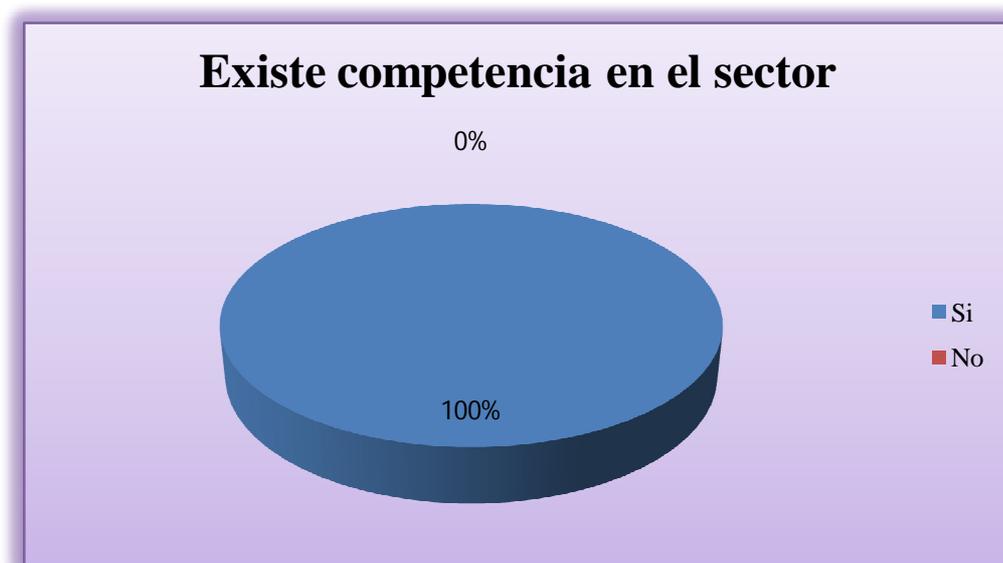
Tabla 12 Competencia en el sector

¿Existe competencia en el sector con algún valor agregado al producto que usted pueda implementar?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 12 Competencia en el sector



Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

Si existe mucha competencia en el sector ya que el 100% de las personas nos dijeron que la competencia es bien fuerte, pues existen muchas empresas dedicadas a la elaboración de muebles dentro de ellas esta la feria del mueble cuencano y ellos son una fuerte competencia para la red, es por ese motivo que nosotros debemos de estar capacitado con la tecnología para estar a la par con la grandes empresas de muebles.

Pregunta 13. ¿Cuáles serían las principales dificultades para entrar como empresa en un mercado competitivo?

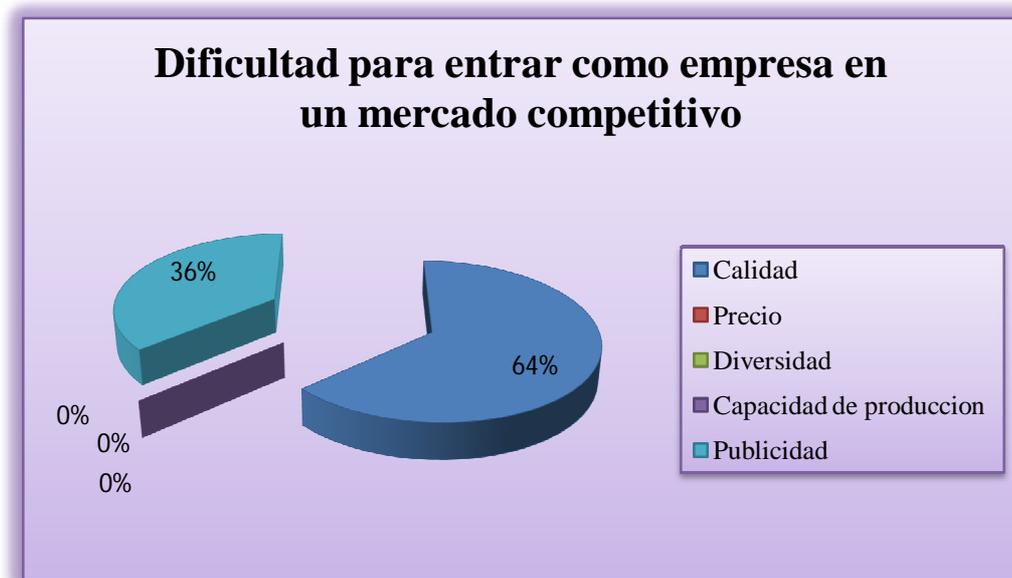
Tabla 13 Dificultad en ingreso al mercado competitivo

¿Cuáles serían las principales dificultades para entrar como empresa en un mercado competitivo?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	7	70%
Precio	0	0%
Diversidad	0	0%
Capacidad de producción	0	0%
Publicidad	4	40%
Total	11	100%

Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 13 Dificultad en ingreso al mercado competitivo



Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

La dificultad que tienen para entrar en un mercado competitivo es la calidad, dentro de este mercado existes grandes empresas que venden la variedad de sus muebles de optima calidad y el desafío para nosotros es entrar a como una empresa fuerte y solida capaz de competir con las grandes empresas de muebles de madera que existen a nivel nacional e internacional, es por ese motivo quieren ingresar a compraspúblicas ya que esto sería un gran aliado para competir.

Pregunta 14. ¿Considera usted que la aplicación de un diseño organizacional permitirá mejorar el servicio y la imagen institucional?

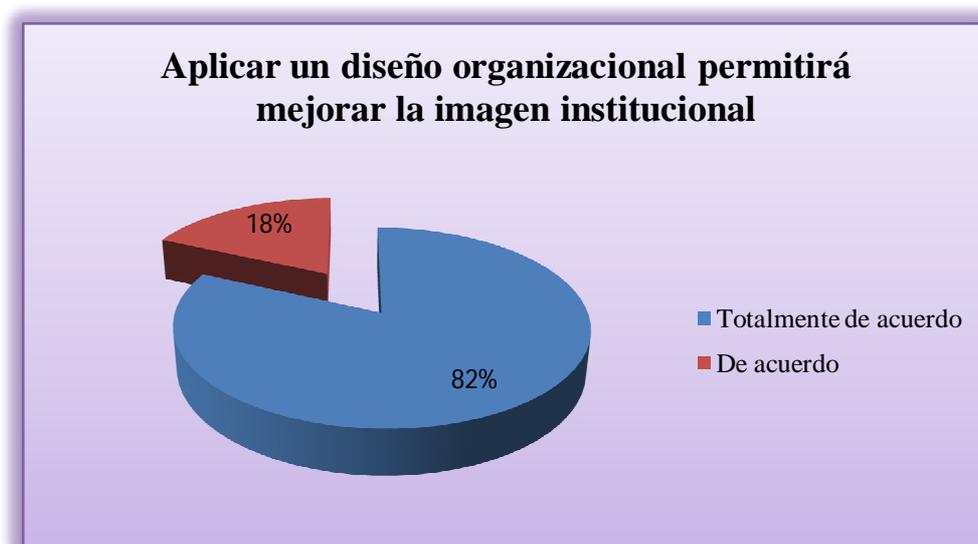
Tabla 14 Aplicación de un diseño organizacional

¿Considera usted que la aplicación de un diseño organizacional permitirá mejorar el servicio y la imagen institucional?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	82%
De acuerdo	2	18%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 14 Aplicación de un diseño organizacional



Fuente: Socios “RED ATAHUALPA”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

El 9% de las personas entrevistadas tuvieron de acuerdo en que se debe aplicar un diseño organizacional dentro de la Red pues con esto se permitirá que la asociación tenga una buena estructura para posicionarse más en el mercado competitivo, logrando un mayor desarrollo de sus actividades y de sus ventas.

3.2 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

Pregunta 1. ¿Cree usted que la Parroquia Atahualpa es reconocida dentro del Ecuador como la Capital del mueble?

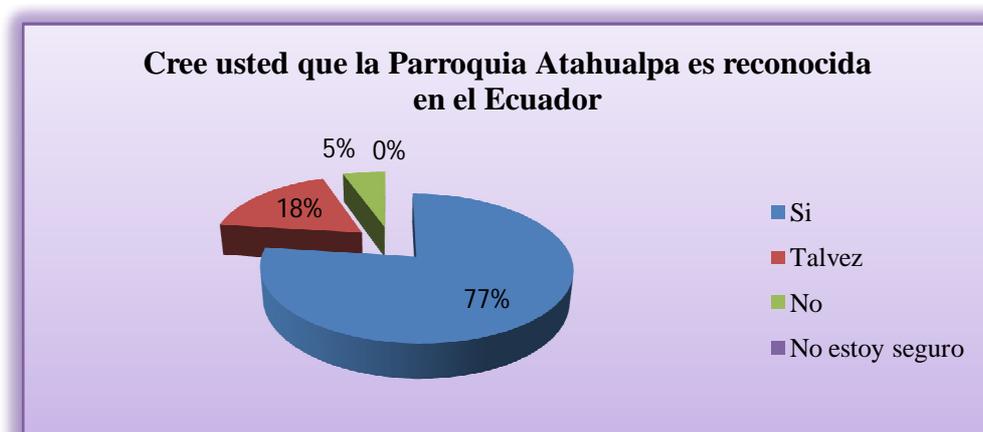
Tabla 15 Reconocimiento de parroquia Atahualpa

¿Cree usted que la Parroquia Atahualpa es reconocida dentro del Ecuador como la Capital del mueble?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	114	77%
Tal vez	26	18%
No	8	5%
No estoy seguro	0	0%
Total	148	100%

Fuente: Socios Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 15 Reconocimiento de Parroquia Atahualpa



Fuente:Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

El 77% de las personas encuestadas manifestaron que en el Ecuador es muy reconocida la Parroquia Atahualpa como la Capital del Mueble pues en ella se encuentra los mejores muebles de todo tipo y la más alta variedad de modelos, el 18% de las personas nos dijeron que tal vez sea si es reconocida y el 5% que no es reconocida dentro del Ecuador.

Pregunta 2. ¿Por qué prefiere usted comprar muebles de madera?

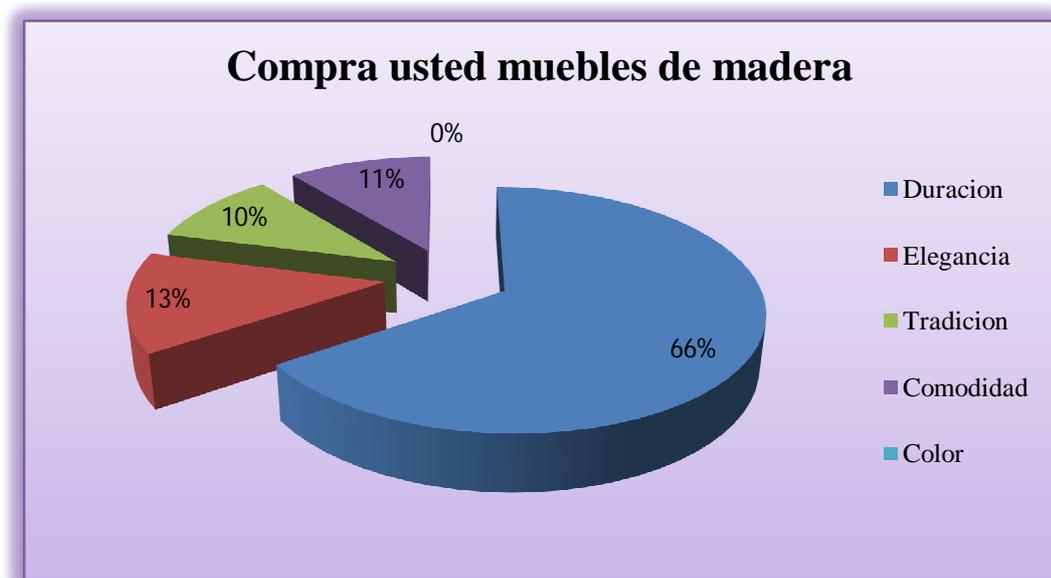
Tabla 16 Compras de muebles de madera

¿Compra usted muebles de madera?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Duración	97	66%
Elegancia	20	14%
Tradición	15	10%
Comodidad	16	11%
Total	148	100%

Fuente:Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 16 Compras de muebles de madera



Fuente:Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

El 66% de las personas encuestadas compran sus muebles de madera en la parroquia Atahualpa ya que hay es donde se fabrica los muebles de mayor duración y 13% de las personas optan por la elegancia del mueble de madera y el 10% nos dijeron que compran por tradición familiar, mientras el 10% los compra por comodidad.

