



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS
MALECÓN DE SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: KARLA ESTEFANÍA LAÍNEZ LINO

TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN
DE ARTESANOS “MALECÓN DE SALINAS”**

PROVINCIA DE SANTA ELENA

AÑO 2013

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: KARLA ESTEFANÍA LAÍNEZ LINO

TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 04 de Noviembre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS MALECÓN DE SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”, elaborado por la Srta. Karla Estefanía Laínez Lino, egresada de la carrera de Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL, me permitió declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas su partes.

Atentamente.

.....
Ing. Sofía Lovato Torres, MBA

TUTORA

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a Dios quien me dio las fortalezas para seguir adelante y poder culminar mis estudios con éxito, a mi hijo Matías ya que él fue mi pilar fundamental para seguir adelante, a mis padres por brindarme el apoyo incondicional en todo este tiempo y finalmente a mis amigos que estuvieron en todo momento apoyándome.

Karla Laínez Lino.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme y sobre todo darme fuerzas para salir adelante, a la Asociación de Artesanos Malecón de Salinas por haberme abierto las puertas para realizar mi trabajo de tesis, a los docentes que día a día impartieron sus conocimientos y aprendí de ellos gracias a sus enseñanzas y experiencias, finalmente a la universidad por permitirme cumplir con mi objetivo principal de poder culminar mis estudios con éxito, llegando a ser una profesional.

Karla Laínez Lino.

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rondón, MSc.
DECANA DE LA FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA
PROFESOR – TUTOR

Dr. Rodrigo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

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

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

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS
MALECÓN DE SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2013”

Autora: Karla Estefanía Laínez Lino

Tutora: Ing. Sofía Lovato Torres, MBA

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo Elaborar un Plan Estratégico para la Asociación de Artesanos Malecón de Salinas Provincia de Santa Elena, porque ayuda al mejoramiento de cada una de sus actividades de manera eficiente y eficaz para el logro de sus objetivos, se tomó en cuenta los tipos de investigación que fueron fundamentales para ejecutar el proyecto, el trabajo tesis contiene conceptos científicos sobre el plan estratégico, políticas, estrategias, procedimientos, que orientan y disponen el análisis y hacen factible la elaboración del plan. El plan estratégico contó con la participación activa de los socios, mediante los planes establecidos se proyectará y se establecerá un ambiente agradable en la asociación brindando un excelente servicio al cliente, y adaptarse a los cambios que se dan en el Cantón. En la asociación, las estrategias de crecimiento, mejoramiento y el servicio al cliente son parte fundamental para el progreso de la misma, es elemental la comunicación efectiva, con una información clara, con la finalidad de evitar errores por parte de los artesanos, la misma que puede ser mediante una capacitación continua sobre el manejo adecuado de las artesanías, como llevar a cabo las estrategias ya que estas contribuyen el bienestar de la asociación. La metodología aplicada en el trabajo fue la observación, entrevista y encuestas, el cual ayudo al análisis e interpretación de los resultados para identificar los problemas y necesidades que presenta la asociación, los desacuerdos grupales, la desmotivación son los que impiden lograr un mejor trabajo en equipo y que este pueda cumplir los objetivos planteados por la asociación. Por tal motivo la propuesta planteada permitirá ayudar a la asociación a ser más competitiva y a la vez hacerla atractiva para los clientes manteniendo un clima laboral para el cumplimiento de sus objetivos ya que contarán con una guía para realizar sus objetivos a futuro en beneficio de la asociación.

ÍNDICE GENERAL

CUNIVERSIDAD ESTATAL.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I.....	12
FUNDAMENTO TEÓRICO	12
1.1 ANTECEDENTES.....	12
1.2 DEFINICIÓN PLAN ESTRATÉGICO	12
1.2.1 Planeación Estratégica	13
1.2.2 ¿Qué es Planificación Estratégica?	14
1.2.3 Importancia de la Planeación Estratégica	15
1.2.4 Características de la Planeación Estratégica	16
1.2.5 Principios Básicos de la Planeación Estratégica	16
1.2.6 ¿Para qué sirve el Plan Estratégico?.....	17
1.2.7 Modelos de Planes Estratégicos	17
1.2.7.1 Modelo de planeación estratégica de Colón y Rodríguez.....	18
1.2.7.2 Modelo de Planeación Estratégica Sergio Kauffma González	19

1.2.7.3. Modelo Gerencia Estratégica Colón Rodríguez.....	20
1.2.8. Elementos del plan estratégico.....	21
1.2.8.1. Direccionamiento Estratégico	21
1.2.8.1.1. Visión	22
1.2.8.1.2. Misión	22
1.2.8.1.3. Filosofía Organizacional	23
1.2.8.1.4. Objetivos	24
1.2.8.1.5. Valores – Cultura Organizacional.....	25
1.2.8.2. Análisis Situacional.....	26
1.2.8.2.1. Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)	27
1.2.8.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	28
1.2.8.2.3. Matriz Estratégica FODA	28
1.2.8.2.4. Análisis de Porter	30
1.2.8.2.5 Matriz de Competitividad	31
1.2.8.2.6 Matriz Posicionamiento	32
1.2.8.3.1. Estrategia de Crecimiento	33
1.2.8.3.2 Estrategia de Mejoramiento	34
1.2.8.3.3 Estrategia de Cambio	35
1.2.8.4 Implementación Estratégica.....	35
1.2.8.4.1 Políticas Organizacionales	36
1.2.8.4.2 Programas.....	36
1.2.8.4.3 Procedimientos.....	38
1.2.8.4.4 Proyectos	38
1.2.8.4.5 Cronograma.....	39
1.2.8.4.6 Presupuesto	40

1.2.8.4.7 Planificación Financiera.....	41
1.2.8.5 Planificación Operativa.....	42
1.2.8.5.1 Plan Operativo Anual (POA)	43
1.2.8.5.2 Sistema de Seguimiento y Control.....	44
1.3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL O EMPRESA	45
1.3.2 Elementos Constituidos.....	45
1.3.2.1 Historial.....	45
1.3.2.2 Actividades.....	48
1.3.3 Productos.....	48
1.3.4 Manejo de recursos	48
1.3.4.1 Humanos	48
1.3.4.2 Materiales.....	49
1.3.5 BENEFICIOS.....	49
1.3.6 ACTIVIDADES PRODUCTIVAS.....	49
1.3.6.1 ARTESANÍAS.....	49
1.4 MARCO SITUACIONAL	50
1.5 MARCO LEGAL.....	50
1.5.2 Constitución de la República del Ecuador.....	50
1.5.3 Código Orgánico de Organización territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).....	51
1.5.4 La calificación artesanal.....	52
1.5.5 Requisitos para la Calificación y Recalificación del Taller Artesanal.....	52
1.5.6 Ley de Defensa del Artesano	53
1.5.6. Ordenanzas Municipales	53

CAPÍTULO II	56
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	56
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	56
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	56
2.3 TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN	57
2.3.1 Investigación Bibliográfica	57
2.3.2 Investigación de Campo	58
2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
2.4.1 Método analítico.....	58
2.4.2 Método inductivo	59
2.4.3 Técnicas de investigación	59
2.4.4 Fuentes primarias	59
2.4.5 Fuentes secundarias.....	60
2.5 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	60
2.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	62
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	63
2.7.1 Población.....	63
2.7.2 Muestra.....	64
2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	65
CAPÍTULO III.....	66
ÁNÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	66
3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN	66
3.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	95
Conclusiones	95
Recomendaciones.....	96

CAPITULO IV.....	97
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS MALECÓN DE SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013	97
4.1. PRESENTACIÓN.....	97
4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	98
4.3 OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	100
4.4 DATOS DE IDENTIFICACIÓN.....	101
4.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	102
4.5.1 Visión.....	102
4.5.2 Misión.....	102
4.5.3 Objetivo General.....	102
4.5.3.1 Objetivos Específicos.....	102
4.5.4 Valores – Cultura Organizacional.....	103
4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	104
4.6.1 Órgano Funcional.....	104
4.7 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	107
b) Innovación de las artesanías.....	108
c) Facilidad de de adquisición de materia prima.....	108
d) Talento humano especializado.....	108
4.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	109
4.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	110
4.10 MATRIZ ESTRATÉGICA (FODA).....	111
4.11 ANÁLISIS DE PORTER.....	113
4.12 MATRIZ DE COMPETITIVIDAD.....	115
4.13 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO.....	117

4.14 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	120
4.14.1 Estrategias Empresariales.....	120
4.14.1.1 Estrategia de Mejoramiento	120
4.14.1.2 Estrategia de Crecimiento	121
4.14.1.3 Estrategias de Penetración.....	122
4.15 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.....	123
4.16 PROGRAMAS.....	123
4.17 PROYECTOS	131
4.18 CRONOGRAMA.....	135
4.19 PROCEDIMIENTOS.....	136
4.20 PRESUPUESTO	139
4.21 PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	140
4.22 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).....	141
4.23 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	142
CONCLUSIONES	144
RECOMENDACIONES	145
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXOS	149

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Operacionalización de las Variables: Variable Independiente ..	10
CUADRO N° 2 Operacionalización de las Variables: Variable Dependiente.....	11
CUADRO N° 3 Matriz de evaluación de factores internos	27
CUADRO N° 4 Matriz de evaluación de factores externos.....	28
CUADRO N° 5 FODA estratégico	30
CUADRO N° 6 Matriz de posicionamiento	32
CUADRO N° 7 Población Cantón Salinas 2010	47
CUADRO N° 8 Clasificaciones del personal de la asociación.....	48
CUADRO N° 9 Instrumento de la investigación	61
CUADRO N° 10 Población	63
CUADRO N° 11 Direccionamiento estratégico	67
CUADRO N° 12 Adecuada comunicación.....	68
CUADRO N° 13 Objetivos comunicados.....	69
CUADRO N° 14 Recursos de la asociación	70
CUADRO N° 15 Trabajo en equipo	71
CUADRO N° 16 Plan estratégico para la asociación	72
CUADRO N° 17 Influencia de liderazgo	73
CUADRO N° 18 Objetivos propuestos	74
CUADRO N° 19 Cumplimiento de objetivos.....	75
CUADRO N° 20 Principal autoridad.....	76
CUADRO N° 21 Ventas de artesanías.....	77
CUADRO N° 22 Eficaz asociación	78
CUADRO N° 23 Importancia de la motivación	79
CUADRO N° 24 Satisfacción por su trabajo.....	81
CUADRO N° 25 Géneros	82
CUADRO N° 26 Satisfacción por servicio brindado.....	83
CUADRO N° 27 Buen servicio	84
CUADRO N° 28 Atención de la asociación	85
CUADRO N° 29 Necesidades del cliente.....	86
CUADRO N° 30 Compra de artesanías.....	87

CUADRO N° 31 Precios de las artesanías.....	88
CUADRO N° 32 Atención de los artesanos	89
CUADRO N° 33 Habilidades expresivas	90
CUADRO N° 34 Promocionar las artesanías	91
CUADRO N° 35 Ventas de productos.....	92
CUADRO N° 36 Estrategias para atraer clientes.....	93
CUADRO N° 37 Variedad de artesanías	94
CUADRO N° 38 Matrices de evaluación de factores internos (MEFI).....	109
CUADRO N° 39 Matriz de evaluación de factores externos.....	110
CUADRO N° 40 Análisis de la matriz del F.O.D.A.....	111
CUADRO N° 41 Análisis de la matriz del F.O.D.A.....	112
CUADRO N° 42 Matriz de competitividad	116
CUADRO N° 43 Capacitación en atención al cliente.....	124
CUADRO N° 44 Cronograma	125
CUADRO N° 45 Servicio al cliente	126
CUADRO N° 46 Cronograma	128
CUADRO N° 47 Estrategias de ventas.....	129
CUADRO N° 48 Cronograma	130
CUADRO N° 49 Proyecto 1: capacitación a los socios sobre el manejo adecuado de las artesanías.....	131
CUADRO N° 50 Proyecto 2. Implementación y renovación de las herramientas con nuevas tecnologías.....	132
CUADRO N° 51 Proyecto 3. Reestructuración de los puestos artesanales	133
CUADRO N° 52 Proyecto 4: creación de una casa artesanal.....	134
CUADRO N° 53 Diagramación.....	136
CUADRO N° 54 Proyecto 1. Capacitación a los artesanos sobre el manejo adecuado de las artesanías.....	139
CUADRO N° 55 Planificación financiera	140
CUADRO N° 56 Planeación operativa anual de la asociación de artesanos Malecón de Salinas	141
CUADRO N° 57 Sistema de seguimiento y control	142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Fase estratégica	18
GRÁFICO N° 2 Modelo de planeación estratégica Sergio Kauffman	19
GRÁFICO N° 3 Modelo gerencia estratégica.....	20
GRÁFICO N° 4 Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter	31
GRÁFICO N° 5 Ejemplo de cronograma	40
GRÁFICO N° 6 Presupuesto	41
GRÁFICO N° 7 Direccionamiento estratégico.....	67
GRÁFICO N° 8 Adecuada comunicación	68
GRÁFICO N° 9 Objetivos comunicados	69
GRÁFICO N° 10 Recursos de la asociación	70
GRÁFICO N° 11 Trabajo en equipo.....	71
GRÁFICO N° 12 Plan estratégico para la asociación.....	72
GRÁFICO N° 13 Influencia de liderazgo.....	73
GRÁFICO N° 14 Objetivos propuestos.....	74
GRÁFICO N° 15 Cumplimiento de objetivos	75
GRÁFICO N° 16 Principal autoridad	76
GRÁFICO N° 17 Ventas de artesanías	77
GRÁFICO N° 18 Eficaz asociación.....	78
GRÁFICO N° 19 Importancia de la motivación.....	79
GRÁFICO N° 20 Comunicación en la asociación.....	80
GRÁFICO N° 21 Satisfacción por su trabajo	81
GRÁFICO N° 22 Géneros	82
GRÁFICO N° 23 Satisfacción por servicio brindado.....	83
GRÁFICO N° 24 Buen servicio.....	84
GRÁFICO N° 25 Atención de la asociación	85
GRÁFICO N° 26 Necesidades del cliente	86
GRÁFICO N° 27 Compra de artesanías	87
GRÁFICO N° 28 Precios de las artesanías	88
GRÁFICO N° 29 Atención de los artesanos.....	89
GRÁFICO N° 30 Habilidades expresivas.....	90

GRÁFICO N° 31 Promocionar las artesanías	91
GRÁFICO N° 32 Ventas de productos	92
GRÁFICO N° 33 Estrategias para atraer clientes	93
GRÁFICO N° 34 Variedad de artesanías	94
GRÁFICO N° 35 Modelo gerencia estratégica.....	101
GRÁFICO N° 36 Estructura Organizacional	104
GRÁFICO N° 37 Análisis de Porter	113
GRÁFICO N° 38 Matriz de posicionamiento en el mercado	118
GRÁFICO N° 39 Vendedores ambulantes	119
GRÁFICO N° 40 Matriz de posicionamiento.....	119
GRÁFICO N° 41 Cronograma.....	135
GRÁFICO N° 42 Procedimientos para el cobro de los puestos artesanales	137
GRÁFICO N° 43 Procedimiento de ayuda al municipio del cantón salinas	138

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Lista de los Artesanos Malecón De Salinas.....	150
ANEXO 2 Actas aprobando la misión, visión, objetivos, filosofía, valores, estructura organica y estrategias por la administración de la organización.....	154
ANEXO 3 Acta de compromiso tanto con los miembros de la organización y estudiantes asesores administrativos para la ejecucion de cada proyecto.....	156
ANEXO 4 Instrumento de investigación	157
ANEXO 5 Fotos.....	164

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se centró en la elaboración de un Plan Estratégico para la asociación de Artesanos Malecón de Salinas, debido a que la asociación no cuentan con su visión, misión, filosofía, estrategias, políticas, valores, esto conlleva a los diferentes conflictos que se generan dentro de ella, como la incertidumbre al no tener establecidas sus estrategias y objetivos, la poca organización, la ausencia de trabajo en equipo y comunicación, la falta de compromiso para establecer estrategias que permitan desarrollar a la asociación.

Esta investigación permitió al presidente de la asociación y artesanos, analizar los paradigmas en lo que respecta visión, misión, filosofía, objetivos, valores, estructura y las funciones para adaptarse a los cambios, desarrollo de la asociación. Mediante este nuevo proceso llegar a los problemas a través de la aplicación del Plan Estratégico, objetivos claros, facilitando la intervención de todos los artesanos que pertenecen a la asociación, puesto que el cumplimiento de los objetivo se los consigue en conjunto.

El marco contextual de la investigación presenta el problema, formulación y sistematización, trazando soluciones en beneficio de la asociación, objetivos generales y específicos que tiene la investigación, justificación; hipótesis y la operacionalización de las variables, que nos lleva al desarrollo del marco teórico.

El primer capítulo consta el marco teórico, criterios y las respectivas citas bibliográficas de libros de diferentes autores y demás documentos que sirven para dar mayor argumentación teórica de los diferentes temas que comprende el plan estratégico, esto sirvió para establecer la propuesta, ya que se tomó en cuenta las variables; direccionamiento estratégico; estructura organizacional; análisis situacional, estrategias. La segunda variable gestión administrativa, que aclara el manejo de los recursos y las actividades productivas que realiza la asociación.

El segundo capítulo pertenece a la parte metodológica ya que se utilizó varios tipos de investigación bibliográfica, de campo que consistieron en la recopilación de información que se realizó mediante el uso de las diferentes técnicas e instrumentos como de campo, documental en donde se incluye la observación, la entrevista las mismas que nos ayudó a recopilar datos importante que nos dieron un aspecto más amplio del estudio y los criterios que poseen cada una de las personas involucradas con el tema.

El tercer capítulo se realizó el instrumento de investigación donde el instrumento fue aprobado por las personas expertas en el tema, los mismos que nos dieron a conocer sus propias recomendaciones y correcciones del trabajo, el cual sirvió para dar a conocer a las personas que serían encuestadas esta a la vez nos permitió seguir con las entrevistas a cada uno de los involucrados en el tema como fueron los artesanos de la asociación, presidente y a los clientes que adquieren estas artesanías de la asociación de artesanos Malecón de Salinas, lo cual permitió un mayor fundamento para el siguiente capítulo.

El cuarto capítulo estuvo en el desarrollo de la propuesta donde detalla los elementos y componentes necesarios para el plan estratégico que sirvió para ayudar a los artesanos de la asociación Malecón de Salinas, a solucionar sus diferentes problemas para que así tengan la oportunidad de laborar normalmente bajo una misma responsabilidad, políticas, y objetivos que lleva un plan estratégico y así mejorar las diferencias que tienen los artesanos dentro de la asociación, también consta la matriz FODA, que sirve como un instrumento de investigación que permite conocer la situación actual de la asociación, sus necesidades y los problemas que influye en el desarrollo de la misma tales como la limitada gestión administrativa, la falta de apoyo por parte de las entidades públicas, desacuerdos grupales, escasa comunicación, con esto se espera cumplir con el objetivos de plan estratégico.

MARCO CONTEXTUAL

La incidencia de las estrategias organizacionales mejorará la gestión administrativa de la Asociación de Artesanos Malecón de Salinas – Plan estratégico para la asociación de artesanos Malecón de Salinas, Provincia de Santa Elena, Año 2013.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ecuador en todas sus regiones cuenta con una gran variedad de Asociaciones Artesanales que se encargan de dar a conocer al público nacional como internacional, la variedad de artesanías que son elaboradas manualmente y que realzan la imagen del territorio nacional.

La mayoría de estas asociaciones se forman por compañerismo o afinidad tratando de apoyarse en ella para lograr el desarrollo de sus asociados. Sin embargo la poca preparación y desconocimiento en áreas administrativas y de cómo poder llevar la gestión institucional hace que esta se conviertan en un organismos que se dedican a la distribución de sus productos de una manera formal, incurriendo en acciones administrativas empíricas, que generan desconfianza en sus asociados.

Llegan a tal punto de expender sus productos de manera informal, afectando a sus demás miembros asociados. En la provincia de Santa Elena se producen artesanías de diferentes tipos de materiales que se encuentran en el mismo sector, o fuera de la provincia, esto es de mucha importancia ya que facilita el desarrollo de sus actividades productivas por contar con la materia prima al alcance de sus manos, según la Ley de Artesanos que los regula cada grupo, taller u asociación deben estar inscritos y

amparados bajo este estatuto legal, que establece los lineamientos a seguir para su correcta actividad productiva-turística, de esta manera cada grupo organizado generará estrategias organizacionales que permitan manejarse ordenadamente en la producción y distribución de sus productos al mercado.

De los tres cantones que producen artesanías por medio de grupos establecidos legalmente, Salinas es uno de los más visitados dentro de la provincia por tener reconocimiento de paraíso turístico internacional, nos enfocamos directamente en la asociación de artesanos Malecón de Salinas por los diferentes conflictos que se generan en la asociación.

Existe incertidumbre, al no tener establecidas sus estrategias y objetivos, la poca organización, la ausencia de trabajo en equipo y comunicación, falta de compromiso para establecer estrategias que permitan desarrollar a la asociación genera que los artesanos, estén pocos identificados y se sientan desmotivados y no tengan una apropiada participación que permita lograr sus propósitos.

Por lo que se hizo necesario elaborar un plan estratégico que permitió que la asociación tenga las bases necesarias para poder administrarse, consintió en establecer estrategias organizacionales que logren un desarrollo administrativo en la asociación, también ayudo con la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la finalidad de saber aprovechar cada situación en post del beneficio de la asociación y así cumplir con los objetivos planteados para el futuro.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide las estrategias organizacionales de la gestión administrativa para la asociación de artesanos “malecón de Salinas” Provincia de Santa Elena?

SISTEMATIZACIÓN

¿Cuál es la situación actual de la asociación de artesanos Malecón de Salinas provincia de Santa Elena?

¿Qué aspectos y herramientas metodológicas se deben considerar en el proceso de gestión administrativa de la asociación de artesanos Malecón de Salinas?

¿Qué tipo de estrategias utiliza la asociación de artesanos Malecón de Salinas?

¿De qué manera contribuye la asociación al desarrollo de la provincia de Santa Elena?

¿De qué manera un plan estratégico puede contribuir al mejoramiento de la gestión administrativa de la asociación?

EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

Los aspectos que se tomarán en cuenta en la evaluación del problema son los siguientes.

Claro: Porque especifica la investigación de forma clara y coherente y se identifican las ideas trascendentales del problema que tiene la asociación de artesanos “MALECÓN DE SALINAS” provincia de Santa Elena.

Concreto: Este trabajo se lo redacta de manera corta, precisa, y directa logrando que el plan estratégico mejore la calidad de vida de los artesanos del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena.

Contextual: Un plan estratégico responde a una necesidad socio-económico, con la formación del personal que responda al desarrollo y crecimiento del cantón Salinas.

Delimitado: El problema está limitado porque se enfoca a diseñar el plan estratégico a la asociación de artesanos “MALECÓN DE SALINAS” provincia de Santa Elena, logrando con esto cumplir con las metas establecidas.

Evidente: Apunta a mejorar la calidad del servicio que brinda la asociación de artesanos “MALECÓN DE SALINAS” acorde a las necesidades que tienen los clientes.

Identifica los productos esperados: Mediante el plan estratégico mostramos las soluciones que sean útiles para la asociación de artesanos “MALECÓN DE SALINAS” provincia de Santa Elena.

Original: El Plan Estratégico nos ayuda a conocer un nuevo enfoque de la Asociación de Artesanos Malecón de Salinas que no esté investigada totalmente para así obtener un nuevo enfoque de la misma.

Relevante: Es importante la elaboración de un plan estratégico porque permite establecer objetivos, de la asociación de artesanos “MALECÓN DE SALINAS”, sea relevante ya que a través del plan contribuya el desarrollo del cantón.

Variables: Mediante el plan estratégico se identifica las variables que tiene la asociación de artesanos “MALECÓN DE SALINAS” para así saber y conocer con claridad los problemas que tiene.

Variable Dependiente: gestión administrativa

Variable Independiente: Estrategias organizacionales

JUSTIFICACIÓN

La provincia de Santa Elena es visionaria en lo que se refiere al desarrollo empresarial, sus asociaciones están agrupadas debido al poco interés de estudio en el mercado, la forma organizacional que posee, con limitaciones competitivas en otros mercados. La producción artesanal en la provincia posee fuentes artesanales ya que se ha convertido en la producción económica de las personas que quieren realizar esta actividad.

El objeto de esta investigación pretende lograr mediante teorías y conceptos esenciales, para así identificar las diferentes situaciones y problemas que se presentan en el interior de la asociación, saber cuáles son los factores, estrategias y acciones que están afectando la gestión de la asociación para poder analizarlos y diseñar una propuesta que permita realizar los cambios que se necesitan dentro de la asociación, es evidente que no existe coordinación entre ellos, existen desacuerdos grupales con directivos de la asociación, falta de motivación, y así saber cuáles son los cambios que se generan a su alrededor.

Es de mucha importancia la aplicación de los objetivos para ello se utilizó las técnicas de investigación como las entrevistas, las encuestas ya que así nos permitió obtener toda la información para evaluar el comportamiento y clima organizacional de la asociación.

Por medio de este proceso se puede analizar en qué condiciones se encuentra la asociación actualmente, en relación a las ventas, la relación entre los socios, gestión administrativa y de qué manera toman sus decisiones en base a las actividades que desean desarrollar ya sea en calidad de las artesanías o en procesos administrativos y la satisfacción de los clientes contribuyendo al éxito de la asociación.

La investigación se considero relevante ya que encaja precisamente con la línea de investigación y hace referencia a la teoría de la estrategia competitiva donde se mencionan que las técnicas se las utiliza en diferentes sectores, por tal motivo es

necesario establecer bien las estrategias, para conseguir ventajas competitivas y soluciones a los problemas en la gestión administrativa que por lo general influyen en las actividades de la asociación.

Mediante el plan estratégico que se quiere realizar se busca el desarrollo de la asociación mediante una gestión administrativa para que así mejore a la asociación, ya que esto les ayuda a ser más reconocidos al momento de vender sus artesanías y a la vez tener un buen ingreso económico tanto como para la asociación, asociados.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Evaluar la incidencia de las estrategias organizacionales en la gestión administrativa de la asociación de artesanos malecón de salinas a través de un análisis situacional con enfoque participativo para la elaboración de una propuesta que dé solución al problema.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Caracterizar los componentes de las estrategias organizacionales que servirán en el proceso de planeación mediante consultas bibliográficas y métodos de investigación.
- b) Realizar un diagnóstico situacional mediante un enfoque participativo aplicando métodos de investigación que permitan la formulación de estrategias organizacionales.

- c) Establecer las diferentes actividades productivas de la asociación de artesanos malecón de Salinas con la finalidad del aprovechamiento de los recursos.
- d) Determinar el direccionamiento administrativo mediante la aplicación de estrategias organizacionales para la asociación de artesano malecón de salinas provincia de Santa Elena.
- e) Diseñar un plan estratégico para el direccionamiento administrativo de la asociación de artesanos “MALECÓN DE SALINAS” provincia de Santa Elena.

HIPÓTESIS

Las estrategias organizacionales se aplican, pero en forma empírica produciendo deficiencias en la gestión administrativa de la asociación de artesanos “MALECÓN DE SALINAS” provincia de Santa Elena a través de un estudio situacional.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

De acuerdo al uso de las variables, se clasifican en variables dependientes y en variables independientes. La variable dependiente es la característica que se investiga y que siempre debe ser evaluada, y la variable independiente es la característica que se puede medir por separado y puede ser causa de la variable dependiente.

IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES:

Variable Dependiente: La gestión administrativa

Variable Independiente: Estrategias organizacionales

CUADRO N° 1 Operacionalización de las Variables: Variable Independiente

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Las estrategias organizacionales se aplican, pero en forma empírica produciendo deficiencias en la gestión administrativa de la asociación de artesanos “MALECÓN DE SALINAS” provincia de Santa Elena a través de un estudio situacional.	INDEPENDIENTE Estrategias organizacionales	Se determina las estrategias empresariales mediante un direccionamiento estratégico, que enmarca todas sus acciones para así poder modificar la actual estructura organizacional que nos conlleva a un análisis situacional profundo que permitan aplicar las estrategias adecuadas	Direccionamiento estratégico	Filosofía Misión Visión Objetivos Valores Políticas	¿La asociación a la que usted pertenece cuenta con su propia filosofía misión, visión, objetivos?	Entrevista
			Estructura organizacional	Órgano funcional	¿Existe una adecuada comunicación entre los miembros de la asociación para el desarrollo de las actividades en beneficio de la misma?	Encuesta
			Análisis situacional	Mefi Mefe Foda Matriz estratégica Posicionamiento BCG Competencia Competitividad Marco lógico		Entrevista
			Estrategias	Estrategias Programas Proyectos Cronograma Procedimiento presupuesto	¿Los objetivos de la asociación son comunicados a todos los artesanos?	

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

CUADRO N° 2 Operacionalización de las Variables: Variable Dependiente

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Las estrategias organizacionales se aplican, pero en forma empírica produciendo deficiencias en la gestión administrativa de la asociación de artesanos “MALECÓN DE SALINAS” provincia de Santa Elena a través de un estudio situacional.	DEPENDIENTE	Es el manejo correcto de los recursos con los que cuenta la asociación, obteniendo beneficio que ayudan al desarrollo de las actividades productivas de la asociación	Manejo de Recursos	Humanos Materiales	¿Se siente satisfecho con el servicio que le brindan los artesanos de la asociación Malecón de Salinas?	Entrevista Encuesta
	La gestión administrativa		Actividades productivas	Artesanías	¿Considera usted que los artesanos deben capacitarse para brindar un buen servicio? ¿Al momento de adquirir estos productos se siente conforme con la atención y cordialidad de los artesanos?	

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Láñez Lino

CAPÍTULO I

FUNDAMENTO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

La planeación los primeros que la utilizaron fueron las instituciones como el ejército ya que mediante su unidad y nivel de mando está directamente relacionada con el grado de autoridad y responsabilidad, ya que en las operaciones militares se hacía delegación de funciones en los niveles bajos haciendo énfasis en la necesidad de planificar con el fin de tomar decisiones científicas no intuitivas para el desarrollo de sus actividades.

Por eso en la actualidad muchas empresas públicas, privadas e inclusive mixtas con fines de lucro o sin ellos han evolucionado de manera positiva ya que satisfacen las necesidades de sus mercados y de tal manera fortalecen su imagen ya que así les permite ser reconocidas, por eso la planeación estratégica es una metodología genérica que puede ser utilizada por empresas de todo tipo sean grandes o pequeñas, públicas o privadas, ya que estas prestan servicios ayudando a cada área con los lineamientos y directrices de las empresas.

1.2 DEFINICIÓN PLAN ESTRATÉGICO

Según Thompson y Strickland III (2003) nos dice que: “El plan estratégico es un documento elaborado por escrito que sigue un proceso coherente, realista, progresivo, orientado a las acciones futuras que se ejecutan en una organización, utilizando los recursos disponibles procurando el logro de los objetivos y que al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros”. (Pág.3)

El plan estratégico permite a los administradores prepararse a los cambios rápidos del medio ambiente en que opera una organización para el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus metas.

Toda organización debe tener un Plan Estratégico para así determinar las estrategias a seguir, se ocupa de analizar las oportunidades y amenazas que se presentan en la misma y confronta las fortalezas y debilidades que tiene la empresa u organización.

La formulación del plan estratégico depende de tener un conocimiento claro de la organización tanto de su situación actual y pasada, mediante este análisis se podrá establecer un objetivo general y objetivos específicos.

1.2.1 Planeación Estratégica

La planificación es una herramienta fundamental de todo proceso, ya que conlleva a la realización de un diagnóstico situacional, que nos muestra la situación real para así alcanzar los objetivos y aprovechar al máximo los recursos existentes.

Es un medio que contribuye al desempeño de la dirección estratégica, que partiendo de la contemplación del entorno y de la organización mentaliza a la organización para mantener su supervivencia y dirigir su desarrollo a través de un proceso sistemático y continuo que permite a la organización ser claramente consciente de su misión y así preparar las acciones precisas para su puesta en práctica.

Según Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan (2006) considera que la Planificación Estratégica es “El valor real de la planificación estratégica reside mucho más en la orientación futura del proceso mismo que en producir un bello plan estratégico detallado por escrito. Las pequeñas empresas suelen planear de manera informal, sin regularidad”. (Pág. 28)

Es un proceso que reúne actividades para así generar estrategias para el logro de la visión de la empresa, y a la vez es un instrumento que sirve como guía para el logro del mismo.

Todo proceso planificador debe certificar que está relacionado con tres principios fundamentales que son: conocimiento, racionalidad y realidad a la vez debe ser operativo y sustantivo formal. Los principales pasos son:

- a) Analizar el desempeño de las unidades estratégicas de negocio
- b) Definir las unidades estratégicas de negocio
- c) Establecer la misión de la organización
- d) Especificar los objetivos de la organización
- e) Evaluar las oportunidades de crecimiento

1.2.2 ¿Qué es Planificación Estratégica?

Según Idalberto Chiavenato, Arao Sapiro (2010) nos dice que el plan estratégico “Es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra”. (Pág. 25)

Se refiere a los objetivos planteados de la empresa que afecten su viabilidad y evolución en beneficio del mismo, es preciso formular de forma integrada todos los planes tácticos y operativos que permiten a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presenten en un futuro.

Es un documento que recoge las principales líneas de acción, mediante quienes toman decisiones en una organización, analizan y procesan información externa e interna con el fin de evaluar la situación presente de la empresa. Permiten a las organizaciones prepararse para enfrentar situaciones que se presentan en un futuro para así ser orientado hacia sus metas que desea desempeñar las estrategias que

elija una organización deben ser acordes a las necesidades que tenga y la posición que se encuentre frente a sus competidores, conociendo sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.2.3 Importancia de la Planeación Estratégica

Es importante que toda empresa u organización cuente con un Plan Estratégico aunque hay veces en que primero piensen en la misión, visión de la empresa ya que forma parte de las recepciones. Esto nos ayuda a que los líderes de la empresa organización sepan hacia donde quieren ir y a la vez se comprometan con el mismo, saber cuál es la situación actual de la organización o empresa, saber sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Sin un plan, los administradores y seguidores tienen pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo, dónde se están desviando de su camino.

Esta es la razón por lo que las empresas u organizaciones dedican tanta atención a las estrategias organizativas, a los planes de los principales administradores que se elaboran para satisfacer las metas generales de una organización o empresa.

La planeación estratégica es esencial porque ayuda a prever los problemas antes que surjan y así poder afrontarlos, a la vez se debe trabajar en equipo con todos los miembros de la organización para alcanzar el logro deseado.

Daniel Martínez y Artemio Milla (2005) nos dice porque es importante el plan estratégico: “El Plan Estratégico es un ejercicio perfecto para trazar líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos de ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y lo más importante transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito”. (Pág. 8).

1.2.4 Características de la Planeación Estratégica

La Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que no resuelve todas las incertidumbres, pero que permite trazar una línea de propósitos para actuar.

Las características de la planificación estratégica son fundamentales porque ayuda a la asociación Malecón de Salinas detectar errores y así de qué forma podamos corregirlos, para alcanzar el éxito.

Según Fernando D' Alesso Ipinza (2008) las principales características de la planeación estratégica son:

- a) Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
- b) Es proyectada a varios años.
- c) Es participativo, transparente.
- d) Planear lo que se quiere hacer.

1.2.5 Principios Básicos de la Planeación Estratégica

Los principios en la Planeación Estratégica son esenciales para aplicar a cada uno de los elementos que la conforman, ninguna empresa puede alcanzar el éxito sino tiene una administración competente.

- a) Principio de Ciudadanía: implica el reconocimiento de la participación cívica, cultural, económica y social de los ciudadanos.
- b) Principio de Igualdad y no Discriminación: implica la equiparación de derechos y obligaciones de la población.

- c) Principio de Interculturalidad: mecanismo de interacción entre las personas de distintas culturas, dentro de la valoración de la diversidad cultural.

1.2.6 ¿Para qué sirve el Plan Estratégico?

