



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

TEMA:

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN
DE COMERCIANTES MINORISTAS “FERIA LIBRE”
DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA:

INGA CALI CLARA MARGARITA

TUTORA:

ING. JESSICA LINZÁN RODRÍGUEZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

TEMA:

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN
DE COMERCIANTES MINORISTAS “FERIA LIBRE”**

DEL CANTÓN LA LIBERTAD,

PROVINCIA DE SANTA ELENA,

AÑO 2013”

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: INGA CALI CLARA MARGARITA

TUTORA: ING. JESSICA LINZÁN RODRÍGUEZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS “FERIA LIBRE” DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”, elaborado por la Srta. Clara Margarita Inga Cali, egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que, luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Ing. Jessica Linzán Rodríguez, MSc.

TUTORA

DEDICATORIA

Ante todo quiero agradecerle a Dios, por mi existencia, por ser la luz de mi vida, por ser mi mejor amigo, mi fortaleza, por no abandonarme y por siempre estar conmigo cada vez que caigo, gracias a él tengo la fuerza necesaria para levantarme y seguir adelante con mis sueños.

A mi mamá y mi papá por ser los mejores y estar conmigo incondicionalmente, por su cariño, por los sabios consejos que han formado mi personalidad, son fuente de mi inspiración y digna de mi admiración para seguir adelante, este logro se lo dedico a ellos por guiarme diariamente e impulsar el cumplimiento de mis metas.

Clara Inga Cali.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hizo realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Escuela Ingeniería Comercial.

A la Ing. Jessica Linzán Rodríguez, MSc., por su invaluable ayuda como tutora académico de la Tesis, quien con su lucha, paciencia y dedicación ha dado lo mejor de sí, para inculcar todos sus conocimientos en el desarrollo de mi tesis y hacer de sus alumnos, los mejores portadores de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial.

Al Sr. Pedro Cujilema, Presidente de la Asociación de Comerciantes Minorista “Feria Libre” por su imponderable colaboración y respaldo recibido en todo este tiempo, contribuyendo a facilitar el acceso a la información requerida para alcanzar los objetivos trazados en esta tesis, en beneficio de los agremiados.

Clara Inga Cali.

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Ing. Jessica Linzán Rodríguez, MSc.
PROFESORA - TUTORA

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.
PROFESORA DE ÁREA

Abg. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN
DE COMERCIANTES MINORISTAS “FERIA LIBRE”
DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

Autora: Clara Margarita Inga Cali.

Tutora: Ing. Jessica Linzán Rodríguez, MSc.

RESUMEN

Los cambios que sufre el mercado, perturban a las organizaciones que no están dispuestas a las modificaciones o renovación de sus estructuras organizativas, ocasionando una serie de inconvenientes que afectan su desarrollo, crecimiento y competitividad; la propuesta de Diseño Organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre” del cantón La Libertad, consiste en la dotación de los elementos y directrices necesarias para el buen desempeño de sus actividades y cumplimiento adecuado de las funciones de los integrantes para el logro de los objetivos y metas establecidas. La investigación permitió indagar una serie de definiciones, ideas y juicios referentes al diseño organizacional, el proceso de cambio y la competitividad empresarial. La metodología aplicada se ampara en la modalidad documental, ya que se utilizan fuentes bibliográficas y documentos facilitados por la asociación que motiva este estudio; la modalidad de campo posibilitó la aplicación de las herramientas de recolección de datos y un mayor acercamiento al problema planteado; se consideró también la modalidad de proyecto factible por la necesidad de la organización de renovar su estructura organizativa, los datos recolectados fueron tratados con métodos estadísticos para posibilitar su análisis e interpretación, proporcionando información relevante para las posibles soluciones a implementar en la propuesta, la misma que inicia con una reseña histórica de la asociación, continuando con el modelo organizacional que parte del análisis FODA, con la matriz de generación de estrategias; la dirección organizacional, con la formulación de la filosofía de la asociación, metas, objetivos, ejes fundamentales, estrategias y plan de acción; el Diseño Organizacional, que determina el orgánico funcional, la forma estructural, el control de la información, las políticas de incentivos y motivación, la cultura organizacional, los vínculos interorganizacionales, mapa de estrategias con el cuadro de mando integral y finalmente los resultados de efectividad.

ABSTRACT

The changes experienced by the market, disrupt organizations unwilling to amendments or renewal of their organizational structures, causing a number of problems that affect its development, growth and competitiveness, the proposed Organizational Design for Retail Merchants Association "Feria Libre" of La Libertad, is the provision of items and guidelines necessary for the proper performance of their activities and proper fulfillment of the functions of the members to achieve the objectives and goals. The investigation question some definitions, ideas and judgments relating to organizational design, process change and business competitiveness. The methodology applied relies on the documentary mode, and used literature sources and documents provided by the association that motivates this study, the method allowed the application field of data collection tools and a better approach to the problem, is mode also considered feasible project for the need of the organization to renew its organizational structure, the data collected were treated with statistical methods for analysis and interpretation, providing relevant information for possible solutions to implement the proposal, the same as begins with a brief history of the association, and is continuous with the organizational model of the SWOT analysis, the generation mix of strategies, organizational direction, with the development of the association's philosophy, goals, objectives, fundamental axes, strategies and action plan, organizational design, which determines the functional organic, structural form, the control of information, policy incentives and motivation, organizational culture, inter-linkages, the strategy map with box scorecard and ultimately the effectiveness results.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
PORTADA	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
TRIBUNAL DE GRADO	vi
RESUMEN	vii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE CUADROS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
ÍNDICE DE TABLAS	xviii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xx
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1	ANTECEDENTES DEL TEMA.....	3
1.2.1	Organización	4
1.2.1.1	Concepto de Organización	4
1.2.1.2	Importancia de la Organización	4
1.2.1.3	Principios de la Organización	5
1.2.2	Diagnóstico Organizacional	8
1.2.3	Definición de Estructura Organizacional.....	9
1.2.3.1	Elementos de la estructura organizacional.....	11
1.2.3.2	Objetivo de la Estructura Organizacional	12
1.2.3.3	Tipos de Estructura Organizacional	12
1.2.4	Diseño Organizacional.....	14
1.2.4.1	Definición del Diseño Organizacional.....	14
1.2.4.2	Importancia del Diseño Organizacional	16

1.2.4.3	Dimensiones básicas del Diseño Organizacional.....	17
1.2.4.4	Dimensiones básicas del Diseño Estructural	18
1.2.5	Políticas Organizacionales	20
1.2.6	Manuales Organizacionales	21
1.2.6.1	Tipos de Manuales.....	21
1.2.7	Modelos de Diseños Organizacionales	22
1.2.7.1	Modelo de Richard Daft	22
1.2.7.2	Modelo de Ailed Labrado Sosa - 2008.....	25
1.2.7.3	Modelo de Hackman y Morris - 2007	27
1.2.8	Estrategias Organizacionales	29
1.2.9	Matriz de Marco Lógico	29
1.2.10	Matriz Estratégica de Factores Interno – MEFI.....	30
1.2.11	Matriz Estratégica de Factores Externo - MEFE	31
1.2.12	Matriz FODA	31
1.2.13	Análisis de Porter	32
1.2.14	Matriz de Posición Competitiva.....	33
1.2.15	BSC - Cuadro de Mando Integral.....	33
1.2.16	Filosofía Corporativa	34
1.2.16.1	Misión.....	34
1.2.16.2	Visión.....	35
1.2.16.3	Definición de Objetivos.....	36
1.2.16.4	Definir los objetivos específicos.	37
1.2.16.5	Valores corporativos.....	37
1.2.16.6	Cultura Organizacional.....	38
1.2.17	Plan de Acción	39
1.2.18	Competitividad empresarial	40
1.2.19	Proceso de Cambio	40
1.2.19.1	Las etapas del proceso de cambio	41
1.2.20	Vínculos Interorganizacionales	42
1.3	ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES “FERIA LIBRE”	42
1.3.1	Antecedentes	42

1.3.2	Actividad Económica	43
1.3.3	Marco situacional de la Asociación.....	44
1.4	MARCO LEGAL DE LA ASOCIACIÓN	44
1.4.1	Constitución de la República del Ecuador, en vigencia desde el 20 de octubre del 2008.....	44
1.4.2	Ley Orgánica de Libre Competencia Económica, aprobada en octubre del 2011	46
1.4.3	Plan Nacional del Buen Vivir, en vigencia desde marzo del 2010.	49

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
2.2	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	52
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	53
2.3.1	Por el Propósito	53
2.3.2	Por el Nivel	54
2.3.3	Por el Lugar.....	54
2.3.4	Por la Dimensión	55
2.4	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	55
2.4.1	Método Analítico.....	55
2.4.2	Método Deductivo	56
2.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	56
2.5.1	Entrevista	56
2.5.2	Encuesta	57
2.5.3	Focus Group.....	57
2.6	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	58
2.6.1	Guión de entrevista.....	58
2.6.2	Cuestionario	58
2.6.3	Guión de desarrollo	59
2.7	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	59

2.7.1	Población.....	59
2.7.2	Muestra	60
2.8	PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	62
2.8.1	Procedimiento	62
2.8.2	Procesamiento	63

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL FOCUS GROUP.....	64
3.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	66
3.3	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA	68
3.3.1	Encuesta aplicada a los socios del gremio	68
3.3.2	Encuesta aplicada a los clientes del gremio	83
3.4	CONCLUSIONES.....	93
3.5	RECOMENDACIONES.....	94

CAPÍTULO IV

PROPUESTA: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS “FERIA LIBRE”, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013.

4.1	MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS “FERIA LIBRE”	96
4.2	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	97
4.2.1	Matriz Análisis de Involucrados	97
4.2.3	Identificación de Problemas - Árbol de Problema	99
4.2.4	Identificación del Árbol de Objetivo	100
4.2.5	Marco Lógico	101
4.2.6	Matriz FODA	104
4.2.6.1	Análisis Foda.....	104
4.2.6.2	Matriz FODA – Estrategias Integrando Fortalezas,	

	Oportunidades y Amenazas	106
4.2.7	Matriz de Evaluación de Factor Interno - MEFI.....	110
4.2.8	Matriz de Evolución de Factor Interno - MEFÉ	112
4.2.9	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	113
4.2.10	Marco del Perfil Competitivo.....	116
4.2.11	Mapa de Estrategias.....	117
4.3	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	118
4.3.1	Misión de la asociación.....	118
4.3.2	Visión de la asociación	119
4.3.3	Objetivos	119
4.3.4	Metas.....	120
4.3.5	Valores corporativos.....	121
4.3.6	Estrategias	122
4.3.7	Ejes fundamentales	124
4.3.8	Plan de Acción	126
4.3.9	Cuadro de mando integral - CMI	129
4.3.9.1	Perspectivas del cuadro de mando integral.....	130
4.3.10	Ejecución de estrategias, dimensiones de éxito y fracaso de la organización.	132
4.4	DISEÑO ORGANIZACIONAL	133
4.4.1	Estructura organizacional.....	134
4.4.2	Elementos de la estructura organizacional.....	134
4.4.3	Orgánico Funcional	135
4.4.4	Manuales	139
4.4.4.1	Funciones	139
4.5	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y CONTROL	148
4.6	CULTURA ORGANIZACIONAL	149
4.7	POLÍTICAS DE INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN.....	149
4.8	VÍNCULOS INTERORGANIZACIONALES	150
4.8.1	Ministerio de Inclusión Económica y Social.	150
4.8.2	Ministerio de Industrias y Productividad	151

4.8.3	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.....	151
4.8.4	Gobierno Autónomo descentralizado del cantón La Libertad	152
4.9	Presupuesto	152
4.10	Resultados de efectividad	155
4.10.1	Control	155
4.10.2	Innovación.....	156
4.10.3	Eficacia	156
CONCLUSIONES		157
RECOMENDACIONES		158
BIBLIOGRAFÍA		159
Páginas Web Consultadas		161
ANEXOS		163

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Población.....	59
Cuadro N° 2	Muestra.....	61
Cuadro N° 3	Cuadro de Matriz Análisis de Involucrados.....	98
Cuadro N° 4	Matriz de Marco Lógico de la Asociación de Comerciante Minoristas Feria Libre.....	102
Cuadro N° 5	Matriz FODA – Estrategias Integrando Fortalezas, Oportunidades y Amenazas.....	108
Cuadro N° 6	Matriz FODA – Estrategias Integrando Debilidades, Oportunidades y Amenazas.....	109
Cuadro N° 7	Matriz MEFI –Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”.....	111
Cuadro N° 8	Matriz MEFEE Asociación de Comerciantes “Feria Libre”	112
Cuadro N° 9	Matriz del Perfil Competitivo de la Asociación Feria Libre	116
Cuadro N° 10	Cuadro de Mando Integral para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”	131
Cuadro N° 11	Matriz de ejecución de estrategias, dimensiones de éxito y fracaso de la organización.....	132
Cuadro N° 12	Presupuesto del Proyecto	153
Cuadro N° 13	Presupuesto Anual de Ingresos y Gastos	154

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Dimensiones básicas del Diseño Organizacional	17
Gráfico N° 2	Objetivo de conformar la asociación	68
Gráfico N° 3	Participación de los socios en el fortalecimiento del gremio	69
Gráfico N° 4	Filosofía de la asociación	70
Gráfico N° 5	Ejecución del proyectos en la asociación.....	71
Gráfico N° 6	Cumplimiento del reglamento	72
Gráfico N° 7	Ambiente de trabajo.....	73
Gráfico N° 8	Líneas jerárquicas concretas.....	74
Gráfico N° 9	Conocimiento sobre diseño organizacional	75
Gráfico N° 10	Comunicación interna del gremio.....	76
Gráfico N° 11	Resolución de problemas	77
Gráfico N° 12	El gremio trabaja con eficiencia y eficacia	78
Gráfico N° 13	Organización y competitividad.....	79
Gráfico N° 14	Participación de socios para el desarrollo del gremio.....	80
Gráfico N° 15	Limitantes que obstaculizan	81
Gráfico N° 16	Nuevo modelo organizacional.....	82
Gráfico N° 17	Adquisición de productos de primera necesidad	83
Gráfico N° 18	Conformidad con el espacio físico de expendio.....	84
Gráfico N° 19	Variedad de productos	85
Gráfico N° 20	Precios son accesibles	86
Gráfico N° 21	Atención al cliente	87
Gráfico N° 22	Distribución de los locales comerciales	88
Gráfico N° 23	Servicio a domicilio	89
Gráfico N° 24	Desarrollo de la asociación	90
Gráfico N° 25	Mejor organización del gremio	91
Gráfico N° 26	Mayor eficiencia y efectividad del gremio.....	92
Gráfico N° 27	Árbol de Problema de la Asociación de Comerciante Minorista “Feria Libre”	99
Gráfico N° 28	Árbol de Objetivos de la Asociación de Comerciante	

Minorista “Feria Libre”	100
Gráfico N° 29 5 Fuerzas de Porter	115
Gráfico N° 30 Mapa de estrategias.....	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	¿El objetivo de conformar la asociación fue evitar el comercio informal?.....	68
Tabla N° 2	¿Los socios de la agrupación participan activamente en el fortalecimiento del gremio?	69
Tabla N° 3	¿La asociación tiene una filosofía definida?	70
Tabla N° 4	¿Se ha ejecutado proyectos en beneficio de la asociación?	71
Tabla N° 5	¿Se cumplen con los reglamentos establecidos por la asociación?	72
Tabla N° 6	¿El ambiente de trabajo le genera la satisfacción esperada?.....	73
Tabla N° 7	¿Existen líneas jerárquicas concretas?.....	74
Tabla N° 8	¿Conoce lo que es un diseño organizacional?	75
Tabla N° 9	¿La comunicación interna es la apropiada para la asociación?	76
Tabla N° 10	¿Los problemas de la organización se resuelven conjuntamente?.....	77
Tabla N° 11	¿La organización trabaja con eficiencia y eficacia?	78
Tabla N° 12	Una mejor organización, ¿Lograría una mayor competitividad de la asociación?.....	79
Tabla N° 13	¿Participaría en acciones orientadas al desarrollo de la asociación?	80
Tabla N° 14	¿Existen limitantes que obstaculicen el mejoramiento de la organización?.....	81
Tabla N° 15	¿Estaría de acuerdo con un nuevo modelo organizacional?.....	82
Tabla N° 16	¿Visita periódicamente el mercado para la adquisición de productos de primera necesidad?.....	83
Tabla N° 17	¿El espacio físico de expendio satisface sus expectativas?.....	84
Tabla N° 18	¿Encuentra variedad de productos en la Feria Libre?.....	85
Tabla N° 19	¿Los precios son más accesibles que en otros comercios?	86
Tabla N° 20	¿Calificaría positivamente la atención al cliente?	87

Tabla N° 21	¿Está de acuerdo con la distribución de los locales comerciales?.....	88
Tabla N° 22	¿Cree que la asociación podría prestar el servicio a domicilio?.....	89
Tabla N° 23	¿Cree usted que debería impulsarse el desarrollo de la asociación?	90
Tabla N° 24	¿Cree que la agrupación de la Feria Libre debe mejorar su organización?.....	91
Tabla N° 25	¿Considera usted que la agrupación se pueda manejar con mayor eficiencia y efectividad?.....	92

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1	Encuesta dirigida a los integrantes de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”	163
Anexo N° 2	Encuesta Dirigida a los clientes	166
Anexo N° 3	Entrevista a los miembros de la directiva.....	168
Anexo N° 4	Carta Aval de la Asociación	169
Anexo N° 5	Acta de Sesión de Trabajo con los miembros de la Asociación	169
Anexo N° 6	Acta de Aprobación de la Filosofía Institucional	170
Anexo N° 7	Acta de Compromiso para la ejecución de la propuesta	171
Anexo N° 8	Reconocimiento de la Directiva Actual.....	172
Anexo N° 9	Listado de socios.....	175
Anexo N° 10	Listado de Asociaciones	177
Anexo N° 11	Fotografías de la aplicación de los instrumentos de recolección de información	179
Anexo N° 12	Festividades de la Asociación.....	181
Anexo N° 13	Certificación de la Gramatóloga	182

INTRODUCCIÓN

La provincia de Santa Elena, la más joven del Ecuador, fue creada el 7 de noviembre del 2007, está formada por tres cantones, Salinas, La libertad y Santa Elena. El sector comercial del cantón La Libertad, es uno de los más dinámicos de la provincia, su constante evolución ha generado grandes ingresos a la región y al país. Dentro de este sector, se encuentra la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”, dedicada a actividades de comercialización de productos de primera necesidad, vestuario y comidas preparadas; el motivo de la presente investigación tiene por finalidad el levantamiento de la información necesaria para renovar el diseño organizacional actual, con una serie de falencias que afectan el normal desarrollo de las actividades del gremio y el desempeño de sus asociados.

La asociación está ubicada en el sector conocido como “La Albarrada”, junto al mercado Jorge Cepeda Jácome del cantón La Libertad. Posee una extensión de 5.756,24 metros cuadrados donde se asientan 109 locales comerciales de 20 metros cuadrados cada uno.

El estudio está dividido en cuatro capítulos: el primero corresponde al marco teórico, donde se analizan cada una de las variables que participan en la investigación, destacando la importancia del diseño organizacional, las dimensiones básicas del diseño organizacional y estructural, el proceso de diseño organizacional, la competitividad empresarial, el proceso de cambio y sus etapas, así como las leyes y reglamentos que norman la propuesta.

En el segundo capítulo se hace referencia a la metodología aplicada en la investigación, su diseño, modalidad, tipo, métodos, técnicas e instrumentos, así como el procedimiento aplicado y el procesamiento de la información, se define la población y se calcula la muestra.

En el tercer capítulo se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos empleados en el proceso de investigación, lo que permitió la emisión de conclusiones y recomendaciones que fundamentan la propuesta.

El capítulo cuatro, se refiere a la propuesta del diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”, se resalta una breve reseña histórica de la asociación, se desarrolla el proceso del diseño organizacional, partiendo del análisis FODA; la Dirección Organizacional, estableciendo la filosofía institucional; el Diseño Organizacional, donde se formulan las funciones de los diferentes cargos, los principios y valores de la asociación; los vínculos interorganizacionales, la aplicación del mapa de estrategias y el cuadro de mando integral, se estima el presupuesto de la propuesta y los resultados de efectividad, en base a tres aspectos: control, innovación y eficacia.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA

Concluida la etapa del planteamiento y formulación del problema de investigación, se procede a la búsqueda de información, enfoques teóricos, indagaciones y antecedentes que tengan relación con el objeto de estudio, con la finalidad de recabar y recopilar criterios profesionales que sustenten y apoyen el trabajo emprendido.

El tema que origina este estudio se enmarca dentro de las líneas de investigación para la obtención del título de Ingeniería en Desarrollo Empresarial.

Un diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre” del cantón La Libertad, le permitirá alcanzar mejores logros administrativos y una mayor competitividad.

Una renovación de la actual estructura organizativa, se ha tornado en una necesidad del gremio, la propuesta se orienta a la búsqueda de soluciones para fortalecer la situación de la asociación.

El diseño metodológico y la aplicación de las herramientas de recolección facilitaron la obtención de datos directamente de los involucrados y conocer de cerca la situación, permitiendo fundamentar una propuesta viable, que proporcione alternativas de solución para favorecer la operatividad y competitividad del gremio.

1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1 Organización

1.2.1.1 Concepto de Organización

Las organizaciones son estructuras sociales que les permiten a los integrantes alcanzar las metas y objetivos propuestos. María de los Ángeles Gil E. (2007), expresa: Una organización tiene como rasgo constituir una entidad social, que se estudia a diferentes niveles, según la escala de sistemas humanos que se considere.

Una organización es la asociación voluntaria de personas que buscan el cumplimiento de objetivos comunes, cada estructura tiene finalidades distintas, los integrantes pueden trabajar con reglas, normas y descripciones laborales explícitas. La finalidad de una organización consiste en ordenar y armonizar los recursos y coordinar las actividades con eficiencias y eficacia a través de un solo jefe o líder, que fije el objetivo común y dirija a todos a lograrlo.

1.2.1.2 Importancia de la Organización

La importancia de la organización es que aporta con los métodos apropiados para desempeñar sistemáticamente las actividades internas y externas con mayor eficiencia y con el mínimo de esfuerzo. Este medio establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.

Juan Gerardo Garza Treviño, (2007), expone los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, tales como expansión, contracción, nuevos productos, entre otros, lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
4. Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades

Considerando lo anteriormente expuesto, toda empresa, cualquiera que sea su negocio, debe estar organizada y estructurada para afirmar su eficiencia en el ámbito en que se desenvuelve, garantizando resultados exitosos en su funcionamiento.

1.2.1.3 Principios de la Organización

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para coadyuvar al logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas en una empresa o institución. Por pequeña que sea una organización, por muy limitados que sean sus recursos, éstos deben ser utilizados eficazmente. Un aspecto importante de los principios de la organización es que representa nervio motor de la organización, porque delimita derechos y responsabilidades, establece formas de actuación y medios para llevar a buen término los hechos.

Estos principios son pautas sencillas que se debe emplear en una organización para poder hacer uso del proceso administrativo y así lograr un resultado correcto

y lo que es más importante eficiente, esto dentro del marco administrativo, es decir planeación, organización, dirección y control, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), los plantean de la siguiente manera:

- 1) **Principio de la unidad de objetivos.-** La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa.
- 2) **Principio de la eficiencia organizacional.-** Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.
- 3) **Principio del tramo de administración.-** En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que pueden manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.
- 4) **Principio de Autoridad.-** La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador está en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.
- 5) **Principio escalar.-** Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto en una empresa hasta el puesto de cada subordinado, más clara será también la responsabilidad por la toma de decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

- 6) **Principio de delegación por resultados esperados.-** La autoridad delega a todos los gerentes individuales, debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.
- 7) **Principio del carácter absoluto de la responsabilidad.-** La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.
- 8) **Principio de unidad de mando.-** Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.
- 9) **Principio de nivel de autoridad.-** El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.
- 10) **Principio de la definición fundamental.-** Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa. Las definiciones claras están relacionadas con los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad que la organización delega y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos.
- 11) **Principio del equilibrio.-** La aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar la eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa. El principio del equilibrio es común a todas las áreas de las ciencias y a todas las funciones del administrador. Las ineficacias de extensos tramos de administración se deben equilibrar con las ineficacias de

largas líneas de comunicación. Las pérdidas ocasionadas por el mando múltiple se deben equilibrar con las ganancias provenientes de la pericia y la uniformidad para delegar la autoridad funcional en los departamentos. Los ahorros de la especialización funcional en la departamentalización se deben equilibrar con las ventajas de establecer departamentos responsables de utilidades, semi independientes por el conducto o por territorio. De nuevo resulta evidente que la aplicación de la teoría de la administración depende de la situación específica.

12) Principio de flexibilidad.- En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaz de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

13) Principio de facilitación del liderazgo.- Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia.

1.2.2 Diagnóstico Organizacional

En la actualidad, en un mundo competitivo donde gran parte de las empresas y asociaciones han evolucionado en los mercados, obliga a las organizaciones a prepararse con medios y herramientas de gran importancia empresarial para justificar y cumplir con todas las demandas y necesidades exigidas por los clientes, para lo cual la elaboración del diseño organizacional es la fuente clave para el desarrollo institucional.

El diagnóstico de la organización facilita el conocimiento de la empresa o negocio y permite tomar decisiones coherentes para proyectarse a una situación óptima, y convertirse en una entidad competitiva con el propósito de prever y decidir sobre el direccionamiento futuro.

El diagnóstico situacional de la organización permitirá buscar respuestas a los principales problemas de la empresa, a través de la elaboración de proyectos de mejoramiento que permitan soluciones viables, generando beneficios para la organización, reflejados en el ahorro de recursos materiales, recursos humanos y económicos.

1.2.3 Definición de Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere a las diferentes relaciones que surgen entre los miembros de una empresa al cumplir con las tareas encomendadas. Al respecto, Gilli Juan José, & Et. Al, exponen: La estructura de la organización se refleja en el organigrama. Este es la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización.

Los tres componentes claves en la definición de la estructura de la organización son:

- La estructura de la organización designa las relaciones formales de reporte, incluso el número de niveles en la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y supervisores.
- La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos de departamentos y de éstos en la organización total.
- La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para

asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos.

El logro de los objetivos organizacionales se alcanza a través de un trabajo organizado, si la estructura organizacional cambia, tales cambios afectan al personal, al trabajo y a los directivos, quienes deben tomar prontas decisiones para enfrentar las variaciones del mercado, logrando establecer un entorno optimista para el buen desempeño de la empresa.

El diseño de una estructura organizacional, tiene por objetivo mejorar la productividad de los recursos con que cuenta la organización, constituir nuevas responsabilidades, desarrollar procesos de comunicación, coordinación y control con miras al logro de los objetivos y fines que se persiguen.

Es la distribución formal de los empleos o funciones dentro de una organización. Cuando los gerentes elaboran o modifican la estructura organizacional, se toma decisiones sobre seis elementos claves:

- Especialización del trabajo, describe el grado en que las actividades se dividen en tareas separadas.
- Departamentalización, es la agrupación de las tareas comunes para que se puedan coordinar.
- Cadena de mando, define quién informa a quién. Es la línea continua de autoridad.
- Amplitud de control, es el número de empleados que puede dirigir un gerente de manera eficaz y eficiente.
- Centralización y descentralización, describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización.
- Formalización, se refiere al grado en el que los trabajos de una

organización están estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

Las necesidades y requerimientos totales del organismo, determinan el diseño organizacional, las tareas específicas, los grados de especialización del trabajo y la jerarquización. Este procedimiento no es rígido y puede darse de forma contraria; inicialmente se reconocen las estructuras específicas y se desplazan hacia las unidades, esta última opción requiere de una vasta experiencia en diseño organizacional.

1.2.3.1 Elementos de la estructura organizacional

La estructura organizativa de una empresa es considerada como un conjunto de elementos integrados que se transmiten información entre sí para lograr la consecución de objetivos comunes. Tales elementos se detallan a continuación:

- 1) **La estructura.-** Se refiere a la formas en que el trabajo es dividido en tareas claras y precisas, logrado su total coordinación para la armonía interna de la empresa; considerando además, a los integrantes de la empresa.
- 2) **Procesos.-** Se refiere a la alianza de los departamentos involucrados, trabajando como un todo para alcanzar las metas establecidas, su principal objetivo es que todas las áreas tengan conciencia sobre el resultado global esperado del proceso.
- 3) **Tecnología.-** El funcionamiento adecuado de los procesos debe ir de la mano con las herramientas tecnológicas que respalden los planteamientos estratégicos. La tecnología incluye los conocimientos, así como las maquinarias, equipos y herramientas para lograr los resultados deseados.

4) Las Personas.- Se refiere al talento humano de la organización, tomando en cuenta sus valores, comportamientos y prejuicios. El capital humano es uno de los factores más importantes en la organización y debe estar formado y capacitado para ejercer con buen desempeño sus funciones.

5) Estrategia.- Son las acciones previamente elaboradas y planificadas para la consecución de los objetivos y metas que persigue la empresa.

1.2.3.2 Objetivo de la Estructura Organizacional

A pesar de los cambios producidos en el campo económico, político y social, y que inciden en el funcionamiento de las empresas, muchas de ellas aún no han dado el salto hacia un proceso organizacional que mejore su situación. Eleazar M. Díaz, Livio M. Morel, 2010, puntualizan que el objetivo de la estructura organizacional es: La distribución formal de los empleos dentro de una organización, este proceso involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización.

Se establece un sistema de metodología que atribuya elaborar la estructura organizacional apropiada al direccionamiento estratégico, determinando el organigrama, los manuales de procesos, los diferentes roles con competencias, responsabilidades y los niveles de autoridad. Los directivos podrán delimitar el trabajo, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada una de las personas que integran la organización con el fin de lograr los objetivos.

1.2.3.3 Tipos de Estructura Organizacional

A través de la estructura organizacional las empresas logran alcanzar sus objetivos

y metas, para ello se vale del talento humano en cada una de las áreas que la conforman. La mayoría de autores destacan cuatro tipos de estructuras:

1) Estructura Simple

Se da en empresas con un mínimo de empleados dentro de los denominados “núcleos de personal” y “línea media” llevando la coordinación a la cúspide estratégica, mediante supervisión directa. Solo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados y la planificación es mínima. Suele darse en empresas pequeñas y de reciente creación.

2) Estructura Burocrática

Este tipo de estructura se corresponde con una organización altamente formalizada, en la que todos los elementos del trabajo están perfectamente definidos: autoridad, responsabilidades, tareas, procedimientos. Esta formalización o normalización extrema da como resultado una estructura rígida e impersonal, basada en reglas y normativas que tratan de definir todos los posibles requerimientos que el trabajo demanda.

3) Estructura Divisionalizada

La estructura divisionalizada a diferencia de las anteriores no es una estructura completa sino parcial, superpuesta sobre otras que se utiliza comúnmente; sobre todo, para diversificar productos. De esta forma se crean diferentes unidades de negocio por cada línea de producto, que garantizan la autonomía de operaciones en cada negocio. Por otro lado, divisionalización no significa descentralización. Descentralización implica dispersión de la autoridad para la toma de decisiones. La divisionalización se refiere a una estructura de unidades semiautónomas en la

que los administradores a cargo retienen gran parte de la autoridad.

4) Adhocracia

En la estructura adhocracia, los elementos primordiales de coordinación se fundamentan en ajustes propios. Henry Mintzberg (2012), exterioriza: La estructura adhocracia es flexible; la autoridad se cambia constantemente la más adecuada, para organizaciones que necesiten un alto nivel de innovación y deban combinar equipos interdisciplinarias de expertos en proyectos muy variables entre sí, ya sea por su duración o por el contenido mismo.

Estructura altamente manejable capaz de adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del ambiente. Los empleados tienen que ajustarse a las necesidades de sus clientes adhocracia operativa o las suyas propias, adhocracia administrativa, sin conceder el más mínimo espacio a las rigideces.

La adhocracia es tremendamente flexible; la autoridad se cambia constantemente. El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a través de las comunicaciones informales y la interacción entre expertos. Por tanto, se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar la mayor parte del trabajo, aunque a diferencia de la burocracia profesional, estos deben trabajar juntos en lugar de hacerlo por separado.

1.2.4 Diseño Organizacional

1.2.4.1 Definición del Diseño Organizacional

El diseño organizacional es el procedimiento, en el cual los administradores toman disposiciones que deben ser cumplidas por los miembros de la

organización, el fin es poner en práctica estrategias que se originan en los directivos de la organización.

De acuerdo a Chiavenato Idalberto. (2009), en su libro de Comportamiento Organizacional, aclara que: El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización y es doblemente dependiente; hacia afuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales; y, dentro de la organización, depende de la tecnología que utiliza.

Desde este punto de vista, el diseño organizacional es un procedimiento que busca mantener actualizada la estructura organizativa de una empresa con el fin de alcanzar sus metas y objetivos; modifica o mejora la estructura de tareas, las responsabilidades de los involucrados, las relaciones de autoridad y las dependencias entre los diferentes departamentos que la conforman.

El diseño organizacional, es la disciplina que permite organizar el trabajo de una organización o empresa, facilita la creación de mecanismos que aportan a la coordinación de estrategias para mejorar continuamente el flujo de procesos y las relaciones entre los empleados, funcionarios o integrantes de la entidad, logrando una mayor productividad y competitividad.

El mayor desafío del diseño organizacional es el montaje de una estructura y puestos de trabajo de fácil adaptación a los cambios, orientados con las estrategias y la filosofía de la empresa.

Un diseño organizacional debe ser flexible, de manera que la estructura de la organización pueda enfrentar los cambios del entorno de forma ágil y eficiente. Las soluciones de un diseño organizacional óptimo se pueden resumir de la siguiente manera:

- Reestructuraciones.
- Definición de la superestructura de la empresa definida por la estrategia.
- Establecimiento de las unidades organizacionales.
- Aplicación de mecanismos de coordinación.
- Estructuración de los cargos.
- Descripción de los cargos.
- Diseño del organigrama.
- Sistema de toma de decisiones, funciones y responsabilidades
- Flujo de la comunicación formal.

Otro factor que es necesario tomar en cuenta al momento de elaborar un diseño organizacional, es el tamaño de la organización, que puede ser grande, mediana, pequeña o micro; también puede ser considerada de acuerdo a la estructura física de la empresa, al número de empleados o integrantes, la cantidad de productos e insumos, el patrimonio o los activos; pero realmente hay que tener presente es que, en la medida que las organizaciones crecen o cambian, deben evolucionar al ritmo de tales transformaciones.

1.2.4.2 Importancia del Diseño Organizacional

La importancia del diseño organizacional radica en que toda empresa, sin importar el tamaño, debe trabajar de manera coordinada para alcanzar los objetivos de la organización, se consideran las necesidades de la organización, considerando sus objetivos, metas y expectativas de crecimiento. Un buen ambiente de trabajo se origina por la organización de las actividades que los empleados desarrollan en la empresa, dirigido hacia el logro de los objetivos empresariales.