Pregunta 3. ¿En su hogar cada qué tiempo compran muebles de madera?

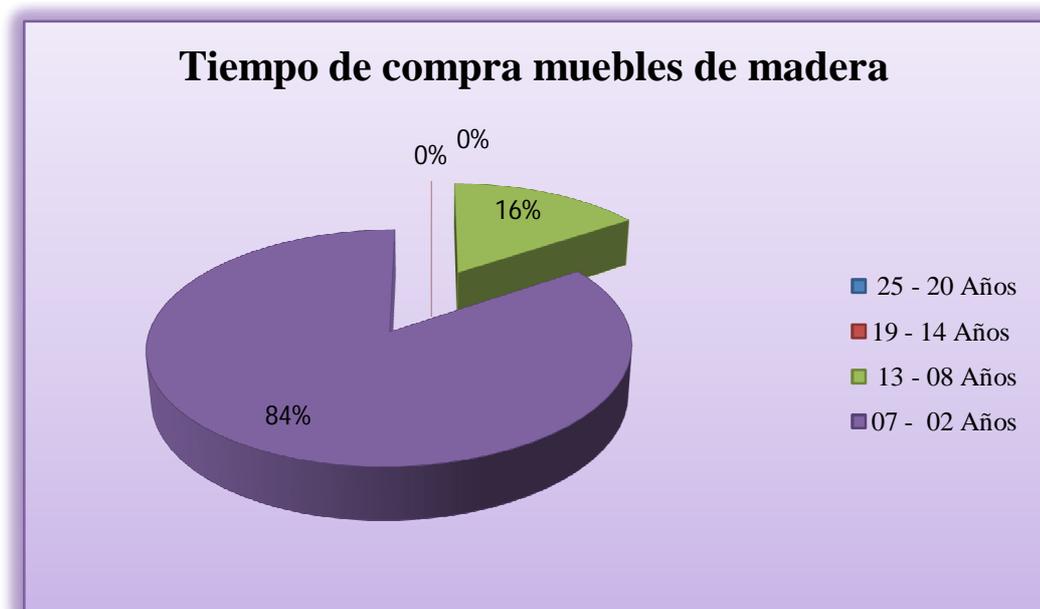
Tabla 17 Tiempo de compra en muebles

¿En su hogar cada qué tiempo compran muebles de madera?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
25 - 20 Años	0	0%
19 - 14 Años	0	0%
13 - 08 Años	23	16%
07 - 02 Años	125	84%
Total	148	100%

Fuente:Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Gráfico 17 Tiempo de compra en muebles



Fuente:Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

El 84% de los encuestados compran muebles de madera entre 2 a 7 años pues lo hacen porque les innovar dentro de su hogar, además por la variedad de modelos que existe en el mercado, mientras tanto el 16% de los encuestados compran entre los 8 años y los 13 años por la falta de presupuesto.

Pregunta 4. ¿Cuál de estos lugares suele acudir para comprar sus muebles?

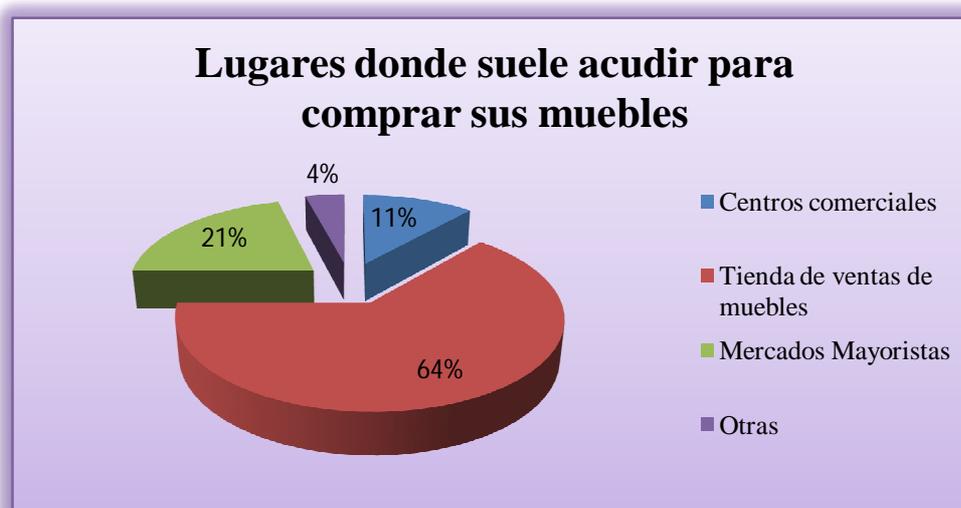
Tabla 18 Lugar de incidencia en compra de muebles

¿Cuál de estos lugares suele acudir para comprar sus muebles?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Centros comerciales	17	11%
Tienda de ventas de muebles	94	64%
Mercados Mayoristas	31	21%
Otras	6	4%
Total	148	100%

Fuente:Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 18 Lugar de incidencia en compra de muebles



Fuente:Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

La mayor parte de las personas compran sus muebles de madera en tiendas de muebles pues consideran que en esos locales les resulta mas barato comprar esta respuesta tubo un 64%, seguido de marcados mayoristas con un 21% ellos compran los muebles para luego revenderlos para así ganar utilidades, el 11% optaron por los centros comerciales supieron decir que por estilo y esteta compran en esos lugares y el 4% de las personas compran en otras partes sus muebles.

Pregunta 5. ¿Al momento de comprar muebles de madera, que es lo primero que toma en cuenta?

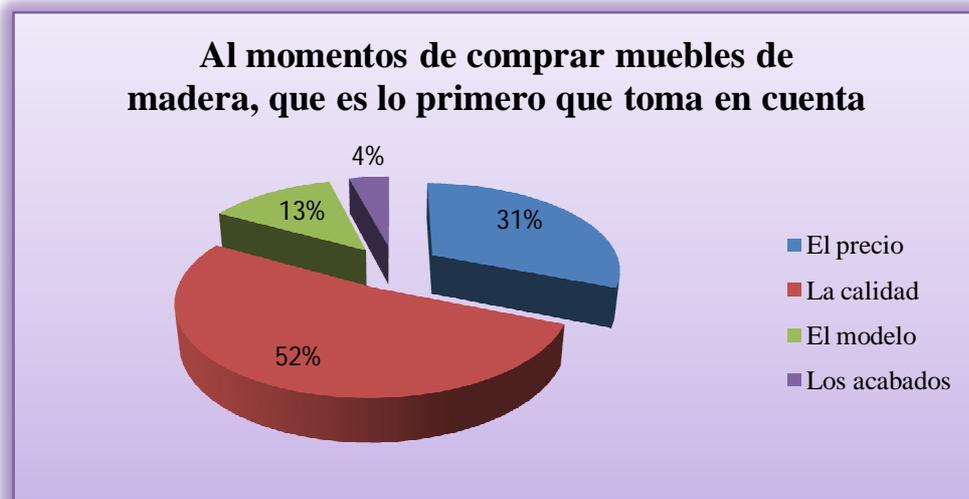
Tabla 19 Gustos y preferencias de consumidores

¿Al momento de comprar muebles de madera, que es lo primero que toma en cuenta?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
El precio	46	31%
La calidad	77	52%
El modelo	19	13%
Los acabados	6	4%
Otros	0	0%
Total	148	100%

Fuente:Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 19 Gustos y preferencias de consumidores



Fuente:Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

Lo primero que toman en cuenta las personas al momento de comprar muebles de madera es la calidad del producto, el material con que están elaborados obteniendo un 52%, seguido del precio este factor también juega un papel muy importante dentro de la venta de los muebles, el 13% opta mas por el modelo del producto pues buscan modelos nuevos innovadores y finalmente tenemos un 4% para los acabados depende de esto está la elegancia del producto.

Pregunta6. ¿Piensa usted que el producto tiene demanda actualmente en el mercado?

Tabla 20 Demanda en el mercado

¿Piensa usted que el producto tiene demanda actualmente en el mercado?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Aceptable	0	0%
Mucho	89	89%
Poco	59	59%
Nada	0	0%
Total	148	100%

Fuente:Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 20 Demanda en el mercado



Fuente Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

Es mucha la demanda del producto ya que en la encuesta obtuvo el 60% ya que es muy comercializado al momento de realizar las ferias de muebles, mientras que el 40% piensa que es muy poca la demanda debido al aspecto económico que se encuentra el país.

Pregunta 7. ¿Compra muebles nacionales o importados?

Tabla 21 Compra muebles nacionales o importados

¿Compra muebles nacionales o importados?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	115	78%
No	33	22%
Total	148	100%

Fuente:Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 21 Compra muebles nacionales o importados



Fuente:Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

Según el análisis de los resultados se obtuvo el 78% para las personas que optan por comprar sus muebles en el Ecuador, pues comprando producto nacional se apoya a las pequeñas empresas que existen en nuestro país, mientras que el 22% prefieren comprarlos en el extranjero manifestando que es por los precios.

Pregunta 8. ¿Qué opina de la atención que brinda al momento de vender los muebles de madera dentro de la RED ATAHUALPA?

Tabla 22 Servicio que brinda

¿Qué opina de la atención que brinda al momento de vender los muebles de madera dentro de la RED ATAHUALPA?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	63	43%
Bueno	40	27%
Regular	45	30%
Malo	0	0%
Total	148	100%

Fuente: Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 22 Servicio que brinda



Fuente: Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

Para las personas encuestadas el servicio que brinda la Red es excelente pues obtuvo el 43%, seguido del 27% que opinaron que el servicio que brinda es bueno y el 45% de los encuestados nos supieron manifestar que tiene una atención regular.

Pregunta 9. ¿Qué posibles cambios podrían surgir dentro de la RED ATAHUALPA?

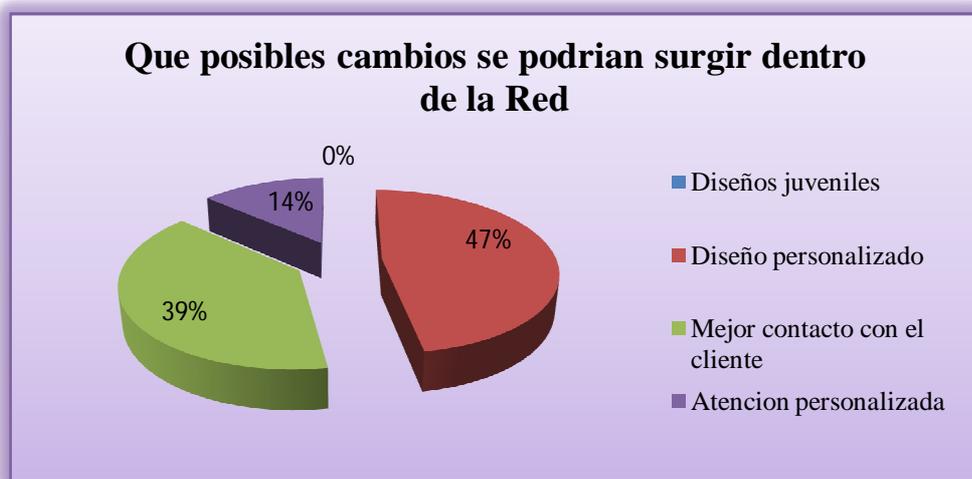
Tabla 23 Cambios dentro de la Red

¿Qué posibles mejoras se podrían surgir dentro de la RED ATAHUALPA?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diseños juveniles	0	0%
Diseño personalizado	70	47%
Mejor contacto con el cliente	58	39%
Atención personalizada	20	14%
Total	148	100%

Fuente:Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 23 Cambio dentro de la Red



Fuente:Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

Los encuestados manifestaron que la cambios que se podría introducir seria diseño personalizado obteniendo un 47% ya que ellos pueden dar a conocer sus gustos y preferencias en la elaboración del mueble de madera y un 39% para la mejora con el contacto con el cliente, el 14% prefieren una atención personalizada pues optan por llamar a que les atienden y que le llegue el producto.