El Plan Estratégico nos permite desarrollar la idea como si se la estuviera llevando a cabo, hace de dos usos la imaginación y la creación para así tener la certeza de que nuestro negocio será exitoso o no. Para que nos sirve el plan estratégico:

- a) Para mejorar la coordinación de las actividades.
- b) Para diseñar un ambiente adecuado.
- c) Para fijar los objetivos a largo plazo.
- d) Para un desempeño más eficaz de las personas.
- e) Para solucionar problemas.
- f) Para conocer el campo en el que trabaja.
- g) Para lograr sus objetivos y metas.

El Plan Estratégico nos permite crecer de manera ordenada, además logra la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y ayuda a definir con claridad los objetivos.

1.2.7 Modelos de Planes Estratégicos

Es un proceso para decidir qué tipo de planeación debe hacerse, cómo y cuándo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

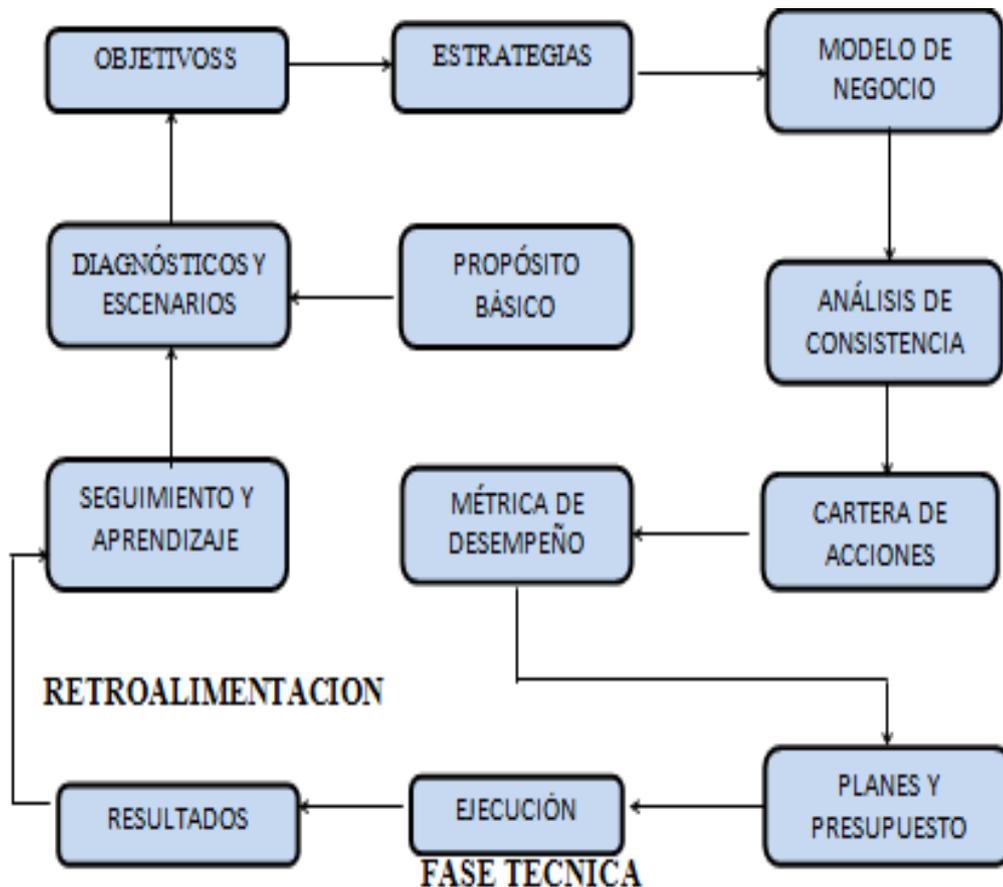
Durante el transcurso del tiempo, la planificación ha desarrollado diversos enfoques elaborado en base a las necesidades de las empresas u organizaciones

convirtiendo la planificación estratégica como la más idónea al momento de que se realicen los cambios. A continuación modelos de planes estratégicos elaborados por diferentes autores donde resalta el proceso que debe incluir en una planificación que nos permitirá cumplir con los objetivos programados por la empresa.

1.2.7.1 Modelo de planeación estratégica de Colón y Rodríguez

Según Colón y Rodríguez (2005) este modelo “inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que el análisis de diagnóstico lo cual es adecuado para analizar lo que se desea realizar, permite centrar las acciones de los planificadores”. (Pág. 14)

GRÁFICO N° 1 Fase estratégica



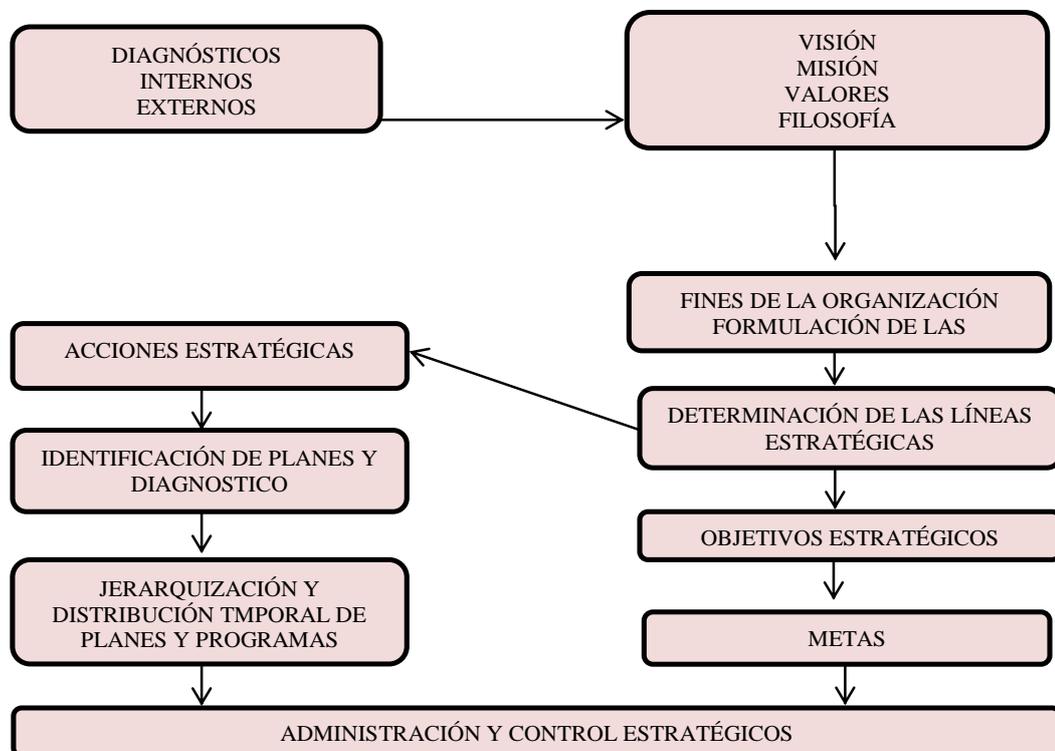
Fuente: Modelo de planeación estratégica de Colón y Rodríguez
Elaborado por: Karla Laínez Lino

1.2.7.2 Modelo de Planeación Estratégica Sergio Kauffma González

Según Sergio Kauffma González (2005): “El modelo de Planeación es el diagnóstico interno como externo, ya que están situados las reflexiones como son: visión, misión, valores, filosofía, los cuales se regirán las conductas individuales y colectivas para alcanzar los resultados esperados. Se determina los objetivos estratégicos generales, la estrategia, los puntos críticos de la misma, el formato del plan, los objetivos, las metas alcanzar. El Plan Estratégico deberá contar con planes y programas que deben estar de acuerdo a la importancia y necesidad en cumplimiento de las metas y objetivos”. (Pág. 25)

A partir de esto se procede al desarrollo del plan estratégico, ya que es conveniente determinar los componentes del trabajo que tendrán que caracterizar las operaciones normales de los miembros de la entidad.

GRÁFICO N° 2 Modelo de planeación estratégica Sergio Kauffman

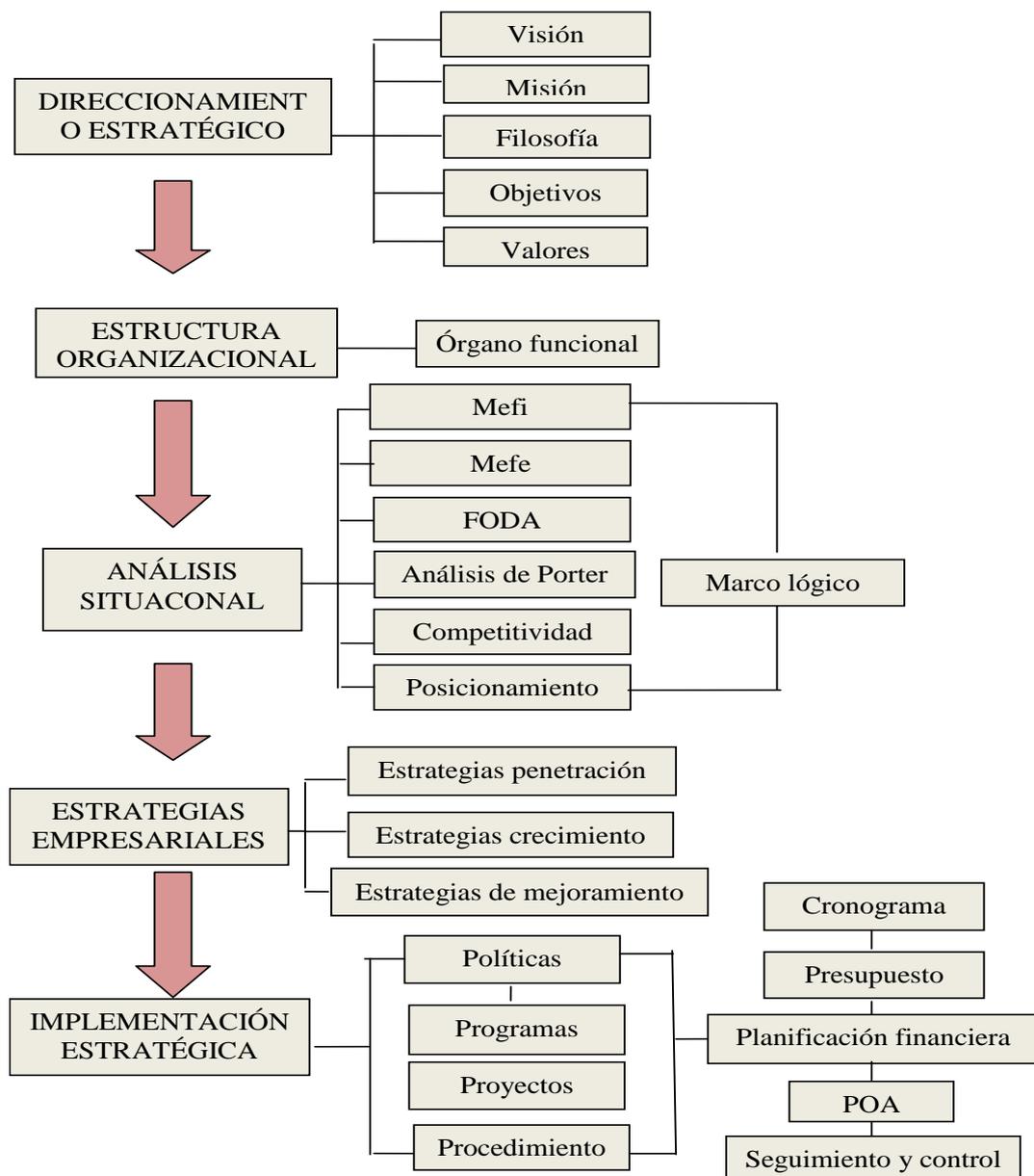


Fuente: Modelo de planeación estratégico Sergio González
Elaborado por: Karla Láinez Lino

1.2.7.3. Modelo Gerencia Estratégica Colón Rodríguez

Según Colón Rodríguez: “se refiere a la evaluación y análisis de empresas ya que permite estudiar, monitorear y valorar una organización. Después de ver los modelos mencionados he optado por elegir este modelo, debido a que cuenta con todo lo necesario para elaborar mi propuesta” (Pág. 15).

GRÁFICO N° 3 Modelo gerencia estratégica



Fuente: modelo de planeación estratégica de Colón Rodríguez
Elaborado por: Karla Láñez Lino

1.2.8. Elementos del plan estratégico

Para realizar el plan estratégico, de la ASOCIACIÓN DE ARTESANOS MALECÓN DE SALINAS se necesitan los siguientes elementos:

- a) Direccionamiento estratégico.
- b) Visión.
- c) Misión.
- d) Filosofía.
- e) Objetivos.
- f) Valores corporativos.
- g) Análisis situacional FODA – DAFO.
- h) Matrices estratégicas
- i) Estrategias empresariales.
- j) Cursos de acción.
- k) Políticas
- l) Programas.
- m) Procedimientos.
- n) Proyectos.
- o) Seguimiento y control.

1.2.8.1. Direccionamiento Estratégico

El Direccionamiento Estratégico pretende responder a la pregunta ¿En dónde queremos estar? En donde se deben revisar nuevamente los principios, la misión y la visión. Se entiende también como la formulación de propósitos de una empresa plasmada en documentos donde se señalan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general son de cinco a diez años que por ese tiempo se convierten en estrategias de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y sobre todo servicio a sus clientes.

1.2.8.1.1. Visión

Es la razón de ser de una empresa, ya que determina las funciones básicas de la empresa, ya que es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de esta donde formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

Las características de la visión de una organización son las siguientes:

- a) La visión van más allá de los objetivos simples financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.
- b) Engloba los objetivos y es a largo plazo.
- c) Responde a la preguntas ¿QUÉ QUEREMOS SER?

La visión es la que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la organización.

Según Martínez Daniel y Milla Artemio (2005) nos dice que la visión es “El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la misión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro”. (Pág. 21)

1.2.8.1.2. Misión

Según Martínez Daniel y Milla Artemio (2005) nos dice que: “La misión de una compañía diferente a la visión en que abarca tanto el propósito de la organización como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de la visión es amplia, la declaración de misión es específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá”. (Pág. 22)

La misión es primordial porque es una forma fácil de comunicarse con otros sobre lo que haces y como lo haces, además ayuda aclarar y enfocar el trabajo. Para definir la misión es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- a) **Debe ser motivadora.-** Es decir transmitir entusiasmo, tanto a clientes, colaboradores y socios teniendo en cuenta los valores por los que se regirá la organización.
- b) **Específica.-** Hace referencia al objetivo para el cual fue creada, siendo amplia y clara con el fin de no confundir a los clientes ni a los colaboradores.

Las características de la misión de una organización son las siguientes:

- a) La misión debe ser acometida.
- b) Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la organización competirá.
- c) Responde a la pregunta ¿POR QUÉ EXISTIMOS? ¿EN QUÉ NEGOCIO ESTAMOS? ¿COMO LOS DESARROLLAMOS?

1.2.8.1.3. Filosofía Organizacional

La Filosofía Organizacional establece las reglas de conducta que debe regirse en la organización. Convierte los valores corporativos de la organización a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores corporativos en la gestión de la organización.

Según Daniel Martínez y Artemio Milla (2006) nos dice que: “La filosofía empresarial establece las reglas de conducta por lo que debe regirse la organización. Traduce los valores corporativos de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores corporativos en la gestión de la organización. Sirve, por tanto, para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia”. (Pág. 24).

La filosofía debe ser definida de forma clara y estable, una filosofía clara conduce a decisiones oportunas, de lo contrario crean confusión en los directivos a depender de controles formales que orienten los recursos humanos. Para tener la filosofía organizacional es necesario:

- a) **Trabajar en equipo.-** Ya que el resultado que se puede obtener es mucho mejor del que se podría obtener individualmente.
- b) **Retribuir según los resultados.-** La mayoría de los empresarios ven con facilidad el recorte del personal, con el fin de maximizar sus ganancias pero no solo debemos ver a los empleados como cantidades de dinero, sino como personas importantes que forman parte de la organización.

1.2.8.1.4. Objetivos

Según Carvajal A. (2006) nos dice que los objetivos son los elementos que permite llegar, a una situación nueva como producto final de una o varias actividades. Los objetivos de un proyecto indican lo que se va a realizar es decir el enunciado claro y preciso de los logros a los cuales se aspira llegar con el proyecto. (Pág. 112)

Los objetivos son los resultados generales que la organización pretende alcanzar a largo plazo inspirada por su misión. Los objetivos específicos son metas aspiradas corto plazo que la organización debe alcanzar con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos generales. Los objetivos generales como específicos deben:

- a) Comunicar la filosofía de la organización.
- b) Ser específicos en el tiempo.
- c) Proveer direccionamiento.
- d) Ser realistas.
- e) Ser medibles.

Es importante considerar las opiniones de todas las personas involucradas, sean internas o externas ya que es posible que el diagnóstico nos dé la pauta hacia donde queremos llegar o si existe la necesidad de plantearse las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué desea alcanzar?
- b) ¿Cómo se pretende lograrlo?
- c) ¿Qué medios se van a utilizar?
- d) ¿Cuál es la finalidad que nos movió a buscar este documento?
- e) ¿Cuándo debemos lograrlo?
- f) ¿Dónde se debe ejecutar?

1.2.8.1.5. Valores – Cultura Organizacional

Son principios con el cual se caracteriza la organización y fortalece la misión y visión. Generalmente se elaboran con la participación de cada uno de los miembros de la organización, debe ser un trabajo en equipo para evitar que queden como enunciados y no cumplan los objetivos propuestos.

Según el autor Martínez Daniel (2005) considera que: “Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones en un individuo o grupo de individuos. Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma”. (Pág. 24)

Los valores corporativos que prevalecen y representan a la empresa son:

- a) **Integridad:** La integridad personal requiere valor. Es una sociedad donde se pierden los valores y crece la confianza, la integridad es un desafío impresionante en los negocios, la familia, el estado y la sociedad en general.

- b) **Lealtad:** Son aquellas personas para las cuales trabajamos, lealtad es sinónimo de compromiso y entrega a nuestro trabajo.
- c) **Responsabilidad:** Es el que cumple con sus obligaciones o que pone atención en lo que hace o decide.

1.2.8.2. Análisis Situacional

Según Muñiz L. (2010) nos dice que “El análisis situacional es una herramienta que permite confeccionar un cuadro de análisis de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones en el futuro”. (Pág. 40)

Dentro del análisis situacional se recurre al estudio de los dos ambientes, el externo que hace mención a las oportunidades y amenazas del mercado, y el ambiente interno referente a las fortalezas y debilidades de la empresa.

Análisis interno: El análisis interno se encarga de investigar las características de las capacidades, factores, habilidades, medios, recursos que dispone la empresa para hacer frente el entorno. Puede hacerse también en el caso de pequeños negocios, en el de emprendedores sin estructura o en cada uno de los seres humanos requiriendo las razones de otras personas que conozcan esa realidad y puedan aportar opiniones y puntos de vista que enriquezcan el análisis.

- a) **Fortalezas.-** Son características propias de la empresa que facilitan o favorecen el logro de los objetivos.
- b) **Oportunidades.-** Son circunstancias o situaciones del entorno que surgen desde afuera de los límites de una organización pero que afectan las decisiones internas como las actividades y desarrollo.

Análisis del Entorno: Determina las amenazas y oportunidades que pueden ofrecer a la organización de riesgo o una ventaja favorable. Este análisis

constituye lo que se denomina la mirada hacia afuera, y es el complemento indispensable del análisis del ambiente interno, en cuanto completa la visión de la situación y su contexto.

- a) **Debilidades.-** Son características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.
- b) **Amenazas.-** Son circunstancias o situaciones del entorno desfavorable para la organización que pueden afectar negativamente la marcha de la organización.

1.2.8.2.1. Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según Fred R. David (2006) nos dice: que la realización de una auditoría interna de administración es elaborar una matriz de evaluación de factores internos, la cual es una herramienta analítica donde resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes de gerencia, mercado, finanzas, producción, investigación y desarrollo; suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa. (Pág. 144)

CUADRO N° 3 Matriz de evaluación de factores internos

Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Bajo estado de ánimo de los empleados	0,22	2	0,44
Excelente calidad de producto	0,18	4	0,72
Capacidad gerencial de los ejecutivos	0,1	3	0,30
Capital de trabajo disponible	0,15	3	0,45
No existe estructura organizativa	0,3	1	0,30
No se emplea personal de investigación y de desarrollo	0,05	2	0,10
TOTAL	1		2,31

Fuente: matriz de factores internos

Elaborado por: Karla Laínez Lino

1.2.8.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según Fred R. David (2006): El análisis del entorno, concluye con la estructuración de una Matriz de Evaluación de Factores Externos ya que es una herramienta que permite la evaluación del entorno que rodea a la organización, la cual ayuda a obtener información económica, social, cultural ayuda a identificar las oportunidades que existe y reducir los posibles efectos negativos de las amenazas de manera que se pueda tomar decisiones para el desarrollo de la organización. (pág. 144)

CUADRO N° 4 Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Tasas de interés creciente	0,2	1	0,20
Desplazamiento poblacional	0,1	4	0,40
Derogatorias gubernamentales	0,3	3	0,90
Estrategias de expansión de un competidor	0,2	2	0,40
Decisiones del nuevo gobierno	0,2	4	0,80
TOTAL	1		2,70

Fuente: matriz de factores externos

Elaborado por: Karla Laínez Lino

1.2.8.2.3. Matriz Estratégica FODA

Según Heinz Wehrich nos dice “Sirve para analizar la situación competitiva de una organización, esta matriz es un análisis sistemático que facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización”. (Pág. 156)

El punto de partida del modelo son las amenazas ya que en muchos casos las organizaciones proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de amenazas, crisis, o problemas. Es una herramienta que consiste en un análisis de la situación actual de una empresa, producto o individuo considerado como objeto de estudio para la toma de decisiones en los objetivos.

Según Orión Aramayo (2010) nos dice que existen cuatro estrategias de alternativas que son:

- a) **Estrategia DA:** persigue la reducción al mínimo tanto debilidades como de amenazas.

- b) **Estrategia DO:** pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades, de esta manera una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas, o bien adquirir las aptitudes necesarias como tecnología o personas con habilidades.

- c) **Estrategia FA:** Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno, el propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas, así la organización puede servirse de sus virtudes administrativas, comercialización, financieras y tecnológicas para vencer las amenazas.

- d) **Estrategia FO:** Es aquella que una organización puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades, si recientes debilidades se empeñaran en vencerlas para convertirlas en fortalezas, si enfrentan amenazas las evitan para concentrarse en las oportunidades.

CUADRO N° 5 FODA estratégico

MATRIZ FODA	FORTALEZAS F1.- F2.- E3.- F4.- Fn.-	DEBILIDADES D1.- D2.- D3.- D4.- Dn.-
OPORTUNIDADES O1.- O2.- O3.- O4.- On.-	ESTRATÉGIAS (FO) (Maxi - Maxi) Estrategias para maximizar F y O.	ESTRATÉGIAS (DO) (Mini - Maxi) Estrategias para minimizar D y maximizar O.
AMENAZAS A1.- A2.- A3.- A4.- An.-	ESTRATÉGIAS (FA) (Maxi - Mini) Estrategias para maximizar F y minimizar A.	ESTRATÉGIAS (DA) (Mini - Mini) Estrategia para minimizar D y A.

Fuente: Manual De Planeación Estratégica Orión Aramayo (2010)

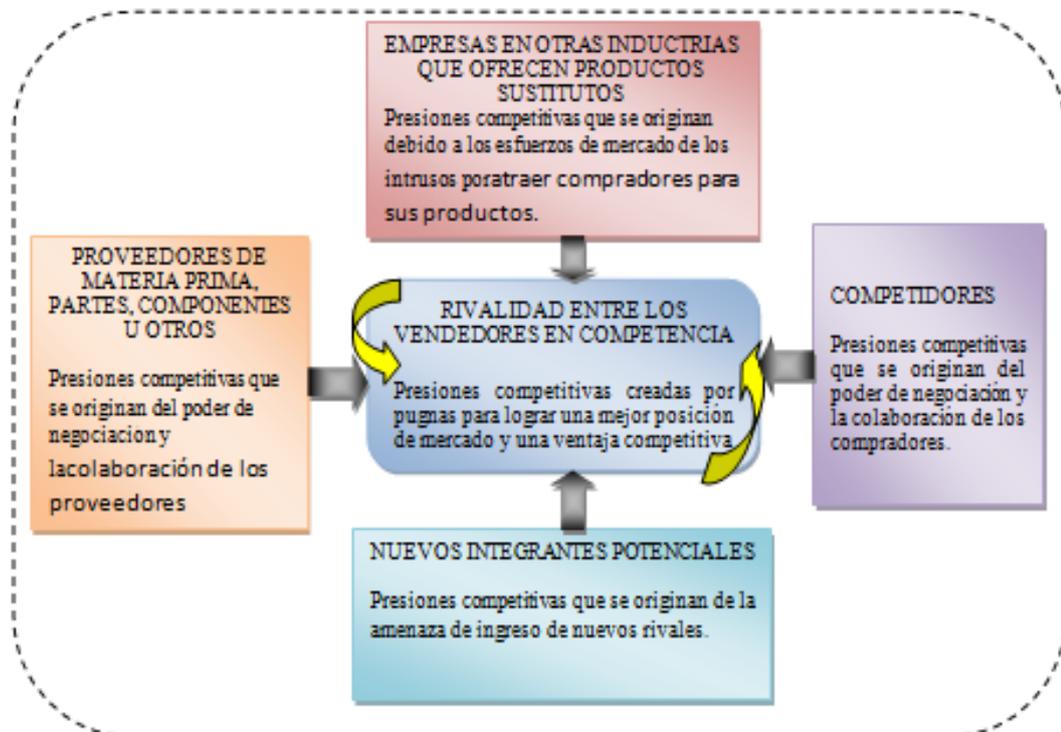
Elaborado por: Karla Laínez Lino

1.2.8.2.4. Análisis de Porter

Según Thompson Arthur nos dice que “El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un instrumento analítico utilizando para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una de ellas”. (Pág. 3)

La técnica de un análisis de la competencia no solo es la que se utiliza con más frecuencia, sino que también es fácil de aplicar y entender, ya que permitirá conocer cuál es el comportamiento estructural y las tendencias que se escribe la organización.

GRÁFICO N° 4 Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter



Fuente: Thompson Arthur, Administración Estratégica Textos Y Casos (2005)

Elaborado Por: Karla Láinez Lino

- Nuevos participantes:** La amenaza del ingreso de nuevos competidores al mercado.
- Proveedores:** La capacidad de negociación con los proveedores.
- Compradores:** La capacidad de negociación con los compradores.
- Sustitutos:** La posibilidad de utilizar productos sustitutos en el mercado.
- Competidores en la industria:** La rivalidad entre competidores actuales que se encuentran ya en el mercado.

1.2.8.2.5 Matriz de Competitividad

La Matriz de Competitividad consta de cuatro situaciones diferentes determinados por la participación en el mercado, la contribución, el crecimiento especializado y el crecimiento de la participación sectorial, resumiendo la posición del país en relación a la evolución del mercado entre dos fichas en el tiempo.

- a) **Estrellas Nacientes.-** Sectores dinámicos en los que aumenta la participación del mercado del país o la especialización.
- b) **Estrellas Menguantes.-** Aumenta la participación de mercado, contribución o especialización en los sectores estacionarios.
- c) **Oportunidades Perdidas.-** Disminuye la participación de mercado o contribución o la especialización en los sectores dinámicos.
- d) **Retrocesos.-** Disminuye la participación en el mercado, contribución o la especialización en los sectores estacionarios.

1.2.8.2.6 Matriz Posicionamiento

La Matriz de Posicionamiento es una herramienta que ayuda muchísimo a pensar cómo comprender conjuntamente los dos temas críticos de cualquier mercado:

- a) No todo el mercado demanda lo mismo
- b) No todos los productos son iguales, hay diferenciación.

CUADRO N° 6 Matriz de posicionamiento

BENEFICIOS	MARCA 1	MARCA 2	MARCA 3	MARCA 4	ETC.
1.					
2.					
3.					
4.					
Etc.					
Total					
Media					
Participación de percepción					

Fuente: Instrumentos De Análisis Del Marketing Estratégico
Elaborado por: Matriz de posicionamiento

El objetivo principal de la matriz de posicionamiento es demostrar numérica o gráficamente, como los consumidores distinguen un determinado producto o servicio en función de determinados críticos o beneficios de evaluación.

1.2.8.3 Formulación Estratégica

1.2.8.3.1 Estrategias Empresariales

Según el libro de las Estrategias de Crecimiento (2006), nos dice que “Las estrategias son una declaración en la que una vez definido el objetivo que se pretende alcanzar se establece con precisión, que se pretende alcanzar y como se va alcanzar”. (Pág. 19)

Las estrategias son la parte más importante del proceso de desarrollo de comunicación, por lo que se maneja preguntas estratégicas por parte de los clientes y desarrollar estrategias que impacta cada paso de la relación con los clientes. Las estrategias incrementan frecuencia de uso del producto, calidad utilizada del producto. Además denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de recursos necesarios para desarrollar las actividades que darán los resultados y deben tener en cuenta como se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

1.2.8.3.1. Estrategia de Crecimiento

Es desarrollada mediante el crecimiento interno, es decir, recurriendo la inversión de nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, o acudiendo al crecimiento externo, esto es la adquisición, fusión u otras alternativas.

Un esquema de las diferentes destrezas de crecimiento que pueden desarrollar de forma general cualquier tipo de empresa y clasifica las estrategias en cuatro modalidades:

- a) **Estrategia de Penetración en el Mercado.-** Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que opere actualmente la empresa.
- b) **Estrategia de Desarrollo del Mercado.-** Implica buscar nuevas aplicaciones para el producto y/o servicio que capten a otros segmentos de mercado distintos o actuales.
- c) **Estrategia de Desarrollo del Producto.-** La empresa puede también lanzar nuevos productos y/o servicios que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras a variaciones que pueden ser mayor calidad, menor precio etc.
- d) **Estrategia de Diversificación.-** La empresa desarrolla nuevos servicios y nuevos mercados, teniendo en consideración las oportunidades que se presentan para los consumidores que siempre esperan innovación.

1.2.8.3.2 Estrategia de Mejoramiento

Las Estrategias de Mejoramiento solucionaron planes futuros a la asociación Malecón de Salinas mediante acciones preventivas que mejoren el atractivo conjunto de todas las artesanías. Por medio de esta estrategia se lograra ser más productivos y competitivos en el mercado nacional el cual pertenece la asociación. Por otra parte se deben analizar los procesos utilizados, de tal manera que si existe algún inconveniente pueda mejorar o corregirse, como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que la asociación crezca dentro del mercado.

1.2.8.3.3 Estrategia de Cambio

Según Wilson Gonzalo Paredes, Nataly Paredes (2011) nos dice que: “Se refiere a la implementación de las acciones concretas que permitan dar una respuesta al problema planteado. Es decir constituye la propuesta para mejorar o solucionar lo investigado a través de diferentes tipos de acciones que solucionan cada una de las variables de estudio que pueden ser solucionadas”. (Pág. 69).

Son la clave del éxito o fracaso del proceso de transformación, una vez que se han reformulado los procesos de la asociación de artesanos Malecón de Salinas, diseñando una adecuada estructura organizativa que logre los cambios esperados en beneficio de los habitantes del Cantón Salinas provincia de Santa Elena.

El principal objetivo es la evaluación y planificación del proceso de cambio para asegurar que sí este se lleve a cabo, se haga de la forma más eficiente siguiendo los procedimientos establecidos y asegurando la continuidad del servicio.

Puede ser diseñada con anticipación cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita, previa a una estrategia bien formulada permite alcanzar los esfuerzos asignando los recursos de una organización y adopta una posición singular y viable, basadas en sus capacidades internas anticipando los cambios del entorno.

1.2.8.4 Implementación Estratégica

La Implementación Estratégica son procesos que ponen planes y estrategias en acción para alcanzar los objetivos que conforman la organización hacia un mismo propósito a la vez presentan soluciones para enfrentar los desafíos de la competencia y la vida de la organización, muestra la ejecución de los recursos y esfuerzos para alcanzar los objetivos los cuales tenemos a continuación:

1.2.8.4.1 Políticas Organizacionales

Según Fred R. nos dice: “Las políticas son los medios para alcanzar los objetivos anuales, consiste en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas y recurrentes”. (Pág. 12)

Las políticas organizacionales son consideradas acciones de las personas, que tienen por objeto adquirir, desarrollar y utilizar el poder para obtener los resultados que prefieren antes que originen problemas en la organización ya que las políticas ayudan a la toma de decisiones.

Las actitudes negativas respecto al comportamiento político y las políticas organizacionales pueden obstaculizar la efectividad organizacional. Las políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la sociedad en aspectos específicos.

Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro de los departamentos con los que cuenta, ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas, esto hace que sea innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con los que permita mantener control.

1.2.8.4.2 Programas

Según Sainz de Vicuña A. José María (2012), nos dice que: “Los programas constituyen una secuencia paso por paso de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, un programa describe cómo se alcanzarán los objetivos y se asignaran los recursos previstos en función del tiempo además ofrece una señal, que debe ser monitoreada y medida de los avances logrados”. (Pág. 168)

Los programas estable la secuencia de actividades específicas para poder alcanzar los objetivos, orienta su campo de acción basándose en el plan operativo. Los programas deben ser adaptables a las modificaciones o cambios que se presenten, y así considerar las consecuencias que presentaran en un futuro.

El éxito de un programa es proporcional a la habilidad de las actividades de acuerdo a la importancia y a su ejecución en lo que es la fecha de inicio y la terminación de cada actividad. Cada programa tiene una estructura propia, puede ser de una serie de actividades dentro de un programa más general. La importancia de los programas e que:

- a) Evitan la duplicidad de esfuerzos.
- b) Determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades.
- c) Determinan los recursos que necesitan.
- d) Identifica a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- e) Mantienen en orden las actividades sirviendo como herramienta de control.
- f) Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse específicamente.
- g) Se incluyen únicamente las actividades que son necesaria.
- h) Suministran información e indican el estado de avance de las actividades.

Un programa es el escalón inmediato superior a los proyectos en la planeación del desarrollo, el mismo que se encarga de unirlos y darles coherencias en relación a uno o varios objetivos de desarrollo económico social, el éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo a su grado de importancia, orienta a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar, disminuyen los costos, identifican a las personas responsables y determinan los recursos que se necesita.

1.2.8.4.3 Procedimientos

Según Rodríguez Valencia (2005) no dice: “Son aquellos planes que señalan la secuencia ordenada para así obtener los mejores resultados en cada función de la organización, permite establecer la secuencia para desarrollar las actividades específicas y rutinarias e acuerdo a la situación de la organización”. (Pág. 224)

Los procedimientos es el modo de determinar acciones que se realizan con una serie de pasos comunes claramente definidos, que permiten realizar el estudio, investigación ocupación, trabajo que aplique la organización. Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específica se constituyen de acuerdo con la situación de cada empresa y de su estructura organizacional.

