



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA ARTESANAS DE LA ASOCIACIÓN "LA
LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS" DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2014-2019.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: EUNICES LILIANA VINCES SUÁREZ

TUTORA: ING. SOFIA LOVATO TORRES MBA. MSc.

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 ARTESANAS DE LA ASOCIACIÓN "LA
LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS" DEL CANTÓN LA LIBERTAD, DE LA
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2014 - 2019.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: EUNICES LILIANA VINCES SUAREZ

TUTORA: ING. SOFIA LOVATO TORRES MBA. MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 03 de Noviembre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación “**PLAN ESTRATÉGICO PARA ARTESANAS DE LA ASOCIACIÓN" LA LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS" DEL CANTÓN LA LIBERTAD DE LA PROVINCIA DE SANTA. ELENA, AÑO 2014-2019**” elaborado por la Srta. Eunices Liliana Vinces Suarez, egresada de la carrera de Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado , estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

Ing. Sofía Lovato Torres MBA. MSc.
TUTORA

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico especialmente a mis padres SR.WILLIAM VINCES y SRA. CECILIA SUAREZ que sin duda alguna son mi vida y mi razón de ser, por brindarme su amor, comprensión y total apoyo en los momentos más difíciles, por guiarme y apoyarme en cada una de mis decisiones y por cultivar sus principios y valores que han sabido encaminarme por el sendero del bien es por y para ustedes es que siento el deseo de ser cada día mejor.

A mis hermanos y abuelitos, por darme los ánimos y las fuerzas necesarias para poder alcanzar una de mis más importantes metas.

Liliana Vincés Suárez.

AGRADECIMIENTO

Este proyecto está dedicado a Jehová por darme la vida, agradezco a mis padres, mis hermanos, mis abuelitos y demás familiares que formaron parte de este proceso. A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por brindarme la oportunidad de formarme como una profesional.

A la Ing. Sofía Lovato Torres por ser una excelente tutora para direccionarme correctamente en la realización de la tesis, Gracias a todos por brindarme siempre su apoyo.

Liliana Vinces Suárez

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA
PROFESOR-TUTOR

Econ. Hermelinda Cochea Tómalá.
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 DE DESARROLLO EMPRESARIAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA ARTESANAS DE LA ASOCIACIÓN
“LA LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS” DEL CANTÓN LA
LIBERTAD, DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2014-2019.

AUTORA: EUNICES LILIANA VINCES SUAREZ
TUTORA: ING. SOFIA LOVATO TORRES MBA. MSc.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como propuesta realizar un Plan Estratégico para la Asociación de Artesanas La Libertad que todos queremos del Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena, debido al poco conocimiento administrativos y comercial que a la vez repercute en las actividades diarias que realizan las socias. La asociación tiene como ventaja principal ser reconocida a nivel local por estar ubicados estratégicamente en una zona donde hay afluencia constante de personas de toda la Provincia y visitantes a la misma, además que cuentan con la experiencia y creatividad necesaria para satisfacer los gustos y preferencias de sus clientes que son exigentes al momento de adquirir este tipo de productos. En la presente investigación se utilizaron herramientas metodológicas necesarias, como son las técnicas de entrevistas y encuestas para poder diagnosticar en qué nivel se encuentra y que necesita la asociación para su crecimiento administrativo y comercial. Como resultado de la aplicación de estas herramientas metodológicas, se logró constatar que la asociación carece de conocimientos administrativos, fundamentales para desarrollar de las estrategias organizacionales, las mismas que le servirán para estructurar un esquema organizacional y funcional para todas las artesanas. Durante la investigación se logró hacer un estudio situacional necesario para conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que cuenta la asociación las mismas que nos permitieron desarrollar las estrategias de crecimiento de mercado y desarrollo organizacional, así como también los cursos de acción necesarios para implementarlas, también se desarrollaron los programas y proyectos dirigidos al desarrollo de la mejora de la gestión administrativa y comercial, para que las artesanas fomenten su preparación y fortalecimiento de sus conocimientos para el desempeño eficiente de sus actividades diarias, generando así una mejor calidad de vida para las socias artesanas y aportando con el crecimiento socio- económico de la Provincia.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	
CONTRAPORTADA	
APROBACION DEL TUTOR.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
TRIBUNAL DE GRADO	vi
RESUMEN.....	vii
INDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE GUADROS	xiii
INDICE DE GRAFICOS	xv
INDICE DE ANEXOS.....	xvii
INTRODUCCION	1
MARCO CONTEXTUAL	3
TEMA	3
PLANTEAMIENTO	3
DELIMITACIÓN.....	6
FORMULACIÓN	7
SISTEMATIZACIÓN.....	7
EVALUACIÓN	7
LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	9
TEÓRICA	9
METODOLÓGICA	10
PRÁCTICA.....	10
LOS OBJETIVOS	11
GENERAL	11
ESPECÍFICOS	11
HIPÓTESIS.....	12