La empresa que tiene un buen diseño organizacional alcanza altos niveles de desempeño, eficacia y eficiencia, logrando así, el desarrollo y progreso institucional.

Las expectativas de futuro de la empresa tienen sus bases en el desempeño laboral y el desarrollo de las competencias de sus integrantes, manteniendo en la estructura organizacional, una serie de parámetros de crecimiento, conducta y conocimientos que les permitan alcanzar los objetivos y las metas trazadas.

1.2.4.3 Dimensiones básicas del Diseño Organizacional

Gráfico N° 1 Dimensiones básicas del Diseño Organizacional



Fuente: Chiavenato Idalberto. (2009). Comportamiento organizacional.

Elaborado: Clara Inga C.

Conforme Chiavenato Idalberto (2009), ostenta que las dimensiones básicas del diseño organizacional depende de ciertas dimensiones que le dan una estructura adecuada: formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud del control o de mando, especialización y departamentalización. El enfoque en estas dimensiones definirá el diseño organizacional como mecanicista u orgánico.

Cuando el entorno tiene pocas variaciones, se emplea el diseño mecanicista, en este diseño, todas las dimensiones se complican y la organización se vuelve lenta, pesada, lo que provoca dificultades en los cambios e innovaciones en su estructura. En el diseño de tipo orgánico, ocurre lo contrario, no todas las dimensiones básicas se incluyen, por lo que la organización se adapta con facilidad a la dinámica de su entorno, obteniendo mayor flexibilidad y adaptabilidad, lo que se manifiesta en la creatividad y la innovación.

1.2.4.4 Dimensiones básicas del Diseño Estructural

Según lo determinado por Richard Daft (2007), las dimensiones organizacionales donde se describe las características específicas del diseño organizacional. Estas dimensiones describen a las organizaciones de la misma forma en que los rasgos físicos y de la personalidad describen a la gente.

Las dimensiones describen a las organizaciones estas se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales detallan las características internas de una organización. Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización incluyendo el tamaño, la tecnología, el ambiente externo y los objetivos, representan un conjunto de elementos sobre los que se asientan las estructuras y los procesos de trabajo. Las dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y pueden ser ajustadas para lograr los objetivos de la organización.

Dimensiones estructurales

1. **Formalización**, se refiere a las reglas y procedimientos que guían el comportamiento de la organización. En las empresas más formalizadas existen explicaciones claras de las actividades que cada integrante debe realizar.

2. **Especialización**, es la división de las tareas organizacionales en funciones separadas. La especialización puede ser extensa o baja, dependiendo del rango de tareas de trabajo de los integrantes.
3. **Estandarización**, es el grado de uniformidad con que se desarrollan las tareas.
4. **Jerarquía de autoridad**, se refiere a la línea de autoridad indicada en el organigrama. Se relaciona con el tramo de control el número de empleados que reportan a un supervisor.
5. **Complejidad**, Esta se puede medir a través de tres dimensiones: vertical, horizontal y espacial. La complejidad vertical considera los niveles jerárquicos. La complejidad horizontal toma en cuenta el número de funciones o departamentos que existen horizontalmente en la organización. La complejidad espacial es el número de unidades geográficas.
6. **Centralización**, representa al nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar una decisión, lo que determina si la organización es centralizada o descentralizada, incluyen compra de equipos, establecimiento de objetivos, selección de suministros, establecimiento de precios, contratación de personal y el establecimiento de los territorios de mercadeo.
7. **Profesionalismo**, se refiere al nivel de formación y entrenamiento de los integrantes.
8. **Razones de personal**, se obtiene midiendo el número de empleados en una clasificación por el número total de empleados de la organización.

Dimensiones contextuales

1. **Tamaño**, está dado por el número de empleados, pero también se consideran otras medidas tales como ventas totales o activos totales, lamentablemente, no indican el tamaño de la parte humana del sistema social.
2. **Tecnología organizacional**, son los equipos, maquinarias, herramientas y

las técnicas utilizadas para cambiar las entradas de la organización en salidas.

3. **El ambiente externo**, incluye el entorno político, industrial, legal, proveedores, clientes y la comunidad financiera.
4. **La estrategia y objetivos de la organización**, son las características competitivas que marcan la diferencia de otras organizaciones. Una estrategia es el plan de acción que considera el medio ambiente y las demás actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de la organización.
5. **La cultura de la organización**, es el apoyo de un conjunto de valores claves, creencias, entendimientos y normas que comparten los empleados.

Las dimensiones contextuales y estructurales son interdependientes, proveen las bases para medir y analizar las características de una organización.

1.2.5 Políticas Organizacionales

Una política organizacional es creada en una empresa para dar un rumbo a las actividades que se desarrollan de manera grupal, como individual. Una política permite a las empresas dar los lineamientos para que los empleados en todos los niveles realicen sus actividades a largo o corto plazo dependiendo de las habilidades de cada uno para mejorar la calidad de los productos y servicios

Hellriegel Slocum (2009), se refiere a que la políticas organizacionales implican acciones de las personas, los equipos o los líderes que tienen por objeto adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para obtener los resultados que se prefieren. Pág. 48

Políticas organizacionales como la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se

contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción, son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

1.2.6 Manuales Organizacionales

Los manuales organizacionales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. Explican de manera detallada las instrucciones dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la agrupación. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones.

Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

1.2.6.1 Tipos de Manuales

- a. **Por su contenido.-** Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. Dentro de este tipo se tiene a los siguientes:
 - Manual de historia
 - Manual de organización
 - Manual de política

- Manual de procedimiento
- Manual de contenido múltiple
- b. **Por su función específica.-** Se refiere a una función operacional específica.
 - Manual de producción
 - Manual de compras o de ventas
 - Manual de adiestramiento o instructivo
 - Manual de finanzas
 - Manual de compras
 - Manual de personal
- c. **Por su función general.-** Aquí encierra a todo el organismo en conjunto
 - Manual generales de organización
 - Manual generales de procedimiento
 - Manual generales de políticas

1.2.7 Modelos de Diseños Organizacionales

Los diseños organizacionales se los conciben como el proceso mediante el cual se construye o cambia las estructuras de las organizaciones para lograr los objetivos propuestos por la organización. De esta forma cada individuo involucra en todo, el proceso de una misma actividad, donde se debe tener perfectamente entendible para que se puedan desempeñar más productiva y eficientemente. A continuación se exponen modelos organizacionales de varios autores:

1.2.7.1 Modelo de Richard Daft

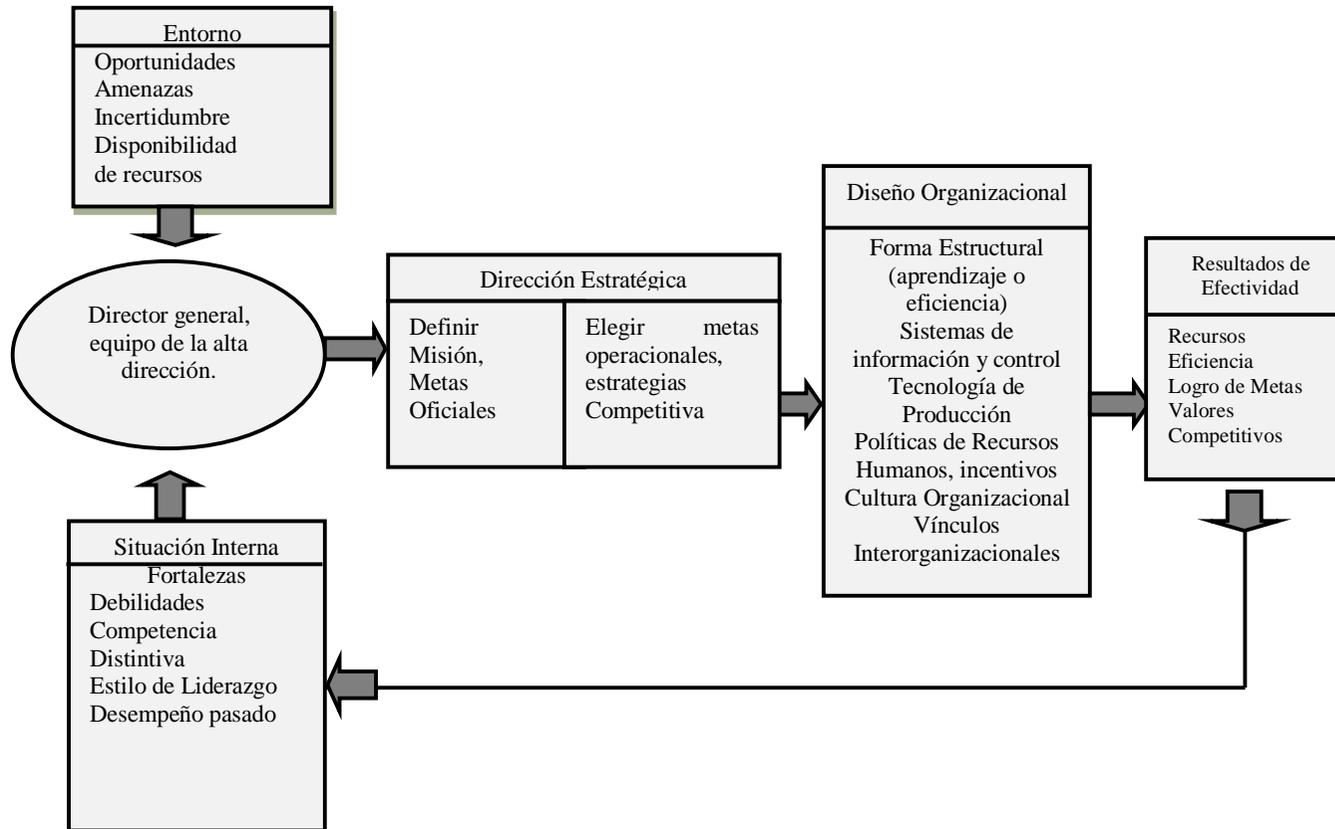
En el diseño organizacional se establece la estructura organizacional permitiendo relacionar funciones y actividades de una entidad, asimismo se determinan los sistemas de control e información, políticas que deberán acatar los directivos y empleados, de igual manera la cultura organizacional en conjunto con los vínculos

interorganizacionales, de la misma manera se emplean mapas estratégicos que permitan facilitar el desarrollo de los objetivos y metas planteadas.

El esquema de Richard Daft ilustra la forma en que los directivos evalúan la efectividad de los esfuerzos organizacionales; es decir, el grado al cual la organización alcanza sus metas. Es importante observar aquí, que las medidas de desempeño constituyen una retroalimentación para el ambiente organizacional interno, por ende la alta administración evalúa el desempeño anterior de la organización cuando establece nuevas metas y una dirección estratégica para el futuro. La función de la alta dirección es importante ya que los directivos pueden interpretar el entorno de manera diferente y desarrollar diversas metas.

Al cumplir lo planteado en el modelo se evalúan los resultados de efectividad, los cuales permiten verificar el cumplimiento de los recursos, eficiencia y valores empleados por los directivos y trabajadores en la organización, de igual manera las metas que la entidad pretende alcanzar. El diseño organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias. Este diseño implica la administración y ejecución del plan estratégico.

Gráfico N° 2 Modelo Organizacional de Richard Daft.



Fuente: Richard Daft (2007) Teoría y Diseño Organizacional

Elaborado: Clara Inga C.

1.2.7.2 Modelo de Ailed Labrado Sosa -2008

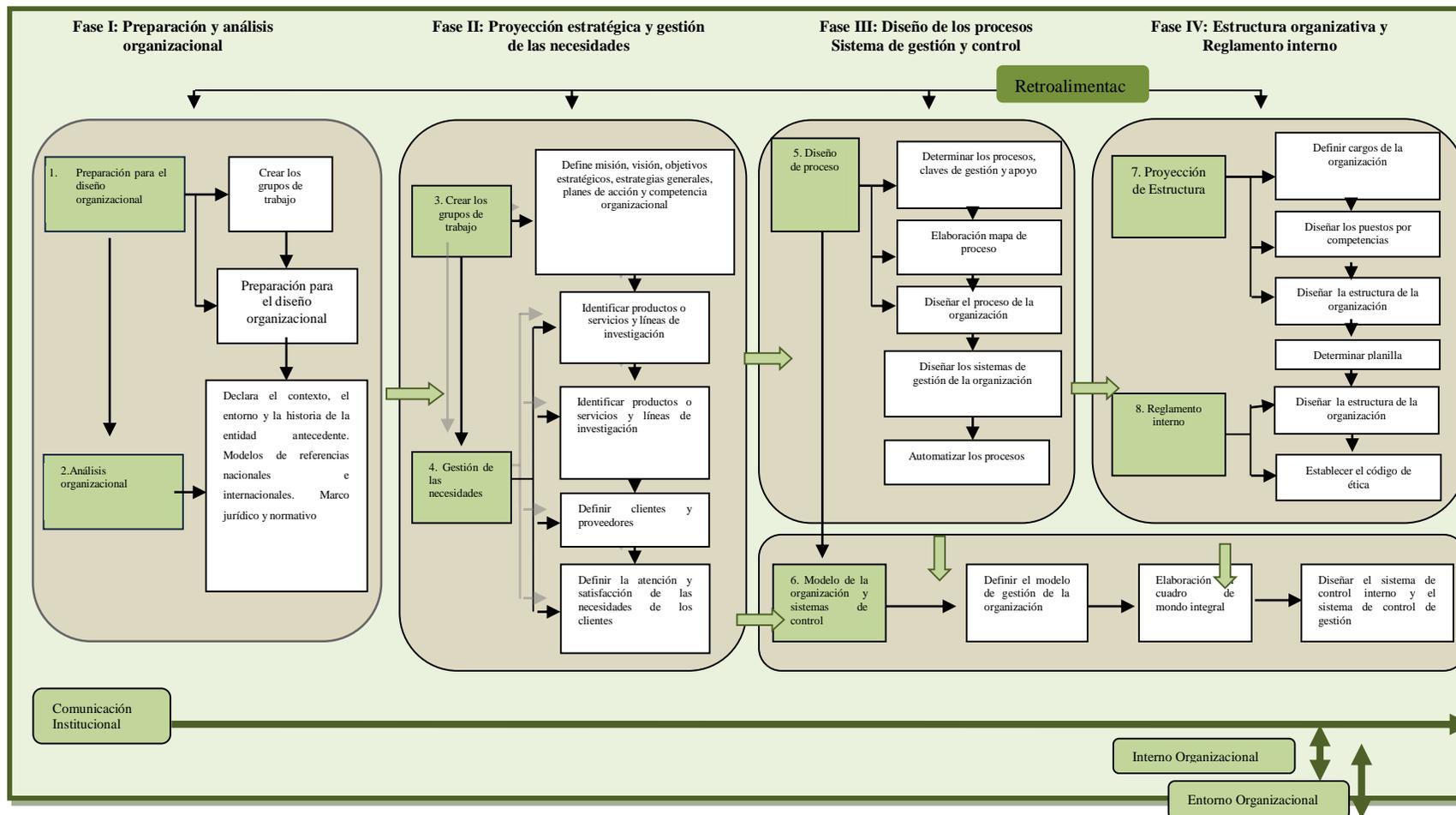
Ailed Labrado S. (2008), exhibe el diseño organizacional como un modelo de evaluación de los diagnósticos internos y externos de la entidad para plantear estrategias que ayuden al cumplimiento de objetivos”. El mismo que ha ido evolucionando, transitando del enfoque funcional al enfoque integrado.

El modelo de diseño organizacional que se muestra en el Gráfico N° 3 responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias, teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información.

Muestra el modelo de diseño organizacional con sus cuatro fases: preparación y análisis organizacional; proyección estratégica y gestión de las necesidades diseño de los procesos y sistemas de gestión y control, así como la estructura organizativa y el reglamento interno, las cuales a su vez están integradas por varias fases, las flechas en la figura significan una conducción metodológica, muestran la retroalimentación del avance e impacto de las soluciones en los resultados de la organización para su validación y ajustes de las soluciones en caso necesario a lo largo de cada una de las etapas.

El diseño organizacional a utilizar en la propuesta para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre” se toma como base el Richard Daft., y el de Ailed Labrado S., porque se consideran convenientes para la ejecución de la propuesta.

Gráfico N° 3 Diseño Organizacional - Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas



Fuente: Ailed Labrado S. (2008)

Elaborado: Clara Inga C.

1.2.7.3 Modelo de Hackman y Morris - 2007

En este modelo se distinguen tres elementos: las entradas, componentes de diseño y salidas, en el primero se encuentra el ambiente general y la estructura de la empresa; el segundo hace referencia a las tecnologías, estrategias, sistema de recursos humanos, sistemas de medición, estructura y cultura organizacional; en el último están la eficiencia organizacional, desempeño y satisfacción de los integrantes.

Estos autores consideran que además de los elementos que intervienen, existen tres nuevas variables que fortalecen la efectividad del gremio: el esfuerzo de los integrantes, las estrategias de ejecución y el tipo de tarea que cada uno realiza al interior de la agrupación, de manera que el grupo puede ser guiado y dirigido para lograr mejores resultados.

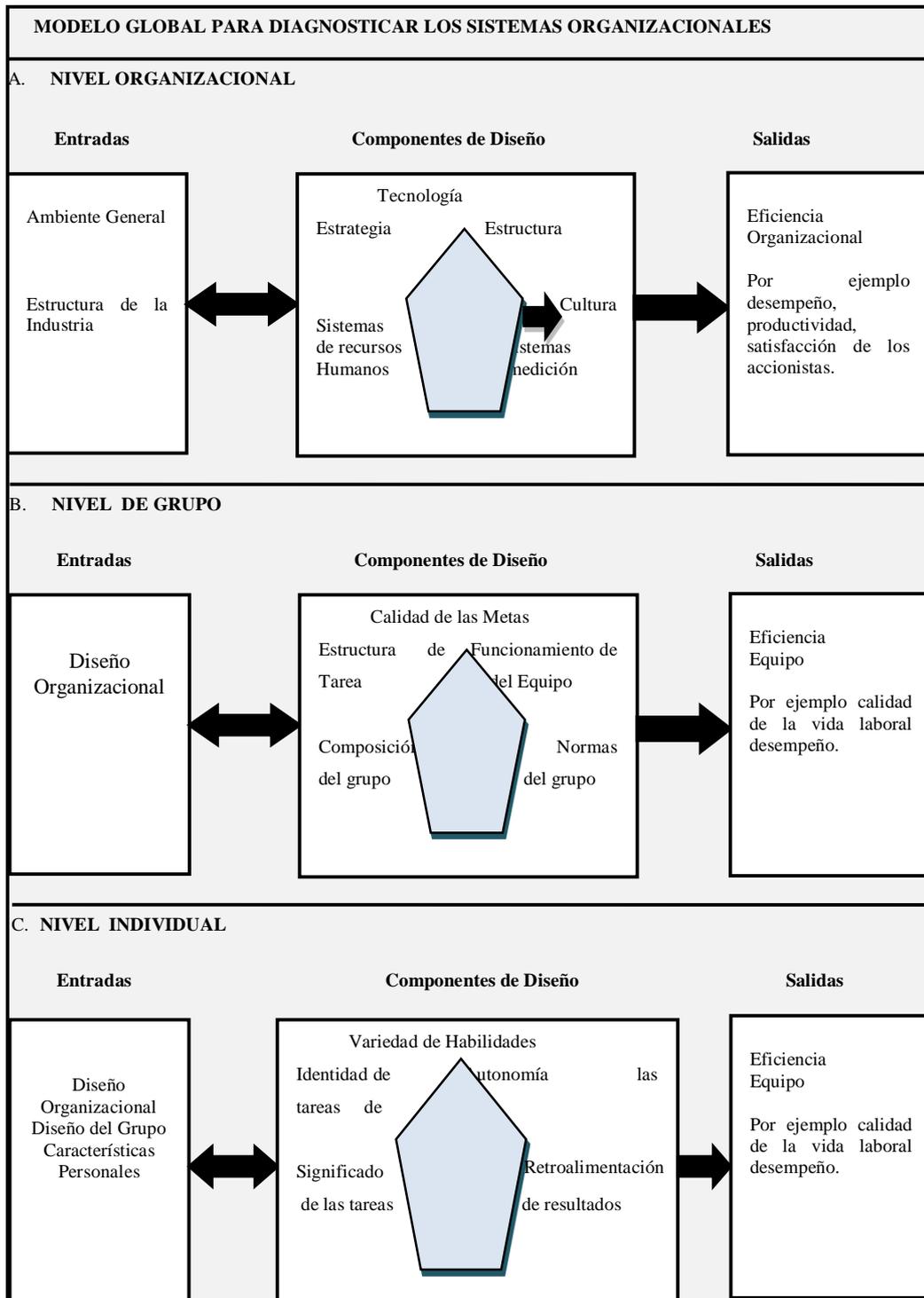
Hackman expone un modelo normativo orientado a identificar los factores que más influyen en la eficacia del grupo, introduciendo cambios para fortalecerla. Este modelo es aplicable a grupos de trabajo organizados con varias tareas que cumplir. También señala tres criterios para optimizar la eficacia del proceso grupal:

- El nivel de esfuerzo colectivo que los miembros del grupo ejercen en la consecución del objetivo.
- La cantidad de conocimiento y destrezas de los miembros del grupo relacionadas con la tarea a realizar.
- La utilización de estrategias de ejecución apropiadas.

Estas variables de análisis determinan las actuaciones para optimizar la eficacia del grupo.

Gráfico N° 4

MODELO GLOBAL PARA DIAGNOSTICAR LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES



Fuente: Hackman y Morris (2007) Desarrollo Organizacional y Cambio

Elaborado: Clara Inga C.

1.2.8 Estrategias Organizacionales

La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo.

De acuerdo a lo exteriorizado por Hitt Michael A. (2006) destaca a la estructura organizacional como: El segundo elemento importante que los administradores deben considerar en el diseño de la estructura de su organización, es la estrategia de la compañía. Por adversidad, no hay reglas sencillas que permitan decir. Si la estrategia de su compañía es X, entonces usted debe adoptar la estructura Y". Sin embargo, hay unos cuantos principios que ayudarán a entender las relaciones que existen entre estructura y estrategia. Pag.252

Generalmente las organizaciones para obtener ventaja entre sus competidores, elaboran plan estratégicos que incluyen: visión, objetivos, valores y metas, para aplicarlos en las actividades a la que se dirige la organización y asociaciones, de esta manera disminuyen costos, aumentan productividad, aumenta la participación de quienes están involucrados, y se tiene un liderazgo en un entorno competitivo.

Cada organización es la encargada de seleccionar el tipo de estrategias que aplica en base a su competencia, por lo cual ninguna organización tiene el mismo tipo de competencia; por ello, debe atribuir los recursos, capacidades con la que cuenta para no tener problemas y se cumpla las metas para lograr los objetivos de las organizaciones.

1.2.9 Matriz de Marco Lógico

El marco lógico como herramienta de análisis, conlleva a las organizaciones a realizar un diagnóstico de los sistemas de control interno relevantes para una organización, de tal modo expones lo siguiente:

Marcela Guzmán S. (2008) alega que: “La Matriz Marco Lógico, identifica los diferentes niveles de objetivos de un programa, componentes y actividades indicadores para efectuar mediciones y examinar los logros, y los supuestos necesarios de cumplir para alcanzar metas en caso que estas se hayan establecido previamente a la evaluación. Los niveles de objetivos se denominan Fin, Propósito y Objetivos Específicos de Componentes” Pág. 49

En términos generales es muy útil para la gestión del ciclo de vida del proyecto, permite relacionar la fase del diseño, como una visión anticipada del propósito de la investigación, con la ejecución del mismo y considerarlo como la conclusión lógica de las diferentes actividades y componentes a realizar. La matriz de marco lógico es el enfoque metodológico que facilita información fundamental del proceso, técnica, diseño, ejecución y evolución del proyecto.

1.2.10 Matriz Estratégica de Factores Interno – MEFI

Este instrumento sirve para formular estrategias; en base a las fuerzas y debilidades más importante dentro de las área funcionales de la organización. Según Marcelo L. (2007), define:

La matriz de factores internos, son aspectos internos de la organización que se deben maximizar – fortalezas - o minimizar – debilidades -, para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades a los sistemas internos de la organización, tales como: productos, recursos humanos, tecnología, insumos, administración. Pág. 74

Es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos, fortalezas, debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización, productos y servicios.

Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la organización,

estructura, clima de la organización, el sistema de planeación, control y las relaciones con los clientes.

1.2.11 Matriz Estratégica de Factores Externo - MEFE

El diagnóstico del medio ambiente externo tiene como objetivo fundamental identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud de producir un impacto favorable, en este caso, oportunidad o amenazas. El análisis de evaluación del factor externo permitirá resumir y evaluar toda la información, como: variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo. En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar juicios de tipo subjetivo; por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse de manera indiscriminada.

1.2.12 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio ya sea personas, productos u organización, etc., proporcionando un diagnóstico preciso que facilita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En el año 2008, Fred R. David, expresa: La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas - FODA, es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades - FO, estrategias de debilidades y oportunidades - DO, estrategias de fortalezas y amenazas - FA y estrategias de debilidades y amenazas - DA. Pág. 122

El análisis situacional FODA muestra que tiene como objetivo identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización, así como también las

oportunidades y amenazas, que presenta la información que se ha recolectado. En tal sentido, el análisis FODA, es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual competitiva de una empresa en su mercado, para el estudio sistemático a fin de determinar, hasta qué punto la organización puede resistir su medio ambiente, situación externa y de las características internas - situación interna - de la misma, donde se emprende un análisis más estructurado que contribuyen a la formulación de la estrategia empresarial.

El objetivo de esta herramienta es ayudar a diagnosticar la situación actual, permitiendo un pronóstico de los efectos futuros. Es necesario que las organizaciones lleven a cabo este análisis situacional, pues permite saber en qué estado se encuentra y que factores externos afectan.

1.2.13 Análisis de Porter

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo, que se describen las fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

Idalberto Chiavenato, (2011), Expone: El modelo de análisis de las cinco fuerzas de la competencia amplia la base de análisis del mercado, en razón a que esta fuerza muestran que la competencia en un sector, envuelve todas las organizaciones del mismo, los proveedores, los compradores, los participantes potenciales y producto sustituto. Pág. 276

Las cinco fuerzas de Porter, son técnicas de análisis en materia de competencia, que son muy utilizada por las organizaciones, debido que ofrece a sus actores, información fundamental para establecer una visión más amplia del planteamiento de sus estrategias y toma de decisiones efectivas en función de un mercado competitivo.

1.2.14 Matriz de Posición Competitiva

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

De acuerdo a José María Sainz (2012), la matriz de posición competitiva, constituye una segunda herramienta de gran utilidad para el diagnóstico de la situación de la empresa. Las variables que maneja para la construcción son dos: el atractivo de mercado al que se dirige y la posición en la que se encuentra frente a los competidores. Pág.120

La matriz de posición competitiva permite identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades, en base a la muestra de la posición estratégica de la organización.

Por medio de esta matriz se identifica y evalúa los objetivos, estrategia de los competidores; es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Herramienta de entrada que resume la información decisiva sobre los competidores.

1.2.15 BSC - Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran.

En el año 2009, David P. Norton y Robert S. Kaplan expresan que el CMI proporciona a los directivos el equipo de instrumento que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro, en referencia a la medición de los resultados de la actuación, con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que

influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategias de la organización, en objetivos e indicadores estratégicos. Aquí se ve a la empresa desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos, aprendizaje y crecimiento. Pág. 138

La herramienta del cuadro de mando integral, permite el entendimiento continuo entre la formulación e implementación de la estrategia y la realización del control de gestión, equilibrando la perspectiva de mercado con la perspectiva interna de la organización, se visualiza la estrategia en indicadores cuantitativos y planes de acción concretos.

1.2.16 Filosofía Corporativa

1.2.16.1 Misión

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. A su vez determina las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En el año 2007, Vértice manifiesta que la misión de la empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio actividad productiva y comercial de la misma. La misión de la organización establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma. Pág. 40

Según este autor, la misión es fundamental porque aporta a definir una identidad clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la organización la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su trabajo, permitiendo tanto a usuarios como a las personas que laboran en ese lugar, conocer el área que abarca la organización.

1.2.16.2 Visión

La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, sirve de rumbo y estímulo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

De acuerdo a Enrique Benjamín (2007), es un panorama de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Está orientada a establecer a una identidad común frente a los propósitos de la organización. Pág. 125

Las características de la visión que determina el autor antes mencionado, son las siguientes:

- Es un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder.
- Las visiones van, obviamente, mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.

La visión debe estar anclada en la realidad y relacionada con las amenazas y

oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización.

Según lo expuesto por el autor mencionado, la visión permite identificar claramente lo que queremos lograr, no puede ni debe ser dictada por la alta dirección. Es una visión compartida por los miembros del equipo, tampoco debe ser una descripción de cosas que queremos tener en el futuro; por el contrario, saber cómo vemos desarrollada a la organización. La visión se va construyendo día a día a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la entidad.

1.2.16.3 Definición de Objetivos

El objetivo en general refleja, mediante el planteamiento del problema a ejecutarse, o algún proyecto que se esté tratando, mientras que los objetivos específicos se desprenden del general y deben ser formulados acorde a lo que se desea alcanzar. Esto nos ayuda a poder lograr en un corto, largo o mediano plazo; según sea el propósito a obtener, el éxito y desarrollo sustentable y sostenible que la organización desea lograr.

Son resultados que una empresa pretende alcanzar, representan lo que se espera lograr en el futuro como resultado de la aplicación eficiente del proceso administrativo, dan dirección y coordinación esencialmente para las actividades del mismo.

El valor de una estrategia depende de la calidad de sus objetivos y de estos depende la calidad de información que posee la organización sobre sí misma, sus recursos y su medio ambiente, es importante que aquellos objetivos estén acorde a la situación de la empresa para un mejor direccionamiento en las respectivas áreas, las siguientes características son:

- ✓ Deben ser claros y precisos
- ✓ Deben ser alcanzables y realistas
- ✓ Deben ser coherentes con las políticas básicas de la organización
- ✓ Debe ser de fácil comprensión y establecer un reto significativo.

1.2.16.4 Definir los objetivos específicos.

- Establecer las metas necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos específicos.
- Establecer indicadores que permitan medir el logro de la meta.
- Determinar las actividades que se deben desarrollar.
- Especificar el despacho judicial responsable de llevar a cabo las actividades.
- Si se necesita coordinar la realización de alguna actividad, se debe indicar a la institución u organización

1.2.16.5 Valores corporativos

Son elementos de la cultura empresarial, propios de cada entidad, provistos por sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

En el año 2012, Daniel M., Milla G., afirma que los valores corporativos son: Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o grupo. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relaciones con los propósitos de la misma. Pág. 204

Conforme a lo que manifiesta este autor, la importancia que en una organización, son grandes fuerzas promovedoras de cómo realizar el trabajo. Los valores son un

conjunto de principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige la organización, es decir son las pautas de comportamiento de la empresa.

Los valores de cada uno de los colaboradores dentro de la organización son de mucha importancia y deben ser compartidos con los demás, mostrando respeto, solidaridad y dedicación al trabajo, a los compañeros de labores y a los clientes que forman parte de la organización. Los valores más relevantes son:

- ✓ Honorabilidad.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Responsabilidad Social.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Solidaridad.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Generosidad.

1.2.16.6 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

Conforme a Eduardo Amorós (2007), describe a la cultura organizacional como un sistema de significado compartido entre sus miembros que distingue a una organización de las otras. Es decir, que la cultura organizacional es la percepción que se tiene de la organización en relación a sus valores, costumbres y hasta hábitos que se respiran y se viven en la empresa. Pág. 197

El concepto precedente que se cita, con relación a la ilustración de cultura organizacional, se intuye como una estrategia oportuna que puede ser efectiva a la hora de mejorar las circunstancias actuales y futuras de una organización,

fundamentalmente si ésta se enfrenta a una crisis o pasa un mal momento; por lo cual, la empresa deberá buscar formas de mejorar su productividad y su desempeño general, lo cual se fundamenta a partir de la cultura organizacional, por la razón de que es un punto de referencia que construye a tener clara su definición, lo que significa para los trabajadores y lo que estos quisieran que fuera.

1.2.17 Plan de Acción

Un plan de acción sirve para definir las acciones y tareas a realizar, se asignan responsables y fechas de inicio y término.

En el año 2007, Marcelo L. y Jorge C., señalan que un plan de acción debe incluir los siguientes elementos: Presentación del Plan Estratégico, tener una descripción general del proyecto; Análisis de la Situación, se determina si existe realmente la oportunidad de llevar a cabo con éxito el plan. Definición de los Objetivos a alcanzar, es precisar los objetivos a alcanzar considerando en cada caso el tiempo requerido para alcanzarlos; Definición de las Estrategias del plan estratégico, es por líneas básicas de actuación para alcanzar los objetivos. Pág. 41

Los autores exteriorizan que en las organizaciones un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas, donde se establece quienes serán los responsables para el cumplimiento de cada una de sus funciones en un tiempo determinado, por lo general también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que aquellos responsables designados puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya han sido establecidos con anterioridad cumpliendo con las estrategias trazadas para alcanzar los fines consiguientes de la propuesta establecida. El mismo está compuesto por la siguiente información:

1.2.18 Competitividad empresarial

La competitividad empresarial hace referencia a las diferentes estrategias y métodos que las diversas entidades comerciales, organizaciones llevan a cabo con tal de no sólo obtener los mejores resultados sino también ser competitivo.

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2004), la gestión empresarial está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. La gestión eficaz, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios.

En definitiva el resultado que se busca con la competitividad empresarial es la de ubicarse sobre las demás empresas u organizaciones del mismo rubro y que les permita ser sostenibles en el tiempo. La competitividad empresarial se relaciona con el buen desempeño de todas las secciones y de los individuos que constituyen la organización, está influenciada por la oferta y la demanda. La capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.

1.2.19 Proceso de Cambio

El proceso de cambio considera todas aquellas actividades orientadas a que la organización adopte con éxito nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de comercializar los productos que ofrece.

La administración efectiva del cambio, permite desarrollar modificaciones de las .estrategias de los procesos, tecnologías y de las personas que integran una empresa u organización, con la finalidad de potencializar su desempeño y sostenibilidad a través del mejoramiento continuo en un entorno de negocios en constante cambio. La pertenencia y el compromiso de los integrantes de una empresa es un factor de mucha consideración al momento de decidir por un cambio, el reto planteado en un periodo determinado por aquellas personas que dirigen la empresa y en general por quienes la conforman es lo que se conoce como cambio organizacional.