Los procedimientos diseñados en este plan, es representar mediante diagramas lo cual permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades. La importancia de los procedimientos radica en:

- a) Determinar el orden lógico que deben seguir las actividades.
- b) Delimitar responsabilidades evitando duplicidades.
- c) Determinar cómo deben ejecutarse las actividades, también cuándo y quiénes deben realizarlas.
- d) Promover la eficiencia y especialización.
- e) Ser aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

1.2.8.4.4 Proyectos

Según el libro de Gestión de proyectos (2008), “es una operación que se acomete a realizar una obra de gran importancia y que posee una serie de características para alcanzar un objetivo y resolver problemas”. (Pág. 2)

Es la búsqueda de una solución al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana. Proyecto es el componente del proceso de planificación que al utilizarlo permite alcanzar crecimiento y desarrollo en mayor grado, expresado por mayor producción, más empleo e indicadores que comprueben el bienestar y mejores niveles de vida. La razón de realizar un proyecto es alcanzar los objetivos específicos dentro de los límites que impone un presupuesto, calidades establecidas anticipadamente y un lapso de tiempo previamente definido, consiste en reunir varias ideas para llevarlas a cabo, es un emprendimiento que tiene lugar durante un tiempo limitado y que apunta a lograr un resultado único. Los proyectos presentan ciertas características básicas, que se dan a continuación:

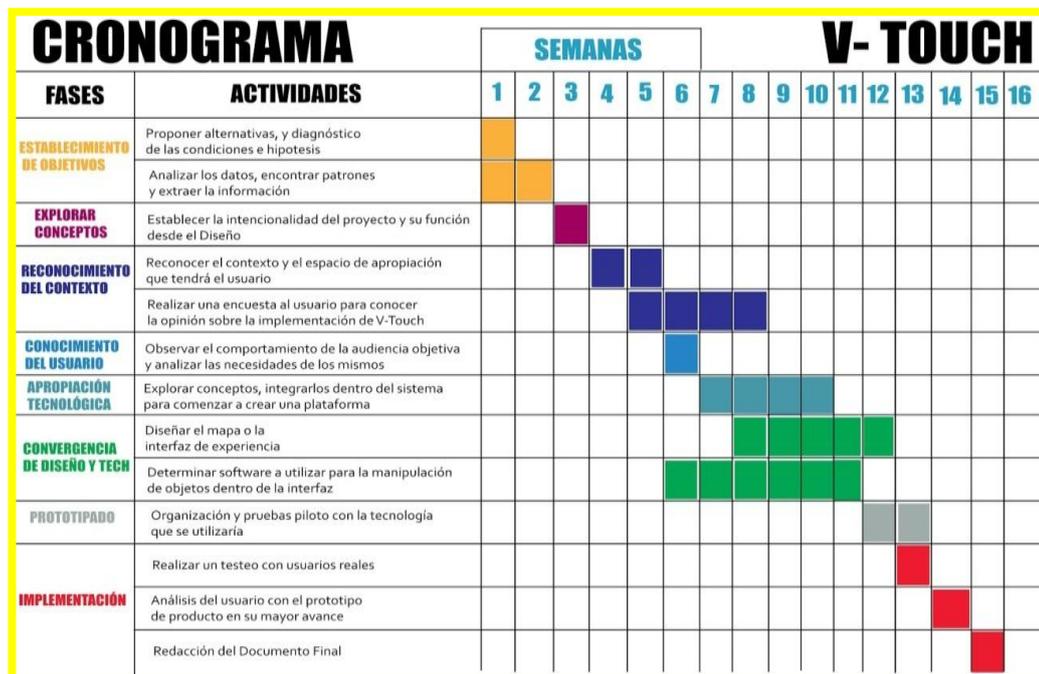
- a) Es irreversible, de no serlo ocasiona fuertes perjuicios.
- b) No es repetitivo, por tanto cuenta con una fecha inicial y una final.
- c) Produce cambios notables y trascendentes obteniendo un resultado útil en el ámbito interno y externo.
- d) Tiene complejas y numerosas actividades, que sólo se presentan una vez.
- e) Tiene recursos y presupuesto limitado.

1.2.8.4.5 Cronograma

Es una presentación del programa de actividades, que facilita el control y realización de avance de la investigación, los elementos básicos son las actividades y los tiempos de realización.

- a) **Actividades.-** Es necesario considerar las etapas del proceso de investigación.
- b) **Determinación del tiempo.-** Se considera el criterio del investigador que se basa en el esfuerzo individual y colectivo que está dispuesto a realizar.

GRÁFICO N° 5 Ejemplo de cronograma



Fuente: cronograma
 Elaborado por: Zambrano Barrios

1.2.8.4.6 Presupuesto

Según el autor Zambrano Barrios, Adalberto (2009), nos dice que: “El presupuesto no es más que la expresión financiera del plan, existe un aspecto sumamente importante a reseñar y son los resultados. Tanto el plan como el presupuesto, y especialmente este último, deben mostrar a los fines de justificar su ejecución. Todo gasto que se ejecute, todo crédito presupuestario, debe implicar la generación de un producto, de unos resultados y de unos impactos o beneficios sociales, por lo menos en relación con aquellos gastos, vinculados a la generación de productos terminados y productos intermedios”. (Pág.36)

Se especifican detalladamente, de tal manera que los investigadores conozcan cuál va a ser el recurso financiero necesario en el estudio. Es el instrumento de desarrollo anual de las empresas cuyos planes y programas se formulan por término de un año, elaborar un presupuesto permite a las empresas, organizaciones y gobiernos establecer prioridades y evaluar la consecuencia de los objetivos.

El presupuesto es una herramienta de desarrollo necesaria para directivos en general o responsables del proyecto, cuyos planes y programas se formulan por término de un año. Realizar un presupuesto eficaz permite a las organizaciones establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

GRÁFICO N° 6 Presupuesto

CUADRO 3	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	PORCENTAJE EJECUTADO
Honorable consejo deliber	1.352.400,33	659.836,76	48,79%
Administración Central	11.628.684,63	11.281.764,13	97,02%
Salud	776.988,13	412.952,34	53,15%
Hospital Ferreyra	10.834.401,31	6.396.545,81	59,04%
Hospital Irurzun	2.322.582,59	1.193.214,94	51,37%
Unidades Sanitarias	2.225.609,43	1.250.706,79	56,20%
Serv. Especiales urbanos	35.292.171,39	30.264.541,40	85,75%
Obras Sanitarias	2.985.331,09	1.339.328,43	44,86%
Vialidad	3.217.073,67	1.849.284,98	57,48%
Desarrollo social	2.790.416,21	1.358.778,45	48,69%
Turismo	892.564,98	324.718,22	36,38%
Cultura y educación	2.396.141,11	1.321.499,99	55,15%
Deportes	513.525,63	264.806,85	51,57%
Planeamiento y medio am	1.265.759,25	732.783,46	57,89%

Fuente: Zambrano Barrios, Adalberto
Elaborado Por: Zambrano Barrios

1.2.8.4.7 Planificación Financiera

Gitman L. (2007) nos dice que “la planificación financiera es importante en las operaciones de las empresas, porque nos da esquemas para guiar y coordinar las actividades de esta con el propósito de lograr sus objetivos”. (Pág. 105)

La Planificación Financiera es un proceso donde se fijan las bases de las actividades financieras con el objetivo de disminuir los riesgos, al igual que los distintos tipos de planificación financiera ya que son herramientas o técnicas que reúne un conjunto de métodos, instrumentos con el que se fija en una compañía, pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar.

En la Planificación Financiera intervienen tres elementos claves que son:

- a) La Planificación que consistes del efectivo, está en elaborar el presupuesto de caja.
- b) La planificación de utilidades que se obtiene del análisis de los estados financieros.

1.2.8.5 Planificación Operativa

Según Rodríguez Valencia (2005) dice que “la planificación operativa consiste hacer compromisos específicos para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas por la planeación estratégica”. (Pág. 105)

Es un instrumento indispensable el cual deben cumplir todos los detalles para la ejecución de acciones concretas, se debe planificar antes de actuar, consiste en formular planes a corto plazo que realce las diferentes partes de la organización. La planificación operativa consiste en la asignación anticipada de las funciones que realiza la empresa y cuáles son los recursos que utilizara el talento humano.

En la planificación operativa la participación de los empleados incrementa su visión de los objetivos de trabajo y de la organización, ya que involucra a los empleados en el proceso de la organización. La planificación operativa es importante tanto para el directo como para los subordinados, por tres motivos.

- a) Traduce el futuro al presente, al ofrecer un mapa detallado de cómo llegar de aquí allá si utilizamos los mapas, podemos decir que los planes estratégicos son los mapas nacionales o globales y los planes operativos son los caminantes.

- b) Se requiere la participación de los empleados para incrementar la comprensión de los objetivos, de su organización y de su unidad de trabajo, involucra a los empleados en el proceso de planificación operativa no solo incrementa su nivel de conocimiento y comprensión de estos objetivos.

- c) Permite clarificar las prioridades organizativas de la unidad de trabajo.

La planificación operativa implica el diseño de la forma de realizar la actividad principal de la empresa, ajustándose a la ejecución de las tareas que ella requiere y a su gestión, enlazándose en este último caso, con la planificación estratégica y táctica, por tanto en organizaciones bien administradas, existe una relación directa entre la planeación estratégica y la planeación que los administradores llevan a cabo en todos los niveles como centros de responsabilidad y de proceso.

1.2.8.5.1 Plan Operativo Anual (POA)

El POA, es una herramienta principal para la planificación de toda empresa pública o privada, se adapta a cualquier proyecto con lo que se hace la programación anual de las actividades estratégicas definidas para el cumplimiento de los objetivos propuestos, se detallan parte por parte los objetivos a lograr durante el periodo. Es de vital importancia que el plan operativo anual que se ha elaborado este ligado al plan estratégico de la organización, detallarlo de una forma concreta ayuda además de lograr los objetivos cada año.

El POA, es un documento importante en el cual se plasma los responsables de la organización o proyecto, se establecen los lineamientos necesarios para alcanzar las metas trazadas, cabe recalcar que se anticipan las actividades dado que están consumen recursos económicos y tiempo en la dedicación.

El plan operativo anual, presenta los detalles sobre conseguir lo planeado en el plan estratégico, para esto todos los planes sean de acción, operativo, estratégico, etc. Deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

1.2.8.5.2 Sistema de Seguimiento y Control

Según Zambrano Barrios Adalberto (2006) nos dice que: “el control de seguimiento es realizado durante la ejecución de los procesos, la idea es verificar la utilización de los recursos en el cumplimiento de las actividades y tareas para lograr los resultados previstos en el plan y el presupuesto”. (Pág. 225)

Tiene como finalidad conocer la marcha, evaluar el nivel de cumplimiento y proporcionar la oportuna y suficiente información que permita hacer los correctivos al proyecto, capitalizar y sistematizar las experiencias. El Sistema de Seguimiento y Control se lo añade como un elemento esencial en la gestión de planificación de la empresa pública o privada, ajustando las estrategias a los logros planteados.

El sistema de seguimiento y control nos lleva a ejecutar las actividades y monitorear de qué forma se están logrando los propósitos que la organización desea cumplir en un determinado tiempo, y a la vez controla y ejecuta el rendimiento de cada uno de los departamentos para lograr el objetivo general de la organización. La base de esto es la retroalimentación como información confiable y oportuna que permite tomar decisiones respecto a la ejecución del proyecto.

El seguimiento ciego es el pan cuando las circunstancias han cambiado puede ser tan negativo, por lo que hay que arriesgarse previamente de que las razones que inducían en su momento a proporcionar alguna estrategia siguen siendo las mismas, de tal manera que si no se sigue con lo planeado habrá que hacer las correcciones respectivas.

El control que se realiza no va de la mano con la inspección, verificación o investigación de lo ocurrido, muy al contrario se realiza para comparar periódicamente lo realizado respectivamente con los objetivos fijados, analizar las desviaciones y corregirlas mediante la adaptación de nuevas acciones, tratando de aplicar los criterios de control, para ello se hace uso del cuadro de mando integral, considerando que la elaboración se realizará una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultado clave.

1.3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL O EMPRESA

1.3.2 Elementos Constituidos

Los elementos constituidos que tiene la asociación de artesanos Malecón de salinas están los siguientes:

1.3.2.1 Historial

La Provincia de Santa Elena, es un sitio altamente turístico que cada año es visitado por turistas nacionales como extranjeros, tiene extensas zonas para la distracción familiar, a través del tiempo se ha convertido en un imperio comercial gracias a la actividad turística que ejercen sus habitantes y al desarrollo en infraestructura que se han realizado por parte de las autoridades, los cuales han permitido el crecimiento económico del Cantón Salinas con datos del INEC tiene una población de 68.675 90.031 habitantes, de los cuales 35.436 – 45.747 son hombres y 33.239 mujeres. 44.284.

A nivel de la Provincia de Santa Elena existen alrededor de 700 artesanos que están dedicados a la elaboración de productos artesanales utilizando materiales como la concha Spondylus, tagua, piedras, malaquita, cristal de sharoqui, minero,

marino, pecuario, etc. Estos artesanos adquieren los materiales en lugares como: Sitio Nuevo, Libertador Bolívar, Dos Mangas localizado en la Ruta del Spondylus, Guayaquil, en lugares pesqueros e incluso importados convirtiéndose en la principal fuente de ingreso económico para quienes se dedican a esta actividad.

El crecimiento económico que se ha visto plasmado en el Cantón Salinas es la calidad artesanal que han desarrollado algunos de los pobladores, convirtiéndose en comerciantes de artesanías llegando a ser otra fuente de ingreso económico para los habitantes de este cantón, los cuales se dedican a la elaboración y comercialización de artesanías, confeccionando artículos como aretes, cadenas, anillos, pulseras, diferentes tipos de adornos, llaveros, los mismos que tienen gran acogida entre los visitantes.

El Cantón Salinas es una entidad territorial ecuatoriana de la provincia de Santa Elena, fundada el 22 de diciembre de 1937, se ubica al Sur de la región costa, su cabecera cantonal es la ciudad de Salinas, lugar donde se agrupa gran parte de su población total, es el balneario principal de la provincia y uno de los más populares del país, en el Cantón Salinas existen 123 personas dedicadas a esta labor artesanal, distribuidos en 10 asociaciones las cuales se juntaron para crear una sola asociación llamada “MALECÓN DE SALINAS”, pero cabe recalcar que son 100 artesanos que pertenecen a esta asociación, 8 están por ingresar y 15 no son fijos ya que relazan viajes a casas abiertas de las diferentes provincias del Ecuador.

En Salinas, la venta de estas artesanías se da dependiendo del turismo más en tiempos de temporada es allí cuando las ventas de estas artesanías se las vende al por mayor aumentando el ingreso de cada uno de los artesanos, pero hay tiempos en que los turistas no visitan el balneario o son días normales las ventas son mínimas dando como resultado un nivel de ingreso bajo para estos artesanos.

Su amplia y maravillosa playa ha sido considerada por los turistas nacionales y extranjeros como la más hermosa de la costa americana y el Pacífico, hoy Salinas es un balneario reconocido a nivel internacional, y el más favorecido de los centros turísticos internacionales; puede compararse con la natural belleza de sus playas en las que la blanca arena es un fina contextura, el tibio mar es un diáfano turquesa y la suave y acariciante brisa del lugar hacen ver el sutil marino

Salinas es un cantón que cuenta con un Plan de Salud Preventivo, Integral y Equitativo con cobertura para toda la población; un cantón que cuenta con instituciones educativas en todos los niveles que permiten la integración de la juventud para aprovechar las potencialidades de liderazgo, con una sociedad civil involucrada en el desarrollo para trabajar con el gobierno municipal el que deberá mostrarse como una entidad transparente, honesta, democrática, excitativa y solidaria que entregue servicios de calidad y garantice la seguridad ciudadana; son tantas las ideas, las planificaciones, los sueños, más los únicos anhelos es verlo convertido en realidad.

Es necesario realizar un Plan Estratégico para la asociación de estas agrupaciones, y de esta manera sus trabajos sean reconocidos y remunerados, ya que por ende los artesanos se han introducido en esta actividad demostrando todas sus destrezas y habilidades con las que cuentan, sobre todo con la gran experiencia que los impulsa al momento de elaborar y comercializar artesanías. La población flotante es entre 100 mil a 200 mil turistas que visitan el cantón. El Cantón Salinas presenta una población para el año 2010 de 308.693 habitantes de los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO N° 7 Población Cantón Salinas 2010

AÑOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
2010	156.862	151.831	308.693

Fuente: Cantón Salinas Año 2010
Elaborado Por: Karla Laínez Lino

1.3.2.2 Actividades

La asociación de artesanos Malecón de Salinas se dedica a las siguientes actividades con los cuales salen adelante y dan a conocer a su asociación: Elaboración de aretes, anillos, pulseras, cadenas, llaveros, adornos, bolsos, portallaves, joyeros, reloj entre otras cosas que son de agrados de los clientes sean nacionales o extranjeros.

1.3.3 Productos

Las diversidades de productos que ofrece la Asociación de Artesanos Malecón de Salinas gracias a sus habilidades y destrezas que posee cada uno de ellos son los siguientes: aretes, anillos, pulseras, cadenas, llaveros, adornos, bolsos, portallaves, joyeros, reloj, otros.

1.3.4 Manejo de recursos

1.3.4.1 Humanos

La asociación de artesanos Malecón de Salinas cuenta con un total de 123 artesanos los cuales 100 de ellos son asociados, 8 están por ingresar y los otros 15 no son fijos ya que realizan viajes a casas abiertas de las diferentes provincias del Ecuador los cuales se dividen de la siguiente manera:

CUADRO N° 8 Clasificaciones del personal de la asociación

N°	ARTESANOS	CANTIDAD
1	Asociados malecón de salinas	100
2	Artesanos por ingresar	8
3	Artesanos no fijos	15

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

1.3.4.2 Materiales

La asociación de artesanos Malecón de Salinas utiliza los siguientes materiales para elaborar las diferentes artesanías que ofrece esta asociación:

- a) Malaquita
- b) Tagua
- c) Piedritas
- d) Cristal de sharoqui
- e) Material marino
- f) Material pecuario
- g) Material minero
- h) Ematite piedra natural Brasileira
- i) Concha Spondylus
- j) Otros

1.3.5 BENEFICIOS

- a) Los productos hechos a mano, constituye un valor incentivo para los consumidores desde luego que cumplan con la calidad y el precio esté al alcance de ellos.
- b) Se debe tener en cuenta que los clientes de la asociación adquieren las artesanías a un buen valor adicional.

1.3.6 ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

1.3.6.1 ARTESANÍAS

Las artesanías son el trabajo que elaboran los artesanos de la asociación normalmente de forma manual por cada una de ellas, como son aretes, pulseras,

anillos, cadenas, etc. lo cual le dan un valor agregado a lo que elaboran, ya que las artesanías que hacen es distinta a las demás.

1.4 MARCO SITUACIONAL

Antes de desarrollar los antecedentes sobre la actividad de la asociación de artesanos se define el significado de asociación “Asociación.- conjunto de personas que se unen para alcanzar un fin determinado.”

La asociación se rige por sus propios estatutos y por los acuerdos adoptados con validez por su asamblea general y los órganos directivos dentro de la esfera de su respectiva competencia. La asociación de artesanos Malecón de Salinas se encuentra situada en el Cantón Salinas de la provincia de Santa Elena específicamente en el área macondo alado de la discoteca Ocean.

Aquí a la creatividad y destrezas que tienen los artesanos se pueden encontrar variedad de artesanías elaborados por los mismos socios y a un precio accesible para todo tipo de bolsillo.

1.5 MARCO LEGAL

1.5.2 Constitución de la República del Ecuador.

En la constitución de la República del Ecuador se confirman las formas en las que está basada la creación de una organización, dictado en los siguientes artículos:

Capitulo sexto. Trabajo y Producción

Sección primaria: Formas de organización de la producción y su gestión.

Art. 319.- se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales, públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

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

Sección tercera: formas de trabajo y su retribución

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto-sustento y cuidado humano, y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

1.5.3 Código Orgánico de Organización territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

Art. 550.- Exención.- Estarán exentos del impuesto a patentes municipales únicamente los artesanos calificados como tales por la Junta Nacional de Defensa

del Artesano. Las municipalidades podrán verificar e inspeccionar el cumplimiento de las condiciones de la actividad económica de los artesanos, para fines tributarios.

1.5.4 La calificación artesanal

La Calificación Artesanal es aquella certificación que les concede la Junta Nacional de Defensa del Artesano a los Maestros de Taller o Artesanos Autónomos. Los Maestros de Taller deben solicitar periódicamente a la Junta Nacional de Defensa del Artesano la recalificación artesanal, ya que la no renovación de ésta tiene como consecuencia que los Artesanos se desamparen de la Ley de Defensa del Artesano y por tanto del goce de los beneficios que ésta le concede.

1.5.5 Requisitos para la Calificación y Recalificación del Taller Artesanal.

Para obtener la calificación de un Taller Artesanal, el artesano debe solicitarla al Presidente de la Junta Nacional, Provincial o Cantonal de Defensa del Artesano, según corresponda, con los siguientes documentos:

- a) Solicitud de la Junta Nacional de Defensa del Artesano (adquirir el formulario en la junta).
- b) Copia del Título Artesanal.
- c) Carnet actualizado del gremio.
- d) Declaración Juramentada de ejercer la artesanía para los artesanos autónomos.
- e) Copia de la cedula de ciudadanía.
- f) Copia de la papeleta de votación (hasta los 65 años de edad)
- g) Foto a color tamaño carnet.
- h) Tipo de sangre.

1.5.6 Ley de Defensa del Artesano

Exoneraciones fiscales-tributarias:

- a) Exoneración de impuestos a la renta del capital.
- b) Impuestos a los capitales en giro.
- c) Impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustituidos.
- d) Exoneración del impuesto a las exportaciones de artesanías.
- e) Créditos preferenciales.
- f) Concesión de préstamos a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada.
- g) Apoyo estatal.
- h) Extensión d los beneficios que concede la Ley de Fomento Artesanal.

Al momento los únicos beneficios que otorga la Ley de Defensa del Artesano son:
Exoneración del impuesto a la Patente Municipal y Activos Totales.
Tarifa 0% del Impuesto al Valor Agregado, IVA.

1.5.6. Ordenanzas Municipales

Dentro de las ordenanzas regulatorias de las actividades productivas y manejo integral del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena, en su capítulo 8 de las Asociaciones se expide lo siguiente:

Art. 22.- Los prestadores de servicios y vendedores deben pertenecer solamente a una solución y tienen la obligación de ejercer una sola actividad, para la que fue autorizada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.

Art. 25.- El Gobierno Descentralizado Municipal de Salinas con la participación de la URE (Unidad Reguladora y Ejecutora) es la única institución pública que dentro de sus competencias exclusivas estará facultado para realizar convenios o acuerdos con cualquier tipo de empresa que busque promocionar o publicar bienes y servicios en las playas de salinas.

Código de Trabajo

Capítulo III artículo 285: a quienes se considera artesanos- las disposiciones de este capítulo comprenden a maestros de taller, operarios, aprendices y artesanos autónomos, sin perjuicio de lo que con respecto de los aprendices se prescribe en el **Capítulo VIII, del título I.**

Se considera artesano a l trabajador manual, maestro de taller o artesano que, debidamente registrado en el Ministerio de trabajo y empleo, hubiera invertido en su taller en implementos de trabajo, maquinarias o materias primas, una cantidad no mayor a la que señala la ley, y que tuviere bajo su dependencia no más de quince operarios y cinco aprendices, pudiendo realizar la comercialización de los artículos que produce su taller. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual aun cuando no hubiere invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o no tuviere operarios.

Artículo 286- Maestro de Taller: para ser maestro de taller se requiere:

- a) Ser mayor de 18 años
- b) Tener título profesional
- c) Abrir bajo responsabilidad personal
- d) Ponerlo al servicio público

e) Estar inscrito en dirección nacional de empleo y recursos humanos

Artículo 287- Artesano Autónomo- Se considera Artesano Autónomo al que ejerce su oficio o arte manual, por cuenta propia, pero sin título de maestro ni taller.

Artículo 288- operario: es un obrero que trabaja en el taller bajo la dirección y dependencia del maestro, y que ha dejado de ser aprendiz.

Artículo 289- contratista: la persona que encarga la ejecución de una obra a un artesano se denomina contratista.

Artículo 290- facultades de artesanos y aprendices: los maestros debidamente titulados y los artesanos autónomos podrán ejercer el artesanado y mantener sus talleres. Los aprendices u operarios podrán formar parte de las cooperativas de producción y consumo que organice la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Artículo 291- obligaciones de los artesanos autónomos: los artesanos autónomos para ejercer sus actividades profesionales deberán cumplir el requisito puntualizado en el numeral 3 del artículo 286 de este código.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se realizó considerando la investigación cualitativa y cuantitativa. La investigación cuantitativa se usó para comprender la información como cuantos socios son dentro de la asociación, el número de clientes que han sido considerados dentro de la población del objetivo de estudio, las respectivas tabulaciones obteniendo los resultados con la observación, entrevista y encuesta. La investigación cualitativa consiste en las entrevistas de profundidad, puede contribuir información, ya que puede actuar como fuente de hipótesis y a la vez ayuda a la construcción de escalas. Técnicas proyectivas, grupos de enfoque, estas técnicas son administradas por un entrevistador que analiza los resultados.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad que se realizó en este trabajo de investigación es de intervención o de proyecto factible

Según la Dr. Ángela Chong (2008) no dice que: “La elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible, cuyo propósito es satisfacer una necesidad o solucionar un problema, requerimiento o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. (Pág.45)

Para su ejecución se apoyó en la investigación de tipo documental, de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades. El proyecto como requisito tuvo dos posibilidades de expresarse:

- a) Llegó hasta la etapa de las conclusiones sobre su viabilidad.
- b) Consistió en la ejecución y evaluación de proyectos factibles.

En la investigación realizada es para que la asociación de artesanos Malecón de Salinas, lograra solucionar los problemas que obstaculizan la misma a la vez que cuente con un direccionamiento estratégico, visión, misión, filosofía, objetivos, valores que permitan la rentabilidad de la misma mediante la utilización de técnicas cualitativas que son:

- a) Interpretación de problemas o fenómeno de estudio.
- b) Aspectos particulares.
- c) Es subjetiva porque el investigador puede filtrar datos según su criterio.
- d) No prueba teoría o hipótesis más bien genera teorías.
- e) Conocimiento orientado a los procesos.

Con esta modalidad se ayudo a solucionar los problemas que tiene la asociación y a la vez esta cuente con la visión, misión, filosofía, objetivos y valores que permitan la rentabilidad de la misma mediante la interpretación del problema o fenómeno de estudio, considerando las investigaciones de tipo documental que nos lleva a implantar las pautas y características a la fundamentación teórica de la propuesta.

2.3 TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se aplicó varios tipos de investigación como son:

2.3.1 Investigación Bibliográfica

Consistió en el desarrollo de la investigación mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias, esto ayudó a la consulta de libros y documentos en lo que respecta al plan estratégico.

Tamayo Mario (2005) considera que: “La investigación bibliográfica forma parte de la investigación cuantitativa, ya que contribuye a la formulación del problema de investigación gracias a la elaboración de los aspectos teóricos e históricos, se reúne los datos secundarios, es decir aquellos que han sido obtenidos por otros y no llegan elaborados y procesados de acuerdo a fines de quienes inicialmente los elaboran y manejan por lo cual decimos que es un diseño bibliográfico”. (Pág. 109)

Esta propuesta se la realizo con ayuda de documentos, libros de planificación estratégica, ya que nos permite entender mejor las definiciones y utilizar las herramientas necesarias para su respectivo diseño.

2.3.2 Investigación de Campo

Según el autor Tamayo Mario (2005), nos dice que: “Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominados primarios, su valor radica en que permitan cerciorarse de las verdades, las condiciones en que se han obtenido los datos lo cual facilitara su revisión o modificación en caso de surgir dudas”. (Pág. 110)

El presente trabajo utilizó la investigación de campo ya que se recogió información oportuna de manera directa a través de la participación de los involucrados y así obtener datos reales y coherentes.

2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Durante el trabajo de campo realizado en la asociación de artesanos Malecón de Salinas, se utilizaron métodos como el inductivo y analítico, para ello se estableció lo siguiente:

2.4.1 Método analítico

Este método nos permitió conocer las principales falencias que posee la asociación, con lo que se puede explicar y comprender mejor el comportamiento

comercial y de producción de los asociados, debido en que la asociación existen irregularidades de organización, comercialización y producción

2.4.2 Método inductivo

Se basa en la observación de las actividades que se realizan en la asociación, además nos permite determinar el nivel de visita de los clientes que adquieren estas artesanías realizadas diariamente y la forma ordenada que se ejecuta para el cumplimiento de las políticas a las que se rigen como artesanos.

2.4.3 Técnicas de investigación

Toda investigación acude a este tipo de fuentes, ya que el éxito de la investigación depende de la calidad de información que se adquiriera tanto de las fuentes primarias como de las secundarias, es por eso que para el desarrollo de este trabajo se empleó ambas fuentes para así realizar el debido procesamiento y presentación del informe:

2.4.4 Fuentes primarias

Observación: Esta técnica fue utilizada al inicio de la investigación, mediante esto fue posible obtener un diagnóstico previo, de la asociación de artesanos “MALECÓN DE SALINAS” que ofrece sus diferentes artesanías a la provincia de Santa Elena y demás turistas extranjeros.

Entrevista: Las entrevistas se utilizaron para recabar información a través de preguntas que propone el analista. La presente entrevista es realizada a los directivos de la asociación de artesanos Malecón de Salinas, que son considerados relevantes para la investigación, será estructurada por medios de preguntas del

tema a tratar, mediante un diálogo planificado, la cual nos permite obtener la información y profundizar un poco más de lo que en algunas ocasiones no se puede establecer con la encuesta.

Encuesta: Instrumento que nos permitió obtener el criterio de la población acerca de la calidad de artesanías que ofrece la asociación de artesanos “MALECÓN DE SALINAS”, con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información necesaria para el análisis e interpretación de los resultados.

2.4.5 Fuentes secundarias

Contienen información resumida como listados de referencias publicadas en las diferentes áreas de conocimiento, sirve como ayuda al investigador para la información de documentos primarios.

- a) **Análisis de contenido, redacción y estilo:** Nos permitió la confiabilidad y validez del trabajo de investigación que estamos realizando considerando la diferente información que obtengamos en los diferentes instrumentos utilizados.

- b) **Lectura científica, textos y revistas:** Nos permitió ampliar el conocimiento del estudio que estamos realizando y así sacar las conclusiones que nos permitió profundizar el desarrollo de la investigación viendo sus ventajas y desventajas en la asociación.

2.5 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Una vez seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos sobre conceptos, cualidades de los participantes, involucrados en la investigación, técnicas utilizadas como de tabulación y presentación.

Como parte del diseño metodológico de investigación es necesario determinar el método de recolección de datos, es importante aclarar que el método utilizado se establece entre el investigador y el investigado para el correcto uso de las herramientas.

Para la construcción del instrumento se consideró un plan en el cual consta con los diferentes pasos seguido con el diseño y elaboración del cuestionario tomando como referencia el modelo presentado por Paredes W. (2010)

CUADRO N° 9 Instrumento de la investigación

ETAPAS	PASOS
DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> a) Revisión y análisis del problema de investigación. b) Definición del propósito del instrumento. c) Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con la construcción del instrumento. d) Consulta a expertos en la construcción de instrumentos. e) Determinación de la población. f) Determinación de los objetivos, contenidos y tipos de ítems del instrumento
DISEÑO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> a) Construcción de los ítems. b) Estructuración de los instrumentos. c) Redacción de los instrumentos.
ELABRACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO	Impresión del instrumento

Fuente: Instrumento de investigación

Elaborado por: Paredes W.

Los instrumentos que se utilizaron fueron diseñados de acuerdo a lo que se quiso obtener en la investigación. Permitió obtener información de calidad confiable acerca de la propuesta del plan estratégico para la asociación de artesanos Malecón de Salinas Provincia de Santa Elena, para ello se utilizó la técnica de la entrevista y encuesta, se elaboró un cuestionario, el mismo que consta en el anexo con preguntas cerradas y con la aplicación de la escala de Likert.

El estudio del diagnóstico se lo realizó a través del cuestionario aplicado a la asociación de artesanos malecón de salinas, clientes. Los ítems tuvieron el propósito de recolectar información sobre el Plan estratégico para la asociación de artesanos Malecón de Salinas Provincia de Santa Elena.

El contenido de las preguntas tienen estrecha relación con los objetivos del estudio y considerando la Operacionalización de las variables, se trató en lo posible que el número de preguntas lograran las diferentes respuestas para establecer un diagnóstico confiable, y que las personas respondan de manera integral en función de los respectivos requerimientos de la investigación. La aplicación del instrumento fue de manera individual, a la muestra seleccionada de cien artesanos, y cien clientes. Las respuestas fueron cerradas en un 90% de tipo de la escala de Likert, de tal manera que el investigado marque con una (X) la respuesta que creyera conveniente de acuerdo a la siguiente escala:

- a) Si
- b) No

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) Indeciso
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

2.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Para cumplir con los requerimientos de la observación, a entrevista y la encuesta deben ser confiables, lo cual consiste en captar de manera satisfactoria lo que es el objeto de investigación es por eso que se recurrió a experto y se consensuó el instrumento obteniendo así la validez respectiva.

Esto es de mucha importancia para obtener resultados verídicos, que permitan una mayor objetividad al conocer la realidad. El procedimiento utilizado para probar la confiabilidad del instrumento en la presente investigación, fue el dialogo anticipado con los directivos y socios de la asociación los mismos que permiten definir el instrumento de investigación antes de aplicarla.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1 Población

Según el autor Lema Héctor (2006), nos dice que “Población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y cuyos elementos se estudiaran sus características y relaciones”. (Pág. 73)

La presente investigación a la que se direccionó el presente estudio como población corresponde a los artesanos y clientes de la asociación “MALECÓN DE SALINAS. La asociación del trabajo está conformada por 123 personas, los cuales 100 artesanos son socios, 8 están por ingresar, y los 15 restantes no son fijos porque realizan viajes a casas abiertas de las diferentes provincias del Ecuador, los cuales solo se les realizo las entrevistas a 100 artesanos ya que son los que están fijo en su puesto de trabajo, a continuación se muestra en el cuadro que involucra a todos los artesanos de la asociación “MALECÓN DE SALINAS” de la provincia de Santa Elena.

CUADRO N° 10 Población

UNIDADES	NI
ARTESANOS DE LA ASOCIACIÓN MALECÓN DE SALINAS	100
CLIENTES	200
ARTESANOS POR INGRESAR	8
ARTESANOS NO FIJOS	15
TOTAL	323

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

2.7.2 Muestra

Se direccionó el presente estudio a los artesanos y clientes de la asociación “MALECÓN DE SALINAS. La asociación del trabajo está conformada por 123 personas, los cuales 100 artesanos son socios, 8 están por ingresar, y los 15 restantes no son fijos porque realizan viajes a casas abiertas de las diferentes provincias del Ecuador, los cuales solo se les realizó las entrevistas a 100 artesanos ya que son los que están fijo en su puesto de trabajo.

a) Muestreo según el criterio

La muestra es elegida por un experto de acuerdo con su criterio buscando las unidades más representativas. Si el juicio del experto es válido se obtendrá una muestra más representativa que el muestreo por conveniencia, se utiliza poco en la práctica pero es aconsejable en casos como los siguientes:

1. Cuando el tamaño de la muestra es pequeña.
2. Para proceder a la elección de las personas de una empresa que van a proporcionar la información.

En vista que no es coherente la distribución de la población me he visto en la necesidad de aplicar el muestreo según el criterio, donde los elementos son seleccionados de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son los más representativos de la asociación de artesanos “MALECÓN DE SALINAS”.

Se obtuvo como resultado 100 personas que fueron encuestadas cuyo objetivo fue obtener información verídica del objeto de estudio la misma que ayudo a la tabulación y por ende se realizó el análisis respectivo.

2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

La presente investigación se desarrolló tomando en cuenta el siguiente procedimiento:

1. Selección del tema sobre Plan estratégico
2. Identificación del problema a investigar
3. Formulación de objetivos de investigación
4. Asesorías del proyecto
5. Revisión bibliográfica sobre planeación estratégica
6. Diseñar instrumentos de investigación de campo.
7. Solicitar a la asociación autorización para aplicar las encuestas
8. Analizar los resultados obtenidos.
9. Identificar fortalezas y debilidades
10. Diseñar la propuesta en base a las necesidades y disponibilidad de recursos con los que cuenta la asociación de Artesanos Malecón de Salinas.

La información se la realizo en función de los instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación para la elaboración del plan estratégico para la asociación de artesanos Malecón de Salinas.

1. Ordenar la información mediante técnicas e instrumentos utilizados, en el objeto de estudio aplicado a los artesanos de la asociación.
2. Tabular los datos en base a los procedimientos estadísticos llamado SPSS el cual permitió tener resultados claros.
3. Clasificar según los datos obtenidos.
4. Representación gráfica de los resultados.
5. Interpretación de los resultados en base a la información recopilada a los aspectos del problema y de los resultados.
6. Conclusiones y recomendaciones para el proyecto a ejecutarse.