Pregunta 10. ¿Piensa usted que la carencia de estrategias ha inferido en el desarrollo de la RED ATAHUALPA?

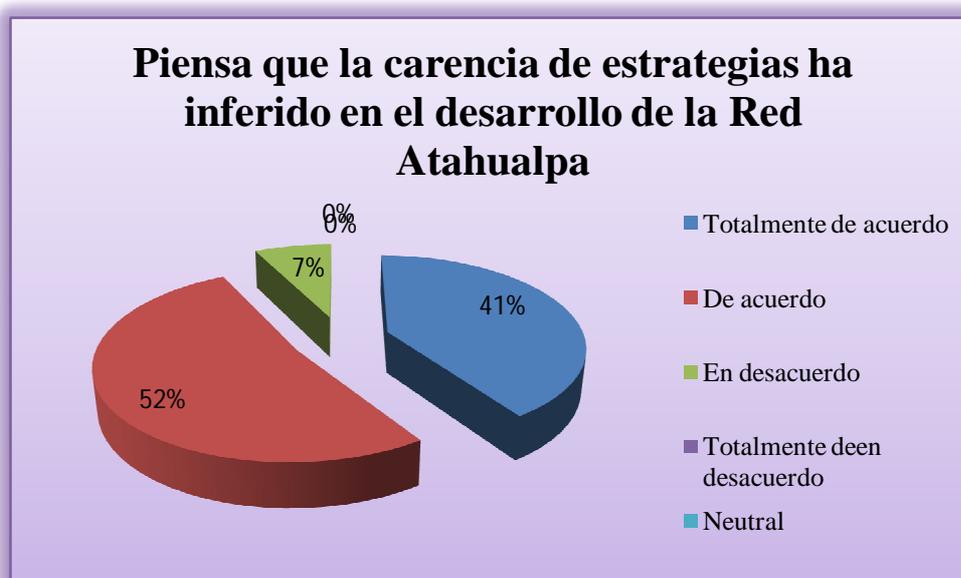
Tabla 24 Carencia de estrategias en la Red

¿Piensa usted que la carencia de estrategias ha inferido en el desarrollo de la RED ATAHUALPA?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	60	41%
De acuerdo	77	52%
En desacuerdo	11	7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Neutral	0	0%
Total	148	100%

Fuente Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Gráfico 24 Carencia de estrategias en la Red



Fuente: Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

Los encuestados manifiestan que la falta de estrategias afecta el desarrollo de la Red en su totalidad, el 52% están de acuerdo con que esto ha influido con el desarrollo, mientras que el 7% están en desacuerdo.

Pregunta 10. ¿Cree usted que un Diseño Organizacional permitirá mejorar la imagen institucional de la RED ATAHUALPA?

Tabla 25 Diseño Organizacional permitiría el mejoramiento en la Red

¿Cree usted que un Diseño Organizacional permitirá mejorar la imagen institucional de la RED ATAHUALPA?		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	148	100%
No	0	0%
Total	148	100%

Fuente: Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Grafico 25 Diseño Organizacional permitiría el mejoramiento en la Red



Fuente: Parroquia Atahualpa

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

Análisis e interpretación

El 100% de las personas estuvieron de acuerdo con que la organización mejorara al momento de implementar el diseño organizacional en la red ya que se desarrolle de una mejor manera permitiendo a la Red que pueda exportar sus muebles de madera y teniendo bien definido los puestos de trabajo.

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA “RED ATAHUALPA”, PROVINCIA DE SANTA ELENA- AÑO 2011-2014

PRESENTACIÓN

Luego que se ha planteado a los directivos del Centro Artesanal “Red Atahualpa” en términos de Diseño Organizacional, para aumentar la competitividad en los productos que se ofrecen, se debe proceder a revisar este proceso desde el punto de vista de la planificación, puesto que es una parte primordial para que la asociación tenga éxito en sus vida como organización, y que se de a conocer por la eficiencia y efectividad de los procesos que demandan.

Analizando retrospectivamente el centro de artesanos “Red Atahualpa”, encontramos que es una asociatividad que tiene desventajas tanto internas como externas, por lo que, la propuesta es de un diseño organizacional, incorporando un enfoque de orientación hacia una efectiva administración de los recursos.

Con el Diseño Organizacional se proyecta el mejoramiento administrativo en la gestión de la “Red Atahualpa”, para que sea el soporte de múltiples problemas que aqueja a la asociación recientemente creada.

Para el desarrollo de la propuesta se ha dispuesto realizar un diagnóstico del centro de “Red Atahualpa”, luego y de acuerdo al estudio preliminar se procederá a plantear lo antes mencionado. Con el Diseño Organizacional en el centro de artesanos “Red Atahualpa” se generará competitividad a nivel nacional e internacional, que a la vez contribuye con el desarrollo de la Provincia.

Además el trabajo de investigación sirve de referente, a fin de que genere compromisos con los asociados.

Situación Actual

Este capítulo presenta la situación actual en la que se encuentra el Centro de Artesanos “Red Atahualpa”. Donde se describe el proceso de gestión de la organización, aspectos principales de los servicios, presentación actual de la misma, y análisis de la situación actual en la que se reflejan los resultados de las encuestas.

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Su principal giro, es el de prestación de servicio de muebles de madera a través de la asociatividad de varios locales dedicados a la venta de muebles, además de la atención a clientes personalizada, en ese sentido se ha alcanzado muy buenos niveles, ya que en sus primeros años de funcionamiento se logró aumentar la capacidad de atención al público, usando como únicas características principales de servicio los siguientes aspectos:

- Personal y de asistencia de excelente nivel.
- Calidad en la atención.
- En la actualidad, se procura reforzar y desarrollar tres aspectos primordiales para continuar el crecimiento, los cuales son:
 - Aplicación de un Diseño organizacional
 - Desarrollo organizativo
 - Desarrollo de gestión de calidad

De acuerdo a lo ya mencionado, el presente trabajo pretende servir de base en el desarrollo organizativo de la empresa, y en la elaboración de un diseño

organizacional para asociatividad moderno y aplicable, ya que actualmente la “Red Atahualpa” no tiene un diseño organizacional ni una estructura actualizada.

4.2 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ACTUAL

Actualmente, la organización no posee organigramas que se adapte al ambiente en que se desenvuelve, donde muestre las unidades necesarias para el cumplimiento de sus objetivos, así como las líneas de mando, y por ende se origina la carencia de una Coordinación o Unidad Directiva que abarque la gestión organizativa, en los servicios a nivel de mantenimiento, administración y control, quedando toda la autoridad sobre el Presidente y presentándose las siguientes complicaciones:

- Desconocimiento de las funciones o actividades.
- Inexistencia de una división del trabajo que corresponda por definición de cargo.
- Poco control de ingreso del personal a su sitio de trabajo.
- Los trabajadores desconocen las líneas de mando.
- Inexistencia de documentos que muestren las normas de comportamiento y procedimientos que debe seguir el empleado.
- Carencia de un espacio físico para su eficiente desenvolvimiento.
- No cuenta con un documento formal que le permita llevar la secuencia lógica de las actividades, en cada uno de los pasos que conforman el procedimiento.

4.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES

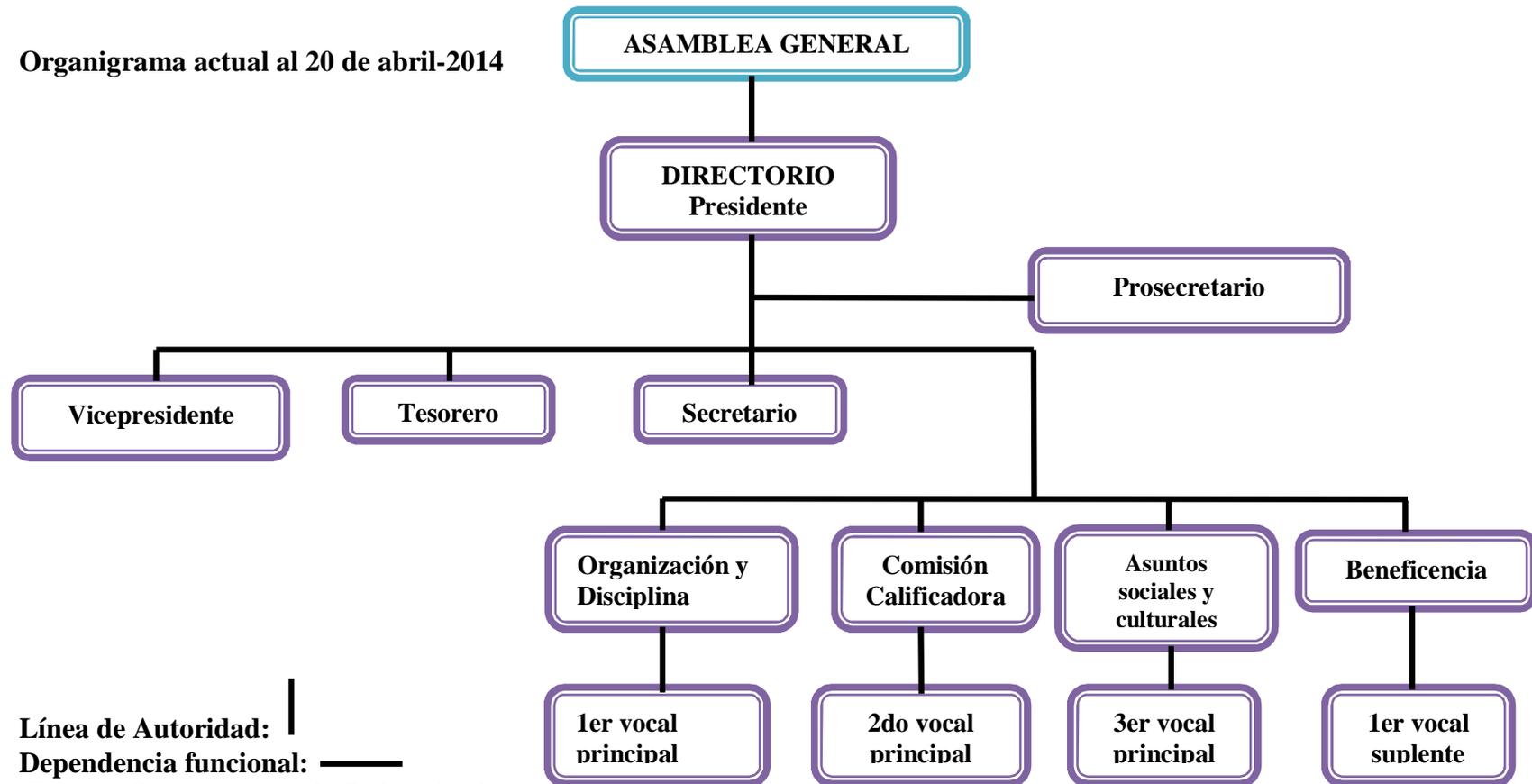
Esta organización, centro de Artesanos “Red Atahualpa”, tiene sus desventajas, ya que ocasiona complicaciones entre los órganos funcionales y lineales dando dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio dinámico entre la línea y la función.