La gestión del cambio o la intervención para el cambio es dirigida por los directivos o gerentes y llevar a la empresa hacia una situación más alta, hacia mejores niveles organizacionales, que les proporcione una mayor satisfacción. Para alcanzar tales propósitos, los integrantes de la empresa deben estar motivados, capacitados y confiados, considerando que el proceso de cambio no es un camino fácil, tanto a nivel personal como organizacional. Quienes estén al frente del proceso de cambio, deben asegurarse de que las personas, desarrollen sus actividades con menor esfuerzo y mayor satisfacción. Un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación, sólo se logra con entera confianza, si se duda de la misma, el proceso de cambio puede fracasar.

1.2.19.1 Las etapas del proceso de cambio

El proceso de cambio atraviesa por tres etapas y forzosamente, todas deben cumplirse. La primera, corresponde a un período de cuestionamiento, de fijar metas y de diseñar. La segunda etapa, es un período de cambio, de aclarar dudas, de reforzar, en esta etapa se desarrolla el verdadero trabajo de cambio, se crean las estructuras, los nuevos sistemas y se fomenta nuevas actitudes y formas de trabajar. La tercera etapa, es una fase de consolidación, de institucionalización y de evaluación, en la que se consolida el cambio. Se debe establecer que el proceso

de cambio no es un programa momentáneo, sino un proyecto al que hay que darle continuidad.

1.2.20 Vínculos Interorganizacionales

Es importante que las empresas mantengan relaciones con otras organizaciones que aporten a la consecución de sus objetivos y metas, logrando obtener beneficios mutuos. Las alianzas estratégicas se han convertido en una poderosa herramienta para los negocios, así como una oportunidad para colaborar entre sí y superar las barreras comerciales que se presentan en el mercado.

Como manifiesta Enrique Cabrero Mendoza (2005), los vínculos organizacionales representan el enlace entre la organización y los factores contextuales que pueden ser clave para la innovación; desde esta perspectiva, los procesos innovadores aparecen como resultados de la capacidad del contexto. Pag.39

Los vínculos organizacionales de acuerdo a la teoría del autor antes mencionado, son cada vez más importantes como consecuencia de la globalización y de los rápidos cambios en el entorno. De ahí las alianzas estratégicas, las funciones y adquisiciones, los acuerdos de desarrollo e incluso las interacciones, son hoy en día vínculos interorganizacionales con los que se busca obtener competencias.

1.3 ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES “FERIA LIBRE”

1.3.1 Antecedentes

La Asociación de Comerciantes Minorista “Feria Libre”, es una entidad sin ánimo de lucro que representa al gremio de comerciantes y trabaja en la defensa de los intereses de los agremiados, con una filosofía y criterios orientados a brindar un mayor bienestar y fortalecimiento de la colectividad.

Fue constituida en el año de 1976 por un grupo de comerciante con el ánimo de servir a la comunidad, quienes solicitan un lugar de trabajo a las autoridades. inicialmente fueron instalados en la Av. 6ta y calle Guayaquil, el grupo estaba integrado por Julio Fuerte Méndez, José Murillo Rodríguez, Antero Núñez, Elías Alpiazo, Malasio Beltrán, Samuel Peña, Mario Roca, Segundo Rivas, Mauro Villegas, Pedro Vélez, Felipe Lusín, Chela Murillo, Galo Merchán, Patita Reyes, Guillermo Zamora, Víctor Hugo Avilés, Samuel Peña, Rosa Limones, Pedro Cujilema.

Luego de varias reubicaciones, se toma la decisión de formar una asociación con el objetivo de evitar el comercio informal, por lo cual se establece el nombre de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”, quedando asentado en acta, posterior a aquello, se eligió un directiva provisional que estaba conformada de la siguiente manera: Julio Fuerte, Presidente; Felipe Lusín, Vicepresidente; Galo Merchán, Secretario y Chela Murillo, Tesorera; la misma que se consolida como una sola persona, prometiendo hacer respetar los derechos de todos los compañeros comerciantes, pero principalmente, para servir a la comunidad con la comercialización y expendio de productos de primera necesidad. Las continuas discrepancias con las autoridades del cantón Salinas, culminaban siempre en el desalojo, ante lo cual, la directiva en conjunto con los integrantes deciden gestionar la personería jurídica, obteniéndola el 30 de Enero de 1980. Desde su nacimiento, en cada época y circunstancia, han adelantado diferentes procesos para la protección, bienestar y fortalecimiento de los participantes y su actividad comercial, logrando confianza y liderazgo; y, credibilidad por parte de los clientes. En la actualidad se encuentra funcionando en un área propia, ubicada en el Barrio Mariscal Sucre, Ave. 7° S/N entre calles 22 y 22ª.

1.3.2 Actividad Económica

Desde su inicio la Asociación de Comerciante Minoristas “Feria Libre”, se ha

dedicado a la actividad de negocio; es decir, venta al por menor y mayor de productos de primera necesidad, legumbres, hortalizas, confites, comida preparada, entre otros, en los diferentes locales, cumpliendo las necesidades de sus clientes que a diario acuden a realizar sus compras, ofreciendo variedad, calidad y precios accesibles al alcance del bolsillo de los consumidores.

1.3.3 Marco situacional de la Asociación

Actualmente el gremio cuenta con 106 socios activos, su infraestructura posee 111 locales donde se expenden los diferentes productos que venden los socios, tiene parqueadero propio. Las reuniones se programan dos veces al mes para tratar asuntos inherentes al gremio. Poseen una oficina administrativa, en la que laboran dos secretarías y el presidente, adicionalmente se contrata los servicios de cinco guardias de seguridad y dos de mantenimiento.

1.4 MARCO LEGAL DE LA ASOCIACIÓN

1.4.1 Constitución de la República del Ecuador, en vigencia desde el 20 de octubre del 2008.

Art. 3.- Son deberes primordiales del Estado:

Numeral 5. Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir.

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

Art. 59.- Se reconocen los derechos colectivos de los pueblos montubios para garantizar su proceso de desarrollo humano integral, sustentable y sostenible, las políticas y estrategias para su progreso y sus formas de administración asociativa, a partir del conocimiento de su realidad y el respeto a su cultura, identidad y visión propia, de acuerdo con la ley.

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas:

Literal 13. El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria.

Art. 281.- La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente. Para ello será responsabilidad del Estado:

Numeral 14. Adquirir alimentos y materias primas para programas sociales y alimenticios, prioritariamente a redes asociativas de pequeños productores y productoras.

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

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e

incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

1.4.2 Ley Orgánica de Libre Competencia Económica, aprobada en octubre del 2011

Art. 3 Promoción de la libre competencia económica.- Es deber del Estado promover el desarrollo de actividades y mercados competitivos, para lo cual deberá impulsar la libre competencia económica en forma consistente y sistemática, fomentará una cultura de leal y eficiente competencia, y coordinará la ejecución de planes para la difusión de tal cultura.

Art. 4 Garantía de libertad de empresa.- El Estado respetará y hará respetar el derecho a la libre empresa de los agentes económicos, en la medida que su ejercicio no origine prácticas monopólicas u otras formas que impidan o distorsionen la libre competencia.

Art. 19 Posición de dominio.- Es el poder de mercado que ejerce un determinado agente económico, de manera que actúe con independencia con relación a los demás agentes económicos, bien por ausencia de competidores, o por ejecución de actos que impidan, restrinjan, falseen o distorsionen la libre competencia entre los agentes dedicados a una misma actividad. La existencia de una posición de dominio no atenta por sí sola contra la libre competencia; no obstante, el abuso de la misma constituye infracción, cuando un agente económico dominante, con el objeto de mantener o mejorar su posición de dominio, ejecute alguna de las prácticas monopólicas establecidas en el artículo anterior.

Art. 25 Mercado relevante.- Es el conjunto de productos dentro de un área geográfica determinada, sujeto al poder que pueden ejercer determinados agentes económicos, con el fin de influir de manera rentable en los precios de bienes y servicios, así como en otras condiciones de la competencia económica.

Art. 59 En la aplicación de las disposiciones de esta Ley, se asumirán taxativamente las siguientes definiciones:

Actividad económica: Es la producción, prestación o comercialización de bienes o servicios dirigida a la obtención de beneficios económicos.

Acuerdo: Arreglo expreso o tácito, formal o informal, escrito, verbal o de cualquier otro modo expresado, entre agentes económicos, tendiente a obtener beneficios mutuos, recíprocos o de cualquier forma entre ellos convenido.

Agente económico: Toda persona natural o cualquier organización, agrupación, asociación de derecho o de hecho, nacional o extranjera, dotada o no de personería jurídica, inclusive el patrimonio autónomo, sea del sector público o privado, tenga o no finalidad de lucro, que actúe habitualmente en la producción, el suministro, la provisión o comercialización de bienes y servicios en el mercado nacional.

Decisiones colectivas o resoluciones: Medidas o recomendaciones adoptadas por asociaciones de productores, proveedores, cámaras de la producción, colegios profesionales, o cualquier otro órgano colegiado.

Denegación de admisión a una asociación: Oposición a la admisión, o exclusión, injustificada y discriminatoria, contra ciertos agentes económicos por parte de una asociación profesional o comercial, o cualquier otro órgano colegiado, cuando estos sean indispensables para el ejercicio de tal actividad.

Discriminación de precios condiciones o modalidades: La aplicación de precios, condiciones o modalidades desiguales para prestaciones equivalentes, que coloquen a uno o varios agentes económicos en situación de desventaja competitiva frente a otros, en las transacciones de bienes o servicios.

Dólar o dólares: Dólares de los estados Unidos de Norteamérica (USD \$)

Libre competencia: Es toda circunstancia que permite a los agentes económicos tener completa libertad para entrar o salir de un mercado determinado, así como aquellos que se encuentren dentro de él, a no imponer condición alguna en las relaciones de intercambio.

Leyes sectoriales: Aquellas que regulan actividades específicas, tales como las comprendidas en los sectores energético, eléctrico, de agua potable, alcantarillado, recolección de desechos sólidos, telecomunicaciones, higiene, salud, educación, seguridad y otros servicios básicos de este tipo.

Mercado: Ámbito dentro del cual compradores, adquirientes, vendedores, o suministradores realizan transacciones comerciales para el intercambio de bienes y servicios, y donde los precios de esos bienes y servicios fueren el resultado del ejercicio de la competencia. Los mercados pueden ser locales, regionales, nacionales o internacionales, según su ámbito, y no requieren necesariamente que los compradores y proveedores se encuentren o se comuniquen directamente el uno con el otro.

Negativa a tratar o negociar: Conducta de un agente económico en aplicación de la cual se niega, injustificadamente, a comprar, vender o, en general, de cualquier forma a negociar con otro, con la finalidad de distorsionar la competencia.

Órganos sectoriales de control: Autoridades u organismos a los que las leyes referentes específicamente a determinada actividad económica, hubieren conferido competencia administrativa o atribuciones para regular las actividades del sector, para conocer y reprimir las infracciones a dichas leyes o ejercer, conjunta o separadamente, tales actividades.

Prácticas concertadas: Aquellas actuaciones que, aun cuando no constaren o se derivaren de un acuerdo formal o expreso, impliquen un paralelismo de conducta consciente entre agentes económicos, normalmente competidores, y que supieren cualquier tipo de cooperación y coordinación entre ellos, con el fin de impedir, afectar o restringir la competencia.

Práctica o actuación colusoria: Entendimiento fraudulento entre proveedores o entre estos funcionarios, que participan en licitaciones, ofertas públicas, subastas de bienes o servicios, encaminado a alcanzar una contratación o asignación, con el propósito de engañar o perjudicar a un tercero.

Precios predatorios: Estrategia o conducta en aplicación de la cual un agente económico, generalmente dominante en el mercado, disminuye transitoriamente sus precios por debajo del nivel de sus costos marginales de producción, como medio para expulsar a sus competidores del mercado, desalentarlos, o impedir su ingreso a él.

Reparto de mercados: Es el resultado de la acción de los agentes económicos que, hallándose en posición de competir, en lugar de hacerlo, se dividen el mercado, por territorios, por volúmenes de compra o de venta, por el tipo de bienes y servicios vendidos, por clientes o proveedores, o cualquier otro mecanismo que tenga alcances o consecuencias similares.

Ventas condicionadas o vinculadas: Consiste en subordinar la celebración de transacciones que, por su naturaleza o según los usos mercantiles, no guarden relación con el objeto de dichas transacciones.

1.4.3 Plan Nacional del Buen Vivir, en vigencia desde marzo del 2010.

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 plantea nuevos retos orientados

hacia la materialización y radicalización del proyecto de cambio en el Ecuador, para la presente propuesta se estipulan dos objetivos:

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.- “Buscamos condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad. Fortalecemos la capacidad pública y social para lograr una atención equilibrada, sustentable y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos”.

Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas.- “Garantizamos la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad”.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la metodología aplicando el enfoque de Roberto Sampieri y Carlos Fernández que permitió desarrollar la propuesta del diseño organizacional. Se muestran aspectos relativos al diseño, modalidad y tipo de investigación, las técnicas, herramientas y procedimientos empleados para la recolección de datos, con la finalidad de obtener información confiable para la viabilidad del proyecto

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El lineamiento metodológico para el desarrollo del diseño organizacional para la Asociación de Comerciante Minorista “Feria Libre”, se enfocó en el estudio y análisis del problema planteado, las actividades y acciones que permitieron conseguir información válida para fundamentar el trabajo emprendido, facilitaron la generación de criterios útiles y válidos, de manera que la investigación alcanzó niveles lógicos y probos para sustentar la propuesta.

La investigación se desarrolló utilizando la metodología cuantitativa, debido a que facilitó el análisis de la información, cuantificando de forma numérica y apoyándose en la estadística, además existe una clara relación entre los elementos de investigación y permite una comprensión explicativa y predictiva de la realidad del gremio, posibilitando la comprobación de la hipótesis establecida previamente.

La metodología cualitativa permitió describir la situación altamente competitiva que hoy en día atraviesan las organizaciones, lo que influye mucho para que la

asociación encuentre nuevas y mejores capacidades.

Para lograr lo anterior, es fundamental, realizar un análisis de la situación actual del gremio, tal como la perciben los involucrados, con el fin de implementar las nuevas y estructuradas estrategias en beneficio de la asociación.

El proceso de investigación comprende la ejecución de una serie de pasos que se consideraron para culminarla de manera exitosa, a fin de que se alcancen los objetivos propuestos. La investigación se dividió en tres fases; la primera corresponde a la fase teórica, en donde se revisó la bibliografía existente y la bibliografía digital, se obtuvieron datos de autores reconocidos; la segunda, se diseñó la metodología y los instrumentos a emplearse para conseguir datos relevantes para el trabajo de investigación. En la última fase, se establecieron los recursos que facilitaron alcanzar los objetivos planteados y encontrar resultados confiables para lograr una propuesta concreta.

2.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Para el trabajo de investigación planteado se emplearon varias modalidades; Documental, porque se utilizan fuentes bibliográficas y documentos proporcionados por la Asociación “Feria Libre”, predominando el análisis y la interpretación de las definiciones de los autores investigados, para conocer con mayor detalle el objeto de estudio, estableciendo relaciones, diferencias y posturas de la situación actual de las variables que intervienen.

La modalidad de campo, permitió que el investigador se involucre directamente con la directiva e integrantes de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre” para vivir la experiencia, con el fin de recolectar información sistemática sobre la realidad de la problemática existente.

Se considera también, la modalidad de proyecto factible o de intervención, debido a la necesidad del gremio de realizar modificaciones al actual diseño organizacional y porque representa un gran beneficio para la asociación, los agremiados y los clientes que diariamente acuden a realizar sus compras, dando solución a los diferentes inconvenientes que se indicaron en el planteamiento del problema.

Se aplicó el método analítico para obtener criterios válidos que viabilicen la propuesta del diseño organizacional, profundizando, además, en la realidad inmediata del problema planteado; el procedimiento deductivo proporcionó conclusiones particulares de datos generales aceptados como válidos, lo que permitió demostrar y dar validez al planteamiento del problema; el empleo del método deductivo y la aplicación de la metodología cuantitativa, lograron que a partir de datos generales se llegue a conclusiones particulares sobre las características y cualidades del fenómeno observado. La aplicación de la investigación cualitativa se realizó con la finalidad de identificar la naturaleza profunda de la realidad observada y su sistema de relaciones.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1 Por el Propósito

Investigación Aplicada

Conforme a las finalidades perseguidas en esta investigación, se consideró como aplicada, puesto que lo que se pretende lograr, es la aplicación de los conocimientos adquiridos y fortalecerlos durante el proceso. El mismo hecho de conocer la realidad, fue el principal motivo de este trabajo, la búsqueda de soluciones prácticas a los diferentes inconvenientes que atraviesa la asociación, permite establecerla y catalogarla como aplicada, puesto que orientó las

decisiones de los integrantes hacia la resolución de los problemas que enfrenta la asociación por la falta de un diseño organizacional adecuado a sus requerimientos.

2.3.2 Por el Nivel

Investigación Descriptiva

La investigación es descriptiva, porque describe, registra, analiza e interpreta de forma sistemática, lo que acontece con la asociación que se investiga y porque facilitó la emisión de criterios sobre diversos aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno de estudio, para lo cual se consideró la hipótesis y la teoría, así como el análisis minucioso de los resultados, que contribuyó a la postulación de criterios para sustentar la propuesta.

La investigación descriptiva permitió la aplicación del método de análisis para señalar las características y propiedades de la situación que se plantea, lo que facilitó la medición de las variables involucradas. Haciendo énfasis en el diseño organizacional y en la coordinación efectiva de las actividades para lograr una mayor competitividad, con el aporte y colaboración de los integrantes de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”.

2.3.3 Por el Lugar

Investigación Bibliográfica

El eje teórico es muy importante en la investigación, el aporte de las referencias conceptuales de reconocidos autores de la comunidad científica en el área de estudio, amplió el conocimiento de los elementos involucrados. Este tipo de investigación permitió investigar en libros, monografías, tesis, publicaciones

técnicas, material, revistas especializadas y digitales, entre otros, para tomar conciencia de investigaciones previas.

Investigación de Campo

Permitió diagnosticar los problemas presentes de la asociación, involucrándolos directamente con el gremio, para fortalecer el funcionamiento administrativo en base a un diseño organizacional que permita el cumplimiento de sus objetivos, además facilitó el registro ordenado de los datos que se recopilaron de los involucrados, empleando instrumentos como la entrevista y la encuesta. Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen de entrevistas, cuestionarios y encuestas.

2.3.4 Por la Dimensión

Investigación Transversal

Según la dimensión temporal, se consideró como transversal, ya que facilitó el análisis de la situación de la asociación en un momento dado, para determinar las falencias existentes en cuanto a la necesidad de proponer cambios al diseño organizacional.

2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1 Método Analítico

A través de este método se dividió el objeto de investigación en sus elementos esenciales para analizar sus causas y efectos, lo que permitió explicar y

comprender mejor su comportamiento y conocer la naturaleza de sus partes. Durante el proceso de investigación, se estudió por separado las diferentes situaciones que generan conflictos al interior de la asociación, para analizar las consecuencias que acarrea la falta de un diseño bien estructurado. Se trata de un procedimiento, que proporciona facilidades para el análisis y estudio individual de cada una de sus partes.

2.4.2 Método Deductivo

Es un procedimiento que permite obtener conclusiones generales a partir de deducciones que contienen datos particulares, tomando como punto de partida la hipótesis. Se empleó este método, porque su aplicación permitió observar los hechos para su registro, clasificar y estudiar los mismos, derivar los hechos para realizar generalizaciones y contrastarlos con el objeto de estudio. El análisis ordenado, coherente y lógico de la situación que afecta a la asociación, terminó en la declaración de la necesidad de realizar un diseño organizacional apropiado para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre” del cantón La Libertad.

2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la presente investigación, se fundamentó, en el tema escogido, en el planteamiento realizado y en los objetivos propuestos, sin dejar de lado, la metodología aplicada. A continuación se presentan las técnicas utilizadas:

2.5.1 Entrevista

Es una técnica de fácil aplicación, es un medio flexible y manejable, se pudo entablar conversaciones dirigidas con los directivos de la asociación, los que proporcionaron valiosa información que aportó a la fundamentación de la

propuesta. Los principales temas que se trataron a través de este instrumento fueron la necesidad de un diseño organizacional y su aporte a la consecución de una mejor competitividad empresarial.

Los datos recopilados a través de la entrevista, se tradujeron en valiosos criterios y sugerencias que han servido para profundizar en las necesidades del gremio respecto a la estructura administrativa que se maneja en la asociación “Feria Libre”, esta técnica permitió conocer las expectativas de la aplicación de un diseño organizacional para lograr una mayor competitividad en el gremio. La información recopilada fue de mucha ayuda para emprender una metodología que viabilice la propuesta.

2.5.2 Encuesta

Se utilizó la encuesta por es una de las técnicas más versátiles, eficientes, útiles y sencillas para recopilar información directa de los involucrados en la investigación, se diseñó un conjunto de preguntas para conocer de primera mano la situación de las variables involucradas. Se preparó un cuestionario aplicando la escala de Likert, para facilitar la tabulación de las respuestas.

2.5.3 Focus Group

La metodología que se aplicó para el desarrollo del Focus Group fue la del Método Empírico, este permitió el análisis de las soluciones a los diferentes problemas que afectan a la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”, la información fue obtenida mediante distintas técnicas de recolección, entre ellas la hoja de preselección, la que se aplicó a distintos sujetos de investigación. Mediante la hoja de preselección se clasificó a los integrantes que formaron parte del Focus Group, considerando los siguientes aspectos: Datos personales, nombre,

género, ocupación en la asociación, N° de local, teléfono. Uno de los aspectos que más influyó en la selección de las personas que formaron parte de esta técnica es el cargo que ocupan en la organización.

2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas mencionadas en el ítem anterior, determinaron los instrumentos que se utilizaron, en el presente caso se emplean el guión de entrevista, el cuestionario y la ficha de observación para el focus group. Para que la investigación tenga suficiente confiabilidad, los instrumentos seleccionados se adaptaron al problema planteado, permitiendo obtener resultados confiables.

2.6.1 Guión de entrevista

Es la lista de preguntas preparadas para los informantes calificados, los datos recopilados permitieron establecer un conocimiento más claro de la situación real de la asociación, en referencia a la necesidad de cambios en la organización. Su aplicación tuvo lugar en las instalaciones de la asociación, por ser el lugar escogido por los entrevistados, logrando extraer lo más significativo, explorando sus percepciones y vivencias. El diseño de la entrevista se realizó considerando la temática de cambio organizacional para fortalecer la competitividad empresarial de la asociación. El instrumento se preparó de manera que genere mayor conocimiento acerca de las necesidades de la organización y sus problemas.

2.6.2 Cuestionario

La redacción del cuestionario facilitó información precisa y válida. Es una herramienta confiable para conocer varios aspectos relacionados con la temática planteada.

2.6.3 Guión de desarrollo

Para el enfoque de grupo se elaboró un guión de desarrollo, consistente en una serie de actividades que permitieron recopilar con facilidad los diferentes puntos de vista y opiniones de los integrantes sobre la situación de la asociación en lo referente al tema investigado

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1 Población

La población a considerar para la realización del diseño organizacional está conformada por el número de socios que integran la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre” del cantón La Libertad – Provincia de Santa Elena, está constituida por 106 socios activos, que se dividen en 91 agremiados y 15 directivos. En cuanto a los clientes, se determinó, mediante observación directa, que existe un promedio de 300 personas que visitan diariamente las instalaciones de la asociación. Dada la magnitud de la población a tratar, se realizó un estudio de carácter probabilístico.

Cuadro N° 1
Población

Elementos	Cantidad
Clientes	300
Agremiados	91
Directivos	15
Total	406

Fuente: Asociación Feria Libre

Elaborado: Clara Inga C.

2.7.2 Muestra

Con la finalidad de obtener información de las expectativas que se tienen sobre la propuesta del diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”, se utilizó la siguiente información:

Elementos:	Comerciantes del cantón La Libertad
Unidad de muestreo:	Socios del gremio y clientes que acuden a comprar en la Asociación “Feria Libre”
Alcance:	Cantón La Libertad
Tiempo:	Desde Febrero 18 al 20 Febrero del 2013

Mediante la utilización de la siguiente fórmula se obtuvo la muestra que determinó el número total de instrumentos que se emplearon.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

De donde:

Población (N)	=	406
Probabilidad a favor (P)	=	0.5
Probabilidad en contra (Q)	=	0.5
Error de estimación (E)	=	0.05
Margen de confiabilidad (Z)	=	1.96

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 406}{0.05^2 (406 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 198$$

Obteniéndose un total de 198 instrumentos, para determinar la cantidad que le corresponde a cada grupo de la población, se aplicó la fracción muestral.

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

n = Tamaño de la Muestra.
 N = Población.
 Fm = Fracción Muestral.

Aplicando la fracción muestral se obtuvo:

$$Fm = \frac{198}{406} = 0.487684729$$

Factor que se procede a multiplicar por cada uno de los elementos considerados para la investigación.

Cuadro N° 2
Muestra

Elementos	Cantidad	Fracción Muestral	Ni
Clientes	300	0.487684729	146
Agremiados	91	0.487684729	44
Directivos	15	0.487684729	8
TOTALES	406		198

Elaboración: Clara Inga C.

El cuadro anterior muestra que se deben aplicar 146 encuestas a los clientes, 44

encuestas a los agremiados y 8 entrevistas a los directivos de la asociación; además de estos instrumentos se aplicó el enfoque de grupo a 5 integrantes de la directiva.

2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Las técnicas e instrumentos permitieron una mayor aproximación al objeto de estudio, lográndose obtener información real de los informantes calificados, a los datos obtenidos se les aplicó un proceso de análisis para sustentar el trabajo y definir el éxito de la investigación.

2.8.1 Procedimiento

Corresponde al procedimiento específico que facilitó la organización de la información recopilada, la presentación de tablas estadísticas permitió elaborar un conjunto de puntuaciones ordenadas con sus respectivas categorías y diseñar las representaciones gráficas que faciliten su análisis, el mismo que se desarrolló con apoyo tecnológico para cuantificar, procesar y agrupar la información.

El adecuado manejo en la recolección de datos y la selección del método aplicado, permite obtener resultados más confiables, pertinentes y de excelente calidad; el procedimiento empleado en la presente investigación se planteó de la siguiente manera:

- Búsqueda de información.
- Selección de las fuentes de recolección.
- Diseño de las técnicas e instrumentos de recopilación de información.
- Validación de las técnicas e instrumentos empleados.
- Recolección de información.

2.8.2 Procesamiento

El procesamiento de los datos recopilados consistió en la utilización de herramientas informáticas y estadísticas para tabular y elaborar los gráficos correspondientes. En el proceso y análisis de los datos dispersos se consideró los objetivos, la hipótesis y la sistematización del problema, lo que dio como resultado la generación y emisión de conclusiones y recomendaciones para establecer una propuesta viable.

Para el procesamiento de la información, se utilizó Microsoft Excel, por ser un programa utilitario de fácil manejo para la elaboración y presentación de las distribuciones de frecuencias y las representaciones gráficas, el tratamiento de la información se desarrolló de acuerdo al siguiente orden:

- Definir los criterios para ordenar los datos.
- Selección de las herramientas y técnicas de análisis de la información.
- Elaboración de tablas y gráficos
- Análisis e interpretación de los resultados.
- Entrega del informe final.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL FOCUS GROUP

El Focus Group se realizó con la participación de 10 integrantes de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”, reunidos en la sede de la organización, esta herramienta fue guiada por la investigadora con la finalidad de establecer el tipo de aceptación que tendría la propuesta de un nuevo diseño organizacional para la asociación que los cobija.

Los invitados a participar en este evento fueron los miembros de la directiva y los vocales de las diferentes comisiones, cuyas edades fluctúan entre los 40 y 50 años. Se inició el acto con la presentación de la investigadora/moduladora, dando a conocer el objetivo del enfoque de grupo y de los temas que se abordarían.

Debido a cuestiones de tiempo y las ocupaciones de los integrantes de la asociación, el focus group tuvo una duración de dos horas y media, aproximadamente.

Inicialmente, se desarrolló una dinámica de grupo conocida como “Tres verdades y una mentira”, en la que cada participante escribe su nombre en un papel y escribe tres cosas verdaderas y una falsa acerca de sí mismo, luego se cambian de ubicación y forman parejas para enseñarles sus papeles al otro y tratan de adivinar cuál es la información falsa, luego se realizaron preguntas de integración, que permitieron la generación de una mayor confianza entre los participantes.

La aplicación de esta herramienta facilitó valiosa información para todo el trabajo de investigación, partiendo desde el planteamiento del problema hasta las posibles soluciones de diseño organizacional. Entre los principales motivos que originaron la conformación de una agrupación de comerciantes minoristas, estuvo la necesidad de trabajar en conjunto para poder enfrentar los diferentes problemas que se les presentaban como comerciantes informales, por lo que se consideró la formación de una asociación legalmente establecida.

El mayor problema que se tuvo como asociación ya conformada, fue la inexperiencia en cuestiones administrativas y contables, no se tenía la capacitación y la formación necesaria para tomar las riendas de una agrupación como la que se había iniciado, aún en los actuales momentos, hace falta mayor profesionalismo en ese sentido, por lo que se ha optado por contratar a dos secretarias, pero hace falta un contador de planta, adicionalmente cuenta con guardias de seguridad y personal de limpieza. Otro de los graves problemas con que se tuvo que lidiar al principio, era la rivalidad entre los socios y el desinterés por mejorar la situación de la agrupación, no existe una cultura organizacional y cada vez que se busca modificar o reformar algo en beneficio de la asociación, se establecen polémicas originadas por la resistencia al cambio.

En lo referente a la capacitación y formación de los integrantes de la asociación, se estableció que los cursos que se han recibido hasta el momento, siempre han estado dirigidos a la atención al cliente, escasamente, y la mayoría no lo recuerda bien, se han tenido cursos orientados a la administración y manejo de la asociación.

Las desventajas que se presentan por el manejo administrativo empírico y no profesional, es que toda la carga del trabajo lo lleva una sola persona, a pesar de que todos los problemas son debatidos entre los socios y se llega a consensos, la responsabilidad recae sobre el presidente, los resultados de las decisiones tomadas

en muchas ocasiones no son los esperados, por lo que los socios se sienten insatisfechos y descontentos, lo que provoca disgustos y resentimientos entre los integrantes de la asociación.

En cuanto a la posibilidad de modificar la estructura organizacional actual, se estableció que es una necesidad imperiosa para muchas asociaciones de comerciantes que se encuentran radicadas en la provincia de Santa Elena, pues el mercado actual ha venido sufriendo una serie de cambios, con los que las nuevas administraciones deben de estar a la par, existen una serie de factores, internos y externos, que se pueden aprovechar para darle un giro a la administración del gremio. Los cambios estructurales para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”, deben de realizarse desde adentro hacia afuera, el planteamiento de nuevos objetivos y metas sería el punto de partida para iniciar una renovación de su estructura.

3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

1. La agrupación que usted representa ¿Tiene una organización definida desde sus inicios?

Desde sus inicios se tuvo definido lo que se pretendía ser, al contar con una vida jurídica, ya que la finalidad fue de servir a la comunidad peninsular, trabajando de una forma organizada los 106 socios que conforman el gremio.

2. El manejo administrativo de la asociación ¿Cumple con las expectativas de los asociados? Existen desacuerdos dentro de la asociación entre los socios y la directiva.

De manera general no se puede satisfacer a todos los socios al mismo tiempo, eso genera desacuerdos, pero siempre se trata de llegar a consensos a través de la asamblea general.

3. ¿Los socios conocen y cumplen lo que menciona la filosofía corporativa de la asociación?

No se ha definido una misión y visión de la organización, sólo existen los objetivos planteados al inicio de la asociación.

4. ¿Los directivos y los agremiados plantean, conjuntamente, año a año objetivos de crecimiento para la Asociación?

Si se plantean objetivos año a año y estos son analizados en la reunión a ver si se están cumpliendo, en caso de no ser así, se toma los correctivos necesarios, lamentablemente no siempre se consigue lo propuesto. A futuro se espera crear un centro comercial.

5. ¿Qué ventajas se lograrían con una organización más técnica de la asociación?

Dentro de las ventajas que se lograría en base a una organización que se maneja de forma técnica, sería que los socios que conforman la directiva concentren sus esfuerzos en el ámbito organizativo y de procedimientos puntuales en beneficios del gremio. Otro de los aspectos sería que contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

6. ¿De qué manera podrían aportar los socios en la implementación de un diseño organizacional acorde a las necesidades del gremio?, con el fin de mejorar el desempeño y las actividades de la asociación.

La aportación de los integrantes sería en dar a conocer a los socios sobre las ventajas que tiene la implementación de un diseño organizacional, acorde a las necesidades de la asociación llevarlo a cabo, si la mayoría de los socios lo aprueban en la asamblea, pero si es beneficioso para la asociación, de seguro se aprobará y se tomará una decisión positiva.

3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

3.3.1 Encuesta aplicada a los socios del gremio

Tabla N° 1

¿El objetivo de conformar la asociación fue evitar el comercio informal?			
<i>Ítem</i>	<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
1	Definitivamente si	39	89%
	Probablemente si	5	11%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		44

Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 5



Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

En referencia a la información proporcionada por los socios del gremio sobre la iniciativa de asociarse para evitar el comercio informal, se aprecia que la mayoría de los informantes calificados se expresaron de manera afirmativa. Generalmente este tipo de agrupaciones buscan formalizarse para obtener los beneficios de la asociatividad.

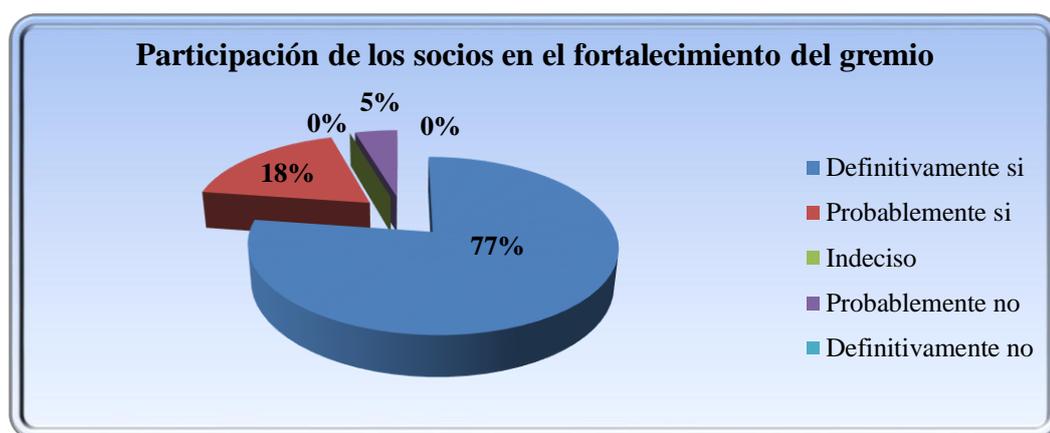
Tabla N° 2

¿Los socios de la agrupación participan activamente en el fortalecimiento del gremio?			
<i>Ítem</i>	<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
2	Definitivamente si	34	77%
	Probablemente si	8	18%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	2	5%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		44

Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 6



Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los asociados del gremio “Feria Libre”, con relación a esta interrogante, existe un alto porcentaje de socios que participa de manera activa en el fortalecimiento de la asociación, los datos recabados demuestran que los integrantes trabajan conjuntamente por el desarrollo y progreso de la organización. Se debe destacar que la directiva de la asociación que motiva la presente investigación tiene más de un año de haberse hecho cargo de la misma y constantemente incentiva la colaboración y cooperación de los socios en beneficio de la organización.