CAPÍTULO III

ÁNÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

El análisis e interpretación de los resultados es necesario, ya que con esta información se puede lograr una solución eficiente porque nos permite mejorar las deficiencias dentro de la asociación. En este capítulo se procedió al proceso de recopilación de datos a través del cuestionario, aplicados en la presente investigación realizando las entrevistas y encuestas, luego de esto se empieza la clasificación o agrupación de los datos obtenidos referente a cada variable, objeto de estudio y su presentación correspondiente.

Las entrevistas fueron dirigidas a los artesanos de la asociación que fueron 100 asociados no hubo inconvenientes con respecto al cuestionario ya que lo hicieron de una manera rápida, pero solo se presentó uno al momento de localizarlos ya que en esta época no todas se encuentran en la asociación, además fue dificultoso al ser atendido en el momento oportuno ya que no todos están dispuestos unos por atención a los clientes que adquieren estas artesanías.

Las encuestas se la realizaron a 100 clientes según el cálculo de la muestra, quienes nos dieron todas las facilidades al efectuar las preguntas respectivas donde se obtuvo información necesaria, de manera inmediata se procedió a la interpretación de cada pregunta, según las respuestas obtenidas, considerando este proceso nos permitió establecer conclusiones y recomendaciones para el trabajo de titulación.

1. ¿La asociación a la que usted pertenece cuenta con su propia filosofía misión, visión, objetivos?

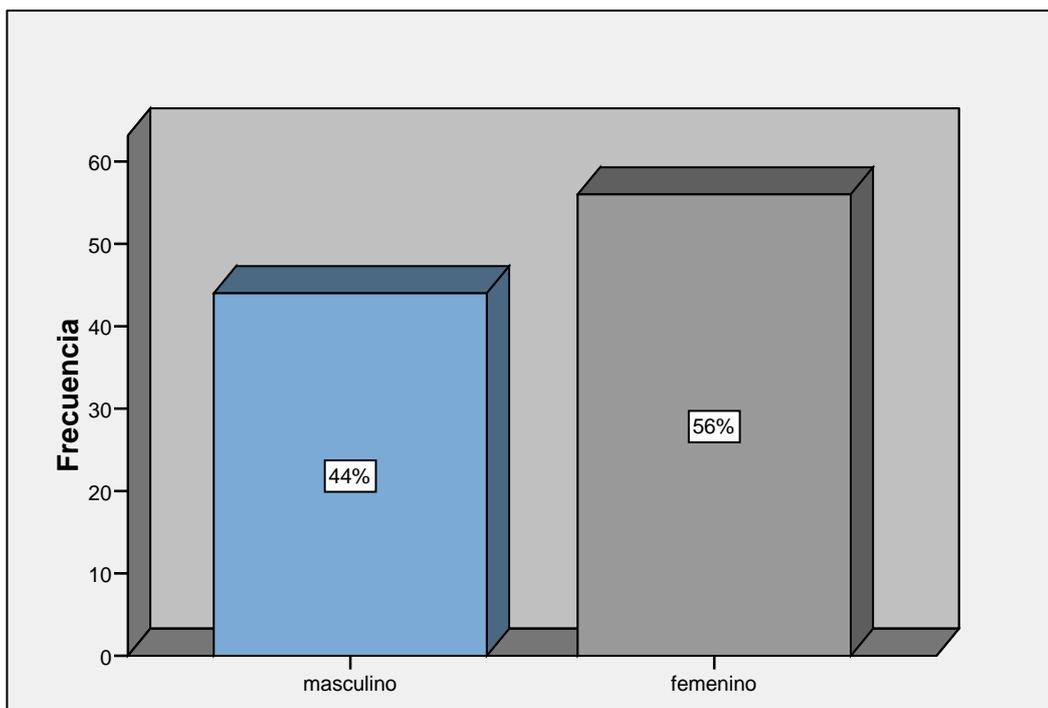
CUADRO N° 11 Direccionamiento estratégico

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	44	44
	No	56	56
	total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Láñez Lino

GRÁFICO N° 7 Direccionamiento estratégico



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Láñez Lino

Esta pregunta se planteó porque se necesita saber cuenta con un direccionamiento estratégico en la asociación y de acuerdo a los datos obtenidos el 44% de los artesanos consideran que si, mientras que el 56% de los artesanos por desconocimiento expresan que la asociación a la que pertenecen no cuenta con filosofía, misión visión, objetivos.

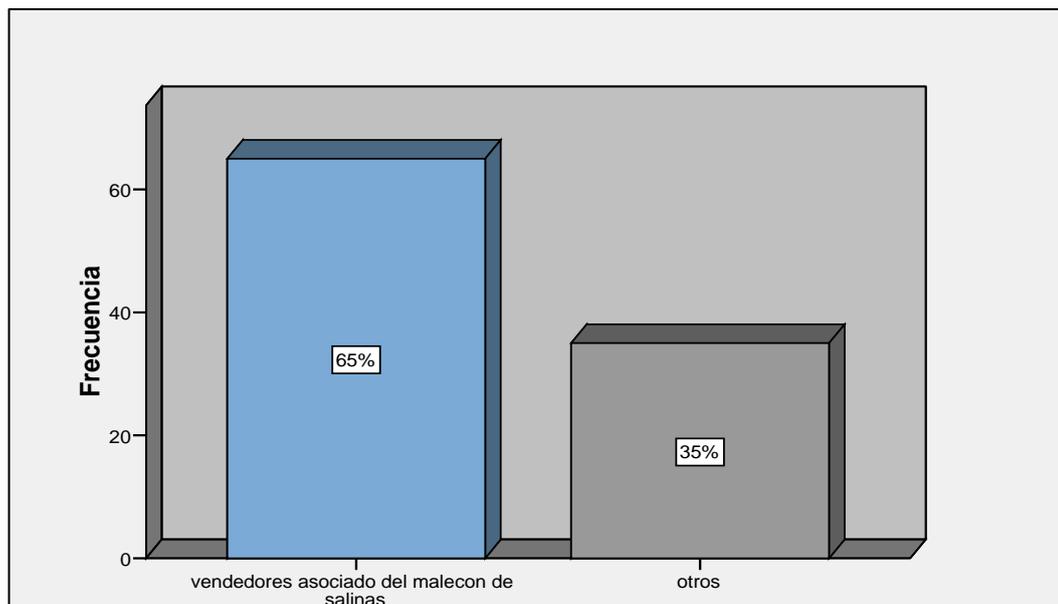
2. ¿Existe una adecuada comunicación entre los miembros de la asociación para el desarrollo de las actividades en beneficio de la misma?

CUADRO N° 12 Adecuada comunicación

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Si	65	65
	No	35	35
	total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

GRÁFICO N° 8 Adecuada comunicación



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

El resultado de la siguiente interrogante nos indica que el 35% de los artesanos consideran que no existe una adecuada comunicación, mientras que el 65% de los artesanos nos dicen que si existe una adecuada comunicación entre los miembros de la asociación al momento de desarrollar sus actividades para el beneficio de la misma.

3. ¿Los objetivos de la asociación son comunicados a todos los artesanos?

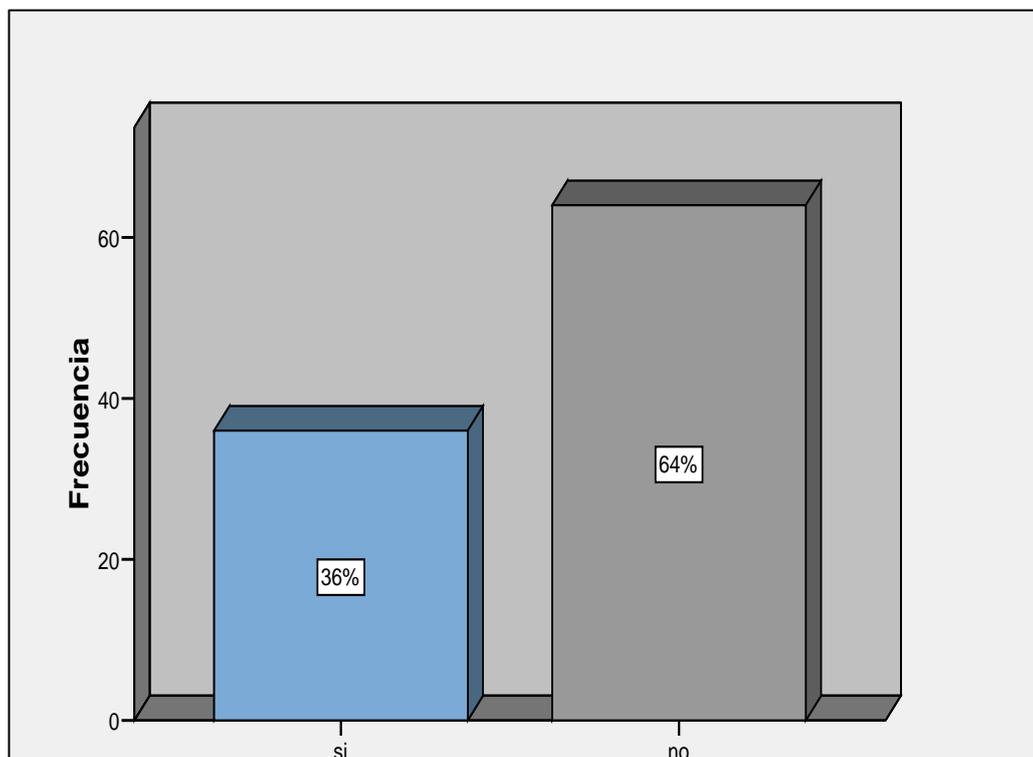
CUADRO N° 13 Objetivos comunicados

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Si	36	36
	No	64	64
	total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

GRÁFICO N° 9 Objetivos comunicados



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

Se formuló porque se necesita conocer si los objetivos son comunicados y nos indica que el 64% de los artesanos consideran que no, mientras que el 36% de los artesanos expresan que los objetivos de la asociación son comunicados a todos los artesanos.

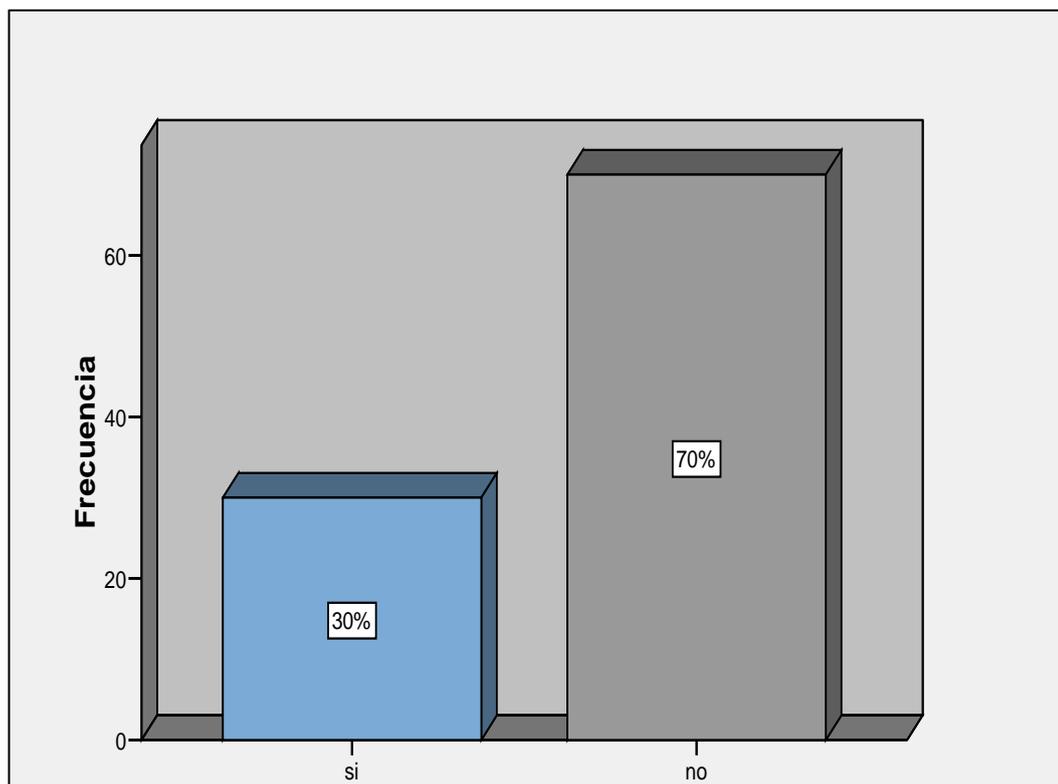
4. ¿La asociación cuenta con todos los recursos para el desarrollo de sus actividades?

CUADRO N° 14 Recursos de la asociación

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Si	30	30
	No	70	70
	total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Láñez Lino

GRÁFICO N° 10 Recursos de la asociación



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Láñez Lino

Se realizó esta pregunta para conocer los recursos de la asociación y nos indica que el 70% no cuenta con ello, mientras que el 30% de los artesanos expresan que la asociación cuenta con todos los recursos para el desarrollo de sus actividades.

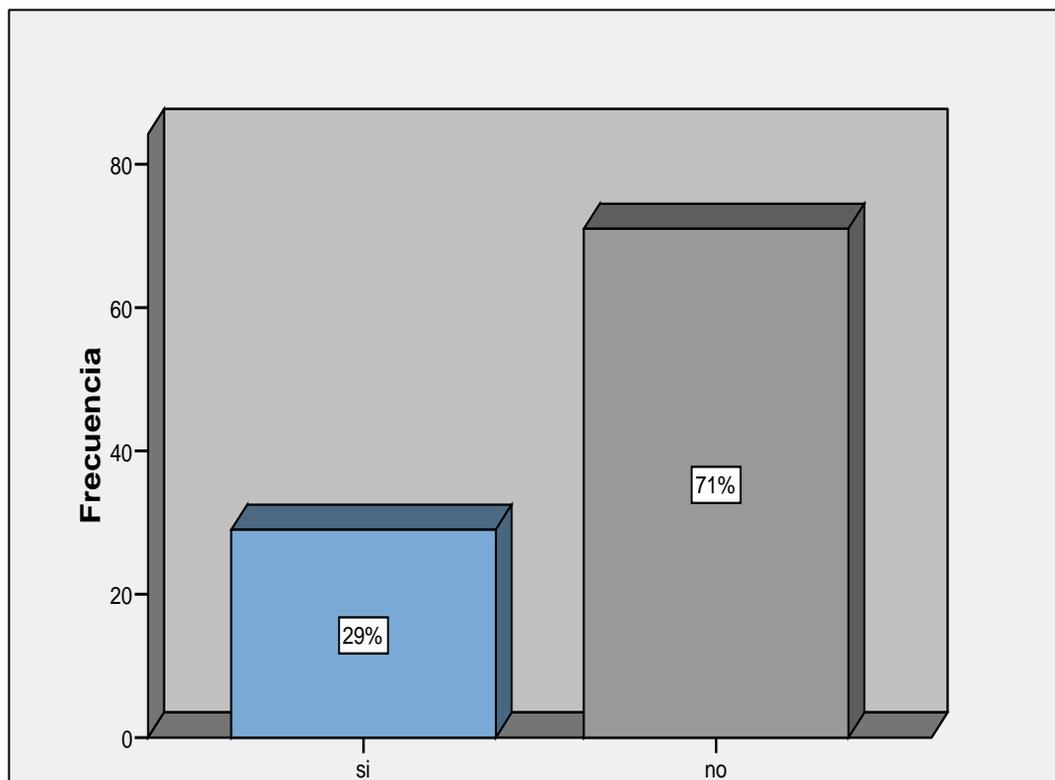
5. ¿Cree usted que existe trabajo en equipo entre directiva y artesanos?

CUADRO N° 15 Trabajo en equipo

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Si	29	29
	No	71	71
	total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

GRÁFICO N° 11 Trabajo en equipo



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

Se formuló esta pregunta porque se necesita conocer el trabajo en equipo el cual el 71% consideran que no existe, mientras que el 29% expresan que existe trabajo en equipo entre directiva y artesanos.

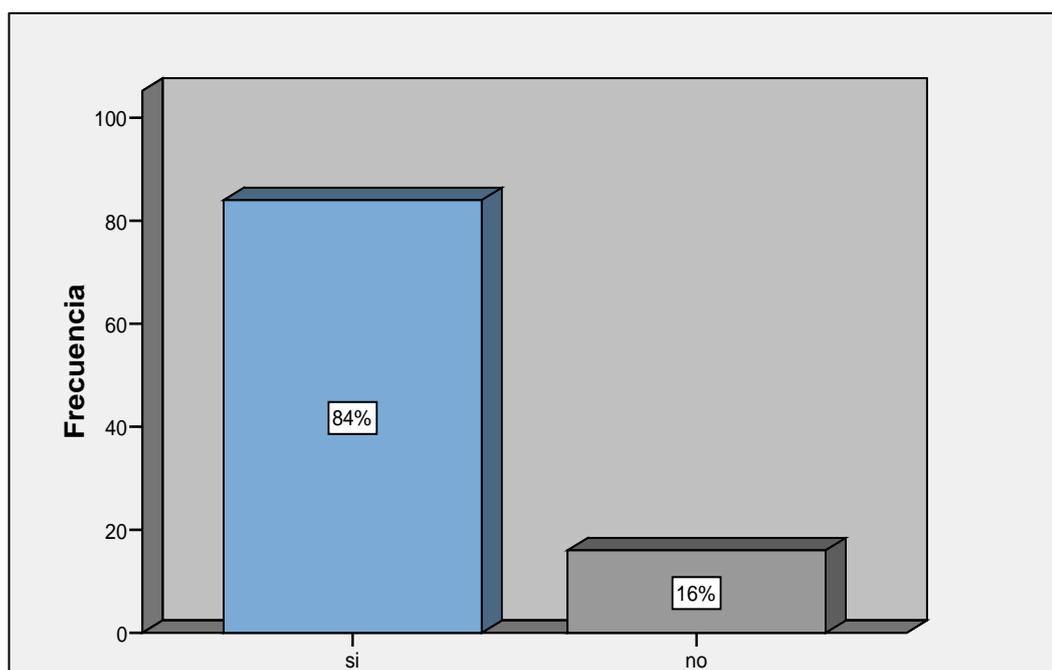
6. ¿Está usted de acuerdo en que se realice un plan estratégico para la asociación?

CUADRO N° 16 Plan estratégico para la asociación

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Si	84	84
	No	16	16
	total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Láinez Lino

GRÁFICO N° 12 Plan estratégico para la asociación



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Láinez Lino

Esta pregunta es importante porque se necesita conocer sobre la implantación de un plan estratégico y el 16% nos indica que no, mientras que el 84% de los artesanos expresan que están de acuerdo que se realice un plan estratégico para la asociación.

7. ¿Cree usted que el liderazgo influye en el cumplimiento de los objetivos?

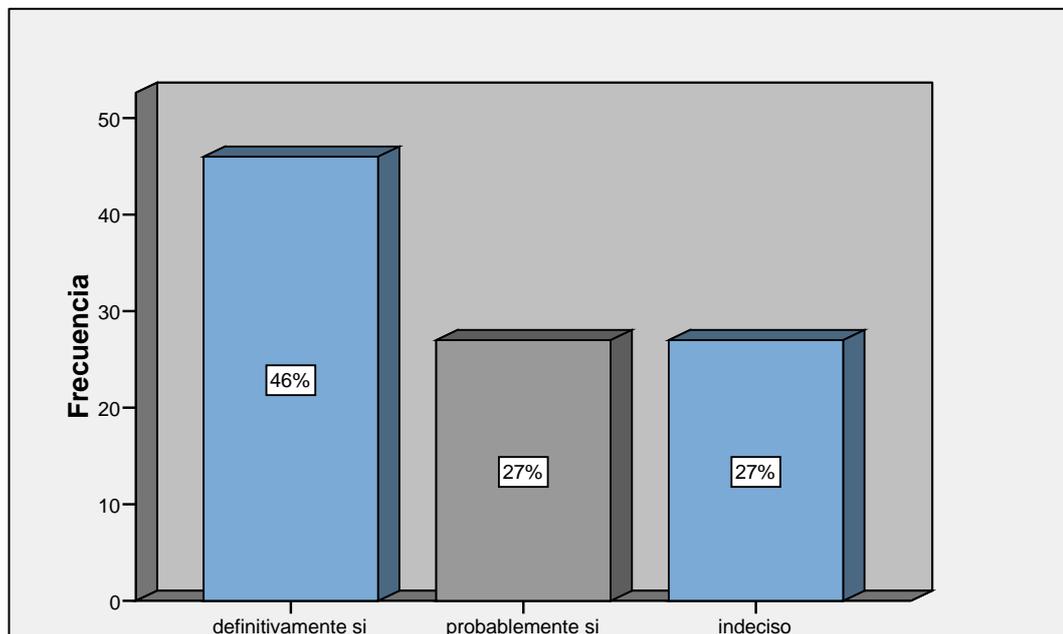
CUADRO N° 17 Influencia de liderazgo

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	DEFINITIVAMENTE SI	46	46
	PROBABLEMENTE SI	27	27
	INDECISO	27	27
	PROBABLEMENTE NO	0	0
	DEFINITIVAMENTE NO	0	0
	Total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Láñez Lino

GRÁFICO N° 13 Influencia de liderazgo



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Láñez Lino

El resultado de la siguiente interrogante nos indica que el 27% de los artesanos están indecisos en que influye el liderazgo, mientras que el 46% de los artesanos nos dice que el liderazgo influye en el cumplimiento de los objetivos.

8. ¿Las funciones que ustedes realizan cumplen con los objetivos que se propusieron como asociación?

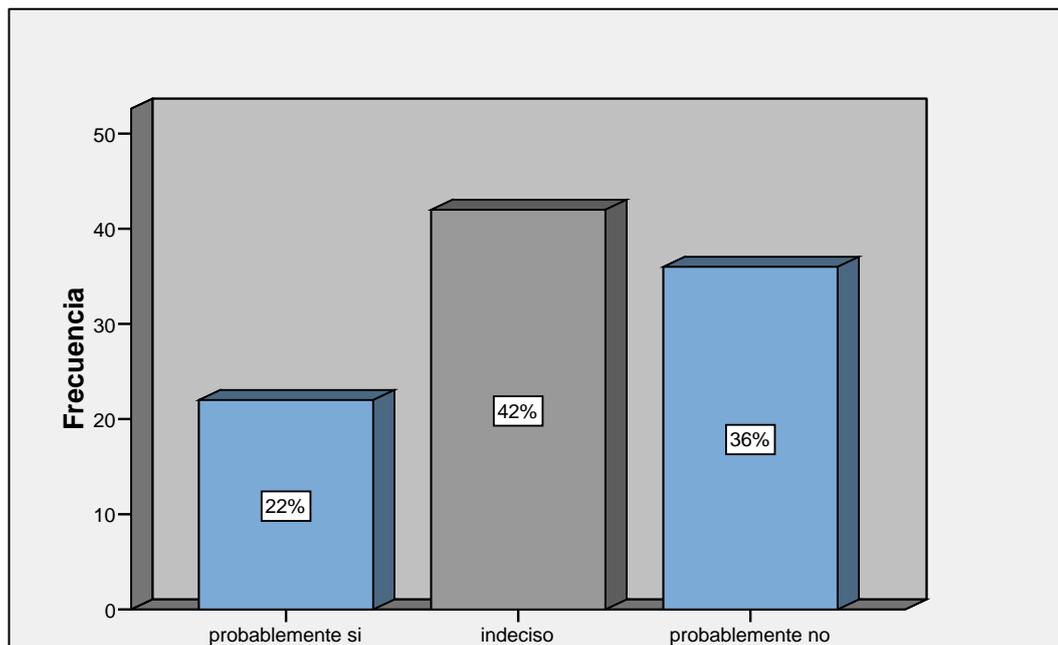
CUADRO N° 18 Objetivos propuestos

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	DEFINITIVAMENTE SI	0	0
	PROBABLEMENTE SI	22	22
	INDECISO	42	42
	PROBABLEMENTE NO	36	36
	DEFINITIVAMENTE NO	0	0
	Total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

GRÁFICO N° 14 Objetivos propuestos



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

El resultado de la siguiente interrogante nos indica que el 22% de los artesanos probablemente sí, el 36% probablemente no cumplen con los objetivos propuestos, mientras que el 42% están indecisos en que las funciones que realizan cumplen con los objetivos que se propusieron como asociación.

9. ¿La asociación donde labora realiza estrategias para el cumplimiento de objetivos?

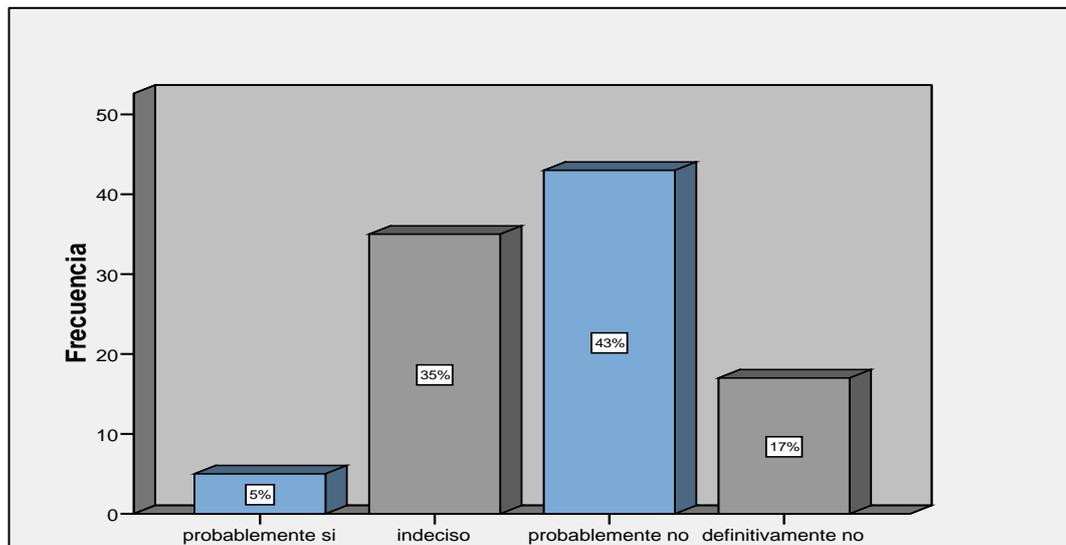
CUADRO N° 19 Cumplimiento de objetivos

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	DEFINITIVAMENTE SI	0	0
	PROBABLEMENTE SI	5	5
	INDECISO	35	35
	PROBABLEMENTE NO	43	43
	DEFINITIVAMENTE NO	17	17
	Total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Láinez Lino

GRÁFICO N° 15 Cumplimiento de objetivos



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Láinez Lino

Se elaboró esta pregunta para saber si cumplen con los objetivos y nos indica que el 43% de los artesanos probablemente no, el 35% está indeciso, el 17% definitivamente no, mientras que el 5% de los artesanos expresan que la asociación donde labora probablemente si realiza estrategias para el cumplimiento de los objetivos.

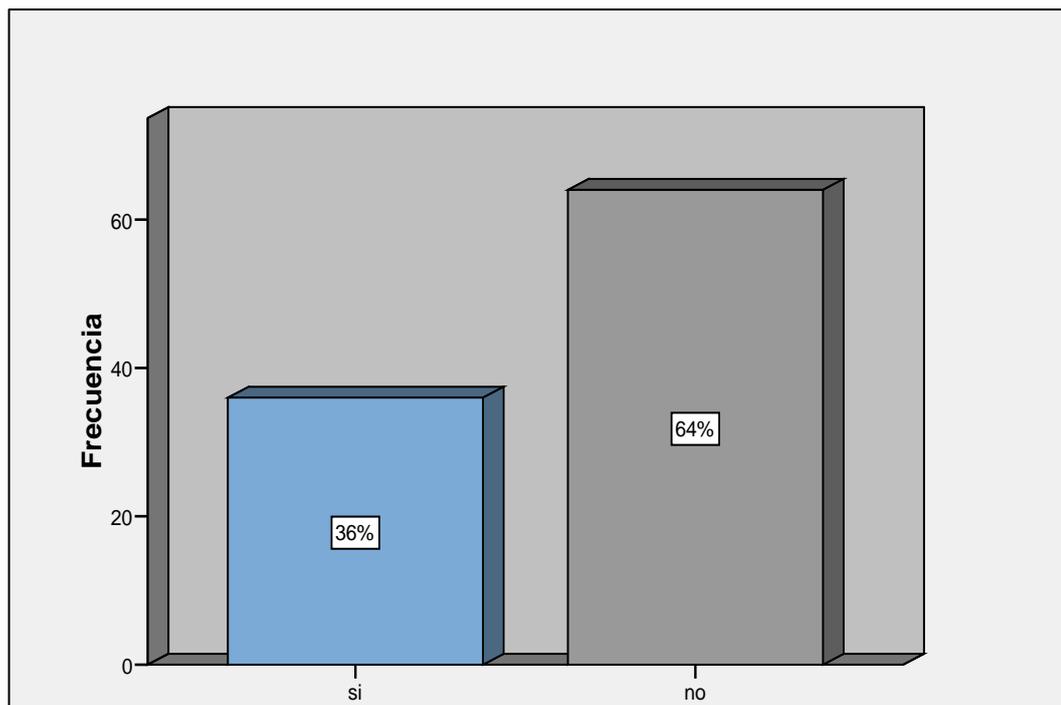
10. ¿Han recibido ayuda por parte de la principal autoridad del Cantón Salinas?

CUADRO N° 20 Principal autoridad

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Si	36	36
	No	64	64
	total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

GRÁFICO N° 16 Principal autoridad



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

El resultado de la siguiente pregunta nos indica que el 64% no recibe ayuda de la principal autoridad, mientras que el 36% de los artesanos por desconocimiento expresan que si han recibido ayuda por parte de la principal autoridad del cantón Salinas.

11. ¿En épocas de temporada es satisfactoria la venta de sus artesanías?

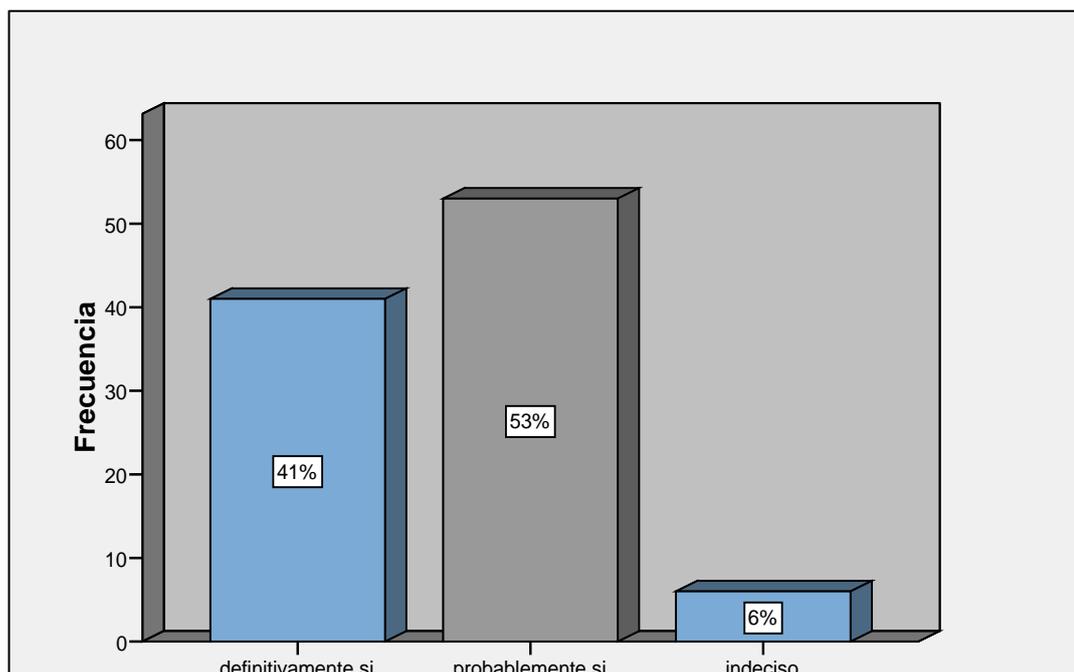
CUADRO N° 21 Ventas de artesanías

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	DEFINITIVAMENTE SI	41	41
	PROBABLEMENTE SI	53	53
	INDECISO	6	6
	PROBABLEMENTE NO	0	0
	DEFINITIVAMENTE NO	0	0
	Total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

GRÁFICO N° 17 Ventas de artesanías



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

Se formuló esta pregunta para saber sobre las ventas de artesanías y nos indica que el 6% de los artesanos están indecisos, el 41% definitivamente si, mientras que el 53% de los artesanos piensan que definitivamente si es satisfactoria la venta de sus artesanías en épocas de temporada.

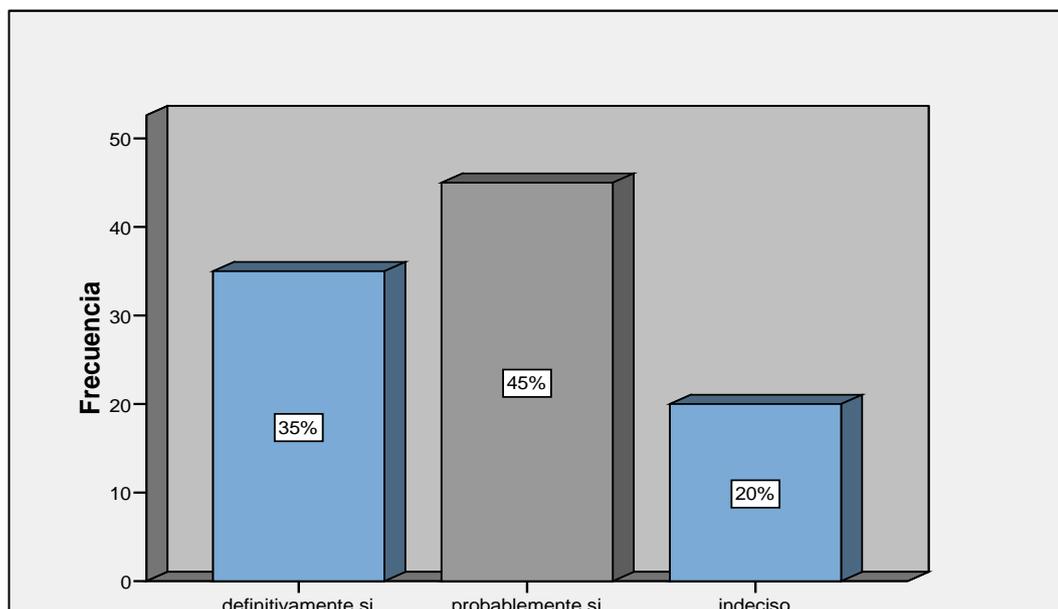
12. ¿Para usted la responsabilidad es un factor importante para que la asociación sea eficaz?

CUADRO N° 22 Eficaz asociación

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	DEFINITIVAMENTE SI	35	35
	PROBABLEMENTE SI	45	45
	INDECISO	20	20
	PROBABLEMENTE NO	0	0
	DEFINITIVAMENTE NO	0	0
	Total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

GRÁFICO N° 18 Eficaz asociación



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

El resultado de la siguiente interrogante nos indica que tan eficaz es la asociación y nos dice que 20% de los artesanos están indecisos, el 45% probablemente sí, mientras que el 35% de los artesanos expresan que definitivamente sí es la responsabilidad un factor importante para que la asociación sea eficaz.