La estructura organizativa del centro de Artesanos “Red Atahualpa”, se ha ido modificando de acuerdo a las exigencias del día a día, dado el incremento del desarrollo de diversos cargos en la estructura jerárquica, así:

- PRESIDENCIA
- VICEPRESIDENTE
- SECRETARIO
- TESORERO
- PRIMER VOCAL PRINCIPAL
- SEGUNDO VOCAL PRINCIPAL
- TERCER VOCAL PRINCIPAL
- PRIMER VOCAL SUPLENTE
- SEGUNDO VOCAL SUPLENTE
- TERCER VOCAL SUPLENTE

4.4 ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE ARTESANOS “RED ATAHUALPA” CENTRO DE ARTESANOS “RED ATAHUALPA”

Organigrama actual al 20 de abril-2014



Línea de Autoridad: |

Dependencia funcional: —

Fuente: Centro Artesanal “Red Atahualpa”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

4.4.1 Identificación De Los Cargos

PRESIDENTE

El presidente ejercerá la representación legal, social, deportiva y administrativa del centro de Artesanos “Red Atahualpa”. En caso de falta, ausencia e impedimento será subrogado en todas sus funciones por el Vicepresidente y lo acorde establecidos a los estatutos.

Son atribuciones del Presidente:

- Representar al centro de Artesanos “Red Atahualpa”, judicial y extrajudicialmente.
- Presidir las Sesiones Generales y de directorio, así como suscribir las actas respectivas en unión del secretario.
- Cuidar de la correcta inversión de los fondos de la Asociación y propender al progreso y mejoramiento de la institución, procurando además el desarrollo de los principios de solidaridad y caballerosidad entre los socios.
- Convocar a sesiones del Directorio y Asamblea General
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanada del presente estatuto, reglamento interno y resoluciones de la Asamblea General y de directorio.
- Suscribir con el Tesoro los cheques para pagos autorizados por la Asamblea General y el Directorio.
- Autorizar pagos de hasta 100 dólares sin autorización del directorio, teniendo que informar las razones y motivos en la próxima sesión de directiva.
- Suscribir las comunicaciones oficiales de la institución.
- Informar a la Asamblea General de las labores del directorio y a este sobre las diversas actividades a su cargo.

- El Presidente está facultado para resolver administrativamente cualquier actuación que corresponda al centro de Artesanos“Red Atahualpa”, y sus socios, y que por su naturaleza fuere de urgente resolución del directorio o de la Asamblea General, pero dicha resolución debe de ser puesta a conocimiento del directorio o de la Asamblea General.

Las demás resoluciones señaladas en el presente estatuto, reglamentos y resoluciones de la Asamblea General o de la Directiva.

VICEPRESIDENTE.

Corresponde al vice – presidente remplazar al Presidente en los casos de falta, ausencia o impedimento de éste. Con sus mismas atribuciones y deberes.

SECRETARIO

- Actuar como tal en las sesiones del directorio.
- Llevar los libros de actas de los organismos antes mencionados y suscribirlas conjuntamente con quienes hubiere presidido las sesiones respectivas
- Encargarse de la correspondencia oficial del centro de Artesanos“Red Atahualpa”,
- Llevar el libro de registros de socios y demás documento: del archivo, los cuales estarán bajo su responsabilidad.
- Llevar el Libro de Registros de Títulos.
- Convocar por mandato del presidente o de quien haga sus veces a las reuniones de Directiva.
- Las demás señaladas por los presentes estatutos, reglamentos que se dicten y resoluciones que se adopten en la Directiva.

TESORERO

- Recibir y entregar por inventario leído los valores que hayan entrado bajo su manejo y responsabilidad y que forme el patrimonio económico del centro de Artesanos“Red Atahualpa”.
- Cuidar de la recaudación oportuna de las cuotas ordinarias o extraordinarias y cualquier otro ingreso.
- Presentar cuando menos una vez al mes una lista de socios que se encuentren en mora en sus cuotas ordinarias, extraordinarias, multas o préstamos con el centro de Artesanos“Red Atahualpa”, con el fin de que el Directorio resuelva lo conveniente.
- Presentar al Directorio mensualmente el estado de las cuentas.
- Presentar cada tres meses en conocimiento del Directorio el balance general sobre gastos e ingresos, para que dicho organismo a su vez lo someta a consideración de la Asamblea General.
- Poner a disposición de todos los socios una vez al año, una copia del balance general de la institución.
- Depositar íntegramente en el Banco que seleccione la Directiva, los fondos que por cualquier concepto ingresen al centro de Artesanos“Red Atahualpa”.
- Tener bajo su responsabilidad un fondo especial denominado Caja Chica, para gastos diarios, monto que será determinado por el directorio.
- Pagar vales, planillas, recibos, suscribir contratos de préstamos, debidamente autorizados por el presidente.
- Las demás señaladas por el estatuto, reglamento y disposiciones del presidente del Directorio y de la Asamblea General.

4.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La complejidad y magnitud de los retos del desarrollo, plantean la necesidad de adecuar la administración de la empresa, para transformarla en un instrumento que

responda con eficacia, eficiencia y congruencia a las exigencias de la organización y la sociedad.

Se requiere una administración con mayor capacidad de respuesta para la instrumentación de los planes y programas, con nuevas formas de organización, trámites de servicios que contemplen la desregulación y simplificación, con controles preventivos eficientes, una nueva cultura de servicio a la ciudadanía y el uso generalizado de instrumentos y mecanismos de autocontrol, así como de tecnologías de vanguardia en sus procesos administrativos.

Se requiere realizar un planteamiento de las prioridades y buscar mecanismos para racionalizar las actividades. En particular, es necesario impulsar cambios para evitar duplicidad de funciones, programas y estructura entre los departamentos, profundizar la reorganización y la descentralización de funciones en los cargos de la organización, promover la reorganización administrativa y mejorar las disposiciones. De esta manera, será posible racionalizar el gasto y propiciar un mayor nivel de inversión para satisfacer las demandas sociales y los objetivos del centro de Artesanos “Red Atahualpa”

4.5.1 Aspectos Estructurales

Estos aspectos se caracterizan por definir el nivel de conocimiento de objetivos, roles y funciones de cada unidad y el cargo existentes en la Red Atahualpa.

Con respecto a los aspectos estructurales de la Red Atahualpa, la mayoría de los trabajadores no tienen claramente definidos los objetivos de la empresa, solo los conocen aquellos que están trabajando desde el inicio de la misma, también el Personal Directivo y el trabajador más antiguo del Departamento de Administración, están claros sobre las funciones que debe realizar cada unidad y cargo porque contribuyeron en la elaboración y aprobación de las mismas.

En el centro de Artesanos “Red Atahualpa”, no existe un diseño organizacional debidamente estandarizado, sin embargo; todos los trabajadores conocen las funciones que debe realizar, de los cuales el 75% de los trabajadores, consideran que tienen sobrecarga de funciones en el cargo que desempeñan. Solo el 25 % de los trabajadores realizan funciones exclusivamente de su competencia, ya que, algunos trabajadores sustituyen a otros en casos de emergencia, donde se necesita más personal para cubrir la ausencia.

Los trabajadores coinciden, que deberían contratarse más personas para realizar funciones específicas y aligerar la carga de trabajo. Según los resultados de las encuestas a nivel estructural, los cambios con más necesidad a realizar la implementación de tecnología en los puestos de trabajo, entre otros tipos de cambio como la optimización de procesos y obtención eficiente de insumos.

4.5.2 Aspectos Decisorios

Estos aspectos se caracterizan por definir el nivel de autoridad delegada a cada cargo, incluyendo el manejo de información y la facultad para controlar y verificar los procesos, también se toma en cuenta la efectividad del Sistema de Administración aplicado y de cumplimiento con las responsabilidades.

Todas las áreas están debidamente relacionadas entre ellas, por lo que los resultados de algunos cargos se ven afectados directa o indirectamente por otros cargos, por consecuencia los trabajadores tienen dificultad para alcanzar los objetivos de su cargo. Entre los principales problemas destacan la mala organización, la disponibilidad de herramientas y materiales necesarios y la obtención de información.

4.5.3 Aspectos Normativos

Este aspecto en general indica la aprobación a nivel de organización de la empresa.

Con respecto a los aspectos normativos, se manifiesta claramente la necesidad de establecer un nuevo Diseño organizacional que permita alcanzar los objetivos de la Red Atahualpa.

4.5.4 Aspectos Tecnológicos

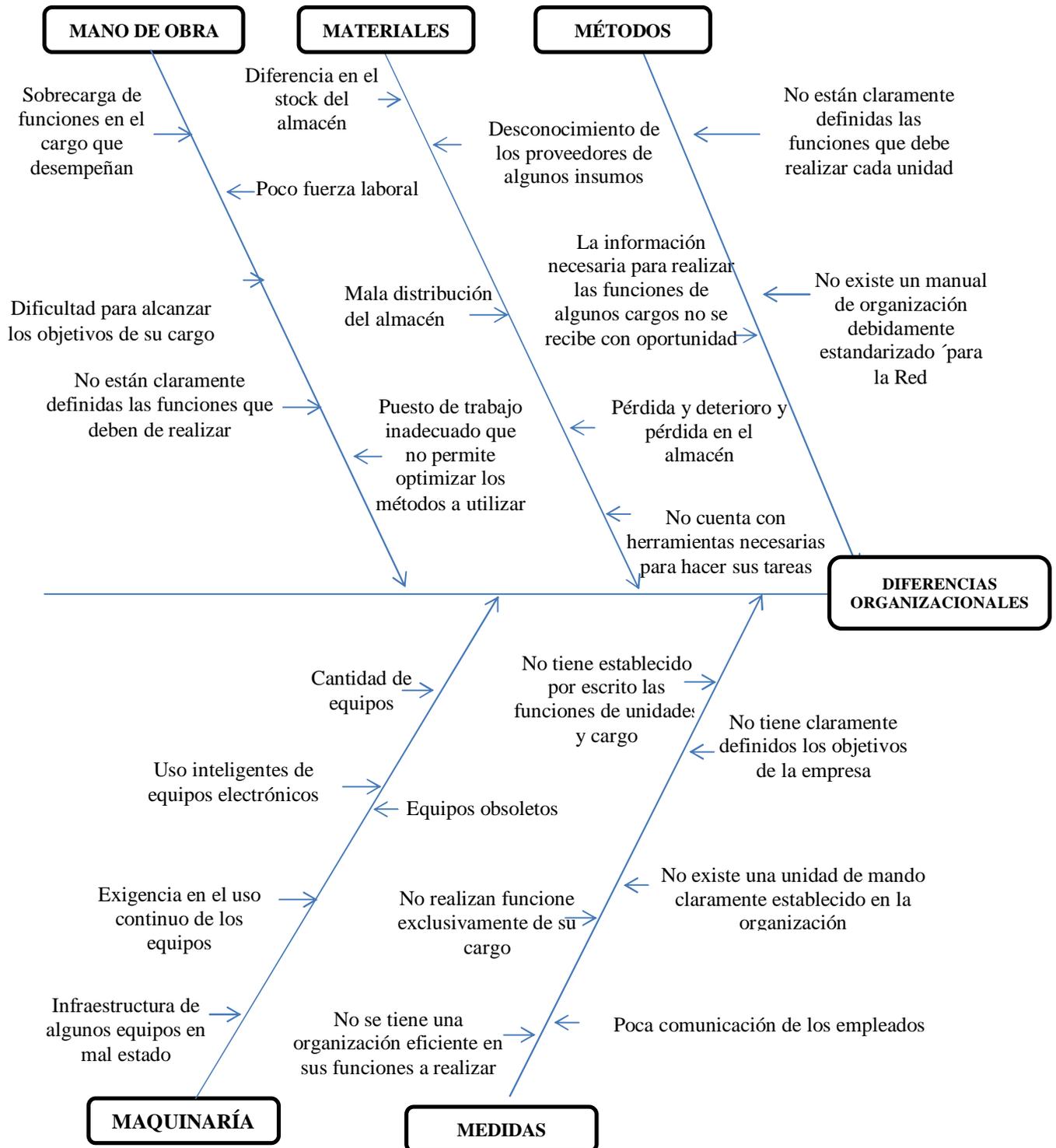
Estos aspectos se caracterizan por definir la necesidad y el nivel de desarrollo tecnológico y la capacidad técnica.

