



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN  
ARTESANAL MALECÓN SALINAS DEL CANTÓN SALINAS,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: CARMEN JACQUELINE SUÁREZ ALFONZO  
TUTORA: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN  
ARTESANAL MALECÓN SALINAS DEL CANTÓN SALINAS,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: CARMEN JACQUELINE SUÁREZ ALFONZO  
TUTORA: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.  
LA LIBERTAD – ECUADOR**

2013

La Libertad, 04 de Noviembre del 2013.

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, Diseño Organizacional para la Asociación de Artesanos Malecón Salinas, de la Provincia Santa Elena del cantón Salinas “, elaborado por la Srta. Carmen Jacqueline Suárez Alfonzo, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar, que luego de haber orientado, estudiado y revisado, lo apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....  
**Ing. Margarita Palma Samaniego. MBA**

**TUTORA**

### **DEDICATORIA**

A Dios, fuente de inspiración en mis momentos de angustia, esmero y dedicación, él fue quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para seguir por el camino que hoy veo realizado, sin cuyo empuje no hubiese sido posible concluir este trabajo.

A mis padres, por ser mis guías y darme la fortaleza para conseguir esta meta tan deseada que hoy conjuntamente con ellos he logrado; a mi esposo quien me dio su apoyo incondicional.

Carmen

## **AGRADECIMIENTO**

Ante todo a Dios, por darme la vida para lograr esta meta deseada, a mis padres, hermanos y mi familia por su amor y constante apoyo para que alcance la superación personal y profesional; a quienes conforman la Asociación de Artesanos Malecón Salinas, que me permitieron realizar este trabajo y, muy amablemente brindaron toda la información que necesité, a la Universidad y maestros que me brindaron sus conocimientos y, a todas las personas que de alguna manera ayudaron en el logro de mi carrera.

Carmen

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA DE FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA.  
DIRECTOR DE LA ESCUELA  
DE ADMINISTRACIÓN

---

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.  
PROFESOR-TUTOR

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.  
PROFESOR DEL AREA

---

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

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS**  
**MALECÓN SALINAS, DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA SANTA**  
**ELENA AÑO 2013**

**Autora: Carmen Jacqueline Suárez Alfonzo**

**Tutor: Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA**

**RESUMEN**

El turismo, que es una importante fuente de empleo y riqueza, se ha convertido en Ecuador al igual que en otros países, como sector clave para la economía y podemos llamar así al balneario Salinas es un sector fuente de la economía para el cantón, que no ha parado de crecer durante varias décadas gracias a factores de tipo económico, geográfico, social, político, empresarial. No obstante este último factor está adquiriendo cada vez mayor relevancia en el sector turístico dado que los clientes, ante los mayores niveles de renta, demandan mayor número de servicios y mejor calidad en los mismos para lo cual es necesario una mejor administración efectiva. Por ello se requiere que las asociaciones mejoren su forma de administrar y lograr los objetivos. Por lo cual se desarrolló el presente trabajo que constituye la realización del Diseño Organizacional para la Asociación Artesanal Malecón Salinas, donde se identificó las necesidades, las funciones y responsabilidades que conllevan a una administración efectiva de recursos de la Asociación. Se analizó la situación actual de la institución, cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para luego aplicar las distintas, técnicas e instrumentos de evaluación como entrevistas, encuestas, que fueron implementadas a los directivos, socios de la institución, y se realizó el respectivo análisis de la situación administrativa en cuanto al manejo de la directiva en la asociación y de igual manera a los clientes para obtener información acerca de la organización. Además se utilizaron fuentes de información secundarias como libros, folletos, internet que fue un gran aporte para el desarrollo de la investigación. En conclusión los socios, conocerán adecuadamente y oficialmente el funcionamiento, los propósitos reglamentos y lineamientos de la asociación a la cual pertenecen, para lograr un cambio en la institución, logrando mejorar la imagen institucional, el buen servicio al cliente y hagan de esta una asociación de mayor prestigio y ser reconocida nacional e internacionalmente.

## ÍNDICE GENERAL.

|  |      |
|--|------|
| PORTADA.....   | I    |
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....                              | II   |
| DEDICATORIA.....                                       | III  |
| AGRADECIMIENTO .....                                   | IV   |
| TRIBUNAL DE GRADO .....                                | V    |
| ÍNDICE GENERAL .....                                   | VII  |
| ÍNDICE DE CUADROS.....                                 | XI   |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....                               | XIII |
| MARCO TEÓRICO .....                                    | 3    |
| 1. TEMA.....   | 3    |
| 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....                     | 3    |
| 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                    | 3    |
| 2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....                      | 7    |
| 2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....                  | 7    |
| 2.4 EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.....                       | 7    |
| 3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....             | 8    |
| 4. OBJETIVOS.....                                      | 10   |
| 4.1. OBJETIVO GENERAL .....                            | 10   |
| 4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                       | 10   |
| 5. HIPÓTESIS .....                                     | 11   |
| 6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....            | 11   |
| CAPÍTULO I.....  | 14   |
| 1.1 ANTECEDENTES .....                                 | 14   |
| 1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....                  | 15   |
| 1.2.1. Concepto de Organización.....                   | 15   |
| 1.2.2. Importancia de la Organización .....            | 16   |
| 1.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL.....                         | 20   |
| 1.3.1. Concepto del Diseño Organizacional.....         | 20   |
| 1.3.2. Importancia del Diseño Organizacional.....      | 20   |
| 1.3.3. Características del Diseño Organizacional ..... | 21   |



|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 1.3.4     | Ventajas del Diseño Organizacional .....         | 21 |
| 1.3.5     | Enfoques del Diseño Organizacional. ....         | 22 |
| 1.3.6     | Modelos de Diseño Organizacionales. ....         | 22 |
| 1.3.7     | Componentes del Diseño Organizacional.....       | 28 |
| 1.3.7.3.6 | Organigrama funcional .....                      | 34 |
| 1.3.7.3.7 | Departamentalización .....                       | 35 |
| 1.4       | ADMINISTRACIÓN EFECTIVA .....                    | 36 |
| 1.4.1     | Aspectos Constitutivos .....                     | 39 |
| 1.4.1.2   | Acuerdo Ministerial.....                         | 41 |
| 1.5       | ANÁLISIS ORGANIZACIONAL .....                    | 44 |
| 1.5.1.    | Análisis Del Ambiente Externo .....              | 44 |
| 1.5.2.    | Análisis Del Ambiente Interno .....              | 47 |
| 1.5.3.    | Análisis FODA.....                               | 48 |
| 1.6       | DISPONIBILIDAD DE RECURSOS. ....                 | 50 |
| 1.7       | MARCO LEGAL.....                                 | 51 |
|           | CAPÍTULO II:.....                                | 54 |
|           | METODOLOGÍA.....                                 | 54 |
| 2.1       | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....                  | 54 |
| 2.2       | MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....               | 55 |
| 2.3.      | TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....                     | 56 |
| 2.4.      | MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....                   | 57 |
| 2.4.1.    | Método Inductivo. ....                           | 57 |
| 2.4.2.    | Analítico.....                                   | 58 |
| 2.5.      | TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 58 |
| 2.6.      | INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....           | 62 |
| 2.7.      | POBLACIÓN Y MUESTRA.....                         | 64 |
| 2.7.1.    | Población .....                                  | 64 |
| 2.7.2.    | Muestra. ....                                    | 65 |
| 2.8.      | PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....                   | 68 |
|           | CAPÍTULO III .....                               | 69 |
|           | ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....                 | 69 |

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 3.1. | ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECTIVA .....            | 69  |
| 3.2  | ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS .....                    | 77  |
| 3.3  | ANÁLISIS DE ENCUESTAS DIRIGIDA A CLIENTES.....                                       | 94  |
| 3.4. | CONCLUSIONES .....   | 105 |
| 3.5. | RECOMENDACIONES .....  | 106 |
|      | CAPÍTULO IV .....  | 107 |
| 4.1  | Presentación. ....   | 107 |
| 4.2  | DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA .....  | 108 |
| 4.3. | JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....  | 110 |
| 4.4. | MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN ARTESANAL “MALECÓN SALINAS” ..... | 111 |
| 4.5. | Elementos Del Diseño Organizacional.....   | 112 |
| 1.   | ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (SITUACIONAL) .....  | 112 |
| 1.1  | ANÁLISIS INTERNO .....   | 112 |
| 1.2. | ANÁLISIS EXTERNO .....   | 115 |
| 2.   | PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.....  | 117 |
| 2.1. | FILOSOFÍA .....  | 117 |
| 2.2. | MISIÓN .....   | 117 |
| 2.3. | VISIÓN.....  | 117 |
| 2.4. | OBJETIVOS .....  | 117 |
| 2.5. | ESTRATEGIAS .....  | 118 |
| 2.6. | CURSOS DE ACCIÓN .....   | 118 |
| 3.   | Proyección De La Estructura Organizacional.....                                      | 121 |
| 3.1. | Diseño de la Estructura.....   | 121 |
| 3.2. | Orgánico Funcional .....   | 122 |
| 3.3. | Políticas, reglas, y sistema de control interno.....                                 | 129 |
| 3.4. | Cultura Organizacional.....  | 130 |
| 3.5. | Estilo de Liderazgo y Jerarquía de autoridad.....                                    | 130 |
| 4.   | Resultados de Efectividad.....   | 131 |

|      |                                   |     |
|------|-----------------------------------|-----|
| 4.1. | Eficacia .....                    | 131 |
| 4.2. | Eficiencia .....                  | 132 |
| 4.3  | Evaluación .....                  | 132 |
| 4.4  | Seguimiento .....                 | 133 |
| 4.5  | Presupuesto. ....                 | 133 |
| 4.6  | Conclusiones de la Propuesta..... | 135 |
| 4.7  | Recomendaciones.....              | 136 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|  |    |
|--|----|
| CUADRO 1 : OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....                       | 12 |
| CUADRO 2: ESTRATEGIAS EMPRESARIALES .....                                  | 31 |
| CUADRO 3 : SOCIOS FUNDADORES.....  | 39 |
| CUADRO 4: DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN ARTESANAL MALECÓN<br>DE SALINAS ..... | 43 |
| CUADRO 5 : POBLACIÓN .....   | 65 |
| CUADRO 6 : MUESTRA.....  | 68 |
| CUADRO 7 : ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES .....                                 | 77 |
| CUADRO 8 : AMBIENTE INTERNO .....  | 78 |
| CUADRO 9 : TOMA DE DESICIONES .....  | 79 |
| CUADRO 10 :COMUNICACIÓN.....   | 80 |
| CUADRO 11 :DIVISIONES DE TRABAJO .....                                     | 81 |
| CUADRO 12 :DEFINIDOS PUESTOS DE TRABAJOS.....                              | 82 |
| CUADRO 13 :COORDINACIÓN .....  | 83 |
| CUADRO 14 :RESPONSABILIDAD .....   | 84 |
| CUADRO 15 :PLANIFICACIONES PREVIAS .....                                   | 85 |
| CUADRO 16 :TOMA DE DECISIONES ADECUADAS.....                               | 86 |
| CUADRO 17 :ESTRATEGIAS.....  | 87 |
| CUADRO 18 :COOPERACIÓN ENTRE COLABORADORES.....                            | 88 |
| CUADRO 19 :CONTROL ADECUADO .....  | 89 |
| CUADRO 20 :RECOMENDACIÓN .....   | 90 |
| CUADRO 21 :DISEÑO ORGANIZACIONAL .....                                     | 91 |
| CUADRO 22 :DISEÑO ORGANIZACIONAL .....                                     | 92 |
| CUADRO 23 : IMPORTANCIA .....  | 93 |
| CUADRO 24 : PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS .....                                | 94 |
| CUADRO 25 : OBTENCIÓN DE PRODUCTOS .....                                   | 95 |
| CUADRO 26 : FRECUENCIA DE COMPRAS.....                                     | 96 |
| CUADRO 27 : COSTOS DE PRODUCTOS .....                                      | 97 |
| CUADRO 28 : ASPECTOS DEL PRODUCTO.....                                     | 98 |

|   |     |
|---|-----|
| CUADRO 29 :ATENCIÓN AL CLIENTE .....                    | 99  |
| CUADRO 30 :AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....                 | 100 |
| CUADRO 31: SASTIFACCIÓN DEL PRODUCTO .....              | 101 |
| CUADRO 32 :INNOVACIÓN .....                             | 102 |
| CUADRO 33 :COMPETENCIA.....                             | 103 |
| CUADRO 34 :CONOCIMIENTO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL ..... | 104 |
| CUADRO 35 :RECURSOS MATERIALES .....                    | 113 |
| CUADRO 36 :PRODUCTOS QUE COMERCIALIZAN .....            | 114 |
| CUADRO 37 :MATRIZ .....                                 | 116 |
| CUADRO 38 :PRESUPUESTO.....                             | 134 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |     |
|---|-----|
| GRÁFICO 1 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE RICHARD DAFT. .... | 23  |
| GRÁFICO 2 : MODELO LABRADA SOSA.....                            | 25  |
| GRÁFICO 3 : MODELO DE MINTZBERG.....                            | 27  |
| GRAFICO 4: PROCESO ADMINISTRATIVO.....                          | 36  |
| GRÁFICO 5: ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES .....                      | 77  |
| GRÁFICO 6: AMBIENTE INTERNO.....                                | 78  |
| GRÁFICO 7: TOMA DE DESICIONES .....                             | 79  |
| GRÁFICO 8: COMUNICACIÓN.....                                    | 80  |
| GRÁFICO 9: DIVISIONES DE TRABAJO.....                           | 81  |
| GRÁFICO 10: DEFINIDOS PUESTOS DE TRABAJOS .....                 | 82  |
| GRÁFICO 11: COORDINACIÓN.....                                   | 83  |
| GRÁFICO 12: RESPONSABILIDAD.....                                | 84  |
| GRÁFICO 13: PLANIFICACIONES PREVIAS .....                       | 85  |
| GRÁFICO 14: TOMA DE DECISIONES ADECUADAS.....                   | 86  |
| GRÁFICO 15: ESTRATEGIAS .....                                   | 87  |
| GRÁFICO 16 : COOPERACIÓN ENTRE COLABORADORES .....              | 88  |
| GRÁFICO 17: CONTROL ADECUADO.....                               | 89  |
| GRÁFICO 18: RECOMENDACIÓN.....                                  | 90  |
| GRAFICO 19: DISEÑO ORGANIZACIONAL.....                          | 91  |
| GRÁFICO 20: IMPLEMENTACIÓN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL .....       | 92  |
| GRÁFICO 21: IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....       | 93  |
| GRÁFICO 22: PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS.....                      | 94  |
| GRÁFICO 23: OBTENCIÓN DE PRODUCTOS .....                        | 95  |
| GRÁFICO 24: FRECUENCIA DE COMPRAS.....                          | 96  |
| GRÁFICO 25: COSTOS DE PRODUCTOS.....                            | 97  |
| GRÁFICO 26: ASPECTOS DEL PRODUCTO .....                         | 98  |
| GRÁFICO 27: ATENCIÓN AL CLIENTE.....                            | 99  |
| GRÁFICO 28: AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....                       | 100 |

|   |     |
|---|-----|
| GRÁFICO 29: SASTIFACCIÓN DEL PRODUCTO.....              | 101 |
| GRÁFICO 30: INNOVACIÓN.....                             | 102 |
| GRÁFICO 31: COMPETENCIA.....                            | 103 |
| GRÁFICO 32: CONOCIMIENTO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL..... | 104 |
| GRÁFICO 33 LOGOTIPO .....                               | 108 |
| GRÁFICO 34 TARJETA DE PRESENTACIÓN .....                | 108 |
| GRÁFICO 35: MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL .....       | 111 |
| GRÁFICO 36: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA .....               | 121 |

**ÍNDICE DE ANEXOS**

|   |     |
|---|-----|
| ANEXOS 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....                  | 141 |
| ANEXOS 2: CARTA AVAL .....                              | 142 |
| ANEXOS 3: PLAN DE ACCIÓN .....                          | 143 |
| ANEXOS 4: ENTREVISTAS .....                             | 144 |
| ANEXOS 5: ENCUESTAS.....                                | 149 |
| ANEXOS 6: ACUERDO MINISTERIAL.....                      | 155 |
| ANEXOS 7: REGLAMENTO .....                              | 157 |
| ANEXOS 8 : CROQUIS DE UBICACIÓN.....                    | 168 |
| ANEXOS 9: ASOCIACIÓN ARTESANAL MALECÓN DE SALINAS ..... | 169 |
| ANEXOS 10: ESTATUTOS.....                               | 172 |
| ANEXOS 11: FICHA DE EVALUACIÓN .....                    | 179 |



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende dar los lineamientos organizativos estratégicos para lograr servicios de calidad, cumplimiento de metas y alcanzar nuevos objetivos, con mucha eficiencia y eficacia en las actividades de brindar servicio, mediante técnicas administrativas aplicadas a la administración efectiva de la Asociación artesanal Malecón de Salinas, del cantón Salinas, Provincia de Santa Elena

Al aplicar estas estrategias, lo que se busca es mejorar el ámbito administrativo, el ambiente de trabajo, motivar a los socios y así generarla maximización de los recursos disponibles de la Asociación. Con la elaboración del Diseño Organizacional se lograra que los dirigentes y Asociados conozcan sobre la jerarquía, cual es la función que desempeña cada uno de estos y los procesos de la administración, esto va a mejorar favorablemente el trabajo de cada integrante de la directiva y por ende contaran con el apoyo de todos los integrantes. Además se lograra que la asociación artesanal Malecón de Salinas disponga de una estructura organizacional alineada tanto con la misión, para que permita orientarla a los objetivos que propongan.

La elaboración del Diseño Organizacional de la ASOCIACIÓN ARTESANAL MALECÓN DE SALINAS DEL CANTÓN SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA, se va a desarrollar en base a la investigación de campo que se realizó en las instalaciones de la organización. La asociación de artesanos carece de una Estructura Organizacional, además de la creación de funciones, obligaciones, reglamento interno y procesos, por esta razón no se logra los objetivos, eficacia y eficiencia en la administración de la asociación artesanal.

Emplearemos métodos técnicas, recursos e instrumentos de investigación de fuentes secundarias que nos permitirán obtener la información básica pertinente a

través de la aplicación de los cuestionarios de encuestas, entrevistas para un buen desarrollo o de la investigación.

Se tiene disponibilidad de recursos e insumos, ya sean administrativos y económicos, para poder efectuar este proyecto ya que en un tiempo determinado se va obtener resultados favorables. En el que se identifica los beneficios esperados. Contribuye con que van a servir de beneficio para la asociación de artesanos Malecón Salinas.

Este trabajo se encuentra elaborado en cuatro capítulos de los cuales se distribuyen de la siguiente forma:

Capítulo I.- Fundamentación teórica, donde se ha considerado las diferentes teorías y autores se realizó un análisis que permitió fundamentar y analizar el desarrollo del presente trabajo de diseño Organizacional para la asociación artesanal.

Capítulo II.- en este capítulo se utilizaran métodos y técnicas de investigación que permitirá la recopilación de la información verídica de los asociados, directivos y clientes.

Capítulo III.-Análisis e interpretación de resultados de las técnicas de investigación, que nos servirá para realizar la propuesta del siguiente trabajo

Capítulo IV.-Aquí nos referimos a la propuesta de la investigación, la cual consiste en elaborar un Diseño Organizacional para la asociación Artesanal Malecón de Salinas Año 2013

De acuerdo al cronograma de actividades el presente trabajo tendrá un tiempo establecido en treinta semanas para culminar el proyecto de investigación con un presupuesto de mil ochenta y un dólares, para elaborar el Diseño Organizacional de la Asociación Artesanal Malecón de Salinas del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena.

## **MARCO TEÓRICO**

### **MARCO CONTEXTUAL**

#### **1. TEMA**

**“INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE LA ASOCIACIÓN ARTESANAL, MALECÓN DE SALINAS DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013 .DISEÑO ORGANIZACIONAL”**

#### **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

##### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La organización nació de la necesidad humana de cooperar, es la razón que la humanidad se vio obligada a solidarizarse, para obtener sus fines personales, es por eso de sus limitaciones biológicas, físicas, sociológicas y sociales.

En su mayoría de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización. Dicha declaración se observa a las características que al concejo de organización competen hoy en la actualidad, entendemos como una institución social compuesta por personas que interactúan dentro de una estructura para alcanzar objetivos personales y comunes. Esta afirmación podríamos identificar a las organizaciones dentro de los diferentes rubros públicos que interactúan y forman nuestra sociedad como por ejemplo la familia, iglesia, fundaciones, asociaciones, sindicatos y cualquier otro grupo que rija por ciertas normas y adopte las características antes mencionadas.

A partir de este antecedente de conceptualización de organización podríamos identificar que de acuerdo los objetivos, manejo de recursos, u otros, una organización pueden identificarse como lucrativa o no lucrativa, es decir que en el primer caso el trabajo y el esfuerzo estará enfocado hacia la búsqueda de

beneficios, utilidades, incremento de capitales. En el segundo caso las organizaciones no lucrativas se manejan con el fin de lograr los objetivos y desarrollo pero estas no quedaran fundamentadas en el lucro sino más bien el alcance representativo un beneficio social, educativo, de servicios a la comunidad La asociación Artesanal Malecón de Salinas domiciliada en la ciudad Salinas del Cantón Salinas Provincia Santa Elena República del Ecuador, con acuerdo ministerial 025 Creada el 14 de Abril del 2009, está ubicado en un lugar estratégico (Malecón de Salinas ), gracias al impulso de varios emprendedores del porvenir del cantón, es una persona jurídica de derecho privado con fines de lucro, con patrimonio propio ,duración indefinida y regulada por sus estatuto; reglamento para la aprobación de estatutos, reformas codificaciones, liquidación y disolución, y registro de socios y directivas, de las organizaciones previstas en el código civil y las leyes especiales; ley de fomento Artesanal; reglamento del ministerio de Industrias y Productividad; ley de arbitraje y Mediación.

La asociación cuenta con dos tipos de socios: Socios Fundadores y Activos.

Los socios fundadores: Son socios de la organización las personas que suscribieron el Acta de Constitución de la Asociación.

Son socios activos de la Asociación: Los fundadores y las personas nacionales o extranjeras, que posteriormente a la suscripción del Acta Constitutiva su ingreso; y, sean propuestos y presentados por otro miembro de la Asociación en Asamblea General Ordinaria; recibiere el pronunciamiento favorable de la mayoría de los miembros en Asamblea General Ordinaria de la Asociación.

Los socios fundadores y Activos gozan de todos los derechos y son sujetos de todas las obligaciones que están establecidas en la Ley, en su Estatuto y en los reglamentos al cual son regulados por el Ministerio de Industrias y productividad. La Asociación Artesanal “Malecón Salinas” está integrado por setenta y siete personas registradas legalmente en el Ministerio de Industrias, socios mayores de 18 años todos dedicados a la actividad de elaboración y comercialización de artesanías, que se han unido para fomentar el compañerismo y solidaridad entre

sus socios, mantener relaciones de amistad y propender a la elevación del nivel social, cultural y económico.

El Diseño Organizacional debe encaminar el rumbo de las actividades diarias de la asociación con una mejor estructura organizacional para la eficaz y eficiente administración efectiva y optimizar los recursos. Cabe recalcar que la asociación no cuenta con un Diseño Organizacional, con una misión, visión, reglamento interno, por lo que es importante que cada organización cuente con estos elementos, ya que son indispensables para el cumplimiento de los objetivos y para el bienestar de la sociedad

Los principales problemas que se han visto dentro de la asociación por la falta de un Diseño Organizacional son las siguientes:

- Falta de liderazgo participativo
- No están definidas las funciones de los socios de la Asociación de Artesanos Malecón Salinas.
- No existe buena información entre los socios
- Descoordinación de actividades.
- Administración centralizada y empírica.

los socios no cooperan porque falta promover el liderazgo participativo, quien motive al grupo para que todos tengan sentido de pertenencia hacia la institución y se identifiquen con sus objetivos y se sientan motivados a trabajar juntos colaborando en todo lo posible, que se ocupe de que todos tengan la información clara y concisa.

Se depende del apoyo de los socios activos, las ventajas de obtener la participación de los miembros de un equipo en las decisiones son las siguientes: la calidad de la decisión será mayor pues contará con los conocimientos y experiencias de mayor número de participantes, la decisión será mayor aceptada

pues al ser considerada su opinión la tomaran como propia, mayor motivación del equipo al ser considerados como elementos importantes en la toma de decisiones. La directiva carece de toda la información necesaria ante una cuestión compleja especialmente en aquellas situaciones en que las consecuencias de las decisiones son importantes, para que este estilo sea eficaz es fundamental la cooperación de los socios.

Carece de orientación para poder disponer e incrementar la satisfacción de los miembros de la asociación y el compromiso de los mismos, la orientación a la tarea repercute en un mejor conocimiento de las expectativas y resultados esperados en la función así como en una mejor coordinación y optimización de los recursos empleados.

Falencia de fluidez de comunicación, falta de una comunicación efectiva, entre la directiva y socios, además se distorsiona la información, no ven resultados en las Actividades por que se retrasan los procesos de desarrollo.

Desorganización por parte de la directiva, por desconocimiento no existe plan de trabajo. No se cumplen los objetivos, planes proyectos de la Asociación.

Falta de capacitación y conocimiento adecuado no existe apoyo ni cooperación por parte de los socios están indispuestos en seguir cooperando porque no ven resultado

Por los motivos antes mencionados se considera muy significativo un diseño Organizacional para la Asociación Artesanal Malecón de Salinas, ya que mediante la aplicación del diseño organizacional de la Asociación se pretende dar a conocer la información necesaria y adecuada de la estructura de organización, de la Dirección, Departamentos, y Unidades que lo conforman, a fin de dar a conocer los objetivos, funciones, y niveles de autoridad y responsabilidad, haciendo que el personal mejore el rendimiento de sus funciones.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿De qué manera incide la estructura organizacional en la administración efectiva de la Asociación de Artesanos “Malecón Salinas” del cantón Salinas provincia de Santa Elena?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Cuál sería la metodología adecuada para realizar el Diseño Organizacional?

¿Cuáles son los factores del entorno de la asociación de Artesanos “Malecón Salinas” para la realización de un Diseño Organizacional?

¿Cuáles son las formas de cooperación de cada uno de los socios, cuando se fijan objetivos, estrategias y metas?

¿De qué manera incide el Diseño Organizacional en el desarrollo de la Asociación de Artesanos “Malecón Salinas” del cantón Salinas?

¿Qué beneficios tendría la institución con la propuesta?

¿De qué manera el Diseño Organizacional permitirá tener una ventaja competitiva incrementar las ventas por parte de los Artesanos de la asociación?

## **2.4 EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.**

**Delimitado:** Descripción del problema y su definición en términos de tiempo, espacio y población de la Asociación de Artesanos Malecón Salinas.

**Claro:** Se expresa en términos precisos y adecuados y se puede identificar que es necesario elaborar el diseño organizacional para la Asociación.

**Relevante:** El problema es de mucha importancia y es necesario que se profundice para poder resolverlo de manera científica, ya que esto permitirá direccionar sus actividades y establecer estrategias adecuadas.

**Evidente:** La propuesta facilita una administración eficiente y eficaz de la asociación determinando la estructura organizacional para una mejor distribución de actividades.

**Concreto:** Se elige una parte específica de la organización donde radica el problema a tratar con exactitud, de donde vamos a empezar y cuál es el fin que se desea conseguir.

**Factible:** Se tiene disponibilidad de recursos e insumos, ya sean administrativos y económicos, para poder efectuar este proyecto ya que en un tiempo determinado se va obtener resultados favorables. En el que se identifica los beneficios esperados: Contribuye con que van a servir de beneficio para la Asociación de Artesanos Malecón Salinas del cantón Salinas de la Provincia Santa Elena y de esta manera poder consolidarse como una de las mejores organizaciones.

### **3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño organizacional es el proceso, donde los administradores toman decisiones donde los miembros de la organización desarrollan dichas estrategias. El diseño organizacional hace que los administradores dirijan en dos sentidos: hacia el interior de la organización y hacia el exterior de la organización.

Las decisiones sobre el diseño organizacional contiene el diagnóstico de múltiples factores, entre estos tenemos el diseño de trabajo, la cultura organizacional el poder y los comportamientos políticos. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

Según Richard L. Daft (2010), nos indica que “La estructura organizacional se refleja en el organigrama. No se puede ver en la infraestructura interna de una organización como pudiera verse en la manufactura de herramientas, las oficinas o el productos.” Pág. # 90

El organigrama nos permite entender la manera como una organización trabaja, como están interrelacionadas, cada posición y departamento encaja en un todo es



El diseño visual de un conjunto completo de actividades y procesos subyacentes a una organización,

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y las definiciones básicas del Diseño Organizacional, modelos organizacionales, y planes estratégicos, encontrar la estructura organizacional que más se ajusta a esta asociación con la finalidad de organizar sus recursos y lograr sus objetivos.

Es necesario emplear métodos técnicos, recursos e instrumentos de investigación de fuentes secundarias que nos permitirán obtener la información básica pertinente a través de la aplicación de los cuestionarios de encuestas, entrevistas y métodos de observación, para un buen desarrollo de la investigación como es la información que existe en los libros de las bibliotecas, revistas, folletos, y demás documentos que sirven para la obtención de la información que beneficiarán al investigador, y también serán de gran beneficio para la Asociación Artesanal Malecón de Salinas.

Además en la elaboración del proyecto se pretende implementar el método científico y descriptivo, realizando análisis y síntesis de la información obtenida de fuentes primarias y secundarias. De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite establecer una estructura orgánica con la finalidad de dividir el trabajo de manera adecuada y lograr una coordinación efectiva en las actividades que se realizan a diario en la organización.

La Asociación de Artesanos Malecón Salinas domiciliada en el cantón Salinas provincia de Santa Elena. Con acuerdo ministerial 025 creada hace cuatro años, está ubicado en un lugar estratégico (Malecón de Salinas), ha logrado consolidarse como uno de las asociaciones con mayor número de socios. Sin embargo realizando un análisis minucioso de la Asociación de Artesanos Malecón Salinas se ha encontrado con desaciertos que afectan al ámbito organizacional y funcional del mismo.

Para llegar a cumplir con los objetivos propuestos en la presente investigación es indispensable elaborar un Diseño Organizacional para la Asociación Artesanos Malecón Salinas porque carece de una estructura organizacional.

La Planificación, Organización, Dirección, Función y Control de la Asociación, son los principales componentes que se necesitan en la tarea de administrativa tanto de la entidad como del recurso humano y una serie de fundamentos y características que nos llevan a la implementación de un Diseño Organizacional

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una Estructura Organizacional considerando la planificación y coordinación de las actividades empleando los instrumentos metodológicos de la ciencia y técnica administrativa con la finalidad del mejoramiento de la administración efectiva y cumplimiento de las funciones de la Asociación de Artesanos Malecón Salinas.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fundamentar las teorías del Diseños organizacional de acuerdo a los diferentes autores, modelos y estructuras que faciliten el conocimiento del objeto de estudio.
- Determinar los fundamentos metodológicos considerando métodos, técnicas e instrumentos que guíen el proceso de la investigación.
- Elaborar los instrumentos de investigación mediante la operacionalización de las variables que facilite la información válida y confiable.
- Realizar el análisis situacional del diseño organizacional de acuerdo a las funciones que cumplen los directivos y empleados de la Asociación de Artesanos Malecón Salinas.

- Elaborar un diseño Organizacional a través de los instrumentos metodológicos de la ciencia y técnica de la administración para mejorar la efectividad y la eficiencia de la Asociación de Artesanos Malecón Salinas.

## **5. HIPÓTESIS**

La implementación de una Estructura Organizacional mejorará la administración efectiva de la Asociación Artesanal Malecón de Salinas del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

## **6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Durante el proceso de investigación de un proyecto debe plantearse cuál o cuáles serán las características del objeto de estudio contenido en la hipótesis que deberá evaluar a través de la medición, se procura con este trabajo es detallar y ejemplificar el proceso de operacionalización de una variable para hacer más comprensible las definiciones.

### **Variable Independiente.**

Estructura organizacional

### **Variable Dependiente.**

Administración efectiva de la asociación artesanal “Malecón de Salinas”

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

CUADRO 1 : OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

| HIPÓTESIS  | VARIABLES   | DEFINICIÓN   | DIMENSIÓN                            | INDICADORES   | ÍTEMS   | INS TRUMENTO        |
|--|---|--|--------------------------------------|---|---|---------------------|
| Diseño Organizacional para la Asociación de Artesanos Malecón Salinas del cantón Salinas, Provincia Santa Elena. | <b>Variable Independiente</b><br><br><b>Estructura Organizacional</b> | Diseñar la estructura adecuada depende del análisis organizacional para elaborar un conjunto de funciones según la dirección estratégica y gestión de las necesidades por medio de los mecanismos de coordinación y a la vez la asignación de responsabilidades conocidas como Diseño Organizacional que mejoren la división del trabajo y el relacionamiento entre todos los recursos existentes de la empresa, con fin de adquirir resultados de efectividad, productividad y competitividad | Análisis Organizacional              | * Análisis interno<br>* Análisis externo<br>* Matriz FODA   | ¿ Considera Ud. importante la implementación de un modelo Organizacional en la Asociación de artesanos?   | Güfa de Entrevistas |
|  |   |  | Dirección Estratégica                | * Misión<br>* Visión<br>* Objetivos<br>* Estrategias<br>* Cursos de acción  | ¿ Se requiere la implementación de estrategias e innovación en la asociación de artesanos?  | Cuestionarios       |
|  |   |  | Proyección del diseño Organizacional | * Forma estructural<br>* Organico funcional<br>* Sistemas de control<br>* Departamentalización<br>* Reglamento interno<br>* cultura organizacionales<br>* Vínculos inter organizacionales | ¿ Cómo considera el ambiente organizacional que posee la Asociación de artesanos?<br><br>¿ Realizan un control adecuado para determinar que las funciones se esten llevando a cabo de la manera correcta? |                     |
| Resultados de Efectividad  | Eficiencia<br>Eficacia<br>Evaluacion                                  | ¿ La asociación de artesanos Malecón Salinas implementa planificaciones previas para la venta de los productos que ellos ofrecen?  |                                      |   |   |                     |

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Carmen Suárez Alfonzo.

| VARIABLES  | DEFINICIÓN  | DIMENSIÓN               | INDICADORES                              | ÍTEMS   | INSTRUMENTO   |  |               |
|--|---|-------------------------|--|---|---|--|---------------|
| Administración efectiva de la Asociación de artesanos Malecón Salinas Ubicado en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena | Empresa es aquella estructura jurídica y económica en donde el recurso humano debe conocer las actividades a ejecutar, de forma que se llegue a garantizar la asignación de todas las tareas necesarias, para el alcance y cumplimiento de las metas, así como también de la visión, misión y los objetivos establecidos por la Empresa | Aspectos                | *Datos Historicos                        | ¿ Cuentan con un plan de trabajo o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento de la Asociación? | Guía de Entrevistas   |  |               |
|  |   | Constitutivos           | *Constitución<br>*Normativas             |   |   |  |               |
|  |   | Administración Efectiva | *Planificación<br>*Dirección<br>*Control |   |   |  |               |
|  |   |                         |  | Recursos  | *Humanos<br>*Financieros<br>*Materiales   | ¿Esta de acuerdo en que se brinde capacitación al personal de la Asociación de artesanos Malecón Salinas ? | Cuestionarios |
|  |   |                         |  | Productos / Servicios   | Elaboración y comercialización de<br>*Artesanías en Tagua<br>*Artesanías en concha<br>*Artesanías en madera |  |               |
|  |   |                         |  |   | ¿ Las funciones asignadas al personal de la Asociación de artesanos Malecón Salinas se Cumplen a cabalidad  |  |               |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Carmen Suárez Alfonso.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

En la sociedad del conocimiento quienes dirigen a las organizaciones son los elementos más importantes pero deben tener lineamientos a seguir para el logro de ventajas competitivas, sostenibles y alcanzar los objetivos organizacionales. El diseño organizacional ha sido un tema que ha marcado interés desde varias décadas atrás. La sociedad se ha transformado de una manera predominante, donde la familia, los pequeños grupos informales surgen espontáneamente cuando tiene interés común y se desarrollan conjuntamente

La asociación artesanal Malecón Salinas del cantón Salinas Provincia Santa Elena, dedicada a la elaboración y comercialización de productos artesanales, fue fundada el 14 de abril del 2009, por idea de un grupo de personas en su afán de integrarse y trabajar reguladamente en el balneario del cantón a través de una asociación antes llamada Macondo, en ese entonces los socios fundadores eran 28 ahora en la actualidad son 77 socios inscritos en el Ministerio de industrias y productividad.

La institución carece de una adecuada estructura organizacional, es decir no posee un diseño organizacional, ni se han elaborado investigaciones anteriores con relación al tema, que les permita mejorar su gestión administrativa y alcanzar las metas propuestas. Es necesario implementar el diseño organizacional para la administración efectiva de la asociación ya que al organizarse administrativamente se podrán obtener el logro de objetivos para brindar más beneficios a sus

Asociados, los cuales tiene proyectos desde hace 4 años y aún no lo consiguen por su inadecuada administración.

Debido a las exigencias demandadas se establece realizar un diseño organizacional que constituye un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición imprescindible en el entorno actual.

En cuanto a la investigación que se realizó en la organización se determinó varias falencias en cuanto a una adecuada administración.

## **1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

### **1.2.1. Concepto de Organización**

Daft Richard (2010) Las Organizaciones son entidades Sociales que están dirigidas a las metas están diseñadas como sistema de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno. Pág. # 11

La vida de los seres humanos conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, las personas no viven aisladas, si no en constante interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales las personas tienen que ayudarse unos con otros y deben integrar organizaciones que les permitan conseguir ciertos objetivos que no podrían alcanzar mediante esfuerzo individual.

Una organización es un sistema de actividades bien ejecutado, conformado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca, es primordial la comunicación, disposición de actuar conjuntamente y tener objetivos comunes para que exista la organización. Y es utilizado en todos los ámbitos ( empresarial, educativo, social, deportivo, religioso, etc...) cabe señalar que el termino organización no solo se utiliza para referirse a entidades legalmente establecidas, sino también aquellas

entidades que operan informalmente, en particular el termino organización es utilizado para referirse a una colectividad considerada como unidad.

### **1.2.2 Importancia de la Organización**

Richard Daft (2010) nos indica que las Organizaciones tienen que enfrentar los desafíos actuales de la diversidad de la fuerza de trabajo y las preocupaciones cada vez mayores por la ética y la responsabilidad social. Así como buscar formas efectivas de motivar a los empleados a que trabajen juntos para alcanzar las metas organizacionales Pág. #12

Las organizaciones se encuentran alrededor de nosotros, modelan y forman parte de nuestras vidas cotidianamente en muchas formas, siendo importantes para la obtención de recursos, bienes o servicios que utilizamos a diario. Las organizaciones son importantes por las siguientes razones:

- Reúne los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados. Implica el aporte que se realiza con recursos, ya sean estos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, con la finalidad de coordinar y cumplir el fin para el cual se creó la organización.
- Produce bienes y servicios con eficiencia. Todas las empresas están buscando formas innovadoras de producir y distribuir bienes y servicios con mayor eficiencia. El rediseño de las estructuras organizacionales y prácticas administrativas pueden contribuir a una eficiencia más alta.
- Facilita la innovación. Las organizaciones impulsan la innovación, más que apoyar productos normales y formas caducas de hacer las cosas. La tendencia hacia la organización de aprendizaje refleja el deseo de mejorar en todas las áreas



- Utiliza fabricación moderna y tecnología basada en computadoras. El diseño y manufactura auxiliados por computadora y la nueva tecnología de información también ayuda a promover las innovaciones.
- Se adapta e influye en un ambiente cambiante. Las organizaciones deben adaptarse en este medio de rápido cambio. Uno de los más significativos en el ambiente externo de hoy, es la globalización.
- Crea valor para los propietarios, clientes y empleados. Una empresa puede ser rentable solo cuando el valor que crea es mayor que el costo de los recursos.