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	13
CAPÍTULO I: FUNDAMENTO TEÓRICO	1
1.1.- ANTECEDENTES.	1
1.2.- EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (VARIABLE INDEPENDIENTE).....	2
1.2.1.- Definiciones de planificación estratégica.	2
1.2.2.- Importancia de la planeación estratégica.	2
1.2.3.- Características de la planeación estratégica.	3
1.2.4.- Principios básicos de la planeación estratégica.	5
1.2.5.- Conceptualización de plan estratégico.....	6
1.2.6.- Para qué sirve el plan estratégico.....	8
1.2.7.- Modelos de planes estratégicos.....	9
1.2.8.- Elementos del plan estratégico.	11
1.2.8.1 Direccionamiento estratégico.....	12
1.2.8.1.1.- Filosofía.	14
1.2.8.1.2.- Visión.....	15
1.2.8.1.3.- Misión.	17
1.2.8.1.4.- Objetivos.....	19
1.2.8.1.6.- Valores.	22
1.2.8.2 Análisis situacional.	24
1.2.8.2.1.- Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	25
1.2.8.2.2.- Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	27
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.	48
1.2.8.2.6.-Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	35
1.2.8.2.7.- Matriz de posicionamiento.....	37
1.2.8.3 Formulación estratégica.	39
1.2.8.3.1.- Estrategias.....	40
1.2.8.3.2.- Cursos de acción.	41
1.2.8.3.3.- Políticas.....	41
1.2.8.4 Implementación estratégica.....	42

1.2.8.4.1.- Programas.	43
1.2.8.4.2.- Proyectos.....	43
1.2.8.4.3.- Procedimientos.	44
1.2.8.4.4.- Seguimiento y control.....	59
1.2.8.5 Planeación operativa.	59
1.2.8.5.1.- Plan Operativo Anual (POA).....	46
1.2.8.5.2.- Cronograma.	47
1.2.8.5.3.- Presupuesto.	48
1.2.8.5.4.- Planeación financiera.....	49
1.2.- GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACION DE ARTESANAS LA LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS (VARIABLE DEPENDIENTE).	
1.2.1. Elementos Constitutivos.	49
1.2.1.1. Historicidad.....	49
1.2.1.2. Constitución.	50
1.2.1.3. Actividades.....	50
1.2.2 Productos.....	51
1.2.3 Servicios.....	51
1.2.4 Recursos.	51
1.2.4.1. Humanos.	52
1.2.4.2. Materiales.....	52
1.2.4.3. Técnicos.	52
1.2.4.4. Tecnológicos.	52
1.2.5 Impacto Ambiental.....	52
1.2.5.1. Responsabilidad social.....	52
1.2.5.2. Aporte al buen vivir.	53
1.3.- MARCO SITUACIONAL.....	68
1.4.- MARCO LEGAL.....	68
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	57
2.2.- MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	57
2.3.- TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	58
2.4.- MÉTODOS.....	59

2.4.1.- Método Cuantitativo	59
2.4.2.- Método Cualitativo.	59
2.5.- TÉCNICAS.....	60
2.6.- INSTRUMENTOS	61
2.8.- POBLACIÓN Y MUESTRA	61
2.8.1.- Población	61
2.8.2.- Muestra	62
2.8.- PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	77
CAPÍTULO III: ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	79
3.1.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTAS.....	79
3.2.-TABULACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.	78
3.3.- COMPARACIÓN DE RESULTADOS.	94
3.4- CONCLUSIONES.....	95
3.5.- RECOMENDACIONES.	96
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO.....	97
4.1.- PRESENTACIÓN.	97
4.2.- JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.	98
4.3.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN.	99
4.4.- MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO.	99
4.5.- COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO.	100
4.5.1.- DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	100
4.5.1.1.- Filosofía.	100
4.5.1.2.- Visión.....	100
4.5.1.3.- Misión.	100
4.5.1.4.- Objetivos.....	100
4.5.1.5.- Metas.....	101
4.5.1.6.- Valores.	102
4.5.2.-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ÓRGANO FUNCIONAL	102
4.5.3.- ANÁLISIS SITUACIONAL.	110
4.5.3.1.- Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	112
4.5.3.2.- Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	113

4.5.3.3.-Matriz estratégica FODA.....	114
4.5.3.4.- Análisis de Porter.....	115
4.5.3.5.- Matriz de competitividad.....	116
4.5.3.6.-Matriz Boston ConsultingGroup (BCG).....	116
4.5.3.7.- Matriz de posicionamiento.....	117
4.5.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	118
4.5.4.1.- Estrategias.....	118
4.5.4.2.- Cursos de acción.....	120
4.5.4.3.- Políticas.....	122
4.5.5.- IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	123
4.5.5.1.- Programas.....	123
4.5.5.2.- Proyectos.....	126
4.5.5.4.- Seguimiento y control.....	132
4.5.6.- PLANEACIÓN OPERATIVA.....	134
4.5.6.1.- Plan Operativo Anual (POA).....	134
4.5.6.2.- Cronograma.....	135
4.5.6.3.- Presupuesto.....	136
4.5.6.4.- Planeación financiera.....	138
4.7.- CONCLUSIONES.....	144
4.8.RECOMENDACIONES.....	159