Con respecto a los aspectos tecnológicos, el 63% de los trabajadores y socios, poseen la preparación técnica requerida para desempeñar su cargo con éxito y recibieron entrenamiento necesario para iniciarse en sus funciones.

Las sugerencias más importantes registradas en las encuestas, recae en la implementación de tecnología y la adquisición de equipos, materiales y accesorios nuevos. También destacan la planificación y ejecución de planes de compra, la mejora de la infraestructura para el personal y la mejora de los puestos de trabajo para la parte administrativa.

4.6 DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

Cuadro 4 Diagrama causa y efecto



Fuente: Centro Artesanal "Red Atahualpa"

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

4.7 Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta, que permite elaborar un cuadro de análisis de la situación actual del Centro de Artesanos “Red Atahualpa”, permitiendo obtener un diagnóstico preciso, y en función de ello, tomar decisiones para el futuro.

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo positivo de lo negativo

ANÁLISIS DAFO DEL CENTRO DE ARTESANOS “RED ATAHUALPA”

Cuadro 5 Análisis DAFO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Demanda nacional e internacional de Productos</p> <p>Competencia manejable</p> <p>Calidad del producto aceptable y superable</p> <p>Accesibilidad de precios</p> <p>Madurez y responsabilidad ambiental algo aceptable</p> <p>Capacitación en procesos productivos</p> <p>Dominio de la actividad productiva Moderado empoderamiento y apropiación de la actividad</p> <p>Moderado empoderamiento y sentido de pertenencia local</p> <p>Moderado grado de compromiso de los involucrados</p>	<p>Exportación a mercados nuevos y cercanos</p> <p>El apoyo de las Universidades Públicas</p> <p>Elaboración de planes estratégicos locales</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Bajo nivel de empresariados y organicidad</p> <p>Limitada conciencia de las problemáticas personales, empresariales y comunales</p> <p>Dependencia de algunos por la asistencia social y/o intermediarios.</p> <p>Poco seguimiento y aprovechamiento del proceso de capacitación</p> <p>Organización empresarial carente de proceso, sistemas y herramientas.</p> <p>El mercadeo y la fuerza de venta no son óptimos para la producción</p> <p>Carencia de planes de negocios y los estudios de pre factibilidad.</p> <p>Ausencia de planes estratégicos, planes operativos y/o de acción y presupuestos.</p> <p>Recargo de labores en la dirigencia alto grado de presidencialismo de las organizaciones.</p> <p>Limitada y/o nula capacidad de garantía financiera al no poseerse títulos de propiedad</p> <p>Equipos en mal estado</p>	<p>Alta competencia</p> <p>Periodos largos para alcanzar producción</p> <p>Explotación excesiva de la madera</p>

Fuente: Centro Artesanal “Red Atahualpa”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

4.8 EL CONTEXTO GLOBAL ACTUAL E INMEDIATO

Los participantes asociados y no asociados que integran las agrupaciones objeto en las comunidades involucradas, fueron consideradas para un análisis global externo y actual, para ello se hizo un conversatorio de aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos (Análisis PEST), al respecto fueron sino limitados y evasivos muy puntuales en aspectos como los que se detallan a continuación:

Cuadro 6 Análisis PETS

POLÍTICO	ECONÓMICO
Los políticos nos toman en cuenta solo en campaña	La crisis esta en todos lados
El país es estable tiene problema profundos en política.	El país ofrece estabilidad, pero nosotros cada vez tenemos menos
Los políticos, municipalidades, instituciones, dicen una cosa y hacen otra.	Al no tener derecho a la propiedad, nosotros no somos sujetos de crédito.
Las instituciones públicas no apoyan a los productores	Faltan servicios financieros, por Ejemplo al momento del pago con tarjetas de crédito
SOCIAL	TECNOLÓGICO
Falta de terreno para poder exhibir conjuntamente los trabajos	Las telecomunicaciones pueden beneficiar a la producción y educación.
Los servicios públicos son muy limitados, falta mucho y mucha calidad	Falta tecnología en la elaboración de muebles y la manipulación.
El transporte de productos para todos nosotros es un problema.	Conocemos poco de las tecnologías, hace falta mejorar capacidad productiva

Fuente: Centro Artesanal “Red Atahualpa”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

4.9 DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA RED Y LOS PROCESOS BÁSICOS

Comprender la organización como un sistema de decisiones, significa, que en la definición del devenir organizacional las premisas de decisión tienen peculiar importancia, lo mismo que el entorno institucional, de ahí la importancia de reflexionar, sobre cuáles son las premisas que guían la toma de decisiones: de dónde provienen, quién las impone y cuáles son las demandas, a partir de estas premisas se establece un diseño de organización bajo la condición de que se debe estructurar la organización de acuerdo a las necesidades de una estrategia.

Likert definió cuatro modos de organización que describen modelos posibles de estructuración de actividades organizacionales: El autoritario, Paternalista, Consultivo y el Participativo de acuerdo a cinco componentes: estilo de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y control.

ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

ETAPA NO. 1

DIFERENCIACIÓN E INTEGRACIÓN

Esta es la base de las etapas ya que en esta, la Red, va a presentar la necesidad de una identidad que a la vez la conlleve a distinguirse del resto, que produce del mismo artículo.

Las categorías de identidad y diferencia se encuentran a la base de los procesos explicativos de integración y diferenciación. Estas categorías son las que nos permitirán distinguir un sistema de su entorno en un acto de distinción en que surgen, al mismo tiempo, marca, modelo, dimensiones, entre otros.

Con el factor de diferenciación la Red, hace posible la división del trabajo, para abarcarlo en una mayor cantidad de facetas y enfrentarlo en su complejidad. Ante la diferenciación aparece el reto de desintegración cuya respuesta es el proceso, de

integración el cual implica coordinación y control. Este proceso lleva a que los distintos subsistemas de la organización mantengan siempre presente su pertenencia a ésta. Como cada organización es diferente cada una requiere de una estructura distinta. El problema de la integración puede plantearse como un tema del diseño organizacional. Es posible, además, definir roles para cumplir esta labor integradora.

ETAPA NO. 2

COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

Para definir la complejidad de la Red, se debe identificar los problemas que acontecen en la misma y darle la debida prioridad a los mismos y a la vez observar la capacidad que se tenga para resolverlos. Un sistema dentro de la organización, es siempre menos complejo que su ambiente. Cuanto más compleja sea una organización más serán los problemas de coordinación y control.

Los elementos de complejidad comúnmente identificados son los siguientes:

Diferenciación horizontal, para evitar los problemas detectados en la diferenciación horizontal, se debe contratar un especialista en procesos que programe una gama extensa de actividades a realizar, lo cual puede traer problemas de coordinación, y subdividir minuciosamente las tareas de manera que el mismo debe poseer habilidades y destrezas de trabajo en equipo.

La diferenciación vertical, es jerárquica, con la propuesta del organigrama, se evitarán conflicto de intereses, problemas de mando y se delegara las respectivas funciones para que esto no repercuta en toda la empresa.

La especialización de tareas por parte de esta organización tiene como eje transversal, la productividad como factor importante que a la vez mejorará la competitividad.

ETAPA 3.

FORMALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

En cuanto a la formalización en la Red, se podría comentar que tiene sus procedimientos formales completos, ya que están constituida como asociatividad, pero no están trabajando como tal, por que no poseen reglamentos internos, códigos de ética del trabajador, compromisos, recompensas, entre otros, y es necesario ya que constituyen una fuente de motivación de trabajadores e integrantes de la Red.

En el presente trabajo de investigación se ha enunciado en el marco legal, las leyes que respaldan la razón de ser de la propuesta, amparadas en la constitución, en el código de la producción, que a la vez constituye la manera de asegurar un desempeño consistente por parte de los integrantes de la Red.

ETAPA 4.

DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Por ser una Red creada recientemente funcionará con un diseño organizacional relativamente simple pero diferenciado cuando se desarrollan y alcanza un nivel de complejidad determinado y acorde con la complejidad de diseño.

4.10 COMPETITIVIDAD

Para mejorar la competitividad, del Centro Artesanal “Red Atahualpa” deben adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la

economía actual. El éxito de la empresa dependerá, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas como la calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación.

El Centro Artesanal “Red Atahualpa” será más eficiente y rentable, con la realización del diseño organizacional, por que tienen un elevado grado técnico, cuentan con un proceso tecnológico flexible e innovador, disponen de certificación de calidad o están en proceso de conseguirla, siguen una estrategia exploradora o analizadora, forman a su personal, tienen capacidad para desarrollar nuevos productos, habilidades para dirigir y trabajar en grupo y capacidad para obtener financiación ajena ventajosa. O sea que al combinar y aprovechar correctamente sus recursos obtienen satisfactorios resultados y esto se ve en lo que acabamos de mencionar.

4.11 TECNOLOGÍA AVANZADA DE INFORMACIÓN Y CONTROL ORGANIZACIONAL

Con un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas integrantes de la Red, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario.

Las Tecnologías de la información avanzada tienen diferentes usos, en el diseño de nuevos y modernos modelos, y en la comercialización utilizando la tecnología para realizar, a más de la publicidad, las ventas virtuales cubriendo hasta mercados internacionales.

4.12 EL IMPACTO DE TECNOLOGÍA EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La tecnología en la Red, tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de los integrantes de la Red.

Se habla de impacto tecnológico cuando se refiere al hecho de que es la tecnología la que determina la eficiencia de la estructura de la organización y su comportamiento. A pesar de lo exagerado de esta afirmación, no hay duda alguna de que existe un fuerte impacto de la tecnología sobre la vida, naturaleza y funcionamiento de las organizaciones.

Pues por medio de la tecnología se da la aplicación de conocimientos para el logro de fines prácticos. Incluye manifestaciones físicas como las máquinas y herramientas, pero también técnicas intelectuales y procesos utilizados para resolver problemas y obtener resultados deseados.

4.13 EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Tomando el modelo antes mencionado, priorizando la toma de decisiones, le permite a la Red calibrar mejor los procesos dinámicos en el tiempo y diferenciar los impactos en el futuro a corto, mediano y largo plazo.

Para esto se propone a la Red, que con los resultados diferenciales del sistema, también es necesario prever que los procesos de decisión y de control sean lo suficientemente fluidos como para resolver a tiempo los problemas relacionados con las metas, con el mantenimiento sistemático y con el mantenimiento eficiente de los procesos de transformación conducirán al sistema de producción hacia la elaboración de muebles de manera eficiente y sin riesgos posteriores alguno.

4.14 INNOVACIÓN Y CAMBIO

Con la innovación y el cambio que existe en la actualidad, es imperativa la necesidad de ir a favor de la corriente, y ganar ventaja al resto de los productores para ir a la vanguardia utilizando como un elemento primordial la creatividad, que solo se logra con la observación del comportamiento del consumidor, y saber en realidad que es lo que cubre sus expectativas o soluciona sus problemas. Para de esta manera estar inmersos a retos tecnológicos, empresariales, políticos, económicos, sociales, culturales, entre otros.

4.15 LINEAMIENTOS DEL CENTRO DE ARTESANO “RED ATAHUALPA”

4.15.1 PROPÓSITO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Proporcionar información con respecto a la estructura organizativa, la cual será base en la RED ATAHUALPA.
- Elaborar una nueva la misión, visión, objetivos estratégicos y las políticas generales y específicas de la RED ATAHUALPA.
- Contar con una herramienta para ejecutar y mejorar sus funciones.

4.15.2 OBJETIVO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este diseño tiene como objetivo fundamental ser guía para establecimiento de una nueva estructura organizativa de la RED ATAHUALPA.

4.15.3 ALCANCE DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este diseño comprende el modelo de la estructura organizativa de la RED ATAHUALPA, abarca la misión, visión, objetivos, funciones, que permiten tener una mirada de la estructura organizativa por la cual se guiará dicha organización.