Acomoda los desafíos constantes de diversidad ética, patrones de desarrollo profesional y la motivación y coordinación de los empleados. Las organizaciones tienen que luchar y acomodarse a los desafíos de la diversidad y la fuerza de trabajo en la actualidad; las preocupaciones crecientes sobre ética y responsabilidad social, a los cambios en los patrones de desarrollo profesional y encontrar formas efectivas de motivar a los empleados a trabajar juntos para lograr las metas de la organización.

### **1.2.2. Elemento de Organización**

#### **ORGANIZACIONES FORMALES.**

Las organizaciones formales se identifican por tener estructuras y sistemas oficiales y establecen para la toma de decisiones, la información y el control. Además obtiene la estructura organizacional, directrices, reglamentos de la institución, normas, estatutos, procedimientos, en fin varios aspectos que expresan, como la institución anhela que sean los acuerdos entre órganos, cargos y ocupantes con el fin que sus objetivos sean alcanzados y su estabilidad interna sea mantenido.

Este ejemplo de organización formal, puede a la vez caracterizarse por tener uno o más de los siguientes tipos de organización

- **Organización Lineal:** Comprende la forma estructural más sencilla y antigua, pues proviene de las organizaciones antiguas de los ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos históricos. La nomenclatura de organización lineal es el resultado que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre jefe y colaborador. De ahí su formato piramidal. Cada superior recibe y transmite todo lo que sucede en su entorno de competencia, pues las líneas de comunicación son establecidas estrictamente. Es una clase de organización típica de micro empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.
- **Organización funcional:** es la forma de estructura organizacional que constituye el principio funcional o además llamado principio de la especialización de las funciones. En la antigüedad varias organizaciones utilizaban el principio funcional para diferenciar de actividades o funciones el principio funcional distingue, aparta y especializa: llamado el germen staff
- **Organización Lineal Staff:** el tipo de organización línea staff constituye la combinación de dos tipos de organización las dos descritas anteriormente como es lineal y funcional busca aumentar las ventajas de estos dos tipos de organización y comprimir sus desventajas. En la organización línea staff se caracterizan del tipo lineal y del tipo funcional, combinadas para facilitar un tipo organizacional más completo y complejo. En la organización línea staff coexisten órganos de ejecución y órganos de apoyo y asesoría conservando relaciones entre sí. Los órganos de línea se distinguen por la autoridad lineal y por el principio de escalar, mientras los órganos staff prestan consultoría y servicios especializados.
- **Comités:** tiene muchas denominaciones: consejos, comités, juntas, equipos de trabajo, entre otros no tiene igualdad de criterios en relación a su naturaleza y contenido. Varios comités desarrollan funciones administrativas, algunas funciones técnicas, otros estudian problemas y otros dan recomendaciones. La

autoridad que reciben los comités son muchas y existe confusión sobre su origen.

## ORGANIZACIONES INFORMALES

Con base en los estudios de Elton Mayo realizados en Hawthorne, se llegó a comprender la importancia que tiene la organización informal para la empresa. Chester Bernard, la definió como cualquier actividad de grupo que no tiene objetivos explícitos, aunque eventualmente pueda contribuir al logro de fines comunes.

Como decíamos, los grupos informales que se crean en las organizaciones pueden convertirse en un obstáculo para los fines que persigue la empresa. Terry y Franklin identifican cuatro desventajas:

- 1. Resistencia al Cambio.** Actualmente el cambio es parte de la cotidianidad. Los grupos informales son un obstáculo al cambio continuo, puede ser por temor, por tradición cultural, por pereza, por conservar privilegios, o simplemente porque consideran negativos los cambios. Uno de los problemas más álgidos de la Reingeniería es precisamente la resistencia al cambio tanto en las entidades privadas como en las instituciones públicas.
- 2. Conflicto de Funciones.** Los grupos informales se pueden embelesar con fines políticos o de diversión y con ello desentender el cumplimiento de su trabajo para el que fueron contratados en la institución.
- 3. Rumor.** La transmisión de información falsa dentro de los grupos informales puede crear efectos funestos para la empresa; puede frustrar, desmotivar, o generar violencia.
- 4. Conformidad.** Los compañeros pueden impedir el progreso de los demás; pueden ahogar la iniciativa y la creatividad, así como fomentar el bajo

desempeño de las funciones y retardar los procesos en la administración de la Asociación artesanal Malecón de Salinas

### **1.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL**

#### **1.3.1. Concepto del Diseño Organizacional.**

Richard Daft indica que, La teoría organizacional es una forma de ver analizar las organizaciones con mayor precisión y profundidad que de cualquier otra manera. La forma de ver y de pensar en las organizaciones se basa en los patrones y regularidades del diseño organizacional y el comportamiento. Pág. # 22

#### **1.3.2. Importancia del Diseño Organizacional.**

Todas las organizaciones contienen muchos factores, recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse en algún punto para llegar al objetivo propuesto o fin común. Se considera que una de las fallas de las organizaciones es el agrupamiento de personal o las concesiones que algunas veces se permiten por amistad; es necesario que cuando se realiza el diseño de una empresa sea estrictamente basado en las necesidades o requerimientos de la empresa, ya que es lo que realmente importa para generar un ambiente de respeto en la organización.

Como en toda organización el diseño organizacional es la base para construir el tipo de empresa que queremos dar a conocer al mundo, es donde se basan los objetivos, metas, la visión y misión, lo que manejamos, cómo se estructura la empresa y cada una de las partes que la integran.

Otro de los objetivos importantes es que el diseño se realice para tener un control del funcionamiento de los empleados en cada uno de sus puestos, donde se dividen las tareas y los objetivos a realizar, donde en conjunto con los recursos financieros y humanos se conjuguen para la sustentabilidad de la empresa.

### **1.3.3 Características del Diseño Organizacional**

Las características pueden ser de forma de diferenciación como se muestra en el siguiente gráfico Organigrama con diferenciación horizontal.

Otra de las características del diseño organizacional es la formalización como se muestra a continuación. También tenemos las características de descentralización del diseño organizacional.

La que todo la toma de decisiones está centrado en un solo dirigente.

Además otra de las características del diseño organizacional tenemos la característica de integración es el proceso que facilita el enlace y se lleva a cabo a través de medios de coordinación intraorganizacional.

### **1.3.4 Ventajas del Diseño Organizacional**

#### **Ventajas en el Diseño Organizacional Centralizado**

- Las decisiones las toman los administradores.
- Quienes toman las decisiones en los niveles superiores, están mejores entrenados que los de niveles inferiores.
- La eliminación de los esfuerzos duplicados.
- Cuando se centralizan las funciones se origina mayor especialización.
- Las decisiones son más coherentes con los objetivos empresariales.

#### **Ventajas del Diseño Organizacional Descentralizado.**

- Quienes ejecutan las tareas pueden tomar decisiones con más rapidez.
- Quienes toman la decisión tiene más información sobre la situación.
- Mayor involucramiento en las decisiones crea mayor moral y motivación entre los mandos medios

### **1.3.5 Enfoques del Diseño Organizacional.**

Varios años se han realizado investigaciones para el desarrollo de las organizaciones para ser exitosas, y se han determinado varios enfoques en la evolución empresarial que han sido de mucha ayuda para varias instituciones para analizar sus funciones de la misma forma han evolucionado ya que una organización no debe ser estática sino dinámica, se adaptara estos enfoques para el mejor desempeño de la Asociación Artesanal Malecón Salinas.

Identificamos cuatro etapas en la evolución del diseño organizacional

- El enfoque clásico
- Enfoque tecnológico de las tareas
- Enfoque ambiental
- Reducción de tamaño

#### **EL ENFOQUE CLASICO**

En este enfoque clásico a principios los gerentes y autores sobre administración buscaban el mejor camino, una sucesión de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Henry Fayol, Frederick Taylor, Max Weber contribuyeron al llamado enfoque clásico. El enfoque clásico se basaba más en especialización de tareas, seguir una serie de procedimiento y reglas para lograr el desarrollo, por lo que los trabajadores se sentían obligados y presionados en sus funciones. Pues todo proceso se desarrollaba en que cada colaborador debía saber exactamente muy bien específicamente lo que era su función en la empresa mediante una sucesión

### **1.3.6 Modelos de Diseño Organizacionales.**

#### **Modelo de Richard L. Daft.**

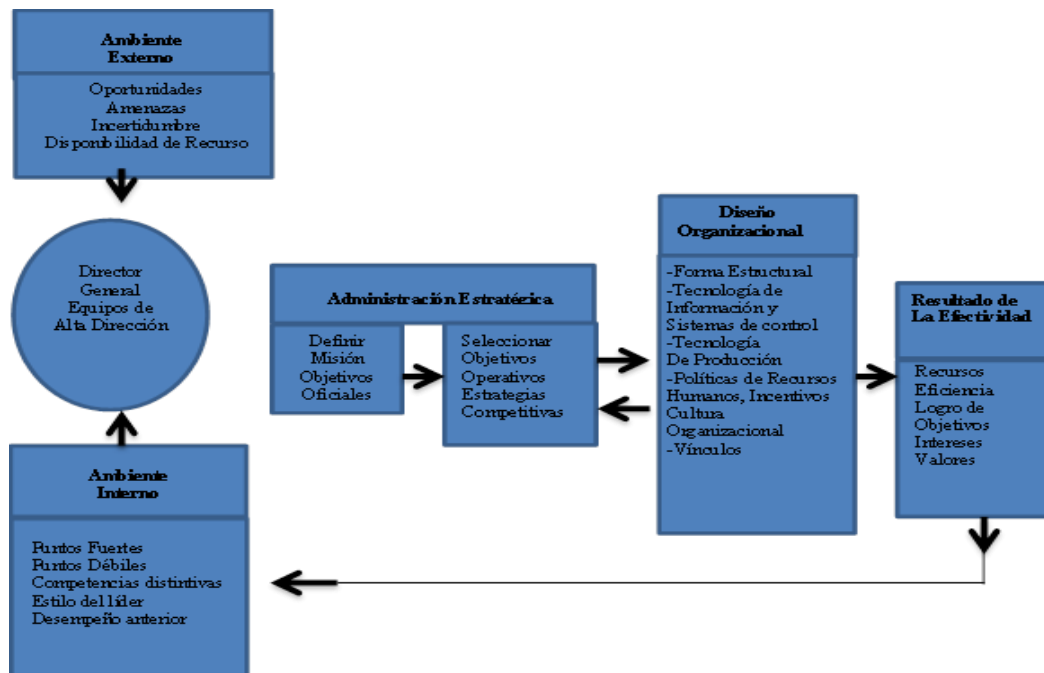
En su libro teoría y diseño Organizacional (2007), en donde habla de los ambientes externo e interno de la organización y los pasos a seguir para el buen desarrollo Institucional, Richard Daft se basa en su análisis de ambiente externo e interno, menciona también sobre la administración estratégica, Diseño

Organizacional y resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivos y recursos. Dentro del ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, en el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño, etc. En la administración Estratégica se definen la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas.

Al hablar del diseño organizacional se refiere a sus componentes como la forma estructural tecnologías de información y sistema de control políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos interorganizacionales. Dentro de los resultados de efectividad, ya se mencionan los logros de objetivos, recursos, eficiencia y valores competitivos. De esta manera si algo falta se realiza una retroalimentación

GRÁFICO 1 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE RICHARD DAFT.

**MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE RICHARD DAFT.**



Fuente: Libro Teoría y diseño organizacional” 9na ed. Thompson Editores. México.  
 Elaborado: Richard Daft

## **Modelo elaborado por Ailed Labrada Sosa**

- Es un poco más extenso, en el cual muestra las cuatro fases, que son de gran ayuda para la aplicación, tal
- Preparación y análisis organizacional
- Proyección estratégica y gestión de las necesidades
- Diseño de los procesos y sistema de gestión y control
- Estructura organizativa y el reglamento interno

La primera fase del proyecto está dirigida a la elaboración y el análisis organizacional es donde se crea el proyecto y sus etapas, se crean los equipos de trabajo, los antecedentes, la historia se busca los modelos de referencia y se constituye el marco jurídico y normativo.

La según la fase se orienta al plan de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades, se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico primordial de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales). Además se definen las líneas de investigación, proveedores, clientes, relaciones internas y externas y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

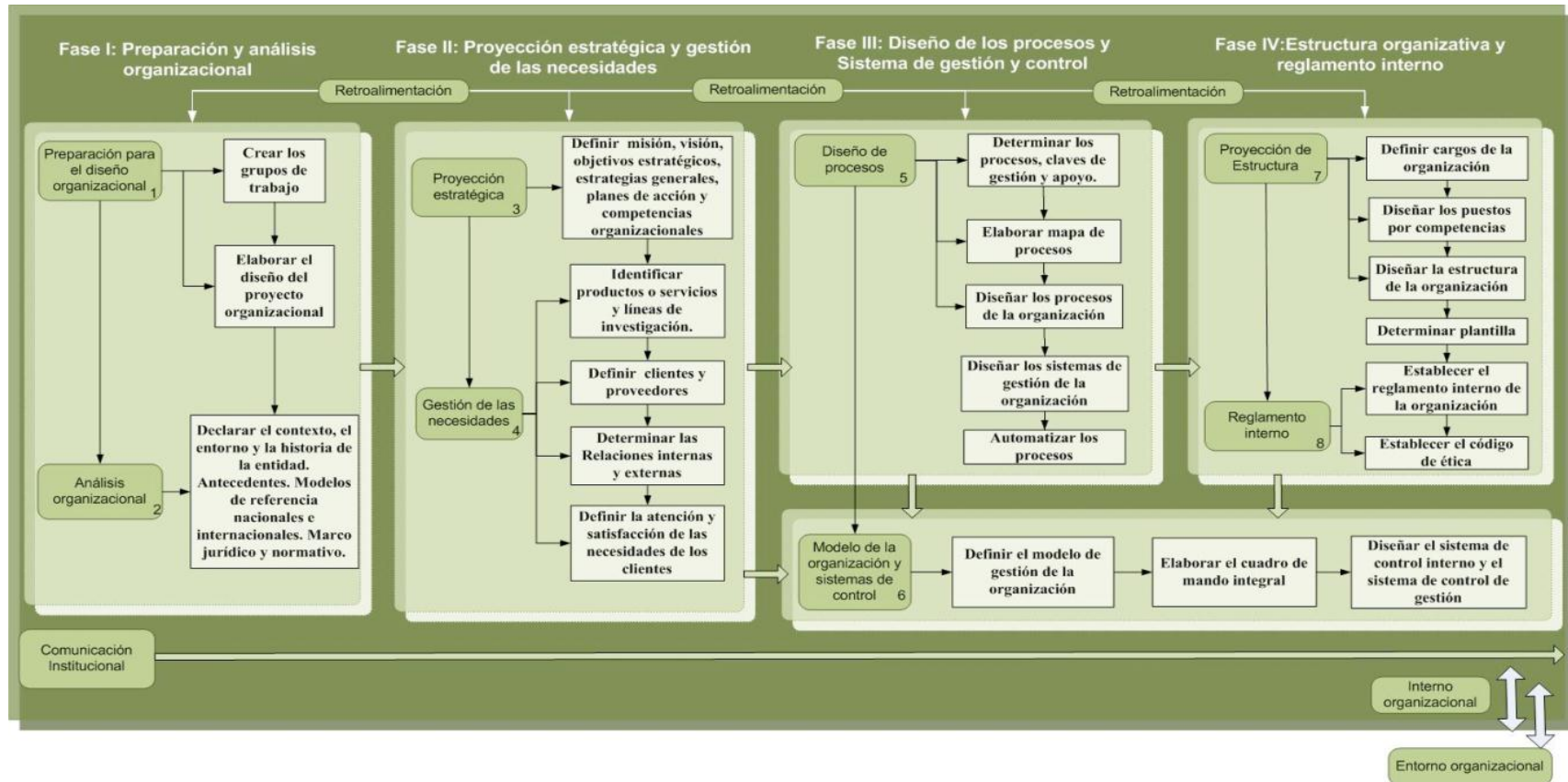
La tercera fase permite lograr el diseño de procesos y sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar especificados y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda etapa de esta fase se debe procesar el modelo mediante el cual se pretende formalizar la organización.

La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno obteniéndose como resultado la definición de los puestos de la organización, el diseño de los cargos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de desempeño, el reglamento interno y el código de ética.



## MODELO DE LABRADA SOSA

GRÁFICO 2 : MODELO LABRADA SOSA



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

Autor: Labrada Sosa

Permite la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégicos de procesos y de competencias.

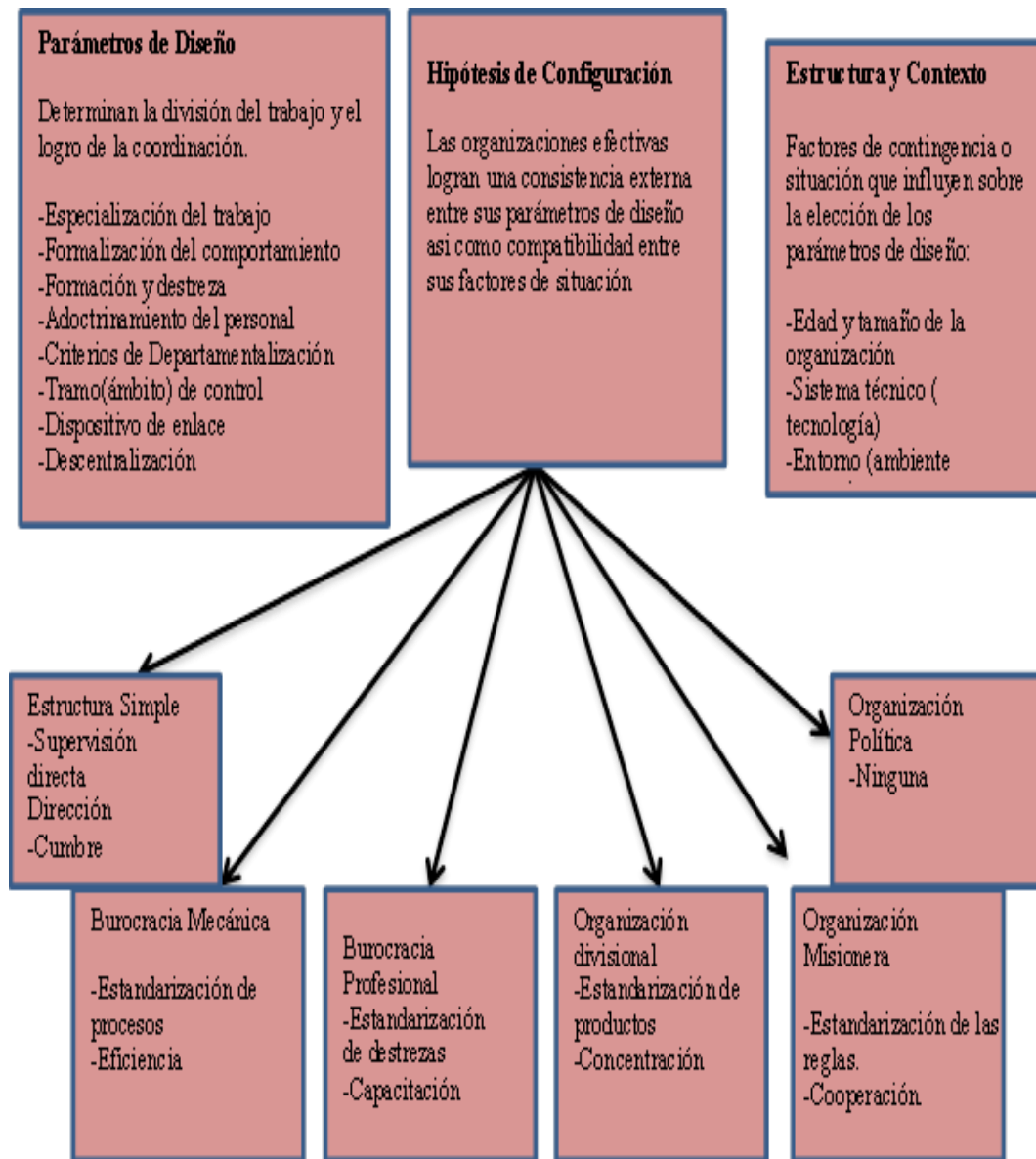
### **Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg**

- Mintzberg concierta en que no existe un mejor y único modo de diseñar y administrar organizaciones, al igual que sucede con aquellos autores del mencionado enfoque de contingencias, su teoría fundamental mantiene que “los componentes de la estructura deben ser escogidos para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una estabilidad básica con la situación de la organización: su extensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que desempeña, los sistemas técnicos que usa, etc.
- Para lograr la coordinación de las labores que comprende la división de actividades, Mintzberg diferencia varias modalidades de interacción entre las personas que forman la organización a los cuales conceptualiza como los componentes fundamentales de la estructura, el aglutinante que mantiene unida a las organizaciones, y son:
  - Adaptación o ajuste mutuo
  - Supervisión directa
  - Normalización o estandarización de los procesos de trabajo
  - Normalización de las habilidades o destrezas

El autor finiquita que si no existe un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo habitual de los superiores eficientes implicaba un manejo de las situaciones desorganizadas, imprevisibles y caóticas, donde no resulta fácil determinar lo trivial de lo fundamental. En realidad las actividades de un superior significa adoptar varios roles en diferentes situaciones, para aplicar cierto grado de orden a la desorganización que gobierna por naturaleza en las organizaciones humanas.

GRÁFICO 3 : MODELO DE MINTZBERG

**MODELO DE MINTZBERG**



Fuente: Mintzberg  
Elaborado por: Carmen Suárez Alfonso

**Los aportes de Mintzberg son pertinentes a propósito de estudiar, evaluar y definir cuál es la configuración más apropiada para una empresa.**

Se utilizara el modelo de Richard Daf y el de Labrado por que se ajusta a las necesidades que se presenta en el caso de la Asociación artesanal

## **1.3.7 Componentes del Diseño Organizacional**

### **1.3.7.1 Análisis Situacional.**

Examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente para proporcionar a una organización una ventaja competitiva. Los analistas deben buscar también dentro de la corporación misma para identificar factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas. Este análisis interno, llamado a menudo auditoría organizacional, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización.

### **1.3.7.2. FODA**

El FODA O DAFO es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia que permite crear o reajustar una estrategia ya sea de negocio, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc. Esta técnica permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permitirá tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organismo.

El término foda es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

### **1.3.7.2. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA**

#### **1.3.7.2.1 MISIÓN**

Describe la razón de ser de la empresa y establece su objetivo general, es decir, su razón de existir, porque define: 1) lo que pretende cumplir en su medio o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer. Es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la

organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

para buscar su propio desarrollo y el bienestar de sus clientes, ha de dar una idea clara a cualquier persona que trabaje en la empresa, no importa el puesto que ocupe en la estructura de organización, de: “que es lo que se pretende lograr”, además una buena Misión debe contener ocho elementos o características vitales como: Clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, filosofía, concepto de sí misma, interés por la imagen pública e interés por los empleados.

#### **1.3.7.2.2. VISIÓN**

La visión son los sueños de la organización, es lo que se piensa concretar en un período determinado, la visión se proyecta, respondiendo con claridad las siguientes preguntas: ¿Para dónde queremos ir? ¿Hacia dónde debe dirigirse la organización?, ¿Cómo nos proyectamos en el futuro? Granados J. (2006) manifiesta que la visión: “Expresa la orientación, camino o dirección que se desea seguir en el futuro. Es la visualización de hacia dónde se quiere llegar y como quisiéramos ser”. Pág. 3

Para estructurar la visión de una organización es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño, la visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara, esto quiere decir que se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría.

#### **1.3.7.2.3. OBJETIVOS**

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Deben ser estables; conocidos y entendidos por todos en la organización. Los objetivos formulados (escritos) constituyen una guía para la acción porque sientan las bases para un efectivo trabajo de equipo y permiten asociar y coordinar esfuerzos, además orientan la toma de decisiones importantes, ya que son un punto de referencia para evaluar la acción, neutralizan la tendencia al inmediatismo y ayudan a equilibrar decisiones de corto y mediano plazo.

Blanco Los objetivos constituyen el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Por tanto los objetivos deben ser:

Claros: planteados en lenguaje comprensible y preciso de modo que sean fácilmente identificados y compartibles.

Realistas: factibles de alcanzar.

Pertinentes: significa que los objetivos deben tener una relación lógica entre su naturaleza y la situación que se quiere resolver.

En estos se precisa donde se desea estar, que se quiere lograr y cuando, esto quiere decir, especificar los resultados esperados.

#### **1.3.7.2.4. ESTRATEGIAS**

Una estrategia es y se la formula como un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos que forman una secuencia lógica de pasos o fases a ser ejecutadas, que permiten alcanzar los objetivos planteados con eficiencia y eficacia. Son cursos de acción, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en condiciones ventajosas. Blanco H.; Carballal E.; Columbié M. (2008), presentan algunas definiciones y consideraciones de estrategia del autor Mintzberg denominadas como las cinco “p”. Pág. 25 – 26.

**ESTRATEGIA COMO PATRÓN:** Se refiere que los líderes de la organización buscan que ésta mantenga un comportamiento determinado y una conducta definida, la cual puede ser deliberada o emergente.

**ESTRATEGIA COMO POSICIÓN:** Es la fuerza mediadora o acoplamiento entre la organización y el entorno, es decir, su ubicación en un ambiente o en un segmento del mercado.

**ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA:** Plantea cuestionamientos con relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo, es decir un modo particular de percibir el mundo a partir de una posición elegida.

**CUADRO 2 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

| <b>ESTRATEGIAS EMPRESARIALES</b>       | <b>CLASIFICACIÓN</b>             | <b>CONTENIDO</b>   |
|--|----------------------------------|--|
| Estrategias Ofensivas o de Crecimiento | Concetración                     | Cuando la empresa se especializa en producir, comercializar o vender un solo producto o servicio   |
|  | Diversificación Concéntrica      | Cuando decide implementar su negocio elaborando productos y servicios relacionados con su especialización primaria   |
|  | Integración Vertical             | Cuando decide agregar una etapa a la cadeena de su proceso actual de produccion o de servicios puede ser hacia atrás( antes de sacar el producto) delqante ( después de sacarlo)               |
|  | Diversificación de Conglomerados | Cuando una empresa especializada decide entrar en nuevas líneas de productos ó servicios   |
|  | Adquisiciones                    | Es la compra que hace una compañía de otra, pero aquella sigue operando como independiente.  |
|  | Fusiones                         | Es la combinación de operaciones de dos empresas en una sola.  |
|  | Operaciones Conjuntas            | Cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podía hacer sola  |
|  | Innovación                       | Búsqueda permanente de nuevos mercados y productos   |
|  | Alianzas Estratégicas            | La unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos sin que cada aliado pierda su identidad.  |
| Estrategias Defensivas                 | Reducción o Enrichamiento        | Consiste en disminuir el número de las operaciones de una empresa para mejorar su productividad y mantener con eficiencia y eficacia en el mercado.  |
|  | Desinversión                     | Cuando una empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas de su misión.  |
|  | Liquidación                      | Vender sus bienes, generalmente ocurre cuando su negocio ha llegado a niveles altos de ineficiencia.   |
|  | Recuperación                     | Emplea estrategias dirigidas a detener el declive y conseguir que sobreviva y dé utilidades.   |
| Estrategias Concéntricas               | Innovación                       | Capacidad de desarrollar ideas y enriquecerlas, de acuerdo con las necesidades de la empresa.  |
|  | Enfoque en el cliente            | Es la actitud de cada empleado para programar y realizar sus actividades pensando en cómo satisfacer las necesidades del cliente.  |
|  | Capacidad de aprendizaje         | Actitud de apertura a nuevos conocimientos y formas de trabajo, que se apliquen de forma rápida a la organización.   |
| Estrategias Genéricas                  | Productividad Laboral            | Cada unidad productiva deberá asumir la responsabilidad de su efectividad con las respectivas consecuencias.   |
|  | Modernización Tecnológica        | Se tomarán todas las acciones y se harán las inversiones que le permitan mantener un liderazgo tecnológico.  |
|  | Orientación al mercado           | Se debe dar mucha importancia a las áreas relacionadas con el conocimiento del mercado, el cliente, la evaluación y desarrollo de productos.   |
|  | Comercio                         | Aprovechar oportunamente las posibilidades campos de acción que abre la apertura económica, para ello es preciso investigar y desarrollar los servicios que requiera el mercado internacional. |
|  | Internacional                    |  |

Elaborado por: Carmen Suárez Alfonso.

Las estrategias deben ser determinadas con claridad y no confundirlas con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo, pues las estrategias se pueden considerar los QUE'S, mientras las tácticas los COMO'S. Las primeras son acciones planeadas con efecto a mediano y largo plazo, en tanto que las segundas son acciones a corto plazo realizadas en función de las estrategias. Para cada estrategia, se determinan una o más tácticas, de forma que mientras el conjunto de estrategias, sistematizadas y ordenadas, forman el plan estratégico, el conjunto de tácticas integran el plan táctico u operativo. La vigencia de la estrategia está estrechamente vinculada con la de los objetivos para los que fueron diseñadas; una vez alcanzados, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.

#### **1.3.7.2.5. PLAN DE ACCIÓN**

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de las actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico, permitiendo así alinear la operación

Entonces el Plan de Acción es el proyecto de pasos o actividades específicas, son acciones para garantizar el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas, funciona también como una herramienta eficaz de gestión, ya que detalla los propósitos y actividades, indicadores y metas a las que se comprometen los departamentos de una organización en una vigencia determinada, y fijando tiempos y responsables.

#### **1.3.7.3. PROYECCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

##### **1.3.7.3.1. Cultura Organizacional**

Don Hellriegel John W. Slocum, Jr. (Décima Edición) Nos indica que La cultura Organizacional representa un patrón complejo de opiniones, intereses, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los socios de una organización que evoluciona con el paso del tiempo. Pág. # 378



La cultura Organizacional reflejan a la institución según sus integrantes por ese motivo es importante que una institución tenga cultura organizacional para identificarse mucho con ella así, podrá ser más fácil llegar a que los socios tenga conocimiento el significado de pertenecer a la institución.

#### **1.3.7.3.2 .La Estructura Organizacional**

Según Richard L. Daft (2010), nos indica que “La estructura organizacional se refleja en el organigrama. No se puede ver en la infraestructura interna de una organización como pudiera verse en la manufactura de herramientas, las oficinas o el productos.” Pág. # 90

La estructura Organizacional según este autor es la imagen que se proyecta imaginariamente en una institución desde la persona con el cargo más importante hasta el que ocupa las cosas más sencillas, es relevante tener presente cual es la posición de cada colaborador y sus funciones bien definidas para así poder tener claramente las actividades que se tiene que realizar y los roles que se tiene que cumplir, porque cada colaborador es una pieza importante dentro de la organización si una de las partes no está funcionando como se debe, es entonces allí que las cosas no salen como se las planea, ni se logra los objetivos por eso en la estructura se puede imaginar que tan importante es el lugar donde cada colaborador está ubicado y si está acorde con las actividades que tiene que cumplir.

#### **1.3.7.3.3. Reglamento Interno de una Asociación**

El .reglamento interno en una asociación es el instrumento por medio del cual el presidente regula obligaciones, políticas y prohibiciones a las que deben sujetarse los socios, en relación con sus actividades, permanencia y vida en la organización. Este reglamento debe contener al menos las horas, días que empieza y termina la jornada de trabajo, las personas a quienes los trabajadores deben dirigir sus reclamos, consultas sugerencias, la forma de comprobación del cumplimiento de las zonas provisionales y laborales las normas de instrucciones de prevención, higiene y seguridad, las sanciones que puedan aplicarse a los integrantes de la asociación.

#### **1.3.7.3.4 Sistema de Control**

Cuanto mayor y compleja sea una organización mayor relevancia tendrá un adecuado sistema de control interno. Cuando las organizaciones son extensas y tienen muchos colaboradores los dueños pierden el control por ello es recomendable un mecanismo de control interno, este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización. Pero cuando la organización es pequeña y no tiene muchos empleados no necesariamente tiene que tener un sistema de control complejo.

#### **1.3.7.3.5 Vínculos Interorganizacionales**

Un vínculo interorganizacional es el futuro de las prácticas empresariales pues no solo incluye el manejo de herramienta y técnicas de la manufactura esbelta sino que además procura aplicarla a todas sus actividades de todas las empresas de la red haciendo referencia a grandes esfuerzo de organización .coordinación y comunicación, utilizando sistemas de información cada vez más avanzados y sofisticados.

#### **1.3.7.3.6 Organigrama funcional**

Las organizaciones por función reúnen, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio e la especialización de las funciones para cada tarea. Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamento. Las organizaciones especialmente las pequeñas que ofrecen una limitada línea de productos por que posibilita a aprovechar con eficiencia los recursos especializados. Facilita considerablemente la supervisión por que a cada gerente solo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas.

#### **1.3.7.3.7. Departamentalización**

La departamentalización consiste en la sectorización de los objetivos, actividades, procesos, personal, recursos de una organización, a través de la aplicación de la división del trabajo y la especialización.

Proceso en la cual una organización es dividida estructuralmente combinando trabajos en departamentalización de acuerdo a alguna base o característica compartida. Departamentalizar en un nivel es dividir un conjunto de actividades en varios subconjuntos; departamentalización total es la sucesiva repetición de ese proceso

#### **1.3.7.4. Resultados de Efectividad.**

##### **1.3.7.4.1. Eficiencia y Eficacia**

Para poder determinar la eficacia en una organización se debe realizarlo en función de las situaciones que influyen en las personas para lograr ser o productivas y eficaces, a lo cual Chiavenato I. y Sapiro A. (2011) Las organizaciones constituyen entidades complejas y enredadas, compuestas de individuos y grupos que desempeñan tareas con la ayuda de diversos lineamientos organizacionales. E últimas instancias, los patrones de comportamiento que observa una organización, y surgen a medida que pasa el tiempo. Y que se mejora la experiencia, influyen en su eficiencia. El comportamiento de las personas y los grupos tiene un efecto significativo y profundo en que tanto la organización conseguirá alcanzar sus objetivos y el éxito. Pág. #302.

##### **1.3.7.4.2. Evaluación y Control**

El establecer sistema de evaluación ayuda a controlar las actividades dentro de la organización y a conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos a los cuales se dirigen así como también ha detectar las fallas o desviaciones que se pueden presentar en los diferentes cambios que frecuentemente ocurren en el entorno para crear las acciones y estrategias que se necesitan para poder direccionar a la organización.

## 1.4 ADMINISTRACIÓN EFECTIVA

Todo proceso administrativo, es único, forma un sistema continuo e inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unido con los demás, y que, al mismo tiempo, se dan simultáneamente. Seccionar el proceso administrativo por tanto es prácticamente imposible y es irreal.

Entendemos pues, por elementos de la administración, de acuerdo con la terminología usada por Fayol, “los pasos o etapas básicas a través de las cuales se realiza aquella”. Por tanto el proceso administrativo consiste en:

- ❖ La Planificación
- ❖ La Organización
- ❖ La Dirección
- ❖ El Control

En forma gráfica el proceso administrativo estaría representado así:

GRÁFICO 4: PROCESO ADMINISTRATIVO



Como se mencionó antes, el proceso administrativo, es imposible dividirlo, sin embargo con el propósito de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es necesario separar las funciones que comprende. La clasificación puede hacerse entre mecánica, y dinámica administrativa.

Dentro de la Mecánica Administrativa están incluidas las siguientes funciones:

Previsión específica..... ¿Qué puede hacerse?

Planificación específica..... ¿Qué se va hacer?

Organización específica..... ¿Cómo se va hacer?

Dentro de la dinámica Administrativa se encuentran las siguientes funciones:

Integración específica..... ¿Con que se va hacer?

Dirección específica ..... Ver que se haga

Control específico..... ¿Cómo se ha realizado?

### **Previsión:**

Consiste en la anticipación de acontecimientos y comprende, tres etapas:

1. Objetivos: a esta etapa corresponde fijar los fines.
2. Investigaciones: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios.
3. Cursos Alternativos: trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

### **Planeación:**

Se basa en formular un patrón integrado de futuras actividades y contiene tres etapas:

1. Políticas: principios para orientar la acción.
2. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas: fijación de tiempos requeridos.

También los “presupuestos”, y diversos tipos de “pronósticos”.

### **Organización:**

Se refiere a la estructuración de un organismo social y requiere de tres etapas:

1. Jerarquías: fijar la autoridad y la responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. Obligaciones: las que tienen en concreto cada unidad de trabajo.

## **Integración**

Requiere articular de manera efectiva las personas y las cosas, la integración abarca:

1. Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible que sea posible al organismo social.
3. Desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar.

## **Dirección**

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, y consta de las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad: su elemento principal, que es la Dirección.
2. Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social.
3. Supervisión: ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado.

## **Control**

Permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, comprende tres etapas:

1. Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación.
2. Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos.
3. Interpretación de resultados: ésta es una función administrativa, y de planeación.

Aunque existen diferentes formas de organizar, el conocimiento administrativo, la mayoría de los autores han adoptado esta estructura u otra similar, incluso después de experimentar a veces con otras formas de estructurar el conocimiento. Se puede decir que los elementos administrativos se encuentran estrechamente ligados y se puede deducir así:

Previsión y Planeación: Están más ligadas con “lo que ha de hacerse”

Organización e Integración: Se refiere más al “cómo va hacerse”

Dirección y Control: Se dirigen a “ver que se haga y cómo se hizo”.