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N.-1 Operacionalización de la Variable Independiente	13
CUADRO N.-3 Razones por la cual se creó la Asociación	79
CUADRO N.-4 Cuenta con misión, visión, objetivos	81
CUADRO N.-5 Existe una adecuada comunicación.....	67
CUADRO N.-6 Apoyo para el desarrollo de la asociación	68
CUADRO N.-7 Administración actual	69
CUADRO N.-8 Capacitación.....	70
CUADRO N.-9 Recursos Propios.....	71
CUADRO N.-10 Apoyo económico	72
CUADRO N.-11 Trabajo en equipo	73
CUADRO N.-12 Estrategias Organizacionales	89
CUADRO N.-13 Aplicación de estrategias organizacionales.....	75
CUADRO N.-14 Aplicación de estrategias organizacionales ayudaría en la gestión administrativa	76
CUADRO N.-15 Aplicación de estrategias organizacionales en la Asociación..	77
CUADRO N.-16 Compro artesanías.....	78
CUADRO N.-17 Calificación de trabajo	79
CUADRO N.-18 Principales Necesidades	80
CUADRO N.-19 Valores y Principios Básicos	81
CUADRO N.-20 Trabajo en equipo entre directivas y artesanas	82
CUADRO N.-21 Apoyo total entre directivas y socias	83
CUADRO N.-22 Ayuda por parte de instituciones públicas o privadas.....	99
CUADRO N.-23 Objetivos se cumplen.....	85
CUADRO N.-24 Establecimiento de directrices	86
CUADRO N.-25 Aplicación de estrategias últimos años	87
CUADRO N.-26 Poseen conocimientos administrativos	88
CUADRO N.-27 Capacitaciones	89
CUADRO N.-28 Propia Filosofía.....	90
CUADRO N.-29 Aplicación de estrategias organizacionales para crecimiento de las artesanas.....	91

CUADRO N.-30	Aplicación de estrategias organizacionales para el direccionamiento administrativo.....	92
CUADRO N.-31	Diseño de plan estratégico para la asociación.....	93
CUADRO N.-32	MEFI.....	112
CUADRO N.-33	MEFE.....	113
CUADRO N.-34	Matriz EstratégicaFoda	114
CUADRO N.-35	Matriz de Competitividad	116
CUADRO N.-36	Plan Operativo Anual.....	134
CUADRO N.-37	Presupuesto	136
CUADRO N.-38	Balance ScordCare.....	137
CUADRO N.-39	Inversión Inicial	138
CUADRO N.- 40	Ingreso por Venta.....	139
CUADRO N.- 41	Costo por Venta	140
CUADRO N.- 42	Costos Operativos	141
CUADRO N.- 43	Estado de Perdidas y Ganancias.....	142
CUADRO N.- 44	Balance General	143

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N.- 2 Modelo de Planificación Estratégica de Kaplan, R. (2007)	10
GRÁFICO N.- 3 Modelo de Planificación Estratégica de Free David (2007)...	11
GRÁFICO N.- 4 Principios del Modelo de Direccionamiento Estratégico. Kaplan, R. (2007).....	12
GRÁFICO N.- 5 Ejemplo de Matriz de Evaluación de los Factores Internos	26
GRÁFICO N.- 6 Ejemplo de Matriz de Evaluación de los Factores Externos	27
GRÁFICO N.- 7 Ejemplo de Matriz Estratégica FODA	29
GRÁFICO N.- 8 Ejemplo de las 5 Fuerzas Identificadas por Porter	30
GRÁFICO N.- 9 Ejemplo de Matriz de Competitividad	35
GRÁFICO N.- 10 Ejemplo de Matriz BCG.....	36
GRÁFICO N.- 11 Ejemplo de Matriz de Posicionamiento	38
GRÁFICO N.- 12 Razones por la cual se creó la Asociación	65
GRÁFICO N.- 13 Cuenta con misión, visión, objetivos.....	66
GRÁFICO N.- 14 Existe una adecuada comunicación	67
GRÁFICO N.- 15 Apoyo para el desarrollo de la asociación.....	68
GRÁFICO N.- 16 Administración actual.....	69
GRÁFICO N.- 17 Capacitación	70
GRÁFICO N.- 18 Recursos Propios	71
GRÁFICO N.- 19 Apoyo económico	72
GRÁFICO N.- 20 Trabajo en equipo.....	73
GRÁFICO N.-21 Estrategias Organizacionales.....	74
GRÁFICO N.-22 Aplicación de estrategias organizacionales.....	75
GRÁFICO N.-23 Aplicación de estrategias organizacionales ayudaría en la gestión administrativa	76
GRÁFICO N.- 24 Aplicación de estrategias organizacionales en la Asociación .	77
GRÁFICO N.- 25 Compro artesanías	78
GRÁFICO N.- 26 Calificación de trabajo.....	79
GRÁFICO N.- 27 Principales Necesidades	80