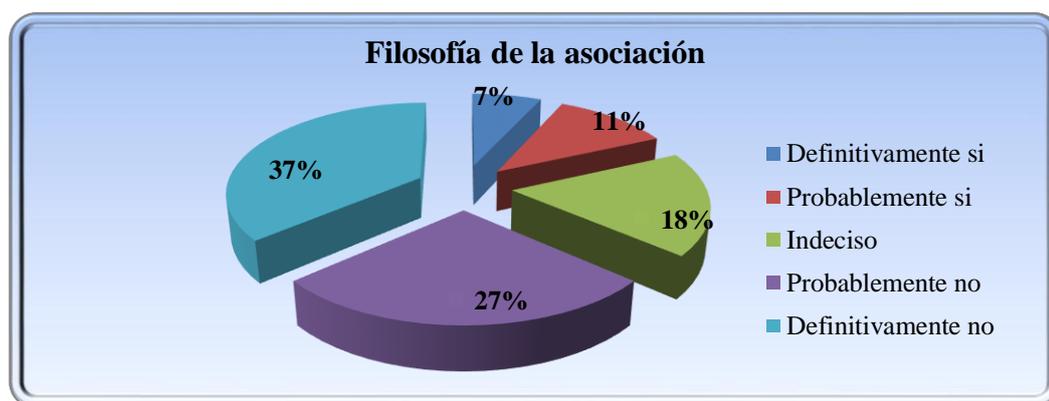
Tabla N° 3

¿La asociación tiene una filosofía definida?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
3	Definitivamente si	3	7%
	Probablemente si	5	11%
	Indeciso	8	18%
	Probablemente no	12	27%
	Definitivamente no	16	36%
	TOTAL		44

Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 7



Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Las asociaciones en la actualidad se enfrentan al reto de sobrevivir en un entorno altamente competitivo, donde el aumento de la competencia, hacen que estos gremios enfoquen sus esfuerzos en construir una identidad organizacional que los fortalezca interna y externamente. Los resultados de la encuesta demuestran que la mayoría de los integrantes expresaron que la asociación no cuenta con una filosofía donde se establezcan los principios fundamentales y los propósitos de la organización, enfrentando dificultades y proponiendo alternativas de solución.

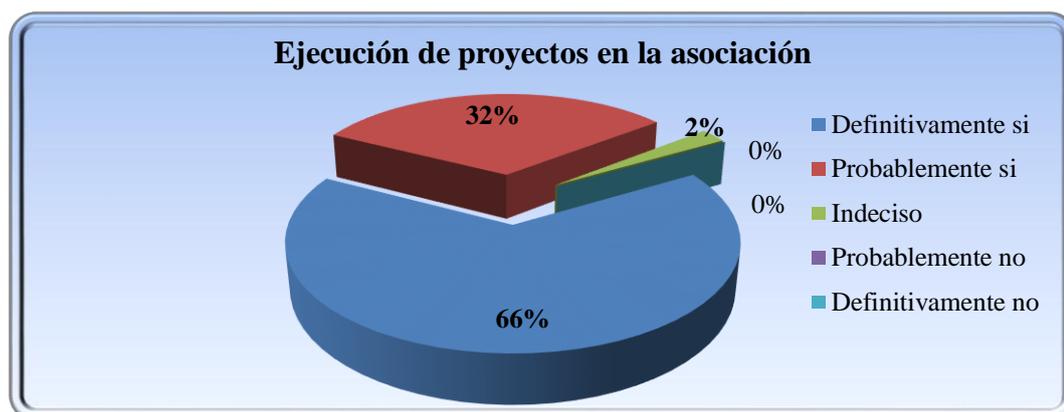
Tabla N° 4

¿Se ha ejecutado proyectos en beneficio de la asociación?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
4	Definitivamente si	29	66%
	Probablemente si	14	32%
	Indeciso	1	2%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		44

Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 8



Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Los resultados obtenidos demuestran que la asociación si cuenta con proyectos que beneficien a la organización, reflejado en el alto porcentaje de encuestados que se manifestaron de manera positiva ante esta interrogante. En la actualidad, la ejecución de proyectos, programas y planes al interior de las organizaciones es una necesidad constante para crear ventajas competitivas que las sitúen en posiciones de reconocimiento en el mercado en que se desenvuelven y que les permita detectar las necesidades y requerimientos de los socios, facilitando la obtención de recursos, el acceso a nuevos mercados, así como la generación de metas e indicadores de logro.

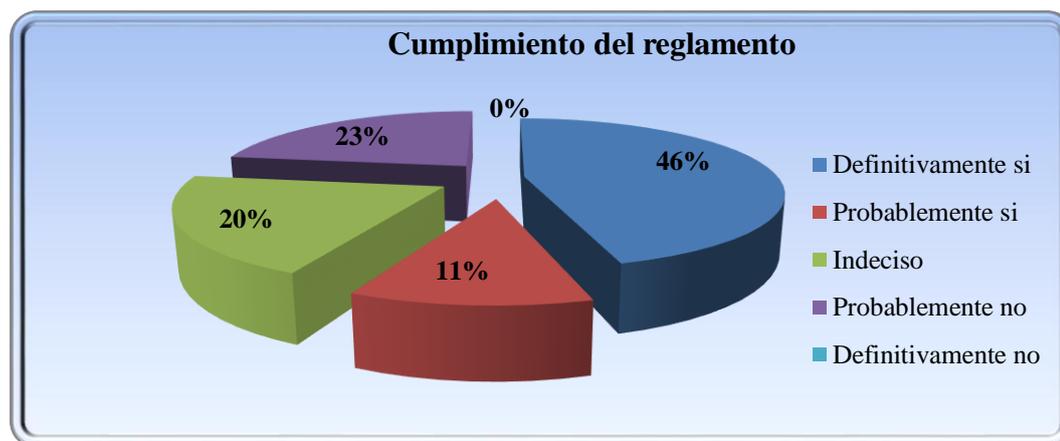
Tabla N° 5

¿Se cumplen con los reglamentos establecidos por la asociación?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
5	Definitivamente si	20	45%
	Probablemente si	5	11%
	Indeciso	9	20%
	Probablemente no	10	23%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		44

Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 9



Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Los datos obtenidos de los informantes calificados, demuestran que la mayoría de integrantes de la asociación opina que si se cumple con el reglamento establecido en los estatutos vigentes del gremio; sin embargo, existe un porcentaje representativo que se manifiesta contrario a esta aseveración. De acuerdo a indagaciones previas se conoce que la asociación es muy rigurosa en el control de las responsabilidades y deberes de los integrantes. Es importante destacar que el incumplimiento de lo que manifiesta el reglamento es penado con multas e incluso con el cierre de los locales.

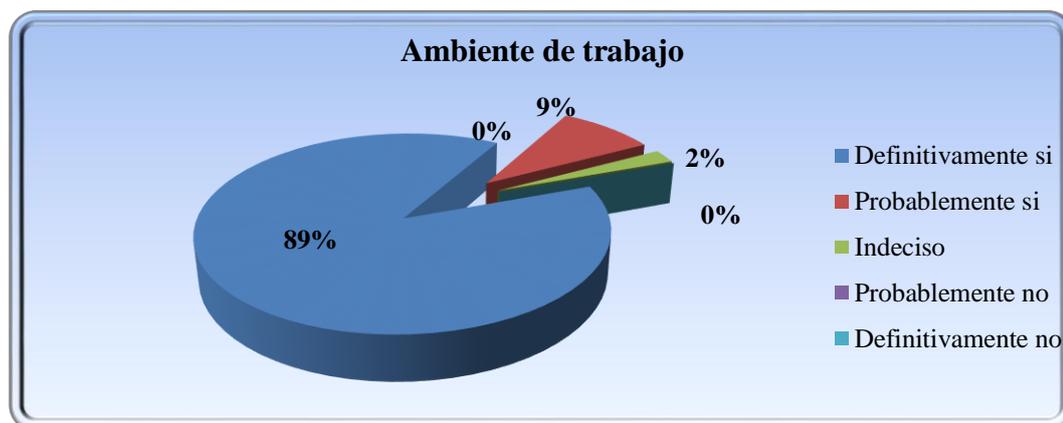
Tabla N° 6

¿El ambiente de trabajo le genera la satisfacción esperada?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
6	Definitivamente si	39	89%
	Probablemente si	4	9%
	Indeciso	1	2%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL	44	100%

Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 10



Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

En cuanto a la complacencia de los socios por el ambiente de trabajo en el que desarrollan sus actividades diarias, se demuestra con los datos obtenidos que un alto porcentaje está de acuerdo con tal situación; a pesar de ello, un minúsculo porcentaje vaciló ante la respuesta. Es importante destacar que un ambiente de trabajo agradable influye de manera directa en el rendimiento y buen desempeño de las actividades de los integrantes de la asociación, lo que se deriva en una buena atención al cliente y motivación al trabajo. Sin embargo, ocasionalmente se originan desacuerdos y discusiones que se solucionan de manera inmediata.

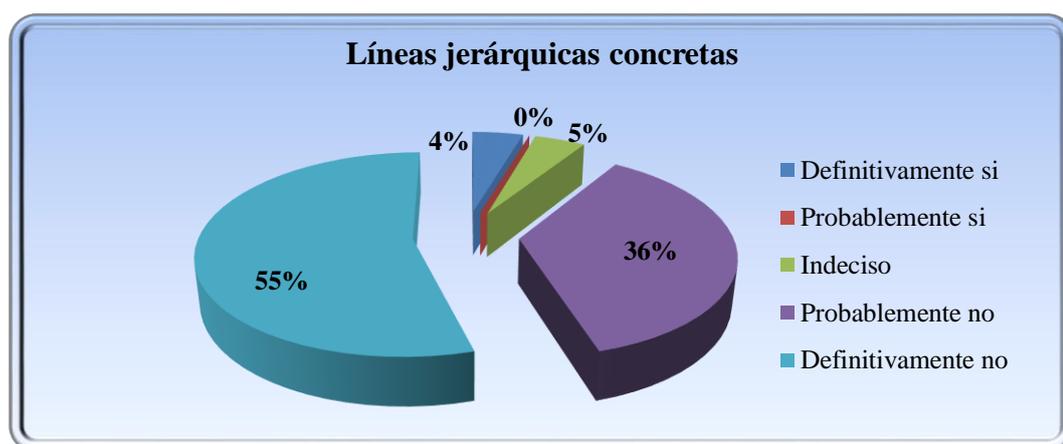
Tabla N° 7

¿Existen líneas jerárquicas concretas?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
7	Definitivamente si	2	5%
	Probablemente si	0	0%
	Indeciso	2	5%
	Probablemente no	16	36%
	Definitivamente no	24	55%
	TOTAL	44	100%

Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

En lo referente al conocimiento de la existencia de líneas jerárquicas al interior de la organización, un porcentaje mayoritario de encuestados, manifestó no estar al tanto de los niveles de autoridad y las líneas jerárquicas. Un porcentaje minoritario expresó sus dudas, y otro tanto, afirmó si conocer la jerarquía de la directiva de la asociación. Resulta importante dar a conocer la forma en que se administra la organización y los niveles jerárquicos que la componen, estableciendo las responsabilidades y funciones de cada uno de los integrantes de la asociación.

Tabla N° 8

¿Conoce lo que es un diseño organizacional?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
8	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	0	0%
	Indeciso	5	11%
	Probablemente no	11	25%
	Definitivamente no	28	64%
	TOTAL	44	100%

Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 12



Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Como se puede apreciar en los datos obtenidos en la encuesta realizada a los socios del gremio, existe un escaso conocimiento sobre lo que representa el diseño organizacional para la asociación, lo que queda demostrado con la tendencia negativa expresada en las respuestas de los encuestados. Esta situación manifiesta la necesidad de aplicar un diseño organizacional acorde a las necesidades y requerimientos de la Asociación de Comerciantes “Feria Libre”, de manera que se adopten mejores prácticas administrativas y comerciales, así como el fortalecimiento de su competitividad, en beneficio de los agremiados y de la comunidad en general.

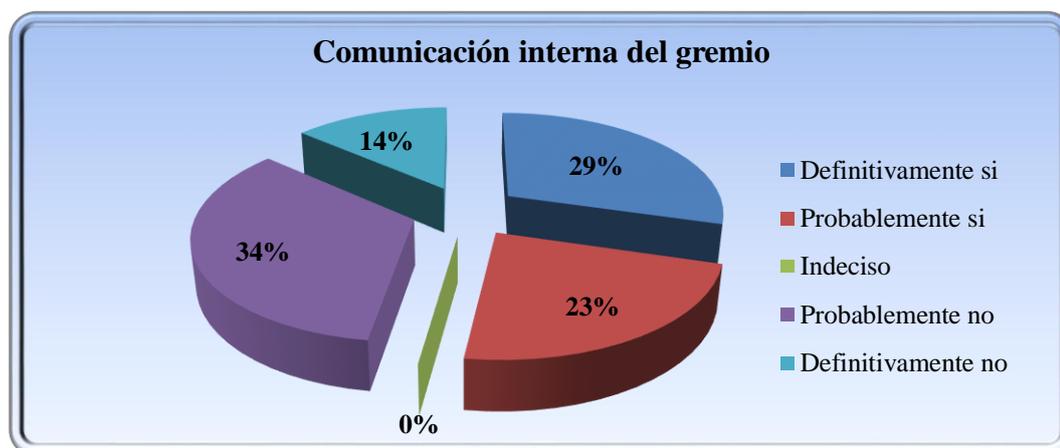
Tabla N° 9

¿La comunicación interna es la apropiada para la asociación?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
9	Definitivamente si	13	30%
	Probablemente si	10	23%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	15	34%
	Definitivamente no	6	14%
	TOTAL		44

Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 13



Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Otro factor que fue considerado de importancia para la propuesta del diseño organizacional de la Asociación de Comerciantes “Feria Libre” es el tema referente a la comunicación interna existente en el gremio, es este sentido, los datos obtenidos estuvieron divididos, pues existen criterios que consideran que la comunicación ha permitido mejorar el clima laboral y el rendimiento de los socios; y por otro lado, están quienes manifiestan que no se ajusta a los intereses de la organización. Se destaca que la comunicación es una herramienta clave para la competitividad y para lograr los objetivos de las organizaciones.

Tabla N° 10

¿Los problemas de la organización se resuelven conjuntamente?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
10	Definitivamente si	14	32%
	Probablemente si	6	14%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	16	36%
	Definitivamente no	8	18%
	TOTAL		44

Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 14



Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Esta interrogante permitió enfatizar la existencia de desacuerdos e inconvenientes al interior de la asociación, los mismos que, conforme a la información proporcionada por los encuestados, en algunos casos tales situaciones se resuelven de manera consensuada y en otros, de forma individual, lo que deja entrever los criterios divididos que se manifiestan en los datos recabados. En toda organización se generan conflictos y roces entre los miembros, provocados por discrepancias e inconformidades con las actuaciones de los integrantes; situaciones que deben ser resueltas de manera conjunta.

Tabla N° 11

¿La organización trabaja con eficiencia y eficacia?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
11	Definitivamente si	11	25%
	Probablemente si	7	16%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	18	41%
	Definitivamente no	8	18%
	TOTAL		44

Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 15



Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

En cuanto al trabajo eficaz y eficiente de la organización, los informantes calificados indicaron que la asociación debe esforzarse y optimizar su actuación para cumplir de mejor manera con las labores que desempeña. Otra proporción representativa, mantiene una opinión contraria, expresando su apoyo al trabajo realizado por los miembros de la directiva y los asociados. Para generar una nueva cultura administrativa y organizativa de la asociación, es necesario que se demuestre un trabajo eficiente y eficaz, lo que les permitirá vencer una serie de obstáculos para que la organización se desarrolle adecuadamente.

Tabla N° 12

Una mejor organización, ¿Lograría una mayor competitividad de la asociación?			
<i>Ítem</i>	<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
12	Definitivamente si	35	80%
	Probablemente si	9	20%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		44

Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 16



Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

La organización de la asociación y su competitividad, guardan una estrecha relación, en este sentido los agremiados en la Asociación de Comerciantes “Feria Libre”, consideran que es necesaria una renovación para lograr una ventaja competitiva en el mercado en el que se desenvuelven, una mejor organización fortalecería su desempeño, fomentaría su desarrollo comercial y generaría un ambiente de negocios favorables, cumpliendo con las expectativas y los objetivos propuestos, principalmente, luchar por los intereses gremiales y de grupo.

Tabla N° 13

¿Participaría en acciones orientadas al desarrollo de la asociación?			
<i>Ítem</i>	<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
13	Definitivamente si	40	91%
	Probablemente si	4	9%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL	44	100%

Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 17



Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

El desarrollo de las diferentes formas organizativas depende de la participación dinámica y colaboración activa de sus integrantes, en la elaboración de políticas y estrategias que articulen el progreso de las mismas. La participación de los socios en acciones tendientes al desarrollo de la asociación tienen un porcentaje considerable de aceptación, ya que las respuestas obtenidas a esta interrogante se orientaron hacia la afirmación, lo que demuestra que se lograría el compromiso de los agremiados en las actividades que se desarrollen para la propuesta de esta investigación.

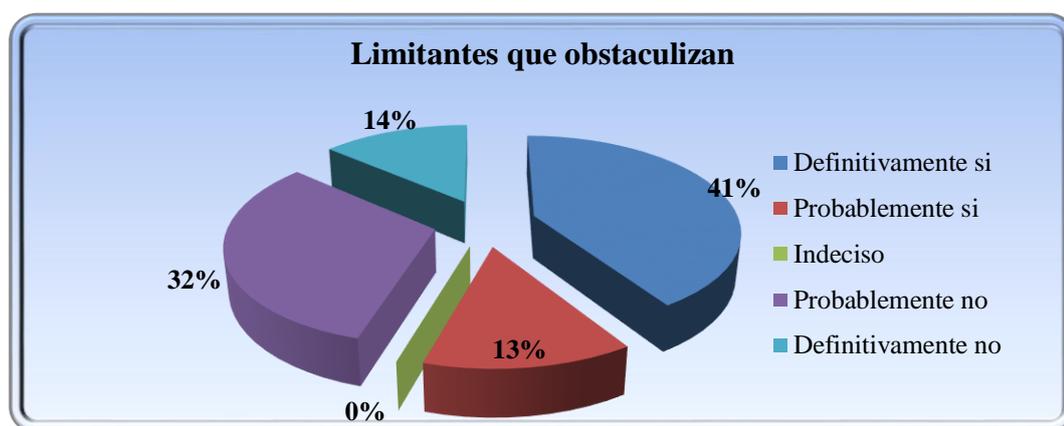
Tabla N° 14

¿Existen limitantes que obstaculicen el mejoramiento de la organización?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
14	Definitivamente si	18	41%
	Probablemente si	6	14%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	14	32%
	Definitivamente no	6	14%
	TOTAL		44

Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 18



Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

La sostenibilidad de las organizaciones depende del tratamiento que se les dé a las debilidades y amenazas que obstaculicen su desarrollo, para ello, todos los integrantes deben de participar de manera conjunta en actividades y acciones enfocadas a eliminar cualquier obstáculo que se interponga para lograr el mejoramiento de la organización. Los datos obtenidos de los instrumentos de recolección, demuestran que existen razonamientos contrapuestos en similares porcentajes. Se torna necesario concienciar a los militantes de la asociación sobre las limitaciones que ésta enfrenta.

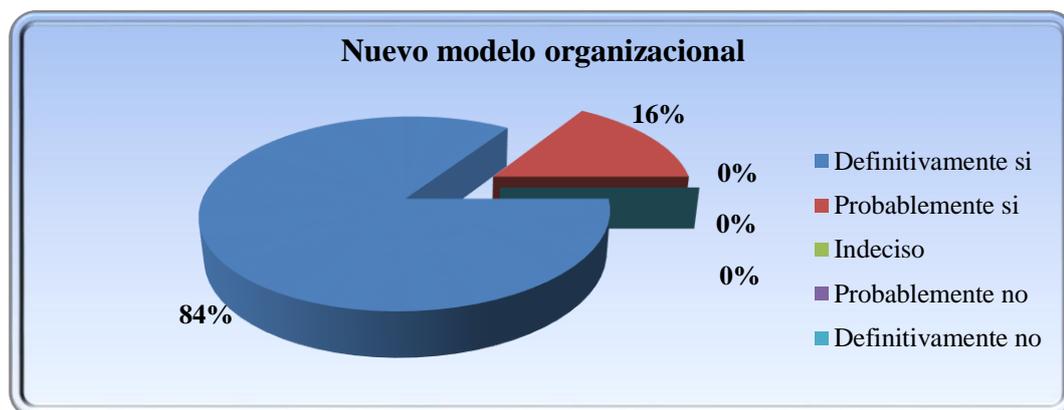
Tabla N° 15

¿Estaría de acuerdo con un nuevo modelo organizacional?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
15	Definitivamente si	37	84%
	Probablemente si	7	16%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		44

Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 19



Fuente: Encuesta a socios del gremio 16-18/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

La respuesta obtenida por parte de los informantes calificados para las encuestas, demuestran que todos están de acuerdo en que la asociación requiere de un nuevo y renovado modelo organizacional. Las transformaciones radicales de las diferentes organizaciones obligan al resto a estructurar nuevas estrategias de desarrollo organizacional, se torna necesario que el gremio tome conciencia de la necesidad de atender a la agrupación con una visión más amplia y adecuada a sus necesidades, tomando en cuenta que el mercado en que se desenvuelve es cada vez más complejo, diverso y en continuo cambio.

3.3.2 Encuesta aplicada a los clientes del gremio

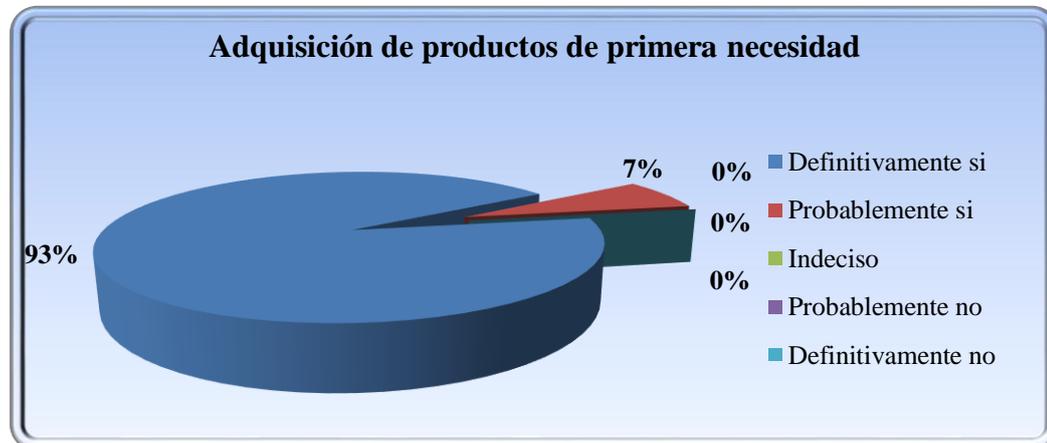
Tabla N° 16

¿Visita periódicamente el mercado para la adquisición de productos de primera necesidad?			
<i>Ítem</i>	<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
1	Definitivamente si	136	93%
	Probablemente si	10	7%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL	146	100%

Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 20



Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

La mayor parte de los informantes calificados respondieron de forma afirmativa a la interrogante que buscaba conocer la periodicidad con la que se frecuenta el mercado para abastecerse de productos de primera necesidad. Se establece que la totalidad de encuestados, unos con mayor frecuencia que otros, adquieren los productos de la canasta básica en el mercado.

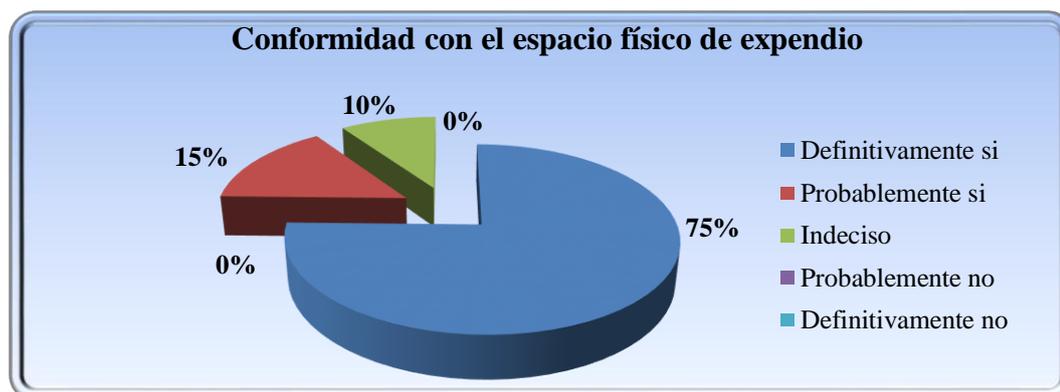
Tabla N° 17

¿El espacio físico de expendio satisface sus expectativas?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
2	Definitivamente si	110	75%
	Probablemente si	22	15%
	Indeciso	14	10%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		146

Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 21



Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

En cuanto a la conformidad que los clientes tienen respecto al espacio físico en el que se encuentran ubicados los puestos de expendio de los productos de primera necesidad, las expectativas se orientan de manera mayoritaria hacia la afirmación, Sin embargo, unos cuantos titubearon ante la interrogante. Durante la recolección de información de las encuestas, se pudo apreciar que el área que ocupan en el mercado, los expendedores de productos de primera necesidad, representa un área espaciosa en la que incluso, descargan los grandes vehículos que traen los productos de la sierra.

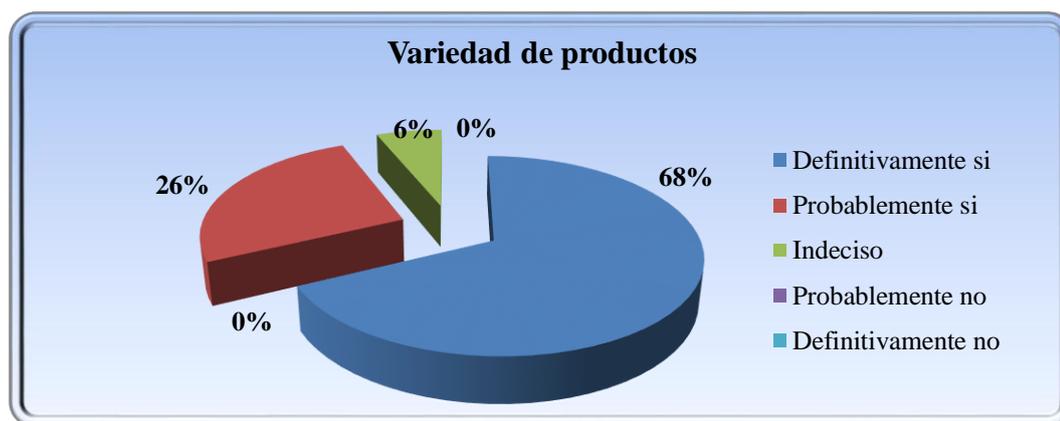
Tabla N° 18

¿Encuentra variedad de productos en la Feria Libre?			
<i>Ítem</i>	<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
3	Definitivamente si	99	68%
	Probablemente si	38	26%
	Indeciso	9	6%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		146

Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 22



Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

En lo referente a la disponibilidad y variedad de productos de la canasta básica familiar, los informantes calificados orientaron su respuesta a la conformidad y asentimiento, pues consideran que en los diferentes puestos que corresponden a los integrantes de la Asociación Feria Libre del mercado de La Libertad, siempre cuentan con variedad de productos frescos de diferentes regiones del país. Es importante desatacar, que este gremio realiza ventas, no sólo al consumidor final, sino también al por mayor, a comerciantes de otros lugares de la provincia de Santa Elena.

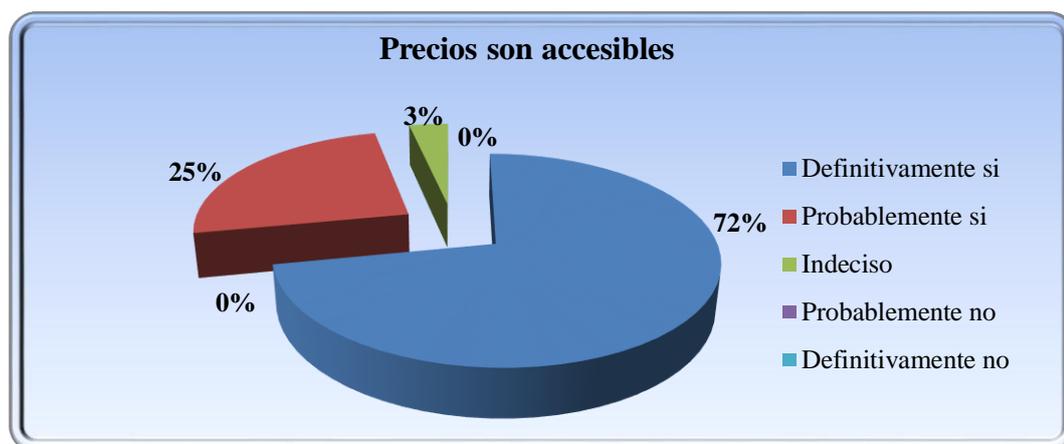
Tabla N° 19

¿Los precios son más accesibles que en otros comercios?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
4	Definitivamente si	105	72%
	Probablemente si	36	25%
	Indeciso	5	3%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		146

Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 23



Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Es considerable el porcentaje de clientes que opina que los precios están bajo parámetros aceptables, en menor proporción, pero representativo, están quienes titubearon ante la respuesta y unos cuantos se manifestaron indecisos, pero en ningún caso se mostraron inconformes con los valores que los miembros de la asociación le dan a los productos de primera necesidad. Se debe indicar, que en muchas ocasiones, existe variación de precios a causa de los fenómenos climáticos que se generan, principalmente, en la sierra.

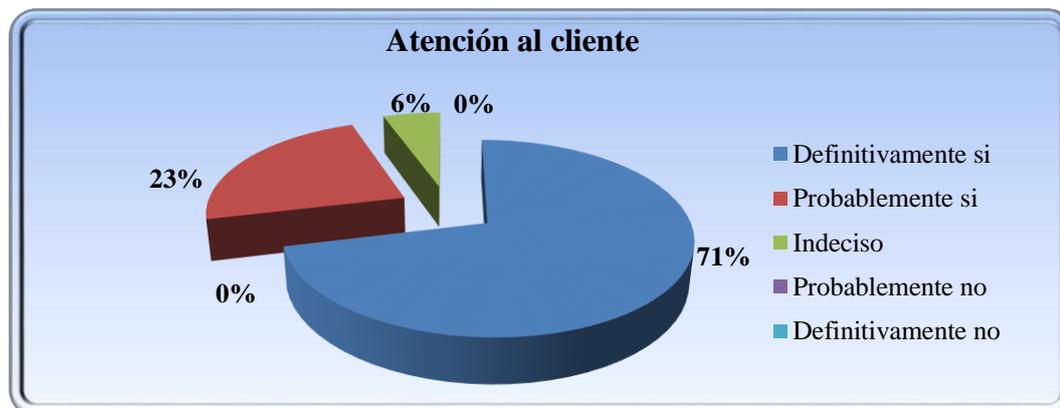
Tabla N° 20

¿Calificaría positivamente la atención al cliente?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
5	Definitivamente si	104	71%
	Probablemente si	34	23%
	Indeciso	8	5%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		146

Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 24



Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

La apreciación de la atención brindada por los integrantes de la Asociación FERIA Libre, fue considerada por la mayoría de los informantes calificados como positiva, a pesar de existir ciertas dudas e indecisiones, pues no siempre se puede lograr la completa satisfacción de los clientes. Es necesario indicar que la alta competencia existente, exige a los integrantes del gremio a tratar a los clientes con amabilidad y cordialidad, brindándoles una atención personalizada, buscando siempre la complacencia de los usuarios.

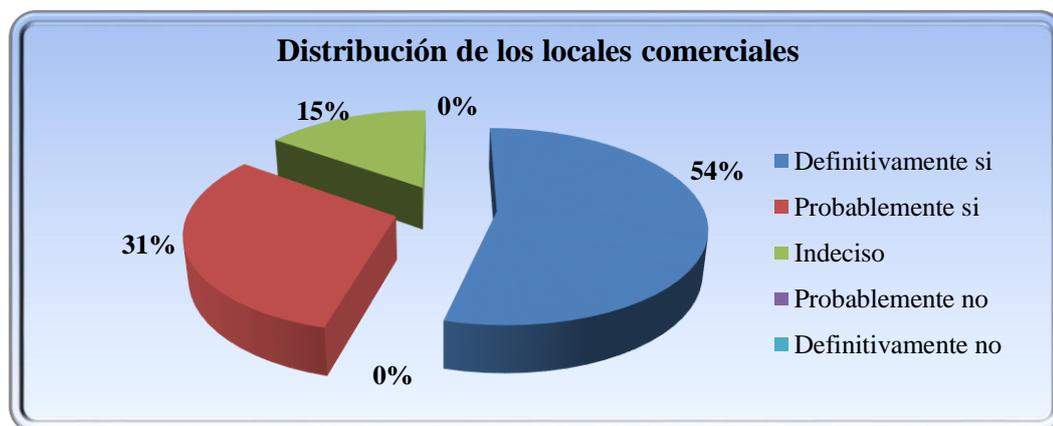
Tabla N° 21

¿Está de acuerdo con la distribución de los locales comerciales?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
6	Definitivamente si	79	54%
	Probablemente si	45	31%
	Indeciso	22	15%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		146

Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 25



Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Como se mencionó en un análisis anterior, la asociación Feria Libre cuenta con una explanada propia, con un área de considerable tamaño, que incluye parqueaderos para los grandes camiones que vienen de otras regiones, por lo que, la distribución de los locales comerciales no presenta mayores dificultades para quienes constantemente visitan el mercado para proveerse de los productos de primera necesidad. Lo que queda demostrado con las respuestas obtenidas ante la interrogante que hace alusión a esta situación.