## 1.4.1 Aspectos Constitutivos

### 1.4.1.1 Acta Constitutiva N° 1

#### ASOCIACIÓN ARTESANAL MALECÓN DE SALINAS

En la sede de la asociación ubicado en el la calle Armando Barreto, entre calles Malecón y Segunda Avenida del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, a los 14 días del mes de Enero del 2009 a partir de las 10h00 se reúnen:

CUADRO 3 : SOCIOS FUNDADORES.

| N° | NOMBRES Y APELLIDOS       | CEDULA     | FIRMAS |
|----|---------------------------|------------|--------|
| 1  | AGUIRRE GUERRA FREDDY     | 0904192523 |        |
| 2  | ALVAREZ PEREZ NEVIL       | 1306582386 |        |
| 3  | ALVAREZ SOLIS MANUEL      | 1309478806 |        |
| 4  | CARCHICHABLA G. BLANCA    | 0919514943 |        |
| 5  | FRANCO MALAVE INES        | 0918330907 |        |
| 6  | GALARZA PAREDES LIDIA     | 0907415004 |        |
| 7  | GARCIA QUIMI JUANA        | 1303436693 |        |
| 8  | GILCES NANCY              | 1307564524 |        |
| 9  | HIDALGO CABRERA NORMA     | 0915179550 |        |
| 10 | LOOR PITA MARIANA         | 0918421231 |        |
| 11 | MERCHAN CHANCAY LEONARDO  | 1310957350 |        |
| 12 | MIRABA BORBOR RONNY       | 0923568885 |        |
| 13 | MITE ZAMBRANO EDISON      | 0925026115 |        |
| 14 | MITE ZAMBRANO FRANCISCO   | 0921573507 |        |
| 15 | PAREDES GALARZA JULIO     | 0911824324 |        |
| 16 | PEREZ LEON JORGE LUIS     | 0926675166 |        |
| 17 | QUIMI VILLON ALCIDES      | 0919150490 |        |
| 18 | RAMIREZ CANALES IRENE     | 0909234619 |        |
| 19 | RAMIREZ GASITUA HOLGER    | 1205663030 |        |
| 20 | RAMIREZ IBARRA PILI       | 0918881012 |        |
| 21 | REINA BACUSOY MIGUEL      | 1308282449 |        |
| 22 | REYES GONZALEZ NENA       | 0907706253 |        |
| 23 | RODRIGUEZ GARCIA JHONNY   | 0911146777 |        |
| 24 | SEIVA PAREDES JAIME       | 0911406320 |        |
| 25 | SUASTEGUI RAMIREZ WILMER  | 0918780230 |        |
| 26 | VALERO PALMA ALEX SEGUNDO | 0920999380 |        |
| 27 | TOALOMBO SOTO NORMA       | 0921386238 |        |
| 28 | YAGUAL SUAREZ MARITZA     | 0922866660 |        |

Fuente: Secretario de la Asociación artesanal Malecón de Salinas

Elaborado por: Carmen Suarez Alfonso

Con la finalidad de tratar el siguiente orden del día:

1. Constatación del Quórum
2. Apertura de la sesión por parte del Sr Jaime Seiva
3. Constitución de la directiva provisional
4. Asuntos varios.

Como primer punto el Sr. Jaime Ceiba en calidad de líder procede a tomar lista a los socios, constata con la presencia de todos los socios convocados, por la tanto si existe quórum y se continua con la reunión el Sr. Jaime Seiva saluda cordialmente a los presentes agradeciéndoles por su asistencia y da por iniciada la asamblea, acto seguido la asamblea resuelve:

PRIMERO.- El Sr Jaime solicita la colaboración de todos para poder elaborar designar la directiva provisional, se busca las personas más idóneas para estas responsabilidades.

SEGUNDO.- La Asamblea general por acuerdo de voz y voto resuelve la directiva provisional.

TERCERO.- El presidente recae con el Sr Jaime Seiva, el indica que con la colaboración de todos los que conforman el quórum se trabajara para los fines correspondientes.

CUARTO.- la asamblea directiva provisional resuelve y se compromete cumplir con sus responsabilidades.

QUINTO.- El sr. Secretario procede a registrar nombres de cada uno de los socios fundadores con sus respectivas firmas para enviar documentación al ministerio correspondiente.

Para constancia de la conformidad en lo acordado suscriben la presente acta.

---

Presidente.

---

Secretario.



#### 1.4.1.2. Acuerdo Ministerial.



### **MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

#### **ACUERDO 13024 LA COORDINACIÓN ZONAL 5 DEL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

#### **CONSIDERANDO:**

**Que** el numeral 13 del artículo 66 de la constitución Política del Ecuador, consagra el derecho de las personas a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria.

**Que** el Señor Ángel Ricardo Burgos Moreira, en calidad de Presidente, presento el Oficio s/n con nota de recepción de 06 de diciembre 2012, mediante el que solicito el registro del directorio de la **ASOCIACIÓN ARTESANAL “MALECÓN DE SALINAS”**

**Que** en sesión se la asamblea General de socios del 16 de octubre de 2012, se discutió y aprobó el Directorio de la **ASOCIACIÓN ARTESANAL “MALECÓN DE SALINAS”**;

**Que** mediante decreto Ejecutivo N° 3497 del 12 de Diciembre del 2002, publicado en el R. O. N° 744 del 14 de Enero del 2003, se faculta al Ministerio Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, para aprobar los estatutos y las reformas de los mismos, de las fundaciones o corporaciones

**Que** mediante decreto ejecutivo N° 979 del 21 de Diciembre del 2005, publicado en el R. O. N° 177 del 30 de diciembre del mismo año, se faculta al Viceministro y los subsecretarios de empresa, microempresas y artesanías , recursos pesqueros; y; Regionales en el litoral y del Austro , del Ministerio de comercio Exterior , Pesca y Competitividad, para tramitar y resolver las solicitudes de aprobación de estatutos, reformas, disoluciones y registros de directivas y socios de las corporaciones y fundaciones , dentro de sus jurisdicciones y competencias, de conformidad con la legislación vigente sobre la materia;

**Que** el peticionario ha cumplido con la presentación de los documentos indicados en el Reglamento para aprobación de estatutos , reformas y codificaciones , liquidación y disolución , registro de socios y directivas de las organizaciones previstas en el código Civil y en las leyes especiales”( Decreto Ejecutivo N° 3054 de Agosto del 2002, publicado en el R. O N° 660 del 11 de Septiembre del 2007, publicado en el R. O. 171 del 17 de Septiembre del 2007, y por decreto Ejecutivo N° 982, publicado en el R. O. N° 311 del 8 de Abril. Del 2008);

**Que** mediante Acuerdo Ministerial N° 12444, del 19 de Septiembre del 2012, se expidió la Reforma del Estatuto Orgánico de Gestión por procesos del Ministerio de Industrias y Productividad, que se crea en su título 4 .1.1, como procesos desconcentrados a las coordinaciones Zonales;

Que la unidad Zonal de Asesoría Jurídica ha emitido el informe favorable UZAJ N°022-2013, de 28 de enero de 2013;

**Que** mediante Memorando N° MIPRO – DPSE-2012-0273-M e Informe técnico DPSE N| 004-2012 MIPRO, suscrito por el Director Provincial y Técnico de la Dirección Provincial de Santa Elena, donde recomiendan se proceda con el Registro de Directorio por ser una organización de tipo artesanal.

**Que** es deber del Estado cooperar en la institución y mejoramiento de las entidades que contribuyen al desarrollo socioeconómico del país; y,

En uso de las atribuciones que le confiere el Decreto Ejecutivo N° 979 del 21 de Diciembre del 2005, publicado en el registro Oficial N° 177 del 30 de Diciembre del 2005;

### ACUERDO

**ARTICULO ÚNICO.-** registrar al siguiente directorio de la **ASOCIACIÓN ARTESANAL “MALECÓN DE SALINAS”**, para el periodo 2012- 2014:

#### **CUADRO 4: DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN ARTESANAL MALECÓN DE SALINAS**

| <b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>          | <b>CARGO</b>            | <b>N° CEDULA DE IDENTIDAD</b> |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Abel Ricardo Burgos Moreira         | Presidente              | 130393734-4                   |
| Jaime Oswaldo Seiva Paredes         | Vicepresidente          | 0900419252-3                  |
| Nevil Álvarez Pérez                 | Secretario              | 130658238-6                   |
| Holger Ramírez Gasitua              | Tesorero                | 120566303-0                   |
| Luis Vicente Aguilar Villamar       | Primer vocal principal  | 090527070-8                   |
| Sandra Liliانا Figueroa de la Torre | Segundo vocal principal | 171457357-5                   |
| Claudia Milena de la Torre          | Tercer vocal principal  | 172046682-8                   |
| Juan Gabriel Perero Láinez          | Primer vocal Suplente   | 092258783-7                   |
| Angel Amado Gavilánez Rodríguez     | Segundo vocal suplente  | 091765753-8                   |
| Freddy Aguirre Guerra               | Tercer vocal suplente   | 0900419252-3                  |

Fuente: Secretario de Asociación Artesanal Malecón de Salinas.  
Autor: Carmen Suárez.Alfonzo

**COMUNÍQUESE**, dado en Guayaquil a 04 de febrero

---

CONCEPCIÓN OCAMPO MARQUEZ  
COORDINADORA ZONAL 5  
MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD.

## 1.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

### 1.5.1. Análisis Del Ambiente Externo

El estudio del ambiente externo, está integrado por el macro y micro-ambiente externo, el mismo que a su vez está integrado por el ambiente general y el análisis de Porter, todos estos son factores claves y de mucho interés, para el desarrollo de estrategias, objetivos y en general planes estratégicos. El objetivo primordial del análisis externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas, ya que en gran medida estas están fuera del control de una organización y pueden afectar o beneficiar a la misma. En esta etapa empezaremos por conocer el macro-ambiente:

**Ambiente General:** El macro-ambiente externo se refiere al contexto de un país o área geográfica específica, se lo conoce también como ambiente general, ya que es común para todas las organizaciones y todo lo que ocurre en él, las afecta directa o indirectamente. Está constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones; las principales son las siguientes:

*a) Condiciones tecnológicas:* Las organizaciones necesitan adaptarse e incorporar tecnología proveniente del ambiente general para no perder su competitividad.

*b) Condiciones legales:* Son leyes comerciales, laborales, fiscales, civiles, entre otras, que constituyen elementos normativos para la procedencia de las organizaciones, y cuya autoridad no es posible evadir.

*c) Condiciones políticas:* Son las decisiones y definiciones políticas que se toman en el campo nacional departamental o municipal, y que influyen sobre las organizaciones, orientando las propias condiciones económicas.

d) Condiciones económicas: El estado de la economía afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país, por lo que las organizaciones deben estar atentas a los cinco pilares sobre los cuales se cimienta una economía y a sus implicancias en su desempeño a nivel nacional:

1°. La tasa de crecimiento de la economía: genera un aumento en el nivel de empleo y en el gasto de los consumidores.

2°. Las tasas de interés: tienen un doble efecto, por un lado representan el costo en que una empresa incurre para proveerse de fondos; y por otra parte, son el precio que debe pagar el consumidor por tener acceso al crédito.

3°. El tipo de cambio: indica el valor adquisitivo relativo de nuestra moneda frente a otras.

4°. La inflación: distorsiona los precios relativos y por ello desestabiliza las economías, en el caso de tener altas tasas de inflación.

5°. La inversión extranjera: implica que se debe recurrir a capitales extranjeros para completar el stock que el país requiere para crecer cuando el stock de capital nacional disponible para inversión es relativamente bajo.

e) Condiciones demográficas: Son aspectos que determinan las características de los mercados actuales y futuros de las organizaciones, como la tasa de crecimiento, población, raza, religión, distribución geográfica, distribución por sexo y edad.

f) Condiciones ecológicas: es decir la ecología social en la que las empresas intervienen y reciben influencia en aspectos como contaminación, clima, transportes, comunicaciones, es decir se preocupan por perseverar el medio ambiente.

g) Condiciones culturales: La propia cultura de un pueblo penetra en las organizaciones a través de las expectativas de sus participantes y de sus consumidores. Esta relación de los factores socio culturales del entorno que afectan a los individuos, creencias, valores, actitudes, usos y costumbres.

Estas condiciones son fenómenos ambientales que forman un campo dinámico de fuerzas que interactúan entre sí, dando como resultado un efecto sistémico, y que pueden tornarse en una oportunidad o en su defecto una amenaza para la organización.

**Análisis de Porter:** Se refiere a la parte competitiva de la organización, comprende el micro-ambiente externo y en él también intervienen elementos que producen ya sea una oportunidad o una amenaza para la empresa, y para elaborarlo eficientemente es necesario conocer el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter. Éstas son:

**1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.** Se refiere a los factores con los que pueden contar los nuevos participantes tales como contar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

**2. La rivalidad entre los competidores.** Para una organización será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

**3. Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado no será interesante cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido y peor aún si los productos que suministra no tienen sustitutos y son de altos costos.

**4. Poder de negociación de los compradores.** A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

**5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Resulta complicado si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo de tal manera los márgenes de utilidad de la organización.

Todos los factores mencionados en el ambiente externo pueden afectar o beneficiar directamente a la organización, motivo por el cual es imprescindible conocer detalladamente los componentes de este ambiente para tomar precauciones y actuar con agilidad ante cualquier imprevisto.

### **1.5.2. Análisis Del Ambiente Interno**

Además de explorar el ambiente externo, se debe tener cuidado de explorar su medio ambiente interno, pues éste permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de la entidad, así como aquellos que representan problemas.

los primeros se conceptualizan como fortalezas y los últimos como debilidades, las mismas que permiten a los administradores o jefes departamentales identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar en qué debe mejorar ésta. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la empresa; en este proceso se observa como la organización logra ventaja competitiva, además se analiza el rol de habilidades distintivas, los recursos y capacidades que ésta posee, por esto son consideradas las actividades que puede controlar la organización y que las puede desempeñar muy bien o muy mal, estas incluyen las tareas de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación, desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio, incluyendo al área de Auditoría Interna.

Una actividad vital de la planeación estratégica, es el proceso de identificar y evaluar las actividades de las áreas funcionales de la organización que dan origen

a fuerzas y debilidades, con el fin diseñar estrategias que permitan contrarrestar las falencias y obtener el máximo provecho de las fortalezas. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con períodos anteriores y promedios de la empresa, asimismo, debido a que las empresas consideran básico para el éxito la cultura orientada a los empleados, pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de examinar, como se encuentra el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

En conclusión una vez que se han definido las principales oportunidades y amenazas, el trabajo que sigue es valorar los elementos con los que se cuenta para ofrecer una réplica apropiada, esto es el establecimiento de fortalezas y debilidades, que es la capacidad de respuesta en función del nivel y calidad de los recursos, las habilidades que se han logrado desarrollar o la posición que ocupa la empresa, para esto es necesario desarrollar una matriz FODA, para realizar un análisis minucioso de los factores internos y externos y poder de tal forma diseñar las estrategias adecuadas a la situación en que se encuentra la organización.

### **1.5.3. Análisis FODA.**

El análisis FODA se utiliza para identificar y analizar fortalezas y debilidades de la organización o programa, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. Entonces tendríamos:

|           | <u>Positivos</u> | <u>Negativos</u> |
|-----------|------------------|------------------|
| Internos: | Fortalezas       | Debilidades      |
| Externos: | Oportunidades    | Amenazas         |



**Las Fortalezas y debilidades** representan los principales puntos a favor o en contra con los que cuenta la empresa como son: Potencial humano, Capacidad de proceso (que incluye equipos, instalaciones, sistemas; entre otros) y servicios.

Fortalezas: son las capacidades con que cuenta la organización, y que le permite tener un enfoque privilegiado frente a la competencia. Recursos que se controlan, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Debilidades: son los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, escasos recursos

Blanco H.; Carballal E.; Columbié M. (2008) consideran que. Las fortalezas son los principales factores propios de la organización con los cuales puede apoyarse para trabajar, aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de las amenazas, para el cumplimiento de la Misión. Mientras que las debilidades son los principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la Misión.” Pág. 7-8.

**Las oportunidades y amenazas** son hechos que ocurren en el mundo exterior y que pueden tener un impacto positivo o negativo en el futuro de la empresa, estos tienden a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología.

Por tanto Blanco H.; Carballal E.; Columbié M. (2008) mencionan que: Las oportunidades representan los eventos, tendencias, o acontecimientos que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión. Mientras que las amenazas son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la Misión de la organización. Pág. 7

Este análisis establece el diagnóstico estratégico y su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla los puntos fuertes y débiles propios de la empresa, con las oportunidades y amenazas, que la rodean para llegar a cuestiones claves que son compiladas y analizadas gráficamente. A continuación se presenta un esquema del proceso del Análisis FODA:

## **1.6 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS.**

No lograr los objetivos significa estancamiento, o declive los directivos de una institución no deben esperar que su organización de señales de declive, es muy relevante realizar una estimación de los recursos Humanos, materiales y Financieros.

### **Recurso Humano**

Se ha planteado la idea de incrementar varias comisiones para una mejor coordinación de actividades y un administrador que guiara a la directiva y a los socios en los asuntos relacionados a la documentación que se maneja; así como la toma de decisiones adecuadas y oportunas, llevando a cabo el control de las distintas actividades de administración que tenga la asociación ya que si existe personal disponible para trabajar en la asociación se cuenta con setenta y siete socios que están legalmente inscritos en el ministerio de Industria y Productividad.

### **Recursos Materiales**

La asociación posee recursos materiales tales como suministro de oficina, pero aún le falta de implementar más recursos materiales para un desempeño eficiente y productivo y brindar mejor atención en las reuniones programadas de las actividades, los cuales detallaremos en el siguiente cuadro.

### **Recursos financieros**

La asociación artesanal tiene sus aportaciones mensualmente y el tesorero maneja las cuentas de los socios ya que ellos aportan fondos para la institución, el tesorero maneja el balance general, un estado de resultado, y flujo de caja así se podrá fácilmente llevar un control de la situación financiera de la asociación artesanal.

## **1.7 MARCO LEGAL.**

### **Constitución República del Ecuador**

En la constitución de la República del Ecuador se establecen las formas en la que está con firmada la creación de las organizaciones, en e l mandato siguiente:

Capitulo sexto, trabajo y producción

Sección Primera: Formas de organización de la producción y su gestión

**Art.319.-**se registran varias formas de organización de la producción en el patrimonio, sean comunitarias, familiares, cooperativas, empresas privadas, publicas, asociativas, autónomas y mixtas.

El Estado suscitara las formas de producción que afirmen el buen vivir de la población y no incentivará aquellas que atropellen contra los derechos o los de la naturaleza; apoyara la producción que satisfaga la necesidades internas y garantice un impulso a la participación del ecuador en el ámbito internacional.

**Art.320:** En las diferentes modalidades de organización de los métodos de producción se incentivara una activa participación, clara y eficiente. La producción en cualquiera de sus modos dependerá de principios y normas sostenibles, de calidad, de producción sistémica, valoración del trabajo y eficiencia social y económica.

### **Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización (COOTAD)**

**ART. 550.-** Exención.- estarán exonerados del impuesto a patentes municipales exclusivamente los artesanos considerados como tales por la Junta Nacional de Defensa del artesano. Los gobiernos administrados descentralizados del cantón

podrán comprobar e inspeccionar el cumplimiento de las normas de la actividad económica de los artesanos calificados, para origen tributario.

Impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales. Únicamente las organizaciones que cuenten con acuerdo ministerial, es decir que la Asociación artesanal Malecón de Salinas está exenta de estos impuesto.

### **La calificación artesanal**

La certificación que otorga la junta Nacional de defensa del artesano los maestros de taller o autónomo los expertos en la materia deben requerir periódicamente a la junta nacional de defensa del artesano la recalificación artesanal ya que si ellos solicitan esto tiene como consecuencia que los artesanos se amparen de la ley de defensa del artesano caso contrario la desampara y no gozara de los beneficios.

Para tener calificación de un taller artesanal, el artesano deberá requerir al presidente de la Junta Nacional, Provincial o Cantonal de defensa del artesano. Y se exige que cumpla con los siguientes requisitos.

- 1.Solicitud de la Junta Nacional de Defensa del Artesano( escribir en el formulario de la junta)
- 2.Copia del título artesanal
- 3.Copia de cedula
- 4.Copia de papeleta de votación
- 5.Declaración juramentada de ejercer la artesanía para los artesanos autónomos
- 6.Tipo de sangre
- 7.Foto tamaño carnet a color
- 8.Carnet actualizado del gremio
- 9.En caso de recalificación, copia del certificado de la calificación anterior.

### **Ley defensa del artesano**

#### **Exoneraciones fiscales-tributarias:**

- 1.Exoneración de impuesto a la renta del capital

2. Impuesto a los capitales en giro
3. Impuesto al valor agregado (IVA)
4. Importación de maquinaria, insumos, herramientas con el arancel más preferencial vigente
5. Exoneración del impuesto a las exportaciones de artesanías
6. Créditos preferenciales
7. concesiones de préstamos a través del banco de fomento y de la banca privada
8. apoyo estatal
9. compra de artesanía para las instituciones oficiales y otros organismos públicos
10. extensión de los beneficios que concede La ley de fomento artesanal

Los beneficios que otorga la ley de defensa del Artesano son:

1. exoneración del impuesto a la patente municipal y Activos totales
2. tarifa 0% del impuesto al valor agregado

Reglamentos y requisitos establecidos para la aprobación de una asociación

Para el desarrollo de una asociación es imprescindible que cumpla con los requisitos legales para que pueda ejercer sus funciones, en el siguiente párrafo revisaremos los requerimientos.

## AROBACIÓN DE ESTATUTOS Y CONCESIONES DE PERSONERÍA JURÍDICA

Requisitos:

1. solicitud de conformidad de estatutos y autorización de personería jurídica firmada por el presidente provisional del pre asociación y dirigida al director Nacional de Asociaciones y cooperativas
2. certificación de consultoría cooperativo otorgo por parte del organizador difusor de cooperativas.
3. Copia del acta constitutiva de la asamblea general en la que se describe del día en que se confirmó la decisión de agremiarse y quienes integran los socios fundadores.

## **CAPÍTULO II:**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El Diseño Organizacional para la Asociación de Artesanos “Malecón Salinas” implica seleccionar uno o más diseños de investigación para aplicarlo el contenido particular de estudio.

El vocablo Diseño se refiere al plan o esquema para conseguir información que requiera, es decir es el plan de acción a seguir en el trabajo de campo. El Diseño de investigación establece el plan general del investigador para obtener repuestas al problema planteado.

El Diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador desee, para generar información correcta e interpretable. El Diseño también especifica el método que se toma en cuenta para controlar fenómenos y señala cuando, en relación con otros hechos que se presenten, y también como se recopilan datos y, precisando el entorno en que se efectúa la investigación.

Esto implica que el investigador debe especificar el lugar donde se lleva a cabo la recopilación de la información e intervenciones, esta puede ser en un ambiente natural como el hogar o el lugar trabajo de los sujetos o en un ambiente de laboratorio con todas las variables controladas.

Para este caso el ambiente donde se realizó la recopilación de datos fue en los establecimientos de la Asociación de Artesanos Malecón Salinas. La metodología que se aplicaron son muchas sin embargo la más específica que se ha utilizado, se

Trata de la metodología de **investigación cualitativa**. El enfoque cualitativo, se refiere a solucionar el problema de los perfiles de desempeño de gestión empresarial, de la Asociación Artesanal “Malecón de Salinas” mediante la utilización de técnicas cualitativas e interpretación del problema o fenómeno de estudio se refiere a aspectos particulares, es más subjetiva, porque el investigador puede filtrar datos según su criterio. No prueba teorías ni hipótesis más bien genera teorías, conocimiento orientado a los procesos. En este tipo de metodología la información se obtiene por medio de las encuestas y las entrevistas

## **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad de la investigación a utilizarse en este trabajo comprende la elaboración de un Diseño Organizacional para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización la modalidad a utilizarse en esta investigación, es el de proyecto factible o de intervención.

Para UPEL (1998) “el proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnológicas, métodos o procesos”.

En atención a esta modalidad de investigación, se introdujeron 2 Fases en el estudio, a fin de cumplir con los requisitos involucrados en un proyecto factible. En la primera de ellos inicialmente se desarrolló una evaluación de los cargos del directorio, a fin de determinar las necesidades de la Asociación.

En la segunda fase del proyecto y atendiendo a los resultados de la evaluación se presentaron las propuestas de mejoras para atacar las incompatibilidades en los cargos del directorio analizados.

## **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Investigación Documental**

Esta clase de investigación nos indica que recopilar y seleccionar datos por medio de la lectura, análisis y crítica de documentos, monografía, materiales bibliográficos, revistas, libros, centros de información y documentación de suma importancia que sustenta y aporta al Diseño Organizacional de La Asociación de Artesanos Malecón Salinas.

La investigación Documental según Bernal Torres Cesar 2006 consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema. Objeto de estudio pag110.

### **Investigación de campo**

La aplicación que se utilizó para esta clase de investigación es esencial, la investigación de campo ya que se realizó en los establecimientos donde laboran los socios de la asociación artesanal Malecón de Salinas donde se recolectaron los datos, en las entrevistas y encuestas realizadas y así llegar a obtener y analizar la información que nos llevó a la finalidad clave para realizar las correcciones adecuadas y desarrollar el Diseño Organizacional.

La investigación de campo, constituye la táctica que efectúa el sujeto investigador se basa en métodos que permiten recopilar los datos en una manera directa del ambiente donde se efectúan. Los datos obtenidos son llamados fuentes primarias o de primera mano. Se considera como uno de los tipos de investigación, que permite el estudio ordenado del problema de estudio en el lugar de acontecimiento.



Según Yepes E (1995) Es el estudio sistemático de problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia.

En esta modalidad de investigación el investigador toma contacto en forma directa con la empírea, para obtener datos directos a través de una observación. Para complementar la información se puede acudir, en algunos casos a fuentes secundarias

En esta modalidad existe un grado mayor de subjetividad, dado que el sujeto está más relacionándose con la apariencia del problema antes que con la esencia. Existen diferentes tendencias en la taxonomía de la investigación, lo que ha producido varias definiciones en un metalenguaje particular, encontrándose entre estas: tipos de, niveles, carácter, teniendo relación con los objetivos: lugar, naturaleza, alcance, factibilidad. (Pág., # 115)

En la modalidad de investigación de campo se utilizará generalmente la observación, entrevistas, encuestas, entre las más esenciales sin dejar de descartar aquellas técnicas que nos permiten afianzar las posibilidades de mejoramiento de la información para la propuesta.

## **2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1. Método Inductivo.**

Es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro, la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

Se aplicó este método con el fin de observar las causas y sacar una conclusión, con el objeto de determinar que tal efecto es el que incide en el problema planteado en la Asociación de Artesanos Malecón Salinas.

#### **2.4.2. Analítico**

El análisis, enfocado como la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos, ha sido uno de los procedimientos más utilizados a lo largo de la vida humana para acceder la comprensión de las diversas facetas de la realidad.

Ramírez (2007) propone cuatro procesos que permiten aproximarnos a los diversos niveles de un discurso. Estos son: entender, criticar, contrastar e incorporar. Entender se relaciona con una captación intelectual, criticar se refiere a las comparaciones realizadas en el plano del discurso en sí mismo, contrastar tiene que ver con los efectos que produce el discurso en la experiencia, e incorporar nos habla de llevar al cuerpo, asimilar un discurso, apropiarse del mismo, convirtiéndolo en una cualidad. Pág. 56

Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis de la estructura organizacional de la Asociación.

#### **2.5. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La técnica en investigación es un instrumento o medios auxiliares que permiten facilitar el procesamiento de la información en el desarrollo de la investigación.

La recolección de datos se refiere al uso de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, estas técnicas se utilizó en el desarrollo de la investigación en la Asociación De Artesanos “Malecón Salinas” del cantón Salinas.

### **2.5.1. La Entrevista.**

Es un método de recolección de información oral, consiste en un diálogo de carácter planificado entre el investigador y los sujetos que son fuentes de información. La entrevista se desarrollará en grupo o en forma individual.

La Entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto.

La calidad de la entrevista depende en gran medida del clima amistoso y de buena comunicación que se establezca entre el entrevistado y el entrevistador, debiendo este último cuidarse de no hacer gestos y valoraciones que pueden inhibir al entrevistado.

Se aplicó este instrumento porque es el que se ajusta a las necesidades para facilitar información de la gestión administrativa de la directiva de la asociación artesanal Malecón de Salinas con el único objetivo de

Objetivos de la entrevista

- Obtener la mayor información posible de individuos, grupos o procesos.
- Facilitar la recolección de información o datos.
- Permitir la posibilidad de aclarar dudas, orientar las situaciones o problemas y resolver las dificultades que pueda tener la persona entrevistada.

Tipos De Entrevista.

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

#### **2.5.1.1. Entrevista Estructurada**

Esta se desarrollan en base a un listado fijo de preguntas, cuyo orden y redacción permanece invariable. Se predeterminan en mayor medida las respuestas por obtener, y se fijan de antemano los elementos a tratar o sus interrogantes en un

marco o tema preestablecido. En este tipo de entrevista las preguntas planteadas son de tipo: Cerradas: Donde el entrevistado debe de escoger una opción entre las respuestas alternativas a la pregunta.

Para orientar mejor la Entrevista se elabora un cuestionario, que contiene todas las preguntas. Sin embargo, al utilizar este tipo de entrevista el investigador tiene limitada libertad para formular preguntas independientes generadas por la interacción personal.

#### **2.5.1.2. Entrevista no Estructurada.**

Es aquella que no necesita tener por anticipado las palabras precisas de las preguntas. Se posee libertad para formular las preguntas y las respuestas.

Es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador. Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables, elabora las preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encauzar las preguntas para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio.

Mediante la entrevista planificada nos permitió obtener información de la Asociación de Artesanos Malecón Salinas y profundizar un poco más lo que en algunas ocasiones no se puede establecer con la encuesta, se debe considerar que existen situaciones tangibles e intangibles que únicamente con la encuesta no se logra determinar. Las entrevistas serán estructuradas se realizarán al directorio de la Asociación con la finalidad de establecer criterios respecto al nivel organizacional y los perfiles de desempeño.

#### **2.5.2. La Encuesta.**

Es un método de recolección cuyo instrumento se lo conoce como encuesta de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen en forma escrita, es un método en que se estudian determinados hechos o fenómenos por medio de lo que expresan los sujetos sobre ellos.

Encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Cuando la encuesta es verbal se suele hacer uso del método de la entrevista; y cuando la encuesta es escrita se suele hacer uso del instrumento del cuestionario, el cual consiste en un documento con un listado de preguntas, las cuales se les hacen a la personas a encuestar. En este caso la estructura del cuestionario de las encuestas las encontrara en anexos

Es el método que más se utiliza para realizar investigaciones de mercado, es decir realizando una encuesta a personas del grupo objetivo que se desea investigar.

En cualquier caso, la utilización masiva de las encuestas en procesos de toma de decisiones, tanto en el ámbito público como privado, ha supuesto una progresiva sistematización de los procesos de trabajo.

### **Tipos de Encuesta.**

Según el medio

Existen cuatro tipos de encuesta que se dividen:

- 1.Encuestas basadas en entrevistas cara a cara o de profundidad
- 2.Encuestas telefónicas
- 3.Encuestas postales
- 4.Encuestas por internet

El tipo de encuesta que llevamos a cabo en el trabajo de investigación es la encuesta basada en cara a cara o de profundidad ya que nos permite recolectar datos de manera eficiente. Los cuales se realizó a los socios y clientes de la asociación Malecón de Salinas

Encuestas basadas en entrevistas cara a cara o de profundidad.- Consisten en entrevistas directas o personales con cada encuestado. Las encuestas personales

son aquellas en la que el encuestador interactúa cara a cara, de manera que la primera interroga al segundo a partir de un guion de entrevista o de un cuestionario estandarizado previamente diseñado. La interacción entre ambos es el rasgo que caracteriza a esta modalidad.

La calidad de información obtenida a través de encuestas realizadas cara a cara puede verse influida por la presencia del investigador. Tienen la ventaja de ser controladas y guiadas por el encuestador, además, se suele obtener más información que con otros medios (el teléfono y el correo). Sus principales desventajas son el tiempo que se tarda para la recolección de datos, su costo que es más elevado que las encuestas telefónicas, por correo o internet (porque incluye viáticos, transporte, bonos y otros que se pagan a los encuestadores) y la posible limitación del sesgo del entrevistador (por ejemplo, su apariencia, estilo de hacer preguntas y el lenguaje corporal que utiliza, todo lo cual, puede influir en las respuestas del encuestado).

## **2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los instrumentos son las herramientas utilizadas por el investigador en la recopilación de los datos, las cuales son seleccionadas conforme a las necesidades de la investigación

### **2.6.1. Guía de Entrevista.**

La guía de entrevista debe entenderse como un instrumento que se caracteriza por la exigencia, para el evaluador, de contar anticipadamente con las preguntas que lo oriente en la búsqueda de información.

Es importante destacar que esta herramienta es funcional tanto para el área de recursos humanos en lo que corresponde a la selección de personal; así como en entrevistas que se lleven a cabo para recolectar información que será útil en el análisis de procesos para identificar información para la elaboración de planes de mejora y procesos de análisis de problemas.

Una entrevista es simplemente una conversación con un propósito específico. El objetivo de la entrevista es entrar al “mundo” de la persona y ver las cosas desde su perspectiva.

### **2.6.2. Cuestionario.**

El Cuestionario es un instrumento de investigación para poder realizar un análisis de la situación. Este instrumento se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa. En su construcción pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas. Pero para un eficaz desarrollo de la investigación se optó por utilizar la escala de Likert

### **ESCALA DE LIKERT**

La escala Likert permite al entrevistado indicar su acuerdo o desacuerdo mediante una serie de afirmaciones. La escala Likert es fácil de utilizar, si se conoce, y al igual que otras escalas de ponderación representa un modo eficiente para recolectar gran cantidad de información. Es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que disponemos en la investigación.

La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo).

La aplicación de la escala de Likert en la mayoría de las investigaciones, cuando se evalúan actitudes y opiniones, se suele utilizar la escala de Likert. Esta escala se difundió ampliamente por su rapidez y sencillez de aplicación, desde su desarrollo en 1932. Esto le permitirá adquirir las habilidades necesarias para evaluar las propuestas de su agencia de investigación. La escala de Likert es de

nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de acuerdo/desacuerdo. Estas frases, a las que es sometido el entrevistado, están organizadas en baterías y tienen un mismo esquema de reacción, permitiendo que el entrevistado aprenda rápidamente el sistema de respuestas.

## **2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.7.1. Población**

Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones. Es decir un conjunto de elementos que presentan una característica común. La población a la que está dirigida la presente investigación corresponde a los Socios, Directiva, y clientes de la Asociación de Artesanos “Malecón Salinas” del cantón Salinas. Ellos fueron los sujetos de investigación.

Según Hernández R. Fernández Carlos (2003), manifiesta que población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (Pág. # 304)

De acuerdo con Fracica, población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.

La población es 34796 y se distribuye entre los directivos, socios legalmente registrados en el Ministerio De Industrias y Productividad y clientes de la asociación artesanal, Malecón de Salinas del cantón Salinas provincia de Santa Elena. Por lo tanto se retribuye a continuación en el cuadro:



### CUADRO 5: POBLACIÓN

| POBLACIÓN                   | Ni           |
|-----------------------------|--------------|
| Presidente                  | 1            |
| Directivos de la Asociación | 9            |
| Socios                      | 67           |
| clientes                    | 34719        |
| <b>TOTAL</b>                | <b>34796</b> |

Fuente: Presidente de la Asociación “Abel Burgos”

Elaborado por: Carmen Suárez Alfonso

#### 2.7.2. Muestra.

Muestra es la parte de la población que se selecciona, y de cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. Es decir la muestra es una parte que se selecciona para ser estudiada ya que la población es demasiado grande como para analizarla en su totalidad.

Según Hernández R. Fernández C. (2003). El enfoque cualitativo es la “unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre él se recolecta los datos sin que necesariamente sea representativa y la muestra con enfoque cuantitativo, es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos de la población” (pág. #302).

Pasos para la selección de una muestra

Kinnear y Taylor, los siguientes son los pasos para definir la muestra.

- a. Definir la población
- b. Identificar el marco mastral
- c. Determinar el tamaño de la muestra
- d. Seleccionar un procedimiento de muestreo
- e. Seleccionar la muestra

## TIPOS DE MUESTRA

Aunque no existe una única forma de clasificar las técnicas de muestreo, es frecuente clasificarlas en probabilísticas y no probabilísticas.

### MUESTRAS PROBABILISTICAS

Conocido también como muestreo de selección aleatoria, utiliza el azar como instrumento de selección, pudiéndose calcular de antemano la probabilidad de que cada elemento sea incluido en la muestra. Para Marín Ibáñez este tipo de muestreo es el que alcanza mayor rigor científico, y se caracteriza porque se cumple el principio de la equiprobabilidad, según el cual todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de salir elegidos en una muestra.

Los métodos más utilizados en el muestreo probabilístico son:

1. Muestreo estratificado
2. Muestreo sistemático
3. Muestreo aleatorio simple.
4. Muestreo por conglomerados

#### Muestreo Aleatorio Simple

En el muestreo aleatorio simple todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Esta selección puede realizarse a través de cualquier mecanismo probabilístico en el que todos los elementos tengan las mismas opciones de salir.

EL MUESTREO NO PROBABILISTICO llamado también muestreo circunstancial, se caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma. Además el error de muestreo no se puede medir

En la presente investigación se utilizará la muestra probabilística por criterio. Según Méndez Álvarez (2006), en el muestreo por criterio, se seleccionan los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y consideran que son los más representativos de la población.

## MUESTRA ALEATORIA SIMPLE CON POBLACIÓN FINITA.

P= Probabilidad de éxito (0.50)

Q= Probabilidad de fracaso (0.50)

N= Tamaño de la Población (34719)

E= Error de estimación (6%)

K= # de desviación típica "Z" ( 1:68%,2:95.5%, 3:99.7%)

N= Tamaño de la muestra.

## FORMULA PARA EL CÁLCULO

### MUESTRA DE LOS CLIENTES

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

$$n = \frac{0.50 * 0.5 * 34719}{(34719 - 1)0.06^2 / 2^2 + 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{8679.75}{(34718)(0.0036) / 4 + 25}$$

$$n = \frac{8679.75}{(34718)(0.0009) + 0.25}$$

$$n = \frac{8679.75}{31.2462 + 0.25}$$

$$n = \frac{8679.75}{31.4962}$$

$$n = 275.58$$

$$n = 276$$

La muestra se distribuye de la siguiente manera 77 encuesta para los socios, 276 encuestas para los clientes total de nuestra muestra es 353, a continuación en el siguiente cuadro se muestra el total de las personas que conforman la muestra, directiva, socios y clientes de la asociación artesanal Malecón de Salinas

CUADRO 6: MUESTRA

| <b>ELEMENTOS</b>            | <b>ni</b>  | <b>TÉCNICAS</b>    |
|-----------------------------|------------|--------------------|
| Presidente                  | 1          | Entrevistas        |
| Directivos de la Asociación | 9          | Entrevistas        |
| Socios                      | 67         | Encuestas Interna  |
| clientes                    | 380        | Encuestas Externas |
| <b>TOTAL</b>                | <b>457</b> |                    |

**Fuente:** Presidente de la Asociación “Abel Burgos

**Elaboración:** Carmen Suárez Alfonzo

## 2.8.-PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

El procesamiento de datos es la forma de almacenamiento de los datos para su tabulación y cálculo, el propósito es concentrar la información y tabular sus resultados en cifras estadísticas, diagramas, cuadros representativos y demás elementos necesarios para hacer la interpretación adecuada de los fenómenos en estudio y finalmente se realizara el correspondiente análisis.

Posteriormente se señala los indicadores que tienen las variables, los mismos que pueden ser de orden cualitativo y/o cuantitativo, para luego establecer los ítems de mediación por cada uno de los indicadores.

En cuanto al procesamiento de información de las entrevistas se procedió a analizar las respuestas de cada pregunta que se realizó durante la entrevista a los directivos de la asociación Malecón Salinas del cantón Salinas.