GRÁFICO N.- 28	Valores y Principios Básicos.....	81
GRÁFICO N.- 29	Trabajo en equipo entre directivas y artesanas.....	82
GRÁFICO N.- 30	Apoyo total entre directivas y socias.....	83
GRÁFICO N.- 31	Ayuda por parte de instituciones públicas o privadas	84
GRÁFICO N.- 32	Objetivos se cumplen	85
GRÁFICO N.- 33	Establecimiento de directrices.....	86
GRÁFICO N.- 34	Aplicación de estrategias últimos años	87
GRAFICO N.- 35	Poseen conocimientos administrativos.....	88
GRÁFICO N.-36	Capacitaciones.....	89
GRÁFICO N.- 37	Propia Filosofía	90
GRÁFICO N.- 38	Aplicación de estrategias organizacionales para el crecimiento de las artesanas.....	91
GRÁFICO N.-39	Aplicación de estrategias organizacionales para el direccionamiento administrativo.....	92
GRÁFICO N.- 40	Diseño de plan estratégico para la asociación.....	93
GRÁFICO N.- 41	Cronograma.....	135

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.- ACTAS DE APROBACION DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACION.....	152
ANEXO 2.- ACTA DE COMPROMISO.....	153
ANEXO 3.- GUIÓN DE ENTREVISTA	168
ANEXO 4.- GUIÓN DE ENCUESTA.....	158
ANEXO 5.- ACTAS APROBANDO LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, FILOSOFÍA, VALORES, ESTRUCTURA ORGANICA Y ESTRATEGIAS POR LA ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	175
ANEXO 6 .FOTOS.....	162
ANEXO 7.- ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANAS LA LIBERTAD QUE TODO QUEREMOS.....	182

INTRODUCCIÓN

En la actualidad Ecuador es un país diverso, cuenta con innumerable productos artesanales que identifican a cada una de sus regiones y revela la habilidad con la que cuentan sus artesanos para plasmar su imaginación y creatividad en diferentes productos ya sean estos para uso personal, uso doméstico, accesorios, prendas de vestir y otros artículos artesanales los mismos que son difundidos a nivel local, nacional e internacional.

Hay que considerar que el valor agregado de un país es el turismo y su identidad local, la producción artesanal se transforma en una de las representaciones fundamentales que son dadas a conocer por medio del comercio y la exportación, generando así la gran importancia que tiene esta actividad a elevar las condiciones de vida de los artesanos y lograr afianzar esta actividad como una fuente importante para la obtención de recursos económicos.

El presente plan estratégico fue realizado basado en una investigación de campo ya que se compartió vivencias y experiencias de los artesanos y artesanas, que día a día ejercen esta actividad como su fuente principal de ingreso económico, así como también conversación con clientes y personas involucradas a la actividad.

De acuerdo al tema correspondiente al trabajo de investigación la variable independiente es Plan Estratégico que establece principios, directrices y se sustenta en el análisis situacional, delimita las líneas estratégicas, políticas, programas, proyectos, procedimientos para orientar la actividad administrativa de la asociación.

En el capítulo I es el marco teórico que servirá de fundamento científico de la propuesta a través de las variables, en primer lugar el tema plan estratégico reúne el direccionamiento, análisis situacional, formulación estratégicas, programas, proyectos y control a diferencia de la variable dependiente que es la Asociación de artesanas La Libertad que todos queremos, donde se menciona su historia,

evolución ,estructura, recursos , servicios que ofrece y sobre todo la fundamentación legal que es parte importante dentro de este capítulo , así como también la ubicación de la misma.

En el Capítulo II se refiere al marco metodológico, en este trabajo de investigación está enmarcado con un enfoque cualitativo, en razón del problema y los objetivos a alcanzar para la ejecución del trabajo de investigación, ya que a través del análisis crítico de las cualidades, elaboración y validación de la propuesta, permite que se desarrolle el Plan Estratégico. Así como también forman parte de este capítulo el tipo de investigación que es este caso se desarrolló una investigación de campo, utilizando técnicas como son las entrevistas y encuestas, además de los procedimientos y procesamiento de los datos elaborados en el trabajo.

En el Capítulo III se encuentra el análisis y discusión de los resultados obtenidos de la entrevista y encuestas que representan a través de la tabulación, el análisis de la información obtenida, cuadros y gráficos representativos y la interpretación pertinente, además de las conclusiones y recomendaciones con respecto al trabajo de titulación ejecutado.

En el Capítulo IV es la propuesta del plan estratégico que tiene como objetivo principal mejorar la gestión administrativa de la asociación, mediante un plan estratégico que consolide los procesos de manera sistemática para que logren un futuro deseado , lo que conlleva a diseñar estrategias que permitan alcanzar el éxito y evitar los fracasos , permitiéndoles tener un desarrollo integral y el mejoramiento de los procesos productivos y de comercialización , direccionar las actividades , aplicando estrategias acorde a su situación actual.

MARCO CONTEXTUAL

1.TEMA

INCIDENCIA DE LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES EN EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL MEDIANTE UN ANALISIS PARTICIPATIVO Y UN ESTUDIO SITUACIONAL QUE INVOLUCRE A LAS ARTESANAS DE LA ASOCIACION" LA LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS" DEL CANTON LA LIBERTAD DE LA PROV. DE SANTA. ELENA, AÑO 2013.