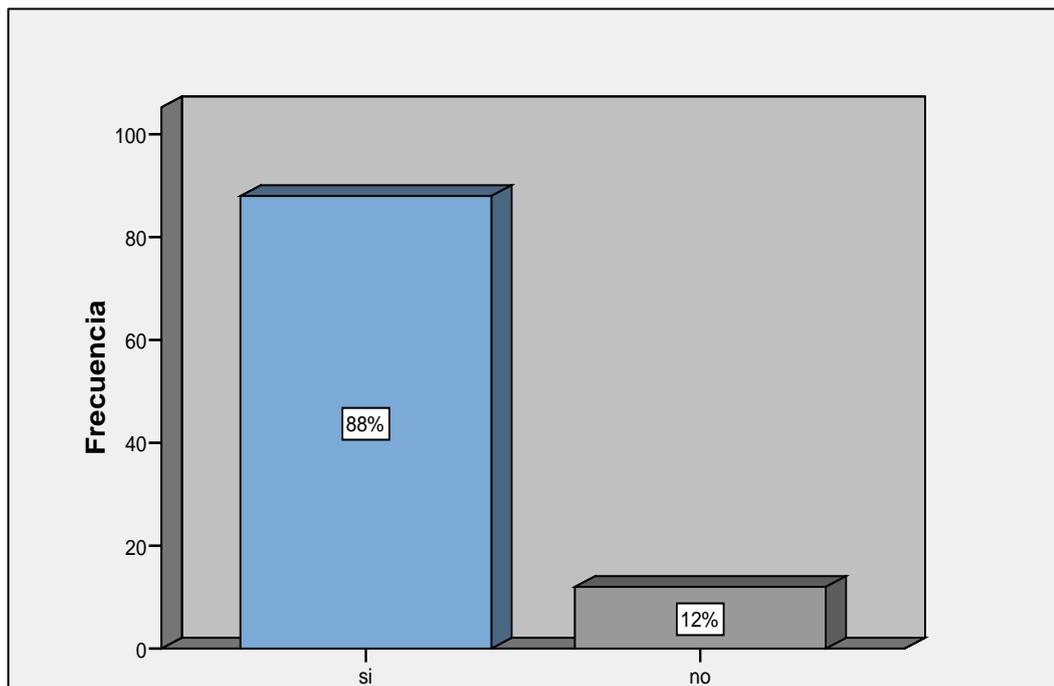
13. ¿La motivación del personal es importante para el desempeño de las funciones como artesano?

CUADRO N° 23 Importancia de la motivación

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	Si	88	88
	No	12	12
	total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Láinez Lino

GRÁFICO N° 19 Importancia de la motivación



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Láinez Lino

Se formuló esta pregunta para saber si es importante la motivación y nos indica que el 12% de los artesanos consideran que no, mientras que el 88% de los artesanos por expresan que la motivación del personal es importante para el desempeño de las funciones como artesano.

14. ¿Cree usted que es importante la comunicación en la asociación?

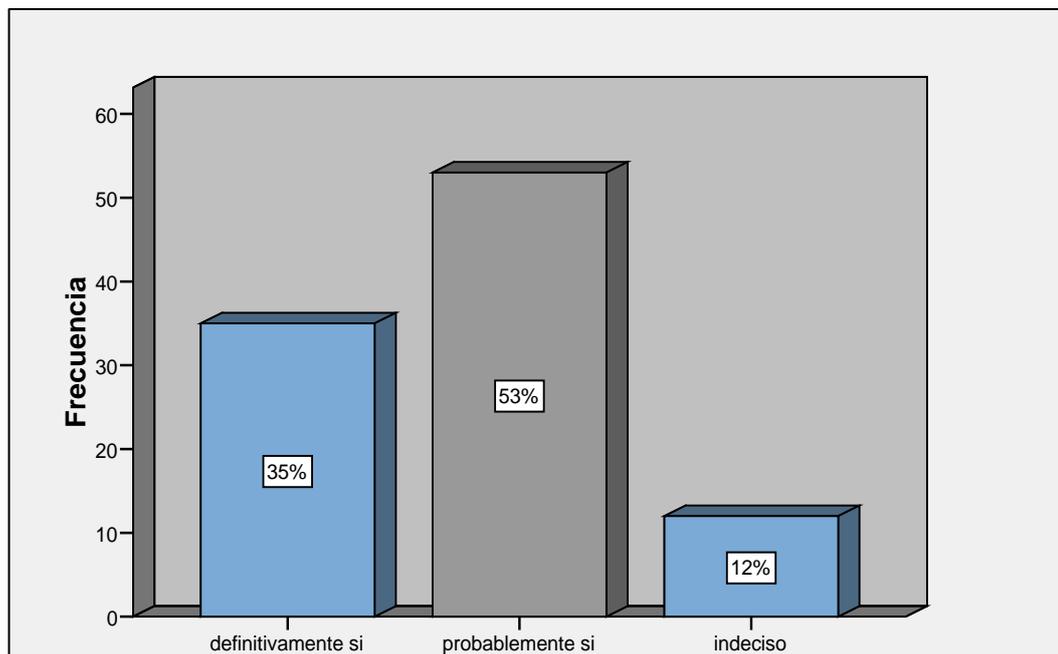
CUADRO N° 26 Comunicación en la asociación

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
14	DEFINITIVAMENTE SI	35	35
	PROBABLEMENTE SI	53	53
	INDECISO	12	12
	PROBABLEMENTE NO	0	0
	DEFINITIVAMENTE NO	0	0
	Total		100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

GRÁFICO N° 20 Comunicación en la asociación



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

Se realizó esta pregunta para saber si la comunicación es importante y nos indica que el 12% está indeciso, el 53% probablemente sí, mientras que el 35% definitivamente cree que si es importante la comunicación en la asociación.

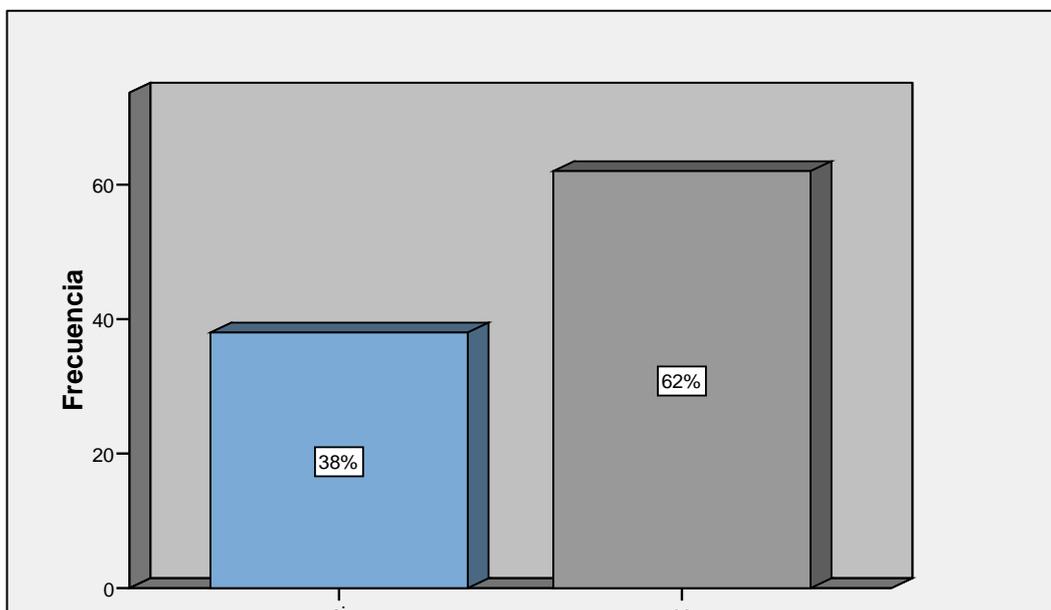
15. ¿Se siente usted satisfecho por el trabajo que brinda actualmente en la asociación Malecón de Salinas?

CUADRO N° 24 Satisfacción por su trabajo

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15	Si	62	62
	No	38	38
	Total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

GRÁFICO N° 21 Satisfacción por su trabajo



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

Esta pregunta fue elaborada para saber la satisfacción por el trabajo y nos muestra que el 38% no se siente satisfecho, mientras que el 62% si se siente satisfecho por el trabajo que brinda actualmente en la asociación Malecón de Salinas.

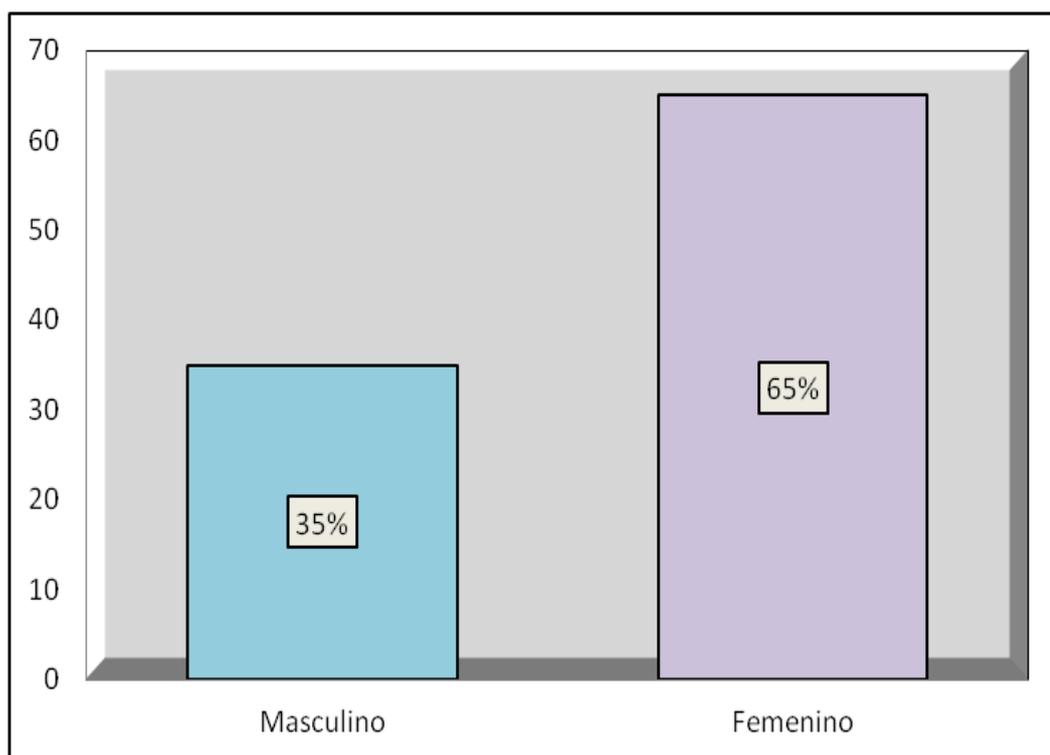
1. Géneros: masculino, femenino

CUADRO N° 25 Géneros

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Masculino	35	35
	Femenino	65	65
	total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Láinez Lino

GRÁFICO N° 22 Géneros



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Láinez Lino

Esta pregunta es importante realizarla porque así nos da a conocer a cuantas personas por su género fueron encuestadas y nos indica que el 35% son del género masculino, mientras que el 65% fueron del género femenino

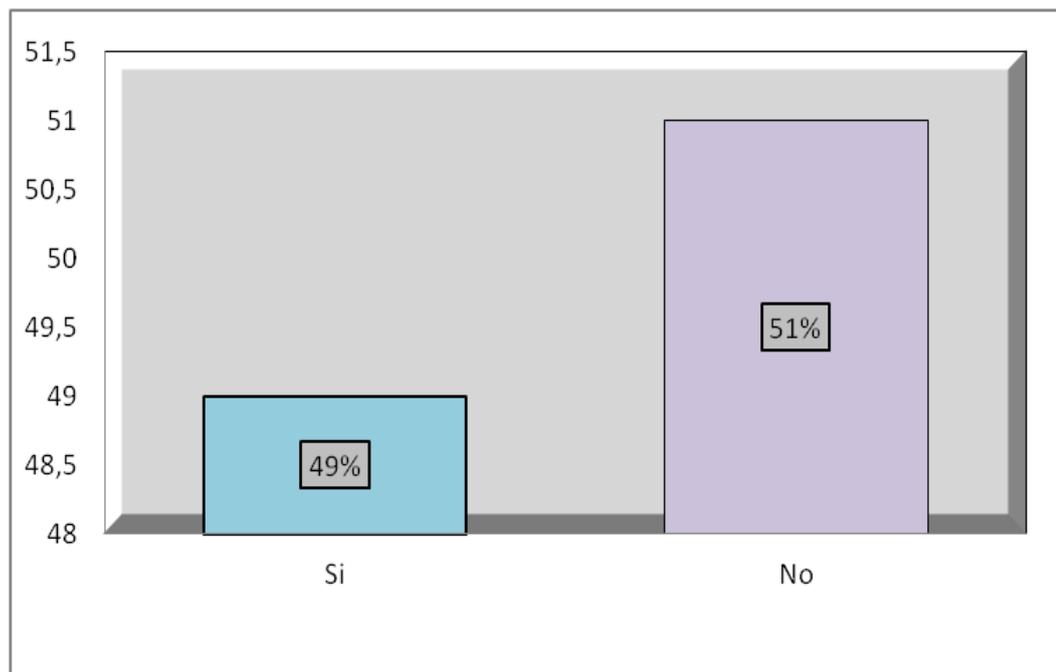
2. ¿Se siente satisfecho con el servicio que le brindan los artesanos de la asociación Malecón de Salinas?

CUADRO N° 26 Satisfacción por servicio brindado

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Si	49	49
	No	51	51
	total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Láinez Lino

GRÁFICO N° 23 Satisfacción por servicio brindado



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Láinez Lino

Esta pregunta es primordial porque nos da a conocer la satisfacción por el servicio que brindan y nos indican que el 49% si se siente satisfecho, mientras que el 51% no se siente satisfecho con el servicio que le brindan los artesanos de la asociación Malecón de Salinas.

3. ¿Considera usted que los artesanos deben capacitarse para brindar un buen servicio?

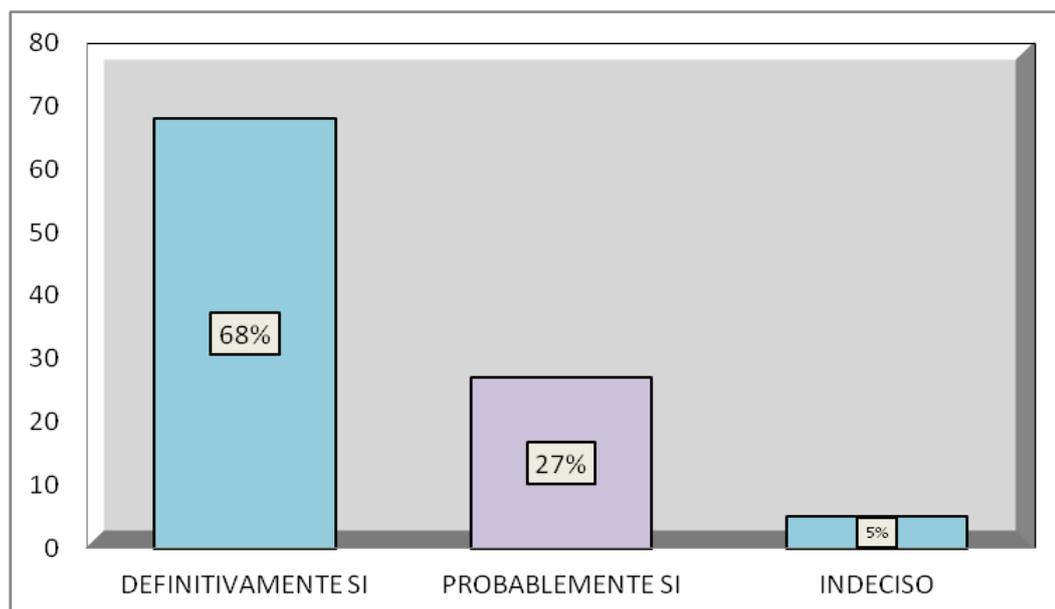
CUADRO N° 27 Buen servicio

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	DEFINITIVAMENTE SI	68	68
	PROBABLEMENTE SI	27	27
	INDECISO	5	5
	PROBABLEMENTE NO	0	0
	DEFINITIVAMENTE NO	0	0
	Total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

GRÁFICO N° 24 Buen servicio



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

Esta pregunta es elemental porque nos permite conocer si brindan un buen servicio y nos indica que el 5% está indeciso, el 27% probablemente si, mientras que el 68% definitivamente si considera que los artesanos deben capacitarse para brindar un buen servicio.

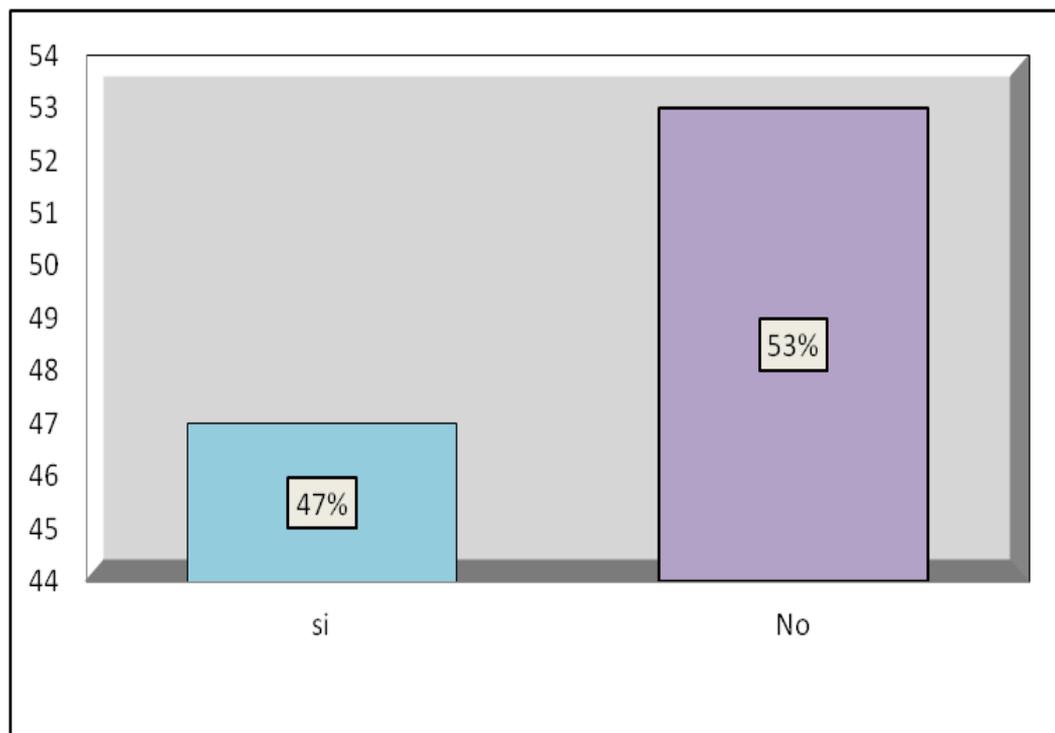
4. ¿Se siente usted conforme con la atención y cordialidad que brindan los artesanos?

CUADRO N° 28 Atención de la asociación

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	si	47	47
	No	53	53
	Total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

GRÁFICO N° 25 Atención de la asociación



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

Esta pregunta se formuló porque ayuda a conocer la atención de la asociación y nos indica que el 53% nos dice que no, mientras que el 47% si se siente conforme con la atención y cordialidad de los artesanos al momento de adquirir estas artesanías.

5. ¿Las diferentes artesanías que adquiere satisface sus necesidades como cliente?

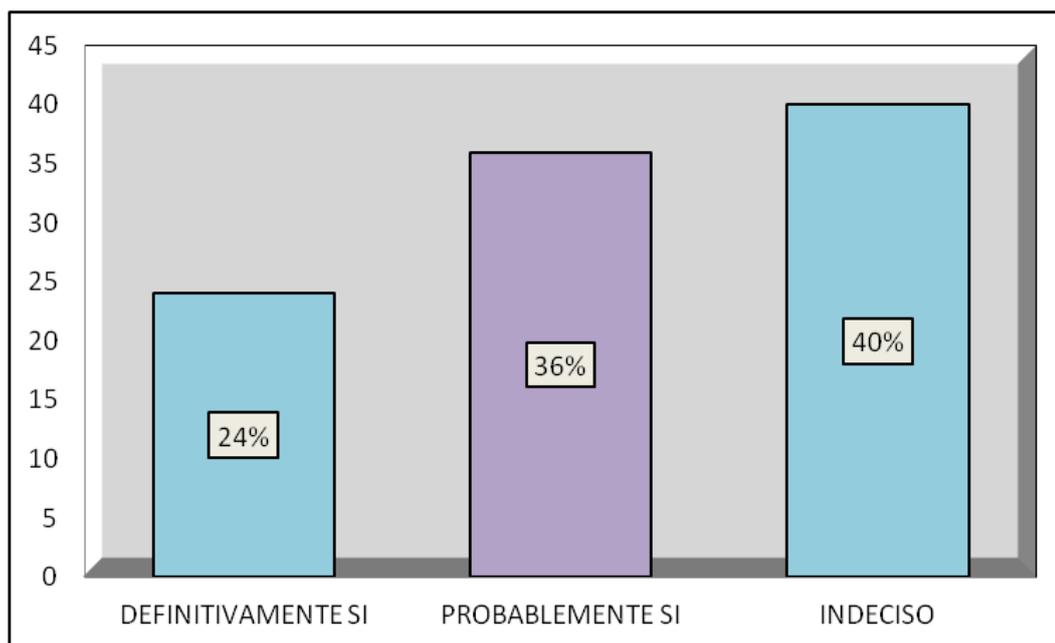
CUADRO N° 29 Necesidades del cliente

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	DEFINITIVAMENTE SI	24	24
	PROBABLEMENTE SI	36	36
	INDECISO	40	40
	PROBABLEMENTE NO	0	0
	DEFINITIVAMENTE NO	0	0
	Total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

GRÁFICO N° 26 Necesidades del cliente



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

Se manifestó esta pregunta porque ayuda a conocer las necesidades de los clientes por lo tanto nos indica que el 40% está indeciso, el 36% probablemente sí, mientras que el 24% definitivamente sí satisface sus necesidades al momento de que adquieren las diferentes artesanías.

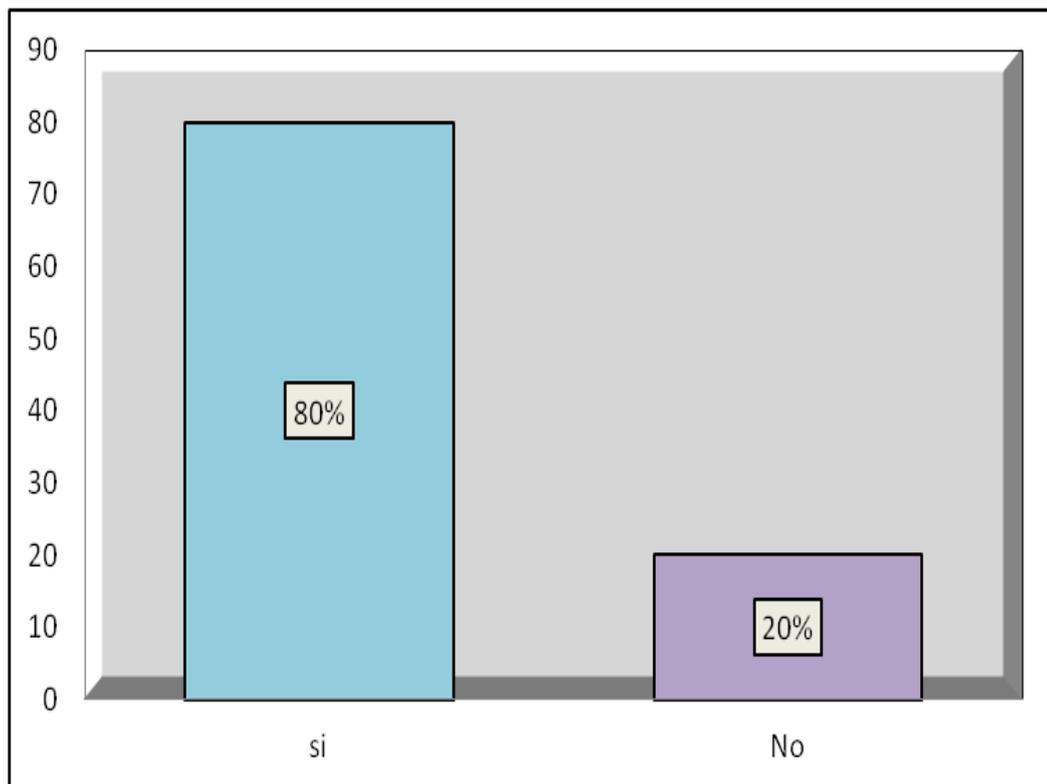
6. ¿Según su economía usted compraría artesanías de tagua, piedra, conchas, madera, etc. especialmente cuando ofrezcan promociones?

CUADRO N° 30 Compra de artesanías

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	si	80	80
	No	20	20
	total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
 Elaborado por: Karla Laínez Lino

GRÁFICO N° 27 Compra de artesanías



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
 Elaborado por: Karla Laínez Lino

Se expresó esta pregunta porque ayuda a conocer las compras que realizan los clientes y nos indica que el 20% no compraría, mientras que el 80% si compraría según su economía artesanías de tagua, piedra, madera, conchas especialmente cuando ofrezcan promociones.

7. ¿Se siente a gusto con los precios que ofrecen los artesanos por la venta de sus artesanías?

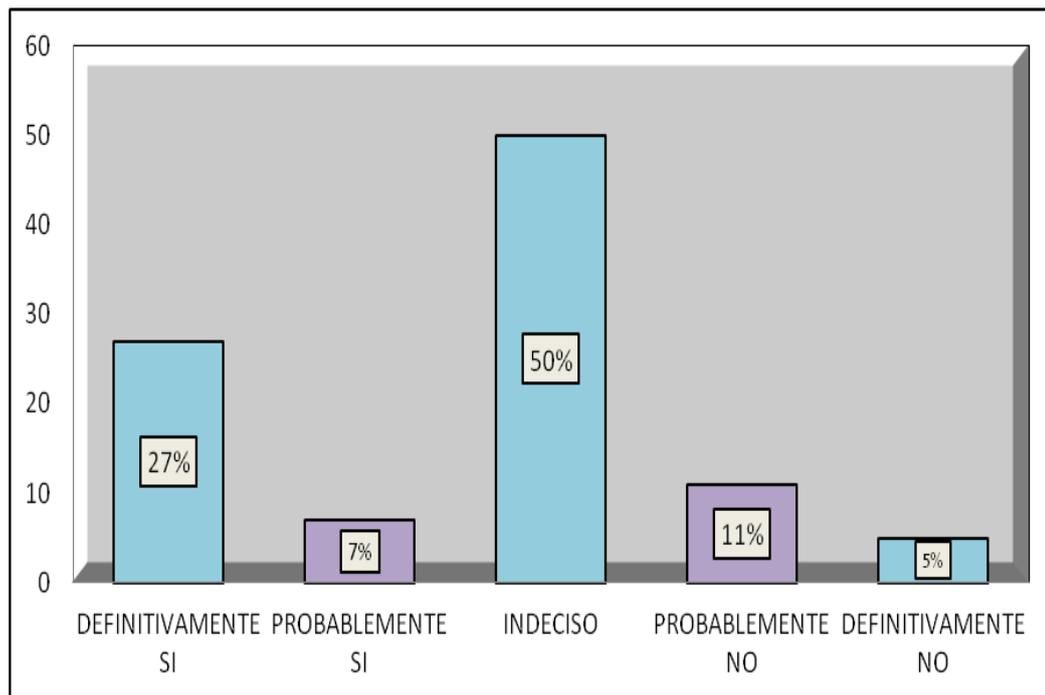
CUADRO N° 31 Precios de las artesanías

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	DEFINITIVAMENTE SI	27	27
	PROBABLEMENTE SI	7	7
	INDECISO	50	50
	PROBABLEMENTE NO	11	11
	DEFINITIVAMENTE NO	5	5
	Total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Láinez Lino

GRÁFICO N° 28 Precios de las artesanías



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Láinez Lino

Se expuso esta pregunta porque determina los precios de las artesanías el 50% está indeciso, el 5% piensan que no, el 11% probablemente no, el 7% probablemente sí, mientras que el 27% piensa que definitivamente si se siente a gusto con los precios que ofrecen los artesanos por las ventas de sus artesanías.

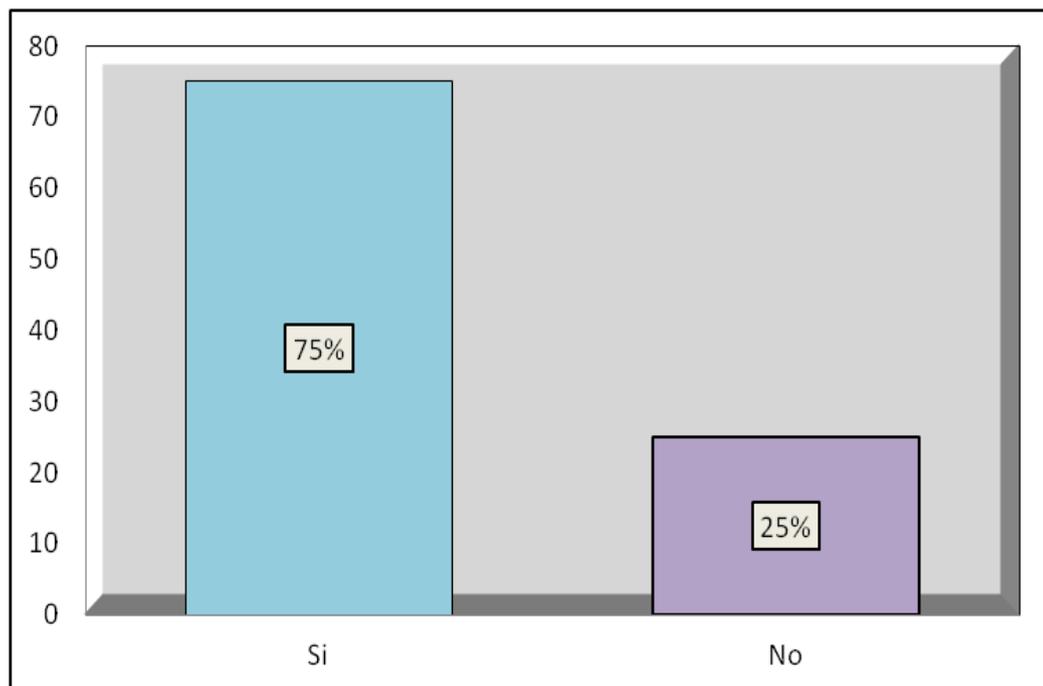
8. ¿Cree usted que existe el debido respeto por parte de los artesanos al momento de vender sus artesanías?

CUADRO N° 32 Atención de los artesanos

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Si	75	75
	No	25	25
	Total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

GRÁFICO N° 29 Atención de los artesanos



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

Esta pregunta permite conocer la atención de los artesanos hacia los clientes y nos indica que el 25% de los encuestados no reciben la debida atención, mientras que el 75% cree que existe el debido respeto por parte de los artesanos al momento de vender sus artesanías.

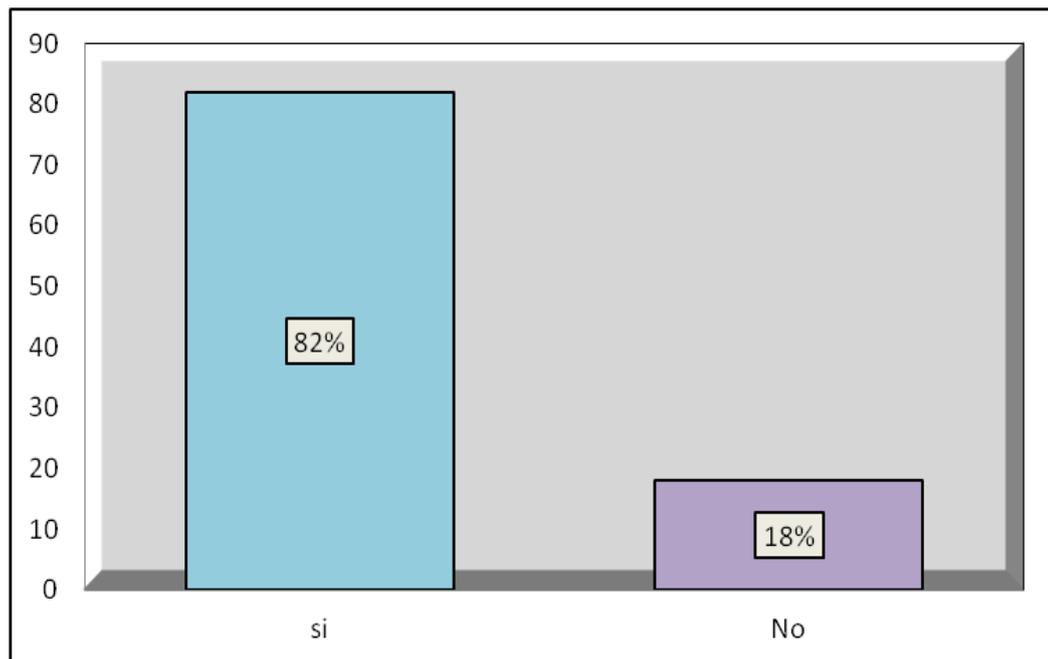
9. ¿Cree usted que los artesanos deban tener habilidades expresivas al momento de vender sus artesanías?

CUADRO N° 33 Habilidades expresivas

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	si	82	82
	No	18	18
	total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

GRÁFICO N° 30 Habilidades expresivas



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

Esta pregunta fue realizada para saber sobre las habilidades expresivas de los artesanos y nos indica que el 18% no cuentan con ellas, mientras que el 82% piensa que si deben tener habilidades expresivas los artesanos al momento del vender sus artesanías.

10. **¿Considera necesario que se promocióne más la actividad artesanal para que sea importante la mayoría del año y no solo para temporada playera?**

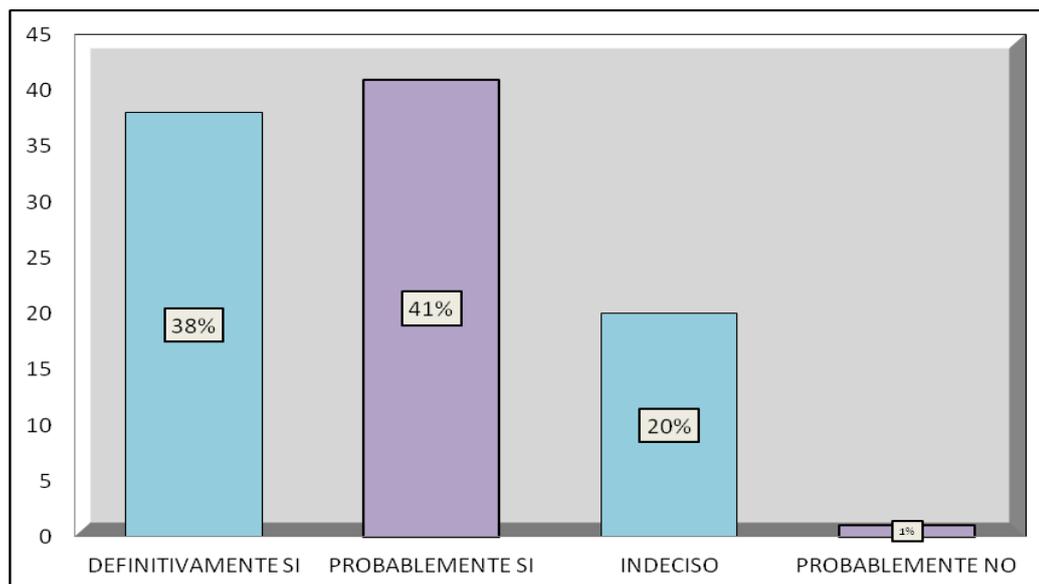
CUADRO N° 34 Promocionar las artesanías

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	DEFINITIVAMENTE SI	38	38
	PROBABLEMENTE SI	41	41
	INDECISO	20	20
	PROBABLEMENTE NO	1	1
	DEFINITIVAMENTE NO	0	0
	Total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Láinez Lino

GRÁFICO N° 31 Promocionar las artesanías



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Láinez Lino

Esta pregunta es importante porque nos permite conocer promocióne más las artesanías y nos indica que el 1% probablemente no se promocióne la actividad, el 20% estaba indeciso, el 41% probablemente sí, mientras que el 38% piensa que definitivamente si es necesario que se promocióne más la actividad artesanal para que sea importante la mayoría del año no solo en temporada playera.