En cuanto a las encuestas que se realizó a los socios y a los clientes de la asociación artesanal se procedió a tabular y codificar la repuesta de cada pregunta realizada en la encuesta

Al terminar este proceso se puede observar el total de repuestas en cada una de las alternativas expresadas por los encuestados, las cuales permitieron realizar sus respectivos cuadros y gráficos

luego se procede al análisis en general de las falencias que registra la asociación artesanal y se da conclusiones y recomendaciones para un mejor desarrollo de la asociación

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En la investigación realizada que mostramos en este capítulo, comprende el análisis e interpretación de los resultados, se utilizó técnicas de investigación como las encuestas y entrevistas, para recopilar la información necesaria y poder analizar e interpretar los resultados del proceso de la investigación del diseño organizacional para la Asociación de Artesanos Malecón Salinas del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena.

Luego procedemos a la tabulación de la información en el programa estadístico, ingresando datos individualmente siguiendo paso a paso los procesos. Finalizando la tabulación de las encuestas procedemos a elaborar las tablas estadísticas y los gráficos con sus porcentajes correspondientes de una manera sencilla y eficaz. De esta manera fácilmente podemos interpretar los resultados de las encuestas.

Las respuestas de las encuestas y las entrevistas que se realizaron a los socios involucrados e interesados en el diseño organizacional (socios, directivos) que ayudaran en el procedimiento del logro de objetivos y progreso de la Asociación de Artesanos, y a la vez esto permitirá tener ventajas competitivas en el entorno.

#### **3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECTIVA**

Las entrevistas fueron realizadas con los dirigentes de la Asociación de Artesanos principalmente con el directorio conformado por el Presidente de la Asociación el Sr. Abel Burgos Moreira, y el Vicepresidente Sr. Nevil Álvarez Pérez, quienes en la actualidad dirigen esta institución y tienen conocimiento del funcionamiento de la organización ya que los demás Señores que conforman el directorio no se pudo entrevistar por razones personales.

## **GUÍA DE ENTREVISTA**

### **1.- ¿Con qué finalidad se creó la Asociación de Artesanos “Malecón Salinas”?**

En el 2009 por emprendimiento productivo en la localidad, se creó la Asociación Con la finalidad del bienestar social y mejorar la calidad de vida de los socios de clase artesanal.

### **2.- ¿Cuáles son los objetivos que persigue la institución?**

La asociación Artesanal Malecón de Salinas del cantón Salinas tiene como objetivo Mejorar la productividad y el desarrollo de un mercado Artesanal en el cantón

### **3.- ¿De qué manera los socios ayudan en el desarrollo o cumplimiento de Objetivos de la institución?**

Los socios ayudan participando, colaborando económicamente y cumpliendo fielmente con el trabajo, organizado y desarrollando nuevas técnicas para el desarrollo de la productividad para poder cumplir con los objetivos del bien común.

### **4.- ¿Considera que la asociación ha cumplido con sus propósitos?**

Los entrevistados manifiestan que aún no se cumplen los objetivos totalmente planteados, se han impedido por diferentes formas de pensar de los socios la idiosincrasia de las personas que conforman la asociación artesanal que ha llevado a la desorganización y el apoyo necesario, por lo tanto aún no se pueden cumplir los objetivos de la Asociación Artesanal, ya que se planteado cuando empezaron a organizarse pero aun no los han podido llevar a cabo

### **5.- ¿Considera eficiente la gestión de los socios de la Asociación?**

Las organizaciones en nuestra localidad están estructuradas de una manera básica y común tradicional en cuan a la gestión administrativa y física por recursos

económicos y desconocimiento por bajo perfil educativo. Los entrevistados indicaron que existe un cincuenta por ciento que es eficiente en cuanto a la gestión. Administrativa por las razones antes mencionadas.

**6.- ¿Cuentan con un plan de trabajo o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento de la asociación?**

Los entrevistados señalaron que no cuentan con un plan de trabajo ni guías permanentes. Como se mencionó anteriormente por desconocen cómo realizar sus actividades

**7.- ¿Se requiere la implementación de estrategias e innovación en la Asociación de Artesanos.**

Si es necesaria e imprescindible la implementación de talleres de trabajo de asociatividad. Ya que esta institución tiene deficiencia organizativa

**8.- ¿Cómo considera el ambiente organizacional que posee la Asociación de Artesanos?**

Existen personas que no les gusta no cumplen el ordenamiento porque tienen diferentes formas de pensar y la idiosincrasia de las personas hace que no exista buen ambiente organizacional.

**9.- ¿Cree Ud. que es necesario que la asociación utilice diversos procedimientos para mejorar su gestión?**

Es necesario e imprescindible para el desarrollo de la Asociación

**10.- ¿Considera Ud. importante que la asociación tenga una misión y visión?**

Los entrevistados señalaron que si es muy importante que todas las organizaciones tengan visión y misión en este caso la Asociación debe tener una visión y misión.

**11.- ¿Cómo valora Ud. la implantación de reglamentos internos y valores éticos en la asociación?**

Los entrevistados indicaron que es necesario porque con las deficiencias que se han presentado en la Asociación requiere la implantación de un reglamento institucional y valores éticos que deben existir dentro de la Asociación.

**12.- ¿Está de acuerdo en que la directiva cuente con un cronograma mensual previamente establecido para el desempeño de sus actividades?**

Los entrevistados indicaron que si estaban de acuerdo para llevar una planificación de actividades necesitan un cronograma establecido y así poder medir el desempeño.

**13.- ¿Piensa Ud. que sería importante que exista motivación y trabajo en equipo en la asociación?**

Los entrevistados indicaron que es imprescindible por que los socios están acostumbrados a que todo lo resuelva la directiva, y es importante porque los socios no apoyan a los directivos, y una Asociación es conformada por directivos y socios no solo directiva, y tienen falencia en cuanto a trabajo en equipo.

**14.- ¿Cuál es el proceso que sigue Ud. para resolver algún inconveniente en la Institución?**

Los entrevistados indicaron que primeramente se convoca a reunión directivos y socios y se rigen según los estatutos y cuando existe algún inconveniente para poder resolver, se toma la decisión según mayoría de votos de los socios y así se resuelven los problemas suscitado de la Asociación Artesanal.

**15.- ¿Existe un organigrama estructural en la institución? ¿Cuál?**

Los entrevistados manifiestan que si existe un organigrama estructural en la Asociación Artesanal que está bien definido por las directiva y sus respectivos involucrados. Al indicar las diferentes secciones en escala jerárquica de la Asociación se encuentran actualmente definidas así:



Como principal el Sr. Presidente, Abel Ricardo Burgos Moreira

Vicepresidente, Sr. Jaime Oswaldo Seiva Paredes

Secretario, Sr. Nevil Álvarez Pérez

Tesorero, Sr. Holger Ramírez Gacitúa

Vocales Principales

Primer Vocal principal, Sr Luis Vicente Aguilar Villamar

Segundo Vocal principal, Sra. Sandra Liliana Figueroa de la Torre

Tercer Vocal principal, Sra. Claudia Milena de la Torre

Vocales Suplentes

Primer Vocal Suplente, Sr. Juan Gabriel Perero Laínez

Segundo Vocal Suplente, Sr. Ángel Amado Gavilánez Rodríguez

Tercer Vocal suplente, Sr. Freddy Aguirre Guerra.

Los socios involucrados son los que asisten a cada convocatoria se reúnen para ayudar a la toma de decisiones cuando existe un problema para encontrar mejores soluciones dependiendo del caso dando soluciones incluso con su ayuda dan sugerencias para dar soluciones a los problemas existente.

Sin embargo otros entrevistados nos mencionaron que no está bien establecido el organigrama pues todas las funciones las terminan haciendo el presidente y el secretario y luego se arma el conflicto por que falta apoyo de los demás compañeros que pertenecen a la directiva, cuando se trata de realizar una gestión frente a otras instituciones.

#### **16.- ¿Participan los socios en la planificación de actividades?**

Los entrevistados manifiestan que los socios de la Asociación si participan, los primeros días de cada mes se reúnen y se exponen los inconvenientes suscitados incluso participan en diferentes actividades que se realizan dentro de la organización tales como campeonatos deportivos, celebración de los niños en la navidad, en fin otras actividades son los actos cívicos, y socioculturales.

Por votos de mayoría de socios presentes se toman decisiones y definen alguna actividad futura.

**17.- ¿De qué manera apoya la institución a sus socios y personal Administrativo?**

Los entrevistados manifiestan que si apoyan a los socios y personal del directorio cuando se les presenta necesidades tanto personales como calamidad doméstica, y profesionales a cada petición.

**18.-Según su percepción ¿los socios que laboran en la institución se encuentra Comprometido con ésta?**

Los socios de la Asociación manifiestan que se encuentran comprometidos con la Asociación y lo manifiestan en el cumplimiento de todas las actividades realizadas, nos indican también que existen personas que se identifican con la Asociación tienen sentido de pertenencia con ella y se preocupan por realizar todas las actividades de la mejor manera posible.

**19.- ¿los socios y personal administrativo han realizado alguna Capacitación? ¿Cuál y cada qué tiempo?**

Los entrevistados manifiestan si han realizado capacitaciones por parte de la gobernación hace dos años como el emprendimiento, atención al cliente, exportación y curso del idioma inglés, y manualidades estas capacitaciones han durado de tres meses a dos semanas.

**20.- Mencione las fortalezas de la institución frente a otras instituciones.**

Los entrevistados manifiestan que la principal fortaleza radica en que son unidos por que la unión hace la fuerza.

**21.-¿Qué debilidades tiene la institución frente a otras instituciones?**

Los entrevistados manifiestan que una debilidad seria ser una organización joven siendo una de las organizaciones más jóvenes del cantón Salinas pero con muy buena aceptación, además de una mala reubicación que se realizó a los socios aun no tienen su mercado artesanal

**22.¿Conoce Ud. lo que es un diseño organizacional?**

El presidente de la Asociación indicó que si conoce lo que es un diseño organizacional, por lo que para su concepto señala que permite mejorar la gestión administrativa ya que se delega responsabilidades y funciones de una forma formalizada y es la manera de mejorar el desarrollo de la Asociación

Además otros entrevistados comentaron que no tienen conocimiento de lo que es un diseño organizacional desconocen del tema ya que existen socios que no han tenido una preparación académica.

**23-¿La Asociación de Artesanos de su representación tiene diseño organizacional?**

**¿Por qué?**

Los entrevistados nos expresan que sí y nos vuelve a indicar que está constituido por la directiva como es el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocales principales y vocales suplentes.

En otro caso indican que no porque en las reuniones solo dirigen el presidente y secretario y son los únicos que enfrentan los problemas suscitados en la organización.

**24.-Estima Ud. que la aplicación del Diseño Organizacional ayudará a llevar una eficiente planificación, control de las actividades?**

Los entrevistados indicaron que sí, ya que con un diseño organizacional la Asociación podrá llevar un desarrollo eficiente y eficaz de sus actividades por que se definen secciones para q se puedan cumplir con las actividades específicas.

**25.- ¿Los socios conocen lo que es un diseño organizacional?**

Los entrevistados indicaron que no todos tienen el conocimiento de lo que es un diseño organizacional, porque les falta preparación académica y esto ha conllevado el desconocimiento no solo de esto si no varios conceptos.

**26.- ¿Conocen los socios cómo realizar un Diseño Organizacional?**

Indicaron que no por la falta de conocimiento y nivel académico.

## **27.- ¿Qué proyectos tiene para la institución?**

Los entrevistados recalcan que tienen diferentes proyectos entre estos están como principal el desarrollo de un mercado artesanal ya que ellos laboraban a los filos del Malecón Salinas y los trataron de ubicar provisionalmente en una calle pero lo que ellos necesitan es un establecimiento fijo para desarrollar mejor sus actividades por ahora están incomodos con la situación además que no se cumple con lo establecido por que a ellos los sacaron del Malecón para dejarlos en una calle y mientras tanto existen artesanos ambulantes que siguen vendiendo sus productos en el día y los perjudicado son los socios de la Asociación Malecón Salinas porque ellos acataron las normativas del Municipio de Salinas de salir del Malecón para que se ubiquen en una sola calle dis que para ordenarlos pero no hacen respetar lo acordado por que ellos permiten que otros artesanos ambulen por las playas de este balneario a expender sus productos y los socios de la Asociación Malecón Salinas solo salen en la tarde y noche a expender sus productos y esto les afecta mucho por esa razón ellos necesitan su mercado artesanal y que el Municipio competente cumpla con lo acordado.

## **ENCUESTAS DIRIGIDAS A SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN ARTESANAL**

La información se recolecto mediante encuestas, en una reunión ordinaria donde estuvieron todos los socios y directivos de la Asociación Artesanal, un total de 77 socios. A los encuestados se les realizo una sucesión de preguntas las cuales fueron analizadas cuantitativamente, procediendo a elaborar la tabulación de los datos, y se procedió a codificar las preguntas y respuestas del cuestionario y se obtuvo una escala de valores aplicando la escala de Likert.

Posteriormente fueron ubicadas en una matriz que contiene la numeración con un total de 77 socios encuestados, de manera ordenada se colocó todos los ítems que representan a las preguntas realizadas y las respectivas repuestas codificadas

### 3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS

Dirigida a Socios de la Asociación Artesanal, Malecón de Salinas

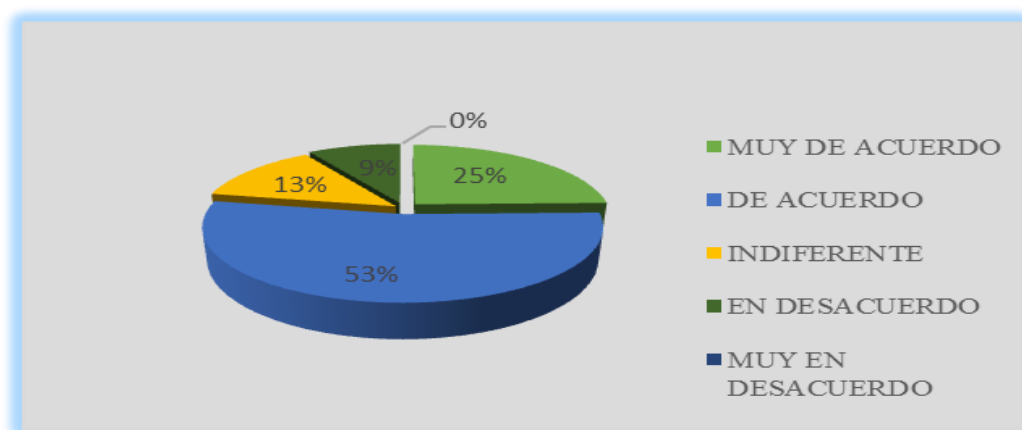
1.- ¿Considera Ud. que la Asociación de artesanos “Malecón Salinas “en la actualidad es organizada en sus funciones?

CUADRO 7: ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES

| ITEM     | VALORACIÓN        | F  | %   |
|----------|-------------------|----|-----|
| <b>1</b> | MUY DE ACUERDO    | 19 | 25% |
|          | DE ACUERDO        | 41 | 53% |
|          | INDIFERENTE       | 10 | 13% |
|          | EN DESACUERDO     | 7  | 9%  |
|          | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0%  |
|          | <b>TOTAL</b>      |    | 77  |

Fuente: Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
Elaborado por: Carmen Suárez Alfanzo.

GRÁFICO 5: ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES



Fuente: Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
Elaborado por: Carmen Suárez Alfanzo.

El 53 % de las encuestas manifiestan que definitivamente si tiene coordinación en sus funciones, un 25 % muy de acuerdo; un 13 % indiferente y apenas un 9 % en desacuerdo. La asociación artesanal si coordina sus funciones de acuerdo a estas encuesta realizada a los socios.

**2.- ¿Estima Ud. que las autoridades de la asociación artesanal “Malecón Salinas” se preocupan por llevar un ambiente interno adecuado?**

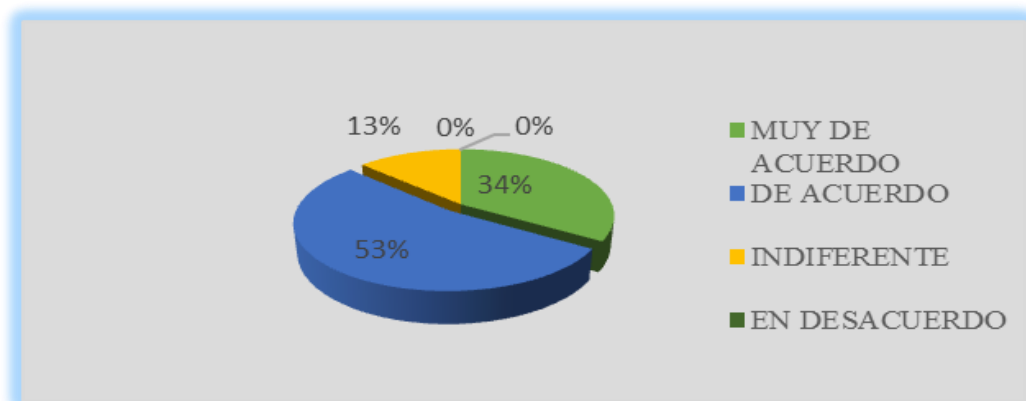
**CUADRO 8: AMBIENTE INTERNO**

| ITEM | VALORACIÓN        | F  | %    |
|------|-------------------|----|------|
| 2    | MUY DE ACUERDO    | 26 | 34%  |
|      | DE ACUERDO        | 41 | 53%  |
|      | INDIFERENTE       | 10 | 13%  |
|      | EN DESACUERDO     | 0  | 0%   |
|      | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0%   |
|      | <b>TOTAL</b>      | 77 | 100% |

**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo.

**GRÁFICO 6: AMBIENTE INTERNO**



**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo.

De acuerdo a los datos obtenidos en esta interrogante, se deduce que las autoridades de la asociación artesanal Malecón Salinas, se preocupan por llevar un ambiente adecuado. El 53% contestó que está de acuerdo y un 34 % muy de acuerdo mientras que un 13 % contesta indiferente, realmente está un poco insatisfecho piensan que tiene un ambiente interno inadecuado. Podemos concluir que en su mayoría de los socios les parece que están en un ambiente adecuado en la organización artesanal, es una minoría la que no está de acuerdo con este tipo de ambiente que tienen la asociación artesanal Malecón de Salinas.

**3.-¿ La participación de los Asociados es impulsada para la toma de decisiones?**

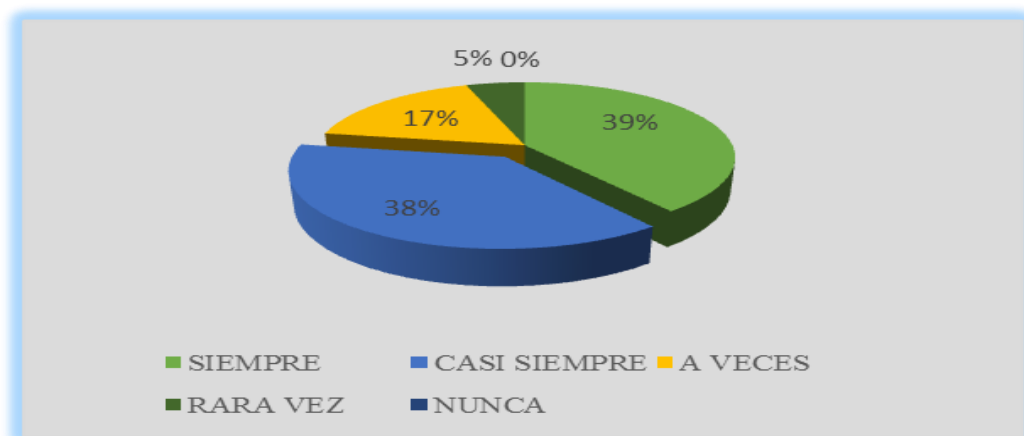
**CUADRO 9: TOMA DE DESICIONES**

| ITEM     | VALORACIÓN   | F         | %           |
|----------|--------------|-----------|-------------|
| <b>3</b> | SIEMPRE      | 30        | 39%         |
|          | CASI SIEMPRE | 29        | 38%         |
|          | A VECES      | 13        | 17%         |
|          | RARA VEZ     | 4         | 5%          |
|          | NUNCA        | 0         | 0%          |
|          | <b>TOTAL</b> | <b>76</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo.

**GRÁFICO 7: TOMA DE DESICIONES**



**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo

Las gráficas demuestran que el 39 % de los socios encuestados comenta que siempre existe participación de los socios en la toma de decisiones y un 38% casi siempre un 17% a veces un 5 % rara vez. Con esta pregunta nos da una conclusión que un gran porcentaje de las personas encuestadas, si participan en el impulso en las decisiones, de acuerdo a la percepción se podría aplicar estrategias para que continúen así y participen los socios en la toma de decisiones ya que es muy necesario la opinión de cada uno de los socios para lograr tener mejores alternativas y así poder llegar a una mejor decisión y que en su mayoría estén de acuerdo.

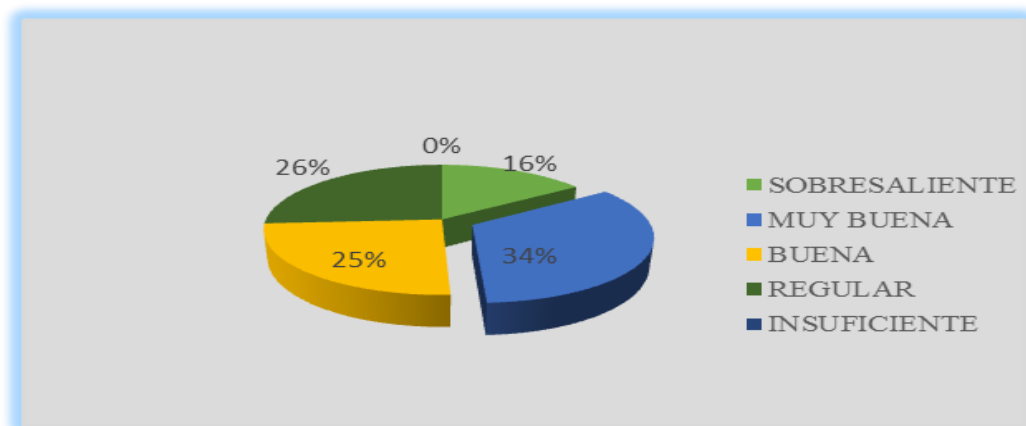
**4.- ¿Cómo se desarrolla para Ud. La comunicación entre directiva y socios dentro de la Asociación?**

**CUADRO 10 : COMUNICACIÓN**

| ITEM | VALORACIÓN    | F  | %    |
|------|---------------|----|------|
| 4    | SOBRESALIENTE | 12 | 16%  |
|      | MUY BUENA     | 26 | 34%  |
|      | BUENA         | 19 | 25%  |
|      | REGULAR       | 20 | 26%  |
|      | INSUFICIENTE  | 0  | 0%   |
|      | <b>TOTAL</b>  | 77 | 100% |

**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfondo.

**GRÁFICO 8: COMUNICACIÓN**



**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfondo.

Se establece esta pregunta para saber el desarrollo de la comunicación entre directiva y socios el 34 % indica que es muy buena la comunicación, un 25 % indica que es buena, un 26% es regular, y un 16% sobresaliente. En conclusión sobre esta pregunta una tercera parte del total de socios nos dicen que no existe una verdadera y buena comunicación entre los socios directivos y socios de la asociación artesanal Malecón de Salinas es por tal motivo que no se cumplen con los objetivos establecido por la directiva por lo tanto se debería tratar de buscar estrategias para lograr una mejor comunicación entre ambos en este caso la directiva y los socios.



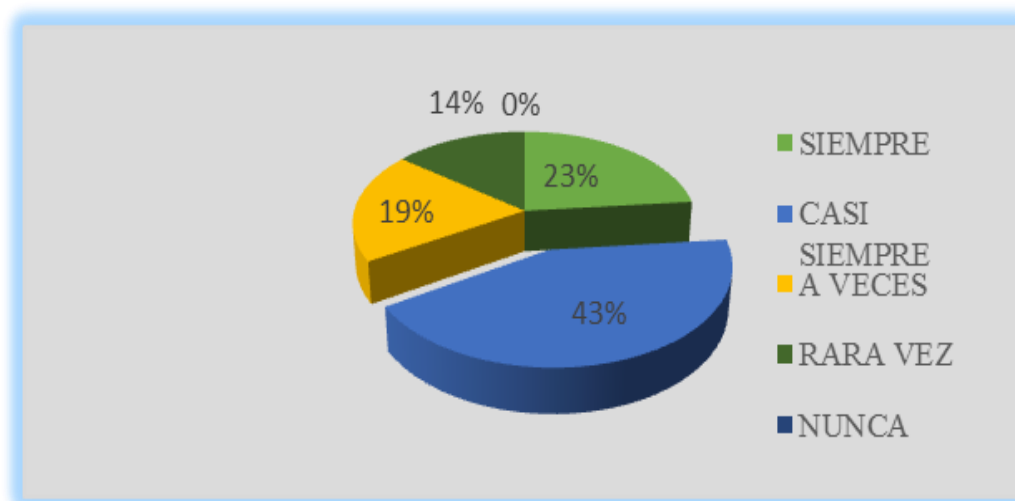
**5.¿En la Asociación de artesanos “Malecón Salinas” se realizan divisiones de trabajo para el manejo de sus funciones?**

**CUADRO 11 : DIVISIONES DE TRABAJO**

| ITEM     | VALORACIÓN   | F         | %           |
|----------|--------------|-----------|-------------|
| <b>5</b> | SIEMPRE      | 18        | 23%         |
|          | CASI SIEMPRE | 33        | 43%         |
|          | A VECES      | 15        | 19%         |
|          | RARA VEZ     | 11        | 14%         |
|          | NUNCA        | 0         | 0%          |
|          | <b>TOTAL</b> | <b>77</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo.

**GRÁFICO 9: DIVISIONES DE TRABAJO**



**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo.

El 43% concuerda que la Asociación artesanal casi siempre se realizan divisiones de trabajo para el manejo de funciones, un 23% considera que siempre existe división de trabajo un 19% a veces y 14% rara vez. En conclusión sobre esta pregunta encuestada sobre si existe división de trabajo en la asociación artesanal Malecón de Salinas, un tercera parte del total de los encuestados indica que a veces y rara vez existe división de trabajo es decir que hay concentración de actividades en ciertos directivos y lo más probable que no todas las actividades se cumplen por el exceso de trabajo que tienen ellos.

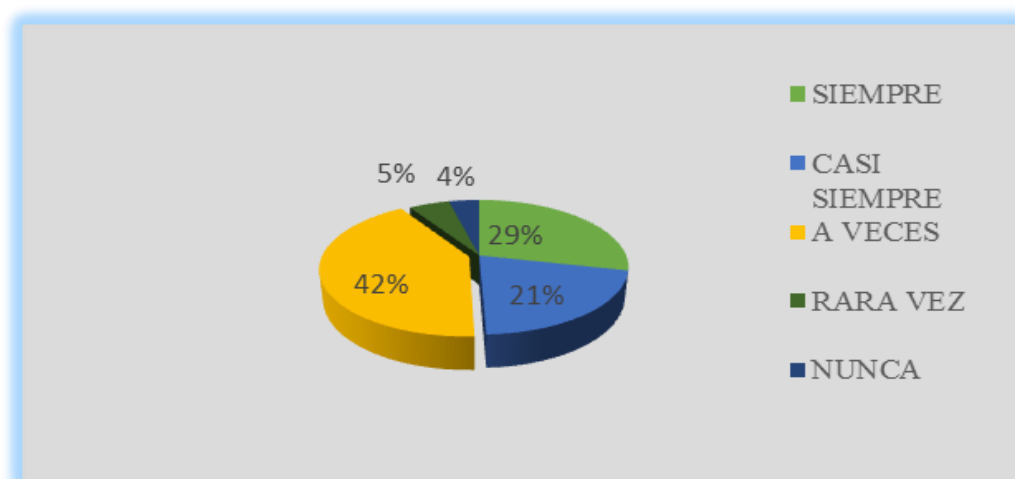
**6.-¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?**

**CUADRO 12: DEFINIDOS PUESTOS DE TRABAJOS**

| ITEM | VALORACIÓN   | F         | %           |
|------|--------------|-----------|-------------|
| 6    | SIEMPRE      | 22        | 29%         |
|      | CASI SIEMPRE | 16        | 21%         |
|      | A VECES      | 32        | 42%         |
|      | RARA VEZ     | 4         | 5%          |
|      | NUNCA        | 3         | 4%          |
|      | <b>TOTAL</b> | <b>77</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonso.

**GRÁFICO 10: DEFINIDOS PUESTOS DE TRABAJOS**



**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonso.

El 42 % de encuestados considera que a veces están definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos de líneas de autoridad un 29 % respondió que siempre, un 21 % casi siempre un 5% rara vez y un 4% respondió que nunca. En conclusión con respecto a esta pregunta un total de casi la mitad del total de los socios nos indican que no están claramente definidas las responsabilidades por lo que a veces hay concentración de trabajo en ciertos directivos y debería cada directivo que tiene su cargo pues debería cumplir con ello, para que así no exista sobrecarga de actividades en los directivos.

**7. ¿Cree Ud. que la Asociación de artesanos “Malecón Salinas” trabaja en coordinación para alcanzar los objetivos?**

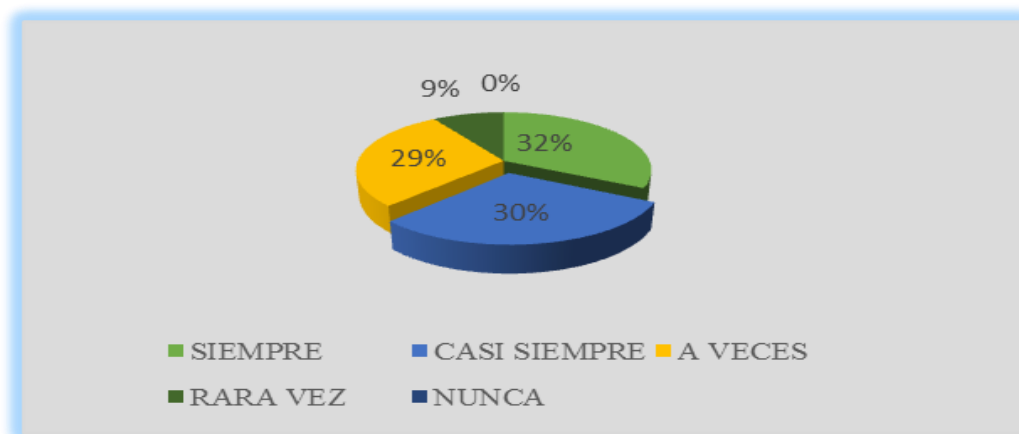
**CUADRO 13: COORDINACIÓN**

| ITEM     | VALORACIÓN   | F         | %           |
|----------|--------------|-----------|-------------|
| <b>7</b> | SIEMPRE      | 25        | 32%         |
|          | CASI SIEMPRE | 23        | 30%         |
|          | A VECES      | 22        | 29%         |
|          | RARA VEZ     | 7         | 9%          |
|          | NUNCA        | 0         | 0%          |
|          | <b>TOTAL</b> | <b>77</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonso

**GRÁFICO 11: COORDINACIÓN**



**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonso.

Un 32 % de los socios expresan en las encuestas realizadas que siempre trabajan en coordinación para alcanzar los objetivos planteados en la asociación, un 30 % respondió que casi siempre, un 29 % expresan que a veces se trabaja en coordinación es decir no siempre , y un 9% nos dice rara vez. En conclusión con respecto a esta pregunta una tercera parte del total de los socios encuestados no trabajan en coordinación para alcanzar los objetivos, es decir que no todas las actividades que se realizan en la institución son planificadas no coordinan y por lo tanto se deberá buscar estrategias para solucionar este inconveniente.

**8. ¿Considera Ud. que la responsabilidad es uno de los factores importantes para que la asociación sea eficiente?**

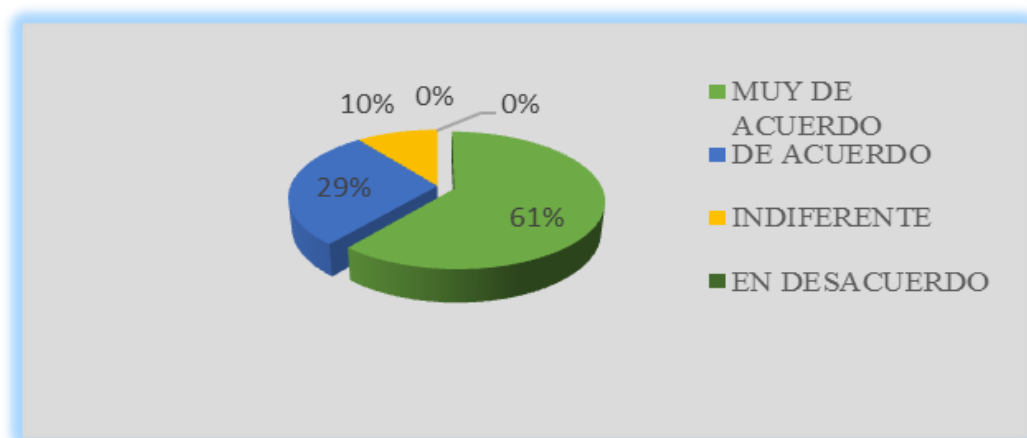
CUADRO 14 : RESPONSABILIDAD

| ITEM | VALORACIÓN        | F  | %    |
|------|-------------------|----|------|
| 8    | MUY DE ACUERDO    | 47 | 61%  |
|      | DE ACUERDO        | 22 | 29%  |
|      | INDIFERENTE       | 8  | 10%  |
|      | EN DESACUERDO     | 0  | 0%   |
|      | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0%   |
|      | <b>TOTAL</b>      | 77 | 100% |

Fuente: Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

Elaborado por: Carmen Suárez Alfonzo.

GRÁFICO 12: RESPONSABILIDAD



Fuente: Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

Elaborado por: Carmen Suárez Alfonzo.

Un 61% concuerda que está muy de acuerdo, que La responsabilidad es factor importante para la eficiencia de la asociación artesanal, un 29 % de acuerdo, un 10 % respondió indiferente. En conclusión con respecto a esta pregunta, la mayoría de los socios encuestados están de acuerdo que la responsabilidad es factor importante para la eficiencia de la administración de la asociación artesanal Malecón de Salinas porque de no ser así no se pueden cumplir con los objetivos ni llegar a ningún fin si existe irresponsabilidad por parte de la directiva que son las primeras personas que deberían trabajar en esto para la eficiencia de la asociación.

**9.- ¿La Asociación de Artesanos “Malecón Salinas” Implementa planificaciones previas para la venta de los productos que ellos ofrecen?**

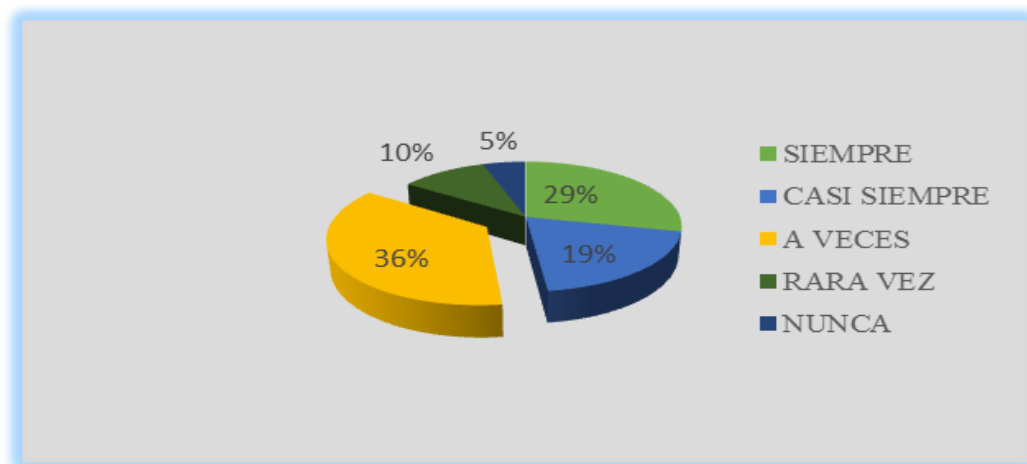
**CUADRO 15 : PLANIFICACIONES PREVIAS**

| ITEM | VALORACIÓN   | F  | %    |
|------|--------------|----|------|
| 9    | SIEMPRE      | 22 | 29%  |
|      | CASI SIEMPRE | 15 | 19%  |
|      | A VECES      | 28 | 36%  |
|      | RARA VEZ     | 8  | 10%  |
|      | NUNCA        | 4  | 5%   |
|      | <b>TOTAL</b> | 77 | 100% |

**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo.

**GRÁFICO 13: PLANIFICACIONES PREVIAS**



**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo.

El 36 % de los socios encuestados concuerda que a veces implementa planificaciones previas para la venta de sus productos, un 29 % respondió que siempre, un 19 % nos dice que casi siempre, un 10 % respondió que rara vez implementa planificaciones y un 5 % dice que nunca implementa planificaciones. En conclusión con respecto a esta pregunta la mayoría de los socios encuestados responde que a veces existe planificación para las ventas, se debería buscar estrategias bien planificadas para la venta de los productos que ellos ofrecen

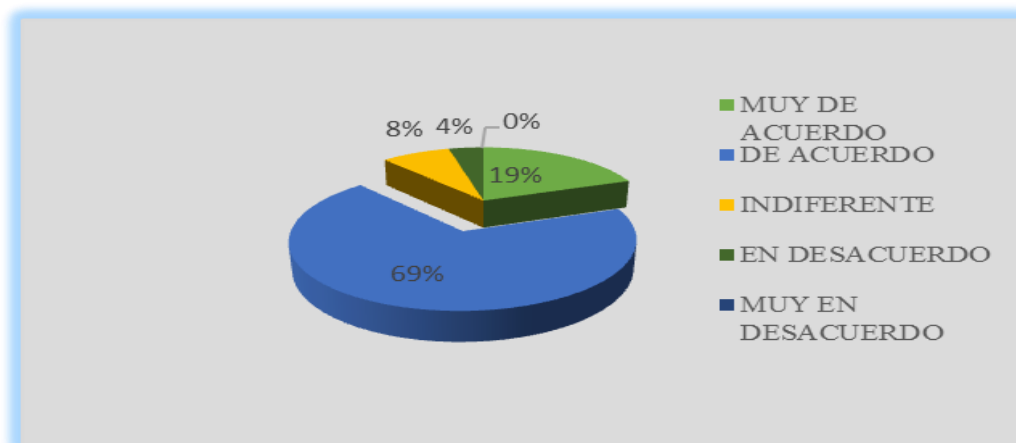
**10. ¿La manera de tomar decisiones en la Asociación considera Ud. que es la más adecuada?**

CUADRO 16: TOMA DE DECISIONES ADECUADAS

| ITEM      | VALORACIÓN        | F         | %           |
|-----------|-------------------|-----------|-------------|
| <b>10</b> | MUY DE ACUERDO    | 15        | 19%         |
|           | DE ACUERDO        | 53        | 69%         |
|           | INDIFERENTE       | 6         | 8%          |
|           | EN DESACUERDO     | 3         | 4%          |
|           | MUY EN DESACUERDO | 0         | 0%          |
|           | <b>TOTAL</b>      | <b>77</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo.