2.EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO

La provincia de Santa Elena fue creada el 7 de Noviembre del 2.007 y conformada por los cantones: Santa Elena, La libertad y Salinas, tiene una superficie de 3,762.8 kilómetros cuadrados (1.46 % del total nacional) y con una población residente de 238,889 habitantes (1.97 % del total nacional) y una población flotante superior a 200,000 personas en época alta de turismo, básicamente turistas de la ciudad de Guayaquil y otros cantones de la provincia del Guayas y del país.

El cantón Santa Elena tiene cinco parroquias rurales, Salinas dos y La Libertad es totalmente urbano.

Al estudiar el campo artesanal; se indica que es un sector importante, donde el trabajo se realiza de forma manual por una o más personas, sin auxilio de grandes maquinarias, dado que se utilizan pequeñas maquinarias y herramientas manuales.

La artesanía, desde la perspectiva del proceso productivo y desempeño eficiente, constituye una especialización técnica en la que se destaca la aplicación intensiva de fuerza de trabajo humana.

No obstante es conveniente describir su alcance, para determinar el valor radical de su diferencia, pues si bien es cierto que la artesanía corresponde a los sectores de la transformación en un nivel de relativa simplicidad tecnológica en cuanto a la aplicación de equipos, su ejercicio es de alta calidad y fundamentalmente enmarcada por la expresión cultural desde el punto de vista creativo y en relación con la expresión estética.

En la trayectoria de los años la buena aceptación de los productos hechos a mano, dio a este Cantón nuevas rutas de mercado a nivel local como Salinas, lugar turístico con mayor frecuencia de visitantes extranjeros.

En vista del incremento de su producción, el liderazgo de una artesana dio iniciativa a que trabajen en equipo para solventar la demanda presentada, comenzando a trabajar como asociación a pesar de no estar legalizada.

En el pasar de los años, las mujeres artesanas comenzaron a buscar apoyo en diversas instituciones para mejorar la producción y comercialización de los productos, sin embargo, escasamente les facilitaron la ayuda respectiva, mientras que otras solo presentaron obstáculos ante sus peticiones.

Por esta razón la asociación comenzó a desmotivarse, presentando como resultado ventas escasas, consecuentemente repercutió en el nivel de vida de las artesanas.

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

estructuradas en función de un problema específico, para que los resultados beneficien a la asociación a largo plazo.

Las estrategias en las empresas o asociaciones es uno de los temas de mayor importancia en el competitivo entorno actual ya que ayuda a definir las directrices de las operaciones de una empresa, permite obtener ventajas en un entorno cambiante y permite enfrentarse a la competencia.

Los líderes o la directiva de cada asociación deben sumergirse en las realidades y tendencias de los nuevos mercados, interactuar con clientes internos, externos, el entorno y la competencia para elaborar planes estratégicos con una perspectiva al futuro y flexibles que permitan adaptarse a los cambios del mercado.

Al realizar el análisis de las causas se ha logrado tener una mayor visión para elaborar o plantear un Plan Estratégico, que permita el desempeño y logro de sus objetivos.

Actualmente en la asociación hay una inexistencia en la planificación de sus actividades, presentándose un escaso conocimiento administrativo, los mismos que genera que las artesanas no puedan tomar las decisiones adecuadas, la falta de una misión, visión y objetivos han hecho que sus metas y objetivos planteados no se cumplan, debido a esto no se ha logrado establecer estrategias que permitan el desarrollo de la asociación.

Así mismo la asociación no cuentan con un cronograma, importante dentro de una planificación donde se puedan cumplir con todas las responsabilidades obtenidas, esta falencia retrasa el cumplimiento de las actividades, a esta situación se suma las deficiencias administrativas.

Así mismo la falta de apoyo por parte de la empresa pública y privada para la obtención de materia prima, donde los costos sean acorde a los ingresos de cada artesana y donde cada socia pueda aprovechar las oportunidades que brinda el mercado artesanal y que fortalezas puedan ser utilizadas con efectividad y así poder cumplir con sus metas y objetivos. La importancia de realizar un plan estratégico, radica en poder llevar a cabo un proceso de estrategias que le

permitan tener una ventaja sobre los competidores y que estén encaminadas a mantener clientes satisfechos y sobre todo a mejorar la calidad de vida de las artesanas.

El plan estratégico permitirá consolidar la información y direccionarla hacia escenarios acordes a la necesidad presentada, dentro de estas propuestas se busca reforzar la base administrativa de las Asociación, manejando de manera correcta y oportuna los recursos, se fomenta una cultura organizacional, se generó un proceso administrativo que retroalimente las operaciones realizadas o por ejecutarse para obtener buenos resultados en su producción y comercialización de los productos hechos a mano.

2.2 DELIMITACIÓN

El Plan Estratégico será realizado con la ayuda de las artesanas de la Asociación “La Libertad que todos queremos” quienes están predispuestas a colaborar con la información durante el tiempo necesario.