4.15.4 MISIÓN

El Centro de Artesanos “RED ATAHUALPA” está orientada ser la mejor y más completa asociación empresarial exitosa, para entregar a sus clientes una atención integral y oportuna, al más alto nivel de excelencia, con un equipo humano altamente comprometido, capaz de garantizar un excelente servicio a través de sus diversos productos superando las expectativas de nuestros clientes y proveedores, generando en los consumidores confianza, seguridad, credibilidad y fidelidad.

4.15.5 VISIÓN

Ser reconocidos por la asociación formal exitosa en la localidad, que otorga a sus clientes una atención resolutive, confiable. Contando para ello con una organización flexible, con personal competente y atento a satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes, buscando superar sus expectativas.

4.15.6 FILOSOFÍA

El centro de Artesanos “Red Atahualpa”, es una institución de derecho privado, sin fines de lucro, se basa en promover la unidad, solidaridad, mutua colaboración, el conocimiento de los intereses de nuestros clientes, utilizando este conocimiento para ofrecer nuevos productos y servicio.

4.15.7 VALORES Y PRINCIPIOS DEL CENTRO DE ARTESANOS “RED ATAHUALPA”

RESPECTO: Reconocemos y aceptamos el valor de los demás, sus derechos y su dignidad.

RESPONSABILIDAD: Cumplimos con las obligaciones y compromisos adquiridos, asumiendo las consecuencias de las acciones y omisiones.

LEALTAD: Tener un alto, sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

HONESTIDAD: Ser coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de los principios y valores empresariales; es un valor que manifestamos con actitudes correctas, claras, transparentes y éticas.

TRABAJO EN EQUIPO: Unir nuestras fuerzas coordinadas hacia el logro de los objetivos. Hacemos nuestras tareas en armonía, acordamos métodos de trabajo, mantenemos una comunicación permanente, clara y efectiva. Somos un grupo humano comprometido con un propósito común y somos mutuamente responsables por los resultados.

SERVICIO AL CLIENTE: Satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes internos y externos mediante una respuesta a todas sus inquietudes generando un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y fidelidad.

MEJORAMIENTO CONTINUO: A nivel individual, grupal y organizacional buscar la excelencia en todos nuestros procesos, para responder a las necesidades y expectativas de los clientes, y del entorno, de manera que logremos un alto nivel de satisfacción.

COMPETITIVIDAD:

Mantener y mejorar la calidad, de nuestros productos y servicios mediante desarrollo tecnológico, un equipo humano altamente competente y precios adecuados.

4.15.8 OBJETIVOS

4.15.8.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer las capacidades productivas y competitivas del Centro de Artesanos “Red Atahualpa” que ofertan variedades de muebles de madera con dinamismo, eficiencia, capacidad de innovación, que beneficie y satisfaga las necesidades, alcanzando desarrollo socioeconómico del sector productivo del Cantón Santa Elena.

4.15.8.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- ✓ Promover el desarrollo del diseño organizacional, la unidad y disciplina entre sus asociados mediante la implementación de los valores éticos y estrategias administrativas y de comercialización, generando competitividad.
- ✓ Elevar el nivel de ventas de manera significativa, utilizando métodos de comercialización, promoviendo el consumo de los muebles de madera y el reconocimiento del Centro Artesanal “Red Atahualpa”
- ✓ Mantener una comunicación siempre abierta, captando la sugerencia de los asociados para solucionar los problemas y de esta manera plantear nuevos proyectos
- ✓ Impulsar la superación económica, social y tecnológica a través de capacitaciones organizacionales y de comercialización y de esta manera que estén actualizados.

4.16 ESTRATEGIAS Y CURSOS DE ACCIÓN

Cuadro 7 Estrategias de acción

Estrategias de crecimiento	Plan de Acción
<p>Estipular políticas internas para un buen funcionamiento y de esta manera dar una mejor imagen.</p>	<p>Conservar el dialogo abierto con todos los socios para constituir las políticas con miras al desarrollo.</p> <p>Establecer políticas y reglas internas para la directiva, los socios como comerciantes para el mercado y las ventas.</p>
<p>Establecer y fortalecer canales de comunicación efectivos con los asociados del Centro de Artesanos “Red Atahualpa”.</p>	<p>Reuniones permanentes con los socios en donde se de a conocer los objetivos , programas , proyecto a la organización</p> <p>Informar a los asociados sobre la planeación establecida.</p>
<p>Manejar un estricto control tanto para las ventas como para las actividades administrativas que se desarrollan en la asociación, para poder atender una creciente demanda del producto y llevar el respectivo producto.</p>	<p>Diseñar un sistema de control computarizado para mejor manejo de inventarios, materiales productos y dinero.</p> <p>Organización al momento de ingresar o retirar mercadería, utilizando un registro de control</p> <p>Utilizar indicadores para poder determinar el cumplimiento de objetivos y medir los avances de la asociación</p>
<p>Puntualizar los productos que brinda la asociación, mediante una página web para acatar cualquier sugerencia, logrando un crecimiento significativo para la misma.</p>	<p>Solicitar el servicio de internet para atender a los clientes y requerir de los servicios de un técnico para la creación de una página web.</p> <p>Publicar por este medio la gran variedad de productos que ofrece la asociación con sus respectivos precios.</p> <p>La página contendrá imágenes ilustrativas de los productos y buzón de sugerencia y contactos telefónicos para</p>

	los pedidos y recomendaciones.
Fomentar la práctica de valores con todos los que conforman la asociación	<p>Desarrollo de la unidad de orientación sobre: Responsabilidad, Respeto, Honradez, Disciplina, Solidaridad, Amistad, Autoestima</p> <p>Practica de valores por parte del personal de la asociación</p>
Estrategias concéntricas	Plan de Acción
Proporcionar reconocimientos a los méritos que hacen los socios para cumplir a cabalidad con los reglamentos de la asociación obteniendo con esto integración y predisposición para alcanzar los objetivos.	<p>Colocar el o los nombres de los socios que han cumplido eficientemente con la política y normas; en un lugar visible de la asociación</p> <p>Felicitar a estos socios en Asamblea Generales elogiando su comportamiento</p> <p>Motivar los socios en toda ocasión para integrarlos y crear compromisos.</p>
Crear nueva comisiones que se encargue de llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias de mercadeo para planificar y controlar el nivel de venta.	<p>Seleccionar las personas idóneas para seleccionar las personas idóneas para mejorar las ventas por internet.</p> <p>Capacitadas para controlar la distribución de la mercadería, llevando un registro de ingreso y egreso.</p> <p>Mantener una base de datos de los clientes</p>
Definir formas de monitoreo, seguimiento y evaluación a los resultados parciales en cada año de gestión	<p>Departamento administrativo y financiero debe realizar un análisis contable y de gestión sobre los resultados parciales de cada periodo</p> <p>Elaboración de los documentos que permita conocer el análisis financiero y de gestión a las autoridades de la asociación</p>

Estrategias Genéricas	Plan de acción
Adquirir su propia infraestructura con la ayuda de los organismos municipales	<p>Gestionar con la municipalidad materiales para la construcción de la sede</p> <p>Encargarse de mano de obra para la respectiva ejecución del trabajo</p>
Darse conocer en el mercado nacional e internacional mediante promociones y medios publicitarios ofertando los diversos productos y servicios para llamar la atención de los consumidores	Se realizara la publicidad mediante la pagina web del Centro de Artesanos “Red Atahualpa”, además por radio, hojas volantes, entre otros.
Capacitar a los socios en ventas, relaciones humanas , calidad, administración de recursos	<p>Capacitar con charlas motivadoras y dar incentivos para a los socios que se destaquen</p> <p>Tramitar con las universidades de la Provincia para que impartan los conocimientos con charlas, seminarios</p> <p>Otorgar certificados</p>

Fuente: Centro Artesanal “Red Atahualpa”

Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

4.16.1 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

A partir de la información recolectada, se pueden determinar los principios de organización de la Red Atahualpa, donde se presenta el incumplimiento de alguno de los principios de organización la cual se describe a continuación:

Principio de Especialización: Debido a la inexistencia de división del trabajo algunos cargos no posee una limitación concreta de las actividades a desempeñar ocasionando deficiencia en la ejecución de los objetivos pautados.

Principio de Jerarquía: Dado a que no está establecida una línea clara e interrumpida de autoridad y responsabilidades, no están constituidos los niveles o

escalas de autoridad, teniendo desconocimiento de qué cargo recurrir cuando se presentan problemas específicos.

Principio de Difusión: Las responsabilidades se dan a conocer de manera verbal, sin utilizar ningún medio escrito.

Principio de Amplitud O Tramo de Control: Este principio no se cumple en su totalidad, ya que la Presidencia de la empresa posee toda la autoridad directa a más de los subordinados permitidos ocasionando una sobrecarga e incumplimiento de actividades.

También se puede afirmar que los principios administrativos presentes en la Red Atahualpa, son deficientes en cuanto a la planificación, organización, mando, coordinación y control de actividades, procesos y procedimientos que se llevan a cabo internamente en la empresa.

4.16.2 POLÍTICAS

4.16.2.1 Políticas de Ventas

Todo pedido tomado para su fabricación y venta, dentro de las siguientes condiciones cuyo contenido EL CLIENTE declara conocer y aceptar:

Todo pedido está sujeto a la aceptación por parte del asociado. Los plazos de entrega definitivos serán los indicados, salvo casos de fuerza mayor, imposibilidad técnica o circunstancia imprevista fuera del control. Una vez confirmado el pedido no se podrá cambiar ni cancelar sin consentimiento de ambas partes, y si ya se hubiera comenzado a fabricar, su valor correrá por cuenta del comprador.

Se efectuará la venta de la mercadería conforme a las características indicadas por el Cliente y anotadas en el presente pedido de modo que no será responsable si dichas características no correspondieren a las necesidades reales del Cliente.

El producto vendido como material de primera clase, está garantizado contra defectos en material y mano de obra, pero sin garantía que sea el apropiado para cualquier aplicación o sus específicos.

Una vez entregada la mercadería, no se aceptarán devoluciones, a menos que sean por causa justa, en un plazo máximo de 30 días y previa autorización de un funcionario asumiendo el cliente el costo del transporte.

El cliente asume toda la responsabilidad de la transportación de la mercadería en lo que se refiere a daños o pérdidas, así como del pago del flete, a menos que exista arreglo especial en contrario.