GRÁFICO 14: TOMA DE DECISIONES ADECUADAS



**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suarez Alfonzo.

El 69 % opina que está de acuerdo que es adecuada en la toma de decisiones de, la asociación artesanal, un 19 % muy de acuerdo, un 8% indiferente y un 4% en de acuerdo. Quienes conforman la asociación artesanal Malecón de Salinas, se puede deducir en conclusión con sus repuestas que están de acuerdo con la toma de decisiones en la administración de la Asociación pero un pequeño porcentaje piensa que no por lo tanto se debería buscar estrategias para lograr que todos los socios estén de acuerdo para que no exista mal entendidos.

**11.-¿Se plantea la Asociación de Artesanos Malecón Salinas estrategias para la consecución efectiva de los objetivos institucionales?**

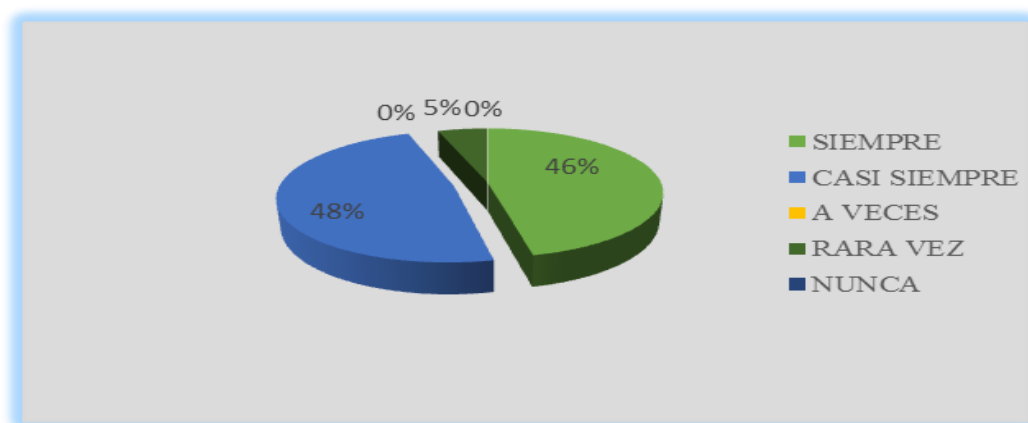
CUADRO 17 : ESTRATEGIAS

| ITEM      | VALORACIÓN   | F         | %           |
|-----------|--------------|-----------|-------------|
| <b>11</b> | SIEMPRE      | 26        | 46%         |
|           | CASI SIEMPRE | 27        | 48%         |
|           | A VECES      | 0         | 0%          |
|           | RARA VEZ     | 3         | 5%          |
|           | NUNCA        | 0         | 0%          |
|           | <b>TOTAL</b> | <b>56</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonso.

GRÁFICO 15: ESTRATEGIAS



**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonso.

En cuanto a las estrategias para la consecución de objetivos un 48 % respondió que casi siempre lo hacen y un 46% siempre, un 5 % concuerda que rara vez, podemos deducir en conclusión con respecto a esta pregunta que en su mayoría de los socios de la asociación artesanal concuerda que si se plantea la asociación artesanal estrategias para la consecución efectiva de objetivos institucionales, aunque un pequeño porcentaje piensa distinto que no se plantea estrategia pues porque se debería plantear estrategias para la consecución efectiva de objetivos de la asociación Malecón Salinas.

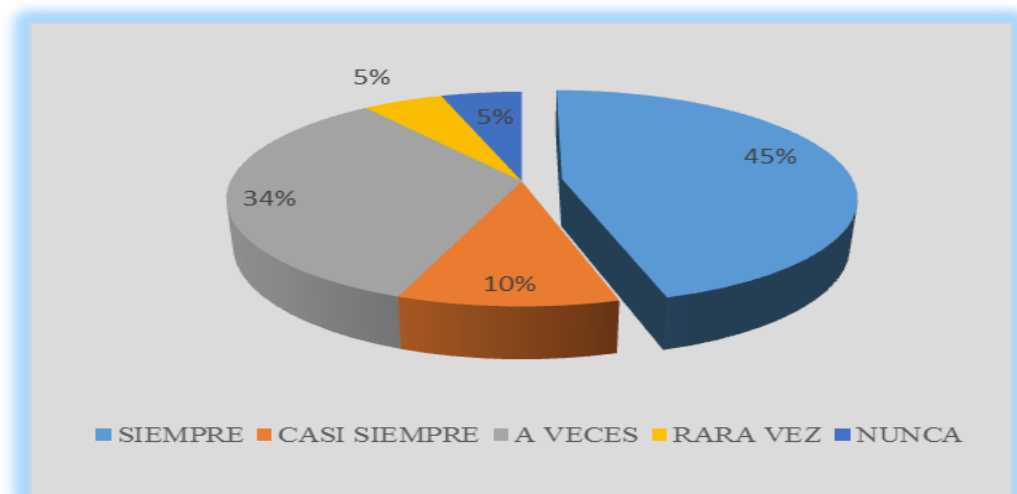
**12. ¿Existe cooperación entre cada uno de los colaboradores de la Asociación?**

**CUADRO 18: COOPERACIÓN ENTRE COLABORADORES**

| ITEM      | VALORACIÓN   | F  | %    |
|-----------|--------------|----|------|
| <b>12</b> | SIEMPRE      | 35 | 45%  |
|           | CASI SIEMPRE | 8  | 10%  |
|           | A VECES      | 26 | 34%  |
|           | RARA VEZ     | 4  | 5%   |
|           | NUNCA        | 4  | 5%   |
|           | <b>TOTAL</b> | 77 | 100% |

**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonso.

**GRÁFICO 16: COOPERACIÓN ENTRE COLABORADORES**



**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonso.

El 45 % de los socios comenta que siempre existe cooperación entre cada uno de los colaboradores, un 26 % respondió que a veces, un 8 % casi siempre, un 4% rara vez y 4 % nunca. En conclusión con respecto a esta pregunta que se realizó a los socios de la asociación artesanal Malecón Salinas una tercera parte de los socios si existe cooperación entre los socios de la organización y la otra parte está de acuerdo en que a veces, rara vez y nunca es decir no todos colaboran para que la asociación se desarrolle , por lo que se debería buscar estrategias para que colaboren para llegar a cumplir sus fines.



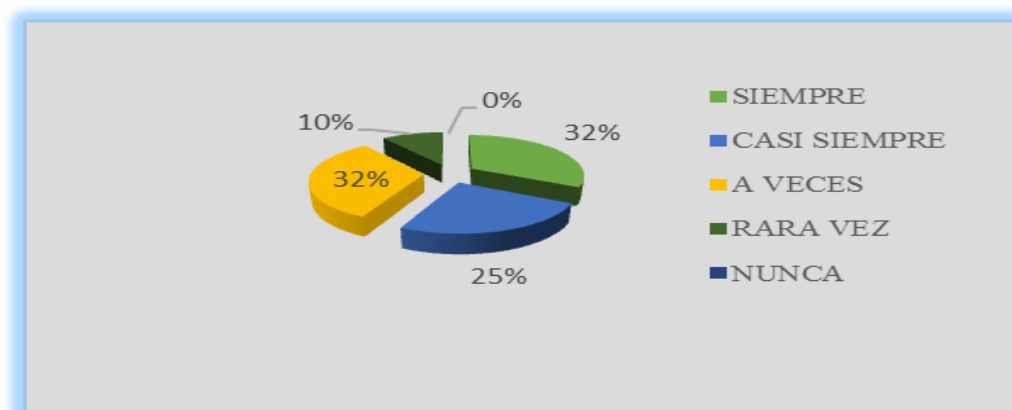
**13. ¿Realizan un control adecuado para determinar que las funciones se estén llevando a cabo de la manera correcta?**

**CUADRO 19: CONTROL ADECUADO**

| ITEM      | VALORACIÓN   | F         | %           |
|-----------|--------------|-----------|-------------|
| <b>13</b> | SIEMPRE      | 25        | 32%         |
|           | CASI SIEMPRE | 19        | 25%         |
|           | A VECES      | 25        | 32%         |
|           | RARA VEZ     | 8         | 10%         |
|           | NUNCA        | 0         | 0%          |
|           | <b>TOTAL</b> | <b>77</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo.

**GRÁFICO 17: CONTROL ADECUADO**



**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo.

Es pregunta se estableció para determinar si existe control adecuado para determinar que las funciones se estén llevando de la manera adecuada y un 32 % respondió que siempre realizan un control adecuado y 32 % comentó que a veces se llevan de forma adecuada, un 25 % responde que casi siempre, un 10 % nos dice que rara vez se lleva un control adecuado en conclusión existe un inconformismo por la manera que no es adecuada el control que ellos tienen deberían implementar otro tipo de control para determinar si se llevan a cabo las funciones establecidas.

**14. ¿Para el óptimo funcionamiento de la Asociación de artesanos “Malecón Salinas”, que recomendación enunciaría?**

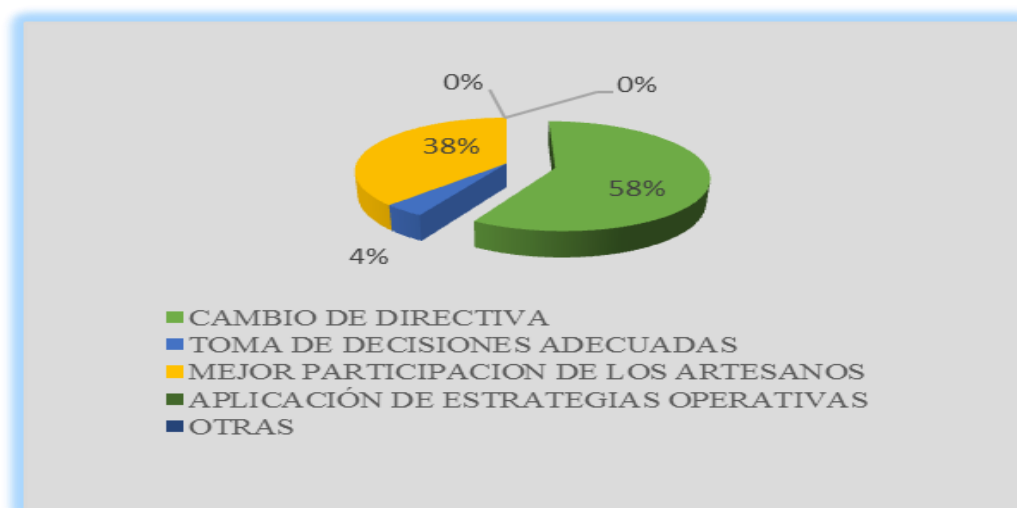
**CUADRO 20: RECOMENDACIÓN**

| ITEM      | VALORACIÓN                           | F         | %           |
|-----------|--------------------------------------|-----------|-------------|
| <b>14</b> | CAMBIO DE DIRECTIVA                  | 45        | 58%         |
|           | TOMA DE DECISIONES ADECUADAS         | 3         | 4%          |
|           | MEJOR PARTICIPACION DE LOS ARTESANOS | 29        | 38%         |
|           | APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS OPERATIVAS | 0         | 0%          |
|           | OTRAS                                | 0         | 0%          |
|           | <b>TOTAL</b>                         | <b>77</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfondo

**GRÁFICO 18: RECOMENDACIÓN**



**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfondo.

El 58 % de los socios encuestados comentaron que para el óptimo funcionamiento de la asociación artesanal requiere cambio de directiva un 38 % requiere mejor participación de los socios, un 4 % recomienda que debería cambiar la toma de decisiones adecuadas. En conclusión con respecto a esta pregunta en gran porcentaje de socios requieren cambio de directiva pero también por otra parte piensan que necesitan mejor participación de los socios es decir que necesitan que se involucren más con la asociación Malecón salinas para así conseguir el óptimo funcionamiento

### 15.- ¿Conoce usted si la Institución cuenta con un diseño organizacional?

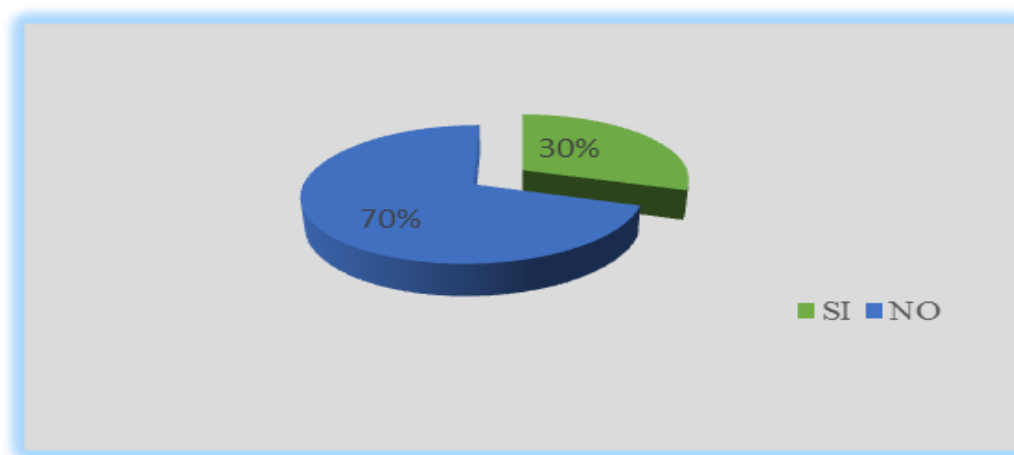
CUADRO 21: DISEÑO ORGANIZACIONAL

| ITEM | VALORACIÓN | F  | %    |
|------|------------|----|------|
| 15   | SI         | 23 | 30%  |
|      | NO         | 54 | 70%  |
|      | TOTAL      | 77 | 100% |

Fuente: Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

Elaborado por: Carmen Suárez Alfonzo.

GRÁFICO 19: DISEÑO ORGANIZACIONAL



Fuente: Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

Elaborado por: Carmen Suárez Alfonzo.

Es pregunta se realiza a los socios si tienen conocimiento de que exista un diseño organizacional en la asociación artesanal y un 70 % concuerda que no cuenta la asociación con diseño organizacional mientras que un 30 % respondió que si cuenta entonces podemos deducir en conclusión con respecto a esta pregunta, que no todos tienen la mismo conocimiento de que exista no lo tienen bien claro, es decir no poseen la misma información entre los socios porque existe distorsión de información les falta tener muy en claro que es lo que posee la asociación y en este caso les falta un diseño organizacional por lo que debería implementarse debido a que les será muy útil para un mejor desempeño en las actividades a realizar y que cada uno tenga bien en claro lo que debe hacer e informar a todos los socios sobre la existencia de la asociación y sus componentes

**16. ¿Cree Ud. que una Asociación mejoraría sus procesos administrativos con la implementación de un diseño organizacional?**

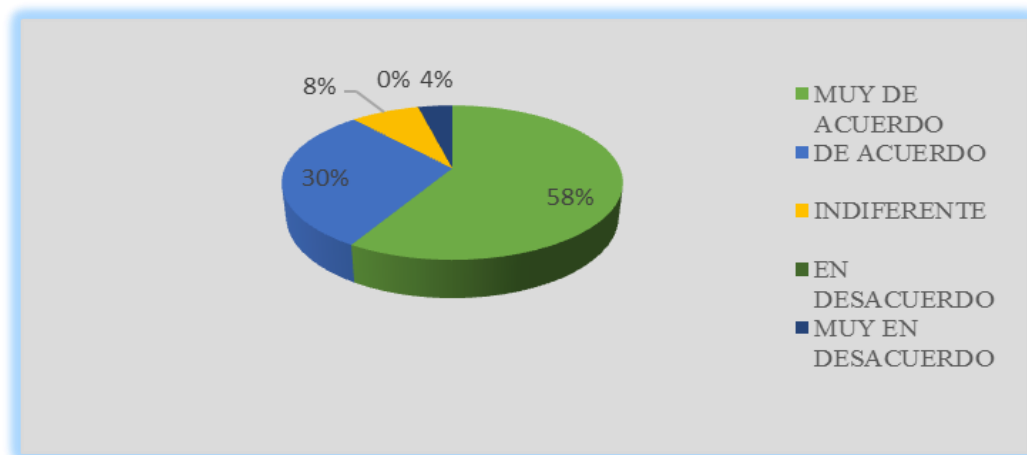
**CUADRO 22: DISEÑO ORGANIZACIONAL**

| ITEM      | VALORACIÓN        | F  | %   |
|-----------|-------------------|----|-----|
| <b>16</b> | MUY DE ACUERDO    | 45 | 58% |
|           | DE ACUERDO        | 23 | 30% |
|           | INDIFERENTE       | 6  | 8%  |
|           | EN DESACUERDO     | 0  | 0%  |
|           | MUY EN DESACUERDO | 3  | 4%  |
|           | <b>TOTAL</b>      |    | 77  |

**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo.

**GRÁFICO 20: IMPLEMENTACIÓN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL**



**Fuente:** Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo.

El 58% está de muy de acuerdo un 30% de acuerdo que mejoraría los procesos administrativos con la aplicación de un diseño organizacional, es decir que en su mayoría de los encuestados, creen que necesitan un cambio en la asociación mientras que un 4% está en desacuerdo. La asociación no posee un diseño organizacional estructural ni una descripción funcional en el que se establezcan claramente las actividades, funciones y responsabilidades de cada una de las personas que están a cargo dirigiendo la asociación artesanal Malecón Salinas y según esta recopilación de datos los socios en su mayoría está muy de acuerdo.

**17. ¿Es importante la implementación de un diseño organizacional innovador en la Asociación de artesanos “Malecón Salinas”?**

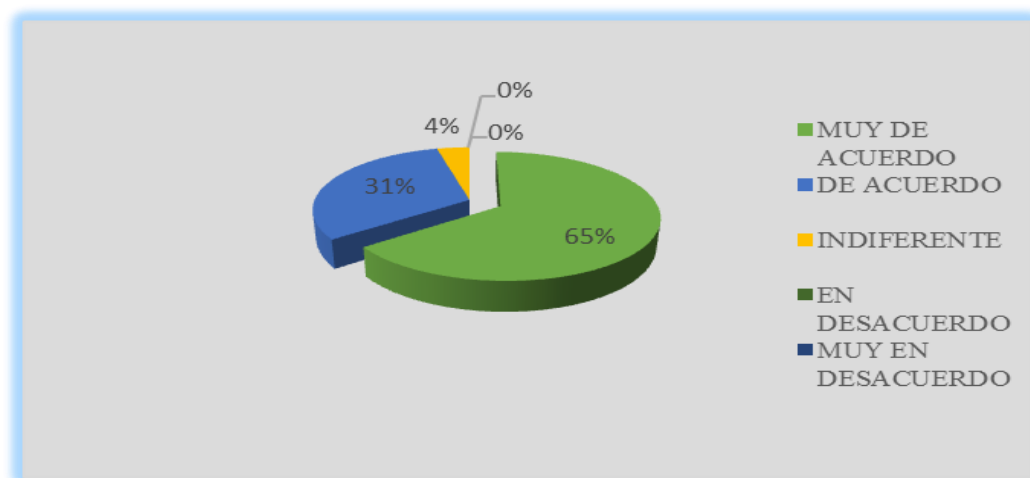
CUADRO 23: IMPORTANCIA

| ITEM | VALORACIÓN        | F  | %    |
|------|-------------------|----|------|
| 17   | MUY DE ACUERDO    | 50 | 65%  |
|      | DE ACUERDO        | 24 | 31%  |
|      | INDIFERENTE       | 3  | 4%   |
|      | EN DESACUERDO     | 0  | 0%   |
|      | MUY EN DESACUERDO | 0  | 0%   |
|      | <b>TOTAL</b>      | 77 | 100% |

Fuente: Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

Elaborado por: Carmen Suárez Alfonzo.

GRÁFICO 21: IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL



Fuente: Encuesta a Socios de Asociación Artesanal Malecón Salinas

Elaborado por: Carmen Suárez Alfonzo.

En relación al nivel de aceptación que tendrá de parte de los socios un 65% está muy de acuerdo más el 31 % de acuerdo asume que es importante la aplicación de un diseño organizacional y un 3% indiferente, en conclusión con respecto a esta pregunta lo que podemos deducir es que la propuesta tiene un alto grado de aceptación por parte de los socios de la asociación artesanal Malecón Salinas que requieren cambios organizacionales y es muy necesario la aplicación de un diseño organizacional innovador para la consecución de objetivos de la asociación

### 3.3 ANÁLISIS DE ENCUESTAS DIRIGIDA A CLIENTES

1.- ¿Le es agradable para Ud. los productos que ofrece la Asociación artesanal Malecón Salinas?

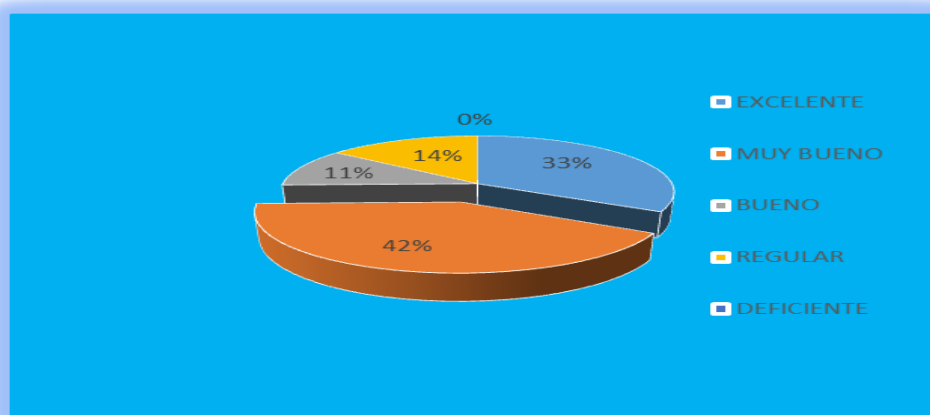
CUADRO 24: PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS

| ÍTEM | VALORACIÓN   | F   | %    |
|------|--------------|-----|------|
| 1    | EXCELENTE    | 91  | 33%  |
|      | MUY BUENO    | 115 | 42%  |
|      | BUENO        | 30  | 11%  |
|      | REGULAR      | 40  | 14%  |
|      | DEFICIENTE   | 0   | 0%   |
|      | <b>TOTAL</b> | 276 | 100% |

Fuente: Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas

Elaborado por: Carmen Suárez Alfondo.

GRÁFICO 22: PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS



Fuente: Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas

Elaborado por: Carmen Suárez Alfondo.

El 42% de los clientes encuestados indicaron que les agrada y les parece muy buenos los productos que ofrecen los artesanos de la asociación, el 33 % recalcaron que están totalmente satisfechos con los productos que se expenden, 14 % les parece regular, el 11 % indico que les parece bueno, en conclusión con respecto a esta pregunta según la escala nos da la pauta que en su mayoría de los clientes encuestados le es agradable los productos que ofrece la asociación artesanal

## 2.- ¿Ud. realiza compra de productos artesanales?

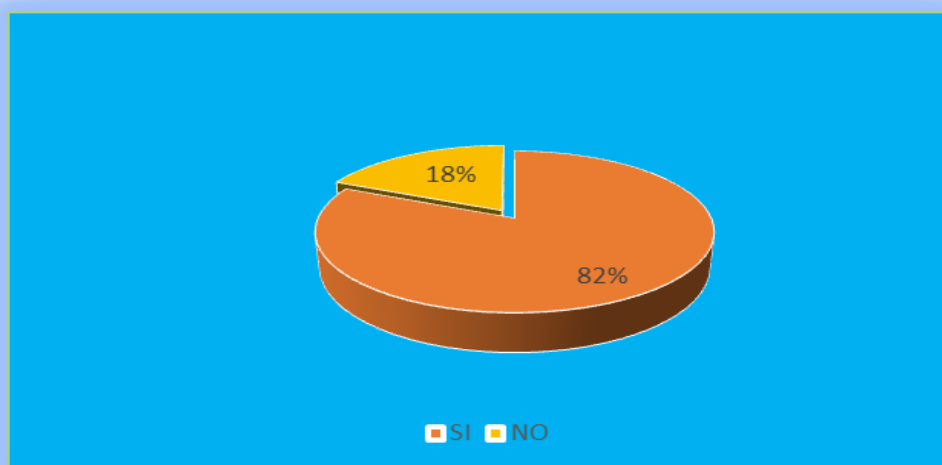
CUADRO 25: OBTENCIÓN DE PRODUCTOS

| ÍTEM | VALORACIÓN | F   | %    |
|------|------------|-----|------|
| 2    | SI         | 225 | 82%  |
|      | NO         | 51  | 18%  |
|      | TOTAL      | 276 | 100% |

**Fuente:** Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo.

GRÁFICO 23: OBTENCIÓN DE PRODUCTOS



**Fuente:** Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo.

Según estos datos el 82 % de las personas encuestadas indicaron que si realizan compras en la asociación artesanal, un 18 % de los clientes encuestados indicaron pues solo se acerca a observar los diferentes productos artesanales que son muy llamativos e interesantes. En conclusión con respecto a esta pregunta podemos deducir que gran afluencia de turistas que se acercan al stand de los artesanos Malecón de Salinas realizan sus compras de productos artesanales que lleva de recuerdo por haber visitado el balneario del cantón, y es es una fortaleza para la asociación ya que sus productos que ofrecen son aceptados por los turistas

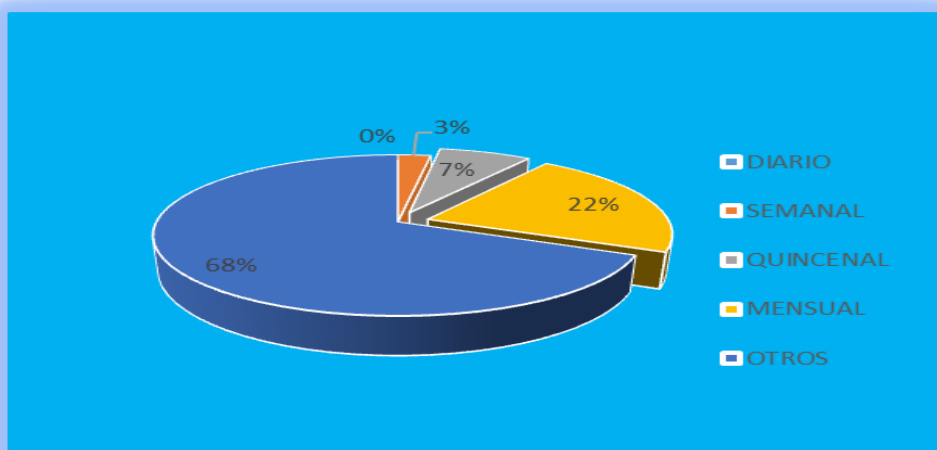
**3.- ¿Cada que tiempo realiza compras, en la Asociación artesanal Malecón de Salinas?**

**CUADRO 26: FRECUENCIA DE COMPRAS**

| ÍTEM     | VALORACIÓN   | F          | %           |
|----------|--------------|------------|-------------|
| <b>3</b> | DIARIO       | 0          | 0%          |
|          | SEMANAL      | 7          | 3%          |
|          | QUINCENAL    | 20         | 7%          |
|          | MENSUAL      | 60         | 22%         |
|          | OTROS        | 189        | 68%         |
|          | <b>TOTAL</b> | <b>276</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfondo.

**GRÁFICO 24: FRECUENCIA DE COMPRAS**



**Fuente:** Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfondo.

La frecuencia con la que los cliente realizan las compras de productos artesanal 22% indico que adquiere mensualmente, el 7 % comento que lo realiza quincenal, el 3% indico que realiza semanal y el 68 % recalco que los adquiere por temporada, o cada vez que visitan el balneario, y turista q llegan a conocer el balneario. En conclusión con respecto a esta pregunta la mayoría que realizan compras los realizan con una frecuencia más extensa a un mes es decir por temporada que visitan el balneario realizan sus compras.



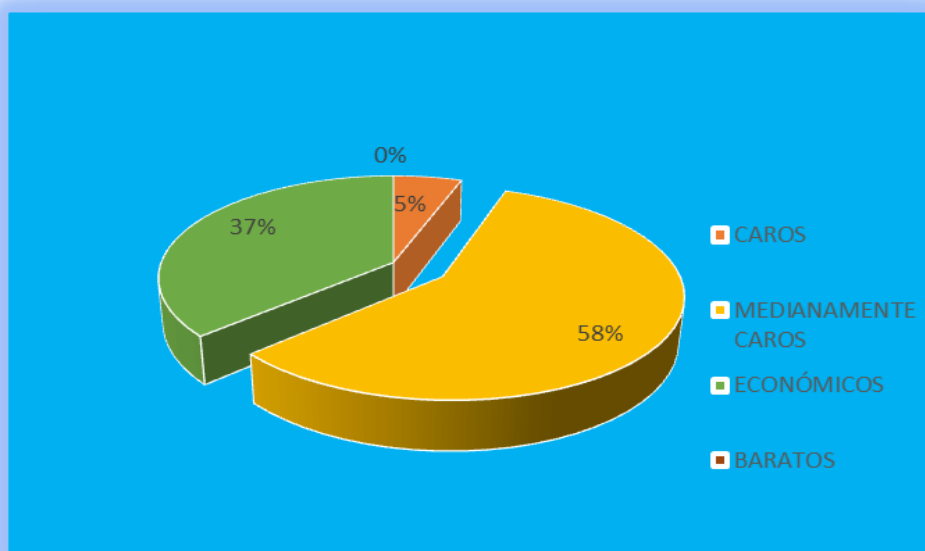
**4.- ¿Qué le parece los precios de los productos que le ofrecen en la asociación artesanos Malecón de Salinas?**

**CUADRO 27: COSTOS DE PRODUCTOS**

| ÍTEM | VALORACIÓN         | F          | %           |
|------|--------------------|------------|-------------|
| 4    | CAROS              | 15         | 5%          |
|      | MEDIANAMENTE CAROS | 160        | 58%         |
|      | ECONÓMICOS         | 101        | 37%         |
|      | BARATOS            | 0          | 0%          |
|      | <b>TOTAL</b>       | <b>276</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfanzo.

**GRÁFICO 25: COSTOS DE PRODUCTOS**



**Fuente:** Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfanzo.

Según la tabla a los cliente encuestados el 58% les parece medianamente caros los productos que ofrecen la asociación artesanal Malecón de Salinas, el 37 % le parece accesibles súper económicos, el 5% le parece costosos. En conclusión con respecto a esta pregunta la mayoría de los clientes encuestados les parece medianamente caros y por otra parte si les parece accesibles, bueno cabe recalcar que también es depende del producto el mejor elaborado tiene un precio más costoso por su producción.

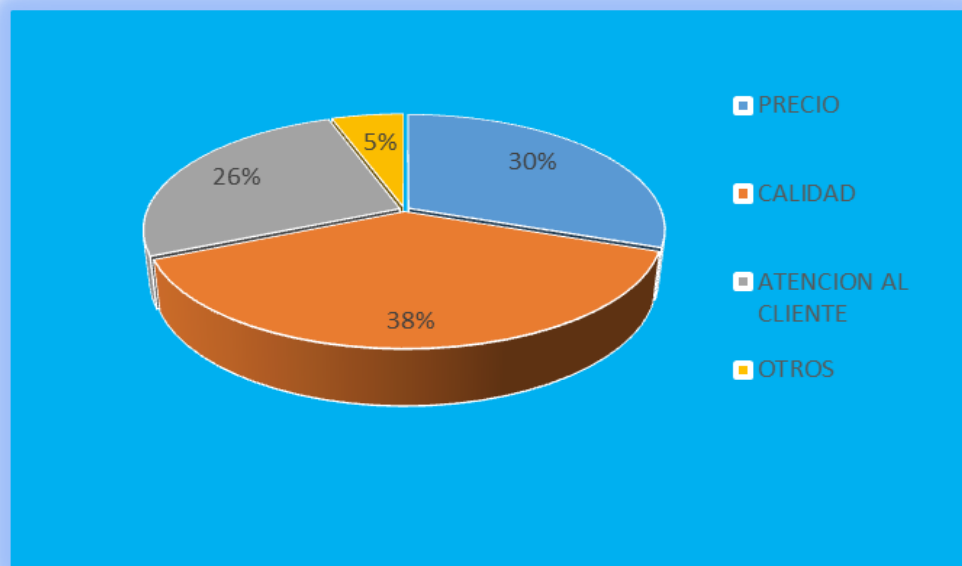
**5.-¿Qué aspectos estima más conveniente en cuanto al producto y servicio que le ofrece la Asociación artesanal malecón de Salinas?**

**CUADRO 28: ASPECTOS DEL PRODUCTO**

| ÍTEM     | VALORACIÓN          | F          | %           |
|----------|---------------------|------------|-------------|
| <b>5</b> | PRECIO              | 84         | 30%         |
|          | CALIDAD             | 105        | 38%         |
|          | ATENCION AL CLIENTE | 72         | 26%         |
|          | OTROS               | 15         | 5%          |
|          | <b>TOTAL</b>        | <b>276</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo.

**GRÁFICO 26: ASPECTOS DEL PRODUCTO**



**Fuente:** Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo.

El 38% de los clientes encuestados prefiere por la calidad del producto, un 30% les conviene el precio, el 26 % por la atención la amabilidad y cordialidad de su gente, y un 5 % por la innovación y los detalles que se ingenian los artesanos. En conclusión con respecto a esta pregunta se puede deducir que la mayoría de los clientes que adquieren productos artesanales los prefieren por su calidad y buena atención que los socios de la Asociación artesanal Malecón Salinas prestan a sus clientes ya que es una atención personalizada las que ellos ofrecen

**6.- ¿Cómo considera Ud. La atención que recibe en la asociación artesanal Malecón de Salinas?**

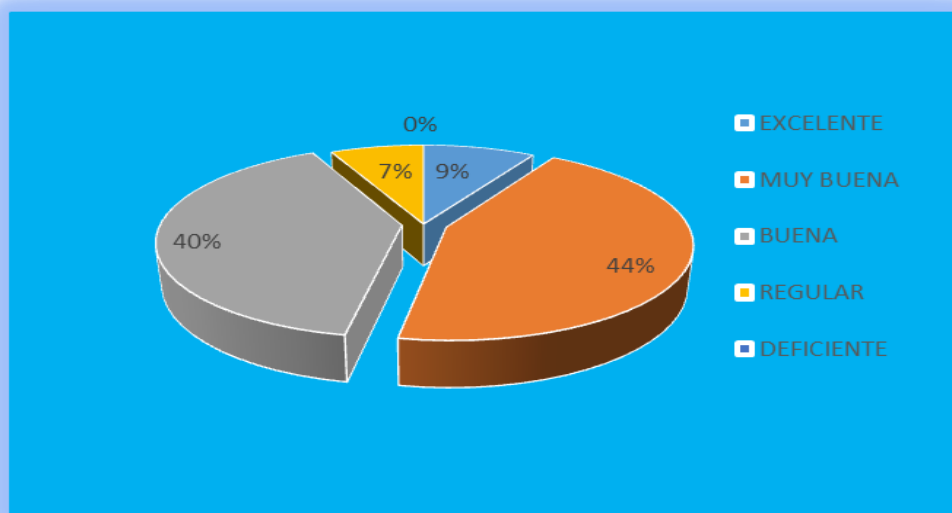
CUADRO 29 : ATENCIÓN AL CLIENTE

| ÍTEM | VALORACIÓN   | F          | %           |
|------|--------------|------------|-------------|
| 6    | EXCELENTE    | 24         | 9%          |
|      | MUY BUENA    | 122        | 44%         |
|      | BUENA        | 110        | 40%         |
|      | REGULAR      | 20         | 7%          |
|      | DEFICIENTE   | 0          | 0%          |
|      | <b>TOTAL</b> | <b>276</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas

Elaborado por: Carmen Suárez Alfondo.

GRÁFICO 27: ATENCIÓN AL CLIENTE.



Fuente: Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas

Elaborado por: Carmen Suárez Alfondo

La atención que reciben los clientes el 44% de los encuestados indica que les parece muy buena, y el 40 % recalca que les parece buena solo a un 9 % indica que les agrada y están totalmente convencidos que la atención en la institución es excelente y un 7% les parece regular no están satisfecho con la atención. En conclusión con respecto a esta pregunta los clientes de la asociación artesanal Malecón de Salinas, un gran porcentaje considera que es excelente y muy buena la atención al cliente

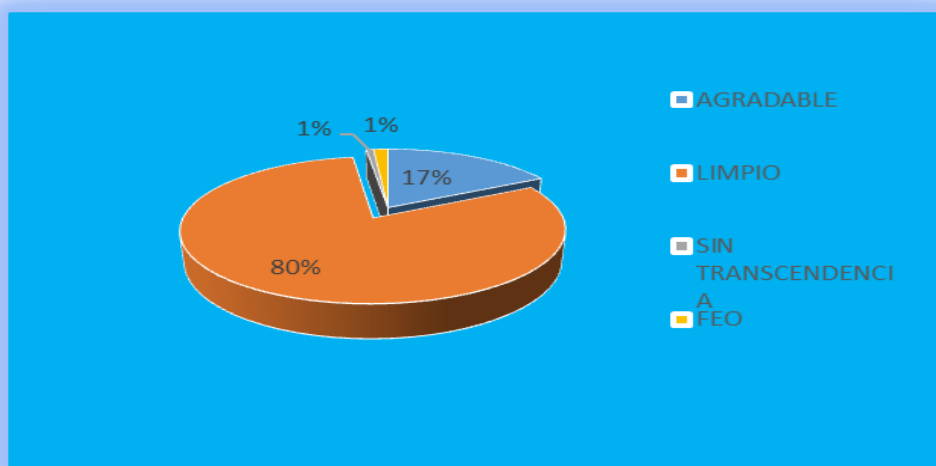
**7.- ¿Cómo califica Ud el ambiente en la Asociación artesanal Malecón de Salinas?**

**CUADRO 30: AMBIENTE ORGANIZACIONAL.**

| ÍTEM | VALORACIÓN         | F          | %           |
|------|--------------------|------------|-------------|
| 7    | AGRADABLE          | 48         | 17%         |
|      | LIMPIO             | 222        | 80%         |
|      | SIN TRANSCENDENCIA | 2          | 1%          |
|      | FEO                | 4          | 1%          |
|      | <b>TOTAL</b>       | <b>276</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonso.

**GRÁFICO 28: AMBIENTE ORGANIZACIONAL**



**Fuente:** Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonso

En esta pregunta tratamos de investigar cual es el ambiente que el cliente percibe en la asociación artesanal y el 80 % responde que les parece limpio, un 17 % indica que les parece agradable, el 1 % sin transcendencia y 1% no les agrada el lugar donde se ubican la asociación artesanal. En conclusión con respecto a esta pregunta podemos deducir que un gran porcentaje considera que les parece limpio el lugar donde se ubican los socios de la asociación artesanal Malecón de Salinas y un pequeño porcentaje considera que agradable.