Para poder realizar un Plan Estratégico acorde a las necesidades de la Asociación, se debe analizar correctamente la organización y el desconocimiento de las áreas administrativas que se está estudiando, el mejoramiento que se dé a la asociación será posible si se efectúa un estudio adecuado.

La debida planificación de las actividades internas y externas de la organización, ayudara a orientar a los dirigentes en el manejo de las técnicas, mecanismos y procesos de la administración.

El plan Estratégico para la Asociación de Artesanas La Libertad que todos queremos, estará destinado a desarrollarse en el Cantón La Libertad, durante el año 2013, tiempo en el cual se demostrara, los resultados planteados en el estudio realizado.

CAMPO: Asociación de Artesanas La Libertad que todos queremos

ÁREA: Planeación Estratégica.

ASPECTOS: Estrategias, Planes, Reglas, Políticas, Procedimientos y Proyectos.

2.3 FORMULACIÓN

¿Cómo influye un Plan Estratégico en el desarrollo y mejoramiento de la actividad comercial administrativo, para la asociación de artesanas “La Libertad que todos queremos” del Cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena –año 2013?

2.4 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Conoce la asociación de artesanas sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?
- ¿Conoce las expectativas de los clientes, cuáles son sus gustos y preferencias en este tipo de producto?
- ¿Conoce cuáles son los convenios que tienen las instituciones gubernamentales para este tipo de actividad artesanal?
- ¿Qué efecto genera el diseño de un Plan Estratégico para la asociación de artesanas “La Libertad que todos queremos” del Cantón La Libertad?
- ¿De qué manera el Plan Estratégico puede contribuir a solucionar los problemas de planeación en la asociación de artesanas “La Libertad que todos queremos” del Cantón La Libertad?

2.5 EVALUACIÓN

Claro

La asociación debido a la falta de conocimiento administrativo está desaprovechando las oportunidades para crecer y poder obtener más clientes.

Evidente.

La problemática de la asociación de artesanas es evidente ya que refleja el poco conocimiento que las socias tienen en el área administrativa y comercial que lleva consigo el que la asociación no se desarrolle de la manera más adecuada, ni que sus productos sean comercializados correctamente.

Concreto.

Se desea implementar un plan estratégico para dicha empresa para que cuente con un buen organigrama y plan de trabajo, para que el mismo sea una fuente de ingreso para las socias y para el desarrollo socio-económico de la provincia de Santa Elena.

Relevante.

La asociación de artesanas necesita un buen plan de desarrollo para la administración y comercialización de su producto, es muy importante contar con esto ya que en futuro puede crear fuentes de empleo a demás mujeres de la provincia.

Original.

Es muy interesante este tipo de actividad que se ejerce ya que se puede contar con las entidades encargadas en apoyar a los empresarios emprendedores, como es el MIES que brinde apoyo y fortalecimiento a agrupaciones como estas.

Contextual.

En el presente trabajo de titulación necesita un buen plan de desarrollo para la administración y comercialización de su producto, es muy importante contar con en futuro puede crear fuentes de empleo a demás mujeres de la provincia.

Este estudio de plan estratégico promoverá la participación con todas las demás organizaciones que existen en la población como apoyo de fortalecimiento y crecimiento de realizar una empresa.

2. JUSTIFICACIÓN

3.1 TEÓRICA

Toda organización en la actualidad es indispensable que tenga una visión clara y precisa, para establecer acciones, que permitan tener una mejor administración de sus recursos; esto conlleva a estudiar los diversos factores que posee un plan estratégico, este elemento se lo conoce como un proceso y a la vez como instrumentos.

Mediante el diseño de la investigación se analizaron datos cuantitativos y cualitativos sobre las variables a estudiar, considerando una modalidad de trabajo de proyecto factible o de intervención, cuyo modelo operativo fue viable para este tipo de necesidad a solucionar.

En la realización de esta investigación, se logró constatar que la asociación de artesanas “La Libertad que todos queremos”, carece de una gestión administrativa acorde a sus necesidades, este análisis permite que se implemente un Plan Estratégico para el mejoramiento de la asociación.

La asociación de mujeres artesanas no cuentan con un espacio físico donde puedan realizar sus reuniones y poder organizarse en busca de soluciones a las diferentes problemáticas que poseen como poca atención por parte de las autoridades municipales, su nivel de capacitación para ofrecer sus productos es limitado.

Aspectos como la competencia, la decisión de conquistar nuevos mercados, permanecer en ellos y alcanzar un alto nivel de posicionamiento, hace necesario contar con herramientas que contribuyan a enfrentar los grandes retos y oportunidades que se presentan en el mercado, anticiparse a los cambios del entorno y tener una capacidad de respuesta eficiente ante ellos.

Por esta razón, se propone la formulación de un plan estratégico para la asociación de artesanas “La Libertad que todos queremos” teniendo en cuenta que el principal objetivo es formular estrategias más adecuadas respecto al producto que elaboran, orientadas a influir en la demanda del producto, captar la atención del público deseado, satisfacer sus deseos y necesidades.