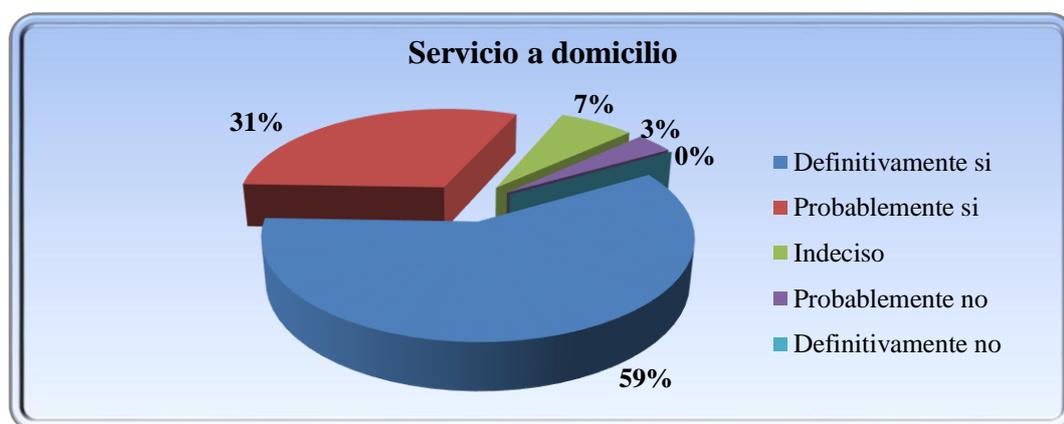
Tabla N° 22

¿Cree que la asociación podría prestar el servicio a domicilio?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
7	Definitivamente si	86	59%
	Probablemente si	45	31%
	Indeciso	10	7%
	Probablemente no	5	3%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		146

Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 26



Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Ante esta interrogante, una gran mayoría de clientes mostraron su total respaldo a la sugerencia de que los integrantes de la asociación les brinden el servicio a domicilio, pues muchos de los encuestados, por diferentes motivos, les convendría que las compras se las entregaran en casa; otros en cambio, indicaron sus dudas e incluso reaccionaron con desconfianza ante la pregunta, pues prefieren realizar sus propias compras y así asegurarse de que todo se expenda con el peso y la cantidad que solicitan.

Tabla N° 23

¿Cree usted que debería impulsarse el desarrollo de la asociación?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
8	Definitivamente si	138	95%
	Probablemente si	8	5%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		146

Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 27



Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Desde el punto de vista de los clientes, se podría manifestar que la totalidad de los informantes calificados expresaron que debería impulsarse el desarrollo de la asociación, para fortalecer las diferentes actividades que realiza y porque siempre es necesario buscar mejores alternativas de organización, de manera que se logran alcanzar los objetivos que persigue esta agrupación. Para realizar cambios estructurales en beneficio de la organización y los integrantes, es necesario que existan acuerdos entre quienes conforman el gremio.

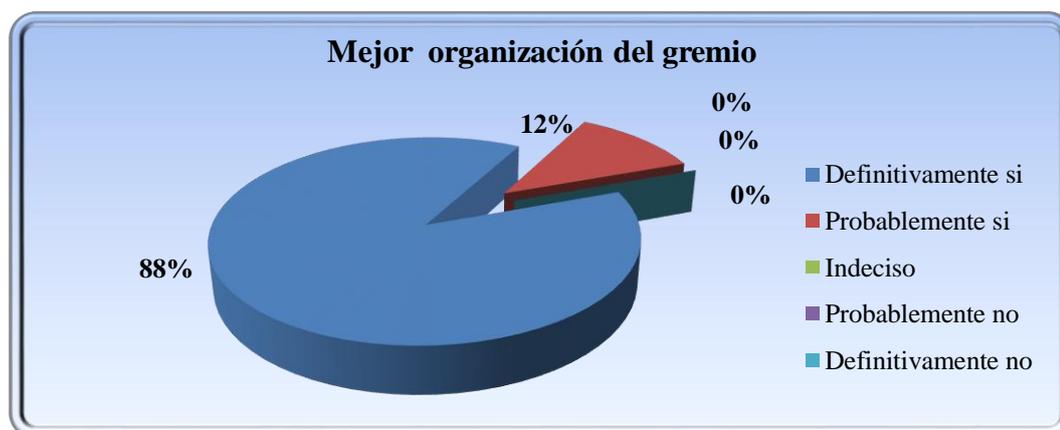
Tabla N° 24

¿Cree que la agrupación de la Feria Libre debe mejorar su organización?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
9	Definitivamente si	129	88%
	Probablemente si	17	12%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		146

Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 28



Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Los clientes perciben que la organización de la asociación Feria Libre, debe establecer nuevas formas de dirección, para enfrentar con éxito los constantes cambios políticos, sociales y económicos, que se les presentarán en un futuro. Así lo expresa la mayoría de los clientes encuestados, quienes a pesar de estar conformes con el servicio que prestan, afirman la necesidad de mejorar la estructura orgánica y las habilidades de gestión orientadas a la búsqueda de una mayor competitividad para la organización.

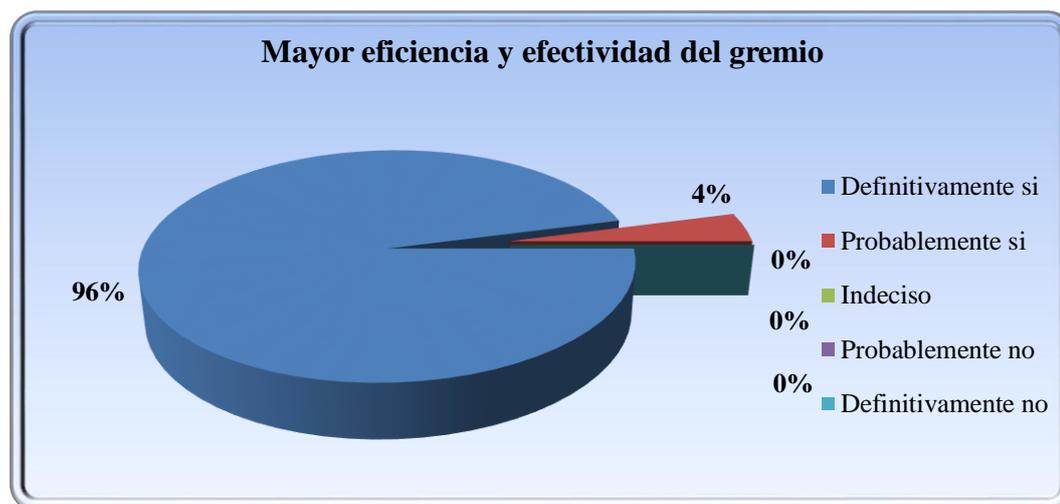
Tabla N° 25

¿Considera usted que la agrupación se pueda manejar con mayor eficiencia y efectividad?			
<i>Ítem</i>	<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
10	Definitivamente si	140	96%
	Probablemente si	6	4%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL	146	100%

Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Gráfico N° 29



Fuente: Encuesta a clientes 19-20/02/2013

Elaborado: Clara Inga C.

Frente a la pregunta que expresa que la Asociación Feria Libre se puede manejar con mayor eficiencia y eficacia, los clientes encuestados, manifestaron su total acuerdo, debido a que toda organización debe buscar nuevas alternativas para trabajar de manera efectiva. El mundo actual exige un alto nivel de competitividad en las organizaciones, lo que implica el logro de resultados exitosos en concordancia con los objetivos propuestos y la filosofía organizacional definida.

3.4 CONCLUSIONES

La conformación de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre” del cantón La Libertad, se organizó para formalizar sus actividades comerciales, quienes la integran, tienen un gran interés por sacarla adelante, pese a los inconvenientes que se presentan en el manejo operativo y administrativo.

Se destaca la activa participación, colaboración y cooperación de los socios en el fortalecimiento del gremio pero, para gestionar mejor sus actividades, es necesario que la asociación defina con claridad sus metas, objetivos, filosofía y se cumplan a cabalidad normado en el reglamento que poseen, para que todos y cada uno de los asociados se enrumben por un mismo camino hacia la organización exitosa de la asociación, enfrentando, con eficiencia, eficacia y en conjunto, los desafíos que actualmente tienen y aquellos que se presenten en el futuro.

3.5 RECOMENDACIONES

La Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”, tiene la oportunidad de aprovechar su formal constitución jurídica y la participación desinteresada de sus socios para fortalecer sus actividades comerciales y gremiales.

Es necesario que quienes dirigen la organización, fortalezcan sus conocimientos gerenciales para administrar con eficiencia y eficacia a esta reconocida asociación ubicada en el cantón La Libertad.

Se requiere de cambios organizacionales inaplazables, se debe partir del diseño y construcción de una filosofía sólida que se constituya en los principios fundamentales que subyacen en las estructuras de formación y de actividad de la asociación, para dar respuesta práctica a los conflictos originados en el ámbito del manejo de la asociación.

Es imprescindible abordar las diferentes temáticas que acarrear inconvenientes, como son la comunicación, manejo administrativo y comercial, dimensión social y económica, conducción de problemas, en búsqueda de soluciones viables orientadas a la consecución de ventajas competitivas y comparativas en el área en que se desempeña.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS “FERIA LIBRE”, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013.

Presentación

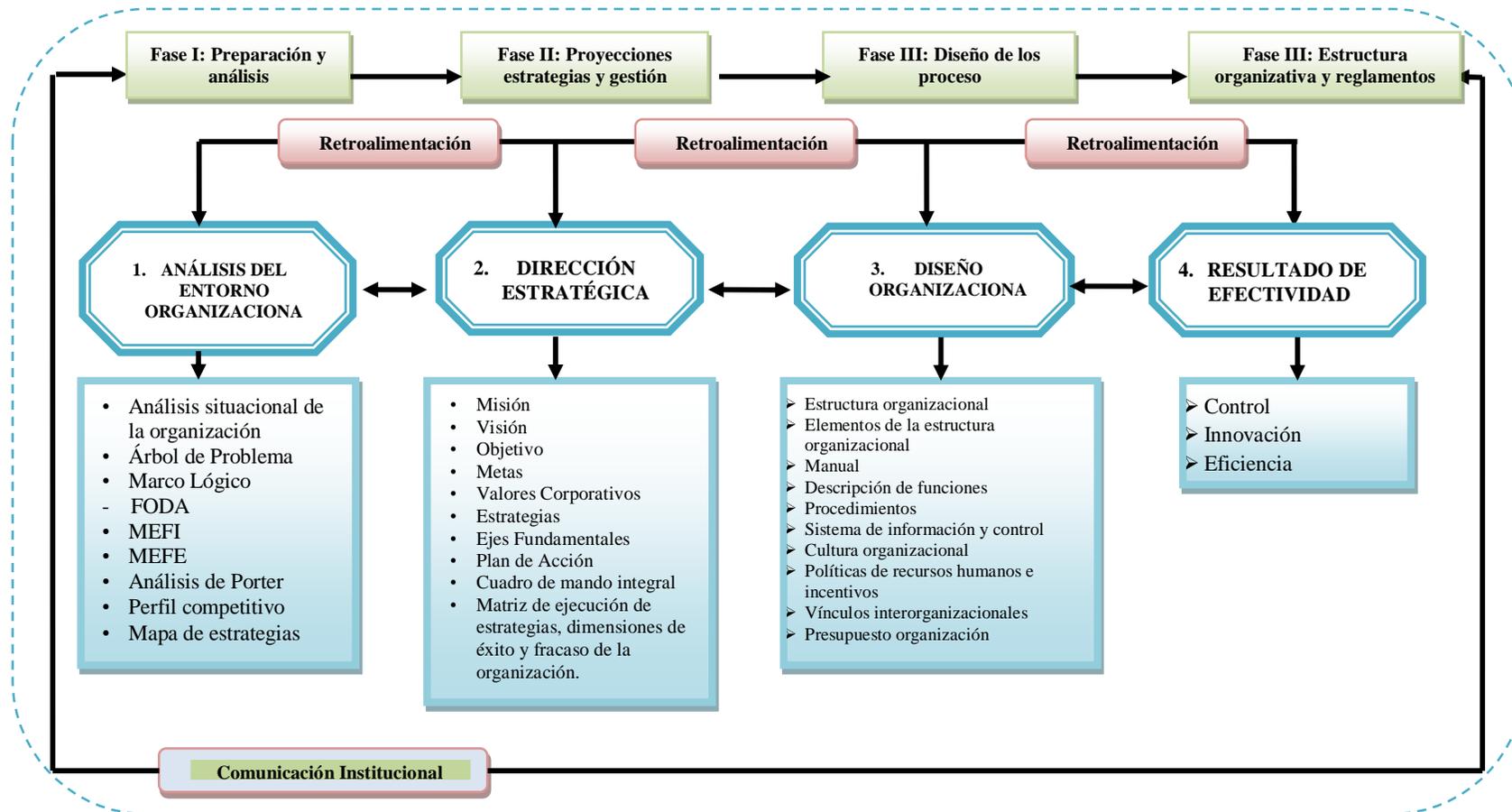
El diseño organizacional que se presenta como propuesta para la Asociación de Comerciante Minoristas “Feria Libre” del cantón La Libertad, se elabora tomando como base los resultados de la investigación realizada, con la finalidad fundamental de que la directiva y los agremiados cuenten con una herramienta administrativa que contribuya a lograr la efectividad operativa de la asociación y por ende ser competitiva en un mercado globalizado que presenta cada día nuevos desafíos.

El diseño se realiza para definir directrices que busquen la integración y dirección de la directiva, así un trabajo en conjunto con los socios en la asociación de forma que estos ejerzan sus actividades de forma eficiente y efectiva para que puedan realizar esfuerzos coordinados que lleve al gremio cumpla con sus objetivos institucionales establecidos cada año.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio, en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda.

Por ello es prioridad que este modelo proporcione un ambiente interno adecuado en la organización.

4.1 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS “FERIA LIBRE”



Fuentes: Modelo de Diseño Organizacional.

Elaborado: Clara Inga C.

4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

4.2.1 Matriz Análisis de Involucrados

La matriz de análisis de involucrados permite esclarecer el comportamiento y los intereses de los actores involucrados directa e indirectamente en los problemas específicos que se intentan resolver, para tomar en consideración los intereses, el potencial y las limitaciones de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”.

En el proceso de la aplicación de esta herramienta de análisis se identifica lo siguiente:

- a. La forma en que perciben los integrantes de la asociación las causas y efectos del problema.
- b. Quienes apoyarían la estrategia que se propone para superar el problema organizacional y qué grupos se opondrían.
- c. El mandato legal o estatutario que tiene la organización para apoyar u obstaculizar la solución del problema planteado y los recursos con que se cuenta para su ejecución.
- d. Cómo maximizar el apoyo y minimizar la resistencia cuando el proyecto se empiece a ejecutar.

En el cuadro que se presenta, se analiza la problemática planteada desde una situación real y actual, se identifican a los involucrados, sus roles, intereses y capacidad de participación frente a la propuesta, lo que permite aprovechar sus expectativas para potenciar el proyecto e incrementar el cumplimiento de los objetivos y metas para lograr una situación futura deseada.

Cuadro N° 3 Cuadro de Matriz Análisis de Involucrados

INVOLUCRADOS	INTERESES	PROBLEMA PERCIBIDO	RECURSOS (SOLUCIÓN)	INTERVENCIÓN EN EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
Directiva de la Asociación Feria Libre	Fortalecimiento de sus ventas. Capacitación para la directiva en relación a la administración empresarial.	Capacitación costosa. Falta de un programa de capacitación que se adapte al intereses de la asociación	Apoyo a gestiones en la capacitación. Determinar capacitación gratuita convenio con la UPSE.	Ejecución del proyecto propuesto. Obtener beneficio a corto y largo plazo en las actividades de los socios.	Discontinuidad en el proceso Poca colaboración de los socios para la participación en la capacitación
Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas Feria Libre	Lograr eficiencia en sus actividades comerciales y mejorar su calidad de vida.	Desinterés de los socios. Rivalidad entre socios.	Concienciar el trabajo en equipo para el logro de los objetivos institucionales.	Gestionar cursos de capacitación gratuita en convenio de la UPSE. Lograr un mayor posicionamiento en el mercado.	Desinterés de los asociados, a causa del interés individual. Falta de tiempo.
Clientes	Brindar servicios personalizado..	Precios elevados, poco poder de adquisición del cliente.	Precios accesibles a la economía del cliente.	Clientes fieles, debido al posicionamiento de la asociación.	Inflación de los precios por parte del gobierno de turno.

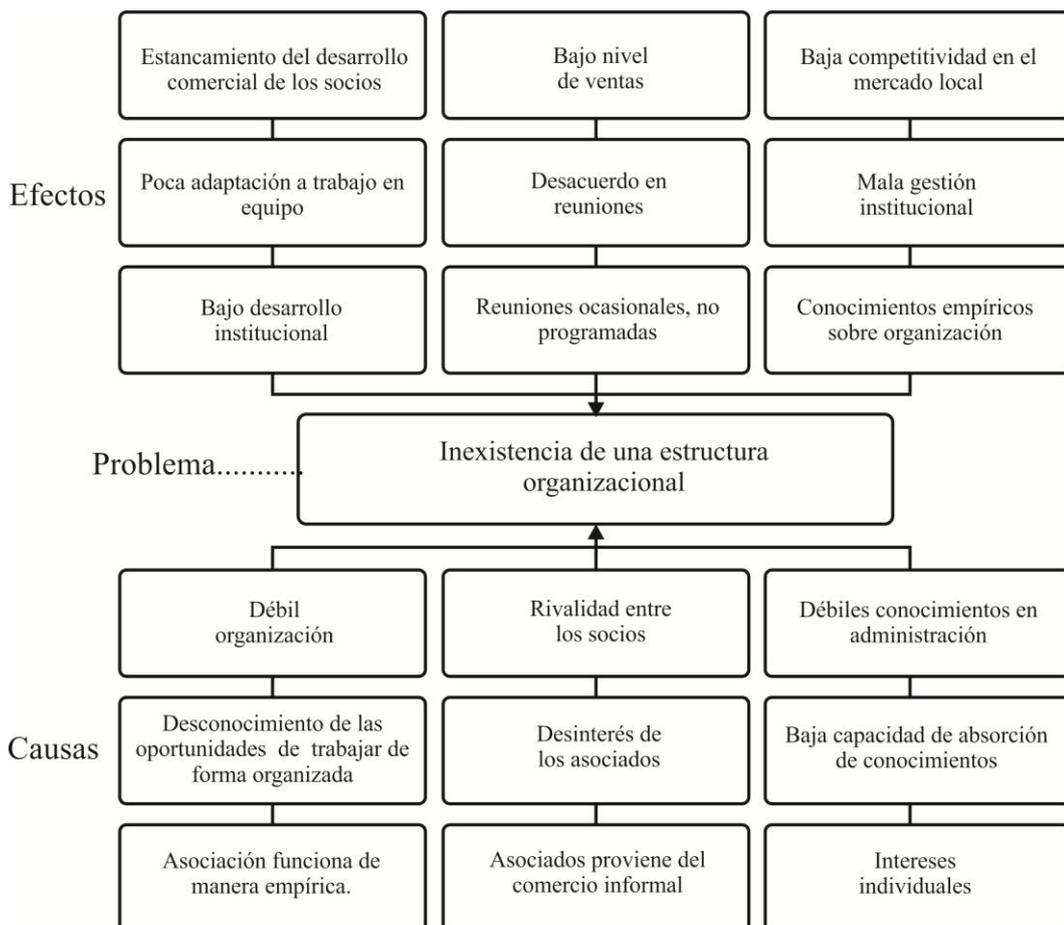
Fuente: Asociación de Comerciantes “Feria Libre”

Elaborado: Clara Inga C.

4.2.3 Identificación de Problemas - Árbol de Problema

Para la elaboración del árbol de problemas se estableció una lista de los inconvenientes que enfrenta el gremio, fue de vital importancia la activa participación de los integrantes de la asociación. Esta herramienta permitió analizar con mayor precisión la problemática que afecta a los agremiados de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”, con el fin de buscar las mejores alternativas para fortalecer el desarrollo institucional y la calidad de vida de los socios.

Gráfico N° 30 Árbol de Problema de la Asociación de Comerciante Minorista “Feria Libre”



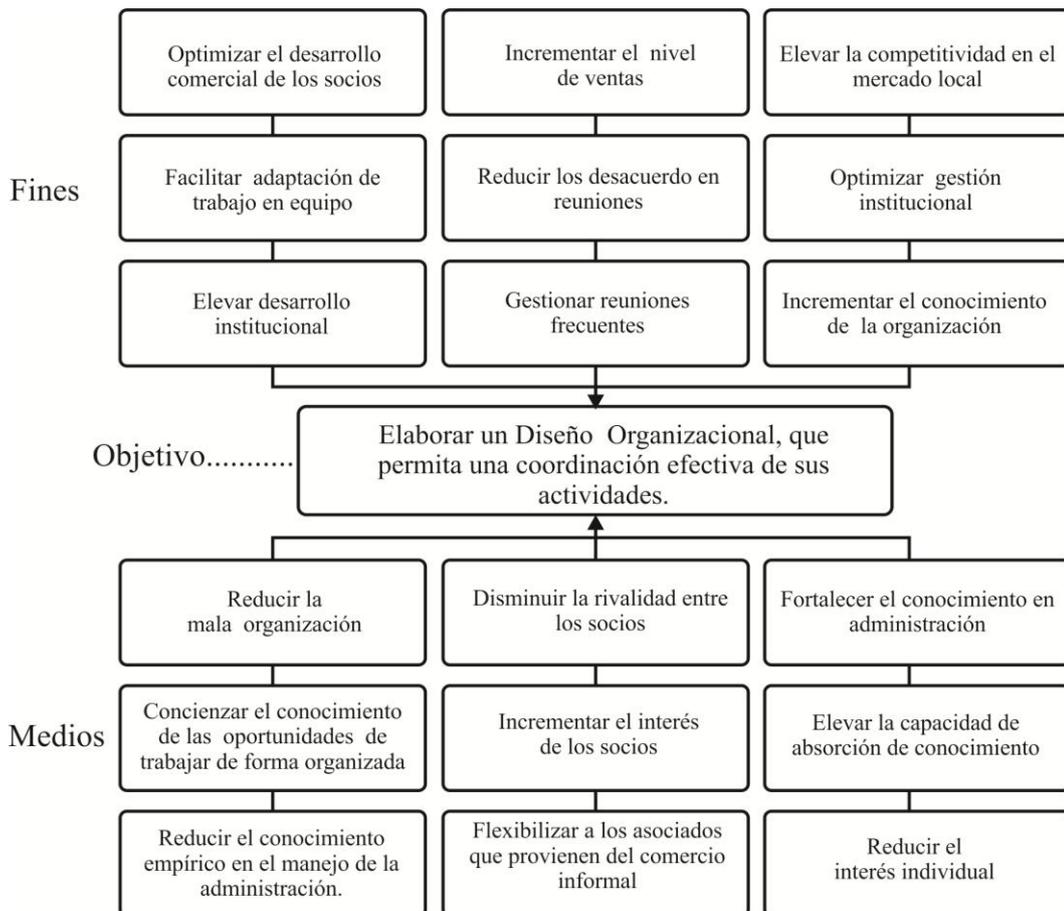
Fuente: Asociación de Comerciantes “Feria Libre”

Elaborado: Clara Inga C.

4.2.4 Identificación del Árbol de Objetivo

El árbol de objetivos se construyó con los cambios esperados, transformando los problemas en objetivos, de la misma forma se trataron las causas y los efectos planteando soluciones o alternativas para mejorar la situación organizacional de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre” del cantón La Libertad. El árbol de objetivos es un reflejo positivo del árbol de problemas, donde todas las causas que originaron el problema se convirtieron en medios, los que eran efectos, pasaron a ser fines del proyecto y el problema central se convirtió en el objetivo central del proyecto.

Gráfico N° 31 Árbol de Objetivo de la Asociación de Comerciante Minorista “Feria Libre”



Fuente: Asociación de Comerciantes “Feria Libre”

Elaborado: Clara Inga C.

4.2.5 Marco Lógico

Para la elaboración de la matriz del marco lógico, se involucró a los socios de la asociación quienes son los beneficiarios del proyecto, de manera que se logre una participación activa durante el diseño y formulación de la propuesta.

Para lograr este propósito se priorizó la reflexión de la problemática, tanto a nivel de la dirigencia como de socios de la organización, estructurando los objetivos, los componentes y las actividades que debían de considerarse en la formulación del proyecto. Una herramienta fundamental de este análisis fueron las experiencias que han tenido como miembros de la organización.

La participación en las siguientes fases del proyecto, esto es en la comercialización directa con los clientes, ejecución, acompañamiento y evaluación, están garantizadas. Las organizaciones involucradas conforman una instancia que orienta la toma de decisiones y encarga la ejecución de la aplicación del diseño organizacional.

El proyecto prevé insertarse en la dinámica de las organizaciones, con la intención de gestionar un trabajo sistematizado de administración del gremio, donde se ejecute espacios periódicos para la planificación, seguimiento y evaluación a las actividades que se han propuesto desarrollar para tener una organización más eficiente y organizada.

La presente investigación depende de la participación y aporte de todos los socios que apuestan por el mejoramiento y el fortalecimiento de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”, formulando objetivos y metas claras orientadas a lograr una organización más eficiente que satisfaga las expectativas de los integrantes y de los clientes.

Cuadro N° 4 Matriz de Marco Lógico de la Asociación de Comerciante Minoristas “Feria Libre”

<i>ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO</i>			
Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
<p>FIN: “Diseño Organizacional para La Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre” del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2012”</p>	<p>Implementado el proyecto en el año 2014, se habrá logrado incrementar el 40% de clientes satisfechos que visitan la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estadísticas de visitantes de clientes ▪ Encuestas muestrales a los clientes. 	<p>Priorizar la sostenibilidad de la Asociación en sus actividades diarias con relación al servicio personalizado a los clientes.</p>
<p>PROPÓSITO: Proporcionar una filosofía sólida que oriente sus acciones y actividades en beneficio de la organización.</p>	<p>Obtención de utilidades en 50% y recuperación de la inversión hasta el año 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados periódicos contables de la asociación ▪ Comparación mensual del número de clientes que realizan sus comprar 	<p>Ser líder en la península en la comercialización productos de primera necesidad con los más altos estándares de calidad al por mayor y menor.</p>

Fuente: Asociación de Comerciantes “Feria Libre”

Elaborado: Clara Inga C

ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO			
Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
COMPONENTES:			
1.- Facilitar a los agremiados una estructura organizativa que contribuya a la efectividad operativa de la asociación.	Incrementar el 20% en competitividad en el mercado local, el año 2014.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constancia de capacitación. 	Eficiente interés del recurso humano en participar en actividad. Los agremiados valoran la Capacitación.
2.- Establecer un sistema de comunicación formal que fortalezca el desempeño de los socios y de la directiva.	Generar el enfoque del trabajo en equipo del 10% al 25%.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta dirigida ▪ Guía de observación 	Los socios(as) proyectan estrategias de competencia.
3.- Procurar alianzas con centros de producción para el mejor desarrollo de sus actividades comerciales.	Diversificar en 30% el incremento de variedad de productos que se expende en la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facturas de precios ▪ Posicionamiento de la Asociación. ▪ Encuestas. 	La Asociación de Comerciantes Minoristas Feria Libre, es reconocida a nivel local como un gremio sólido.

Fuente: Asociación de Comerciantes "Feria Libre"

Elaborado: Clara Inga C.

4.2.6 Matriz FODA

4.2.6.1 Análisis Foda

A través de este instrumento se analizan los factores internos o controlables y externos o no controlables, que tiene relación con la organización. En base a la información sobre la situación actual de la Asociación de Comerciante “Feria Libre”, se procede a diseñar la matriz FODA acompañado de las estrategias que permitan afrontar las amenazas y disminuir las debilidades:

Fortalezas

1. Comercialización directa al consumidor final a través de sus locales comerciales.
2. Posee una variedad de productos de primera necesidad como son: legumbres, hortalizas y frutas, lácteos, confiterías, comida preparada.
3. Infraestructura apropiada, amplias instalaciones y parqueadero
4. Locales comerciales ubicados estratégicamente.
5. Los precios son más accesibles que en otros comercios.
6. Los socios participan activamente en el fortalecimiento del gremio.
7. Fidelidad de los comerciantes minoristas y clientes finales.
8. Presencia y reputación a nivel local y provincial.
9. Asociación económicamente solvente.

Oportunidades

1. Contar con proveedores de marcas reconocidas.
2. Excelentes relaciones comerciales con los proveedores y clientes.
3. Facilidades en las formas de pago a los proveedores.

4. Incremento de la demanda de alimentos en temporada alta.
5. Capacitaciones ofrecidas por entidades públicas.
6. Estudios de mercado elaborados por estudiantes de la UPSE.
7. Comercialización de nuevos productos.
8. Participación en un sector de grandes posibilidades de expansión.
9. Aprovechar las fallas de la competencia en el mercado.

Debilidades

1. Falta de visión empresarial.
2. Actitud individualista de ciertos socios.
3. Poca experiencia en gestión administrativa.
4. Ausencia de herramientas de medición administrativa.
5. Informar al público de las labores de la asociación.
6. Poca promoción de la imagen de la asociación.
7. Ausencia de manuales administrativos.
8. Escasa capacitación de socios.
9. Débil comunicación entre los asociados.

Amenazas

1. Competencia desleal en el mercado.
2. Falta de seriedad y responsabilidad de los proveedores.
3. Precios elevados como consecuencia de factores climatológicos.
4. Regulación de precios por parte de los gobiernos de turno.
5. Cadenas de supermercados ubicados en el entorno
6. No todos los socios cuentan con servicio de agua potable.
7. Construcción de nuevos mercados en el cantón La Libertad.
8. Altos costos de transportación de los productos provenientes de la Sierra.
9. Distorsiones del mercado de productos agrícolas

4.2.6.2 Matriz FODA – Estrategias Integrando Fortalezas, Oportunidades y Amenazas

En la Asociación de Comerciante Minorista Feria Libre, el análisis FODA abordó la búsqueda de oportunidades y amenazas. Esta investigación está compuesta por todos aquellos actores y fuerzas que afectan a la habilidad del gremio dividida en dos grupos para su análisis, el microentorno y macroentorno como particularidad

El microentorno de la organización constituye los actores de su entorno inmediato que afectan a la capacidad de servir a sus mercados, concretamente, la propia asociación, los proveedores, la competencia y los grupos de interés.

El macroentorno del gremio se compone de seis factores o fuerzas principales que son: demográficos, económicos, medioambiental, tecnológico, político y cultural.

Dentro de la estratégica de la institución, este análisis tiene su objetivo en resumir por medio de un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la organización, competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidades internas y su posición competitiva externa

La matriz de análisis estratégico es una síntesis de la situación de la organización, interna y externa, presente y futura. Esta síntesis no recoge todos los aspectos de la gestión sino solo aquellos que se han considerado y elegido del inventario de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas formuladas en base a la información obtenido por parte de la agrupación.

✓ Estrategia ofensiva FO (Maxi-Maxi): Se refiere a la situación donde se

maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia (Fortalezas vs Oportunidades). Utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos o servicios.

- ✓ Estrategia defensiva FA (Maxi-Mini): Esta estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio externo. Su objetivo es maximizar las primeras, mientras se minimizan las segundas.

- ✓ Estrategia adaptativa DO (Mini-Maxi): Esta estrategia DO (Debilidades vs Oportunidades) intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. El organismo podría identificar oportunidades en el medio externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

- ✓ Estrategia de supervivencia DA (Mini-Mini): En general el objetivo de la estrategia DA (Debilidades vs Amenazas), es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada sólo con Amenazas externas y con Debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, asociación FERIA Libre tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación

En consecuencia, tanto para efectuar el diagnóstico, como para la formulación de estrategias, la matriz DAFO representa una herramienta y una técnica pertinente para el análisis estratégico, pero no es un modelo mecanicista que aporta una única solución, sino un conjunto de acciones estratégicas que son necesarias ponderar y valorar para la incorporación del diseño organizacional y para implantar la estrategia en toda la organización. Esta matriz permitirá obtener un diagnóstico de la situación actual de la Asociación a fin de tomar las decisiones adecuadas para formular un diseño organizacional adecuado.

Cuadro N° 5 Matriz FODA – Estrategias Integrando Fortalezas, Oportunidades y Amenazas

<div style="text-align: center;"> <p>Análisis Externo</p> <p>Análisis Interno</p> </div>		Oportunidades	Amenazas
		<p>O1. Contar con proveedores de marcas reconocidas.</p> <p>O2. Excelentes relaciones comerciales con los proveedores y clientes.</p> <p>O3. Facilidades en las formas de pago a los proveedores.</p> <p>O4. Incremento de la demanda de alimentos en temporada alta.</p> <p>O5. Capacitaciones ofrecidas por entidades públicas.</p> <p>O6. Estudios de mercado elaborados por estudiantes de la UPSE.</p> <p>O7. Comercialización de nuevos productos.</p> <p>O8. Participación en un sector de grandes posibilidades de expansión.</p> <p>O9. Aprovechar las fallas de la competencia en el mercado.</p>	<p>A1. Competencia desleal en el mercado.</p> <p>A2. Falta de seriedad y responsabilidad de los proveedores.</p> <p>A3. Precios elevados como consecuencia de factores climatológicos.</p> <p>A4. Regulación de precios por parte de los gobiernos de turno.</p> <p>A5. Cadenas de supermercados ubicados en el entorno</p> <p>A6. No todos los socios cuentan con servicio de agua potable.</p> <p>A7. Construcción de nuevos mercados</p> <p>A8. Altos costos de transportación de los productos provenientes de la Sierra.</p> <p>A9. Distorsiones del mercado de productos agrícolas.</p>
Fortalezas	FO	FA	
<p>F1. Comercialización directa al consumidor final a través de sus locales comerciales.</p> <p>F2. Posee una variedad de productos de primera necesidad como son: legumbres, hortalizas y frutas, lácteos, confiterías, comida preparada.</p> <p>F3. Infraestructura apropiada, amplias instalaciones y parqueadero</p> <p>F4. Locales comerciales ubicados estratégicamente.</p> <p>F5. Los precios son más accesibles que en otros comercios.</p> <p>F6. Los socios participan activamente en el fortalecimiento del gremio.</p> <p>F7. Fidelidad de los comerciantes minoristas y clientes finales.</p> <p>F8. Presencia y reputación a nivel local y provincial.</p> <p>F9. Asociación económicamente solvente.</p>	<p>E1 Comercializar directamente de los productos por contar con proveedores de marcas reconocidas. (F1,O1)</p> <p>E2 Poseer una variedad de productos que son fácilmente comercializados en temporadas altas. (F2,O4)</p> <p>E3 Infraestructura ubicada estratégicamente para la comercialización de productos. (F3, F4, O7)</p> <p>E4 Vender a precios accesibles por la comercialización directa con los proveedores y las facilidades de pago (F5, O2, O3)</p> <p>E5 Aprovechar la solvencia económica de la asociación y su participación en un mercado de grandes posibilidades. (F9, O8)</p>	<p>E6 Aprovechar la presencia y reputación de la asociación para minimizar la competencia desleal. (F8, A1)</p> <p>E7 Diversificar los productos alimenticios para competir con las cadenas de supermercados como TIA y AKI. (F2, A5)</p> <p>E8 Solicitar préstamo para la instalación de guías individuales de agua potable. (F9, A6).</p> <p>E9 Fortalecer la fidelidad de los comerciantes minoristas y clientes finales ante la presencia de las cadenas de supermercados. (F7, A5)</p> <p>E10 Conservar los precios al consumidor ante a pesar de los costos de transportación. (F5, A8)</p>	

Elaborado: Clara Inga C.