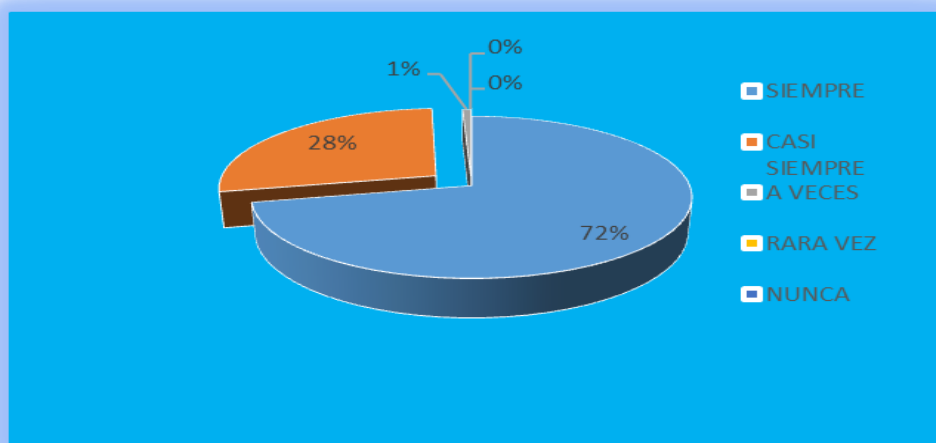
**8.- ¿Se siente Ud. satisfecho con los productos y servicios que ofrecen la Asociación Artesanal?**

**CUADRO 31: SATISFACCIÓN DEL PRODUCTO**

| ÍTEM     | VALORACIÓN   | F          | %           |
|----------|--------------|------------|-------------|
| <b>8</b> | SIEMPRE      | 198        | 72%         |
|          | CASI SIEMPRE | 76         | 28%         |
|          | A VECES      | 2          | 1%          |
|          | RARA VEZ     | 0          | 0%          |
|          | NUNCA        | 0          | 0%          |
|          | <b>TOTAL</b> | <b>276</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo

**GRÁFICO 29: SATISFACCIÓN DEL PRODUCTO.**



**Fuente:** Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo.

El 72 % de los clientes encuestados indicaron que se sienten satisfechos con la compra de su producto artesanal, mientras que un 28 % casi siempre, y el 1 % a veces se siente inconforme con los productos que ofrecen la asociación artesanal Malecón de Salinas. En conclusión con respecto a esta pregunta que se realizó para ver el grado de satisfacción de la adquisición del producto, un gran porcentaje indicaron que se encuentran satisfechos con la adquisición de los productos que se expenden en los stands de los socios de la asociación.

**9.- ¿Le gustaría que le ofrezcan nuevos productos en la asociación artesanal Malecón de Salinas?**

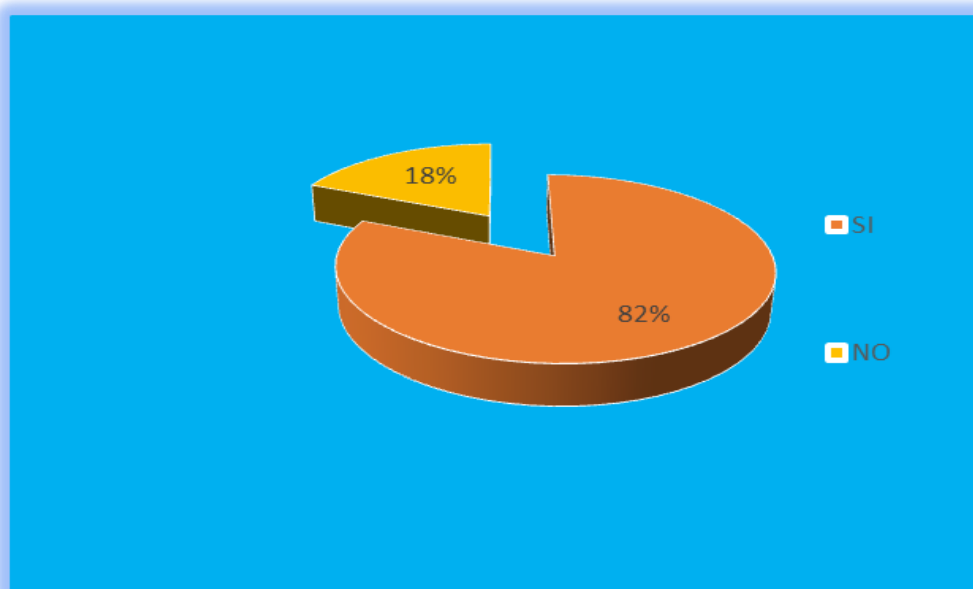
**CUADRO 32: INNOVACIÓN**

| ÍTEM | VALORACIÓN   | F          | %           |
|------|--------------|------------|-------------|
| 9    | SI           | 225        | 82%         |
|      | NO           | 51         | 18%         |
|      | <b>TOTAL</b> | <b>276</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfanzo

**GRÁFICO 30: INNOVACIÓN**



**Fuente:** Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfanzo.

De la innovación del producto el 82 % indicó que si les gustaría que la asociación innove sus productos por que existen productos similares en otros balnearios y el 18 % recalco que no les parece porque ellos están de acuerdo con los productos que expenden la asociación artesanal. En conclusión con respecto a esta pregunta , un gran porcentaje de los clientes encuestados considera que si deben innovar sus productos para que así tengan más acogida ya que existen productos artesanales que los expenden en varios balnearios y se repiten entonces para que exista una diferenciación de productos se debería innovar los productos .

### 10.- ¿Conoce Ud. otros lugares que le ofrezcan productos similares?

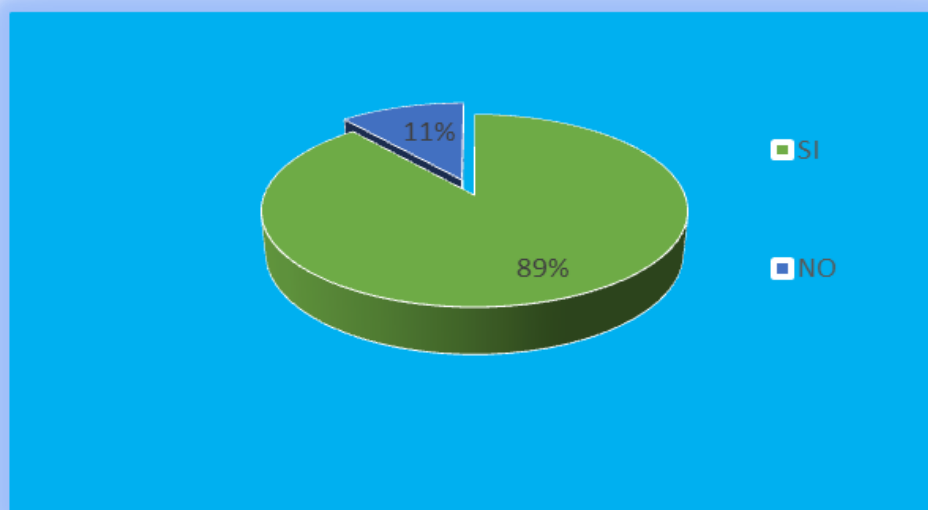
CUADRO 33 : COMPETENCIA

| ÍTEM      | VALORACIÓN   | F          | %           |
|-----------|--------------|------------|-------------|
| <b>10</b> | SI           | 245        | 89%         |
|           | NO           | 31         | 11%         |
|           | <b>TOTAL</b> | <b>276</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas

Elaborado por: Carmen Suárez Alfondo

GRÁFICO 31: COMPETENCIA



Fuente: Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas

Elaborado por: Carmen Suárez Alfondo

El 89 % de las personas encuestadas responde que si existe otros lugares donde le ofrecen productos similares a los que ofrece la asociación artesanal Malecón de Salinas. Y un 11% recalca que no conoce. En conclusión con respecto a esta pregunta podemos deducir que un gran porcentaje de los clientes encuestados considera que la competencia de la asociación se encuentra a sus alrededores pues son los vendedores ambulantes que circulan en la playa e incluso ellos se acercan a los clientes a ofrecerles sus productos que son similares a los que ofrece la asociación artesanal Malecón de Salinas

**11.- ¿Conoce Ud. si la Asociación Artesanal cuenta con un diseño organizacional?**

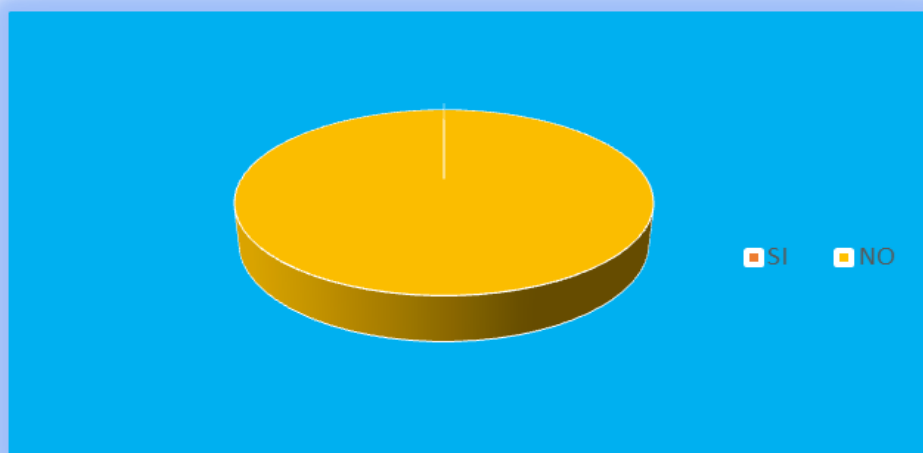
**CUADRO 34: CONOCIMIENTO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

| ÍTEM      | VALORACIÓN   | F          | %           |
|-----------|--------------|------------|-------------|
| <b>11</b> | SI           | 0          | 0%          |
|           | NO           | 276        | 100%        |
|           | <b>TOTAL</b> | <b>276</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonso.

**GRÁFICO 32: CONOCIMIENTO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**



**Fuente:** Encuesta a clientes de Asociación Artesanal Malecón Salinas

**Elaborado por:** Carmen Suarez Alfonso.

Esta pregunta se realizó a los clientes si ellos tenían conocimiento acerca de la asociación artesanal Malecón de Salinas, en conclusión con respecto a esta pregunta en su totalidad de los clientes encuestados nos indicaron que no conocen exactamente si la asociación posee un diseño organizacional. Es decir la asociación no es reconocida aún, tiene dos años funcionando pero aún le falta establecerse como tal, se debe buscar estrategias de reconocimiento para que así los clientes tengan en su mente posesionada y sepan de esta organización y clientes la reconozcan.



### **3.4. CONCLUSIONES**

1. Analizadas las técnicas de investigación aplicadas en este trabajo tales como encuestas y entrevistas, se ha llegado a la conclusión que en su mayoría los socios de la asociación artesanal Malecón de Salinas están consciente de la importancia de un buen diseño organizacional.

2. Las funciones se están desempeñando de una forma descoordinada, debido al desconocimiento. Y trabajo empírico que se realiza, esto recalca que siempre se ha mantenido así sin un cambio a una estrategia de superación.

3. Se tiene poco control con respecto a los desempeño de actividades, que se quieren realizar debido a diferentes factores interno y externo, no posee un reglamento interno, esto implica que llegue la distorsión de información entre directivos y colaboradores de la asociación artesanal Malecón Salinas, por la inexistencia de un reglamento que regule las actividades

4. Podemos destacar que la asociación si ha recibido capacitaciones por parte del Ministerio de Turismo pero ha sido hace mucho tiempo y son muy escasas las capacitaciones. Y deberían realizarse ya que eso depende del buen funcionamiento y desarrollo de las actividades, pues cada vez se debe actualizar los conocimientos por que a medida que el tiempo pasa las cosas cambian y se debe estar actualizado y que más que están las capacitaciones a disposición pero habría que gestionarlas

5. Los directivos y los socios están de acuerdo con la elaboración de un diseño organizacional ya que es imprescindible y que tenga un costo accesible para la institución y les ayude a estar mejor organizados tener delimitado reglamentos misión, visión y responsabilidades que tenga cada uno de los integrantes de la organización para poder centrar sus esfuerzos enfocándose en la realización de los fines de la asociación.

### **3.5.RECOMENDACIONES**

1.Presenciando la necesidad de diseñar una buena estructura organizacional es preciso indicar que el trabajo desarrollado se implemente y debe dársele el respectivo seguimiento, para comprobar su efectividad en la organización.

2.gestionar a los organismos competentes, para capacitar al personal administrativo de la asociación que exista coordinación entre las actividades que realiza la asociación Artesanal, para un eficiente y eficaz funcionamiento.

3.Que exista la implantación de un reglamento interno para los socios de la asociación y un control en cuanto a la ejecución de las actividades que posee la organización para ser partícipe de una nueva etapa en el desarrollo de sus funciones.

4.Para fortalecer los conocimientos se debe realizar continuamente capacitaciones a los dirigentes administrativos de la asociación artesanal Malecón Salinas.se debe gestionar a los organismos competentes para que se beneficien los artesanos tienen agentes reguladores que son los encargados de hacer que las asociaciones desarrollen y muy necesaria la creación de una comisión explícitamente para que se encargue de realizar gestiones y solicitar capacitaciones a a los organismos competentes.

5.Es recomendable, que se aplique el diseño organizacional ya que es muy necesario además se establezcan parámetros a través de reglamentos para que se pueda cumplir con los objetivos y fines de la organización es muy importante que la asociación tenga muy bien claro su visión y misión para que así los socios tengan sentido de pertenencia y conozcan de su asociación y que se mantenga y puedan llegar a cumplir con sus objetivos de una manera más eficaz y eficiente.

## CAPÍTULO IV

### “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN ARTESANAL MALECÓN SALINAS DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”.

#### 4.1 PRESENTACIÓN.

De acuerdo al estudio desarrollado a través del trabajo de investigación, se elabora esta propuesta del diseño organizacional para la Asociación Artesanal Malecón Salinas del cantón Salinas, provincia de Santa Elena. Gracias a la colaboración de la directiva, los socios, y clientes de la Asociación de Artesanos, se pudo determinar la necesidad organizacional.

La competencia conlleva a la Asociación de Artesanos Malecón Salinas a estar mejor preparada para ofrecer un mejor servicio de acuerdo a los requerimientos que se presenten en la Asociación, a medida que pasa el tiempo las necesidades aumentan y por ende las instituciones también deben estar capacitadas para estos cambios. Empezando por la estructura organizacional para gestionar eficientemente los recursos.

Es importante para una institución trabajar en forma ordenada y segura para el desarrollo de las funciones de la asociación. Permitiendo coherencia entre sus elementos y el reconocimiento de su funcionamiento como sistema por lo que es importante resaltar las decisiones de carácter estratégico que demanda la definición de las estructuras de la organización.

Partiendo con la socialización del proyecto y la capacitación constante de los socios artesanos, conocerán sus responsabilidades características funciones reglamentos que le ayudaran a una mejor adaptación y así poder conseguir los objetivos.

## 4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

**RAZON SOCIAL:** Asociación Artesanal “Malecón Salinas”

GRÁFICO 33 LOGOTIPO



**SLOGAN:** Por la Clase Artesanal Unida.

GRÁFICO 34 TARJETA DE PRESENTACIÓN



## **DIRECCIÓN**

Ubicación del mercado artesanal, calle Armando Barreto entre calles Malecón y la segunda Avenida, del cantón Salinas provincia Santa Elena.

## **SOCIOS**

Asociación Artesanal Malecón Salinas cuenta con 77 asociados que están regularizados e inscritos en el Ministerio de Industrias y Productividad ellos conforman el equipo de trabajo.

## **DIRECTORIO**

Como principal el Sr. Presidente, Abel Ricardo Burgos Moreira

Vicepresidente, Sr. Jaime Oswaldo Seiva Paredes

Secretario, Sr. Nevil Álvarez Pérez

Tesorero, Sr. Holger Ramírez Gacitúa

### Vocales Principales

Primer Vocal principal, Sr Luis Vicente Aguilar Villamar

Segundo Vocal principal, Sra. Sandra Liliana Figueroa de la Torre

Tercer Vocal principal, Sra. Claudia Milena de la Torre

### Vocales Suplentes

Primer Vocal Suplente, Sr. Juan Gabriel Perero Laínez

Segundo Vocal Suplente, Sr. Angel Amado Gavilánez Rodríguez

Tercer Vocal suplente, Sr. Freddy Aguirre Guerra.

**TELÉFONOS:** 0988662536 - 0994531608

### **4.3.JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

El diseño organizacional fue realizado en función a la carencia y requerimientos que posee la asociación artesanal Malecón Salinas, se ejecutó la investigación de campo la cual permitió levantamiento de información de los socios y se estableció un análisis situacional fundamentado en el entorno de la asociación sean estas oportunidades y amenazas, además de ello contiene un análisis interno que permite conocer las fortalezas, y debilidades, jerarquía, recursos y las proporciones del personal para captar una información base de la asociación para poder conocer y descubrir sus potencialidades.

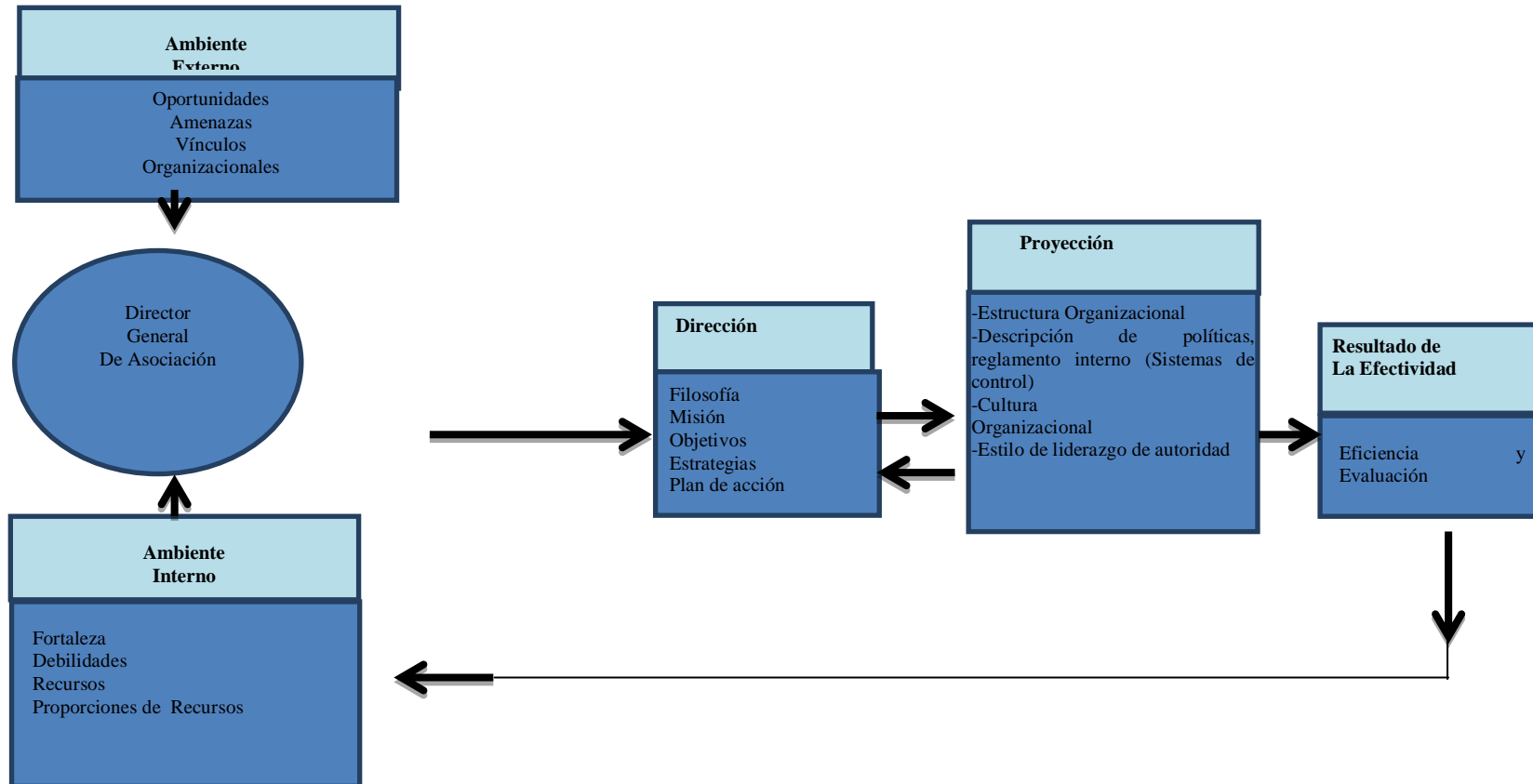
Toda organización debe poseer, dirección estratégica que contiene, misión, visión, filosofía necesarias en la asociación para conocerla razón de ser y hacia donde se desea dirigir, así también como objetivos que aporten al logro de los mismos, fijando las estrategias necesarias que contribuyan a las metas y conseguir con su respectivo plan de acción que fije las actividades que se deben realizar para el desarrollo de la organización y lograr los objetivos y metas.

Se considera la proyección organizacional para fijar un organigrama estructural de la asociación planteando las funciones que cada uno de los miembros debe cumplir respetando las políticas y reglamentos internos que contribuyan a crear una cultura de respeto para la asociación; estableciendo además los medios de evaluación del desarrollo de las actividades para ir corrigiendo deficiencias y retroalimentando.

El diseño se elaboró para realizar una restauración de las actividades de la asociación artesanal Malecón Salinas de manera que se lleve un control adecuado de los mismos, permitiendo a la asociación aprovechar los recursos que posee y aumentar su efectividad.

#### 4.4.MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN ARTESANAL “MALECÓN SALINAS”

GRÁFICO 35: MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Carmen Suárez Alfonzo

## **4.5.Elementos Del Diseño Organizacional**

### **1.ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (SITUACIONAL)**

#### **1.1 ANÁLISIS INTERNO**

##### **a) Fortalezas**

La Asociación Artesanal Malecón Salinas está representada en:

Están legalmente constituidos: Por el ministerio de Industrias y Productividad con acuerdo ministerial # 025.

Precios accesibles: cada socio imponen sus precios según su creatividad del producto.

Personal creativo e innovador: constantemente innovan sus productos.

Conocimiento y experiencia en la rama artesanal: tienen la experiencia porque son actividades que vienen realizando por conocimientos de herencia familiar.

Atención personalizada: la atención al cliente es personal ellos dialogan con los clientes según su necesidad que ellos busquen los socios tratan de satisfacer mediante los productos que ellos elaboran para que el cliente regrese en una próxima visita al balneario.

##### **b) Debilidades**

Desmotivación de los socios: porque no se cumplen los objetivos.

Carencia de coordinación y comunicación entre los artesanos: por falta de sentido de pertenencia a la institución.

Inexistencia de visión, misión: no existe plan ni guía como poder elaborarlos.

Nivel de conocimiento en los directivos: el nivel de educación es bajo existen socios que aún no han obtenido el nivel primario.

Deficiente control administrativo: falta de capacitación sobre administración efectiva.



**c) Disponibilidad de Recursos.**

No lograr los objetivos significa estancamiento, o declive los directivos de una institución no deben esperar que su organización de señales de declive, es muy relevante realizar una estimación de los recursos Humanos, materiales y Financieros.

**Recurso Humano**

Se ha planteado la idea de incrementar varias comisiones para una mejor coordinación de actividades y un administrador que guiara a la directiva y a los socios en los asuntos relacionados a la documentación que se maneja; así como la toma de decisiones adecuadas y oportunas, llevando a cabo el control de las distintas actividades de administración que tenga la asociación ya que si existe personal disponible para trabajar en la asociación se cuenta con setenta y siete socios que están legalmente inscritos en el ministerio de Industria y Productividad.

**Recursos Materiales**

La asociación posee recursos materiales tales como suministro de oficina, pero aún le falta de implementar más recursos materiales para un desempeño eficiente y productivo y brindar mejor atención en las reuniones programadas de las actividades, los cuales detallaremos en el siguiente cuadro.

**CUADRO 35 : RECURSOS MATERIALES**

| <b>RECURSOS MATERIALES</b> |                       |
|----------------------------|-----------------------|
| <b>UNIDADES</b>            | <b>ARTICULOS</b>      |
| 2                          | Escritorios           |
| 4                          | Sillas                |
| 2                          | Computadoras          |
| 2                          | Impresoras            |
| 1                          | Proyector de imágenes |

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo

**Recursos financieros**

La asociación artesanal tiene sus aportaciones mensualmente y el tesorero maneja las cuentas de los socios ya que ellos aportan fondos para la institución, el tesorero maneja el balance general, un estado de resultado, y flujo de caja así se podrá fácilmente llevar un control de la situación financiera de la asociación Artesanal.

#### d) Proporción de Personal

Para hallar la proporción se solicitó información al secretario de la asociación, en el cual se obtuvo como resultado que los socios dedicados a la producción y comercialización de productos artesanales. A continuación se detalla en el siguiente cuadro # 36.

CUADRO 36 : PRODUCTOS QUE COMERCIALIZAN

| N° | DESCRIPCION                            | N° DE SOCIOS | PROPORCION  |
|----|--|--------------|-------------|
| 1  | Bisuteria en concha perla              | 35           | 45%         |
| 2  | Productos elaborados de concha y coral | 8            | 10%         |
| 3  | Tallados en tagua                      | 15           | 19%         |
| 4  | Calado en madera                       | 1            | 1%          |
| 5  | Dibujo en pintura, arte en vidrio      | 1            | 1%          |
| 6  | Pinturas en lienzo                     | 1            | 1%          |
| 7  | Tallado en madera                      | 6            | 8%          |
| 8  | Macrame                                | 4            | 5%          |
| 9  | Artesanias varias                      | 6            | 8%          |
|    | <b>TOTAL</b>                           | <b>77</b>    | <b>100%</b> |

Elaborado por: Carmen Suárez Alfonso

Conforme a la propuesta se pretende que la asociación cuente con varias comisiones así como la comisión encargado de la vigilancia, asuntos sociales, y comisión de capacitación de la asociación y conjuntamente con el Administrador, trabajara por el control y ordenamiento de las actividades de la organización.

#### Entorno

Las políticas y leyes del Gobierno autónomo descentralizado del cantón Salinas contribuyen al desarrollo de este balneario con sus ordenanzas municipales a las asociaciones las cuales son de ayuda a la institución para ofrecer un servicio de calidad a los turistas. Continuamente están en capacitación para el logro de objetivos

## **1.2. ANÁLISIS EXTERNO**

### **Oportunidades**

Precios accesibles de materia prima

Alta afluencia turística nacional y extranjera

Existencia de financiamiento para instituciones bien organizadas por parte del Ministerio de Industrias y Productividad y CFN.

Programas turísticos en las playas del cantón.

Respaldo de ministerio de turismo y productividad para capacitación.

### **Amenazas.**

Vendedores informales en las playas

Cambios climáticos

Alto costo de materia prima

Poca promoción turística por parte del ministerio de turismo y Municipio.

### **VINCULOS INTERORGANIZACIONAL**

Las empresas utilizan la propiedad para establecer vínculos cuando encuentra interés en otras empresas u organizaciones esto le da a las empresas acceso a la tecnología, productos o recursos que no posee en ese momento. Además los vínculos también se da por actividad política, regulación. Las relaciones interorganizacional son transacciones de recursos, flujos y vínculos relativamente perdurables entre dos o más organizaciones.

La asociación artesanal Malecón de Salinas tiene vínculos con el Municipio del cantón Salinas ya que es un ente regulador, el Ministerio de Industrias y Productividad quien los legaliza y siempre vela por los beneficios de las asociaciones y microempresas, Ministerio de Turismo con quien trabaja constantemente para el desarrollo del balneario y el bienestar del turismo en dar un mejor servicio turístico.

### **Matriz FODA**

Competencias: La asociación Artesanal Malecón Salinas, es una institución de producción y comercialización de productos artesanales y en la actualidad ofrecen artesanías de distintas materias primas como tagua, concha de perla, coco, madera, cerámica, pinturas en lienzo, se realiza un análisis competitivo con

relación a este tipo de productos artesanales, los costos son económicos y de muy buena calidad con respecto a la asociación y en cuanto a la competencia también ofrecen productos similares y no solo eso sino porque la localización es cercana a la asociación Malecón Salinas y esto genera competencia como la asociación pequeños comerciantes y artesanos 21 de agosto y otros son vendedores ambulantes, lo que ocasiona es que los turistas opten por comprar los productos a otros artesanos y podrían ofrecer productos y dar mejor servicio captando la mayor población turística.

CUADRO 37 : MATRIZ

| FACTORES  | FORTALEZAS  | DEBILIDADES  |
|---|---|--|
| INTERNOS  | 1.- Están legalmente constituidos.<br>2.- Precios accesibles.<br>3.- Personal creativo e innovador.<br>4.- Conocimiento y experiencia en la rama artesanal.<br>5.- Productos 100% artesanal.<br>6.- Atención personalizada.   | 1.- Desmotivación de los socios.<br>2.- Carencia de coordinación y comunicación entre los artesanos.<br>3.- Inexistencia de visión, misión.<br>4.- Nivel de conocimiento en los directivos.<br>6.- no existe la infraestructura adecuada funcional.<br>5.- Deficiente control administrativo.  |
| EXTERNOS  |   |  |
| OPORTUNIDADES   | ESTRATEGIA F.O  | ESTRATEGIA D.O   |
| 1.- Afluencia turística.<br>2.- Existencia de financiamiento para instituciones bien organizadas.<br>3.- Programas turísticos en las playas del cantón.<br>4.- Respaldo de ministerio de turismo y productividad.   | * visitas de turistas nacionales y extranjeros al balneario y optan por un producto artesanal e innovado.r<br>* Financiamiento para el desarrollo del mercado artesanal.<br>* Aprovechar la infraestructura funcional y el recurso humano para brindar un servicio de calidad.<br>* Incrementar publicidad para dar a conocer las habilidades de los artesanos. | * Diseñar estructura organizacional adecuada y adaptable para la asociación y sus socios.<br>* Establecer misión y visión para que las organizaciones conozcan la razón de ser y a donde se dirigen.<br>* Adecuar instalaciones instalaciones conforme a la forma diferenciada de los clientes.<br>* Establecer un sistema de control de aportes para la asociación. |
| AMENAZAS  | ESTRATEGIAS F.A   | ESTRATEGIAS D.A  |
| 1.- Vendedores informales en las playas.<br>2.- Cambios climáticos<br>3.- Creación de leyes en el sector público que obligan a las instituciones públicas o privadas a organizarse mejor.<br>4.- Creación de nuevas leyes que impidan la actividad en el balneario. | * Solicitar al GAD mayor control de las playas para disminuir el tránsito de vendedores ambulantes.<br>* Existe colaboración de todo el personal administrativo, y socios para adaptarse a los cambios y aplicación de reglamentos.<br>* Convenios de cooperación con entidades públicas para contar con el respaldo en caso de cambios políticos.              | * Capacitar a los socios acerca de las leyes que amparan las actividades artesanales.<br>* Aprovechar los cambios de climas para recibir capacitaciones.<br>* la falta de planificación y organización obliga a aplicar ley para organizar a la institución y eso se logra con la aplicación de un diseño organizacional.  |

Elaborado por: Carmen Suárez Alfonso

## **2.PROYECCIÓN ESTRATÉGICA**

### **2.1. FILOSOFÍA**

La asociación artesanal Malecón Salinas, del cantón Salinas se construye con la finalidad de agrupar a todos los artesanos para que exista el respectivo control y orden al momento de comercializar dichos productos, logrando así brindar un servicio de calidad, que permita incrementar nuestra participación en el mercado, consiguiendo de tal forma mejorar el nivel de los asociados y promover el desarrollo económico, social. Cultural de la provincia

### **2.2.MISIÓN**

Ofrecemos productos auténticos elaborados artesanalmente empleando las mejores materias primas, dirigido a los turistas que visitan las playas y satisfacer sus expectativas además de un excelente servicio orientado a las necesidades , consiguiendo así nuestros desarrollo integral, dentro de un marco de unidad , equidad, comunicación y responsabilidad social, que permita incrementar nuestros niveles de competitividad y el progreso de nuestra provincia.

### **2.3.VISIÓN**

Constituirse en el mercado artesanal como proveedores de productos de calidad, empleando las mejores materias primas, para que puedan adaptarse a las diferentes necesidades de los turistas de manera eficiente y eficaz a través de los diseños con estilo creativo e innovador

### **2.4. OBJETIVOS**

Objetivo general

Mejorar la administración efectiva de la asociación artesanal a través de la aplicación de un nuevo diseño organizacional que permita lograr la coordinación efectiva, el desarrollo y buen desempeño de sus funciones.

### **Objetivos específicos**

Fomentar la organización, mediante la distribución adecuada de funciones explorando sus habilidades y capacidad de liderazgo de sus socios, para el desarrollo de la gestión de la asociación.

Elaborar el reglamento interno que norma la vida institucional asignando responsabilidades a cada una de los socios para ejercer un mejor control y eficacia de la asociación.

Mejorar la administración efectiva mediante capacitaciones continuas para lograr una eficaz y eficiente gestión de los recursos de la asociación.

Mejorar el ambiente interno mediante la participación en eventos organizados por la asociación para una comunicación efectiva.

### **2.5. ESTRATEGIAS**

- Diseñar una estructura organizacional para alcanzar eficientemente las funciones designadas
- Implantar reglas, normas y sanciones para un mejor control y cumplimiento de actividades en la organización.
- Solicitar a organismo reguladores las Capacitaciones constantes en el área administrativa, diseño, innovación
- Cooperación entre socios para un mejor ambiente adecuado y una comunicación efectiva entre los socios.
- Participación entre los socios en eventos de integración.

### **2.6. CURSOS DE ACCIÓN**

#### **Plan de acción**

Para la elaboración de las estrategias es necesario que la asociación Artesanal Malecón Salinas cuente con un plan de acción conveniente para desarrollar cada estrategia para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de la institución. El mismo que se detalla en anexos # 3

## **División de las funciones**

La división de las funciones es muy importante dentro de la estructura organizacional, se plantea elaborar sesiones de actividades entre los directivos y los socios de la asociación, con el objetivo de analizar cada una de las funciones que les ha asignado, de tal manera que si existen sobrecargas de tareas o poco trabajo a desempeñar se efectúe una reestructuración de las obligaciones impartidas para cada uno de los socios y lograr el objetivo común de la institución el cual es garantizar el desempeño total de las labores a través de una adecuada distribución de actividades.

Las tareas asignadas son las siguientes:

- Fomentar responsabilidad en las funciones
- Designar adecuadamente las funciones
- Realizar divisiones de trabajo oportunas
- Llevar un control de los colaboradores en sus actividades

## **Implantar reglas, normas y sanciones para un mejor control**

Es relevante la aplicación de un reglamento interno que establezca las normas, políticas, reglas y sanciones para los socios de modo que así se pueda controlar las actividades que se realiza en la institución. Ver anexos #7.

- Mantener en orden en beneficio de la asociación
- Estipular derechos y obligaciones de los socios

## **Capacitar a los socios.**

Los socios deben actualizar sus conocimientos constantemente para mejorar los productos y servicios que ofrece la asociación artesanal y así se posesionaran en el mercado.

Para esto se efectuaran las siguientes estrategias.

- Capacitación de recursos humanos: mantener el equilibrio administrativo entre los socios mediante el cumplimiento de las estrategias de la organización.
- Capacitación en cuanto al servicio al cliente: mejorar la atención al cliente para que los productos sean aceptados.
- Capacitación de procesos productivos: analizar el proceso que se efectúa en cada producto.
- Capacitación en costos de producción: conocer los costos de los materiales para maximizar la producción y diversificar los productos.

### **Ambiente adecuado.**

La asociación artesanal Malecón Salinas debe evitar que existan conflictos en el desempeño de las funciones de cada uno de los socios, porque es importante que exista armonía para conseguir buena comunicación y por ende el ambiente será adecuado. Por ello se efectuará las siguientes estrategias:

- Debe existir comunicación fluida entre los socios.
- Brindar excelente producto a los turistas.
- Respeto entre directivos y socios.

### **Cooperación entre colaboradores**

De la división de actividades surge un punto muy importante para conseguir una buena estructura organizacional, el cual es la cooperación entre socios, esto se obtiene mediante un ambiente armónico y bien coordinado. Para el logro de la cooperación entre cada uno de los socios se designaran las siguientes estrategias:

- Fomentar compañerismo.
- Impulsar los valores corporativos a los socios.
- Apoyo mutuo en los problemas que se susciten.
- Controlar que exista buena comunicación entre los socios.

### **Comunicación Oportuna.**

Un factor importante es la comunicación para todo lo que se proponga a realizar dentro de la asociación y conseguir los objetivos inicialmente, así no existirá buen desempeño en las actividades ni menos una adecuada cooperación entre socios.

Se efectuara las siguientes estrategias.

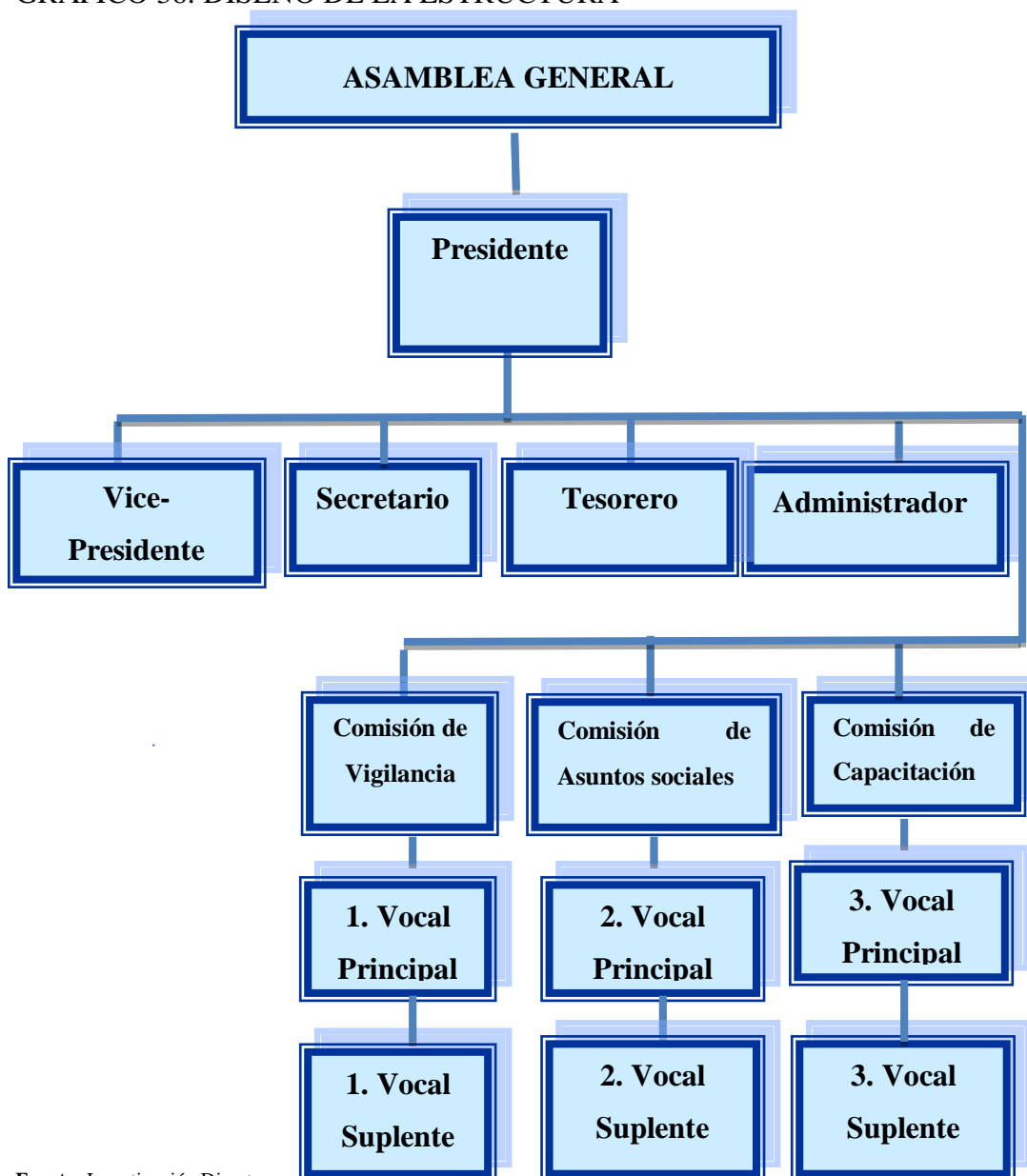


- Efectuar capacitaciones de comunicación dentro de la asociación
- Trabajar en grupos de diferentes socios
- Realizar distribuciones de trabajos
- Realizar integraciones entre socios para mejorar la comunicación.