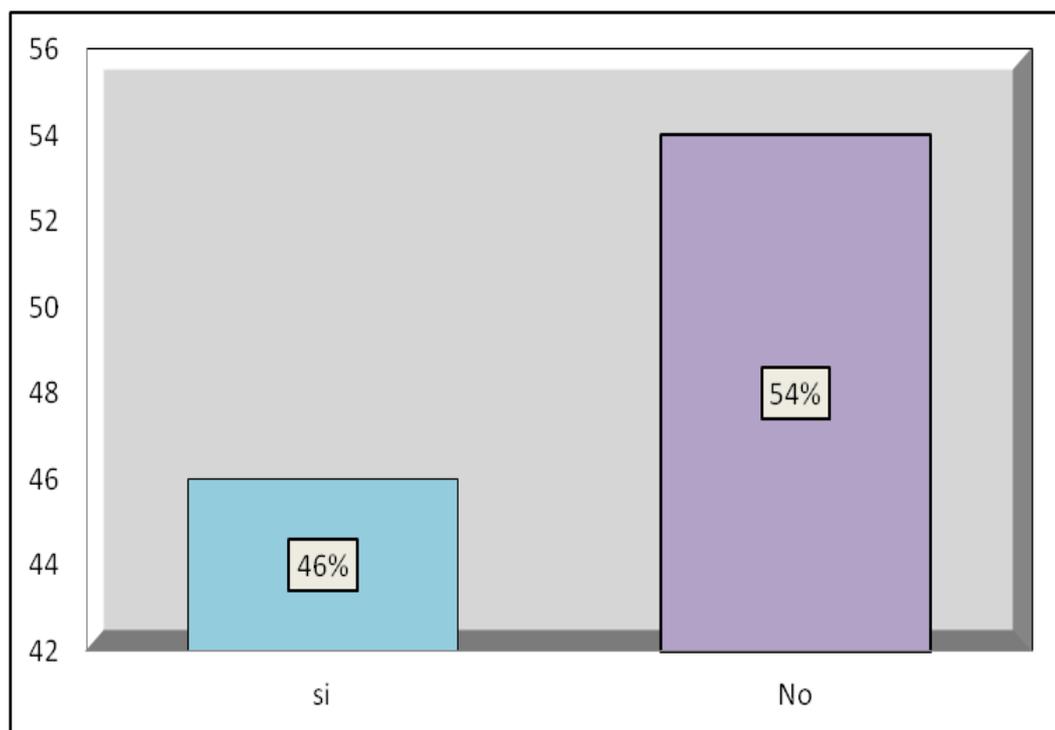
11. ¿Usted como cliente, los artesanos supera las perspectivas al momento de vender sus productos?

CUADRO N° 35 Ventas de productos

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	si	46	46
	No	54	54
	total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

GRÁFICO N° 32 Ventas de productos



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

Se formuló esta pregunta porque se determina la perspectiva de las ventas de artesanías nos indica que el 46% si supera, mientras que el 54% no dice que los artesanos no supera las perspectivas al momento de vender sus artesanías.

12. ¿Cree usted que la diversidad de artesanías que ofrece la asociación de artesanos malecón de salinas es una estrategia para atraer más clientes?

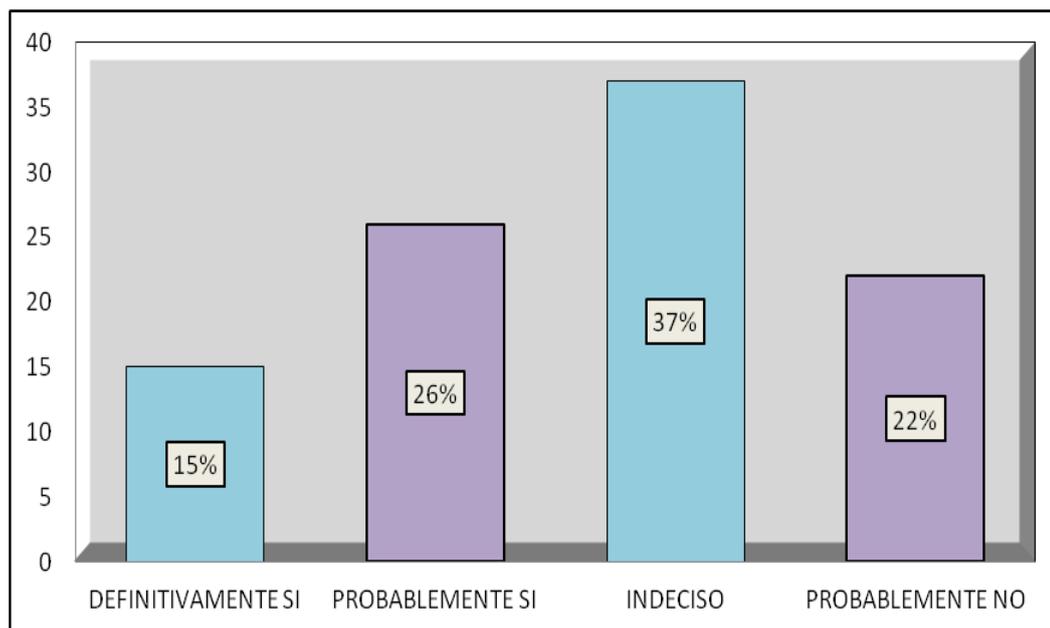
CUADRO N° 36 Estrategias para atraer clientes

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	DEFINITIVAMENTE SI	15	15
	PROBABLEMENTE SI	26	26
	INDECISO	37	37
	PROBABLEMENTE NO	22	22
	DEFINITIVAMENTE NO	0	0
	Total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

GRÁFICO N° 33 Estrategias para atraer clientes



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

Se enunció esta pregunta para conocer las estrategias de la asociación y nos dice que el 22% probablemente no sirven como estrategias, 37% nos está indeciso, 1 26% probablemente sí, mientras que el 15% definitivamente si son estrategias para atraer más clientes al momento de ofrecer diversidad de artesanías.

13. ¿La variedad de artesanías que ofrecen los artesanos son de mayor agrado de todas las personas que acuden al Malecón?

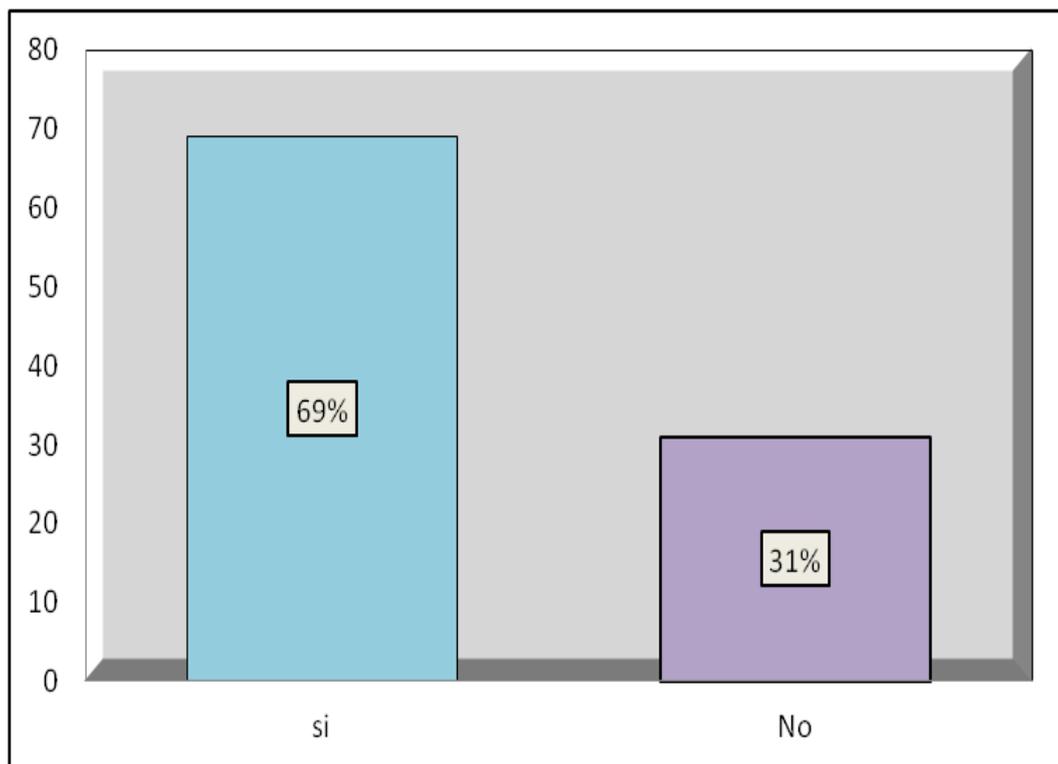
CUADRO N° 37 Variedad de artesanías

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	si	69	69
	No	31	31
	total	100	100

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Láñez Lino

GRÁFICO N° 34 Variedad de artesanías



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Láñez Lino

Esta pregunta se la realizó para saber qué tan importante es la variedad de artesanías en los clientes y se llegó a la conclusión que 31% nos dice que no son de agrado, mientras que el 69% nos dice que la variedad de artesanías que ofrecen los artesanos son de su agrado.

3.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- a) Una vez analizada las técnicas de investigación realizadas en este trabajo como las entrevistas y encuestas se llegó a la conclusión que la Asociación Malecón de Salinas necesita la Planificación es decir no traza objetivos a largo plazo es por eso que no cumple con lo propuesto.

- b) Es importante que el liderazgo que existe en la asociación sea participativo por lo que podemos manifestar que es elemental que todos los artesanos sean interactivos y colaboradores en la toma de decisiones para el buen funcionamiento de la asociación.

- c) El Plan Estratégico es fundamental para la Asociación de Artesanos Malecón de Salinas, porque crea un ambiente agradable y conlleva al funcionamiento adecuado en la estructura organizacional para el cumplimiento de los objetivos.

- d) Mediante el Plan Estratégico los artesanos tendrán mayor participación, estableciendo equipo de trabajo para la toma de decisiones y para el desarrollo de la asociación.

Recomendaciones

- a) De acuerdo a lo que se observó en el transcurso de la investigación se recomienda que se planifique bien para diseñar estrategias de desarrollo, con el propósito de alcanzar los objetivos que se proponen, a la vez realizar una visión, misión con el fin de que se sientan a gusto con la asociación.

- b) Facilitar capacitación y fomentar el trabajo en equipo para lograr un liderazgo participativo en la asociación de artesanos Malecón de Salinas.

- c) La creación del Plan Estratégico generará establecer comunicación eficaz y eficiente, tomando en cuenta la participación activa de los artesanos para lograr el bienestar de la asociación.

- d) Implementar capacitación a los artesanos de la asociación para la aplicación del plan estratégico, esto permitirá aumentar el nivel de participación donde puedan aportar ideas para el funcionamiento adecuado de la asociación.

CAPITULO IV

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS MALECÓN DE SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013

4.1. PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico se ha convertido en la aplicación de instrumentos fundamentales para el desarrollo económico de las empresas que buscan fortalecerse para alcanzar el éxito dentro del mercado.

Esto genera en la actualidad que las empresas se vuelvan más competitivas en el ambiente laboral para así poder alcanzar sus objetivos establecidos e ir creciendo en el mercado tanto nacional como internacional, debe adaptarse a los cambios que se presentan, enfrentando riesgos y retos, logrando segmentar el mercado.

Este proceso involucra su respectiva misión, visión, que son importantes para alcanzar sus propósitos y fines de la asociación, además permite mejorar la imagen, estructura, y desarrollo de las actividades en el mercado tanto económico como administrativo, es así que la planeación estratégica permite estructurar los componentes necesarios que ayuden a sostener la asociación mediante los factores internos y externos. Se debe gestionar el análisis situacional establecido por la matriz FODA para que así los resultados sean eficaces.

Este diagnóstico permitirá a los artesanos conocer las oportunidades que tiene el mercado para así crecer dentro de él, por eso se elaborará un Plan Estratégico para la Asociación de Artesanos Malecón de Salinas Provincia de Santa Elena, para así

alcanzar su desarrollo y a la vez aplicar nuevas estrategias, logrando la permanencia en el mercado mediante el proyecto que servirá como una guía para el mejoramiento continuo.

Este proceso se basará en desarrollar estrategias para crear nuevas ventajas y a la vez trabajar en equipo y enfrentar los cambios que se presentan en el mercado por eso los artesanos debe innovar sus ideas para crecer en un buen ambiente laboral.

Con esto se beneficia a la asociación y se podrán realizar diferentes cambios dentro de ella, en el plan esto interviene la misión, visión, valores, filosofía, con el fin de conocer que es lo que se desea a un futuro a la vez se llevará a cabo la elaboración de los objetivos estratégicos y sus respectivos procedimientos que permitirá mejorar las actividades artesanales para así lograr alcanzar sus objetivos en el mercado. Este cambio llevará a los artesanos a tomar decisiones correctas, fortalecer la comunicación, confianza, mejorando las actividades y a la vez asumir nuevos riesgos que se presentan en el mercado y así poder cumplir con las expectativas de los clientes, para efectuar con el plan que se va a proyectar en la asociación.

4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente investigación busca la posibilidad de una asociación más competitiva, porque se planteará diferentes metas a largo plazo y a la vez estrategias empresariales, todos los integrantes de la asociación deben de ser eficientes al momento de elaborar y comercializar las artesanías, para así satisfacer las necesidades de los clientes.

La investigación inquiriere mediante la aplicación de teorías y conceptos de planificación estratégica encontrar explicaciones a situaciones internas y externas del entorno que afecten a la asociación de artesanos “MALECÓN DE SALINAS”.

Las estrategias que elija la asociación debe ser de acuerdo a las necesidades que tenga y saber en qué posición se encuentra frente a sus competidores, conociendo sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tengan, las estrategias deben de ajustarse a los cambios que se dan en el mercado, ser mejores, diferentes e innovadores a las de su competencia.

Las técnicas de investigación que permiten la recolección de información relevante en el cumplimiento de los objetivos tenemos: la observación, encuestas, y entrevistas que se va a realizar a los artesanos que se encuentran en el cantón Salinas, ya que se busca conocer el grado de identificación de los artesanos con la misión, visión de la asociación, objetivos, estrategias, políticas, sus aspiraciones, el trato con los clientes, las relaciones interpersonales, cooperación y la toma de decisiones que caracterizan el plan estratégico.

La observación es un instrumento evaluador que permite el contacto directo con el plan estratégico que estamos realizando ya que es muy importante en el trabajo de investigación facilitando el análisis de la situación que tienen los artesanos y a la vez nos sirve para crear criterios propios. Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas e instrumentos de investigación que permita diagnosticar el funcionamiento interno de la asociación.

Así los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de las técnicas de investigación válidas en el medio como lo es las encuestas, entrevista y observación. De acuerdo con los objetivos de la investigación su resultado permite encontrar soluciones concretas a los problemas que tiene la asociación de artesanos “MALECÓN DE SALINAS “al momento de brindar un buen servicio a los clientes nacionales como extranjeros.

Las herramientas mencionadas anteriormente son de mucha ayuda para elaborar el Plan Estratégico con el objetivo de que la asociación sea competitiva ya que se

planteará diferentes metas a largo plazo y a la vez estrategias empresariales de una forma coherente ya que los artesanos deben ser eficientes en sus actividades al momento de elaborar y comercializar las artesanías para así satisfacer las necesidades de los clientes.

Este trabajo nos permitirá conocer de qué forma el emprender en esta asociación, a tener un buen direccionamiento estratégico apropiado dentro de la misma, este plan estratégico motivara el trabajo en equipo de acuerdo a las funciones que deben cumplir los socios ya que así pueden cumplir con los objetivos propuestos

4.3 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Elaborar un plan estratégico para la asociación de artesanos Malecón de Salinas, mediante la implementación de estrategias que permita el mejoramiento de la gestión administrativa de la asociación.

4.3.1 Objetivos específicos

- a) Elaborar un diagnostico situacional a traves de la participación de los integrantes que permita conocer la situación actual de la asociación.
- b) Plantear estrategias enfocadas a la venta de artesanías que brinda la asociación.
- c) Elaborar la visión, misión, para la asociación de artesanos Malecón de Salinas.
- d) Formular programas y proyectos que permitan la planificación de las actividades que realizan los artesanos con eficiencia

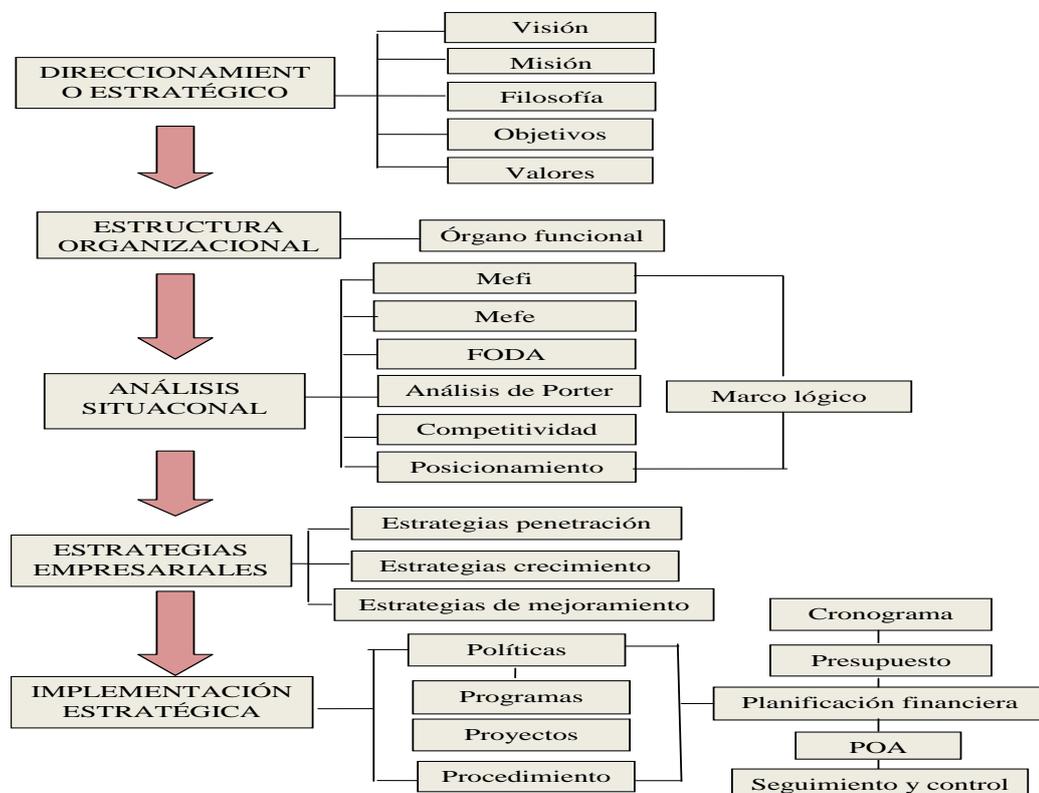
4.4 DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Para determinar los problemas existentes en la Asociación de Artesanos Malecón de Salinas, se tuvo que realizar varias reuniones con el presidente de la asociación, mediante esto se encontró los siguientes problemas:

- a) Inadecuada planificación organizacional
- b) Intermediarios
- c) Desacuerdos grupales

Para esto se uso el modelo gerencia estratégica el cual se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 35 Modelo gerencia estratégica



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
 Elaborado por: Karla Láñez Lino

4.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.1 Visión

La asociación de artesanos Malecón de Salinas tiene como visión ser reconocida por su producción artesanal, demostrando eficacia, eficiencia en su trabajo, manteniendo altamente a los artesanos comprometidos con la sociedad y el medio ambiente logrando así una mejor calidad de vida y ser ente del desarrollo económico del cantón.

4.5.2 Misión

La Asociación de Artesanos Malecón de Salinas, su misión primordial es ofrecer artesanías de calidad aprovechando todos los recursos naturales permitiendo cumplir con las más altas expectativas de nuestros clientes, actuando con perseverancia, responsabilidad e innovación de cada uno de los asociados, comprometido con el medio ambiente y generando beneficio para el Cantón.

4.5.3 Objetivo General

Comercializar artesanías mediante la creatividad del talento humano, logrando su reconocimiento y el progreso socioeconómico y cultural de la provincia de Santa Elena.

4.5.3.1 Objetivos Específicos

- a) Aprovechar las oportunidades y fortalezas reconociendo los posibles competidores, a través de un estudio de mercado para realizar nuevas estrategias para un mejor desarrollo.

- b) Identificar las potenciales empresas para realizar las alianzas o convenios en materia de desarrollo relacionada con las artesanías.
- c) Fomentar el trabajo en equipo en la asociación Malecón de Salinas.
- d) Ofrecer artesanías de calidad que garantice el trabajo realizado por los artesanos.

4.5.4 Valores – Cultura Organizacional

Los principios son establecidos para fortalecer la misión y visión de la asociación de artesanos, cuya aplicación fomentara los recursos que serán necesarios para alcanzar el desarrollo económico de la asociación a continuación mencionamos los valores y principios de la asociación:

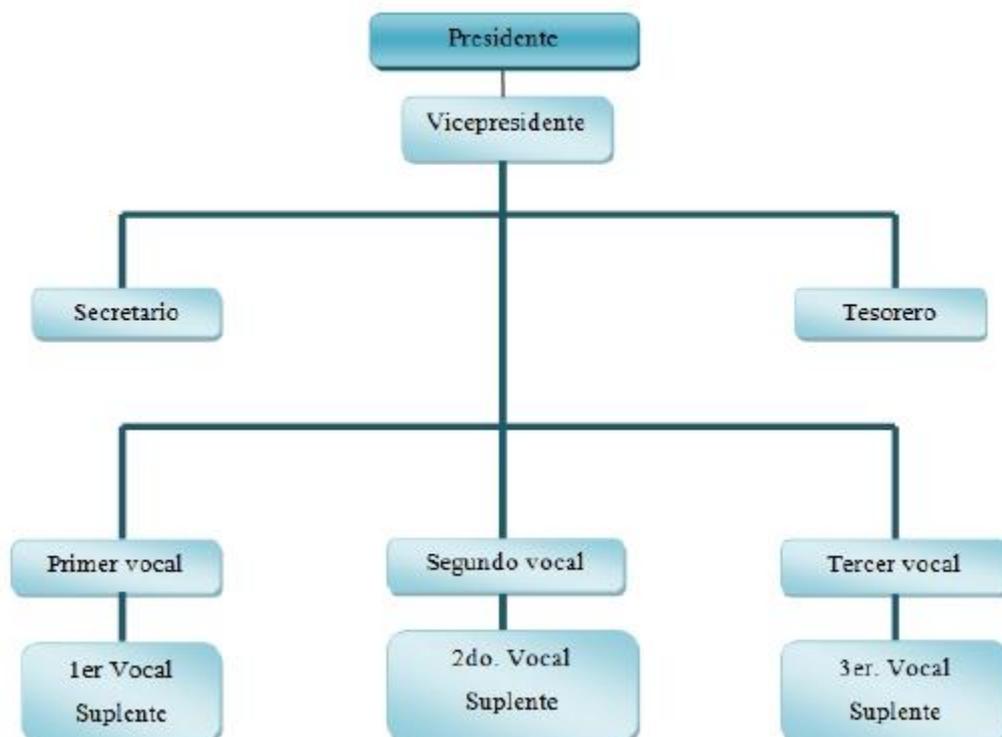
- a) **Confianza y Seguridad:** Los artesanos deben estar relacionados entre sí, para ganar la confianza de los clientes, brindar seguridad tanto en sus productos como en el personal que realiza las artesanías.
- b) **Responsabilidad:** Tener un buen desenvolvimiento laboral a así cumplir con las necesidades de los clientes nacionales y extranjeros que visitan este Cantón, asumiendo los errores y equivocaciones con sentido constructivo.
- c) **Respeto:** Debe existir respeto entre los artesanos, brindándole un trato justo a los clientes.
- d) **Compromiso:** Estar vinculados con todos los artesanos y colaboradores contribuyendo para el bienestar de la asociación.

- e) **Honestidad:** Ser honesto con todo el personal y clientes que visitan la asociación ya que es muy importante en nuestra vida, nos fortalece como personas de bien con grandes cualidades.

- f) **Servicio al Cliente:** A través de un buen trato satisface las necesidades del cliente, ya que es elemental para la asociación.

4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

GRÁFICO N° 36 Estructura Organizacional



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Láinez Lino

4.6.1 Órgano Funcional

De acuerdo al gráfico que se muestra anteriormente que es la estructura organizacional se presenta a continuación la descripción de las funciones de cada uno de los principales puestos.

Presidente

El Presidente ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la Asociación y por lo tanto responderá por la buena marcha de la organización.

Funciones del Presidente

- a) Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos internos y las resoluciones de la asamblea general.
- b) Convocar a Asamblea General por su propia iniciativa o a requerimiento de las dignidades.
- c) Llamar la atención verbalmente a los socios y artesanos.
- d) Firmar conjuntamente con el secretario las actas, comunicaciones y demás documentos de la asociación.
- e) Hacer cumplir los acuerdos adoptados que reciba a la asamblea general o la junta directiva.

Vicepresidente

El Vicepresidente es la persona encargada de subrogar al Presidente en los casos de ausencia temporal, el Vicepresidente tiene la facultad de dirigir las actividades de la Asociación.

Funciones del Vicepresidente

- a) Reemplazar al Presidente en ausencia de este, ya sea por falta temporal o definitiva.
- b) Colaborar en todos los actos que desarrolle el Presidente.

- c) Participar en cada una de las funciones de planeación ya sean estas a corto o largo plazo.
- d) Responder por el registro de los miembros de la Asociación y conservación del mismo archivo
- e) Vigilar que el personal cumpla con las políticas de la asociación.
- f) Cumplir con las funciones que asigne la directiva.

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 y tomar apuntes en las reuniones.

Funciones del Secretario

- a) Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de la asociación.
- b) Certificar con el Presidente las resoluciones adoptadas y comunicar las mismas a todos los demás miembros de la Asociación.
- c) Organizar, dirigir y ser responsable de la custodia de la documentación
- d) Llevar al día el libro de Acta de la Asociación.
- e) Informar al presidente con anticipación los diferentes acontecimientos
- f) Despachar certificados con el visto bueno del Presidente.
- g) Velar por el buen funcionamiento de la asociación.
- h) Redactar las actas y custodiar los libros de la asociación

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 del tesorero de la Asociación

- a) Autorizar y firmar con el Presidente los pagos presupuestados o extraordinarios, así como todos los comprobantes de gastos efectuados.
- b) Controlar la gestión de la asociación.
- c) Optimizar las inversiones que se van a realizar en la asociación.
- d) Publicar los informes financieros de la asociación.
- e) Recaudar los valores por conceptos de cuotas ordinarias y extraordinarias.
- f) Diseñar los informes contables, mejorándolos y documentándolos.
- g) Analizar los resultados económicos que tiene la asociación.

Vocal

Son personas que colaboran con la Directiva y tienen la responsabilidad de ver por el cumplimiento de los reglamentos.

Funciones de vocales

- a) Asistir a las reuniones del Directorio y Asamblea General con voz y voto.
- b) Participar en las comisiones que nombre el directorio.
- c) Sustituir en las funciones a cualquier miembro del Directorio que por algún motivo se ausentara en forma definitiva o temporal.
- d) Cumplir con todas las actividades establecidas.

4.7 ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional nos da a conocer lo que se está llevando a cabo en la asociación lo cual se da a conocer el análisis externo e interno de la misma.

Análisis interno

El análisis interno es utilizado para conocer las fortalezas y debilidades que tiene la asociación permitiendo elaborar estrategias que logren contrarrestar las debilidades de la asociación.

Fortalezas

- a) Calidad de las artesanías
- b) Innovación de las artesanías
- c) Facilidad de de adquisición de materia prima
- d) Talento humano especializado

Debilidades

- a) Falta de maquinarias para mejorar la productividad
- b) Dificultad para exportar sus artesanías
- c) Escasa capacitación sobre todo en innovación y creatividad
- d) Limitada organización

Análisis externo

Dentro del entorno se dan muchos cambios que permiten a la asociación estar en el ámbito competitivo aprovechando las oportunidades que se dan con el tiempo, haciendo frente a las amenazas que se dan día a día

Oportunidades

- a) Programas de exportación mediante correos del Ecuador
- b) Nuevos mercados
- c) Acceso al financiamiento

Amenazas

- a) Ingresos de nuevos competidores al sector
- b) Ingresos de artesanías sustitutas
- c) Intermediarios

4.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

El procedimiento para desarrollar esta matriz consiste en asignar un peso y una calificación para obtener un total ponderado de cada uno de los factores expuestos tanto de fortalezas como debilidades y la suma de este total ponderado indicará si la Asociación de Artesanos “Malecón de Salinas”, es débil o fuerte internamente:

CUADRO N° 38 Matrices de evaluación de factores internos (MEFI)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Calidad de las artesanías	0,10	2	0,20
Innovación de las artesanías	0,10	2	0,20
Facilidad de adquisición de materia prima	0,05	2	0,10
Talento humano especializado	0,10	2	0,20
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Falta de maquinarias para mejorar la productividad	0,10	3	0,30
Dificultad para exportar sus artesanías	0,15	3	0,45
Escasa capacitación sobre todo en innovación y creatividad	0,15	3	0,30
Limitada organización	0,05	3	
INDICADORES	0,70	20	1,75

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

En la matriz se pudo destacar que una debilidad que influye dentro de las actividades de la asociación es la dificultad para exportar sus artesanías de forma directa, con un porcentaje del 0,45% debido a que la intermediación no ha dejado que gane mercado, dando como resultado el no reconocimiento de la asociación frente a nuestros clientes potenciales.

Dentro de la asociación se pudo destacar grandes fortalezas que el alto estándar de calidad y la innovación de las artesanías ha dado apertura a que la asociación continúe trabajando en su campo laboral, diseñando diversidades de artesanías en base a las nuevas tendencias del mercado.

4.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Este procedimiento permitirá conocer si la asociación “Malecón de Salinas” está empleando bien sus fuerzas y aprovechando las oportunidades eficientemente, y de esta manera estar preparados para las posibles amenazas que se presenten dentro de la asociación

CUADRO N° 39 Matriz de evaluación de factores externos

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Programas de exportación mediante correos Ecuador	0,25	3	0,75
Nuevos mercados	0,20	3	0,60
Acceso al financiamiento	0,10	2	0,20
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Ingresos de nuevos competidores	0,15	3	0,45
Ingreso de artesanías sustitutas	0,15	3	0,45
Intermediario	0,15	4	0,60
Indicadores	1,00	18	3,05

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

En relación a la matriz de factores externos se pudo considerar que la asociación tiene la posibilidad de emplear programas de exportación, mediante correos del Ecuador para contrarrestar a un factor incontrolable como la intermediación, accediendo de forma directa al cliente final. Por tal razón una de las inminencias que puede afectar a las actividades de la asociación es el ingreso de nuevos competidores, de igual manera la entrada de artesanías sustitutas, de tal forma que impediría al desarrollo comercial de la asociación.

4.10 MATRIZ ESTRATÉGICA (FODA)

La matriz estratégica “FODA” permite definir de una manera más idónea las estrategias a seguir dentro de la Asociación una vez que se ha conocido el estado actual de la misma, con el único fin de minimizar debilidades y amenazas que permitan aprovechar las fortalezas y debilidades. Es así como se ha llegado a las estrategias que se detallan a continuación:

CUADRO N° 40 Análisis de la matriz del F.O.D.A

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> a) calidad de las artesanías b) innovación de las artesanías c) facilidad de adquisición de materia prima d) talento humano especializado 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Programas de exportación mediante correos del Ecuador b) Nuevos mercados c) Acceso al financiamiento
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Falta de maquinarias para mejorar la productividad b) Dificultad para exportar sus artesanías c) Escasa capacitación sobre todo en innovación y creatividad d) Limitada organización 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Ingresos de nuevos competidores al sector b) Ingresos de artesanías sustitutas c) intermediario

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Láinez Lino

CUADRO N° 41 Análisis de la matriz del F.O.D.A.

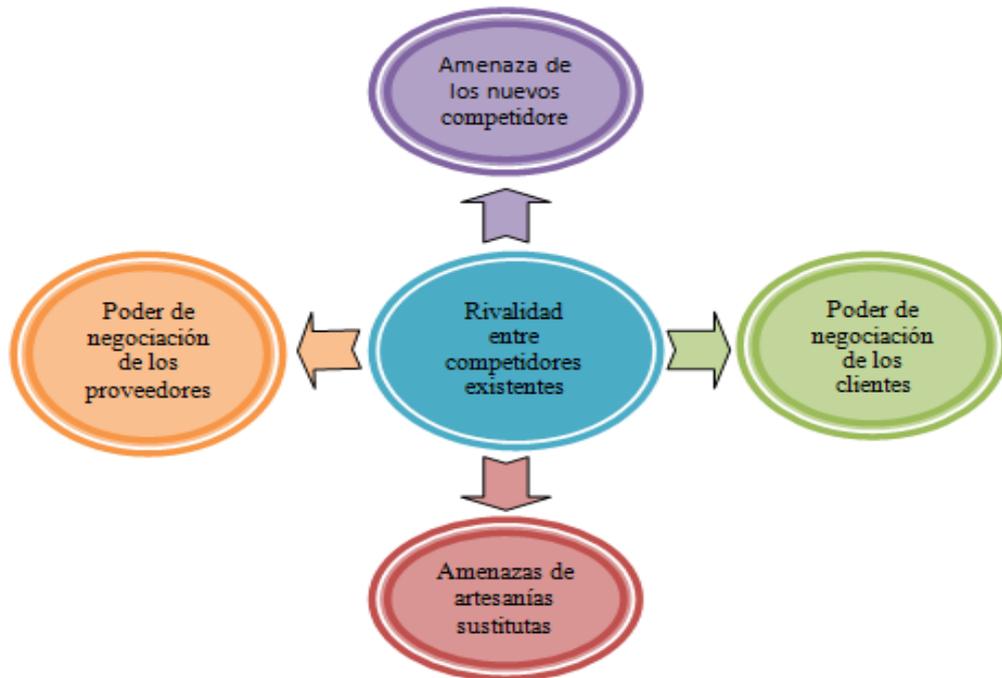
FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>INTERNOS</p> <p>EXTERNOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de las artesanías 2. Innovación de las artesanías 3. Facilidad de adquisición de materia prima 4. Talento humano especializado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de maquinarias para mejorar la productividad 2. Dificultad para exportar sus artesanías 3. Escasa capacitación sobre todo en innovación y creatividad 4. Limitada organización
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de exportación mediante correos del Ecuador 2. Nuevos mercados al 3. Acceso al financiamiento 	<p>F1-O1 Exportar las artesanías mediante correos del Ecuador.</p> <p>F2-O2 Personalizar los diseños de las artesanías, de acuerdo a los requerimientos del cliente nacional internacional</p> <p>F1-O2 Realizar estrategias mercadológicas de publicidad a nivel nacional e internacional</p>	<p>D1-O3 Acceder a créditos para la adquisición de materiales</p> <p>D4-O2 Capacitar a los socios de la asociación en la utilización de tecnología de la información y de la comunicación</p> <p>D3-O2 Capacitar a los socios en temas de innovación</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresos de nuevos competidores al sector 2. Ingresos de artesanías sustitutas 3. Intermediario 	<p>F1-A1 Crear una página web de la asociación Malecón de Salinas, mostrando los diseños de las artesanías</p> <p>F2-A1 Generar una marca a las artesanías</p>	<p>D2-A3 Diseñar un programa de producción y comercialización.</p> <p>D4- A1 Estandarizar precios de las artesanías entre los artesanos.</p>

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Láinez Lino

4.11 ANÁLISIS DE PORTER

GRÁFICO N° 37 Análisis de Porter



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

Amenaza de los Nuevos Competidores: Para la asociación de artesanos Malecón de Salinas la amenaza de nuevos competidores, se encuentra en un nivel bajo puesto que, en este sector productivo actualmente se está desarrollando cada vez más en el país y en la Provincia de Santa Elena, por lo tanto aún no se encuentran saturadas las barreras de entrada y es posible desarrollar este tipo de sector artesanal en el medio.