Cuadro N° 6 Matriz FODA – Estrategias Integrando Debilidades, Oportunidades y Amenazas

<p align="center">Análisis Externo</p> <p align="center">Análisis Interno</p>	<p align="center">Oportunidades</p>	<p align="center">Amenazas</p>
	<p>O1. Contar con proveedores de marcas reconocidas. O2. Excelentes relaciones comerciales con los proveedores y clientes. O3. Facilidades en las formas de pago a los proveedores. O4. Incremento de la demanda de alimentos en temporada alta. O5. Capacitaciones ofrecidas por entidades públicas. O6. Estudios de mercado elaborados por estudiantes de la UPSE. O7. Comercialización de nuevos productos. O8. Participación en un sector de grandes posibilidades de expansión. O9. Aprovechar las fallas de la competencia en el mercado.</p>	<p>A1. Competencia desleal en el mercado. A2. Falta de seriedad y responsabilidad de los proveedores. A3. Precios elevados como consecuencia de factores climatológicos. A4. Regulación de precios por parte de los gobiernos de turno. A5. Cadenas de supermercados ubicados en el entorno A6. No todos los socios cuentan con servicio de agua potable. A7. Construcción de nuevos mercados en el cantón La Libertad. A8. Altos costos de transportación de los productos provenientes de la Sierra. A9. Distorsiones del mercado de productos agrícolas.</p>
<p align="center">Debilidades</p>	<p align="center">DO</p>	<p align="center">DA</p>
<p>D1. Falta de visión empresarial. D2. Actitud individualista de ciertos socios. D3. Poca experiencia en gestión administrativa. D4. Ausencia de herramientas de medición administrativa. D5. Informar al público de las labores de la asociación. D6. Promocionar la imagen de la asociación. D7. Ausencia de manuales administrativos. D8. Escasa capacitación de socios. D9. Débil comunicación entre los asociados.</p>	<p>E11 Fortalecer la visión empresarial aprovechando las capacitaciones ofrecidas por las entidades públicas. (D1, O5) E12 Fortalecer la gestión empresarial aprovechando las capacitaciones ofrecidas por las entidades públicas. (D3, O5) E13 Promocionar la imagen de la asociación cuando existan fallas en la competencia. (D6, O9) E14 Gestionar la elaboración de manuales administrativos a través de convenios con la UPSE (D7, O6) E15 Mejorar las líneas de comunicación para una mayor participación en el mercado. (D9, O8)</p>	<p>E16 Fortalecer la cooperación entre los socios para minimizar la competencia desleal en el mercado. (D2, A1) E17 Establecer estrategias de publicidad para competir con las cadenas de supermercados. (D6, A5) E18 Fortalecer la visión empresarial para mitigar la posible creación de nuevos mercados. (D1,A7) E19 Gestionar administrativamente la justa regulación de precios al consumidor (D3,A4) E20 Gestionar una mejor comunicación para sobrellevar los asuntos de interés de los socios. (D9,A6)</p>

Elaborado: Clara Inga C.

4.2.7 Matriz de Evaluación de Factor Interno - MEFI

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista cuales son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la asociación, el siguiente paso es evaluar inicialmente la situación interna del gremio, esto mediante la matriz de evaluación de los factores internos - MEFI.

El procedimiento para la elaboración de una MEFI está conformado por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos:

1. Asignar un peso entre 0.0, no importante; hasta 1.0, muy importante, el peso otorgado a cada factor expresa la importancia relativa del mismo y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor por su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

En la Matriz MEFI se destacan los factores internos importantes para formular una estrategia adecuada orientada al desarrollo organizacional de la Asociación.

Cuadro N° 7 Matriz MEFI –Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”

APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Comercialización directa al consumidor final a través de sus locales comerciales	0,12	4	0,48
Posee una variedad de productos de primera necesidad como son: legumbres, hortalizas y frutas, lácteos, confiterías, etc.	0,08	2	0,16
Infraestructura apropiada, amplias instalaciones y parqueadero	0,15	3	0,45
Locales comerciales ubicados estratégicamente	0,10	3	0,30
Los precios son más accesibles que en otros comercios.	0,15	4	0,60
DEBILIDADES			
Falta de visión empresarial.	0,08	4	0,20
Actitud individualista de ciertos socios.	0,06	2	0,16
Poca experiencia en gestión administrativa.	0,08	4	0,32
Ausencia de herramientas de medición administrativa	0,10	3	0,30
Ausencia de manuales administrativos.	0,08	4	0,32
TOTAL	1,00	27	3,29

Fuente: Asociación de Comerciantes “Feria Libre”

Elaborado: Clara Inga C.

Interpretación: El resultado de la matriz MEFI de 3,29, concluye que hay un grupo de fortalezas que se encuentran bien racionadas con las actuales estrategias con las que cuenta la asociación, por ejemplo, diversificación de productos de buena calidad, de acuerdo a lo establecido en el objetivo propuesto por la asociación.

4.2.8 Matriz de Evolución de Factor Interno - MEFE

La matriz MEFE permite analizar las estrategias, resumir y evaluar la información: política gubernamental, legal, económica, financiera, social, cultural, demográfica y ambiental, para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno, para lo cual la Asociación de Comerciante Minoristas “Feria Libre”, debe responder a estos factores de manera ofensiva como defensiva.

Cuadro N° 8 Matriz MEFE Asociación de Comerciantes “Feria Libre”

APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
1. Contar con proveedores de marcas reconocidas.	0,15	3	0,45
2. Excelentes relaciones comerciales con los proveedores y clientes.	0,10	3	0,30
3. Facilidades en las formas de pago a los proveedores.	0,10	2	0,20
4. Incremento de la demanda de alimentos en temporada alta.	0,15	3	0,45
5. Capacitaciones ofrecidas por entidades públicas.	0,10	2	0,20
AMENAZAS			
6. Competencia desleal en el mercado.	0,12	3	0,36
7. Precios elevados - factores climatológicos.	0,08	2	0,16
8. Regulación de precios - s gobiernos de turno.	0,05	3	0,15
9. Cadenas de supermercados ubicados en el entorno	0,10	3	0,30
10. Construcción de nuevos mercados en el cantón La Libertad.	0,05	4	0,20
TOTAL	1,00	28	2,77

Fuente: Asociación de Comerciantes “Feria Libre”

Elaborado: Clara Inga C.

Interpretación: En el Cuadro N° 8 se observa que la suma de los factores que representan las oportunidades es mayor que las amenazas. Por lo cual el resultado de la Matriz de Evolución de Factores Externo es de 2,77, lo que indica que el éxito de la Asociación de Comerciantes Minoristas FERIA Libre, con las estrategias actuales que se plantea para un entorno competitivo, se puede resaltar la buena correlación entre las estrategias actuales y la inducción de nuevos productos en los locales que posee la institución, con relación a las amenazas externas, tomando como cadenas de supermercados ubicados en el entorno, por otro lado, las actuales estrategias no evitan ni reaccionan de manera destacable ante las amenazas externas, como bienes sustituto. Por ello es necesario siempre tener en cuenta que se debe aplicar estrategias de esfuerzos en capitalizar las oportunidades externas y eviten las amenazas.

4.2.9 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Las organizaciones dedicadas al comercio, están en constante interacción con su entorno, que son factores que están fuera del control, sin embargo este entorno se mide a través de las fuerzas competitivas de Porter, basándose en reacciones esperadas, con el cual se podrá establecer estrategias para poder obtener el crecimiento del gremio.

- **Poder de negación de los proveedores.-** Al analizar la primera fuerza que es el poder negociador que tienen los proveedores dentro de los sectores, en este caso, de la asociación que se dedica a la venta de productos de primera necesidad, donde existen varios proveedores mayoristas y distribuidores con variedad de productos a precios similares, generando una independencia respecto al proveedor y el poder negociador de estos es bajo, deberán hacer buenas ofertas o vender productos de mejor calidad al mismo precio que la competencia, caso contrario no se conseguirá triunfar en el sector.

- **Poder de negociación de los compradores o clientes.-** Aquí se enfatiza el nivel de competencia de asociaciones y a los productos en venta, los cuales están estandarizados, los clientes no depende de un establecimiento comercial en concreto, pues todas en general tiene semejanza de precio y calidad, pero la diferenciación de la asociación se basa en el servicio personalizado y el pos venta.
- **La rivalidad entre los competidores.-** En este sector es muy alta la competencia, tomando como referencia el lugar de estudio, cantón La Libertad, que es considerando como el casco comercial de la provincia en la que existen 24 asociaciones legalmente constituida, supermercados, tiendas, etc., donde los clientes potenciales pueden concurrir a realizar sus compras. Sin mencionar la existencia de la competencia desleal por parte de los comerciantes informales. Para que la asociación alcance una buena posición dentro del mercado se requiere una buena inversión en publicidad, logrando convencer a los clientes que los locales que forman parte de la asociación tienen características específicas como la calidad del producto, precios, atención, seguridad, etc.

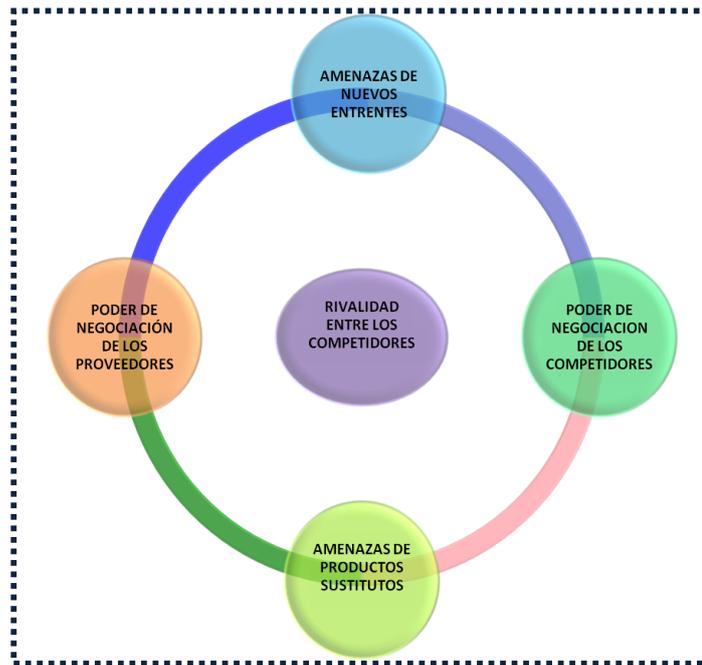
Entre los principales competidores tenemos:

- Asociación de Cooperativa " Huancavilca"
- Asociación "Unidos Venceremos"
- Asociación "26 de Mayo"
- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.-** El riesgo de ingreso de nuevos competidores potenciales en el sector no es representativo, ya que se requiere de una inversión muy grande de capital para establecerse como una organización legamente constituida, contar con locales propios e infraestructura adecuada. Sin embargo, es fácil que se sumen al sector, el

comercio informal, pequeños negocios, tiendas, etc., aunque estos no se consideren como una gran amenaza para el gremio.

Gráfico N° 32

5 Fuerzas de Porter



Fuente: Asociación de Comerciantes "Feria Libre"
Elaborado: Clara Inga C.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.-** Al referirse a los productos sustitutos son bienes diferentes pero que llevan a cabo funciones idénticas, satisfaciendo las necesidades de los clientes, esto es abundante en diferentes asociaciones, tiendas, supermercado, etc., pues los productos son semejantes. La estrategia que tiene la asociación de comerciantes minoristas "Feria Libre", es bajar el precio de dicho productos de primera necesidad o mantener precios iguales, ofrecen un producto de mejor calidad para atraer a los clientes. Esta rivalidad beneficia a los clientes, que se aprovechan de estas ofertas. Bajo el análisis Porter presentado en el cuadro anterior podemos concluir que la implementación de nuestro negocio tiene altas posibilidades de ser rentable, el cual asegura la recuperación de la inversión en un corto plazo

4.2.10 Marco del Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo permitió identificar a los principales competidores de la asociación “Feria Libre”, los agremiados participaron en la reunión de trabajo donde se establecieron las fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica del gremio. Los pesos y los totales ponderados de una MPC.

Cuadro N° 9

Matriz del Perfil Competitivo de la Asociación “Feria Libre”

Factores críticos para el éxito	1. Asociación de Comerciantes Minorista "Feria Libre"			2. Asociación de Asociación "26 de Mayo"		3. Asociación "Unidos Venceremos"	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
1. Comercialización directa con los consumidores	0,20	4	0,80	2	0,40	2	0,40
2. Competitividad de precios (proveedores y clientes.)	0,10	3	0,30	1	0,10	2	0,20
3. Contar con proveedores de marcas reconocidas	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,40
4. Calidad y variedad de producto	0,40	2	0,80	3	1,20	3	1,20
5. Fidelidad de los comerciantes minoristas y clientes finales.	0,10	1	0,10	3	0,30	4	0,40
6. Locales comerciales ubicados estratégicamente.	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
Total	1		2,50		2,60		2,80

Fuente: Asociación de Comerciantes “Feria Libre”

Elaborado: Clara Inga C.

Se realizó una matriz que incluyó cuestiones internas y externas de la organización; las calificaciones otorgadas se refieren a las fuerzas y a las debilidades existentes en la institución. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios que en la MEFE, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

El Cuadro N° 9 muestra la matriz del perfil competitivo de la Asociación de Comerciantes Minorista "Feria Libre", donde el factor crítico “calidad y variedad de producto” es de mayor importancia para el éxito, según el peso de 0,40. El factor “comercialización directa con los consumidores”, de acuerdo a la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4. La “fidelidad de los comerciantes minoristas y clientes finales” del objeto de estudio no alcanza los parámetros esperados, como lo señala la calificación de 1; la mayor competencia es la Asociación "Unidos Venceremos", como lo indica el total ponderado de 2.80.

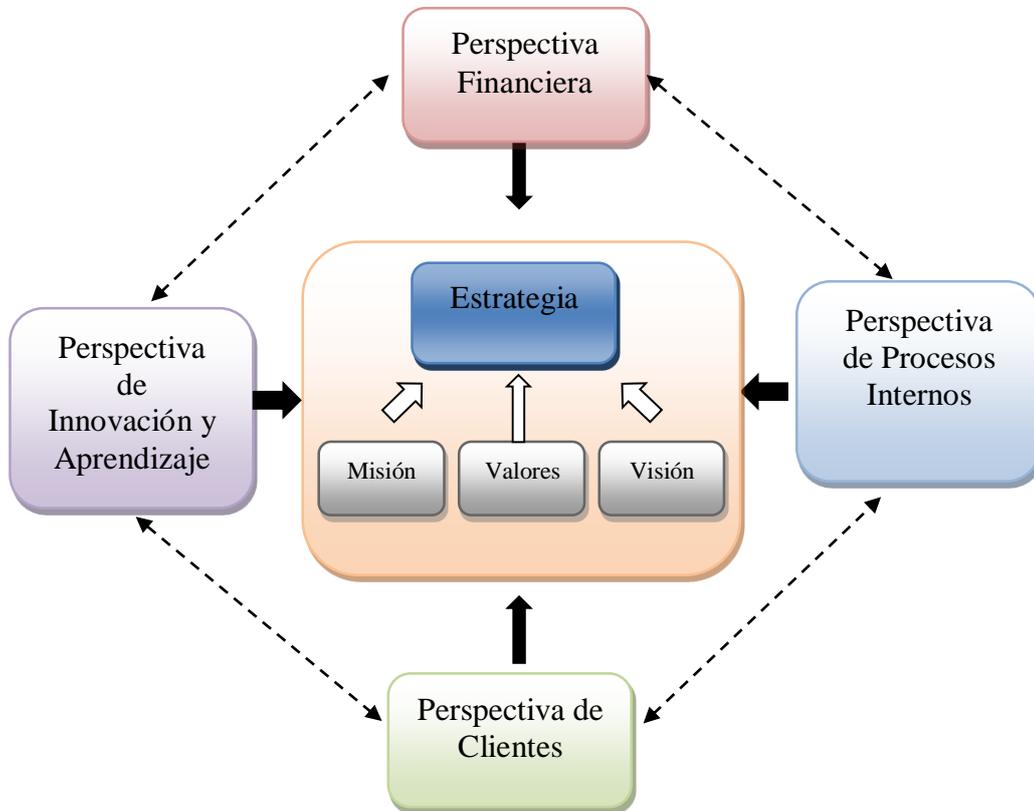
4.2.11 Mapa de Estrategias

El mapa de estrategias de la asociación relaciona la visión, misión y objetivos, con los resultados que la propuesta de diseño organizacional brinda en beneficio de una mayor coordinación efectiva de sus actividades. En el gráfico que se presenta se describe cómo la asociación conecta e integra los objetivos con las cuatro perspectivas del cuadro de mando: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva interna, y perspectiva de innovación y aprendizaje.

El mapa esclarece el rumbo que se desea para la asociación y las acciones a realizar para concretar su visión, ofreciendo las estrategias para dar solución a las diferentes problemáticas que enfrenta, reduciendo la incertidumbre al momento de tomar decisiones que deben ser delineadas, consensuadas y conocidas por todos los integrantes.

A través de este mapa se mejoran las estrategias organizacionales y facilita su clara comunicación a todos los integrantes, se especifica la identificación de los procesos internos, alineando las inversiones en talento humano, tecnologías y el capital organizacional para estructurar de manera efectiva la investigación y lograr un mayor impacto con la propuesta.

Gráfico N° 33
Mapa de Estrategias



*Fuente: Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”
Elaborado: Clara Inga c.*

4.3 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

4.3.1 Misión de la asociación

En la misión de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre” se expresa la declaración permanente de sus objetivos.

Somos una asociación representativa en la comercialización de productos de primera necesidad a nivel local y regional, orientada a satisfacer la demanda de comerciantes y clientes finales, contribuyendo al desarrollo social y económico de la provincia de Santa Elena.

4.3.2 Visión de la asociación

Los motivos y aspiraciones que guían el futuro de la Asociación se manifiestan en la visión:

En el año 2015 la Asociación de Comerciantes Minoristas ‘Feria Libre’ liderará en la comercialización de productos de primera necesidad, contribuyendo al buen vivir de la sociedad, con un servicio personalizado y manteniendo bajos costos y precios justos.

4.3.3 Objetivos

Objetivo general

Organizar el trabajo de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre” del cantón La Libertad, coordinando acciones y actividades que permitan la consecución de las metas y objetivos propuestos.

Objetivos específicos

Proporcionar una filosofía sólida que oriente sus acciones y actividades en beneficio de la organización.

Facilitar a los agremiados una estructura organizativa que contribuya a la efectividad operativa de la asociación.

Establecer un sistema de comunicación formal que fortalezca el desempeño de los socios y de la directiva.

Procurar alianzas con centros de producción para el mejor desarrollo de sus actividades comerciales.

4.3.4 Metas

- Lograr un alto nivel de comercialización a bajos costos.
- Defender y contribuir continuamente al mejoramiento de la organización de la Asociación.
- Mejorar las condiciones de trabajo y el nivel de calidad de vida de los asociados.
- Consolidar un equipo integrado e identificado con la organización.
- Promocionar los intereses comerciales, económicos, sociales, laborales y profesionales de la asociación.
- Asistir a los integrantes de la asociación a través de una serie de beneficios orientados a mejorar su calidad de vida.
- Potenciar la actividad comercial de los integrantes de la asociación.
- Defender los intereses socioeconómicos de la asociación.
- Fomentar la formación continua de los asociados, a través de capacitaciones orientadas a mejorar la estrategia de dirección administrativa de la asociación.
- Contribuir al desarrollo sostenible de la asociación, impulsando acciones que promuevan la obtención de recursos para la asociación.
- Propender a la solución de las necesidades básicas de la ciudadanía, procurando mantener siempre abastecidas con todos los productos de consumo humano;
- Mejorar la calidad vida de los asociados(as)
- Coordinar acciones y promover acuerdos entre autoridades, empresarios y organizaciones afines a la actividad.
- Respetar las leyes y reglamentos, así como el presentar estatutos.
- Organizar talleres u otras actividades de capacitación para adquirir técnicas de higiene y salud.

- Contribuir al desarrollo comercial del cantón
- Brindar ayuda a sus asociados(as) con eventualidades que tengan como resultado de su gestión como profesionales de esta rama de comerciantes minoristas de productos alimenticios de la provincia de Santa Elena, en la medida de las posibilidades de la institución.
- Cumplir y hacer cumplir a sus afiliados(as), los actos correspondientes a la moral y civismo.
- Crear un fondo de ahorro para contingencias a favor de los asociados(as) en caso de enfermedad, invalidez, fallecimiento o calamidad doméstica.
- Defender por medios legales las actividades de sus afiliados(as).
- Estimular el desarrollo de la personalidad de los socios(as) mediante ciclos de conferencias, cursos y actos que permitan mantener unidos, a fin de poder brindar un mejor servicio a la comunidad.
- Participar en la integración con otras organizaciones sociales afines, para fortalecer la unidad cantonal, provincial y nacional.

Para el cumplimiento de las metas, la asociación se acogerá a todos los medios legales permitidos por la constitución y leyes vigentes de la República del Ecuador.

4.3.5 Valores corporativos

Actitud: Mejor desempeño en las actividades que desarrolla la asociación, actitud positiva con la organización.

Comportamiento: Demostrar buen comportamiento como integrante de la asociación, ajustando nuestro proceder al entorno y a las circunstancias, lo que se convertirá en una carta de presentación para la organización.

Honestidad: Importante pilar de toda organización, la fortalece y genera respeto.

Lealtad: Entrega y compromiso con la asociación y con todas las actividades que se desarrollan en beneficio de la organización y sus integrantes

Principios de la asociación

Productividad: Mejorar continuamente en las actividades que competen a la asociación, fortaleciendo la productividad y afianzando el rol de la organización.

Cumplimiento: Es la respuesta inmediata que se dé a los requerimientos del cliente, tanto interno como externo.

Eficacia: Lograr la satisfacción del consumidor final y resolver cualquier inconveniente con total eficiencia.

Liderazgo: La directiva creará un ambiente de trabajo agradable, liderando el propósito y la orientación de la organización, involucrando a todos los socios en el logro de los objetivos y metas de la asociación

Trabajo en equipo: Conformar un grupo unido por los objetivos comunes de la asociación, orientados a la satisfacción del cliente.

Compromiso: Con el consumidor final y con la calidad en los productos que se distribuyen.

4.3.6 Estrategias

a) A sus Asociados

- Asesoría, coordinación y ejecución de diferentes actividades y eventos de

posicionamiento de la imagen de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”.

- Asesoría permanente en trámites administrativos y jurídicos a través de convenio con la Carrera de Derecho de la Universidad Península de Santa Elena.
- Expedición del carnet de asociados para los integrantes de la Asociación “Feria Libre”. Documento de presentación que le acredita como comerciante de un gremio más organizado a nivel peninsular y le permite acceder a descuentos especiales en las empresas y entidades con las que la asociación tiene convenios.
- Expedición de certificados y recomendaciones de acuerdo con la solicitud del socio.
- Información a los asociados, clientes, comerciantes y público en general, por medio de boletines, periódicos, directorio y demás estrategias comunicacionales y de promoción.
- Asesoría en el área de Comunicaciones, Publicidad, Protocolo, Mercadeo y Relaciones Públicas.

b) Programas de capacitación

- Conferencias, charlas, conversatorios, seminarios y talleres en temáticas de tipo empresarial e institucional.
- Mentalidad empresarial.
- Trabajo en equipo.
- Servicio al cliente.
- Fortalecimiento Asociativo.
- El proceso administrativo.
- Economía solidaria.
- Entre otros.

c) Asesorías y Consultoría

- Asesoría por parte del SRI.

- Convenio de Asesoría con la Carrera de Contabilidad y Auditoría - UPSE.
- Plan de desarrollo de la Asociación.

d) Líneas de acción o estrategias

- Proyecto Integral de Capacitación en Fortalecimiento Asociativo, Mercadeo y Comercialización, Costos de Producción, Contabilidad, Planeación Estratégica, entre otros.

e) Propuesta de seguro social

- Afiliación al Seguro Social de los integrantes de la asociación y su familia.

4.3.7 Ejes fundamentales

Mentalidad empresarial: Los integrantes de la Asociación son emprendedores que generan ingresos a partir de los recursos con que cada uno cuenta, reinvirtiéndolos constantemente para mejorar sus utilidades, amparados en el gremio conformado y con la visión de futuro de la organización.

Honestidad y Transparencia: Los valores de la honestidad y transparencia, se respaldan en los principios éticos del comerciante.

Redistribución en Beneficio de los Asociados: La Asociación obtiene y destina recursos mediante la realización de diferentes actividades que beneficien a sus asociados, de tal forma que los excedentes se reviertan a sus afiliados.

Eficiencia como Cultura Organizacional: Valor que orienta cada acción, procurando que los resultados esperados por la Asociación en cuanto a calidad y excelencia de servicios proyectados hacia los socios y la comunidad.

Compromiso con el Medio Ambiente: Asociación “Feria Libre”, contribuye al mejoramiento del medio ambiente del entorno donde se encuentra ubicado, apoyando las acciones que para este fin, emprenda la Administración.

Responsabilidad Social: La Asociación responde y cumple con las distintas obligaciones contraídas con el Estado, sus asociados y con la comunidad en general, además de contribuir activamente con el público.

Servicio o atención al cliente: Prestar un excelente servicio, con vocación y compromiso a los comerciantes, a la comunidad peninsular y demás clientes externos, de tal manera que satisfagan sus necesidades y expectativas.

4.3.8 Plan de Acción

Problema Principal: Carencia de un Diseño Organizacional para trabajar de forma sistematizada				
Fin de la Propuesta: Establecer lineamientos y alternativas organizacionales para fortalecer la operatividad y competitividad de la asociación.			Indicadores: Eficiencia administrativa de la asociación.	
Propósito de la Propuesta: Elaborar una propuesta de un diseño organizacional, atendiendo a las necesidades organizativas de la Asociación de Comerciantes “Feria Libre”			Indicadores: Relación entre el modelo organizacional y la coordinación efectiva de las actividades.	
Coordinador del Proyecto: Clara Inga C.				
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Proporcionar una filosofía sólida que oriente sus acciones y actividades en beneficio de la organización.	Misión y Visión. Metas y objetivos. Valores de la organización.	Concienciar la filosofía de la asociación. Empoderamiento de las metas y objetivos. Fortalecer la imagen de la asociación.	Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”.	Comprometer a los asociados en las actividades de la asociación. Distribución de la filosofía de la asociación con sus metas y objetivos. Elaboración de una matriz de priorización para la propuesta de un modelo organizacional adaptado a las necesidades del gremio.

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Facilitar a los agremiados una estructura organizativa que contribuya a la efectividad operativa de la asociación.	<p>Desarrollo organizado de actividades administrativas.</p> <p>Gestión eficiente de la organización.</p>	<p>Visualizar los cambios deseados para mejorar la estructura organizacional.</p> <p>Conformación de modelos de estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la asociación.</p> <p>Selección del modelo apropiado para el gremio.</p>	Asociación de Comerciantes Minoristas "Feria Libre".	<p>Establecimiento de los elementos y funciones de la estructura organizativa.</p> <p>Promoción de una mayor eficiencia y eficacia en las actividades administrativas y comerciales.</p> <p>Aplicación de formatos para detectar los procesos y actividades con problemas.</p>
Establecer un sistema de comunicación formal que fortalezca el desempeño de los socios y de la directiva.	<p>Implementación de líneas de comunicación con todos los asociados.</p> <p>Sostenibilidad de los procesos de comunicación.</p>	<p>Difundir los mecanismos y sistemas de difusión de información.</p> <p>Establecer un sistema formal de comunicación.</p>	Asociación de Comerciantes Minoristas "Feria Libre".	<p>Control de documentos enviados y recibidos.</p> <p>Implementación de un plan de comunicación articulado de acuerdo con la realidad de la asociación.</p>

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
<p>Procurar alianzas con centros de producción para el mejor desarrollo de sus actividades comerciales.</p>	<p>Procesos de comercialización ejecutados sin complicaciones. Cadena de productos de calidad con proveedores</p>	<p>Fortalecimiento de las negociaciones con los proveedores. Garantizar el suministro y abastecimiento de productos de primera necesidad. Reducción de los costos de los productos de primera necesidad.</p>	<p>Asociación de Comerciantes Minoristas "Feria Libre".</p>	<p>Crear una base de datos de los proveedores segmentados por productos. Estrechar las relaciones con los centros de producción. Establecer acuerdos cooperativos entre los integrantes de la asociación y los proveedores. Constituir convenios de entrega oportuna de productos. Establecer con anticipación planes de requisición de productos y darlos a conocer a los proveedores.</p>

Elaborado: Clara Inga C.

4.3.9 Cuadro de mando integral - CMI

El cuadro de mando integral es una herramienta de control en la que se exponga los diferentes motivos por los que la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre” requiere un cambio estructural, así como la forma de enfrentar las dificultades que se puedan presentar en el proceso.

Los diferentes aspectos que operacionalizan el empleo de un cuadro de mando son:

- La asociación requiere un control integral de todas las funciones y actividades que se desarrollan.
- En el Cuadro de Mando Integral se proporciona información válida para que los integrantes puedan tomar mejores decisiones.
- Se transforma la visión y la estrategia del gremio en indicadores tangibles y palpables.
- El CMI analiza el entorno de la asociación, considerando cuatro perspectivas: cliente, financiero, procesos internos y capacitación.
- Se utiliza esta herramienta porque proporciona información a todos los involucrados y colaboradores.
- Es un instrumento de medición que genera a la asociación, administrar mejor y crear valores a largo plazo, en este se incluye a todos los integrantes del gremio.

La aplicación de esta herramienta en la asociación es de vital importancia ya que la retroalimentación es continua, permitiendo que se adapte de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado.

4.3.9.1 Perspectivas del cuadro de mando integral

Esta herramienta permite medir las actividades de la asociación en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los directivos una visión global del desempeño de la institución. Además permite evaluar continuamente, los resultados definidos por las estrategias y por los objetivos e iniciativas formuladas para lograr una organización competitiva.

Perspectiva Financiera: Incrementar los ingresos de la asociación e invertirlos de manera eficiente. Aumentar la rentabilidad de los socios a través de la reducción de costos. Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los integrantes, enfocando los requerimientos de crear valor para los socios como las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la asociación y rentabilidad de la misma.

Perspectiva Clientes: Fortalecer la fidelidad del cliente a través de una atención esmerada y con productos de buena calidad, de manera que se logren cubrir sus expectativas, logrando mayores compras y por consiguiente mejores ganancias para los integrantes de la asociación.

Perspectiva de Procesos Operativos: Mejorar los procesos internos de la asociación a través de la formación administrativa de los socios.

Perspectiva de la innovación y aprendizaje: Desarrollar las habilidades y capacidades comerciales a través de talleres y cursos de capacitación orientados a mejorar la competitividad y productividad de la asociación.

Cuadro N° 10

Cuadro de Mando Integral para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”

Perspectiva	Mapa de Estrategias	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la Rentabilidad ▪ Mejorar los ingresos ▪ Reducir los costos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar una mayor participación en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayores Utilidades. ▪ Optimización de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar el nivel de vida de los socios. ▪ Eficiente competitividad comercial. ▪ Mayor posicionamiento en el mercado. ▪ Mayor rentabilidad por líneas de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la gestión de compras. ▪ Desarrollar negociaciones beneficiosas para los integrantes de la asociación.
Perspectiva de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de atención ▪ Calidad de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingreso por ventas. ▪ Cartera de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la cuota de clientes objetivo. ▪ Mayor confianza en los productos y precios. ▪ Proporcionar un mejor ambiente para los clientes. ▪ Total satisfacción de los clientes. ▪ Mayor habitualidad de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar la base de clientes fijos. ▪ Satisfacer y fidelizar clientes. ▪ Desarrollo de nuevos canales de distribución.
Perspectiva de los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo administrativo eficiente. ▪ Manejo de técnicas de comercialización y negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar un manual de funciones para los miembros de la directiva y las comisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento eficiente de las tareas asignadas a los miembros de la directiva y las comisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiencia en la toma de decisiones. ▪ Fortalecer la pertenencia de los integrantes de la Asociación ▪ Implementación de un sistema de comunicación eficaz. ▪ Conformación de una cooperativa de ahorro y crédito de la asociación. ▪ Mejorar la participación de los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difusión permanente de los procedimientos internos de la asociación y de la filosofía organizacional.
Perspectiva de la innovación y el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación profesional de los socios ▪ Desarrollo de las habilidades comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar talleres de capacitación de acuerdo a las necesidades de la asociación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socios capacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de la competitividad de los socios. ▪ Incremento en la comercialización y negociación de productos. ▪ Aumento de las habilidades de los miembros de la asociación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detectar las necesidades de formación de los socios. ▪ Inversión en capacitación y formación administrativa y comercial

Fuente: Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”

Elaborado: Clara Inga C.

4.3.10 Ejecución de estrategias, dimensiones de éxito y fracaso de la organización.

Los cambios necesarios en la estructura organizacional de la asociación que motiva el presente estudio, implican el diseño y la ejecución de una serie de estrategias orientadas al logro de los objetivos planteados.

Cuadro N° 11

Matriz de ejecución de estrategias, dimensiones de éxito y fracaso de la organización

	Ingeniería Estratégica	Anarquía Estratégica	Ejecución Intraemprendedora
Diseño de la Estrategia	Activa participación de la directiva de la asociación con la investigadora.	Incumplimiento de los objetivos y metas de la organización.	En Asamblea General se toman decisiones en conjunto para resolver sobre la problemática planteada.
Proceso administrativo	Participación de la Asamblea General en la elaboración de estrategias factibles.	Ausencia de estrategias apropiadas para la asociación.	Revisión de los procedimientos actuales y propuestas de mejoras para una mayor competitividad de la asociación.
Medidas del desempeño	Reestructuración de las funciones de cada nivel jerárquico.	Funciones no se cumplen a cabalidad.	Medición del rendimiento, productividad y conocimiento.
Cultura	Apropiación de la filosofía organizacional.	No existe una cultura organizacional definida, la responsabilidad recae sobre el presidente.	Se fomenta la importancia de una cultura organizacional bien definida y su apropiación por parte de todos los socios.