### 3. Proyección De La Estructura Organizacional

#### 3.1. Diseño de la Estructura

GRÁFICO 36: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Carme Suárez Alfonso.

### **3.2. Orgánico Funcional**

#### **Asamblea de socios**

Es el máximo organismo de la asociación artesanal, sus resoluciones son obligatorias siempre que no se contrapongan al presente estatuto.

- ✓ Sexo indistinto.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Actitudes de liderazgo.
- ✓ Capacidad de organización.
- ✓ Capacidad para coordinar grupos de trabajo.
- ✓ Capacidad de toma de decisiones.

#### **Funciones:**

- ✓ Aprobar reglamentos internos de la asociación.
- ✓ Elegir cada dos años a los miembros del directorio mediante votación directa simple nominal.
- ✓ Fijar las políticas generales de la asociación y orientar las labores, acciones y actividades que ejecutara el directorio.
- ✓ Conocer y resolver sobre el plan anual y la proforma presupuestaria que presente el directorio.
- ✓ Decidir sobre la asociación o fusión de la asociación a cualquier otra organización de la misma clase y fines
- ✓ Conocer y resolver sobre el informe anual que presente el presidente y el tesorero.
- ✓ Ordenar la fiscalización de los recursos económicos y financieros de la asociación en cualquier momento en que así lo considere conveniente.
- ✓ Aprobar y resolver sobre la compra, venta, hipoteca y demás gravámenes sobre los bienes de la asociación
- ✓ Resolver sobre la disolución de la asociación y el destino de sus bienes.

**Directorio**

Es el órgano ejecutivo de la asociación y estará integrado por las siguientes dignidades, elegidos por la asamblea general, de entre los socios activos:

- ✓ Presidente
- ✓ Vicepresidente
- ✓ Secretario
- ✓ Tesorero
- ✓ Tres comisiones con sus respectivos suplentes
- ✓ Coordinador del personal administrativo

**EL PRESIDENTE**

El presidente es el representante legal, judicial y extrajudicial, que estando por encima de toda la asociación, manda y dirige la gestión de la misma; tiene la responsabilidad de formular conclusiones, recomendaciones y reportar directamente a la Asamblea General acerca de los avances de la Asociación.

**Funciones:**

1. Se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar que todo marche bien y responderá por el buen progreso de la Asociación.
2. Coordina, supervisa y toma decisiones en busca de mejoras para la asociación.
3. Velar por el prestigio del Comercio, impidiendo la competencia ilícita y desleal.
4. Presidir las reuniones y demás actos oficiales de la asociación, convocando a sesiones de asamblea general y de directorio.
5. Administrar los recursos humanos, materiales y los servicios en la venta de productos, de acuerdo a lo establecido en las leyes, reglamentos, normas y procedimientos vigentes.
6. Vigilar el cumplimiento de todas y cada una de las disposiciones vigentes y resoluciones de la asamblea general y del directorio
7. Informar y asesorar permanentemente a los asociados, poniendo a su disposición una serie de servicios que le ayuden en su actividad comercial.

8. Firmar conjuntamente con el secretario las actas, comunicaciones y demás documentos así como también todas las órdenes de egresos de la asociación, siendo los dos responsables de los fondos de la misma.
9. Lo demás estipulado en el reglamento interno y estatutos.

### **Perfil de puesto**

1. Debe planear estratégicamente las actividades.
2. Debe tener capacidad de liderazgo; de trabajo en equipo; de escucha; de análisis y de síntesis.
3. Tener dotes de psicología; de mando; espíritu de observación; de perseverancia; de constancia e integridad moral y ética.
4. Capacidad para la comunicación clara con medios verbales y escritos.
5. Contar con capacidad de adaptación en situaciones cambiantes.
6. Destreza para solucionar problemas y habilidad de reaccionar con rapidez, frente a los cambios.
7. Persona dinámica, extrovertida, práctica, y organizada.
8. Tener iniciativa propia y debe ser objetivo.

### **EL VICEPRESIDENTE**

Es la persona que trabaja directamente con el presidente y cuando este no pueda presentarse por algún imprevisto, el Vice-presidente tiene la facultad de dirigir las actividades de la Asociación.

#### **Funciones:**

1. Asesorar al presidente y a las demás dependencias del directorio de la asociación, en asuntos jurídicos y administrativos que interesen a la misma.
2. Puede reemplazar al presidente cuando el caso lo amerite, de manera temporal o definitiva.
3. Programar los actos administrativos necesarios para el cumplimiento de las funciones de la asociación.

4. Colaborar con el presidente, para realizar trámites, solucionar problemas, y obtener beneficios.
5. Supervisar la elaboración de programas en busca de mejoras para los asociados.
6. Ayudar a realizar los informes, brindar su apoyo en las asambleas generales dando a conocer su punto de vista.
7. Vigilar que el personal cumpla con las políticas de la asociación.
8. Elaborar propuestas para la mejora de las actividades dentro de la asociación.
9. Lo demás estipulado en el reglamento interno y estatutos.

### **Perfil del puesto**

1. Capacidad de organización
2. Es responsable y tiene habilidad para tomar decisiones
3. Habilidad para integrar y coordinar grupos de trabajo
4. Mantiene buenas relaciones interpersonales con actitud positiva.
5. Debe tener capacidad de liderazgo
6. Tiene la facultad de resolver conflictos

### **EL SECRETARIO**

Es la persona encargada de velar por el diligenciamiento y cumplimiento de los libros reglamentarios, registros y controles; además de escribir la correspondencia, extender las actas, dar fe de los acuerdos, custodiar los documentos de la oficina, y tomar apuntes en las asambleas.

#### **Funciones:**

1. Redactar y administrar las actas de las sesiones.
2. Llevar al día la correspondencia y los libros de registros de los afiliados, además de firmar conjuntamente con el presidente las actas, comunicaciones, registros y demás documentos de la asociación.
3. Citar por orden del presidente a las sesiones del directorio y asamblea general, asimismo tramitar la correspondencia relacionada con el movimiento interno de la asociación.

- 4.Llevar con el mayor secreto y cuidado los archivos a su cargo, el mismo que deberá recibirlo y entregarlo por inventario.
- 5.Se encargará del mantenimiento de los archivos correspondientes, con Ética profesional y de acuerdo con los criterios de la asociación.
- 6.Debe tener además especial cuidado en la organización y distribución de documentos y archivos.
- 7.Lo demás estipulado en el reglamento interno y estatutos.

### **Perfil de puesto**

- 1.Se caracteriza por su honestidad, eficiencia, responsabilidad y prudencia en la información manejada.
- 2.Es tolerante, atento y respetuoso con todos
- 3.Personas dinámicas, con gran capacidad de escucha y de relaciones interpersonales.
- 4.Tiene especial cuidado en la organización y distribución de documentos y archivos.
- 5.Cuidan los documentos y archivos de manera eficiente.

### **EL TESORERO**

Es la persona encargada de organizar, orientar y responsabilizarse por el sistema de recaudación, recepción y custodia de valores y títulos, así como pagos o desembolsos de la asociación.

#### **Funciones:**

1. Administrar y responder civil y penalmente por los fondos de la asociación, también le corresponde ubicar dichos fondos y bienes de acuerdo a las disposiciones del directorio y de la Asamblea General.
- 2.Determinar las necesidades de la asociación con la ayuda del directorio, además de supervisar y controlar el proceso de análisis de las cuentas bancarias.
- 3.Llevar los libros de ingresos y egresos con el mayor orden y objetividad, asimismo debe elaborar el presupuesto de la asociación y someterlo a consideración del Directorio y a la aprobación de la Asamblea General.

4. Tener al día el Inventario de los bienes propios de la asociación y velar por su constante actualización.
5. Recibir los valores que por cualquier concepto ingresen a la asociación y depositarlos en una cuenta bancaria, no pudiendo por ningún motivo retener en su poder cantidades de dinero en efectivo por más de 48 horas hábiles, y por cualquiera que sea su monto de recaudación.
6. Presentar al Directorio y a la Asamblea General el respectivo estado de cuenta, cada dos meses o cuando lo estimen conveniente los órganos directivos de la asociación.
7. Registrar su firma y la del presidente en todos los depósitos bancarios para efectos de movilización de fondos.
8. Lo demás estipulado en el reglamento interno y estatutos.

### **Perfil del puesto**

1. Planificar y coordinar el trabajo que amerita este puesto
2. Llevar la contabilidad financiera y emitir la información correspondiente mensualmente
3. Estar atento a las necesidades que van surgiendo en la cotidianidad y buscar la solución con sencillez y eficiencia.
4. Debe actuar con responsabilidad, honestidad y tener iniciativa propia
5. Ser una persona dinámica y organizada

### **LOS VOCALES**

Son personas que colaboran con la directiva y tienen la responsabilidad de velar por el cumplimiento de los reglamentos de los estatutos y brindar sus ideas para solucionar los problemas, tienen las siguientes funciones:

1. Asistir a las sesiones del Directorio y Asamblea General con voz y voto.
2. Integrar y participar en las comisiones que nombre el directorio o su defecto la Asamblea General.

3. Supervisar las actividades de los programas y proyectos a cargo de la asociación por iniciativa propia o por encargo del Directorio.
4. Subrogar en las funciones a cualquier miembro del Directorio que por cualquier motivo se ausentara en forma temporal o definitiva a la organización.
5. Lo demás estipulado en el reglamento interno y estatutos.

### **Administrador**

#### **Perfil**

- 1.- ser mayor de 24 años
- 2.- Tener conocimientos de administración
- 3.- Conocimientos básicos en computación
- 4.- Ser proactivo
- 5.- Tener liderazgo

### **Funciones del jefe de Administración**

- 1.- proporcionar acompañamiento jurídico/administrativo constante que permita tomar decisiones adecuadas para el buen desempeño de la asociación.
  - 2.- Asistir en reuniones a la directiva, ofrecer a los socios información específica que ayude a despejar dudas generadas.
  - 3.- Realizar la revisión de documentos y actas de reuniones
  - 4.- Mantener actualizada y ordenada las carpetas de cada uno de los socios
  - 5.- Asesorar al presidente en la toma de decisiones y los contratos que la asociación firme con empresas.
  - 6.- Presentar informes administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la junta de vigilancia y aprobación de la asamblea general
- Lo demás estipulado en el reglamento interno y estatutos.

### **Comisión de capacitación**

Esta comisión se encargara de realizar gestiones entre los diferentes ministerios competentes para la capacitación de los socios según sus requerimientos. Y Estará integrada por un vocal principal y un vocal suplente, elegidos en votación secreta



por la asamblea general, previo cumplimiento de requisitos constantes en el reglamento interno.

#### **Comisión de asuntos sociales**

Esta comisión se encargara de los eventos sociales participativos dentro de la organización, actividades para motivar a los socios y estará integrada por un vocal principal y un vocal suplente, elegidos en votación secreta por la asamblea general, previo cumplimiento de requisitos constantes en el reglamento interno.

#### **Comisión de Vigilancia**

La comisión de vigilancia supervisara las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la asamblea general y directiva. Estará integrada por un vocal principal y un vocal suplente, elegidos en votación secreta por la asamblea general, previo cumplimiento de requisitos constantes en el reglamento interno.

Los miembros de la junta de vigilancia duraran 2 años en sus funciones y podrán ser elegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo periodo inmediato no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo, hasta después de dos años.

#### **Son atribuciones y deberes de la comisión de vigilancia:**

- Supervisar gastos económicos que realice la asociación.
- Vigilar la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada.
- Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el administrador.
- Presentar el informe anual de labores de la asamblea general.

#### **3.3.Políticas, reglas, y sistema de control interno**

En cuanto políticas reglas y sistemas de control interno se elaboró el reglamento interno de la asociación artesanal Malecón de Salinas ya que carece la institución de una esta normativa, se elaboró según los Estatutos que se rigen los socios de esta manera se podrá controlar y los socios sabrán que políticas y reglamentación

tienen dentro de la institución y la responsabilidad que tienen que cumplir de pertenecer en la institución. Ver anexo # 7.

### **3.4.Cultura Organizacional**

Los socios son los que hacen que la asociación tenga éxito y la cultura refleja todo aquello que se realiza. Algunos socios son extraordinariamente muy creativos y se destacan como líderes e innovadores y comparten que hay que convertir la pasión en acción se trabaja dentro de un marco amplio que les concede mucho margen para la creatividad y es fundamental la libertad para testar nuevas ideas si se encuentra todo estos juntos en un entorno donde todos pueden hacer que su pasión cobre vida con beneficios reales y tangibles para la asociación.

### **3.5.Estilo de Liderazgo y Jerarquía de autoridad**

El liderazgo en todos los aspectos de la vida es considerado como sinónimo de éxito y así, es pero no solo al nivel individual sino que de el se desprende la capacidad de inducir al éxito de su entorno. Todo las personas que están frente una empresa ya sea como gerente, presidente, debe tener la capacidad de liderar eficazmente a su equipo de trabajo si desea mantener una sinergia y motivación a mediano y largo plazo.

La gestión y liderazgo se gestionan los inventarios, los recursos, los pedidos de los clientes. El liderazgo debe poseer Poder, Gestión, Autoridad.

Liderazgo puede definirse como el arte de influir sobre las personas para que estas puedan alcanzar los objetivos de la organización además es influenciar a los otros por medio de una serie de destrezas que toda persona pueda aprender y desarrollar, las destrezas

#### **Las características de un líder son**

Capacidad de comunicarse y es carismático

Capacidad de planeación

Inteligencia emocional

Conoce sus fortalezas

Es innovador  
Capacidad de establecer metas  
Crece y hace crecer a la gente  
Siempre está informado.

### **Funciones de Liderazgo.**

- Dirigir equipos de trabajo
- Preparar a otros en el trabajo
- Asesorar

Jerarquía de la autoridad.

La autoridad consiste en conseguir que las personas hagan la voluntad del gerente de manera voluntaria, es decir, porque se les ha pedido que lo hagan y no porque se les ha amenazado si no lo hacen, o también se puede decir que forzar a los colaboradores a realizar la voluntad del gerente aun en contra de las de ellos.

La autoridad es la facultad de una persona, dentro de una organización, para que se lleven a cabo sus órdenes o influenciar a que sean cumplidos por sus subordinados, para el logro de los objetivos. Los tipos de autoridad son formales, técnicos, personales las personas que tendrán un cargo de autoridad dentro de la institución la realizara formal por que se tiene que convocar cuando la asamblea general disponga, y debe ser lineal el jefe sobre las personas que ocuparan los puestos de comisiones tanto d vigilancia, capacitación y asuntos sociales.

## **4. Resultados de Efectividad**

### **4.1. Eficacia**

Ha establecido técnicas que les ayude a medir los niveles de eficacia para conocer cuánto ha sido el desempeño de la organización así como la de sus asociados.

Conociendo así si se están haciendo las cosas de la manera más adecuada que permita conseguir las metas y objetivos que se pretendan alcanzar, siendo necesario establecer un formato de medición del desempeño, con el propósito de realizar las recomendaciones necesarias para el proceso de retroalimentación y la

corrección de fallas y errores detectados durante el proceso de evaluación de las actividades realizadas ver anexo.

#### **4.2. Eficiencia**

Se establece el aumento de los niveles de eficiencia mediante el incremento de la participación de los socios en equipos , de manera que cada uno aporte con los objetivos establecidos y adquieran pertenencia a la institución que los acoge ; realizando una mejor distribución de las actividades, delegando funciones, a través de los coordinadores de áreas que se reúnan frecuentemente con los directivos emitiendo informes semanales de lo sucedido entre los socios para establecer los correctivos necesarios ayudando a tomar decisiones sobre las actividades que se deben realizar para mejorar las situaciones. La eficiencia aumentara al mantener un trabajo organizado y coordinado a través de las áreas, que ayudaran a mantener la información que la asociación maneja ordena y controlada, permitiendo tomar decisiones más convenientes generándose una organización eficiente.

#### **4.3 Evaluación**

Se propone evaluar constante, la cual mida el progreso de la asociación con relación a sus objetivos, así como cuanto contribuyen cada socio, determinar qué áreas son deficientes para tomar medidas correctivas que cambien esta situación , también la evaluación del comportamiento habitual de los socios en la institución para poder generar las estrategias que permitan mejorar y fortalecer el aporte de los socios, o disponer de las decisiones adecuadas y necesarias que evite el estancamiento de los objetivos

Se pretende utilizar el formato ver anexo# 11.

La evaluación de las aportaciones económicas de los socios, para conocer cuál es el nivel de cumplimiento del pago con la asociación de manera que se disminuya las cuentas por cobrar de la asociación

#### **4.4 Seguimiento**

Se debe realizar un seguimiento que permita conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos de la asociación artesanal Malecón de Salinas, mediante la aplicación de formatos. Se propone el establecimiento de medidas de seguimiento debido a que, es necesario dar un constante control de cómo se desenvuelven las actividades dentro y fuera de la asociación, de manera que se pueda determinar si se está cumpliendo el logro de los objetivos, para tomar medidas correctivas en el momento que se debe al determinar las situaciones que originan el problema o las desviaciones lo más pronto posible y vigilar su fiel cumplimiento. El seguimiento se lo debe realizar a las actividades que realizan los socios y los directivos en su lugar de trabajo, así como de la forma de administrar, los recursos de la asociación para detectar las fallas y para tomar las medidas correctivas que se necesiten aplicar retroalimentándolo para obtener los resultados previstos en el tiempo considerado.

#### **4.5 Presupuesto.**

Los valores estimados de los recursos necesarios para el desarrollo de la propuesta que la asociación debe poseer se refiere a los costos que se incurrirán en recursos humanos, materiales, tecnológicos, movilización que complementaran el desarrollo de las acciones de las personas en la organización; ya que no solo es necesario el recurso humano y el conocimiento necesario, sino también los recursos materiales ya que sin ellos no se podría completar las actividades que se ha propuesto a realizar dentro de la institución. La asociación posee varios recursos que le ayudan a la realización de las actividades, sin embargo se solicita la compra de otros artículos complementando, a los ya existentes una vez que se ha establecido diferentes recursos a emplear se debe establecer el recurso financiero es decir conocer el valor que se deberá invertir al aplicar la propuesta de diseño organizacional con el propósito de ser más productivos condensando los

costos que se incurrirán sobre los recursos humanos, materiales y tecnológicos ineludibles, generando el presupuesto de recursos financieros como se describe en el siguiente cuadro.

## PRESUPUESTO

CUADRO 38 : PRESUPUESTO

| RECURSOS                          | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO MENSUAL | MESES | COSTO TOTAL |
|-----------------------------------|----------|----------------|---------------|-------|-------------|
| Capacitaciones                    | 3        | 0              | 0             |       | 0           |
| capacitaciones                    | 3        | 0              | 0             |       | 0           |
|                                   |          |                |               |       | 0           |
| <b>Subtotal</b>                   |          |                |               |       | <b>0</b>    |
| Recursos Materiales               |          |                |               |       |             |
| Escritorio                        | 2        | 85             | 170           | 1     | 170         |
| Sillas de Oficina                 | 2        | 60             | 120           | 1     | 120         |
| Suministro                        | 2        | 50             | 100           | 3     | 300         |
| <b>subtotal</b>                   |          |                |               |       | <b>590</b>  |
| Recursos Tecnologicos             |          |                |               |       |             |
| Impresoras                        | 2        | 90             | 180           | 1     | 180         |
| internet                          | 1        | 30             | 30            | 1     | 30          |
| <b>Subtotal</b>                   |          |                |               |       | <b>210</b>  |
| Movilizacion                      |          |                |               |       |             |
| veaticos                          | 3        | 5              | 15            | 3     | 45          |
| alimentos                         | 4        | 3              | 12            | 3     | 36          |
| <b>varios</b>                     |          |                |               |       | <b>200</b>  |
| <b>subtotal</b>                   |          |                |               |       | <b>281</b>  |
| Presupuesto                       |          |                |               |       |             |
| Subtotal Capacitaciones           |          |                |               |       | 0           |
| Subtotal Recursos Materiales      |          |                |               |       | 590         |
| subtotal de movilizacion          |          |                |               |       | 281         |
| Subtotal de Recursos Tecnologicos |          |                |               |       | 210         |
| <b>Total</b>                      |          |                |               |       | <b>1081</b> |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Carmen Suárez Alfonso

#### **4.6 Conclusiones de la Propuesta.**

La aplicación del presente diseño organizacional permitirá a la asociación artesanal Malecón de Salinas el cumplimiento de sus objetivos debido a los lineamientos establecidos ya que estos se apoyan a las necesidades de la asociación que permitirá mejorar su estructura organizacional.

La aplicación de una visión, misión propuesta permiten a los socios saber qué dirección tiene ellos en la institución y a la vez tener sentido que es lo que la asociación quiere conseguir.

La asociación artesanal necesita la aplicación de estas estrategias que permiten a los socios desarrollar conocimientos en el área administrativa como capacitaciones para desarrollar sus habilidades y destrezas.

Se propuso aspectos apegado a las necesidades de la asociación, que permita mejorar sus aspectos administrativos se concluye que es necesario la aplicación de un reglamento interno el cual se elaboró con colaboración de todos los socios presentes. El cual servirá de control y normativa para llevar un buen cumplimiento.

Una vez que se ha determinado las funciones de cada una de las áreas y de los estamentos que componen la asociación se cuenta con una organización formal que oriente al accionar de los socios y exista un mayor aporte al logro de objetivos.

#### **4.7 Recomendaciones**

La Asociación artesanal Malecón de Salinas debe aplicar las siguientes recomendaciones a los directivos y socios.

Se debe implementar comisiones como de asuntos sociales, comisión de capacitación, y comisión de vigilancia además de un administrador para que los involucrados actúen conforme lo establecido para poseer una administración efectiva.

Una proyección estratégica para estipular la filosofía, misión, visión y objetivos la cual permita a la asociación el logro de sus funciones de acuerdo a una planificación en la que cada socio sienta sentido de pertenencia con la organización y cumpla con los reglamentos.

Se debe aplicar un organigrama funcional que establezca una jerarquía organizada para que los socios que tiene cargo en la directiva puedan orientarse de acuerdo a la descripción del puesto y así coordinen sus funciones para la eficiente y eficaz desarrollo de las actividades.

La aplicación de un reglamento interno para un control de cumplimiento actividades dentro de la organización y llevar a cabo los objetivos de la Asociación artesanal Malecón de Salinas

La comisión de capacitación será la encargada de gestionar las capacitaciones necesarias para los directivos y socios de la asociación Malecón de Salinas que provean mejora continúa en la organización.



## Referencias Bibliográficas

- 1.- BERNAL TORRES CESAR AUGUSTO (2006) Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades.
- 2.- BERNAL CESAR AUGUSTO (2010), Tercera Edición, Metodología de la Investigación.
- 3.- BOHLANDER, GEORGE W. SNELL, SCOTT SHERMAN, ARTHUR W Administration de Recursos Editor 2011 .
- 4.- CAMPIÑA, Hernández (2010). Empresa y Administración. Editex. España.
- 5.-CHIAVENATO, Idalberto Gestión de Talento Humano Editorial Mc GrawHill. Interamericana Editores, tercera edición México 2009.
- 6.-CEGARRA SANCHEZ JOSE Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica.2004
- 7.-DAFT, RICHARD L (2007) Teoría y diseño organizacional.
- 8.-DANILO PATRICIO JIMENEZ Manual de Recursos Humanos, Pearson Educación, México 2005.
- 9.-DON HELLRIEGEL (2009) - Comportamiento Organizacional.  
Enrique G. Herrscher (2009) - Administración: Aprender y actuar.
- 10.-GIBSON J. Ivancevich, J. (2007) Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Proceso. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. E.E.U.U.
- 11.-GOMEZ CEJA, Guillermo. (2006) Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

- 12.-HERNANDEZ S, F. C. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- 13.-JUAN JOSE GILLI (2005), Diseño Organizativo .Estructura Y Procesos.
- 14.-MENDEZ A Carlos E, Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación cuarta edición, Editorial Limusa S.A, 2006
- 15.-NEKANE ARAMBURU GOYA, OLGA RIVERA HERNAEZ, (2008), Organización de Empresas.
- 16.-PAREDES GONZALO (2010), Como diseñar una tesis.
- 17.-PINO, Sánchez, Pino (2008), Recursos Humanos, Edítex. España.
- 18.-RICHARD L. DAFT (2010) Teoría y Diseño Organizacional.
- 19.-ROBBINS Stephen, COULTER Mary, Administración, Octava Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2005.
- 20.-RODRIGUEZ, Joaquín - Administración Moderna de Personal, CengageLearning Editores S.A. Séptima Edición México. 2007
- 21.-ROBBINS Stephen P & COULTER Mary (2011) Administration, 10ma Edition
- 22.-TOM PETERS (2009), Obsesión por el Diseño ¿Soporte del Espíritu Corporativo y fundamentos de la ventaja competitiva?.
- 23.-SACO, R. (2004) Aprender a crear una microempresa.
- 24.-SOTO E, ALONS SAUQUET, (2007), Gestión Y Conocimiento en Organizaciones que Aprenden.

25.-TAMAYO Y Tamayo, Mario. (2007) Metodología de la Investigación. Editorial Limusa.2daEdición. México.

26.-WILLIAMS, C, et al. (2007).Linking estrategia to structure: the power of systematic organization design. Organization Development Journal.

### **PÁGINAS WEB**

<http://www.slideshare.net/sgvargas/estruct-ura-y-disenio-organizacional-presentation>

<http://miriambarbosaguzman.blogspot.com/2013/02/11-concepto-e-importancia-de-diseno.html>

<http://www.slideshare.net/ElizSero80/conceptos-de-autores-del-diseor-organizacional>

[www.registroficial.gob.ec](http://www.registroficial.gob.ec)

[www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)

[www.asambleanacional.gob.ec](http://www.asambleanacional.gob.ec)

# **Anexos**

## ANEXOS 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

| UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  |   |   |   |
|---|---|---|---|
| FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  |   |   |   |
| MATRIZ # 1  |   |   |   |
| MATRIZ DE CONSISTENCIA PROBLEMA TEMA OBJETIVO HIPÓTESIS   |   |   |   |
| <b>NOMBRE DEL EGRESADO:</b>   | Carmen Jacqueline Suárez Alfonzo  |   |   |
| <b>TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN:</b>  | Diseño Organizacional para la Asociación Artesanal Malecón de Salinas del cantón Salinas provincia Santa Elena, Año 2013  |   |   |
| PROBLEMA  | TEMA  | OBJETIVOS   | HIPÓTESIS   |
| <u>Problema general</u>   | <u>TEMA</u>   | <u>Objetivo general</u>   | <u>Hipótesis general</u>  |
| ¿De que manera incide la estructura organizacional en la administración efectiva de la Asociación Artesanal Malecón de Salinas. | incidencia de la Estructura Organizacional en la administración efectiva de la Asociación Artesanal Malecón de Salinas del cantón Salinas, provincia Santa Elena. Diseño Organizacional para la Asociación Malecón de Salinas | Elaborar una Estructura Organizacional considerando la planificación y coordinación de las actividades empleando los instrumentos metodológicos de la ciencia y técnica administrativa con la finalidad del mejoramiento de la administración efectiva y cumplimiento de las funciones de la Asociación de Artesanos Malecón Salinas. | La implementación de una Estructura Organizacional mejorará la administración efectiva de la Asociación Artesanal Malecón de Salinas del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena |

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo

## ANEXOS 2: CARTA AVAL


Santa Elena Abril del 2013.

Ing.  
Mercedes Freire Rendón  
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
Ciudad.

De mi consideración:

De acuerdo al pedido formulado por la Sra. Jacqueline Suarez Alfonzo, portador de la cédula de identidad N° 0924279623, estudiante de la carrera de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, tengo a bien dejar constancia que por nuestra parte, en la Asociación a la que represento se le darán las facilidades para que el citado señor desarrolle y presente la tesis denominada: **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACION ARTESANAL MALECÓN SALINAS FUNDADO EL 14 DE ABRIL DEL 2009 CON ACUERDO MINISTERIAL 025 DEL CANTON SALINAS , PROVINCIA DE SANTA ELENA**

Atentamente,  
ASOCIACION ARTESANAL  
"MALECÓN DE SALINAS"  
Acuerdo Ministerial # 025  
Por la clase artesanal unida  
Abel Burgos Moreira  
PRESIDENTE

  
ABEL BURGOS  
PRESIDENTE

### ANEXOS 3: PLAN DE ACCIÓN

|  |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
| <b>PROBLEMA PRINCIPAL: Como inside la aplicacion de un diseño organizacional en la asociacion artesanal Malecon de Salinas</b>   |  |   |  |   |
| <b>FIN DEL PROYECTO:</b> Elaborar la propuesta de un diseño organizacional para el buen desempeño de funciones de la asociacion artesanal Malecon de Salinas                                   |  | <b>INDICADORES:</b> entrevistas y encuestas.  |  |   |
| <b>PROPOSITO DEL PROYECTO:</b>   |  | <b>INDICADOR:</b> Directiva, Socios y Clientes  |  |   |
| <b>COORDINADOR DEL PROYECTO</b>  |  |   |  |   |
| <b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b>  | <b>INDICADORES:</b>  | <b>ESTRATEGIAS</b>  | <b>COORDINADOR DEL OBJETIVOS</b>       | <b>ACTIVIDADES</b>  |
| Fomentar la organización, mediante la distribución adecuada de funciones explorando sus habilidades y capacidad de liderazgo de sus socios, para el desarrollo de la gestión de la asociación. | entrevista dirigida a la directiva y socios de la asociacion | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar una estructura organizacional para alcanzar eficientemente las funciones designadas</li> </ul>                   | directiva                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Designar adecuadamente las funciones</li> <li>Realizar divisiones de trabajo oportunas</li> </ul>  |
| Elaborar el reglamento interno que norma la vida institucional asignando responsabilidades a cada una de los socios para ejercer un mejor control y eficacia de la asociación.                 | Entrevistas dirigidas a la directiva                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implantar reglas, normas y sanciones para un mejor control y cumplimiento de actividades en la organización.</li> </ul>  | directiva y Socios                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estipular derechos y obligaciones de los socios</li> <li>Mantener en orden en beneficio de la asociación</li> </ul>  |
| Mejorar la administración efectiva mediante capacitaciones continuas para lograr una eficaz y eficiente gestión de los recursos de la asociación.  | Entrevistas dirigidas a la directiva                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar a organismo reguladores las Capacitaciones constantes en el área administrativa, diseño, innovación</li> </ul> | Comision de Vigilancia y Administrador | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación de recursos humanos: mantener el equilibrio administrativo entre los socios mediante el cumplimiento de las estrategias de la organización.</li> </ul>      |
| Mejorar el ambiente interno mediante la participación en eventos organizados por la asociación para una comunicación efectiva.   | Encuestas dirigidas a la directiva y socios                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperación entre socios para una mejor ambiente adecuado y una comunicación efectiva entre los socios.</li> </ul>       | Comision de asuntos Sociales           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Debe existir comunicación fluida entre los socios.</li> <li>Fomentar compañerismo.</li> <li>Realizar integraciones entre socios para mejorar la comunicación.</li> </ul> |

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonso

## ANEXOS 4: ENTREVISTAS

### FORMATO DE ENTREVISTA

#### UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA



**Objetivo:** Realizar un estudio de campo a través de la captación de información, para la elaboración de un diseño organizacional con el propósito de mejorar la gestión administrativa de la asociación de Artesanos. Todo cuanto nos pueda decir será de mucha utilidad.

#### ENTREVISTA A LA DIRECTIVA

Nombre.....

Fecha.....

1.- ¿Con qué finalidad se creó la Asociación de Artesanos “Malecón Salinas”?

---

---

2.-¿Cuáles son los objetivos que persigue la institución?

---

---

3.-¿De qué manera los socios ayudan en el desarrollo o cumplimiento de  
Objetivos de la institución?

---

---

4.- ¿Considera que la asociación ha cumplido con sus propósitos?

---

---

5.-¿Considera eficiente la gestión de los socios de la Asociación?

---

---



6.-¿Cuentan con un plan de trabajo o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento de la asociación?

---

---

7.-¿Se requiere la implementación de estrategias e innovación en la Asociación de Artesanos.

---

---

8.-¿Cómo considera el ambiente organizacional que posee la Asociación de Artesanos

---

---

9.- ¿Cree Ud. que es necesario que la asociación utilice diversos procedimientos para mejorar su gestión?

---

---

10.- ¿Considera Ud. importante que la asociación tenga una misión y visión?

---

---

11.-¿Cómo valora Ud. la implantación de reglamentos internos y valores éticos en la asociación?

---

---

12.-¿Está de acuerdo en que la directiva cuente con un cronograma mensual previamente establecido para el desempeño de sus actividades?

---

---

13.- ¿Piensa Ud. que sería importante que exista motivación y trabajo en equipo en la asociación?

---

---

14.-¿Se requiere la implementación de estrategias e innovación en la Asociación de Artesanos

---

---

15.-¿Cuál es el proceso que sigue Ud. para resolver algún inconveniente en la Institución?

---

---

16.-¿Existe un organigrama estructural en la institución? ¿Cuál?

---

---

17.-¿Participan los socios en la planificación de actividades?

Si ¿Cómo participan?\_\_\_\_\_

No ¿Por qué?\_\_\_\_\_

18.-¿De qué manera apoya la institución a sus socios y personal administrativo?

---

---

19.-Según su percepción ¿los socios que labora en la institución se encuentra Comprometido con ésta?

---

---

20.-¿los socio y personal administrativo han realizado alguna Capacitación? ¿Cuál y cada qué tiempo?

---

---

21.- Mencione las fortalezas de la institución frente a otras instituciones.

---

---

22.-¿Qué debilidades tiene la institución frente a otras instituciones?

---

---

23¿Conoce Ud. lo que es un diseño organizacional?

---

---

24.-¿La Asociación de Artesanos de su representación tiene diseño organizacional?

¿Por qué?

---

---

25.-Estima Ud. que la aplicación del Diseño Organizacional ayudará a llevar una eficiente planificación, control de las actividades ?

---

---

26.-¿Los socios conocen lo que es un diseño organizacional?

---

---

27.-¿Conocen los socios cómo realizar un Diseño Organizacional?

---

---

29.-¿Qué proyectos tiene para la institución?

---

---

## ANEXOS 5: ENCUESTAS

### UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA



**Objetivo:** Realizar un estudio de campo a través de la captación de información, para la elaboración de un diseño organizacional con el propósito de mejorar la gestión administrativa de la asociación de Artesanos. Todo cuanto nos pueda decir será de mucha utilidad y se le dará a su respuesta un tratamiento estadístico.

#### ENCUESTA A LOS ASOCIADOS

Nombre.....

Fecha:.....

Telf.....

Sexo: M  F

Edad: 18 -- 24 años

25 -- 34 años

35 -- 44 años

45-- 54 años

Más de 55

Nivel de Instrucción del entrevistado:

Primaria

Secundaria

Superior

**1. ¿Considera Ud. que la Asociación de artesanos “Malecón Salinas “en la actualidad Tiene coordinación en sus funciones?**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

**2. ¿Estima Ud. que las autoridades de la Asociación de artesanos “Malecón Salinas”?**

**Se preocupan por llevar un ambiente interno adecuado?**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

**3. ¿La participación de los asociados es impulsada para la toma de decisiones?**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

**4. ¿Cómo se desarrolla para Ud. la comunicación entre directiva y socios dentro de la asociación?**

- Sobresaliente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Insuficiente

**5. ¿En la Asociación de artesanos “Malecón Salinas” se realizan divisiones de trabajo para el manejo de sus funciones?**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

**6. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

**7. ¿Cree Ud. que la Asociación de artesanos “Malecón Salinas” trabaja en coordinación para alcanzar los objetivos?**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

**8. ¿Considera Ud. que la responsabilidad es uno de los factores importantes para que la asociación sea eficiente?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**9. ¿La Asociación de Artesanos “Malecón Salinas”? Implementa planificaciones previas para la venta de los productos que ellos ofrecen?**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

**10. ¿La manera de tomar decisiones en la Asociación considera Ud. que es la más adecuada?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**11.-¿Se plantea la Asociación de Artesanos Malecón Salinas estrategias para la consecución efectiva de los objetivos institucionales?**

|              |                          |
|--------------|--------------------------|
| Siempre      | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> |
| A veces      | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez     | <input type="checkbox"/> |
| Nunca        | <input type="checkbox"/> |

**12.¿Existe cooperación entre cada uno de los colaboradores de la Asociación?**

|              |                          |
|--------------|--------------------------|
| Siempre      | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> |
| A veces      | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez     | <input type="checkbox"/> |
| Nunca        | <input type="checkbox"/> |

**13. ¿Realizan un control adecuado para determinar que las funciones se estén llevando a cabo de la manera correcta?**

|              |                          |
|--------------|--------------------------|
| Siempre      | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> |
| A veces      | <input type="checkbox"/> |
| Rara vez     | <input type="checkbox"/> |
| Nunca        | <input type="checkbox"/> |

**14. ¿Para el óptimo funcionamiento de la Asociación de artesanos “Malecón Salinas”, que recomendación enunciaría?**

|                                      |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|
| Cambio de directiva                  | <input type="checkbox"/> |
| Toma de decisiones adecuadas         | <input type="checkbox"/> |
| Mayor participación de los artesanos | <input type="checkbox"/> |
| Aplicación de estrategias operativas | <input type="checkbox"/> |
| Otras_____                           | <input type="checkbox"/> |



**15.-¿Conoce usted si la Institución cuenta con un diseño organizacional?**

SI

NO

**15. ¿Cree Ud. que una Asociación mejoraría sus procesos administrativos con la implementación de un diseño organizacional?**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

**16. ¿Es importante la implementación de un diseño organizacional innovador en la Asociación de artesanos “Malecón Salinas”?**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

**Muchas Gracias por su valiosa colaboración.**

**ENCUESTA A LOS CLIENTES**

**1.- ¿Le es agradable para Ud. los productos que ofrece la Asociación de Artesanos “Malecón Salinas”?**

Excelente

Muy buenos

Buenos

Regulares

Deficiente

**2.- ¿Ud. Realiza compras de productos artesanales?**

Si  No

**3.- ¿Cada qué tiempo realiza compras en la Asociación de Artesanos “Malecón Salinas”?**

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual

Otros.....