Es por ello que existe un grado de diferenciación entre la Asociación de artesanos Malecón de Salinas y los nuevos competidores, que es la variedad de materiales que utilizan para la elaboración de las artesanías como la concha Spondylus, tagua, piedras, malaquita, cristal de sharoqui, minero, marino, pecuario, etc., así como su diversidad de diseños innovadores. Por tal razón la competencia primero

se procede a determinar cuáles son los artesanos que están en capacidad de atraer a los clientes reales y potenciales, y en este caso los competidores directos son:

- 1. Vendedores ambulantes:** Siendo de esta forma la Asociación Malecón de Salinas la mejor elección, debido a que sus tendencias son elaboradas en base a su creatividad e imaginación, ya que no tiene precios elevados y por lo tanto están al alcance del consumidor.

Poder de Negociación Clientes: El tipo de negociación que maneja la Asociación de Artesanos Malecón de Salinas o su política de venta para sus clientes es el 50% de forma anticipada y el otro 50% al momento de la entrega del pedido. Un canal de comercialización son las ventas que realizan en ferias a nivel local o provincial. De esta manera las artesanías mantienen su exclusividad gracias a sus acabados y diversos diseños con distintos materiales.

Amenazas de Artesanías Sustitutas: En la provincia de Santa Elena debido a que el sector artesanal se está desarrollando de manera rápida, se puede destacar que existe la amenaza de artesanías sustitutas o más bien competidores directos para la asociación de artesanos Malecón de Salinas como por ejemplo las artesanías de los vendedores ambulantes hechos a base de tagua, piedras.

Poder de Negociación de los Proveedores: La Asociación de Artesanos Malecón de Salinas debido a la variedad de materiales que requiere para la elaboración de artesanías, trabaja con varios proveedores, pero cabe recalcar que es un proveedor pos-material, además que tiene la disponibilidad de adquirir la materia prima con facilidad, puesto que los recursos se encuentran en el mismo sector, a pesar que deben trasladarse a provincias vecinas para conseguir la tagua para que los costos de producción no sean tan elevados, dirigiéndose a las ciudades como Guayaquil o Cuenca, como la malaquita, cristal de sharoqui, la concha Spondylus, tagua la encuentran aquí mismo en la Provincia. En este caso el proveedor debe contar con los siguientes requisitos:

- a) Calidad
- b) Disponibilidad programada
- c) Precio
- d) Tiempo de entrega

Rivalidad entre competidores: A pesar de que el sector de las artesanías se encuentra actualmente en desarrollo y en nuestra localidad como es la Provincia de Santa Elena se encuentran muchos artesanos, la rivalidad entre los competidores existen dentro del mercado objetivo para la asociación Malecón de Salinas, se manejará mejorando la posición relativa, utilizando tácticas como la competencia en precios, introducción de nuevos productos, incremento en la calidad de servicio al cliente, adquiriendo una ventaja competitiva, considerando que el mercado de las artesanías no se encuentra saturado y a la vez abarcando nichos de mercados locales e internacionales. De esta manera la rivalidad es de forma directa ya que la ventaja diferenciadora o comparativa es la creatividad e innovación, de manera que los productos son elaborados a base de tagua, Spondylus, piedras, malaquita, cristal de sharoqui etc., ya que son materiales que no se implementó de la competencia. En cuanto a diseño será manejado con cuidado evitándose todo tipo de copias y creando diseños inspirados en la fusión de tendencias actuales de la moda con el arte.

4.12 MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

Esta matriz permite identificar y evaluar las estrategias, objetivos, debilidades y fortalezas de los principales competidores (vendedores ambulantes).

a) ¿Quiénes son nuestros competidores?

Los principales competidores son los vendedores ambulantes que se encuentran en el Cantón Salinas.

b) ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la asociación?

Uno de los factores importantes es ofrecer sus artesanías de excelente calidad con responsabilidad, respeto ya que así las personas se llevan una buena impresión y se pueden convertir en clientes potenciales.

c) ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la asociación?

Es tomar buenas decisiones, la buena atención al cliente, ser responsables en su lugar de trabajo.

CUADRO N° 42 Matriz de competitividad

		VENEDORES AMBULANTES	
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	0,2	1	0,2
COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	0,2	4	0,8
CALIDAD DE ARTESANIAS	0,35	4	1,4
ATENCION AL CLIENTE	0,15	4	0,6
DISEÑOS NUEVOS	0,1	4	0,4
TOTAL	1		3,4

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

La matriz de competitividades de la asociación de artesanos Malecón de Salinas en comparación con los vendedores ambulantes están por encima de ellos ya que los clientes adquieren sus artesanías en la playa del Cantón, debe de darse a conocer mucho más de la misma manera el no contar con un plan estratégico hace que la asociación le sea imposible vender sus artesanías

4.13 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO

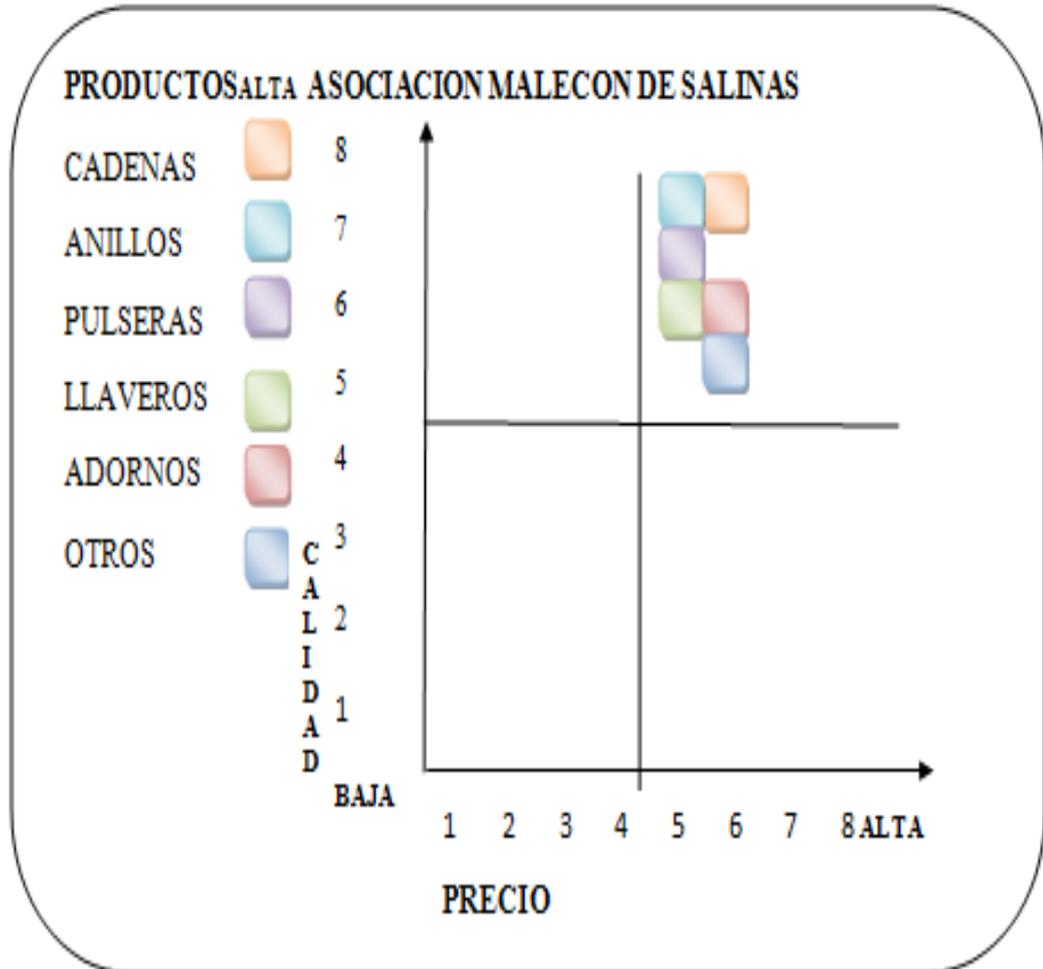
La asociación de artesanos Malecón de Salinas para posicionar las artesanías en la mente del consumidor en relación a sus competidores empleará estrategias de marketing que permitan a través de un análisis detectar las necesidades que existe en el entorno.

Es por ello que se analizará la situación actual (matriz Foda) en la que se sitúa la asociación, para explotar las fortalezas que permitan que las artesanías se comercialicen de manera eficiente en el mercado competitivo al que se está dirigido.

No cabe duda que las artesanías en relación a nuestros competidores se diferencian por mantener un alto estándar de calidad, diversificación de diseños, a precios accesibles. Por tal razón que se empleará una campaña de marketing, a fin que las artesanías ofrecidas ganen mercado y de esta manera potencializar la actividad de la asociación.

La exactitud del mapa de posicionamiento de la asociación se dará en base a un análisis y evaluación de indicadores en base a las siguientes atribuciones. Estos tributos permitirán identificar a nuestra asociación grandes oportunidades, en reciprocidad de los competidores y a tomar los correctivos necesarios para una toma de decisiones que permiten a la asociación emplear estrategias adecuadas para proporcionar los productos.

GRÁFICO N° 38 Matriz de posicionamiento en el mercado

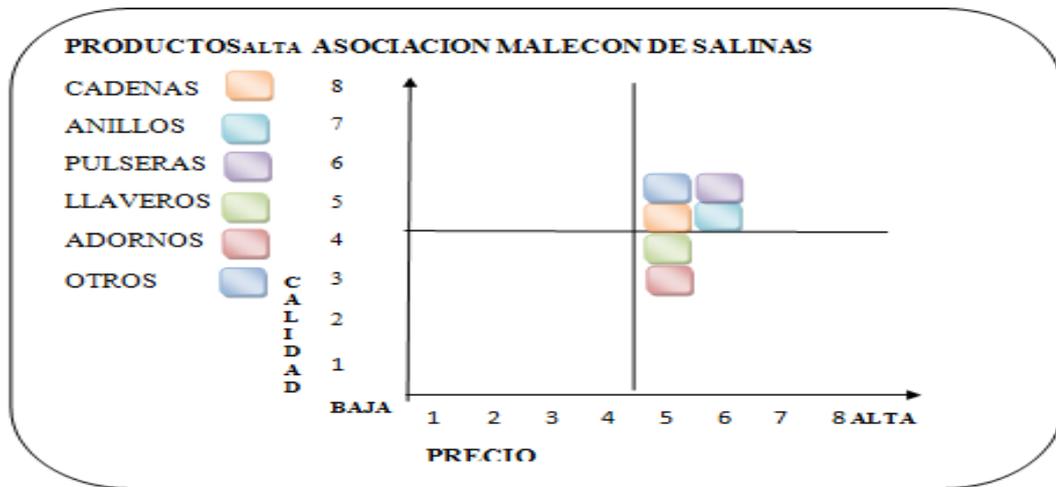


Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Lafnez Lino

La asociación Malecón de Salinas se diferencia y se caracteriza por brindar artesanías de calidad, debido al talento humano de la asociación, ya que sus artesanos poseen grandes habilidades, los que los hace competitivos dentro de este mercado.

El atributo que identifica a la asociación, es la calidad debido a la experiencia que tienen en base a sus conocimientos adquiridos en la práctica. Es por eso que su seguidor también posee grandes destrezas, pero no de gran efectividad puesto que ellos no tienen una diversificación de artesanías.

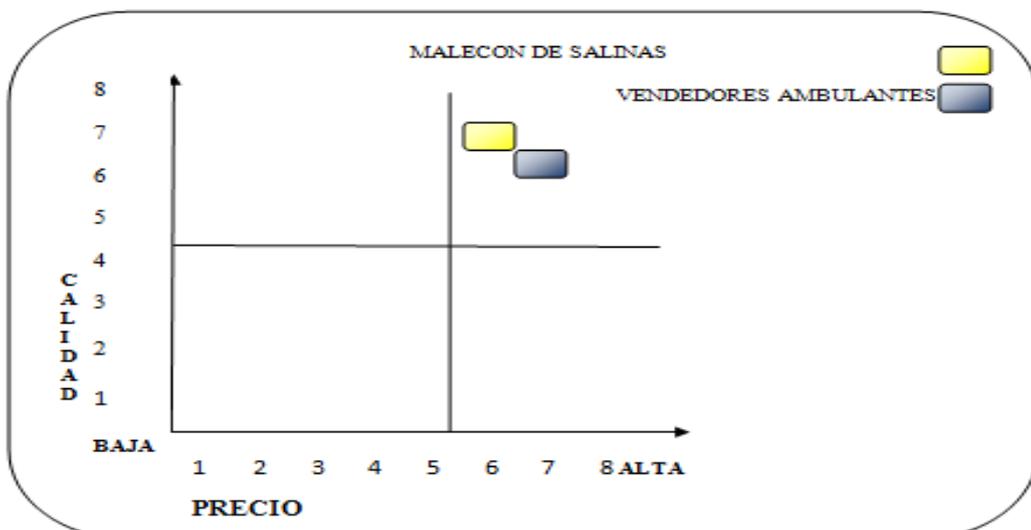
GRÁFICO N° 39 Vendedores ambulantes



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
 Elaborado por: Karla Láñez Lino

La baja calidad y el alto precio que se puede detectar en los vendedores ambulantes no les hacen ser productivos en su efectividad, puesto a que no tiene un direccionamiento en su comercialización. Los competidores se caracterizan por brindar artesanías a un alto costo, debido a que no tienen bien definido su mercado.

GRÁFICO N° 40 Matriz de posicionamiento



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
 Elaborado por: Karla Láñez Lino

Siendo superiores en su totalidad la Asociación Malecón de Salinas en base a los diferentes atributos se caracteriza por brindar artesanías de calidad, puesto que los vendedores ambulantes también cumplen con mencionados requisitos pero su calidad no es tan eficiente puesto que ofrece sus artesanías a precios elevados, debido a que ellos recorren todo el malecón del Cantón Salinas.

4.14 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.14.1 Estrategias Empresariales

Las Estrategias para la Asociación de Artesanos Malecón de Salinas solucionaran problemas presentes y futuros de los puestos que posee la asociación. Estas Estrategias son de, mejoramiento, crecimiento y penetración:

4.14.1.1 Estrategia de Mejoramiento

Objetivo.- Ofertar artesanías a precios justos para evitar la competencia desleal que afecte a la asociación.

- a) Fomentar control y planificación en los puestos de trabajo que permitan desarrollar planes de mejoramiento para el logro deseado.
- b) La capacitación a los artesanos, permitirá que sean innovadores manteniendo la fidelidad de los clientes y las ventas en caso de inestabilidad política.
- c) Los artesanos deben establecer comunicación efectiva para resolver algún tipo de problema que se presente en la asociación, para que no perjudiquen los puestos de trabajo.

Cursos de acción

- a) Fomentar el liderazgo participativo en la asociación para ofrecerle al cliente artesanías con los mismos precios.
- b) Implementar sistema de publicidad para permitir que la asociación tenga mayor reconocimiento por los turistas que visitan el Cantón Salinas brindando artesanías de calidad.
- c) Liderar el mercado ofreciendo al cliente artesanías de calidad con una buena atención, manteniendo la imagen de la asociación.

4.14.1.2 Estrategia de Crecimiento

Objetivo.- Ganar prestigio de la asociación por parte de los clientes, para el desarrollo del Cantón, realizar tarjetas de presentación para generar una cadena de marketing que nos permita el crecimiento en el mercado a nivel nacional e internacional.

- a) Brindar una excelente atención al cliente, motivando a los artesanos ofrecer artesanías de calidad y ganar prestigio de la asociación por parte de los clientes.
- b) Establecer un ambiente de compañerismo en la asociación entre artesanos y clientes para crear nuevos tipos de negocios.
- c) Programar reuniones periódicas con los artesanos y colaboradores de la asociación para fortalecer el proceso socio-organizativo.

Cursos de Acción

- a) Realizar proyectos con instituciones públicas, que permitan nuevas fuentes

de trabajo.

- b) Ejecutar el proyecto factible que permitan el bienestar para la asociación fomentando el desarrollo del Comunidad.
- c) Desarrollar las políticas y reglamentos que permitan a los artesanos ejercer sus labores de manera eficiente y eficaz para el desarrollo de la comunidad.

4.14.1.3 Estrategias de Penetración

Objetivo.- Aumentar las ventas y obtener mayor participación en el mercado, logrando el reconocimiento de las artesanías por los clientes.

- a) Aprovechar la posición de la asociación brindando control en las artesanías para el reconocimiento de la asociación por los turistas.
- b) Ganar prestigio de la asociación por parte de los clientes, para el desarrollo de la comunidad.
- c) Creación de la página web, hojas volantes.

Cursos de acción

- a) Capacitar constantemente a los comerciantes para ofrecer al cliente control en las artesanías desarrollando políticas y reglamentos que permitan cumplir los objetivos de la asociación.
- b) Fomentar equipos de trabajo que permitan al cliente ofrecerle artesanías de calidad a precios competitivos creando un ambiente agradable en la asociación.

- c) Implementar planes y programas de trabajo que permitan desarrollar las actividades de manera eficiente para la satisfacción del cliente y el reconocimiento de la asociación.

4.15 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

- a) Asistir a las reuniones convocadas por la directiva.
- b) Conservar la cordialidad y respeto mutuo entre artesanos y clientes.
- c) Cuidar el orden de la asociación para ganar prestigio de las personas que visitan el lugar.
- d) Crear una cultura de ahorro que les permita a los artesanos a incrementar sus puestos de trabajo y ofrecer variedad de artesanías.
- e) Dar a conocer a los socios los fondos rindiendo un informe económico trimestral, llevando un control adecuado para el progreso de la asociación.
- f) Evaluar el rendimiento de los artesanos, para el reconocimiento de la asociación.
- g) Mantener la imagen de la asociación conservando limpio los puestos de trabajo.
- h) Vigilar el cumplimiento de las disposiciones del reglamento de la asociación.

4.16 PROGRAMAS

Los programas son secuencias de actividades específicas que se realizan para que la asociación alcance sus objetivos en el tiempo requerido.

Programa: Capacitación en atención al cliente

El programa de capacitación se establece para mejorar la atención al cliente además la calidad de servicios y artesanías, cortesía, amabilidad, respeto a los clientes.

CUADRO N° 43 Capacitación en atención al cliente

PROGRAMA	OBJETIVO	No DE HORAS	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLE	DIRIGIDO A:
Capacitación de atención al cliente	Diseñar un programa de capacitación al cliente brindando oportunidad de desarrollo a los artesanos, mediante el conocimiento de un clima de trabajo satisfactorio, obteniendo motivación en la actividad comercial.	12 horas al mes	Marzo del 2014	Secretario de la Asociación	100 artesanos de la Asociación Malecón de Salinas

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Láinez Lino

Contenido del programa de capacitación en atención al cliente

- a) Calidad de servicios
- b) Negociación
- c) Plan de acción para seguimiento de quejas
- d) Técnicas de manejo del cliente difícil

Beneficio de la capacitación en atención al cliente

- a) Convierte la asociación en un entorno de negocio
- b) Incrementa la productividad y calidad de trabajo
- c) Mejora el conocimiento del puesto de trabajo
- d) Mejora la relación entre artesanos de la asociación

Procedimiento

Capacitar a los artesanos mediante talleres y participación activa que permita establecer un clima de trabajo satisfactorio.

- a) Crear un ambiente agradable entre los artesanos de la asociación.
- b) Fomentar el trabajo en equipo.
- c) Fortalecer las actitudes y capacidades de los artesanos de la asociación.
- d) Planificar las actitudes de los artesanos de la asociación.

CUADRO N° 44 Cronograma

AÑOS	2014				2015	2016	2017	2018
Actividades	Marzo							
	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4				
Técnicas de manejo del cliente difícil								
plan de acción para seguimiento de quejas								
Negociación								
Calidad de servicios								

Fuente: Asociación de artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

Programa 2. Servicio al cliente

Se impartirá a los artesanos de la asociación el programa de servicio al cliente desarrollando conocimiento y aprendizaje, estableciendo expectativa que permitan mejorar el entorno de la asociación, desarrollando sus habilidades y formando equipos de trabajo para ejercer sus actividades.

CUADRO N° 45 Servicio al cliente

Programa	Objetivo	No. De horas	Período de realización	Responsable	Dirigido a:
Servicio al cliente	Capacitar a los artesanos mediante talleres que permitan ofrecerles servicios de calidad a los clientes de la asociación de artesanos Malecón de Salinas	20 horas al mes	Abril – Mayo del 2014	Presidente de la asociación	100 artesanos para mejorar la atención y calidad de servicios de la asociación Malecón de Salinas

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

Contenido del programa del servicio al cliente

Servicio al cliente

- a) Las necesidades de los clientes

- b) La personalidad de los clientes
- c) Que espera el cliente del vendedor
- d) Quien es el cliente

Principios del servicio al cliente

- a) Características de servicio al cliente
- b) Como mantener un cliente satisfecho
- c) Como tener un cliente fiel
- d) Definición e importancia de servicios
- e) Tipos de cliente

Beneficios del servicio al cliente

- a) Credibilidad del cliente
- b) Comunicación eficiente con los clientes
- c) Ofrecer productos de calidad

Procedimiento

Desarrollar habilidades y aprendizaje que permitan tener entorno agradable en la asociación de artesanos Malecón de Salinas para brindar un excelente servicio al cliente.

- a) Conocer los gustos y preferencias de los clientes.
- b) Control en cada una de las actividades.
- c) Dividir los tipos de artesanías que ofrece la asociación brindando al cliente un excelente servicio.

- d) Establecer una buena comunicación entres artesanos y clientes.
- e) Rapidez y comodidad al cliente al momento de realizar sus compras.

CUADRO N° 46 Cronograma

AÑOS	2014						2015	2016	2017	2018
Actividades	Abril				Mayo					
	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2				
Las necesidades de los clientes										
La personalidad de los clientes										
Que espera el cliente del vendedor										
Quien es el cliente										

Fuente: Asociación de artesanos Malecón de Salinas
 Elaborado por: Karla Laínez Lino

Programa 3. Estrategias de venta

El programa de estrategias de venta permitirá a los artesanos a desarrollar estrategias de venta y ser diferente a la competencia puesto que de esta manera aumentaran las ventas brindando artesanías de calidad a precios competitivos. Se debe implementar técnicas de venta para mejorar el negocio a través de publicidad.

CUADRO N° 47 Estrategias de ventas

Programa	Objetivo	No. De horas	Período de realización	Responsable	Dirigido a:
Estrategias de venta	Desarrollar estrategias de venta mediante técnicas de comercios que permitan ofrecerle al cliente artesanías de calidad manteniendo la fidelidad y aumentando su negocio.	12 horas al mes	Junio – Julio del 2014	Presidente de la asociación	100 artesanos para implementar estrategias de ventas a los artesanos de la asociación Malecón de Salinas

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Láinez Lino

Contenido del programa de estrategias de ventas

Estrategias de Venta

- a) Definición de venta
- b) Tipo de venta
- c) El rol administrador de ventas
- d) Perfil del vendedor técnico de venta
- e) Estrategias para cerrar las ventas

Beneficio de las Estrategias de Ventas

- a) Pronostica los volúmenes de ventas
- b) Ofrecer variedad de artesanías al cliente

- c) Observar la lealtad del cliente
- d) Ayuda a pronosticar los volúmenes de ventas

Procedimiento

Desarrollar técnicas de comercio que permitan ofrecer producto de calidad a precio competitivo manteniendo la fidelidad de los clientes.

- a) Ofrecer artesanías a precio competitivo.
- b) Los artesanos deben poseer técnicas de observación de las artesanías.
- c) Promocionar y dar una buena imagen a las personas que visitan la asociación.

CUADRO N° 48 Cronograma

AÑOS	2014						2015	2016	2017	2018
	Junio				Julio					
Actividades	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2				
Definición de ventas										
Tipos de ventas										
El rol del administrador de ventas										
Perfil del vendedor										
Técnicas de ventas										
Estrategias para cerrar las ventas										

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
 Elaborado por: Karla Laínez Lino

4.17 PROYECTOS

CUADRO N° 49 Proyecto 1: capacitación a los socios sobre el manejo adecuado de las artesanías

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO	COSTOS
Capacitación constante a los artesanos sobre el manejo adecuado de las artesanías	Implementar la capacitación a los artesanos mediante temas de manipulación y manejo adecuado de las artesanías de fácil expiración para el crecimiento de la asociación.	Gestionar la capacitación mediante respaldo de instituciones públicas y privadas. Aportaciones de los artesanos aspirantes de la asociación.	Agosto 2014 hasta septiembre 2014	Mejora la calidad de las artesanías Innovación de nuevas artesanías Nuevas presentación	Directiva de la asociación Presidente: Abel Burgos Moreira	La capacitación favorecerá a los artesanos y a los clientes porque permitirán tener un control adecuado de las artesanías, brindándole al cliente artesanías de calidad	\$ 438,00

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

CUADRO N° 50 Proyecto 2. Implementación y renovación de las herramientas con nuevas tecnologías

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO	COSTOS
Implementación y renovación de las herramientas con nuevas tecnologías	Implementar herramientas que permiten el manejo adecuado y el control respectivo de las actividades con agilidad y rapidez en la ejecución de sus labores para el bienestar de la asociación.	Autogestiones de los artesanos	Diciembre del 2014	Mayor capacidad de producción Incremento de ingresos Atracción de más clientes Artesanías entregadas a tiempo	Directiva de la asociación. Secretario: Nevil Álvarez	Mejorará la calidad y diseño para estar al margen con la competencia y así ser reconocidos a nivel nacional e internacional como artesanos competitivos	\$2.000

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

CUADRO N° 51 Proyecto 3. Reestructuración de los puestos artesanales

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO	COSTOS
Reestructuración de los puestos artesanales	Reestructurar los puestos artesanales a través de aportaciones de los socios, implementando espacio donde los clientes se sientan satisfechos con la atención que se le brinde.	Efectuar los pagos diarios que contribuirán al desarrollo de la asociación. Convenios con instituciones que permitan el progreso de la asociación.	Marzo 2014 hasta diciembre 2014	Mejora la imagen de la asociación Excelente ambiente laboral Atracción de más clientes.	Directiva de la asociación	Mediante la reestructuración de los puestos artesanales se beneficiaran los habitantes del Cantón y las demás personas que visitan el Cantón Salinas ofreciéndole las mejores artesanías de la provincia.	\$15.000

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

CUADRO N° 52 Proyecto 4: creación de una casa artesanal

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO	COSTOS
Creación de una Casa Artesanal	Crear una casa artesanal de la asociación de artesanos Malecón de Salinas mediante autogestiones, para brindarle al cliente comodidad y diversidad de artesanías a precio competitivo y satisfacer las necesidades.	Realizar autogestiones con el Municipio de Salinas Financiamiento por parte de los artesanos.	Enero 2015 hasta Enero 2016	100 ARTESANOS ASOCIADOS 20 artesanos aspirantes a ser socios de la asociación 23 artesanos realizan sus artesanías fuera de la asociación	Directiva de la asociación.	Se crea la casa artesanal para satisfacer las necesidades y para que los artesanos tengan mayor espacio brindándole al cliente variedad de artesanías de acuerdo al negocio que se dedique.	\$ 60.000

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

4.18 CRONOGRAMA

GRÁFICO N° 41 Cronograma

	MESE DEL AÑO												MESES DE AÑO												MESES DE AÑO												MESES DE AÑO																									
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D														
Establecimiento de organigrama, Misión, Visión, Valores y objetivos						■																																																								
Análisis FODA y determinación de estrategias y políticas						■																																																								
Técnica de Motivación							■	■																																																						
Estudio de mercado								■																																																						
Aprobación de la misión, visión, objetivos									■	■																																																				
Establecimiento de estrategias										■																																																				
Proyecto de capacitaciones											■	■	■	■																																																
Difusión de las joyas artesanales																																																														
Implementación de maquinarias y tecnología.																																																														
Proyecto de exportación																																																														
Punto de venta				■																																																										
Seguimiento y Control																																																														

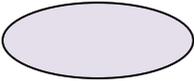
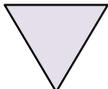
Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Láinez Lino

4.19 PROCEDIMIENTOS

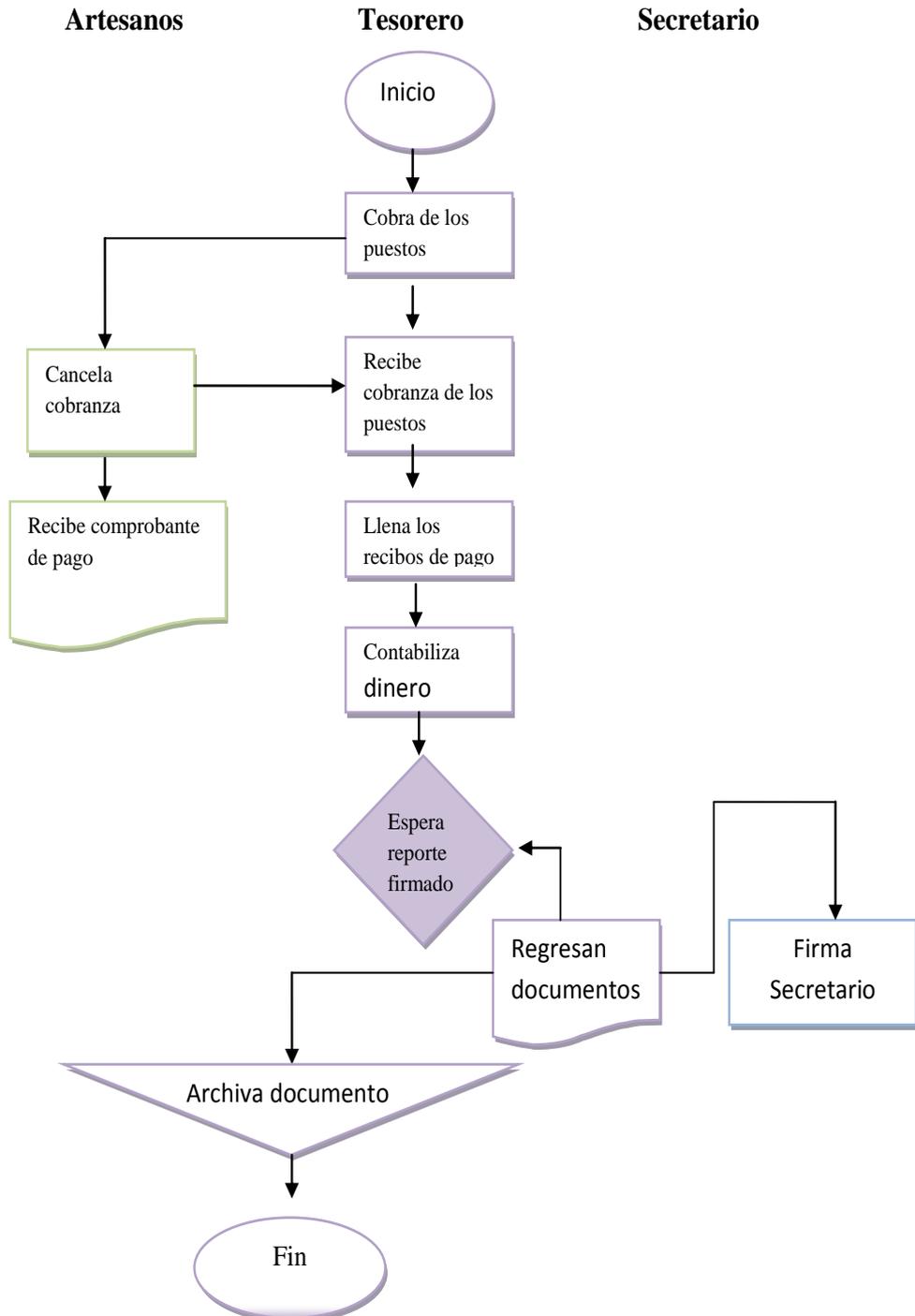
Para determinar los procedimientos de la asociación de artesanos Malecón de Salinas se seguirá la secuencia ordenada de las acciones requeridas.

CUADRO N° 53 Diagramación

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o termino
	Actividad
	Documento
	Decisión o Alternativa
	Archivo
	Conector de página

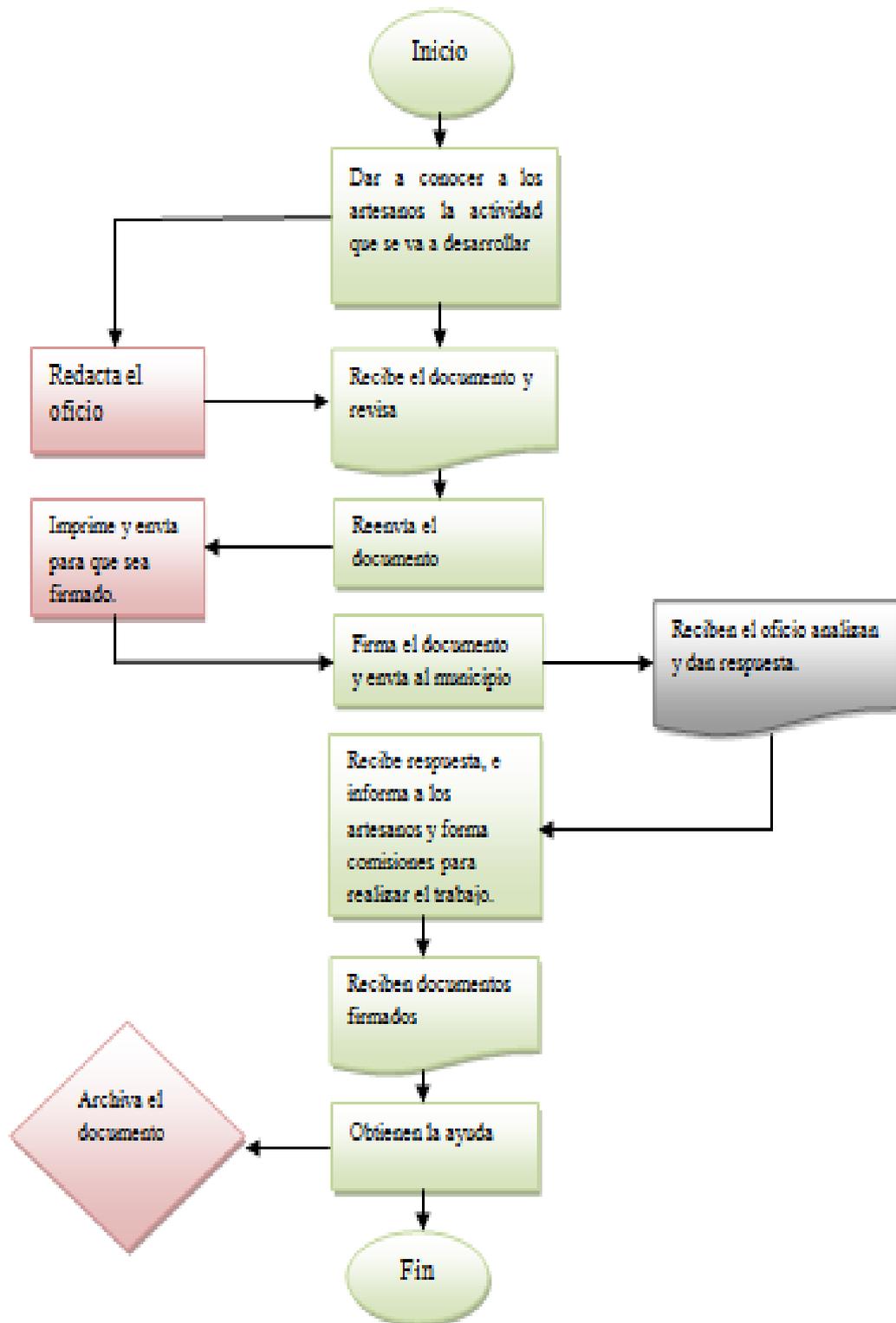
Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

GRÁFICO N° 42 Procedimientos para el cobro de los puestos artesanales



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Láinez Lino

GRÁFICO N° 43 Procedimiento de ayuda al municipio del cantón salinas



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Láinez Lino

4.20 PRESUPUESTO

CUADRO N° 54 Proyecto 1. Capacitación a los artesanos sobre el manejo adecuado de las artesanías

	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Capacitadores	2	80,00	160,00
Lunch	100	1,50	150,00
Esferos	100	0,25	25,00
Hojas de carpeta	100	0,05	50,00
Marcadores acrílicos	20	0,50	10,00
Marcadores permanentes	18	0,50	9,00
Papel periódico	25	0,20	5,00
Cintas de papel	2	1,00	2,00
Copias de folletos	100	2,00	200
Botellas de agua	100	0,25	25,00
TOTAL			438,00

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

4.21 PLANIFICACIÓN FINANCIERA

La planificación financiera de la asociación de artesanos Malecón de Salinas se la detalla de la siguiente manera:

CUADRO N° 55 Planificación financiera

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Préstamos	\$140.000										
INGRESOS POR VENTAS		\$184.553	\$203.009	\$223.310	\$245.641	\$270.205	\$297.225	\$326.948	\$359.642	\$395.607	\$435.167
Costos fijos		\$115.067	\$126.574	\$139.231	\$153.154	\$168.470	\$185.317	\$203.848	\$224.233	\$246.656	\$271.322
Costos variables		\$12.885	\$14.174	\$15.591	\$17.150	\$18.865	\$20.751	\$22.827	\$25.109	\$27.620	\$30.382
Costo total		\$127.952	\$140.747	\$154.822	\$170.304	\$187.335	\$206.068	\$226.675	\$249.342	\$274.277	\$301.704
INGRESO BRUTO		\$56.601	\$62.261	\$68.488	\$75.336	\$82.870	\$91.157	\$100.273	\$110.300	\$121.330	\$133.463
Gastos Administrativos y de Ventas		\$34.566	\$36.043	\$39.647	\$43.612	\$47.973	\$52.770	\$58.047	\$63.852	\$70.237	\$77.261
Gastos de Amortización		\$271	\$271	\$271	\$271	\$271					
Total de Gastos		\$34.837	\$36.314	\$39.918	\$43.883	\$48.244	\$52.770	\$58.047	\$63.852	\$70.237	\$77.261
UTILIDAD NETA		\$21.764	\$25.948	\$28.570	\$31.454	\$34.626	\$38.387	\$42.226	\$46.448	\$51.093	\$56.202
Utilidades de Empleados		\$3.265	\$3.892	\$4.285	\$4.718	\$5.194	\$5.758	\$6.334	\$6.967	\$7.664	\$8.430
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$25.029	\$29.840	\$32.855	\$36.172	\$39.820	\$44.145	\$48.560	\$53.416	\$58.757	\$64.633
Impuesto a la renta		\$6.257	\$7.460	\$8.214	\$9.043	\$9.955	\$11.036	\$12.140	\$13.354	\$14.689	\$16.158
FLUJO DE CAJA		\$18.772	\$22.380	\$24.641	\$27.129	\$29.865	\$33.109	\$36.420	\$40.062	\$44.068	\$48.475

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

4.22 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

El plan operativo de la asociación de artesanos Malecón de Salinas constituye un detalle del Plan General, donde constan los programas, proyectos, presupuestos, involucrados, etc. Los mismos que ayudan a orientarse de mejor manera los objetivos y metas que se quiere cumplir y el tiempo que se requiere para cada proyecto.