Fuente: Asociación de Comerciantes Minoristas "Feria Libre".

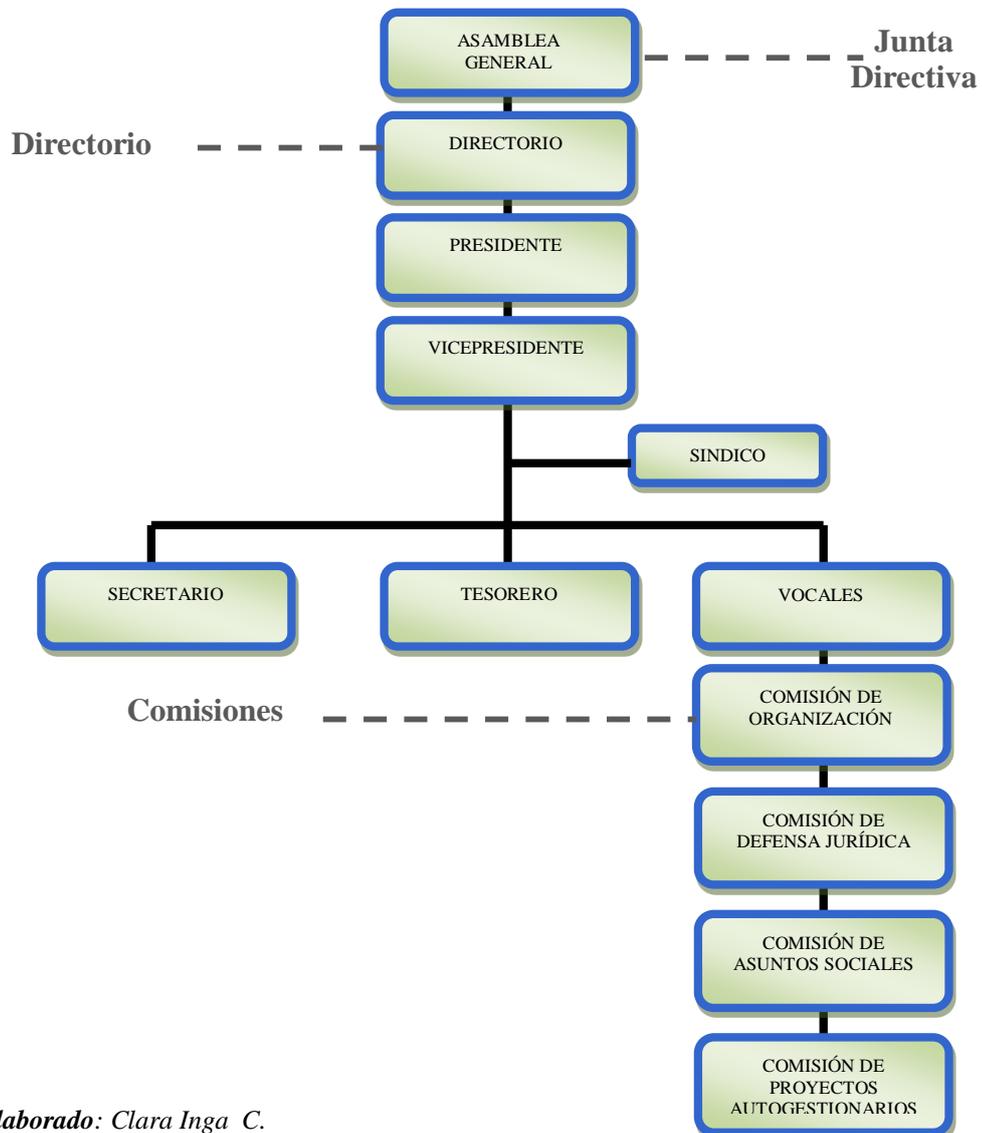
Elaborado: Clara Inga C.

Para la ejecución exitosa de las estrategias, los integrantes de la asociación, juegan un rol fundamental, de este modo es importante articular las diferentes estrategias con las habilidades relacionales y directivas de quienes conforman el gremio para

implantar lo diseñado. Bajo este enfoque, las estrategias deberán estar sustentadas en el apoyo, disciplina, motivación y trabajo arduo por parte de los integrantes del gremio.

4.4 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Propuesta de Estructura Organizacional de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”



Elaborado: Clara Inga C.

4.4.1 Estructura organizacional

Para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”, se propone un organigrama que represente su estructura bajo un esquema formal, donde se indique la organización jerárquica y funcional. El gremio, a través de una asamblea general, elige un directorio en el que se establecen las jerarquías y atribuciones de los socios, mismo que delimita responsabilidades y líneas de comunicación formal y conexiones entre puestos, lo que permite llevar a cabo la administración.

4.4.2 Elementos de la estructura organizacional

Para la organización de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”, se consideran los siguientes elementos:

División del trabajo: Se divide el trabajo de acuerdo a la jerarquía de cada uno de los miembros que conforman la agrupación.

Departamentalización: Se realiza de acuerdo a las comisiones conformadas en la estructura organizacional.

Jerarquización: Los trabajos se delegan de acuerdo a las necesidades de la asociación y conforme a las comisiones establecidas por la asamblea general.

Amplitud de mando: Todos y cada uno de los miembros de la asociación deben rendir cuentas de sus actividades y responsabilidades asignadas cada vez que se realiza una reunión.

Administración de Staff y de Línea: La directiva de la asociación coordina los

diferentes recursos que se utilizan para el buen desarrollo de las actividades de la agrupación.

4.4.3 Orgánico Funcional

El organigrama representa la estructura organizativa sobre la que se construye la dinámica organizacional, se agrupan las tareas o actividades y se establecen las líneas de enlace entre los miembros de la directiva.

La organización, tal como se propone, permite establecer un sistema de objetivos y metas que oriente a cada parte de la organización. Además, facilita la implementación, formalización y normalización de procedimientos.

Conforme a los datos proporcionados, se propone la siguiente estructura organizativa. A continuación se establecen los derechos y atribuciones de los integrantes:

Los Socios (as)

Para ser afiliado(a) de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre” se requiere:

- a. Ser mayor de 18 años,
- b. Ser comerciante minorista y haber sido aceptado como tal;
- c. Pagar la cuota de ingreso
- d. No tener antecedentes penales;
- e. Solicitar por escrito su afiliación y ser aceptado por el directorio;
- f. Estar en pleno goce de los derechos de ciudadanía
- g. No pertenecer a otra organización similar a esta.

Deberes y Obligaciones de los Socios.

- a. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del presente estatuto y demás resoluciones determinadas por la asamblea general y de directiva.
- b. Coadyuvar en forma efectiva para el cumplimiento de los objetivos y fines de la asociación.
- c. Asistir puntualmente a la asamblea general ordinaria y extraordinaria que fueren legalmente convocados.
- d. Aceptar los cargos y misiones que le encomendaren la asamblea general, el directorio y su presidente(a), que se relacionen con asuntos que tengan que ver con la asociación, las mismas que se cumplirán a cabalidad y diligencia.
- e. Pagar cumplidamente las cuotas ordinarias y extraordinarias dispuestas por la asamblea general.
- f. Guardar respeto y consideración entre afiliados(as) de la asociación.
- g. Participar en forma directa en todos los actos sociales, culturales, deportivos y otros, que la asociación realice.
- h. Presentar a consideración del directorio o de la asamblea, todo tipo de proyectos que permitan el cumplimiento de los objetivos y finalidades de la asociación.
- i. Defender con lealtad a la asociación así como la unidad de los asociados.
- j. Guardar absoluta reserva de los asuntos tratados dentro de la asamblea general, para no perjudicar los intereses de la asociación.

Derechos de los Socios (as).

- a. Tener voz y voto en todas las asambleas, así como a elegir y ser elegidos para cualquier cargo directivo o comisión de la asociación.
- b. Solicitar los miembros de la directiva cualquier información que considere conveniente sobre los asuntos relacionados con la marcha

administrativa y financiera de la asociación.

- c. Denunciar ante la asamblea general o de directorio los hechos graves que atente contra la buena, marcha de la asociación.
- d. Gozar de todos los beneficios que se establezca en provecho de sus asociados(as).
- e. Formular cualquier petición o reclamo sobre sus derechos ante el directorio o ante la asamblea general.
- f. Solicitar las reformas del estatuto en vigencia.
- g. Presentar al presidente (a), directorio o la asamblea general, sugerencias que creyeren de interés para la asociación.
- h. Demandar ante la directiva de la asociación, el cumplimiento de las disposiciones estatutarias y reglamentos.
- i. Los demás que determiné el estatuto y reglamentos interno.

El ingreso y salida de uno o más socios(as) por cualquier circunstancia debe ser comunicado a la Subsecretaria Regional del Litoral del Ministerio de Inclusión Económica y Social - MIES

Las Sanciones.

El socio(a) que incumpliere las disposiciones del presente estatuto a las resoluciones de los órganos directivos, se harán acreedores según la gravedad de la falta a las siguientes sanciones:

- a. Amonestación verbal
- b. Amonestación escrita
- c. Multa
- d. Suspensión temporal
- e. Expulsión

La amonestación verbal o escrita será privada o pública y su imposición le corresponde al directorio cuya sanción se aplicará por incumplimiento de las comisiones encomendadas, por violaciones leves a este estatuto, reglamentos o cualquier otra falta que pudiere ser calificada como tal.

- a. Los socios(as) serán multados cuando faltaren a la asamblea general previamente convocadas, sin justificación alguna.
- b. Los socios(as) serán suspendido hasta por noventa días cuando hubieren sido sancionados con multas, y continuaren en sus irregularidades, por difamaciones en contra de la entidad o de los asociados, cuando estuvieren atrasados en el pago de tres cuotas como máximo u otros actos debidamente comprobados conforme a derecho.

Los socios (as) podrán ser expulsados por resolución de la asamblea general por los siguientes motivos:

- a. Por fraude, desfalco, malversación de fondos, dilapidación de los fondos de la asociación, sin perjuicio de la acción civil o penal correspondiente.
- b. Por reincidir en el incumpliendo del presente estatuto con premeditación y alevosía en contra de los intereses de la entidad.
- c. Cuando por sentencia ejecutoriada dictada por los tribunales penales de nuestro país, el socio(a) hayan sido condenados a cumplir pena privativa de su libertad.

Para que la expulsión surta efecto legal, será necesario abrir un expediente en el que consten todos los agravantes y del mismo modo todos los atenuantes que pudieran presentar el o los implicados, en todo caso, esta sanción no podrá ejecutarse sin haberse dado la oportunidad del derecho a la defensa de el o los implicados que figuren como socios(as). Toda sanción será susceptible de apelación ante la asamblea general en el término de 8 días después de notificado

legalmente, la última instancia será la que ratifique o rectifique la sanción, para ello se requiere de un dictame legal por parte del directorio y adoptada por lo menos de las dos tercera partes de los socios. El socio(a) afectado podrá apelar la sanción que le afectare y en caso de ser absuelto recobrará sus derechos.

Infracciones del Directorio.

- a. Desarrollar actividades dentro y fuera de la institución que afecten al prestigio de ella.
- b. Infringir el estatuto y los reglamentos
- c. Irrespeto a los miembros del directorio de la asociación.
- d. Inasistencia sin justificación a asambleas ordinarias o extraordinarias que fueren legalmente convocadas.
- e. Negligencia o deficiencia en el cumplimiento de sus deberes, debidamente comprobados.
- f. Desarrollar dentro y fuera de la asociación actividades que afecten al prestigio de ella.
- g. Incumplimiento de las resoluciones del directorio.
- h. Usar el nombre de la asociación para fines ajenos a los objetivos que persigue la asociación.
- i. Las demás que contemple el estatuto y el reglamento.

4.4.4 Manuales

4.4.4.1 Funciones

Asamblea General

La asamblea general del gremio, es el órgano supremo de la asociación; podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones en beneficio de la organización.

Derechos y obligaciones de la asamblea general

- a. Elegir cada dos años al tribunal electoral, a fin de que convoque a elección
- b. Aprobar todos los proyectos relacionados con las actividades de la asociación
- c. Autorizar la adquisición y gravamen de los bienes de la asociación
- d. Determinar las cuotas de ingresos, ordinarias y extraordinarias que se estimen convenientes;
- e. Informarse del estado financiero de la asociación y fiscalizar la tesorería, cuando así lo crean menester;
- f. Resolver sobre las reformas que se quieran hacer al estatuto y someterlo a la aprobación legal ante las autoridades correspondientes;
- g. Interpretar en primera y última instancia el estatuto y reglamento interno en caso de duda;
- h. Resolver cualquier asunto administrativo que afecte a la asociación que guarde relación con los objetivos y fines, siempre y cuando no sea competencia de otro organismo o autoridad de acuerdo a la normativa vigente;
- i. Resolver sobre la admisión y expulsión de socios;
- j. Recordar medidas complementarias necesarias para poner en marcha a la Asociación;
- k. Autorización de gastos que demanden la administración y la buena marcha de la entidad;
- l. Llenar las vacantes del directorio en caso que faltare uno o más socios y socias;
- m. Facultar al presidente y al tesorero para contratar contratos lícitos para adquirir bienes para la asociación;
- n. Facultar de designar una comisión fiscalizadora;

- o. Cumplir con todas las demás actividades que permita a la asociación, el cumplimiento de sus objetivos y fines, siempre que no incumplan disposiciones legales.

Presidente (a)

- a. El presidente(a) es el representante legal judicial y extrajudicial de la asociación, y por lo tanto responde de la buena marcha de la organización, así como responderá solidariamente con la administración y responsabilidad de los bienes y fondos conjunto con el tesorero/a de la asociación.
- b. Es el representante legal de la asociación.
- c. Autorizar con su firma cualquier evento, convenio o contrato lícito.
- d. Cumplir y hacer cumplir en forma estricta y oportuna las resoluciones de la Asamblea.
- e. Convocar reuniones de la asociación y del directorio
- f. Presidir las reuniones y demás actos sociales de la asociación.
- g. Vigilar el cumplimiento del estatuto y reglamentos.
- h. Suscribir y legalizar las actas de las sesiones.
- i. Ofrecer un informe al término de sus labores para la aprobación del directorio y de la asamblea general, lo mismo que el estado financiero y balance económico conjuntamente con el tesorero.
- j. Firmar conjuntamente con el secretario o secretaria las actas de asambleas ordinarias, extraordinarias y del directorio;
- k. Vigilar se haga efectiva las sanciones que establezcan el estatuto y el reglamento.

Vicepresidente (a)

- a. Apoyo en direcciones y control de las comisiones.
- b. Asumir las funciones de presidente en ausencia de forma temporal.

- c. Vigilar el cumplimiento del programa, proceso de los proyecto.
- d. Colaborar con el presidente(a) en el cumplimiento de sus deberes y en ejercicio de sus atribuciones.

Secretario (a)

- a. Redactar, administrar las actas de las sesiones, llevar al día los archivos, la correspondencia y los libros de registro de los socios.
- b. Firmar documentos y correspondencia de la asociación y archivarlas
- c. Llevar el acta de las sesiones de la asamblea general y del directorio.
- d. Convocar por orden del presidente a las reuniones de la asamblea general
- e. Colaborar con el directorio en función de la administración.
- f. Presentar a la asamblea general los informes necesarios.
- g. En caso de ausencia del secretario(a), lo subrogara el primer vocal principal.

Tesorero (a)

- a. Administrar, responder civil y penalmente de los fondos de la asociación, ubicar dichos fondos y bienes de acuerdo a las disposiciones del directorio y la asamblea general;
- b. Elaborar el presupuesto de la asociación y someterlo a consideración del directorio y a la aprobación de la asamblea general;
- c. Llevar el libro de ingresos y egresos económico con la mayor claridad y objetividad;
- d. Recibir los valores que por cualquier concepto ingresen a la asociación y depositar estos fondos en una de las cuentas bancaria de la asociación, no pudiendo por ningún motivo retener en su poder cantidades de dinero en efectivo por más de 48 horas hábiles cualquiera que sea el monto de recaudaciones;

- e. Mantener la cantidad equivalente a un salario básico vigente, para efecto de caja chica;
- f. Presentar al directorio y a la asamblea general cada tres meses y cuando lo estimen convenientes los órganos directivos de la asociación el estado de cuentas de cuenta del gremio.
- g. Ejecutar anualmente el inventario de los bienes de la asociación; y,
- h. Registrar con su firma y la del presidente(a) en todos los depósitos bancarios para efectos de movilización de fondos.

Vocales

Los vocales principales serán los integrantes natos de las diversas comisiones establecidas en el presente estatuto, y otras que se formaren de conformidad con las necesidades de la organización. Remplazarán al presidente, en caso de que el Vicepresidente no pueda, lo harán de acuerdo al orden de elección a las dignidades del directorio.

Comisión de Organización:

- a. Acudir cumplidamente a las sesiones del directorio y asamblea general de socios.
- b. Procurar el fortalecimiento de la organización, logrando el ingreso de nuevos socios o socias y evitar renunciadas injustificadas;
- c. Colaborar estrechamente con el presidente(a), en el momento que hubiere discrepancias o conflictos organizativo en el interior de la asociación, a fin de buscar soluciones a las mismas.
- d. Colaborar con las demás comisiones en la planificación y desarrollo de toda actividad organizativa, tendiente al mejoramiento del socio(a).
- e. Coordinar con las demás comisiones en la planificación y desarrollo de toda actividad organizativa, tendiente al mejoramiento del socio (a).

- f. Informar en las sesiones del directorio y de la asamblea general, cualquier denuncia o irregularidad cometida por los sociados, con la finalidad de adoptar las medidas más adecuadas.
- g. Presentar anualmente programa de actividades culturales conduzcan a la mejor formación integral de los asociados, el correspondiente presupuesto;
- h. Organizar y mantener los órganos divulgativos y culturales la asociación;
- i. Representar a la asociación en cualquier reunión cultural que se realice, la misma que necesita ser autorizada por la junta directiva.

Comisión de Defensa Jurídica

- a. Conocer, cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones del presente estatuto, reglamento interno, resoluciones y demás normas que regulen el funcionamiento de la asociación;
- b. Intervenir de forma directa o con ayuda del presidente(a) y asesor jurídico en todas aquellas reclamaciones y en defensa tanto judicial como extrajudicial, a favor de los asociados, desde luego en aquellos problemas derivados como socio de la asociación.
- c. Colaborar estrechamente con el presidente de la asociación, tanto en el desarrollo de las asambleas como fuera de ellas, en todo aquello que tenga relación en evitar que se incumpla, disposiciones o procedimientos legales;
- d. Cumplir con las obligaciones que le señalen los reglamentos internos y con las resoluciones del directorio y asambleas generales.
- e. En casos de extrema necesidad, realizar la contratación de especialistas jurídicos para tratar asuntos relacionados con la asociación.

Comisión de Asuntos Sociales

- a. Coordinar todos los programas y proyectos, en relación con aspectos sociales, para el bien común de los socios.

- b. Organizar cursos, conferencias y cualquier otro acto que permita a los socios en el mejoramiento al cumplimiento de sus obligaciones;
- c. Asistir a todos los actos relacionados con los objetivos de la asociación, cuando fueren designados para el presidente (a).
- d. Organizar campañas tendientes a lograr que la asociación sea conocida su existencia, para lograr prestigio ante la opinión pública y otras instituciones.
- e. Cumplir con las demás obligaciones que establezca el estatuto, reglamentarios internos y resoluciones de la asamblea general.

Comisión de Proyectos Autogestionarios

- a. Elaborar el programa anual de su comisión, ponerlo a consideración del directorio y de la asamblea general para su aprobación.
- b. Gestionar los recursos para la ejecución de sus proyectos ante instituciones públicas y privadas.
- c. Responsabilizar en la ejecución y evaluación en materia, de proyectos de autogestión económica.
- d. Informar al directorio y a la asamblea general, las actividades desarrolladas por la comisión.

Comisión de Higiene

- a. Cumplir y hacer cumplir a todos los asociados, todas las normas tendientes a mantener el buen aseo de los locales, pasillos y patio de la asociación.
- b. Estar pendientes para que los socios de esta entidad, cumplan en la obtención de los certificados médicos exigibles por parte de las autoridades de salud, así como estar alerta en la prevención de las distintas enfermedades transmisibles.
- c. Exigir a todos los socios (a), cumplir con una buena presentación personal,

usar los medios, gorras, uniformes diariamente en nuestros sitios y puestos de trabajo, para nuestras identificaciones como comerciantes minoristas.

Comisión de Créditos

- a. Elaborar el programa anual de sus comisiones y ponerlo en consideración del directorio y de la asamblea general para su aprobación.
- b. Gestionar los recursos financieros ante las instituciones públicas y privadas para cumplir con los objetivos que establece su comisión.
- c. Seleccionar a las personas que sean sujetos de créditos de acuerdo al reglamento que se establezca.
- d. Supervisar la utilización de los fondos, a fin de que se cumplan con los objetivos que se solicitan.
- e. Ejecutar el cobro de los créditos de acuerdo a los términos y plazos previstos; e
- f. Informar regularmente, sobre la marcha de la comisión al directorio y a la asamblea general de socios.

Patrimonio de la Asociación.

El patrimonio de la asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre” estará constituido por los bienes inmuebles adquiridos mediante compra-venta realizada al Muy Ilustre Municipio de La Libertad, cuyos linderos y mensuras son:

Por el Norte: Callejón con 110 metros; Por el Sur: Calle Pública con 120 metros; Por el Este: Terrenos Municipales con 66 metros; y, Por el Oeste: Manzana N° 280 con 45,50 metros, con un área total de 5.756,24 metros cuadrados. Son 109 locales comerciales de concreto, donde socios ejercen sus actividades, así como los bienes muebles y todos los activos que aparezcan en la contabilidad de la

misma. A cada socio se le ha concesionado un local comercial de 4x5 metros de dimensiones. Debiendo de sujetarse los mismos, a lo dispuesto en el estatuto y reglamentos internos de esta entidad.

Son además bienes de la Asociación:

- a. Las cuotas ordinarias y extraordinarias de los socios/a.
- b. Los legados y donaciones que reciba de las personas e instituciones públicas y privadas, previo beneficio de inventario; y,
- c. Aquellos que se han adquirido por compra directa o por cualquier otra forma legal.

Fondos de la Asociación

- a. Las contribuciones de los socios/a, por concepto de cuotas, multas y donaciones;
- b. Los ingresos que produzcan inversiones que se realizaren;
- c. Las asignaciones, ayudas e ingresos de eventos; y,
- d. Cualquier otro recurso que le corresponda o pueda crearse a su favor directa o indirectamente, previo beneficio de inventario.

Elecciones

- a. Faltando cuatro semanas antes de cumplir el periodo de la directiva saliente, la asamblea general elegirá el Tribunal Electoral.
- b. Las elecciones serán convocadas por el tribunal electoral.
- c. El tribunal electoral lo conformarán tres socios con voz y voto.
- d. El tribunal electoral en su primera sesión elegirá entre sus socios(as) que lo integran, al presidente(a) y secretario(a) del mismo, el tercer miembro será vocal.

- e. El reglamento de elecciones deberá ser elaborado por los miembros del tribunal electoral y dado a conocer a los socios por lo menos con diez días después de su designación y aprobado por la asamblea general.

4.4.4.2 Procedimientos

- a. La asociación en sus actividades expresamente observará las ordenanzas, regulaciones municipales vigentes y otras que se dictaren, que norman el ordenamiento urbano y el saneamiento ambiental. Además la organización como tal no utilizará las vías de transporte urbano, sean estas peatonales o vehiculares.
- b. El o los reglamentos internos para su aprobación deben ser aprobados por la asamblea general de socios.
- c. Cuando se produzca el ingreso o salida de socios por cualquier circunstancia, así como también el cambio de directiva, debe ser registrado ante las autoridades correspondientes, previa resolución.
- d. La asociación resolverá de conformidad con la norma estatutaria, los incidentes o conflictos internos que se susciten entre los miembros de la asociación, el directorio o la asamblea general y en caso de persistir se someterán a la ley de arbitraje y mediación o de la justicia ordinaria.

4.5 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y CONTROL

En el caso de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre”, el control de la información que se maneja está a cargo de la secretaria, quien custodia los libros, se encarga de tramitar las convocatorias a las Juntas y Asambleas, redacta las actas de las sesiones y mantiene actualizados los datos de los socios. Para un mayor control, se propone la creación de comisiones en diferentes áreas, tales como: Relaciones públicas, finanzas, difusión, deportes, sociales, defensa de los asociados; y, si es necesario se conformarán

subcomisiones para dinamizar las actividades que se desarrollan en la asociación.

4.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para que la asociación sea más competitiva, es necesario cambiar o fortalecer su cultura, lo que le permite lograr un mejoramiento continuo en el contexto en el que se desenvuelve. Para ello, es importante tener en consideración la filosofía de la organización, sus valores objetivos y metas. Para fortalecer la cultura organizacional se considera los siguientes lineamientos:

1. Asegurar la continuidad de las actividades de la asociación.
2. Optimizar los procedimientos administrativos.
3. Estrechar mejores alianzas con los proveedores.
4. Promover una mayor integración entre los asociados.
5. Apoyar acciones que promuevan el cumplimiento de la normativa que rige a la asociación.
6. Promover la continuidad en el tiempo.

4.7 POLÍTICAS DE INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN

Resulta importante conocer las acciones y reacciones de los integrantes en el escenario organizacional, los incentivos y las motivaciones para mantener a los integrantes satisfechos de pertenecer a la organización se establecen de la siguiente manera:

1. Reconocimiento a los socios que se mantengan al día en los pagos.
2. Préstamos a los integrantes que requieran capital para su negocio.
3. Préstamos a los socios por calamidad doméstica.
4. Fondo mortuario para los familiares.

5. Fondo por accidentes y enfermedades.
6. Agasajo día de la madre.
7. Agasajo día del padre.
8. Agasajo día de la mujer.
9. Agasajo navideño.

4.8 VÍNCULOS INTERORGANIZACIONALES

4.8.1 Ministerio de Inclusión Económica y Social.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social, puesto que entre sus objetivos se encuentra:

Promover la Inclusión Económica de la Población, mediante la generación, distribución o garantía de las oportunidades de poseer, acceder y utilizar los recursos económicos de la sociedad, para consumir, producir o realizar intercambios, de tal forma que se garanticen las oportunidades de acceso a trabajo, ingreso y activos; así como, promover en los ciudadanos y ciudadanas, en tanto actores de su propio desarrollo, la participación, organización y corresponsabilidad, a fin de garantizar la titularidad de los derechos económicos y sociales y la ampliación de las oportunidades.

Además, existe la política de aseguramiento y movilidad, que es una política de inclusión económica y movilidad social que incluye dos elementos fundamentales, el aseguramiento universal no contributivo frente a un conjunto de riesgos, entre ellos la caída en pobreza; segundo, la garantía de acceso a un conjunto básico de satisfactorias de necesidades y capacidades para la autonomía; De igual forma, la organización para la autonomía económica que trabaja con el liderazgo y fortalecimiento organizativo para la inclusión económica.

4.8.2 Ministerio de Industrias y Productividad

La misión del MIPRO - Ministerio de Industrias y Productividad establece: Impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas, proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado de calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno, permita su inserción en el mercado interno y externo.

En los objetivos de este ministerio constan: incrementar las capacidades productivas para mejorar la productividad con énfasis en los sectores priorizados; incrementar la eficiencia operacional; e, incrementar el desarrollo del talento humano. Amparados en estos preceptos, la asociación podría establecer convenios de cooperación de capacitación de acuerdo a las necesidades prioritarias de la asociación, ya que dentro de sus ejes estratégicos se menciona la generación de capacidades productivas y la calidad como eje de desarrollo productivo; de igual forma, se podría incursionar a través de las ferias inversas, en el sector de intervención de alimentos frescos y procesados para promover el desarrollo económico local.

4.8.3 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, impulsa el mejoramiento de los niveles de productividad y competitividad agropecuaria, con énfasis en los pequeños productores, orientados al desarrollo rural sostenible.

De acuerdo a esta situación, se podría fortalecer la eficiencia y la eficacia de los proveedores de productos agrícolas provenientes de la sierra, beneficiando a los integrantes de la asociación.

4.8.4 Gobierno Autónomo descentralizado del cantón La Libertad

La planificación y administración de los mercados está a cargo de las municipalidades, dentro de sus funciones está el control, manejo y expendio de víveres; plazas de mercado y cementerios, así como regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial.

4.9 PRESUPUESTO

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta del diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre” del cantón La Libertad, se elabora el presupuesto que engloba las acciones y actividades tendientes a modificar la estructura organizativa de la agrupación motivo de estudio.

Es un presupuesto estimado de gastos referente a los recursos que se requieren para renovar el esquema con que se ha estado manejando la organización y comprende los recursos institucionales, humanos, materiales y equipos, actividades de investigación e implementación de la propuesta y otros gastos realizados en el proceso, como son la movilización y comunicación.

Cuadro N° 12 Presupuesto del Proyecto

RECURSOS	INSTITUCIONALES
	Asociación de Comerciantes Minoristas "Feria Libre"
	HUMANOS
	Directiva, Investigador.
	MATERIALES Y EQUIPOS
	PC de escritorio, Impresora, Grabadora, Cámara Digital, Tinta, Resmas A4, Lápices, Marcadores, Esferográficos, Copias, Anillados, Movilización y Comunicación.
ECONÓMICOS	
	\$ 4.896,00

PRESUPUESTO TRIMESTRAL

RECURSOS HUMANOS

N°	Denominación	Tiempo	Costo Unitario	Total
1	Investigador	3 meses	\$ 400,00	\$ 1.200,00
3	Directiva	3 meses	\$ 200,00	\$ 600,00
SUBTOTAL				\$ 1.800,00

RECURSOS MATERIALES Y EQUIPOS

N°	Denominación	Tiempo	Costo Unitario	Total
1	PC de escritorio	3 meses	\$ 300,00	\$ 300,00
1	Impresora	3 meses	\$ 100,00	\$ 100,00
1	Grabadora	3 meses	\$ 75,00	\$ 75,00
1	Cámara Fotográfica Digital	3 meses	\$ 260,00	\$ 260,00
2	Resmas de papel A4	3 meses	\$ 4,00	\$ 12,00
4	Lápiz, Esferográficos, Marcadores	3 meses	\$ 1,00	\$ 4,00
4	Copias	3 meses	\$ 10,00	\$ 30,00
1	Anillados		\$ 5,00	\$ 5,00
SUBTOTAL				\$ 786,00

ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

N°	Denominación	Tiempo	Costo Unitario	Total
1	Diagnóstico situacional		\$ 200,00	\$ 200,00
1	Propuesta		\$ 300,00	\$ 300,00
1	Elaboración Reglamento Interno		\$ 150,00	\$ 150,00
1	Manual de Organización y Funciones		\$ 200,00	\$ 200,00
2	Capacitación		\$ 500,00	\$ 1.000,00
1	Sistema de información y control		\$ 200,00	\$ 200,00
2	Alianzas Estratégicas		\$ 100,00	\$ 200,00
SUBTOTAL				\$ 2.250,00

OTROS

N°	Denominación	Tiempo	Costo Unitario	Total
1	Movilización	3 meses	\$ 20,00	\$ 60,00
1	Comunicación	3 meses	\$ 30,00	\$ 90,00
SUBTOTAL				\$ 150,00
TOTAL				\$ 4.896,00

Elaborado: Clara Inga Cali.

Cuadro N° 13 Presupuesto Anual de Ingresos y Gastos de la Asociación “Feria Libre”

INGRESOS			EGRESOS						
DETALLE	V. MENSUAL	V. ANUAL	RECURSOS HUMANOS				TOTALES		
Recursos Propios - \$450 mensuales por cada socio - \$200 mensuales por cada socio	\$ 5.748,00	\$ 6.8976,00	CANTIDAD	DENOMINACIÓN	V. MENSUAL	V. ANUAL			
			1	Secretaria	330,00	3.960,00			
			1	Representación Jurídico	200,00	2.400,00			
			5	Guardias	310,00	18.600,00			
			2	Sres., Recolectores de basura	310,00	7.440,00			
			1	Servicio Jurídico	85,00	1.020,00			
			TOTAL						\$ 3.3420,00
			GASTOS DE SERVICIOS BÁSICOS						
			1	Agua	\$ 600,00	\$ 7.200,00			
			1	Luz	300,00	3.600,00			
			1	Teléfono e Internet	27,10	325,20			
			TOTAL						\$ 1.1125,20
			OTROS GASTOS						
			1	Viáticos		240,00			
			1	Movilización y Refrigerios		200,00			
			1	Imprevistos		1.800,00			
			TOTAL						\$ 2.240,00
			GASTOS DE CAPACITACIÓN						
			4	Capacitaciones (Atención al Cliente, Relaciones Humanas, Marketing, Contabilidad Básica,) \$40.00*106 socios			4.240,00		
			TOTAL						\$16.960,00
TOTAL INGRESOS		\$ 68.976,00	TOTAL EGRESOS				\$ 63.745,20		

Fuente: Asociación de Comerciantes Minorista “Feria Libre”

Elaborado: Clara Inga C.

4.10 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD

Los resultados de efectividad están orientados a mejorar la productividad y competitividad que requiere la asociación, a través de la renovación de su estructura organizacional para responder efectivamente a sus necesidades y requerimientos organizativos en el escenario comercial actual.

Ajustar el modelo actual, entorno interno y externo bajo una estructura organizacional que promueva el mejoramiento continuo de los procesos internos y genere una mayor productividad para orientar la ejecución, hacia la efectiva consecución de los objetivos y estrategias de mediano y largo plazo.

4.10.1 Control

La verificación de las diferentes actividades que lleva a cabo la asociación es muy importante, si algo no se está ejecutando de acuerdo a lo planificado es necesario tomar las medidas correctivas para encausarse de nuevo.

El control permite crear una mejor calidad de servicios, enfrentar los cambios del mercado con seguridad, responder con efectividad a las oportunidades o amenazas, reconocer la demanda de productos y las necesidades de los clientes, agregar valor para lograr una ventaja competitiva, fortalecer el trabajo en equipo y la participación de los socios.

La asociación debe poner gran interés en el control de la comercialización y negociación, la calidad de servicio y el precio de los productos que ofrece, los costos y el tiempo de transportación, el mantenimiento de un stock y abastecimiento adecuado, el volumen de ventas, diario, semanal, mensual y anual, de clientes, productos de mayor rotación, promoción y publicidad, entre otros.

4.10.2 Innovación

La asociación debe formular un actuar flexible frente a las nuevas tecnologías y los cambios globales, se debe encontrar un equilibrio, innovar y renovar para sobrevivir en un mundo altamente competitivo, reconocer y manejar los desafíos y aprovechar oportunidades que el mercado actual ofrece.

La búsqueda de alianzas estratégicas para ampliar sus operaciones hacia otros mercados, la necesidad de un cambio radical estratégico, cultural y de innovación estructural se torna imprescindible para enfrentar el actual desarrollo de los mercados y la competencia.