**4.- ¿Qué le parece los precios de los productos que frecen en la Asociación de artesanos “Malecón Salinas”?**

Caros

Medianamente Caros

Económicos

Baratos

**5.- ¿Qué s aspectos que estima másconveniente del producto y servicio que le ofrece la Asociación de Artesanos “Malecón Salinas”?**

Precio

Calidad

Atención al cliente

Otro \_\_\_\_\_

**6.- ¿Cómo cosidera Ud. la atención que recibe en la Asociación de artesanos “Malecón Salinas”?**

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Deficiente

**7. ¿Cómo califica Ud el ambiente en la Asociación de artesanos “Malecón Salinas”?**

Agradable  Limpio

Sin trascendencia  Feo

**8.¿Se siente Ud. satisfecho con los productos y servicios que ofrecen la Asociación de artesanos “Malecón Salinas”?**

Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

**8.- ¿Conoce Ud. otros lugares que le ofrezca los mismos productos?**

Sí  No

Cuáles \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**9.- ¿Le gustaría que en la Asociación Artesanos “Malecón Salinas”?, le ofrecieran nuevos productos?**

Sí  No

**10.- ¿Conoce Ud. Otros lugares que le ofrezcan productos similares?**

Sí  No

**11.-¿Conoce Ud. Si La Asociación de Artesanos “Malecón Salinas “Cuenta con un diseño organizacional?**

Si  No

**Muchas Gracias por su valiosa colaboración.**

## ANEXOS 6 : ACUERDO MINISTERIAL

ACUERDO No. 025

### LA SUBSECRETARIA REGIONAL DEL LITORAL

#### CONSIDERANDO:

QUE la Constitución Política de la Republica del Ecuador, consagra el derecho de las personas a la libre asociación con fines pacíficos.

QUE el Sr Jaime Seiva, en calidad de Presidente Provisional de la ASOCIACION ARTESANAL "MALECON DE SALINAS", presentó una solicitud tendente a que se apruebe el Estatuto de dicha organización.

QUE mediante Decreto Ejecutivo No. 3497 de 12 de Diciembre de 2002, publicado en el Registro Oficial No. 744 de 14 de Enero de 2003, se faculta al Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad para aprobar los Estatutos y la reformas de los mismos, de la fundaciones y corporaciones.

QUE mediante Decreto No. 979 de 12 de Diciembre de 2005, publicado en el Registro Oficial No. 177 de 30 de diciembre de 2005, el Viceministro y los Subsecretarios de Desarrollo Organizacional; Comercio Exterior e Integración; Industrialización; Pequeña y Mediana Empresa, Microempresas y Artesanías; Recursos Pesqueros; y, Regionales del Litoral y del austro, del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, están también facultados para tramitar y resolver las solicitudes de aprobación de estatutos, reformas, disoluciones y registros de directivas y socios de las corporaciones y fundaciones, dentro de sus jurisdicciones y competencias, de conformidad con la legislación vigente sobre la materia.

QUE el solicitante ha cumplido con la presentación de los documentos indicados en el Decreto Ejecutivo No. 3050 de 30 de Agosto de 2002, publicado en el Registro Oficial No. 660 de 11 de Septiembre del mismo año.

QUE es deber del Estado cooperar en la constitución y mejoramiento de las entidades que contribuyan al desarrollo socio-económico del país.

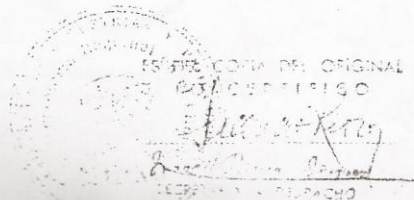
QUE la Dirección Regional de Competitividad de la Industria y la Dirección de Asesoría Jurídica han emitido informe favorable DRCIL No. 039-2009 del 8 de Abril del 2009; y,

EN uso de las atribuciones que le confiere el Decreto No. 979 del 21 de Diciembre de 2005, publicado en el Registro Oficial No. 177 de 30 de Diciembre del 2005.

#### ACUERDA:

ARTICULO PRIMERO.- Apruébase en su tenor literal el Estatuto de la ASOCIACION DE ARTESANAL "MALECON DE SALINAS", cuyo domicilio es la ciudad de Salinas, Parroquia y Cantón del mismo nombre, Provincia de Santa Elena, con las siguientes modificaciones:

FSF/AVR/GCC



- El Art. 3, letra b, dirá "Tecnificar la producción y comercialización de artesanías".
- El Art. 3, letra i, dirá "Agrupar en su seno a los productores de artesanías de la zona".
- El Art. 3, letra j, dirá "Buscar préstamos favorables para mejorar la producción artesanal".
- El Art. 17 dirá "El Directorio estará integrado por: Presidente, Vice-presidente y Tres Vocales Principales con sus respectivos Suplentes.
- En el Art. 20 se agrega la letra g), con el siguiente texto "Resolver sobre las solicitudes presentadas para ingresar como socios".
- Se elimina el Art. 26.
- El Art. 32 dirá "La Asamblea General de socios resolverá sobre la disolución de la Asociación; una vez acordada la disolución la Asamblea establecerá los mecanismos y procedimientos para llevar a cabo la liquidación correspondiente, previamente comunicará esta decisión al Ministerio de Industrias y Productividad para la expedición e inscripción del Acuerdo correspondiente".
- El Art. 33 dirá "El Estatuto podrá ser reformado por la Asamblea General, previo informe del Directorio; dichas reformas se darán a conocer al Ministerio de Industrias y Productividad para su aprobación, y regirán únicamente a partir de la expedición del Acuerdo Ministerial correspondiente".

**ARTICULO SEGUNDO.-** Las reformas que se hicieren al Estatuto entrarán en vigencia luego que sean aprobados por el Ministerio de Industrias y Productividad.

**ARTICULO TERCERO.-** En un plazo máximo de treinta días contados a partir de la fecha de expedición del presente Acuerdo la **ASOCIACION ARTESANAL "MALECON DE SALINAS"** deberá elegir el Directorio definitivo y registrarlo en el Ministerio de Industrias y Productividad.

**ARTICULO CUARTO.-** Este Acuerdo entrará en vigencia a partir de la presente fecha.

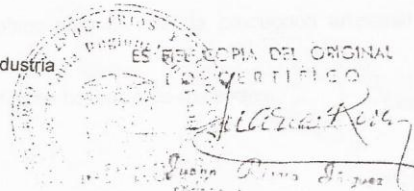
**COMUNÍQUESE,** dado en Guayaquil, a 14 ABR 2009



*Elvira Malo Cordero*  
Abg. Ma. Elvira Malo Cordero  
SUBSECRETARÍA REGIONAL DEL LITORAL

*[Signature]*  
ESF/AVP/COC

cc/ Dirección de Competitividad de la Industria  
Dirección de Asesoría Jurídica



## ANEXOS 7 : REGLAMENTO

### REGLAMENTO INTERNO

#### REGLAMENTO INTERNO DE LA ASOCIACIÓN ARTESANAL MALECÓN DE SALINAS

#### LA MISMA QUE CONSIDERANDO

Que es indispensable reglamentar el desenvolvimiento de esta Asociación en todo aquello que este contemplado en la constitución del Estado, La Ley y Defensa del Artesano, demás leyes conexas, y el Estatuto de la Organización.

En uso de la facultad que le confiere a la Asamblea general, el Estatuto de la Asociación, aprobada por el Ministerio de Industrias y productividad.

#### RESUELVE:

Expedir el presente Reglamento Interno, en concordancia con el código civil, la Ley de Defensa del Artesano, Leyes conexas y el Estatuto de la Asociación.

#### CAPÍTULO 1

##### NATURALEZA Y FINES

Art. 1. Son leyes de la Asociación de Artesanos “Malecón de Salinas” con domicilio en la Ciudad de Salinas, Calle Armando Barreto entre calles, Malecón Y segunda Avenida, del cantón Salinas, Provincia de Santa Elena todas las que prescribe la Constitución del Estado, La Ley de Defensa del Artesano las leyes conexas y el presente Estatuto.

Art. 2. La Asociación no participara en actos de discriminación social, religión, racista, políticos, etc. Se tendrá en cuenta lo estipulado en el capítulo I, Art.2 del estatuto de la Asociación.

Art. 3. Considerando que los fines del presente Reglamento proceden a introducir normas para la buena marcha social, económica y cultural de la Asociación

sustentara sus acciones de convivencia pacífica entre los socios y demás personas y organizaciones en torno a los siguientes principios:

- a.\_ Igualdad de derechos a todos los socios
- b.\_ Mantener y fomentar los espíritus de solidaridad y confraternidad de los asociados.
- c.\_ Participación de los socios en la dirección de la organización
- d.\_ Realizar planes de trabajos, proyectos y programas que beneficien a los socios.
- e.\_ Reconocer méritos a sus directivos y socios que hayan trabajado en bien de la Asociación.

Art. 4. \_ Para el cumplimiento de sus fines, la Asociación podrá utilizar todos los medios legales permitidos por la ley.

Defender los derechos y conquistas de sus asociados

## CAPÍTULO II DE LOS SOCIOS

Art. 5 Podrán ser miembros de la Asociación Artesanal “Malecón de Salinas” a más de los fundadores, las personas que reúnan los siguientes requisitos.

- a.\_ Ser mayor de edad y sin impedimento legales y/o menor de edad debidamente autorizado legalmente por su representante o curador, solo de remplazo de ausencia de un socio:
- b.\_ Tener como actividad económica artesanal, elaboración, transformación, y venta de artesanías de todo tipo, en las playas del cantón Salinas, especialmente en las playas de Salinas.
- c.\_ No pertenecer a otra Organización afín a esta Asociación o de haber estado, deberá presentar una certificación de haberse retirado voluntariamente y no haber sido expulsado de la misma.
- d.\_ No tener Antecedentes penales.
- e.\_ Entregar en Secretaria de la Asociación los siguientes datos para establecer la ficha personal:

- \_Nombres y Apellidos completos
- \_Lugar y fecha de nacimiento
- \_ Dirección domiciliaria
- \_Números de teléfono si los tuviese
- \_ Copias de cedula de identidad, papeleta de votación, foto carnet y récor policial actualizado.

Art. 5. Toda persona que ingresé como nuevo socio a esta organización deberá permanecer primeramente en calidad de tal por un tiempo de 6 meses, después de este tiempo tendrá el derecho de ocupar cualquier dignidad en el Directorio

Art. 6. El ingreso de un nuevo socio a la Organización, se lo considera de gran utilidad y beneficio a este organismo y su comportamiento en esta sociedad y será merecedor de confianza, respeto y responsabilidad.

Art. 7. A más de las obligaciones y derechos contemplados en el acápite anterior, este Reglamento señala los siguientes:

a.\_ hacer uso de todos los recursos que dispone la Asociación en calidad de bienes sociales, tales como oficina, mobiliario etc.

b.\_ Mantener el lugar de trabajo en perfectas condiciones de higiene, limpieza etc. De tal

Forma que sea garantía para el cliente y la Asociación a la que pertenecen, la inobservancia de esta disposición será motivo para que el comité de control y vigilancia informe a la Asamblea general y estos impongan sanciones y multas o suspensión temporal de los derechos y posterior expulsión de la Asociación.

c.\_ Sin perjuicio de incrementar en lo posterior el régimen económico por resolución de la Asamblea general, se establece que cada socio aportara como cuota social ordinaria de 10 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (USD 10,00) mensuales que serán recaudados cada mes en las sesiones.

- d.\_ El socio o los socios tendrán la obligación de hacer sus aportaciones económicas solo en efectivo
- e.\_ El socio o socios que no se encuentren al día en sus obligaciones económicas, por cualquier concepto fijado por la asociación y su reglamento, no gozaran de ninguna clase de beneficio, ni podrán hacer uso de sus derechos mientras este en mora.
- f.\_ Solicitar por escrito y con el respaldo de las firmas de por lo menos la tercera parte de los socios activos, el llamado a convocatoria, a objeto de tratar asuntos de interés general y que se estipulara en la solicitud. En caso de llegarse a suscribir, se insertaran en el orden del día hasta tres puntos, de los que no excederá y que tenga que tratarse.
- g.\_ Pedir el informe económico de la Asociación y que lo entregara en secretario(a) de finanzas cada 6 meses.
- h.\_ Ejercer el derecho a desempeñar cualquier cargo administrativo.
- i.\_ Presentar quejas ante la Asamblea general; ya sea por escrito o en forma verbal, sustentadas en lo legal, sobre lo que se halla ocasionado el hecho.
- j.\_ Los socios deben asistir en las Asambleas, guardando decoro y respeto a las buenas costumbres y hacia los demás compañeros.
- k.\_ Estar bien presentados en el área de trabajo tanto socios como ayudantes.
- l.\_ Tener su puesto de trabajo y su frente en buenas condiciones físicas y de higiene.
- m.\_ En el lugar de trabajo usar camiseta distintiva de la asociación y portar visiblemente su credencial. Además de las obligaciones señaladas en los Art. 7 y 8 del Estatuto de la Asociación.

Art. 8. La calidad de socio se pierde:

- a.\_ Retiro voluntario aceptado por la Asamblea.
- b.\_ Por muerte. Sin embargo , en caso que exista la voluntad del conyugue o de un hijo mayor de edad que en representación de .los hijos menores deseen seguir en la asociación, se efectuara la sustitución del socio.. En caso de que no existan herederos en línea directa se aplicara lo dispuesto en el código civil.



Art. 9. Los socios podrán retirarse voluntariamente de la Asociación, para lo cual deberán presentar la solicitud de retiro voluntario ante la Asamblea general, organismo que podrá rechazarla salvo en el caso de que el o los solicitantes tengan cuentas pendientes con la Organización y de ser el caso estará pendiente hasta que se las cumplan y solo en este caso la Asociación le retribuirá lo que le corresponde previo un avalúo y participación de lo que se allá adquirido.

### CAPÍTULO III

#### DE LOS ORGANISMOS DE DIRECCIÓN

Art 10 los Organismos de dirección de la Asociación son

a.\_ La Asamblea General

b.\_ Directorio.

Art. 11 la asamblea general es la máxima autoridad de la Asociación y la integran todos los socios en goce de sus derechos y sus decisiones serán tomadas por mayoría de votos

Art.12.La Asamblea general ordinaria se realizara 30 de cada mes y las Asambleas Extraordinarias cuando las circunstancia así lo exijan.

a.\_ Las convocatorias para la Asamblea Extraordinaria se entregaran con veinte y cuatro horas de anticipación.

b.\_ Los socios que no asistan a las Asambleas habiendo sido legalmente convocados se harán acreedores a la multa de 5 dólares, salvo el caso de calamidad doméstica, enfermedad o fuerza mayor debidamente comprobada y podrán ser remplazados solamente hasta tres sesiones ordinarias al año.

c.\_ os socios que llegasen atrasados se los multara con USD 2.00 y se los aceptara hasta 10 minutos empezada la sesión, pasada esa hora no se aceptara al socio y si reincide para USD 4.00

Art 13 El quórum para la sesión del directorio se formara por la mayoría de sus miembros. Es decir la mitad más uno, y a falta de los vocales principales, como de

los delegados de las diferentes comisiones, serán convocados los suplentes, en el mismo orden que fueron designados por la Asamblea general

a.\_ Durante las discusiones, el presidente al existir diversas mociones concederá el uso de la palabra respetando el orden que fue solicitado, el mismo socio podrá intervenir en el debate en dos oportunidades utilizando en la primera el tiempo máximo de cinco minutos y en la segunda tres minutos, únicamente si fuera el autor de la moción “en caso de creerlo conveniente el presidente le concederá una última oportunidad por tres minutos más siempre y cuando el socio se rija al punto en discusión.

b.\_ Los miembros del directorio que no asistan a las sesiones se harán acreedores a las siguientes sanciones: a) por primera inasistencia injustificada se lo amonestara de manera escrita por parte del presidente de la Asociación. b) por segunda inasistencia se le aplicara una multa de \$ 5,00 USD. c.) por tercera inasistencia del Dirigente será suspendido por un mes de la Asociación sin opción a ocupar su puesto de trabajo, y por cuarta vez será destituido definitivamente del cargo para el cual fue nombrado.

Art. 14 Las resoluciones de la Asamblea General, serán obligatorias para todos los socios, inclusive los ausentes.

Art. 15 Son atribuciones de la Asamblea

a.\_ Conocer y aprobar el balance cada tres meses elaborado por el tesorero y previamente controlado por el presidente.

b.\_ Evaluar los trabajos realizados de acuerdo a los fines propuestos por la organización.

c.\_ Elegir y remover justificadamente a los miembros del directorio.

Art. 16 Ningún socio podrá suscribir actos o contratos a nombre de la Asociación, únicamente podrá hacerlo la directiva.

Art. 17. El directorio está facultado a realizar gastos de hasta 100 dólares, siempre y cuando los mismos sean debidamente justificados; los mayores a esa cantidad deberán ser autorizados por la Asamblea general de socios

Art. 18. El directorio estará conformado por los miembros de la Asociación, y se reunirá en forma ordinaria cada 15 de cada mes y extraordinaria cuando el caso lo amerite.

Art 19. Los miembros del Directorio duraran dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por igual periodo.

Art 20. Son atribuciones del Directorio.

- a.\_ Organizar la administración de la asociación
- b.\_ Elaborar el plan de trabajo y el presupuesto anual, para ser puesto a consideración
- c.\_ Proponer reformas de estatutos y reglamentos
- d.\_ Ejecutar las resoluciones emanadas de la Asamblea General

Art 21 Para ser miembro del Directorio se requiere:

Para la designación de la nueva directiva, todos los socios deberán encontrarse al día con sus obligaciones económicas con la organización caso contrario podrán elegir pero no ser elegidos, dos meses antes del cambio de directiva deberá estar al día el socio.

- a.\_ Las votaciones para los distintos casos serán solo nominales.
- b.\_ Para el caso de las votaciones nominales, se nombrara dos escrutadoras; uno para la sala, y otro para el directorio.
- c.\_ Cualquiera que sea el pronunciamiento de la votación, los resultados se establecerá por simple mayoría de votos, debiendo ser proclamados por secretaria.
- d.\_ Ser mayor de edad
- e.\_ No tener Antecedentes penales.

Art 22 Los dirigentes cesaran en sus funciones en los siguientes casos:

- a.\_ Cuando sean legalmente reemplazados mediante elección y la posesión del nuevo directorio

b.\_ Sera declarado vacante el cargo cuando los dirigentes faltaren sin causa justificada a cinco sesiones alternadas o a tres sesiones seguidas durante para el periodo el cual fue electo.

c.\_ por no respetar los Estatutos y Reglamentos.

#### CAPÍTULO IV

#### DE LAS SANCIONES

Art. 28 Por no asistir a las sesiones de Asamblea general, para cambio de directorio será multado con 5.00 USD, debiendo aceptarse únicamente justificativo por enfermedad o calamidad domestica debidamente comprobada.

Art. 29 Los socios se harán acreedores a multas económicas en los siguientes casos:

a.El socio que incumpla ordenes de trabajo implantado ´por los directivos, y acordadas en asamblea del pleno, este se hará acreedor de una multa pecuniaria de USD 5.00 dólares y si reincide la multa será de USD 10.00 dólares, por tercera ocasión será suspendido con día de trabajo.

b.El socio que faltare de palabra u obra en el lugar de trabajo a los directivos y cualquier miembro de la asociación, cuya consecuencia vayan en detrimento de la organización, será motivo de análisis de la Asamblea general, la misma que fijara la sanción, previo a una exhaustiva investigación; por injuria calumniosa grave USD 10.00 dólares injuria leve USD 5,00 dólares, por obra o golpes físicos a compañero se sancionara con la suspensión de un feriado( máximo una semana ) y por cometer delitos dentro de su área de trabajo será motivo para la Asamblea y posible expulsión de ser el caso.

c.El socio que se encontrare en estado etílico no podrá asistir a la sesión de Asamblea general, en caso de hacerlo se le impondrá la sanción económica de \$ 20.00 USD y será obligado a salir en caso de reincidencia la multa se duplicara.

d.Por malversación de fondos injustificada. El socio o miembro del directorio tendrá un mes de plazo para que justifique el dinero faltante caso contrario se le

- expulsara de la asociación y se le seguirá la acción leal correspondiente de ser el caso.
- e. El socio que se sanciona y no cumple se le duplica y en la tercera ocasión se le expulsa.
  - f. La directiva saliente tiene la obligación de entregar el 100 % de todos los bienes que tenga en su poder en el cambio de directivo, caso contrario se lo multara con \$ 50.00 USD
  - g. Sera multado con USD 10,00 dólares el socio que invada u ocupe lugar que no sea su puesto asignado previamente.
  - h. Sera multado con 20,00 dólares el socio que no tenga en adecuadas condiciones su lugar de trabajo.  
en los casos de amonestación verbal o escrita y multa.

Art. 29 La violación al Estatuto y al presente reglamento será causa de expulsión siempre que cause un grave perjuicio a la Organización.

## CAPÍTULO V

### DEL PATRIMONIO

Art 30 Constituye el patrimonio de la Asociación

- a.\_ Las cuotas ordinarias y extraordinarias de los socios, así como las cuotas de ingreso
- b.\_ las herencia de legados, donaciones y subvenciones, que hicieren a la Asociación personas naturales y jurídicas
- c.\_ Los bienes que se obtengan por la realización de actividades diversas acordes con los fines propuestos
- d.\_ los bienes e inmuebles que posean y adquieran por los medios legales
- e.\_ las multas recaudadas por sanciones.

## CAPÍTULO VI

### DE LA DISSOLUCIÓN

Art 31 La asociación podrá disolverse en los siguientes casos

a.\_ Por no cumplir con sus fines

b.\_ Por disminución de sus socios menor a cinco socios

c.\_ Por resolución mayoritaria y unánime de los socios presentes en la última asamblea General

d.\_ Por una de las causas determinadas en el Código Civil

Art 32. Una vez disuelta la asociación, los bienes pasaran equitativamente a cada uno de los socios que permanezcan hasta el momento cuando se acordó la disolución

## CAPÍTULO VII

### DISPOSICIONES GENERALES

Art 33 El presente reglamento Interno Entrara en vigencia tan pronto sea aprobado por la Asamblea general, debiendo hacerlo en el transcurso de dos Asambleas ordinarias o extraordinaria en diferentes fechas, para lo cual serán convocados sus afiliados, debiendo tener la vigencia de dos años, consecutivos a partir de la fecha que está aprobado definitivamente.

Art 35 Si en caso de que la Asociación por alguna razón atravese difícil situación, la Asamblea general podrá reformar parcial o totalmente este reglamento propendiendo a la superación del problema que se pudiere presentar.

Art 36: De la ejecución de este Reglamento se encargaran los organismos directivos existentes y los que se crean oportunamente, como también las personas asignadas para el efecto.

Dado y firmando en la sala de sesiones de la Asociación de Artesanos “Malecón de Salinas” a los siete días del mes

Finalmente la Asamblea general podrá resolver asuntos o problemas que se pudieren presentar en el futuro y que no se encuentren estipulados en este reglamento, siempre teniendo en cuenta los objetivos de la asociación. Las resoluciones que en este sentido adopte la Asamblea general deberá ser tomado en cuenta para que sea incluido o introducidas las reformas al Reglamento Interno.

PRESIDENTE

SECRETARIO

CERTIFICO: Que el presente Reglamento Interno, fue leído, discutido y aprobado en dos sesiones ordinarias de la Asamblea general realizadas a los días del mes del 2013.

## ANEXOS 8 : CROQUIS DE UBICACIÓN

UBICACION DE ASOCIACIÓN ARTESANAL MALECÓN DE SALINAS,  
DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA SANTA ELENA.

ANEXO 1: DIRECCIÓN:

CALLE ARMANDO BARRETO ENTRE CALLE MALECÓN Y SEGUNDA  
AVENIDA





## ANEXOS 9: ASOCIACIÓN ARTESANAL MALECÓN DE SALINAS



**Fuente:** Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfondo



**Fuente:** Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfondo



**Fuente:** Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo



**Fuente:** Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfonzo



**Fuente:** Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfondo



**Fuente:** Asociación Artesanal Malecón Salinas  
**Elaborado por:** Carmen Suárez Alfondo

## ANEXOS 10: ESTATUTOS

### ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS "MALECON DE SALINAS"

#### CAPÍTULO I

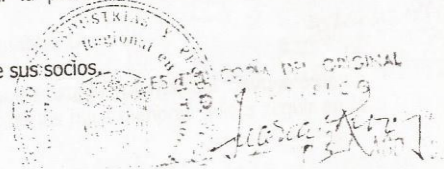
#### DE LA CONSTITUCIÓN, DOMICILIO, FINES Y MEDIOS

**Art. 1.-** Constitúyese la Asociación Artesanal, domiciliada en la ciudad de Salinas, parroquia Salinas, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, República del Ecuador, como persona jurídica de derecho privado, con fines de lucro, patrimonio propio, duración indefinida y número de socios ilimitado, la cual se registrará por su Estatuto; Reglamento Interno; Reglamento para la aprobación de estatutos, reformas y codificaciones, liquidación y disolución, y registro de socios y directivas, de las organizaciones previstas en el Código Civil y en la Leyes Especiales; Ley de Fomento Artesanal; y, Ley de Arbitraje y Mediación.

**Art. 2.-** La Asociación como tal no podrá intervenir en asuntos de carácter político ni religioso.

**Art. 3.-** Son fines de la Asociación:

- a.- Promover la unidad, solidaridad y mutua colaboración, en coordinación con el Directorio y los diferentes grupos de trabajo;
- b.- Tecnificar la producción y comercialización de bienes primarios y secundarios;
- c.- Buscar mercados y mejores precios para la venta de su producción;
- d.- Procurar mejores condiciones de vida para sus socios, familias y comunidad;
- e.- Realizar planes de trabajo, proyectos y programas que vayan directamente en beneficio de los socios, la familia y la comunidad;
- f.- Preparar a sus socios para que participen en la dirección de la organización con eficiencia;
- g.- Mantener relaciones de confraternidad con organizaciones similares;
- h.- Realizar gestiones ante las instituciones públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, para obtener el financiamiento de los diferentes proyectos y programas que vaya a implementar;
- i.- Agrupar en su seno a todos los productores de bienes primarios y secundarios de la zona que así lo desearan;
- j.- Buscar préstamos favorables para mejorar la producción artesanal de origen agrícola y pecuario; y,
- k.- Promover el ahorro y crédito en beneficio de sus socios.



**Art. 4.-** Para el cumplimiento de sus fines, la Asociación podrá utilizar todos los medios legales permitidos por la ley.

## **CAPÍTULO II**

### **DE LOS SOCIOS**

**Art. 5.-** Son socios todos los que suscribieron el Acta Constitutiva y los que posteriormente solicitaran su ingreso por escrito y fueren aceptados por el Directorio, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Estatuto y Reglamento Interno y que se encuentren al día en el cumplimiento de sus obligaciones pecuniarias con la Asociación.

#### **CLASES DE SOCIOS**

##### **SOCIOS ACTIVOS Y PASIVOS**

**Art. 6.-** Son derechos de los socios:

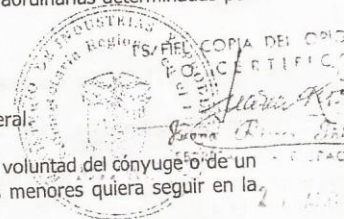
- a.- Intervenir en la deliberación de la Asamblea General con voz y voto;
- b.- Elegir y ser elegidos para los cargos directivos de la Asociación;
- c.- Participar en los eventos que la Asociación promueva;
- d.- Solicitar información de la gestión económica y social de la Asociación;
- e.- Gozar de los beneficios que establezca la Asociación en beneficio de sus socios;
- f.- Someter a consideración de la Asamblea General y del Directorio, proyectos y sugerencias para la mejor marcha de la Asociación; y,
- g.- Ser copropietario de los bienes muebles e inmuebles que tenga la Asociación.

**Art. 7.-** Son obligaciones de los socios:

- a.- Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás resoluciones y acuerdos determinados por los Órganos Directivos de la Asociación;
- b.- Contribuir en forma efectiva al cumplimiento de los objetivos de la Asociación;
- c.- Asistir a las Asambleas ordinarias y extraordinarias convocadas por el Presidente
- d.- Cancelar cumplidamente las cuotas ordinarias y extraordinarias determinadas por la Asamblea General.

**Art. 8.-** La calidad de socio se pierde:

- a.- Por retiro voluntario aceptado por la Asamblea General.
- b.- Por muerte. Sin embargo, en caso de que exista la voluntad del cónyuge o de un hijo mayor de edad que en representación de los hijos menores quiera seguir en la



Asociación, se efectuará la sustitución del socio. En caso de que no existan herederos en línea directa se aplicará lo dispuesto en el Código Civil. Y,

**Art. 9.-** Para la liquidación de lo que le corresponde a un socio se seguirá el siguiente procedimiento:

a.- Se tendrá en cuenta el balance inmediato anterior a la fecha de separación del socio. De los conceptos de activos y de utilidades se establece lo que le corresponde en forma proporcional.

b.- Se realizará un cálculo de todo lo que el socio adeude a la organización por: créditos personales, multas pendientes, cuotas no pagadas, daños ocasionados en bienes a cargo del socio. Todo este valor se restará del valor resultado del literal anterior.

c.- El socio tendrá un plazo de ocho días para apelar o justificar cualquier reclamo.

### CAPÍTULO III

#### DE LOS ORGANISMOS DE DIRECCIÓN

**Art. 10.-** Los organismos de dirección de la Asociación son:

- a.- La Asamblea General; y,
- b.- El Directorio.

**Art. 11.-** La Asamblea General, es la máxima autoridad de la Asociación y la integran todos los socios en goce de sus derechos, y sus decisiones serán tomadas por simple mayoría de votos y será convocada y presidida por el Presidente.

**Art. 12.-** Las Asambleas serán ordinarias y extraordinarias. Las Asambleas ordinarias, se efectuarán el 30 de cada mes previa convocatoria, realizada con dos días de anticipación. Las Asambleas extraordinarias se realizarán en cualquier momento cuando el caso así lo amerite, previa convocatoria del Directorio o por solicitud de la mitad más uno de los socios.

**Art. 13.-** La Asamblea se instalará legalmente con la mitad más uno de los socios en primera convocatoria, y en segunda se instalará con los socios presentes, siempre que este particular conste en la convocatoria.

**Art. 14.-** Las resoluciones de la Asamblea General, serán obligatorias para todos los socios, inclusive para los ausentes a la Asamblea.

**Art. 15.-** Son atribuciones de la Asamblea General:

- a.- Conocer y aprobar el balance cada tres meses elaborado por el Tesorero y previamente controlado por el presidente;
- b.- Evaluar los trabajos realizados de acuerdo a los fines propuestos por la organización;
- c.- Elegir y remover justificadamente a los miembros del Directorio;

ES FIDELAR CÒPIA DEL ORIGINAL

2010 CERTIFICADO

2010

- d.- Aprobar y reformar los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación;
  - e.- Aprobar el presupuesto anual y el plan general de actividades;
  - f.- Aprobar las cuotas ordinarias y extraordinarias;
  - g.- Ratificar la separación o expulsión de los socios, así como su reingreso según el caso;
  - h.- Resolver los conflictos y reclamos con medidas prácticas y concretas de conformidad con los Estatutos y el Reglamento Interno.
- Art. 16.- El Directorio es el órgano ejecutivo de la Asociación y tiene la responsabilidad de planificar, organizar y dirigir la administración de la Asociación.

Art. 17.- El Directorio estará integrado por:

- a.- Presidente;
- b.- Vicepresidente;
- c.- Secretario;
- d.- Tesorero; y,
- e.- Tres vocales con sus respectivos suplentes.

Art. 18.- El Directorio se reunirá en forma ordinaria el quince de cada mes y extraordinaria cuando el caso así lo amerite. El quórum será la mitad más uno de sus integrantes y sus resoluciones serán por simple mayoría de votos.

Art. 19.- Los miembros del Directorio durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por igual periodo.

Art. 20.- Son atribuciones del Directorio:

- a.- Organizar la administración de la Asociación;
- b.- Elaborar el plan de trabajo y el presupuesto anual, para ser puesto a consideración de la Asamblea para su estudio y aprobación y remitirlo al MIC;
- c.- Estudiar y proponer la reforma de Estatutos y Reglamentos para su aprobación en Asamblea General;
- d.- Ejecutar las resoluciones emanadas de la Asamblea General;
- e.- Elegir el Banco para el depósito de los fondos de la Asociación; y,
- f.- Nombrar las comisiones que se requieran;

Art. 21.- Para ser miembro del Directorio se requiere:

- a.- Haber pertenecido a la Asociación por lo menos seis meses antes de la elección;
- b.- Estar al día en el pago de las cuotas y más obligaciones para con la Organización;
- c.- No haber incurrido en faltas o procedimientos desleales a los miembros;
- d.- Ser mayor de 18 años;

Art. 22.- Los dirigentes cesarán en sus funciones en los siguientes casos:

- a.- Cuando sean legalmente reemplazados mediante elección y la posesión del nuevo Directorio;
- b.- Será declarado vacante el cargo cuando los dirigentes faltaren sin causa justificada a cinco sesiones alternadas o a tres sesiones seguidas durante el período para el cual fue electo; y,
- c.- Por no respetar los Estatutos y Reglamentos.

Art. 23.- Son atribuciones y deberes del Presidente:



- a.- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Asociación;
- b.- Convocar y presidir las sesiones del Directorio como de la Asamblea General;
- c.- Obtener el RUC de la Organización y remitir una copia al MIC;
- d.- Firmar la correspondencia oficial y más documentos de la Asociación, autorizar pagos, revisar vales e intervenir en todo cuanto se refiere con la administración de los fondos de la Organización; y,
- e.- Tomar decisiones en los casos de extrema urgencia, debiendo de ello informar en las sesiones del Directorio.

Art. 24.- Son atribuciones y deberes del Vicepresidente:

- a.- Asistir cumplidamente a las sesiones del Consejo Directivo y de la Asamblea General;
- b.- El Vicepresidente, colaborará en las funciones del Presidente en ausencia temporal o definitiva, así como cumplir con las disposiciones estatutarias y reglamentarias vigentes. El Vicepresidente subrogará al Presidente con todas sus atribuciones y deberes.

Art. 25.- Son atribuciones y deberes del Secretario:

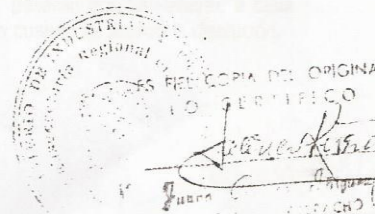
- a.- Redactar y firmar con el Presidente la correspondencia oficial;
- b.- Tramitar la correspondencia relacionada con el movimiento interno de la Asociación;
- c.- Convocar a las sesiones de la Asamblea y del Directorio, previo aviso del Presidente;
- d.- Expedir, previa orden del Presidente, los certificados que se soliciten;
- e.- Llevar con diligencia el libro de actas, así como el archivo de la organización; y,
- e.- Las demás inherentes a su cargo.

Art. 26.- Son deberes y atribuciones del Prosecretario:

Colaborar con el Secretario y subrogarle en sus funciones por ausencia temporal o definitiva.

Art. 27.- Son atribuciones y deberes del Tesorero:

- a.- Recaudar y recibir los fondos de la Asociación, los mismos que estarán bajo su responsabilidad. Para desempeñar el cargo, si el Directorio así lo estimare, deberá rendir una caución económica;
- b.- Presentar cada tres meses un informe de balance de los valores recibidos a la Asamblea General;
- c.- Permitir la revisión de los libros de contabilidad a su cargo con orden de la directiva, cuando el caso así lo requiera o por orden de la Asamblea;
- d.- Efectuar los pagos autorizados por el Directorio y la Asamblea;
- e.- Registrar y firmar con el Presidente, en todas las cuentas bancarias y para efectos de movilización de fondos; y,
- f.- Recibir el inventario de herramientas y entregar correctamente al nuevo encargado;





#### **CAPÍTULO IV**

##### **DE LAS SANCIONES**

Art. 28.- Son acreedores a sanciones los socios morosos, los que sin causa justificada faltaren a las sesiones ordinarias y extraordinarias. Si la falta cometida es grave y comprobada dará lugar a que se considere la expulsión.

Art. 29.- Los socios que incumplieren con las disposiciones Estatutarias y Reglamentarias se harán acreedores, según el caso y la gravedad de la falta, a las siguientes sanciones:

- a.- Amonestación;
- b.- Multas;
- c.- Suspensión de los derechos por 90 días; y,
- d.- Expulsión.

#### **CAPÍTULO V**

##### **DEL PATRIMONIO**

Art. 30.- Constituye el patrimonio de la Asociación:

- a.- Las cuotas ordinarias y extraordinarias de los socios, así como las cuotas de ingreso;
- b.- Las herencias, legados, donaciones y subvenciones, que hicieren a la Asociación personas naturales o jurídicas.
- c.- Los bienes que se obtengan por la realización de actividades diversas acordes con los fines propuestos;
- d.- Los bienes muebles e inmuebles que posean y se adquieran por los medios legales; y,
- e.- Las multas recaudadas por sanciones

#### **CAPÍTULO VI**

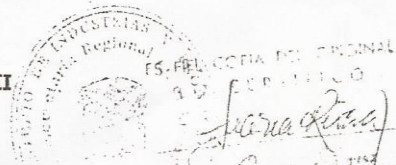
##### **DE LA DISOLUCIÓN**

Art. 31.- La Asociación podrá disolverse en los siguientes casos:

- a.- Por no cumplir con sus fines;
- b.- Por disminuir sus socios a un número menor de 5;
- c.- Por resolución mayoritaria y unánime de los socios presentes en la última Asamblea General; y,
- d.- Por una de las causas determinadas en el Código Civil.

Art. 32.- Una vez disuelta la Asociación, los bienes pasarán equitativamente a cada uno de los socios que permanezcan hasta el momento cuando se acordó la disolución.

#### **CAPÍTULO VII**



**DISPOSICIONES GENERALES:**

Art. 33.- El presente Estatuto podrá ser reformado con la aprobación del Directorio y de la Asamblea General convocada expresamente para el efecto después de por lo menos dos años de vigencia.

Art. 35.- Las generalidades existentes en los Estatutos, serán especificadas en el Reglamento Interno.

Art. 36.- Los conflictos internos deberán ser resueltos de conformidad con las disposiciones estatutarias y en caso de persistir, se someterán a los procedimientos de solución alternativa de conflictos previstos en la Ley de Arbitraje y Mediación y ante el Centro correspondiente del domicilio de la Organización.

**DISPOSICIÓN TRANSITORIA.-** Una vez aprobados los Estatutos por el Ministerio de Industrias, se convocará inmediatamente a elecciones para elegir el Directorio definitivo, en las cuales no se tomará en cuenta el tiempo de asociación de los candidatos.

**CERTIFICACION:** Certifico que los presentes Estatutos, fueron leídos, discutidos y aprobados en sesiones de Asamblea General realizadas los días 28 de Febrero, 1 y 2 de Marzo del 2009

*Alex Valero*

ALEX VALERO  
SECRETARIO



## ANEXOS 11 FICHA DE EVALUACIÓN

| <b>FORMATO DE EVALUACIÓN</b> |   |   |  |
|------------------------------|---|---|--|
| <b>NOMBRE:</b>               |   |   |  |
| <b>CARGO:</b>                |   |   |  |
| <b>META</b>                  | <b>ALCANCE DE LA META<br/>DESCRIPCIÓN ANÁLISIS DEL<br/>CAMBIO ALCANZADO</b> | <b>DESCRIPCIÓN ANÁLISIS<br/>DE LOS MOTIVOS SI EL<br/>LOGRO DE LA META NO<br/>ES EL PREVISTO</b> | <b>ALCANCE O<br/>DIFICULTAD<br/>RECONOCIDA</b> |
|                              |   |   |  |
|                              |   |   |  |
|                              |   |   |  |