CUADRO N° 56 Planeación operativa anual de la asociación de artesanos Malecón de Salinas

ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	PROYECTOS	OBJETIVOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE DEL FINANCIAMIENTO	CRONOGRAMA				
						2014	2015	2016	2017	2018
Estrategia mejoramiento.	Capacitación en atención al cliente	Capacitación constante a los artesanos sobre el manejo adecuado de las artesanías.	Implementar capacitación a los artesanos mediante temas de manipulación y manejo adecuado de las artesanías de fácil expiración para el crecimiento de la asociación.	\$ 438,00	Directiva de la Asociación - Presidente Abel Burgos Moreira					
		Capacitación en atención al cliente	Diseñar un programa de capacitación de atención al cliente brindando oportunidad de desarrollo a los artesanos.	\$ 800,00	Directiva de la Asociación - Presidente Abel Burgos Moreira					
Estrategia de crecimiento.	Servicio al cliente	implementación y renovación de las herramientas con nuevas tecnologías	Implementar herramientas que permitan el manejo adecuado y el control respectivo de las actividades con agilidad y rapidez en la ejecución de sus labores para el bienestar de la asociación.	\$ 2,00	Asociación de artesanos Malecón de Salinas					
Estrategia de penetración.	Estrategias de ventas	Reestructuración de los puestos artesanales.	Reestructurar los puestos artesanales a través de aportaciones de los socios, implementando espacio donde los clientes se sientan satisfechos con la atención que se le brinde.	\$ 15.000,00	Directiva de la Asociación,					
		Creación de una casa artesanal	Crear una casa artesanal de la asociación de artesanos Malecón de Salinas mediante autogestiones, para brindarle al cliente comodidad y diversidad de artesanías a precio competitivo y satisfacer sus necesidades.	\$ 60,000,00	Municipio del Cantón Salinas, artesanos de la asociación.					

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

4.23 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

El seguimiento y el control se deben realizar en cada una de los puestos de trabajo de la asociación de artesanos Malecón de Salinas, para ello se llevará a cabo el plan estratégico para cumplir con los objetivos y metas que se a propuesto, sin embargo hay que tener en cuenta los elementos que nos permitan efectuar controles y medidas correctivas de los puestos de trabajo y funciones que ayuden a fortalecer el servicio y atención al cliente.

La directiva de la asociación será la encargada de llevar un control y un monitoreo respectivo de los avances de las actividades ejecutadas, de acuerdo al formato diseñado para el afecto, como se detalla a continuación:

CUADRO N° 57 Sistema de seguimiento y control

Programa	Proyecto	Actividad	Área	Tiempo		%	
				Inicio	Final	Cumplimiento	Av.
Observación:							

Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas

Elaborado por: Karla Laínez Lino

En el cuadro se detallan todas las actividades que se van a realizar en el proceso de cambio para dar a conocer a los socios los avances de las actividades mediante el proceso de planificación en todos los niveles y los encargados de los programas y proyectos que generen informe sobre la situación actual de la asociación.

Conocimiento Anual de Ejecución del Plan Estratégico.- Los responsables de la ejecución del plan estratégico presentarán cada año a los artesanos de la asociación, el organigrama y se encargarán de recoger la información pertinente para evaluar el avance del plan, de la misma forma brindarán la información necesaria y detallada de los proyectos que tengan más relevancia para el desarrollo de la asociación.

Informes Periódicos de Seguimiento.- La directiva de la Asociación, elaborará los respectivos informes de seguimiento, monitoreo y control de los programas y proyectos establecidos en el plan estratégico, estos informes tendrán que proyectar el estado de ejecución ha mediado y al final de cada periodo, para su respectivo análisis y retroalimentación.

El proceso de seguimiento y control permite revisar los informes que han sido aprobados en la asamblea general con el propósito de que exista unión entre los artesanos de la asociación desarrollando los programas y proyectos facilitando los avances que se han obtenido en su ejecución.

CONCLUSIONES

- a) La implementación del Plan Estratégico es fundamental porque permite a los artesanos estar en constantes cambios y llevar un control adecuado de las actividades que ejecutan para brindar artesanías de calidad.
- b) Las políticas establecidas en la Asociación de artesanos Malecón de Salinas permite tomar decisiones para llevar a cabo las actividades y lograr los objetivos y para el cumplimiento de las metas en un determinado tiempo
- c) El análisis FODA nos ayudó a definir las estrategias de cambios y mejoramiento las cuales sirven como base para alcanzar el desarrollo organizacional de la asociación.
- d) Mediante la ejecución de programas y proyectos los artesanos de la asociación brindan una excelente atención y servicio al cliente siendo esto primordial para el progreso de la asociación.
- e) Existen problemas en el desarrollo de las actividades de la Asociación como son los vendedores ambulantes y la falta de seguridad permanente, que ocasionan anomalías dentro y fuera de la Asociación Malecón de Salinas, que afecta la imagen de la misma por no contar con recursos disponibles para solucionarlos.

RECOMENDACIONES

- a) Se requiere coordinar acciones oportunas para la implementación del Plan Estratégico de la Asociación de Artesanos Malecón de Salinas, con el fin de desarrollar una mejor administración, que conlleve al desarrollo económico en los artesanos y cumplan con las expectativas requeridas por el actual y futuro cliente de la asociación.
- b) Realizar integraciones con los artesanos de la asociación para conocer el cumplimiento de las políticas y que conozcan que son parte fundamental para el progreso y desarrollo de la asociación.
- c) Se requiere a la asociación optar por el análisis FODA ya que es una herramienta que facilita la información que posee la asociación sobre la gestión administrativa propuesta, el cual nos describe las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la asociación.
- d) Ejecutar los programas y proyectos con un equipo de trabajo capacitado y orientado en las actividades de cada área de la Asociación.
- e) El Plan Estratégico diseñado para la asociación de artesanos Malecón de Salinas cuenta con estrategias para dar solución a los problemas de informalidad y seguridad, considerando que es un factor fundamental para mantener y atraer a los clientes, toda esta aplicación lleva a mejorar la atención al mismo, buscando la excelencia y progreso de la asociación.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Torres, Martín (2006). Manuel de Planeación Estratégica, México, Editorial Panorama.
- Bernal Torres y César Augusto (2006). Metodología de la investigación: para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales, Segunda Edición, México, Editorial Pearson Educación.
- Brown, Mark (2005). Gestión de proyectos en una semana, Barcelona. Editorial Gestión 2000.
- Castillo Sánchez, Mauricio (2004). Guía para la formulación de proyectos de investigación, Primera Edición, Bogotá, Editorial Magisterio.
- Córdoba Padilla, Marcial (2006). Formulación y Evaluación de proyectos, Bogotá, Editorial Ecoe.
- De la Mora. Maurice Eyssautier (2006). Metodología de la investigación: Desarrollo de la inteligencia, Quinta Edición, México, Editora Thomsom.
- Echevarría, Hugo y Vadori, Gloria (2010). Los estudiantes de grado. Sus actividades de investigación, Primera Edición, Villa María, Eduvim.
- Esterkin, José D.(2007). La administración de proyectos en un ámbito competitivo, Buenos Aires, Editorial Thomsom.

- Frame, Davidson, (2005). La dirección de proyectos en las organizaciones: Cómo utilizar bien el tiempo, las técnicas y la gente, Primera Edición, Buenos Aires, Editorial Granica.
- García Córdoba, Fernando (2004). La tesis y el trabajo de tesis: Recomendaciones metodológicas para la elaboración de trabajos de tesis, México, Editorial Limusa.
- Gido, Jack y Clements, James (2007). Administración Exitosa de proyectos, Tercera Edición, México, Editorial Cengage Learning.
- Gómez, Marcelo M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica, Primer Edición, Córdova, Editorial Brujas.
- Ley de descentralización del Estado y participación social, Ley 27 registro oficial 169 del 8 de octubre de 1997.
- Martínez, Daniel y Gutiérrez Milla (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, España, Editorial Díaz de Santos.
- Matilla, Kathy (2008). Los modelos de planificación estratégico en la teoría de las Relaciones Públicas, Primera Edición, Barcelona, Editorial UOC.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (2006). Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencias Empresariales, Bogotá, Editorial Limusa.

- Miranda Miranda, Juan José (2005). Gestión de proyectos: Identificación, formulación, evaluación financiera económica, Quinta Edición, Bogotá, Editorial MM.
- Navajo Gómez, Pablo (2009). Planificación Estratégica en Organizaciones no Lucrativas: Guía participativa basada en valores, Primera Edición, Madrid, Editorial Narcea S.A.
- Orión Aramayo (2010), Manual de Planificación Estratégica.
- Paredes Santos Alfredo (2208), Planificación Estratégica.
- Prieto Herrera, Jorge Eliécer (2005). Los proyectos: La razón de ser del presente, Segunda Edición, Bogotá, Editorial Ecoe.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2005).Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empres, Quinta Edición, Buenos Aires, Editorial Thomsom.
- Sainz de Vicuña Ancín, José María (2009). El plan estratégico en la práctica, Segunda Edición Madrid, Editorial Esic.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2005). Metodología formal de la investigación científica, Segunda Edición, México, Editorial Limusa.
- Zambrano Barrios, Adalberto (2007). Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública, Caracas, Editorial Texto S.A.

ANEXOS

1. LISTA DE LOS ARTESANOS MALECÓN DE SALINAS

ASOCIACIÓN ARTESANAL "MALECÓN DE SALINAS"
ACUERDO MINISTERIAL N°. 025 DEL 14 DE ABRIL DEL 2009
LEMA: POR LA CLASE ARTESANAL UNIDA

LISTADO DE SOCIOS GENERAL DE LA ASOCIACIÓN **"MALECÓN DE SALINAS"**

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CEDULA	ASOCIACIONES
1	AGUILAR VILLAMAR LUIS VICENTE	0905270708	Interprofesional de maestros y bisuterios
2	AGUIRRE GUERRA FREDDY	0904192523	Malecón de Salinas
3	ALPELIMA HUAROC CEFERINO VICTOR	0941280340	Jesús mi amigo fiel
4	ALVAREZ ALVAREZ EGBERTO PATRICIO	1308525557	malecón de Salinas
5	ALVAREZ PEREZ NEVIL	1306582386	malecón de Salinas
6	ALVAREZ SOLIS MANUEL	1309478806	malecón de Salinas
7	ARÁNEA CASTRO JAIME SANTO	1305277988	Progreso
8	BARAHONA RUBIO DANNY WILLIAMS	0918628090	malecón de Salinas
9	BORBOR PANCHANA SARA CONSUELO	0909891582	Arte en las mano
10	BURGOS MOREIRA ABEL RICARDO	1303937344	Arte en las mano
11	BURGOS RINCONES FIORELA LORENA	2400214520	Arte en las mano
12	CASTAÑEDA PERALTA BYRON RUTBEL	1708437874	Arte en las mano
13	CERCHICHABLA G. BLANCA	0919514943	malecón de Salinas
14	DE LA CRUZ PANCHANA JOFFRE HENRY	0924739949	Playa mar y sol
15	DE LA CRUZ PANCHANA PEDRO REYMUNDO	0913141578	Playa mar y sol
16	DE LA TORRE CASTAÑEDA STELLA	1705334066	Arte en las mano
17	DE LA TORRE CLAUDIA MILENA	1720466828	Arte en las mano
18	DEL PEZO RODRIGUEZ JACINTA SABINA	0907441711	Arte en las mano
19	DIAZ MOREIRA MONSERRATE CONCEPCION	0921015731	malecón de Salinas
20	EUSEBIO ALEJANDRO WILSON EMILIO	0915049662	Playa mar y sol
21	FAJARDO MARIÑO GLADYS KATHIUSKA	0919650770	Arte en las mano
22	FIGUEROA DE LA TORRE SANDRA LILIANA	1714573575	Arte en las mano
23	FRANCO MALAVE INES	0918330907	malecón de Salinas
24	GALARZA PAREDES LIDIA	0907415004	Jesús amigo fiel
25	GARCIA QUIMI JUANA	1303436693	malecón de Salinas

26	GARCÍA TULE CLARA JOSEFINA	0904794187	Arte en las mano
27	GARZÓN SÁNCHEZ JORGE FRANKLIN	0600123954	Arte en las mano
28	GAVILÁNEZ RODRÍGUEZ ÁNGEL AMADO	0917657538	malecón de Salinas
29	GILCES NANCY	1307564524	21 de Agosto
30	GUERRERO CHASIPANTA MARITZA ELIZABETH	1803068210	Salinas Internacional
31	HIDALGO CABRERA NORMA	0915179550	Arena y sol
32	ICAZA PRICE MAICK DANIEL	0910536887	Arte en las mano
33	INFANTE QUILLE JAIME RICARDO	0910700541	Salinas Internacional
34	LOOR PITA MARIANA	0918421231	malecón de Salinas
35	MARTINEZ CHASIPANTA MARGARITA LUCILA	1802790053	Salinas Internacional
36	MEDINA RUIZ MARCO FABRICIO	0923507438	Malecón de Salinas
37	MENDEZ CANVAIA SERGIO JAVIER	0926076563	Salinas Internacional
38	MENDEZ SALAZAR FELIZ VICTORIANO	0911152254	Playa mar y sol
39	MERCHAN CHANCAY LEONARDO	1310957350	Malecón de Salinas
40	MERO BACUSOY LUIS MACARIO	1311368946	Chipipe
41	MERO BACUSOY MARTHA GOECONDA	1310457831	Chipipe
42	MERO OBRYEN GIL MACARIO	1300090477	Chipipe
43	MIRABA BORBOR RONNY	0923568885	Malecón de Salinas
44	MITE ZAMBRANO EDISON	0925026155	Malecón de Salinas
45	MITE ZAMBRANO FRANCISCO	0921573507	Malecón de Salinas
46	MONSERRATE ZASIDA JOSE GREGORIO	0907859995	Malecón de Salinas
47	MORA SALAZAR ANTONIO NORBERTO	0922867569	Arte en las mano
48	MORA SALAZAR PABLO EDISON	0925915092	Arte en las mano
49	PAREDES GALARZA JULIO	0911824324	Jesús amigo fiel
50	PEREZ SAINZ JUAN GABRIEL	092587837	Salinas Internacional
51	PEREZ LEON JORGE LUIS	0926675166	Malecón de Salinas
52	QUIMI VILLÓN ALCIDES	0919150490	Arena y sol
53	RAMIREZ CANALES IRENE	0909234619	Malecón de Salinas
54	RAMIREZ GASITUA HOLGER	1205663030	Malecón de Salinas
55	RAMIREZ IBARRA PILI	0918881012	Malecón de Salinas

56	REINA BACUSOY MIGUEL	1308282449	Malecón de Salinas
57	REYES LAINEZ PABLO FERNANDO	0927363440	Malecón de Salinas
58	REYEZ GONZALEZ NENA	0907706253	21 de Agosto
59	RINCONES YAGUAL GLENDA LORENA	0911755270	Arte en las mano
60	RODRIGUEZ GARCIA JHONNY	0911146777	Arena y sol
61	RODRIGUEZ JIMENEZ JOSE MIGUEL	0703220004	Arena y sol
62	ROJA ARREAGA LUIS FERNANDO	0922892054	Malecón de Salinas
63	ROJA ARREAGA RAFAEL ANTONIO	0925415010	Malecón de Salinas
64	SAAVEDRA NUQUES CATHERINE DANILA	0919928127	Arte en las mano
65	SEIVA LOOR ANTHONI KEVIN	0951416239	Malecón de Salinas
66	SEIVA PAREDES JAIME	0911406320	Malecón de Salinas
67	SEYVA LOOR DEYVY FERNANDO	0941168049	Malecón de Salinas
68	SISA NUÑEZ JAIRO MANUEL	1803267226	Malecón de Salinas
69	SUASTEGUI RAMIREZ WILMER	0918780230	Malecón de Salinas
70	TIGRERO ALCIVAR PATRICIA PAOLA	0921534509	Arte en las mano
71	TIGRERO RODRIGUEZ NATIVIDAD	0916988280	Arte en las mano
72	TOMALOMA SOTO NORMA	0921386238	Arena y sol
73	TOMALA GIL CARLOS VICENTE	0911134815	Arte en las mano
74	TOMALA SALAZAR CRISTOBAL BENILO	0913814794	Malecón de Salinas
75	CARLOS AUGUSTO DAVILA ORTEGA	0917951360	Interprofesional de maestros y bisutereros
76	VELIZ TOALA CARLOTA MIRELLA	1306989755	Arte en las mano
77	VILLAO VILLAO SANDRA MARGARITA	0916689128	Malecón de Salinas
78	YAGUAL CLEMENTE GLADYS ROSA	0902265412	malecón de Salinas
79	YAGUAL SUAREZ MARITZA	0922866660	Playa mar y sol
80	SERNA RIOS JAIME	1721579085	Malecón de Salinas
81	VALERO PALMA ALEX	0920999380	Malecón de Salinas
82	JOE ALBERTO SEGOVIA	0917132706	Malecón De Salinas

83	MAURICIO ANDRES MENDEZ RODRIGUEZ	2400119455	Malecón de Salinas
84	MAYLING BETSABE MONSERRATE CARVAJAL	0930598107	Malecón de Salinas
85	HELEN MAITE JORDAN CAMACHO	0928705151	Arte en las mano
86	VERONICA ESPERANZA ORTEGA ALVAREZ	0911758878	Interprofesional de maestros y bisuteros
87	JESSICA PILAR SANCHEZ PEREZ	0919299990	Arte en las mano
88	CIRA ELVIA ALVARADO PINCAY	0917000812	Malecón de Salinas
89	MICHELLT ALEXANDRA GARCES LANDIVAR	0923735575	Malecón de Salinas
90	JAIME PABLO SANTANDER MOSQUERA	0903725349	Malecón de Salinas
91	MILTON ANTONIO GONZABAY BACILIO	0915300990	21 de Agosto
92	MIGUEL ENRIQUE JIMENEZ MARTINEZ	0926576630	Salinas Internacional
93	INOCENTE CESÁREO RAMÍREZ SUAREZ	0909780561	21 de Agosto
94	JUAN ALFREDO GONZABAY BACILIO	0907947501	21 de Agosto
95	PASCUAL FRANK LIMÓN YAGUAL	0918986910	21 de Agosto
96	FRANCISCO MIGUEL OLIVETTO	0954738639	malecón de Salinas
97	JIMMY JAVIER QUIMI SALINAS	0920428257	21 de Agosto
98	MANUEL VICENTE ALEJANDRO LAÍNEZ	0904633070	21 de Agosto
99	RAFAEL HUMBERTO MARTINEZ RODRIGUEZ	180133448	Salinas Internacional
100	NEISON EDDY ORDONEZ POTES	0910515113	Salinas Internacional
101	CESAR EDINSON CEPEDA HERRERA	0906091012	Malecón De Salinas

Malecón de salinas 21 de Agosto Salinas Internacional Playa mar y sol Arena y sol

Arte en las manos Interprofesional de maestros y bisuteros Jesús amigo fiel Mi Progreso.


ABEL BURGOS
PRESIDENTE

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


NEVIL ALVAREZ
SECRETARIO

ASOCIACION ARTESANAL
"MALECON DE SALINAS"
Acuerdo Ministerial # 025
Por la clase artesanal unida
Nevil Alvarez
SECRETARIO

2. ACTAS APROBANDO LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, FILOSOFÍA, VALORES, ESTRUCTURA ORGANICA Y ESTRATEGIAS POR LA ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

ASOCIACIÓN DE ARTESANOS "MALECÓN DE SALINAS"

Acuerdo Ministerial N° 025 del 14 de abril del 2009
Lema: Por la clase artesanal unida

ACTAS DE APROBACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, FILOSOFÍA, VALORES, ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ESTRATEGIAS POR LA ADMINISTRACIÓN DE LA ADIMISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

Siendo las **19:00** horas del día miércoles **28 de Agosto del 2013**, estando reunida en la **asociación de artesanos "Malecón de Salinas"** del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena, se reúnen el presidente de la Asociación antes mencionada, así como también la estudiante egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial; que corresponde al nombre de: **Karla Estefanía Láinez Lino**.

Bajo éste acto los integrantes de la Asociación "Malecón de Salinas", aprueban la Misión, Visión, Objetivos y Filosofía para el proyecto denominado "PLAN ESTRATEGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS MALECÓN DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013", los mismos que van a ser desarrollados y ejecutados por los integrantes de la Asociación en mejora de los procesos artesanales, alcanzando una ventaja competitiva en un nivel alto de desarrollo organizacional.



.....
Abel Burgos

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN

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

ASOCIACIÓN DE ARTESANOS "MALECÓN DE SALINAS"

Acuerdo Ministerial N° 025 del 14 de abril del 2009

Lema: Por la clase artesanal unida

ACTAS DE APROBACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, FILOSOFÍA, VALORES, ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ESTRATEGIAS POR LA ADMINISTRACIÓN DE LA ADIMISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

Siendo las **20:00** horas del día miércoles **04 de Septiembre del 2013**, estando reunida en la **asociación de artesanos "Malecón de Salinas"** del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena, se reúnen el presidente de la Asociación antes mencionada, así como también la estudiante egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial; que corresponde al nombre de: **Karla Estefanía Láinez Lino**.

Bajo éste acto los integrantes de la Asociación "Malecón de Salinas", aprueban los Valores, Estructura Orgánica y Estrategias para el proyecto denominado "PLAN ESTRATEGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS MALECÓN DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013", los mismos que van a ser desarrollados y ejecutados por los integrantes de la Asociación en mejora de los procesos artesanales, alcanzando una ventaja competitiva en un nivel alto de desarrollo organizacional.

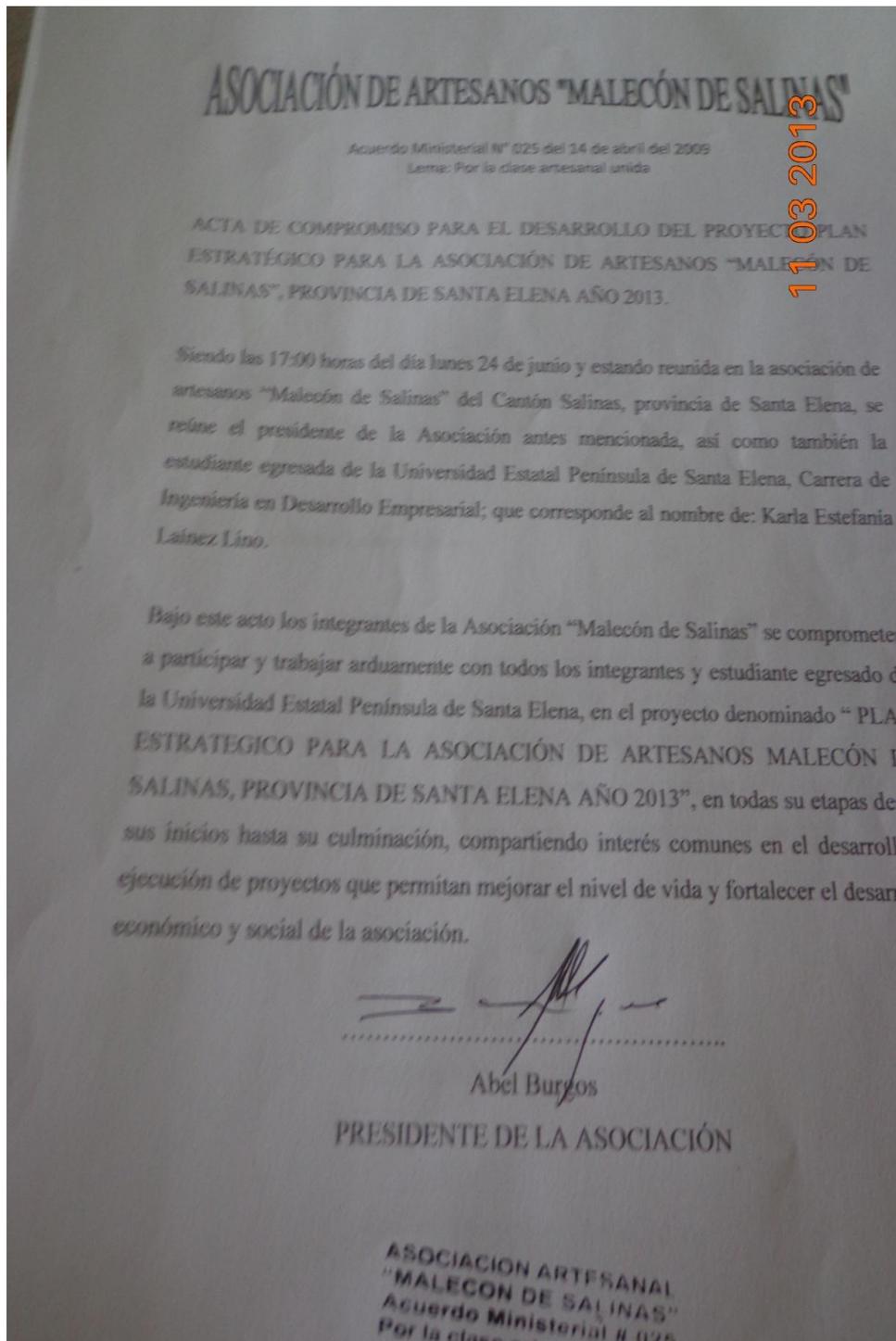


Abel Burgos

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN

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

3. ACTA DE COMPROMISO TANTO CON LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN Y ESTUDIANTES ASESORES ADMINISTRATIVOS PARA LA EJECUCION DE CADA PROYECTO



4. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



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

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ARTESANOS DE LA ASOCIACIÓN MALCÓN DE SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA

Buenos días, soy Karla Laínez estudiante de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial me encuentro realizando las entrevistas para continuar con mi trabajo de titulación.

OBJETIVO

Recopilar información sobre la aceptación del plan estratégico a los artesanos de la asociación Malecón de Salinas para mejorar los ingresos.

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente y marque con una X la alternativa que usted crea conveniente.

INFORMACIÓN GENERAL

Género: Masculino Femenino

CONDICIÓN DEL INFORMANTE

1. Vendedores asociados del Malecón de Salinas
2. otros

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿La asociación a la que usted pertenece cuenta con su propia filosofía misión, visión, objetivos?
 - a) Si
 - b) No
2. ¿Existe una adecuada comunicación entre los miembros de la asociación para el desarrollo de las actividades en beneficio de la misma?

- a) Si
- b) No
3. ¿Los objetivos de la asociación son comunicados a todos los artesanos?
- a) Si
- b) No
4. ¿La asociación cuenta con todos los recursos para el desarrollo de sus actividades?
- a) Si
- b) No
5. ¿Cree usted que existe trabajo en equipo entre directiva y artesanos?
- a) Si
- b) No
6. ¿Está usted de acuerdo en que se realice un plan estratégico para la asociación?
- a) Si
- b) No
7. ¿Cree usted que el liderazgo influye en el cumplimiento de los objetivos?
- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) indeciso
- d) probablemente no
- e) definitivamente no
8. ¿Las funciones que ustedes realizan cumplen con los objetivos que se propusieron como asociación?
- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) Indeciso
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no
9. ¿La asociación donde labora realiza estrategias para el cumplimiento de objetivos?
- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) Indeciso
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no
10. ¿Han recibido ayuda por parte de la principal autoridad del Cantón Salinas?

- a) Si
- b) No

11. ¿En épocas de temporada es satisfactorio la venta de sus artesanías?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) Indeciso
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

12. ¿Para usted la responsabilidad es un factor importante para que la asociación sea eficaz?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) Indeciso
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

13. ¿La motivación del personal es importante para el desempeño de las funciones como artesano?

- a) Si
- b) No

14. ¿Es importante la comunicación en la asociación?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) Indeciso
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

15. ¿se siente satisfecho por el trabajo que brinda actualmente en la asociación Malecón de Salinas?

- a) Si
- b) No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

Buenos días, soy Karla Laínez estudiante de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial me encuentro realizando las entrevistas para continuar con mi trabajo de titulación.

OBJETIVO

Recopilar información sobre la aceptación del plan estratégico a los artesanos de la asociación Malecón de Salinas para mejorar los ingresos.

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente y marque con una X la alternativa que usted crea conveniente.

INFORMACIÓN GENERAL

Género: Masculino

Femenino

CONDICIÓN DEL INFORMANTE

1. Clientes

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Se siente satisfecho con el servicio que le brindan los artesanos de la asociación Malecón de Salinas?

a) Si

b) No

2. ¿Considera usted que los artesanos deben capacitarse para brindar un buen servicio?

a) Definitivamente si

b) Probablemente si

c) Indeciso

d) Probablemente no

e) Definitivamente no

3. ¿Al momento de adquirir estos productos se siente conforme con la atención y cordialidad de los artesanos?

a) Si

b) no

4. ¿Las diferentes artesanías que adquiere satisface sus necesidades como cliente?

a) Definitivamente si

b) Probablemente si

c) Indeciso

d) Probablemente no

e) Definitivamente no

5. ¿Según su economía usted compraría artesanías de tagua, piedra, conchas, madera, etc. especialmente cuando ofrezcan promociones?

a) Si

b) No

6. ¿Se siente a gusto con los precios que ofrecen los artesanos por la venta de sus artesanías?

a) Definitivamente si

b) Probablemente si

c) Indeciso

- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

7. ¿Existe el debido respeto por parte de los artesanos al momento de vender sus artesanías?

- a) Si
- b) No

8. ¿Cree usted que los artesanos deban tener habilidades expresivas al momento de vender sus artesanías?

- a) Si
- b) No

9. ¿Considera necesario que se promocióne más la actividad artesanal para que sea importante la mayoría del año y no solo para temporada playera?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) Indeciso
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

10. ¿Usted como cliente, los artesanos supera las perspectivas al momento de vender sus productos?

- a) Si
- b) No

11. ¿La diversidad de artesanías que ofrece la asociación de artesanos malecón de salinas es una estrategia para atraer más clientes?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) Indeciso

d) Probablemente no

e) Definitivamente no

12. ¿La variedad de artesanías que ofrecen los artesanos son de mayor agrado de todas las personas que acuden al malecón?

a) Si

b) No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

5. FOTOS

FOTO #1 Compras de artesanías en la asociación Malecón de Salinas



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

FOTO #2 Variedad de artesanías expuestas para los clientes



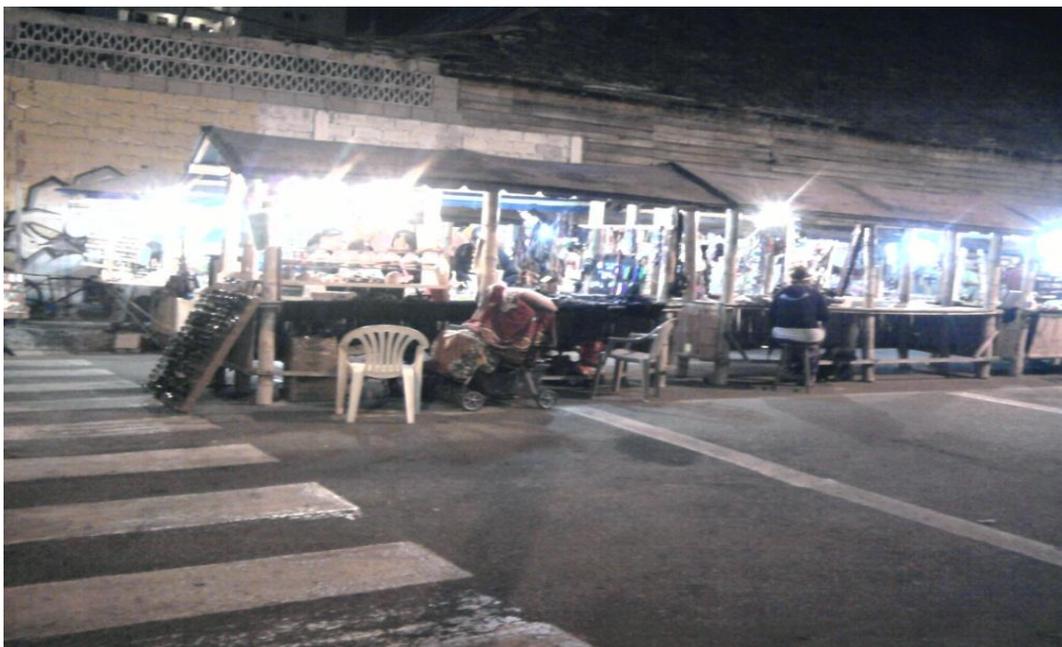
Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

FOTO #3 Clientes comprando artesanías de la Asociación



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

FOTO #4 Puesto artesanal de la Asociación Malecón de Salinas



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Laínez Lino

FOTO #5 Realizando las repectivas preguntas al presidente de la Asociacion



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Lafñez Lino

FOTO #6 Realizando entrevistas



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Lafñez Lino

FOTO #7 Diferentes tipos de collares que ofrece la Asociación



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Láinez Lino

FOTO #8 Diferentes artesanías de la asociación bolsos, adornos, collares



Fuente: Asociación de Artesanos Malecón de Salinas
Elaborado por: Karla Láinez Lino