3.2 METODOLÓGICA

El plan estratégico se considera un instrumento eficaz, de gran importancia no solo en el área comercial, sino como parte de la planificación y operación de una asociación, además es un apoyo fundamental para establecer en qué nivel se halla la asociación, hacia dónde quiere llegar y los medios necesarios para alcanzar esos objetivos.

De esta manera, se realiza un análisis interno y externo de la asociación, reconociendo las principales fortalezas y debilidades para poder mejorar y controlar las actividades organizacionales.

Es de gran importancia implementar el plan estratégico porque se logrará que las socias artesanas, recuperen su confianza y de esta manera conseguir ser parte de la competencia.

Además una de las debilidades de una organización es que tienen que brindar a los clientes lo mejor en calidad de producto y buen trato, por tal razón es de vital importancia realizar este plan estratégico en gran parte del sector artesanal, y por ende al desarrollo de la asociación de artesanas “La Libertad que todos queremos”.

3.3 PRÁCTICA

Además se estudiará los factores internos y externos de la asociación lo que nos ayudara a aplicar las estrategias organizacionales más idóneas. Las beneficiadas de este plan serán las integrantes de la Asociación, quienes obtendrán una mejor

visión en cuanto al manejo administrativo de la organización, además el sector artesanal del cantón La Libertad será parte de las beneficiarios; ya que de esta manera existirán organizaciones bien establecidas y el investigador se beneficia con su trabajo de titulación.

A la vez se cumple con la línea de investigación de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial que es el avance organizacional y con uno de los componentes que es la innovación y desarrollo empresarial, ya que busca el progreso de las obreras de la asociación de artesanas "La Libertad que todos queremos " del Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena, a través de la elaboración del plan estratégico.

4.OBJETIVOS

4.1 GENERAL

Evaluar la incidencia de las estrategias organizacionales en el desarrollo de la actividad administrativa y comercial, mediante un análisis participativo y un estudio situacional que involucre a las obreras de la asociación de artesanas "La Libertad que todos queremos " del Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena.

4.2 ESPECÍFICOS

- ✓ Caracterizar los componentes de las estrategias organizacionales mediante la consulta bibliográfica.
- ✓ Realizar un diagnóstico situacional mediante un enfoque participativo y aplicar métodos de investigación que permita la formulación de estrategias organizacionales
- ✓ Establecer las actividades comerciales de la asociación que permita el aprovechamiento de sus recursos.

- ✓ Determinar el direccionamiento administrativo mediante estrategias organizacionales.
- ✓ Diseñar un Plan estratégico para la asociación de artesanas "La Libertad que todos queremos " en el Cantón La Libertad

3.HIPÓTESIS

Ho: La mejora en la gestión administrativa en la asociación es independiente de la implementación de un plan estratégico

Ha: La mejora en la gestión administrativa en la asociación es dependiente de la implementación de un plan estratégico

La influencia de un plan estratégico en el desarrollo de la actividad comercial y administrativo, que involucre a la asociación de artesanas "La Libertad que todos queremos " del Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena

1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

CUADRO N.-1 Operacionalización de la Variable Independiente

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
La influencia de un plan estratégico en el desarrollo de la actividad comercial y administrativo, que involucre a las artesanas de la asociación de artesanas "La Libertad que todos queremos " del Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena.	Estrategias Organizacionales	Dentro del plan estratégico se considera necesario el direccionamiento estratégico que nos permita alcanzar los objetivos deseados y la vez son mecanismos con una estructura organizacional adecuada.	- Direccionamiento estratégico - Estructura	-Filosofía -Misión .Visión -Objetivos - Metas - Valores -Organigrama. -Órgano funcional	¿Cómo definiría usted la administración actual de la asociación? ¿La asociación recibe capacitación por parte de instituciones públicas o privadas? ¿Considera usted que existe un trabajo en equipo entre dirigentes y socias?	- Entrevistas - Encuestas

Fuente :Datos de la Investigación
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

CAPÍTULO I

FUNDAMENTO TEÓRICO

1.1.- ANTECEDENTES.

En la actualidad el Cantón La Libertad existen diversas asociaciones que se dedican a la elaboración y comercialización de productos artesanales y son muy pocas las que cuentan con un plan estratégico que les permita surgir en el mercado y que sin duda alguna es una parte fundamental en cualquier asociación u organización, los productos que las artesanas elaboran tiene una gran demanda en el mercado local y nacional. El desarrollo turístico de la provincia de Santa Elena ha propiciado un crecimiento explosivo de este subsector, el cual aun siendo una de las actividades más ancestrales del sector, había quedado relegada, e incluso olvidada, por otros sectores de la economía, es importante indicar que en su mayor parte los talleres artesanales se encuentran ubicados en el centro urbano de la cabecera cantonal.

Estos talleres carecen de tecnología lo cual implica que mucho del trabajo sea realizado con técnicas ancestrales, muchas de las cuales pueden ser rescatadas con un proceso de estímulo a este sector. Al realizar el estudio en la asociación de artesanas “La Libertad que todos queremos” generó que se identifiquen algunas debilidades como por ejemplo la falta de conocimientos administrativos necesarias para el mejoramiento de sus funciones y desempeño.