4.16.2.2 POLÍTICA DE MERCADEO

- Respetar los precios establecidos de venta al público
- Comercializar los productos en óptimas condiciones
- Controlar a que se cumplan las disposiciones

**4.16.3 PROGRAMAS Y PROYECTOS DE ACCIÓN PARA EL PERIODO
2012 – 2014**

Cuadro 8 Programas y proyectos

PROGRAMA	PROYECTOS
Plan de gestión administrativa	Esquemas de información y coordinar el diseño de la Red Técnica de motivación para cumplir las políticas
Plan de Marketing	Difusión de los productos por medios publicitarios Comercialización de muebles de madera a nivel nacional e internacional
Infraestructura del mercado	Construcción de la Sede
Plan de capacitación	Capacitaciones de formación de personal y profesional a los socios del Centro de Artesanos

Fuente: Centro Artesanal “Red Atahualpa”

Elaborado por: Daysi Matias – Rossana Soriano

**4.16.4 PRESUPUESTO GENERAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
DISEÑO ORGANIZACIONAL 2012 – 2014
Cuadro 9 Presupuesto**

Presupuesto General

CANT	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	TOTAL COSTO			
			2011	2012	2013	2014
	Inversión inicial					
	Equipos de Computación					
1	computadora Lg	670,00	670,00			
1	Impresora Canon	130,00	130,00			
2	Cartuchos canon	20,00	40,00	42,00	44,00	46,00
	T. Equipos de computación	820,00	840,00			
	Equipos de oficina					
1	Dispensador de agua	55,00	55,00			
1	ventilador	35,00	35,00			
	T. equipos de oficina	90,00	90,00			
	Suministros de oficina					
1	Set de oficina	9,00	9,00	9,50	10,00	11,00
5	Resmas de hojas A4	3,75	18,75	18,95	19,00	19,20
5	Estuches de lápicesbolígrafos, correctores, marcadores	6,40	32,00	32,50	33,10	33,25
1	calculadora casio	44,00				
	T. Suministros de oficina	63,15	59,75	60,95	62,10	63,45
	Muebles de oficina					
2	Escritorios	200,00	400,00			

9	Sillas plásticas	6,20	55,80			
1	Mesa plástica	35,00	35,00			
	T. Muebles de oficina	241,20	490,80			
	Gastos Básicos					
	Energía Eléctrica y agua	100,00	100,00	112,00	114,00	116,00
	T. Servicios básicos	100,00	100,00	112,00	114,00	116,00
	Programas de acción					
	construcción de la sede					32.568,00
	sistema de control	15,12	52,00	53,00	55,00	58,75
	Técnica de motivación	15,20	54,00	56,00	57,20	58,12
5	Módulos de capacitación	212,25		445,23	550,00	623,23
	Productos y publicidad	252,00			458,00	
	convenios proveedores y clientes	82,00			82,00	
	T. Programas y proyectos	576,57	106,00	554,23	1.202,20	33.308,10
	Total	1.890,92	1.686,55	727,18	1.378,30	33.487,55
	Total acumulado 2011 - 2014					66.795,65

Fuente: Centro Artesanal “Red Atahualpa”

Elaborado por: Daysi Matias – Rossana Soriano

4.16.5 MONITOREO CONTROL

El control y monitoreo del Diseño organizacional que se va a implantar en el Centro de Artesanos Red Atahualpa tiene su fundamento en su correcto avance de planeación según el cronograma de actividades que se ha elaborado, para tener un buen avance se debe de emplear la técnica más apropiada para ir dándole seguimiento al diseño organizacional. Se debe de realizar un análisis previo de los posibles análisis que se han cometido dentro del Centro de Artesanos Red Atahualpa, se debe de conocer si existen errores ya sea de coordinación, tiempo, especificaciones entre otras.

Por lo consiguiente, el adecuado manejo de la información, recursos materiales, equipo humano y financieros, se debe primeramente programar y una vez programada y llevarlos a cabo, controlarlos y monitorearlos adecuadamente con las técnicas necesarias que se adecuen con el diseño, sobretodo dar seguimiento a lo planeado y que se cumpla en el tiempo establecido.

En el proceso de actividades de monitoreo y control comprende 3 aspectos básicos:

- Monitoreo de actividades
- Comparación del proceso con las metas establecidas
- Implementación de acciones correctivas o preventivas

Para lo cual se va a utilizar en el Centro de Artesanos Red Atahualpa el “Monitoreo de Actividades”, esto se va realizando de acuerdo a la actividad y se va marcando o señalado dicho avance en determinada fecha o tiempo, ejemplo:

Esquema de información mensual

Cuadro 10 Ficha de control

FICHA DE CONTROL DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD A REALIZAR	FECHA		RECURSOS UTILIZADOS	COSTOS	FIRMAS DE RESPONSABLES
	INICIO	FINAL			

El monitoreo y control se puede manifestar de manera satisfactoria con la ayuda de un sistema de control o también con la elaboración de tablas que detallan las actividades realizadas y programadas, el tiempo de ejecución y el tiempo programado, recursos empleados y recursos programados.

Todo esto para lograr la respectiva comprensión del informe que se va a presentar una vez terminado el monitoreo.

4.16.6 SEGUIMIENTO Y CONTROL

Para llevar a cabo el seguimiento y control de las actividades que están programadas a realizarse dentro del “Centro Artesanal Red Atahualpa”, se han establecidos un conjunto de actividades de gestión tanto de eficiencia como de eficacia con esto se facilitara la información de los avances que se tengan de las actividades realizadas dentro de la Red.

Los indicadores de eficiencia están relacionados con los procesos internos de la Asociación permiten evaluar y comprar permanente la actividades realizadas en

un tiempo establecido, ayudando a la evaluación y al monitoreo de metas y estrategias.

En cambio los indicadores de la eficacia están relacionados con la parte externa del Centro Artesanal Red Atahualpa a la asociación, midiendo su capacidad de innovación, calidad o aceptación del producto por los clientes, el cumplimiento de la entregas.

Estos indicadores están conformados por la expresión de un cociente, donde el numerador es el resultado que se obtuvo en el periodo referido y el denominador es la referencia de una meta final o programada para el mismo periodo, el cual se empleara como método de comparación, conociendo de tal forma en que medida se ha alcanzado un objetivo. Para lo cual se ha considerado el establecimiento de indicadores que se presenta a continuación:

TIPO DE INDICADOR	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA
Indicador de Eficiencia	Promover el desarrollo organizacional, mediante la implementación de políticas y estrategias	socios comprometidos	$SC = \frac{\# \text{ Socios Comprometidos}}{\text{Total de socios}} * 100$
		eventos realizados	$ER = \frac{\# \text{ Eventos realizados}}{\text{Eventos programados}} * 100$
		control de inventario	$CI = \frac{\# \text{ Productos vendidos}}{\text{Total de productos}} * 100$
		socios atendidos	$SA = \frac{\# \text{ Socios atendidos en el H}}{\text{Total de socios}} * 100$
	Infundir la superación de los socios a través de capacitaciones creando una visión optimista	Socios capacitados	$SCa = \frac{\# \text{ Socios capacitados}}{\text{Total de socios}} * 100$
		Capacitaciones realizadas	$CR = \frac{\# \text{ Módulos realizados}}{\text{T. Módulos programados}} * 100$
Indicador de Eficiencia	Motivar el crecimiento del Centro Artesanal Red Atahualpa mediante alianzas estratégicas	Nivel de cumplimiento en entrega a clientes	$NCC = \frac{\text{T. Pedido no entrega a tiempo}}{\text{Modulos realizados}} * 100$
		Nivel de cumplimiento de los proveedores	$NCP = \frac{\text{Pedidos recib fuera de tiempo}}{\text{Total pedidos recibidos}} * 100$
	Competitividad impulsar la aplicación de alternativas tecnológicas innovando en los servicios	Nivel de calidad	$NC = \frac{\text{Prod sin defecto}}{\text{Total de productos}} * 100$
		Aceptación al cliente	$AC = \frac{\# \text{ Reclamos}}{\text{Total de despachos}} * 100$

Fuente: Centro Artesanal “Red Atahualpa”
Elaborado por: Daysi Matías – Rossana Soriano

CONCLUSIONES

Un trabajo como el realizado en esta tesis es una fuente de posibles líneas de trabajo para el sector productivo, sin olvidar nuevas posibilidades que conduzcan al desarrollo óptimo de la Provincia de Santa Elena.

Un Diseño Organizacional permitirá implementar aplicaciones en las que se produzca una verdadera interacción de microempresarios emprendedores, incluyendo la posibilidad de resolver problemas como la incertidumbre y administrar mejor a largo plazo.

Realmente son muchas las posibles líneas futuras que ocurren plantear como resultado de la experiencia acumulada en el desarrollo del presente trabajo. Sin embargo, el objetivo fundamental es de alcanzar una base de conocimiento y experiencia suficiente que permita desarrollo de un diseño organizacional para el sector productivo de muebles de madera.

RECOMENDACIONES

Este trabajo de tesis se ha planteado analizar la problemática del Centro Artesanal “Red Atahualpa” productoras de muebles de madera del Cantón Santa Elena en la Provincia de Santa Elena son particularmente vulnerables en este sentido a causa de sus recursos son limitados para crear, obtener y evaluar información, que a causa de ello muchos no han tenido el éxito, no sólo desde un punto de vista científico sino también técnico, concluyendo con el diseño, implementación y evaluación en la elaboración del diseño organizacional.

En el marco de esta tesis se ha realizado una revisión de distintas soluciones que han sido propuestas por diversos grupos asociados y que no pueden desarrollarse eficaz y eficientemente; los esfuerzos realizados por cada productor de mueble de madera hasta la fecha son escasos si los comparamos con otros países Perú que ya tienen un sistema de redes empresariales que les permite exportar y son muy factibles sus negocios gracias al diseño organizacional.

Con toda la información obtenida del análisis, principalmente reconocimiento de cada empresa productora de muebles de madera se ha definido necesario elaborar un diseño organizacional que permita tener resultados óptimos para cada empresa.

Con el objetivo de que puedan ser reconocidos los productos que expenden para poder comercializarlos al mercado extranjero. La arquitectura diseñada, implementada y evaluada en el marco de esta tesis, está basada en el uso de sesiones de trabajo lo cual puedan conocer que ofrece cada empresa y así poder establecer relaciones comerciales.

5. CAPÍTULO V

5.1 BIBLIOGRAFÍA

- ALBERTO YUNI JOSÉ Y
ARIEL URBANO CLAUDIO
(2006) Técnicas para investigar: Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación, Edición segunda
- AZUA, J., ANDERSEN, A (2000) Alianzas Competitivas para la Nueva Economía, (2000), España, Mc.Graw Hill.
- BAPTISTA LUCIO (2005) Pilar. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. HERNÁNDEZ
- SAMPIER,(2004) Roberto. “metodología de la Investigación”. Edición Segunda.
- BATEMAN,(2000) Thomas. SNELL, Scot. “Administración una ventaja competitiva”. Cuarta Edición. Editorial Irwin Mc. Graw-Hill
- BERNAL (2006) Cesar Augusto, “Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencia social”, Edición segunda.

- BERNAL T., 2000 César Augusto. “Metodología de la Investigación para Administración y Economía” año 2000, Editorial Pearson Educación de Colombia, Ltda
- FRANCÉS,(2001) Antonio, Estrategias para las empresas en América Latina, Ediciones IESA, Primera Edición, Caracas.
- GUZMÁN(2006) Reyes Patricia, “La comunicación como herramienta gerencial”, Edición.
- HELLRIEGEL,(1998) Don. SLOCUM, John. “Administración”. Sexta Edición. 1998. Editorial International Thomson Editores.
- HERNÁNDEZ,(1998) Sampieri Roberto, Metodología de la investigación, Edición quinta. Mc Graw Hill.
- MÉNDEZ,(2008) Carlos, “Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en procesos empresariales”. Cuarta edición. Editorial Limusa, S.A. de C.V.

- REYES(1999) Ponce Agustín, Administración de empresas teoría y práctica. (Primera parte), 1999, México, Limusa.
- REYES (2001) Ponce Agustín, Administración de empresas, Teoría y práctica (Segunda parte), México, Limusa
- ROBBINS,(1996) Stephen y COULTER, Administración, Editorial Prentice Hall, 5ta Edición
- SALGADO.(2006) Jordi Girona,Desarrollo de sistemas de información.
- SALKIND, (1999) Neil. “Métodos de investigación”. Tercera edición. Año 1999. Editorial Prentice Hall. México.
- STONER,(1996) James. FREEMAN, Edward. GILBERT JR., Daniel “Administración”. Sexta Edición. Editorial Prentice – Hall, Inc.

VELASCO (2003)

Rodríguez Víctor, Muestreo y tamaño de la muestra, Edición, 2003

VILLALBA, Julián (1996),

Menú Estratégico, El arte de la guerra competitiva, Ediciones IESA, Primera Edición, Caracas (1996)

5.2 FUENTES DE PÁGINAS WEB

- http://grupoe2.puj.edu.co/html/redes_empresariales.html
- <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/las-redes-empresariales-negocios-clientes-para-su-pyme.html>
- http://www.mundo-contact.com/enlinea_detalle.php?recordID=646
- <http://www.revistaespacios.com/a99v20n02/42992002.html>
- http://www.promocion.peru-com/motivacion/sistemas_dependencia.html
- http://www.expresate.com/post_tecnicas_de_recoleccion_de_informacion_1796.html
- <http://es.scribd.com/doc/7799051/Cap5-la-Poblacion-y-Muestra>

5.3 ANEXOS



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENTREVISTA**

Buenos días, soy _____, Egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, reciba un cordial saludo y a la vez agradecerle por su colaboración, estoy realizando una investigación para “RED ATAHUALPA” cabe recalcar que todo cuanto usted pueda decirme será de gran utilidad, sus respuestas serán tratadas estadísticamente y bajo total anonimato.