Para lograr una ventaja competitiva, los directivos deben enfocarse en cuatro tipos de cambio dentro de las organizaciones: los productos y los servicios, la estrategia y la estructura, la cultura y la tecnología. Estos cambios permitirán mejorar el volumen de ventas, proporcionar servicios de calidad, fortalecer la administración de la asociación, así como los valores, expectativas, las habilidades y el comportamiento de los socios, lo que repercute en el cambio estructural de la organización.

4.10.3 Eficacia

El éxito de la asociación depende de la habilidad de los directivos para utilizar sus recursos, lograr una mayor productividad, competitividad, crecimiento, satisfacción, integración y supervivencia de la organización. La eficacia organizacional permite darle fiabilidad y validez al diseño propuesto, resultante de los cambios y mejoras a la estructura organizativa. La creación de una ventaja competitiva sostenible alineada a sus estrategias de talento y de negocio, a sus capacidades, procesos y actitudes, es producto de la eficacia organizacional.

CONCLUSIONES

Resulta evidente que la asociación presenta ineficiencias en su estructura organizacional, que se relacionan con la informalidad en que se desarrollan los procesos internos y las diferentes funciones asignadas a los miembros de la directiva.

La Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre” del cantón La Libertad, requiere de la renovación de su diseño organizacional, la administración empírica de sus actividades limita sus posibilidades de crecimiento y la plena utilización de sus recursos.

Entre los aspectos más claros de la necesidad de un cambio organizacional se encuentra la falta de capacitación empresarial de sus integrantes, lo que a su vez genera una deficiente coordinación de las actividades y la poca participación de los socios.

Es necesario realizar un diagnóstico de las necesidades institucionales en el desarrollo de capacidades administrativas de los integrantes.

No existe una cultura organizacional definida, los integrantes de la asociación desarrollan sus actividades sin ningún control.

En ciertas ocasiones, existe rigidez y centralización en la toma de decisiones, lo que dificulta la búsqueda de mejores soluciones para enfrentar los problemas que afectan el buen desempeño de la asociación.

La falta de canales de comunicación adecuados y eficientes retrasa la información y no responde, de manera efectiva, a las necesidades de la asociación.

RECOMENDACIONES

Aplicar la propuesta de estructura organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre” del cantón La Libertad, tomando en consideración los derechos y atribuciones de los integrantes para un mejor cumplimiento de sus funciones.

Optar por el diseño organizacional propuesto, ya que facilita al gremio una estructura organizativa acorde a las necesidades y requerimientos de la asociación, contribuyendo a la efectividad operativa de la misma.

Establecer convenios de capacitación con las instituciones de educación superior radicadas en la provincia y con los diferentes organismos gubernamentales llamados a fortalecer las actividades organizativas y comerciales de las asociaciones.

Desarrollar un estudio y análisis de las expectativas de formación administrativa de los actuales socios y de los familiares que con seguridad continuarán con el negocio.

Proveer a la asociación de una filosofía sólida que guíe sus acciones y actividades en beneficio de la organización y sus integrantes.

Motivar la activa participación de los socios en la toma de decisiones para el buen desempeño de la organización.

Formalizar el proceso de comunicación, con la implementación de canales adecuados, para asegurarse que la información siempre esté al alcance de todos los integrantes de la asociación.

BIBLIOGRAFÍA

- ALEJANDRO, K. y Martin M. (2007), Liderazgo Emprendedor, Como Empresa
- ALFONSO, S. & Soto, E. (2006), Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden. México. Editorial: Thomson.
- ARNOLETTO, E. & DÍAZ, A. (2006), Metodología de la Investigación. Editorial: UCC.
- BATEMAN, S. y Snell, A. (2004), Administración una ventaja competitiva, Mc Graw-Hill 4ª edición.
- BERNAL, César. (2010), Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México. Pearson-Educación.
- CASTILLO, A. & Tous, D. (2008), Administración de organizaciones en el entorno actual. Ediciones Pirámide, S.A.
- CRUELLES, José. (2012), Productividad en las tareas administrativas: ¿Por qué nunca nos da tiempo?. Primera Edición. Editorial Marcombo S.A.
- CHIAVENATO, I. (2005), Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill.
- DAFT, R., (2008), Understanding Management. Cengage Learning.
Cummings, T. & Worley, C. (2007) Desarrollo organizacional y cambio. México D.F.: Thomson.

- FRANKLIN, E. (2004), Organización de Empresas, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill,
- GAN, F.; Triginé, J. (2006), Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos.
- GARZÓN, M. (2005), El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- MÉNDEZ, C. (2006), Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales. Cuarta Edición.
- MERCADO, S. (2008), Administración aplicada, teoría y práctica. Primera Parte. Editorial LIMUSA S.A.
- MINTZBERG, H. (2001), Diseño de Organizaciones Eficientes. Ediciones El Atenero. Buenos Aires - Argentina.
- RAMÍREZ, V. (2007), Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión
- ROBERTO, L. (2011), Guía para la elaboración de los proyectos académicos de investigación
- ROBBINS, S. (2004) , Comportamiento Organizacional. Pearson Educación.
- RODRÍGUEZ, J. (2002), Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos 3ª.Ed. México.
- SAMANIEGO, N. (2004), Las políticas de mercado de trabajo y su

evaluación en América Latina, CEPAL, Serie Macroeconomía del Desarrollo, No. 19.

Páginas Web Consultadas

<http://apoyoorganizacional.blogspot.com/2008/02/modelos-de-planeacion-estrategica.html>

<http://ar.vlex.com/vid/551-organizacion-asociaciones-sindicales-467543>

<http://estudiovive.blogspot.com/2012/08/problemas-de-organizacion-de-las.html>

<http://www.articuloz.com/administracion-articulos/ejercicio-de-analisis-de-la-estructura-organizacional-empresarial-590664.html>

http://www.asociaciones.org/index.php?option=com_content&task=view&id=665&Itemid=114

<http://www.derevistas.com/contenido/nota/756/disenio-organizacional-moda-o-encaje>

<http://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disenio-organizacional/>

<http://www.grupoconsultoria.com.co/dise%C3%B1o.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos93/el-disenio-organizacional/el-disenio-organizacional.shtml>

<http://www.promanagement.com.mx/pdf/4problemas.pdf>

<http://www.rdfs.net/OLDSite/es/Themes/SFGA-es.htm>

<http://www.teatro.meti2.com.ar/administracion/personeria/organizacion/organizacionesociaciones.htm>

<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040907164743.html>

http://www.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2/this_grade/especializacion-en-desarrollo-organizacional.html

ANEXOS

Anexo N° 1



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS INTEGRANTES DE LA ASOCIACIÓN DE
COMERCIANTES MINORISTAS “FERIA LIBRE”**

Año 2013

**OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO PARA LA FASE DEL
DIAGNÓSTICO**

OBJETIVO GENERAL

Recopilar información sobre la opinión de los socios respecto al Diseño Organizacional del gremio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recoger datos sobre la organización administrativa de la asociación.
- Obtener datos acerca de la percepción de los integrantes sobre las necesidades o problemas que se presentan por la organización.
- Conseguir información sobre los beneficios de un diseño organizacional adecuado a las necesidades de la asociación.

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ENCUESTA A SOCIOS



Instrucciones: Para contestar este instrumento sírvase marcar con una X el número que corresponda a la alternativa que crea conveniente tomando en cuenta los siguientes parámetros.

Definitivamente si	5
Probablemente si	4
Indeciso	3
Probablemente no	2
Definitivamente no	1

Escoja sólo una respuesta. De su aporte depende el éxito del estudio.

I. Información General

Condición del informante

Sexo: Hombre Mujer

II. Información Específica

ÁREAS E INDICADORES	1	2	3	4	5
1. ¿El objetivo de conformar la asociación fue evitar el comercio informal?					
2. ¿Los socios de la agrupación participan activamente en el fortalecimiento del gremio?					
3. ¿La asociación tiene una filosofía definida?					
4. ¿Se ha ejecutado proyectos en beneficio de la asociación?					
5. ¿Se cumplen con los reglamentos establecidos por la asociación?					
6. ¿El ambiente de trabajo le genera la satisfacción esperada?					
7. ¿Existen líneas jerárquicas concretas?					
8. ¿Conoce lo que es un diseño organizacional?					
9. ¿La comunicación interna es la apropiada para la asociación?					
10. ¿Los problemas de la organización se resuelven conjuntamente?					
11. ¿La organización trabaja con eficiencia y eficacia?					
12. ¿Una mejor organización lograría una mayor competitividad de la asociación?					

13.	¿Participaría en acciones orientadas al desarrollo de la asociación?					
14.	¿Existen limitantes que obstaculicen el mejoramiento de la organización?					
15.	¿Estaría de acuerdo con un nuevo modelo organizacional?					
<p>Sírvase expresar, alguna sugerencia sobre el tema:</p> <p>.....</p>						
<p>No escriba su nombre (recuerde que éste instrumento es anónimo)</p>						

Lugar y Fecha.....

Gracias por su amable colaboración

Anexo N° 2

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ENCUESTA A CLIENTES



Instrucciones: Para contestar este instrumento sírvase marcar con una X el número que corresponda a la alternativa que crea conveniente tomando en cuenta los siguientes parámetros.

Definitivamente si	5
Probablemente si	4
Indeciso	3
Probablemente no	2
Definitivamente no	1

Escoja sólo una respuesta. De su aporte depende el éxito del estudio.

III. Información General

Condición del informante

Sexo: Hombre Mujer

Condición: Consumidor Comerciante

IV. Información Específica

ÁREAS E INDICADORES	1	2	3	4	5
¿Visita periódicamente el mercado para la adquisición de productos de primera necesidad?					
¿El espacio físico de expendio satisface sus expectativas?					
¿Encuentra variedad de productos en la Feria Libre?					
¿Los precios son más accesibles que en otros comercios?					
¿Calificaría positivamente la atención al cliente?					
¿Está de acuerdo con la distribución de los locales comerciales?					
¿Cree que la asociación podría prestar el servicio a domicilio?					
¿Cree usted que debería impulsarse el desarrollo de la asociación?					
¿Cree que la agrupación de la Feria Libre debe mejorar su organización?					
¿Considera usted que la agrupación se pueda manejar con mayor eficiencia y efectividad?					

Anexo N° 3



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL



ENTREVISTA

Objetivo: Establecer los lineamientos para el Diseño Organizacional de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Feria Libre” del Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena.

1. La agrupación que usted representa ¿Tiene una organización definida desde sus inicios?

2. El manejo administrativo de la Asociación ¿Cumple con las expectativa de los asociados? .Existen desacuerdos dentro de la asociación entre los socios y la directiva.

3. ¿Los socios conocen y cumplen lo que menciona la filosofía corporativa de la Asociación?

4. ¿Los Directivos y los agremiados plantean, conjuntamente, año a año objetivos de crecimiento para la Asociación?

5. ¿Qué ventajas se lograrían con una organización más técnica de la Asociación?

6. ¿De qué manera podrían aportar los socios en la implementación de un Diseño Organizacional acorde a las necesidades del gremio?, con el fin de mejorar el desempeño y las actividades de la asociación.

Gracias por su colaboración

Anexo N° 4

Carta Aval de la Asociación



ASOCIACION DE COMERCIANTES MINORISTAS
“FERIA LIBRE”
FUNDADA EL 30 DE ENERO DE 1980 - ACUERDO MINISTERIAL # 00245



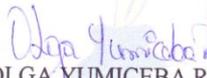
La Libertad, Junio 27 del 2012.

Señorita
CLARA INGA
EGRESADA UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA
ELENA
Presente.

De mis consideraciones:

Señorita Clara Inga, en respuesta a su petición de información y autorización para la realización de su Tesis y Creación de un Diseño Organizacional para la Tesis LA ASOCIACION DE COMERCIANTES MINORISTAS “FERIA LIBRE”, tengo a bien comunicarle que se ha resuelto autorizarle lo solicitado

Atentamente,


OLGA YUMICEBA REA
Secretaria



Asociación de Comerciantes Minoristas
FERIA LIBRE
Fundada Enero 30
de 1980
La Libertad



LA LIBERTAD - SANTA ELENA - ECUADOR

Anexo N° 5

Acta de Sesión de Trabajo con los miembros de la Asociación



ASOCIACION DE COMERCIANTES MINORISTAS
“FERIA LIBRE”
FUNDADO EL 30 DE ENERO DE 1980 - ACUERDO MINISTERIAL # 00245
SECTOR LA ALBARRADA - BARRIO MARISCAL SUCRE TELF.: 2786174
AVENIDA 7MA. S/N ENTRE CALLE 22 Y 23



ACTA DE SESIÓN

**PARA TRABAJAR CON LA ASOCIACIÓN
DE COMERCIANTES MINORISTA “FERIA LIBRE”**

En la Ciudad de La Libertad a los 2 días del mes de Julio del 2013, bajo este acta se compromete a trabajar con todos los socios en conjunto para reflexionar sobre las funciones de la institución para **Determinar la Situación Actual** y por Venir, realizar ejercicio estratégicos que defina las base fundamentales de la Asociación de Comerciante Minorista FERIA Libre, para crear el "Diseño Organizacional" el mismo que será una herramienta que contribuirá a lograr una coordinación efectiva de sus actividades, con el aporte y colaboración de los socios a través de la participación activa y consciente de todos los miembros de la misma.

No habiendo otro asuntos que tratar se cierra la presenta acta, siendo las catorce horas del día de su fecha.



Sr. Pedro Cujilema Rea
Presidente
Asociación de Comerciante
Minorista FERIA Libre



Srta. Clara Inga Cali
Estudiante- UPSE
Carrera de Ing. En
Desarrollo Empresarial

CANTÓN LA LIBERTAD - PROVINCIA DE SANTA ELENA - REPÚBLICA DEL ECUADOR

Anexo N° 6

Acta de Aprobación de la Filosofía Institucional



ASOCIACION DE COMERCIANTES MINORISTAS
“FERIA LIBRE”
FUNDADO EL 30 DE ENERO DE 1980 - ACUERDO MINISTERIAL # 00245
SECTOR LA ALBARRADA - BARRIO MARISCAL SUCRE TELF.: 2786174
AVENIDA 7MA. S/N ENTRE CALLE 22 Y 23



ACTA DE SESIÓN

PARA APROBACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y ESTRUCTURA ORGÁNICA

En la Ciudad de La Libertad a los 19 días del mes de Marzo del 2013, reunidos en la sede de la Asociación de Comerciante Minoristas Feria Libre, para la revisión sobre la alineación y aprobación de la Misión, Visión, Valores, Estructura Orgánica de la asociación que contribuirá a lograr una coordinación efectiva de sus actividades.

Por ello, se presento la alineación que debe tener el Diseño Organizacional, para efecto del mismo se analizo los distintos aspectos de operación y funcionamiento de la Asociación.

➤ **Misión:**

"Somos una asociación representativa en la comercialización de productos de primera necesidad a nivel local y regional, orientada a satisfacer la demanda de comerciantes y clientes finales, contribuyendo al desarrollo social y económico de la provincia de Santa Elena".

➤ **Visión:**

"Dentro de 5 años la Asociación de Comerciantes Minoristas 'Feria Libre' será líder en la comercialización de productos de primera necesidad, contribuyendo al buen vivir de la sociedad, con un servicio personalizado y manteniendo bajos costos y precios justos".

➤ **Valores corporativo:**

- **Actitud:** Mejor desempeño en las actividades que desarrolla la asociación, actitud positiva con la organización.
- **Comportamiento:** Demostrar buen comportamiento como integrante de la asociación, ajustando nuestro proceder al entorno y a las circunstancias, lo que se convertirá en una carta de presentación para la organización.
- **Honestidad:** Importante pilar de toda organización, la fortalece y genera confianza y respeto.



Sr. Pedro Cujilema Rea
Presidente
Asociación de Comerciante
Minorista Feria Libre

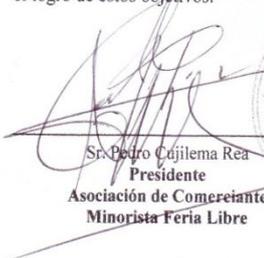


Srta. Chara Inga Cali
Estudiante- UPSE
Carrera de Ing. En
Desarrollo Empresarial

CANTÓN LA LIBERTAD - PROVINCIA DE SANTA ELENA - REPÚBLICA DEL ECUADOR

Anexo N° 7

Acta de Compromiso para la ejecución de la propuesta

 ASOCIACION DE COMERCIANTES MINORISTAS “FERIA LIBRE” FUNDADO EL 30 DE ENERO DE 1980 - ACUERDO MINISTERIAL # 00245 SECTOR LA ALBARRADA - BARRIO MARISCAL SUCRE TELF.: 2786174 AVENIDA MAESTRO FLORENTINO 123	
ACTA DE COMPROMISO	
CON LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTA “FERIA LIBRE”	
<p>En la Ciudad de La Libertad a los 22 días del mes de Enero del 2013, bajo este acta se compromete a trabajar con todos la Asociación de Comerciante Minorista FERIA Libre, para crear el “Diseño Organizacional” que contribuirá a lograr una coordinación efectiva de sus actividades, con el aporte y colaboración de los socios a través de la participación activa y consciente de todos los miembros de la misma.</p>	
<ul style="list-style-type: none">▪ Proporcionar una filosofía solida que oriente sus acciones y actividades en beneficio de la organización.▪ Facilitar a los agremiados una estructura organizativa que contribuya a la efectividad operativa de la asociación.▪ Establecer un sistema de comunicación formal que fortalezca el desempeño de los socios y de la directiva.▪ Procurar alianzas con centros de producción para el mejor desarrollo de sus actividades comerciales.▪ Trabajar conjuntamente para modificar los factores que determinan y condicionan negativamente la situación actual del gremio, desarrollar aquellos que inciden en ella positivamente, para reducir las brechas de inequidad existentes.▪ Propiciar la participación de todos los socios, fortaleciendo la conformación de alianzas y asociaciones con aquellos que puedan contribuir a mejorar las el desarrollo de la organización.	
<p>Se suscribe este compromiso que se encuentra abierto a la adhesión de otros los agremiados de la asociación con la que se comprometan a trabajar conjuntamente hacia el logro de estos objetivos.</p>	
 Sr. Pedro Cujilema Rea Presidente Asociación de Comerciante Minorista FERIA Libre	  Srta. Clara Inga Cali Estudiante- UPSE Carrera de Ing. En Desarrollo Empresarial
CANTÓN LA LIBERTAD - PROVINCIA DE SANTA ELENA - REPÚBLICA DEL ECUADOR	

Anexo N° 8

Reconocimiento de la Directiva Actual

	<p>ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS "FERIA LIBRE" FUNDADA EL 30 DE ENERO DE 1980 - ACUERDO MINISTERIAL # 00245 LA LIBERTAD - SANTA ELENA - ECUADOR</p>	
<p>ACTA DE ASAMBLEA GENERAL DEL TRIBUNAL ELECTORAL DE LA ASOCIACION DE COMERCIANTES MINORISTAS "FERIA LIBRE "</p>		
<p>En la ciudad de La Libertad, provincia del Guayas, República del Ecuador, a los diecinueve días del mes de Enero del presente año Dos Mil Doce, siendo las quince horas con veinticinco minutos, en la sala auditorium de la ASOCIACION DE JUBILADOS Y PENSIONISTAS DE LA PENINSULA DE SANTA ELENA y previamente convocados por el Tribunal Electoral de esta entidad, se da inicio a esta sesión, contando con la asistencia de noventa y siete afiliados y ninguna justificación, a fin de tratar el siguiente ORDEN DEL DIA:</p>		
<ol style="list-style-type: none">1.- Constatación del Quórum;2.- Instalación de la sesión a cargo del Presidente del tribunal Electoral; y,3.- Elecciones 2012-2014.		
<p>Puesto en consideración el presente orden del día, es aprobado sin modificación alguna.</p>		
<p>Se constata la existencia del quórum reglamentario, y se cuenta con la presencia de 96 socios aptos para votar, así como a elegir y ser elegidos.</p>		
<p>A este respecto el Presidente del Tribunal Electoral, Sr. SEGUNDO CAIZA SISA, presenta el saludo fraterno y de unidad a los presentes; solicita al mismo tiempo, que los socios soliciten la palabra para poder ser escuchados, e insiste que contando con la aprobación del reglamento de elecciones y resoluciones de asambleas extraordinaria, se han presentado 3 listas con candidatos que van desde el Presidente hasta el síndico, es decir, las primeras 4 dignidades, tales como: Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero, y el resto de dignidades; el Síndico, los 4 vocales y las 6 comisiones, se las realizarán toda vez que el presidente de la lista ganadora escoja de entre los presentes estas faltantes dignidades,</p>		
<p>Dentro de los participantes se inscribieron las siguientes candidaturas: Galo Burgos Ayala identificado con la lista "A"; Juan Pingos Toabanda lista "B"; y, Pedro Cujilema Rea lista "C"</p>		
<p>En base al Reglamento de elecciones se procedió a llamar a cada uno de los socios asistentes, se les entregaron las papeletas para que las depositen en el ánfora y suscribieron el denominado Padrón Electoral.</p>		
<p>Antes de abrir el ánfora de los votos depositados, el Presidente llamó a los tres candidatos a Presidentes para que actúen como veedores, y una vez contabilizados los diferentes votos, quedó como lista ganadora la lista "C" que correspondió al Sr. Pedro Cujilema Rea.</p>		
<p>El Presidente del Tribunal Electoral procedió a conceder un receso de 20 minutos, para que el Sr. Pedro Cujilema Rea proceda a consultar de entre las y los socios la conformación del faltante de dignidades a elegirse, es así que toda vez que el Sr. Pedro Cujilema Rea presentó las diferentes dignidades y la asamblea de elecciones las aprobó, este directorio quedó conformado de la siguiente manera:</p>		
<p>PRESIDENTE: Pedro Cujilema Rea;</p>		



ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS
"FERIA LIBRE"

FUNDADA EL 30 DE ENERO DE 1980 - ACUERDO MINISTERIAL # 00245
LA LIBERTAD - SANTA ELENA - ECUADOR



VICEPRESIDENTE: José Caisa Caisa;
SECRETARIA: Olga María Yumiseba;
TESORERA: Gely Méndez Reyes; y,
SÍNDICO: Galo Burgos Ayala;

VOCALES:

1.- Jhon Cujilema Urcuango; 2.- Julio Abril Barragán; 3.- Diana Carrillo Pomaquiza; y, 4.- José Chimbo Sisa.

COMISIONES:

DE ORGANIZACIÓN Y DISCIPLINA:	Rosendo Guale Tomalá;
DE DEFENSA JURÍDICA:	Luis Cujilema Cujilema;
DE ASUNTOS SOCIALES:	Vicente Pozo Ramírez;
DE PROYECTOS AUTOGESTIONARIOS:	José Magallanes Rosales;
DE HIGIENE:	Alipio Pozo Tomalá; y,
DE CRÉDITOS:	Freddy Mármol Gutiérrez.

Estando presente el Ab. Washington Quiñónez Asesor Jurídico de esta asociación, el Presidente del Tribunal Electoral le solicita que les tome a los electos la promesa de rigor. En este sentido el Ab. Quiñónez acepta y llama a los miembros del Directorio elegido y los mismos se paran frente a los asociados, para luego solicitar a los asambleístas ponerse de pie y en voz alta decir: "Compañeros miembros del Directorio electo, ¿prometen ustedes cumplir y hacer cumplir las disposiciones estatutarias y reglamentarias, así como las disposiciones de nuestra Constitución de la República, leyes vigentes, ordenanzas Municipales y resoluciones del directorio y de asambleas general de socios, y los electos alzando sus brazos derechos dice: " Si prometemos", para luego continuar diciendo, si así ustedes prometen estos cumplimientos, tengan la plena convicción que los asociados reconocerán sus actos, en caso contrario estos mismos asociados condenarán sus actitudes.

Siendo las dieciocho horas con cuarenta y cinco minutos, el Presidente del Tribunal Electoral, toma la palabra para agradecer a los presentes, dar por terminada estas elecciones e invitar a los asociados a la posesión de este directorio periodo 2012-2014, acto a realizarse el día sábado 28 de Enero del 2012; a las 20H00 en los patios de esta entidad.-

Segundo Caisa Sisa.

Matilde Orrala Malave.

PRESIDENTE TRIBUNAL ELCTORAL. **SECRETARIA TRUNAL ELECTORAL**

Anexo N° 9
Listado de Socios

**ASOCIACION DE COMERCIANTES MINORISTAS**
FERIA LIBRE
FUNDADA EL 30 DE ENERO DE 1980 - ACUERDO MINISTERIAL # 00245 

NOMINA DE SOCIOS

- 1 ABRIL BARRAGAN JULIO
- 2 ABRIL SANCHEZ DAVID
- 3 BARZOLA SUAREZ AGUEDA
- 4 BURGOS AYALA GALO
- 5 CAICHE CATUTO BARBARA
- 6 CAISA SISA SEGUNDO
- 7 CAISA CAISA SEGUNDO JOSE
- 8 CAISA CAISA JOSE
- 9 CAISA CAISA LUIS
- 10 CAISA CAISA ANTHONY
- 11 CARRILLO POMAQUIZA DIANA
- 12 CHIMBO SISA JOSE
- 13 CUJILEMA BUÑAY DOLORES
- 14 CUJILEMA YUMIC. PEDRO(WACHO)
- 15 CUJILEMA CUJILEMA JOSE(COLMB)
- 16 CUJILEMA CUJILEMA MARIA
- 17 CUJILEMA YUMICEBA FELIPA
- 18 CUJILEMA CUJILEMA JOSE
- 19 CUJILEMA CUJILEMA JUAN(LINO)
- 20 CUJILEMA URCUANGO JHON
- 21 CUJILEMA CUJILEMA LUIS O.
- 22 CUJILEMA CARRILLO MANUELA
- 23 CUJILEMA MULLO MARIA
- 24 CUJILEMA PADILLA MARIANO
- 25 CUJILEMA PADILLA JOSE
- 26 CUJILEMA DE YUMICEBA MARIA
- 27 CUJILEMA REA PEDRO
- 28 CUJILEMA CUJILEMA ROSALIA
- 29 CUJILEMA CUJILEMA SIMON
- 30 CUJILEMA URCUANGO PATRICIA
- 31 CUJILEMA CUJILEMA DIANA
- 32 DUCHE CUJILEMA FRANCISCO
- 33 FERNANDEZ NAULA JOSE
- 34 FERNANDEZ ILBIS PEDRO
- 35 FERNANDEZ CUJILEMA DAVID
- 36 FUERTES MENDEZ JULIO
- 37 GALARZA SISA AGUSTINA
- 38 GALARZA SISA MARIA LORENZA
- 39 GALARZA SISA MARIA OLGA
- 40 GONZALEZ BALON REBECA
- 41 GUALE TOMALA ROSENDO
- 42 GUTIERREZ CABRERA ROSA
- 43 INGA ASHQUI MANUEL
- 44 JANETA ASHQUI MARIA ANGELA
- 45 LEON DUCHE PETRONA
- 46 LEON LEON MANUELA
- 47 LUCIN MENDEZ FLORA
- 48 MAGALLAN ROSALES JUSTA
- 49 MAGALLANES ROSALES JOSE
- 50 MERO REYES YOLANDA
- 51 MARMOL MEJIA DIEGO ANDRES
- 52 MARMOL GUTIRREZ FREDDY
- 53 MARTINEZ TOMALA ZOILA
- 54 MALAVE TOMALA WILFRIDO
- 55 MEJIA GUAMAN MANUELA
- 56 MEJIA VELEZ CECILIA
- 57 MENDEZ REYES GELY
- 58 MENDEZ MALAVE TERESA

LA LIBERTAD - SANTA ELENA - ECUADOR



ASOCIACION DE COMERCIANTES MINORISTAS **FERIA LIBRE**



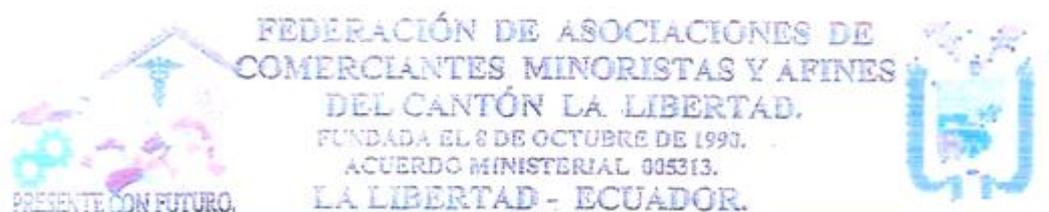
FUNDADA EL 30 DE ENERO DE 1980 - ACUERDO MINISTERIAL # 00245

- 59 MENOSCAL ROCA FUENTE JIMIE
- 60 MORALES ESCALANTE MARIA
- 61 MULLO CUJILEMA MARCELO
- 62 MULLO CUJILEMA MARIANO
- 63 MULLO YUMICEBA ESTEBAN
- 64 MULLO YUMICEBA JUANA
- 65 MULLO CUJILEMA MANUEL
- 66 MURILLO RODRIGUEZ JOSE
- 67 ORRALA MALAVE MATILDE
- 68 POZO TOMALA ALIPIO
- 69 POZO RAMIREZ VICENTE
- 70 PINGOS JANETA EDISON
- 71 PINGOS TOABANDA JUAN
- 72 POMAQUISA MARIA ELENA
- 73 POMAQUISA MARIA LOURDES
- 74 PONCE CORNEJO CARLOS
- 75 QUIMI LINDAO MARGARITA
- 76 RAMIREZ FLORES JULIAN
- 77 REA MULLO FABIOLA
- 78 REA MULLO SANDRA
- 79 REA LEON JUANA
- 80 REA LEON SEBASTIAN
- 81 REA LEON LUIS
- 82 REA YUNDA JOSE
- 83 REYES DEL PEZO EUFEMIA
- 84 RODRIGUEZ GUALE ELVIRA
- 85 RODRIGUEZ YAGUAL PEDRO
- 86 ROSALES PILAY JULIO EMILIANO
- 87 SANCHEZ ORDOÑEZ MARIA
- 88 SISA BALTAZAR ROSA
- 89 TOMALA TOMALA ALEJANDRINA
- 90 TOMALA RAMIREZ JUAN
- 91 TOMALA RAMIREZ RICARDO
- 92 URCUANGO LUGMANA ANTONIA
- 93 VILLALBA MURILLO ANA
- 94 VILLAMAR NIETO HIPOLITO
- 95 VILLEGAS MERCHAN MAURO
- 96 YUMICEBA CUJILEMA SIMON
- 97 YUMICEBA REA OLGA MARIA
- 98 YUMICEBA REA RODRIGO
- 99 YUMICEBA REA ROSA
- 100 YUMICEBA CUJILEMA AGUSTIN
- 101 YUMICEBA CUJILEMA SANDRA K.
- 102 YUMICEBA CUJILEMA JOSE
- 103 YUMICEBA CUJILEMA SIMON ALBERTO
- 104 YUMICEBA CUJILEMA PEDRO
- 105 YUMICEBA CUJILEMA PEDRO (AMO)
- 106 ZAMBRANO LOOR TITO

LA LIBERTAD - SANTA ELENA - ECUADOR

Anexo N° 10

Listado de Asociaciones



LISTA DE ASOCIACIONES QUE CONFORMAN LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COMERCIANTES MINORISTAS Y AFINES DEL CANTÓN LA LIBERTAD.

Ítems	Nombre de presidente	Nombre de asociación	Actividad
1	Luis Tutiven Peñafiel	Asociación "1 de Mayo"	Frutas y Hortalizas
2	Suarez Hidalgo Virgilio	Asociación "16de Junio"	Pescado y Mariscos
3	Lema Rea José	Cooperativa "Huancavilva"	Productos Ciclo Corto
4	Cujilema Cujilema Tomás	Asociación "Unidos Venceremos"	Verduras y Hortalizas
5	Coronel Beltrán Pedro	Asociación "28 de Agosto"	Comida Preparada
6	Cujilema Rea Pedro	Asociación de Comerciantes Minoristas "Feria Libre"	Productos de Primera Necesidad
7	Reyes Avilés Cesar	Asociación "Ropa Americana"	Ropa Americana
8	Coello Uribe Enrique	Asociación "13 de Julio"	Ropa Jeans
9	Santisteban Magallanes Manuel	Asociación "9 de Octubre"	Ropa
10	Pincay Borbor Segundo	Asociación "Jesús del Gran Poder"	Ropa
11	Vélez Piña Hugo	Asociación "14 de Abril"	Artículos Varios
12	Ab. Cusme Gonzabay Víctor	Asociación "6 de Febrero"	Pescado y Mariscos
13	Agudo Quispe Leonardo	Asociación "El Bono"	Artículos Varios
14	Méndez Panchana Juan	Asociación "26 de Mayo"	Productos de Primera Necesidad
15	Suárez Flores Elena	Asociación "Provincia 24"	Artículos Varios
16	Alcides Ramírez Alberto	Asociación "20 de Diciembre"	Jugos y Refresco
17	Sánchez Demera Tomás	Asociación "10 de Septiembre"	Pescado y Mariscos
18	Tomalá Robalino Ángel	Asociación "La Libertad"	Artículos Varios

19	Tubay Pinargote Jorge	Asociación "16 de Marzo"	Artículos Varios
20	Kaamuendo Macas Segundo	Asociación "Rey de Israel"	Ropa Jeans
21	Anchundia Pérez Francisco	Asociación "Julio Guamantica F."	Comedores
22	Reyes Cruz Julio	Asociación "Las Escolleras"	Ciruelas y Mangos
23	Suárez Orrala Francisco	Asociación "Revolución Ciudadana"	Pescado y Mariscos
24	Suárez Mateo	Asociación "Nuevo Milenio"	Artículos Varios

Anexo N° 11

Fotografías de la aplicación de los instrumentos de recolección de información



Encuestas a Socios



Encuestas a clientes



Entrevista a miembros de la Directiva



Entrevista a Presidente de la Asociación

Anexo N° 12
Festividades de la Asociación



Miembros de la Directiva



Reconocimiento de la Gobernación a integrantes de la Asociación

Anexo N° 13
Certificado de la Gramatóloga

CERTIFICACIÓN

La suscrita profesional, docente universitaria, en calidad de **GRAMATÓLOGA**, procedió a la revisión y corrección pertinente en el trabajo de titulación denominado: "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS FERIA LIBRE, DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013", de la autora: Clara Margarita Inga Cali.

CERTIFICO que el trabajo de titulación cumple con las normativas ortográficas, de redacción, sintaxis y estructura gramatical pertinentes a las exigencias del nivel superior, según lo estipulado en las Leyes Generales y el Reglamento de Títulos y Grados de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, pudiendo la interesada dar el uso que estime conveniente a este documento.

Atentamente:



Ing. Linda Núñez G., MGE.
DOCENTE UNIVERSITARIA
C.C. 1306380013