DATOS DE CLASIFICACIÓN:

Nombre: _____ Teléfono: _____
Ciudad: _____ Dirección: _____
Edad: Sexo: M F
Nivel de Instrucción: _____ Ocupación: _____
Encuestador: _____ Fecha: _____

1. ¿La carencia de una buena administración ha influido en el desarrollo de la “RED ATAHUALPA”?

Totalmente de acuerdo En desacuerdo
De acuerdo Totalmente en desacuerdo
Neutral

Porque? _____

2. ¿La organización cuenta con un directorio cuyo nombre consta en el acuerdo ministerial de la Red?

SI NO

Porque? _____

3. ¿Está usted de acuerdo con la asignación de los recursos para alcanzar los objetivos planteados?

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

Porque? _____

4. ¿Cree usted que la productividad aumenta con una reforma en el desarrollo administrativo?

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

Porque? _____

5. ¿Existe demanda en la venta de muebles de madera?

Aceptable	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>
Poco Nada	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Porque? _____

6. ¿Considera usted que los integrantes de la “RED ATAHUALPA” deberían recibir capacitación en áreas específicas relacionadas con temas de elaboración y proyectos de muebles de madera?

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

Porque? _____

7. **¿Los integrantes de la RED tienen un control de calidad al momento de adquirir la materia prima?**

SI NO

Porque? _____

8. **¿Cree usted que puede implementar tecnología al momento de diseñar nuevos modelos y acabados a la exigencia y a la necesidad del cliente?**

Siempre
Casi siempre
Algunas veces

Porque? _____

9. **¿Qué factores deberíamos tener en cuenta a la hora de vender el producto?**

Precio Calidad
Lugar Variedad

Porque? _____

10. **¿Se considera la selección de los proveedores al momento de tomar decisión sobre el proceso productivo?**

Siempre
Casi siempre
Algunas veces

Porque? _____

11. ¿Se considera la opinión del cliente al momento de tomar decisiones sobre el producto?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces

Porque? _____

12. ¿Existe competencia en este sector con algún valor agregado al producto que usted pueda implantar?

- Si
- No

Porque? _____

13. ¿Cuáles serían las principales dificultades para entrar como empresa en un mercado competitivo?

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Calidad | <input type="checkbox"/> | Precio | <input type="checkbox"/> |
| Diversidad | <input type="checkbox"/> | Capacidad de producción | <input type="checkbox"/> |
| Capacidad de producción | <input type="checkbox"/> | Publicidad | <input type="checkbox"/> |

Porque? _____

14. ¿Considera usted que la aplicación de un diseño organizacional permitirá mejorar el servicio y la imagen institucional?

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

Porque? _____



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA

Buenos días, soy _____, Egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, reciba un cordial saludo y a la vez agradecerle por su colaboración, estoy realizando una investigación para “RED ATAHUALPA” cabe recalcar que todo cuanto usted pueda decirme será de gran utilidad, sus respuestas serán tratadas estadísticamente y bajo total anonimato.

DATOS DE CLASIFICACIÓN:

Nombre: _____ Teléfono: _____
Ciudad: _____ Dirección: _____
Edad: _____ Sexo: M F
Nivel de Instrucción: _____ Ocupación: _____
Encuestador: _____ Fecha: _____

1. ¿Cree usted que la Parroquia Atahualpa es reconocida dentro del Ecuador como la Capital del mueble?

- 1.1 Si 1.3 Tal vez
1.2 No 1.4 No estoy seguro

2. ¿Por qué prefiere comprar muebles de madera?

- 2.1 Duración 2.2 Elegancia
2.3 Tradición 2.4 Comodidad

3. ¿En su hogar, cada que tiempo compran muebles de madera?

- 3.1 25 – 30 años 3.2 19 – 14 años
3.3 13 - 08 años 3.4 07 - 02 años

4. ¿Cuál de estos lugares suele acudir para comprar sus muebles?

- 4.1 Centros comerciales 4.2 Tiendas de venta de muebles
4.3 Mercados mayoristas 4.4 Otros

5. ¿Al momento de comprar muebles de madera, qué es lo primero que toma en cuenta?

- 5.1 El precio 5.2 La calidad
5.3 El modelo 5.4 Los acabados
5.5 Otros

6. ¿Piensa usted que el producto tiene demanda actualmente en el mercado?

- 6.1 Aceptable 6.2 Mucho
6.3 Poco 6.4 Nada

7. ¿Compra muebles nacionales o prefiere los importados?

- 7.1 Si 7.2 No

8. ¿Qué opina de la atención que al momento de vender los muebles dentro de la RED ATAHUALPA?

- 8.1 Excelente 8.2 Bueno
8.3 Regular 8.4 malo

9. ¿Qué posibles cambios podrían surgir dentro de la RED ATAHUALPA?

- 9.1 Diseños juveniles 9.2 Dis personalizados
9.3 Mejor contacto con el cliente 9.4 Atención personalizada

10. ¿Piensa usted que la carencia de estrategias ha inferido en el desarrollo de la RED ATAHUALPA?

- 10.1 Totalmente de acuerdo 10.2 En desacuerdo
10.3 De acuerdo 10.4 Totalmente en desacuerdo
10.5 Neutral

11. ¿Cree usted que un Diseño Organizacional permitirá mejorar la imagen institucional de la RED ATAHUALPA?

- 11.1 Si 11.2 No

LISTA DE TALLERES DEL DENTRO ARTESANAL "RED ATAHUALPA"

N°	NOMBRE Y APELLIDO	PARROQUIA / COMUNA	DIRECCIÓN	EDAD	OCUPACIÓN
1	Anival Yagual Borbor	Atahualpa	Vía a Guayaquil	44	Artesano
2	Tomas Borbor Merejildo	Atahualpa	Vía a Guayaquil	70	Administrador de Cepilladora
3	Fausto González	Atahualpa	Vía a Guayaquil	52	Artesano
4	Gilberto Yagual Borbor	Atahualpa	Calle Wilfrido Vera y Calle Publica	47	Artesano
5	Alberto Ricardo	Atahualpa	Calle Wilfrido Vera y Calle Publica	49	Artesano
6	Francisco Soriano Perero	Atahualpa	Avenida Guayaquil y calle Publica	49	Artesano
7	Alex Soriano Borbor	Atahualpa	Avenida Guayaquil y calle barcelona	28	Artesano
8	Elsa Orrala	Atahualpa	Avenida Guayaquil y calle barcelona	32	Administradora de taller artesanal
9	Dario Yagual	Atahualpa	Avenida Guayaquil y Calle 24 de Mayo	40	Artesano
10	CatalinoGonzález	Atahualpa	Calle Pablo Tigrero y Bolivar Panchana	63	Artesano
11	David Orrala	Atahualpa	Calle Santa Elena y Pablo Tigrero	42	Artesano
12	Francisco Muñoz González	Atahualpa	Calle Santa elena y Pablo Tigrero	56	Artesano
13	Junior Tigrero Muñoz	Atahualpa	Calle Wilfrido Vera y vía a Ancón	25	Administrador de Taller Artesanal
14	Alberto Soriano Yagual	Atahualpa	Calle Eugenio Espejo y Vía a Ancón	55	Artesano
15	JoséGonzález	Atahualpa	Calle wilfrido vera y vía a Ancón	33	Artesano

16	Edwin Orrala Reyes	Atahualpa	Calle Pablo Tigrero y Calle Publica	35	Artesano
17	Nelson González Yagual	Atahualpa	Calle Wilfrido Vera y Calle Publica	50	Artesano
18	Marcos OrralaQuimi	Atahualpa	Calle Wilfrido Vera y Calle Publica	63	Artesano
19	Geovanny Piguave	Atahualpa	Avenida Guayaquil y calle Publica	38	Artesano
20	Hugo Borbor Borbor	Atahualpa	Calle Wilfrido Vera y Calle 15 de Marzo	55	Artesano
21	Edder Muñoz Orrala	Atahualpa	Calle Pablo Tigrero y Calle 15 de Marzo	48	Artesano
22	Pedro Yagual Malave	Atahualpa	Calle Wilfrido Vera y Calle Francisco Villon	31	Artesano
23	Julian Borbor Tumbaco	Atahualpa	Calle Francisco Villon y Calle Wilfrido Vera	45	Artesano
24	Gilberto Orrala	Atahualpa	Calle Pablo Tigrero y Calle Santa Elena	65	Artesano
25	Inosente Clemente	Atahualpa	Calle Wilfrido Vera y Calle Francisco Villon	70	Artesano
26	EfrenOrrala	Atahualpa	Calle Pablo Tigrero y Calle AbdonCalderon	36	Artesano
27	Eladio Santos Clemente	Atahualpa	Calle Wilfrido Vera y Calle Francisco Villon	69	Artesano
28	Ricardo Borbor Medina	Atahualpa	Calle Wilfrido Vera y Calle AbdonCalderon	39	Artesano
29	Roman Pita Borbor	Atahualpa	Calle 15 de Marzo y Calle Wilfrido Vera	67	Artesano
30	JesusOrrala Reyes	Atahualpa	Calle Bolivar Panchana y Wilfrido Vera	29	Artesano

31	Henry Reyes González	Atahualpa	Vía a Ancon	36	Artesano
32	Manuel Yagual Borbor	Atahualpa	Calle Bolivar Panchana y Pablo Tigrero	40	Artesano
33	Wilmer Pita Soriano	Atahualpa	Avenida Guayaquil y Calle Eugenio Espejo	38	Artesano
34	Felix Clemente Orrala	Atahualpa	Calle Eugenio Espejo y Calle Antonio José de Sucre	67	Artesano
35	Carlos Reyes Soriano	Atahualpa	Calle 24 de Julio y Calle Eugenio Espejo	68	Artesano
36	Andres Muñoz Orrala	Atahualpa	Avenida Guayaquil y calle Publica	46	Artesano
37	Hernan Vera Borbor	Atahualpa	Vía a Guayaquil	24	Administrador de Aserrio Atahualpa
38	Wilmer Yagual Tumbaco	Atahualpa	Vía a Guayaquil	45	Artesano - Escultor
39	Raul Vera Balon	Atahualpa	Vía a Guayaquil	60	Artesano
40	Antonio TomalaPezo	Atahualpa	Vía a Guayaquil	39	Artesano
41	Martin Dominguez Soriano	Atahualpa	Calle Bolivar Panchana y Calle Gilberto Quimi	41	Artesano
42	Sergio Gonzalez Vera	Atahualpa	Calle 5 de Junio y Calle Santa Elena	61	Artesano
43	Ruben Suarez Orrala	Atahualpa	Vía a Guayaquil	56	Artesano
44	Hector Clemente Borbor	Atahualpa	Vía a Guayaquil	43	Artesano
45	Juan PiguaveGonzalez	Atahualpa	Calle 10 de Agosto y Calle Santa Elena	43	Artesano
46	Freddy Reyes Vera	Atahualpa	Avenida Guayaquil y calle barcelona	58	Artesano

47	Washintong Yagual Borbor	Atahualpa	Calle 24 de Mayo y Calle Wilfrido Vera	54	Artesano
48	Gustavo Soriano Rodriguez	Atahualpa	Calle 24 de Mayo y Calle Wilfrido Vera	63	Artesano
49	Fausto Yagual Borbor	Atahualpa	Avenida Guayaquil y Calle 24 de Mayo	65	Artesano
50	Patricio Bobor	Atahualpa	Calle Entre Rios y Calle Wilfrido Vera	55	Artesano

Estatutos de la Red Atahualpa
Acuerdos Ministeriales