De tal manera que se considera importante generar un Plan Estratégico, donde se demuestre la implementación de procesos sin importar su tamaño o dimensión y así elaborar planes de acción, el mismo que permitirá a la Asociación mejorar su gestión, alineando estrategias para lograr establecer una asociación consolidada, que promueva la parte artesanal del sector Libértense, así obtener beneficios acorde a las necesidades de cada socio.

A través del plan estratégico propuesto a la asociación tiene como finalidad poder formular estrategias para el logro de objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente, indicar la forma que debe trabajar la asociación para alcanzar sus metas y crear una ventaja competitiva.

1.2.- EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (VARIABLE INDEPENDIENTE).

1.2.1.- Definiciones de planificación estratégica.

(Mintzberg, 2008) Nos define como parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Pág. 36

En si la planificación estratégica tiene como fundamento principal contribuir al alcance de los objetivos: facilitar el logro de los objetivos y de la empresa, implementando la misión, visión, objetivos, valores que le den razón de ser a la asociación. Además es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, permite visualizar el futuro de la asociación que permitan ajustar a los cambios del entorno con la finalidad de lograr la eficiencia, la eficacia y la competitividad.

1.2.2.- Importancia de la planeación estratégica.

(Mintzberg, 2008) La importancia de los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos les es más fácil

imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La planificación estratégica es aquella que guía los esfuerzos para lograr las metas factibles de una organización ya sean a corto, mediano o largo plazo. Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos, sin un plan no pueden dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

Los aspectos que indican la importancia de la planificación estratégica son

- ✓ Promover el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos,
- ✓ Reducir los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el futuro, mas no la elimina,
- ✓ Propiciar una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán para lograr y mejorar las cosas.
- ✓ Proporcionar los elementos necesarios para llevar un control.

Podemos decir que el éxito de la Planificación Estratégica es el poder de la anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, porque a través de ella se puede generar el desarrollo de una entidad, además ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo.

1.2.3.- Características de la planeación estratégica.

(Rivas, 2011) Nos dice que planificar es un proceso, es decir una actividad continua y unitaria que no termina con la formulación de un plan determinada, sino que implica un reajuste permanente entre medios,

actividades y fines, sobre todo de caminos y procedimientos a través de los cuales se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad. Pág. 9

Las características más importantes de la planificación estratégica con las siguientes

1. La planificación es un proceso permanente y continuo, no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
2. La planificación esta siempre orientada hacia el futuro y se halla ligada a la previsión.
3. La planificación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas, la planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.
4. La planificación es sistemática, la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman, debe abarcar la organización como totalidad.
5. La planificación es repetitiva; incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor, el proceso administrativo.
6. La planificación es una técnica de asignación de recursos, tiene como fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa.
7. La planificación es una técnica cíclica, la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta, a medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones en evaluación y medición para

establecer una nueva planificación con información y perspectivas más correctas.

La importancia de la planificación estratégica consiste en que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los procesos que intervienen en el proceso de planeación.

1.2.4.- Principios básicos de la planeación estratégica.

(Horne, 2008) La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos, por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. Pág. 70.

Los principios de la planificación más importantes son los siguientes:

1. Principio de la contribución a lograr y facilitar la consecución de los objetivos de la organización, con interés particular en alcanzar el objetivo principal.
2. Principio de la primacía de la planificación – la primera función administrativa que desempeña la gerencia es la planificación, que facilita la organización, la dirección y el control.
3. Principio de la iniciación de las planificaciones en la alta gerencia – porque esta es responsable de alcanzar los objetivos de la organización y la forma más eficaz de lograrlos es por la planificación.
4. Principio de la penetración de la planificación – pues la planificación abarca todos los niveles de la empresa.

5. Principio de la eficiencia de operaciones por planificación – las operaciones serán eficientes si se efectúan mediante un proceso formal de planificación que abarque objetivos, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas.
6. Principio de la flexibilidad de la planificación – el proceso de planificación y los planes resultantes deben ser adaptables a las condiciones cambiantes.
7. Principio de sincronización de la planificación – los planes a largo plazo están sincronizados con los planes a mediano plazo, los cuales, a su vez, lo están con los a corto plazo.

La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse. Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización.

1.2.5.- Conceptualización de plan estratégico.

(Vicuña, 2009), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses. Pág. 70

Lumpkin y Dess (2008) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2009) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la

organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2008) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado

Por lo antes expuesto se puede decir que el plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión. Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro de la organización.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa. Un plan estratégico está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, en el macroentorno y microentorno.

El macroentorno y el microentorno contiene fuerzas que interactúan en forma dinámica, por lo tanto el proceso estratégico es dinámico.

La planificación estratégica es un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, comprometer recursos y acciones destinada a cumplir los objetivos y evaluar los resultados. Además es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones.

Permite visualizar el futuro de las empresas y organizaciones, ayuda a realizar los cambios organizacionales que permitan ajustarse a las demandas del entorno con la finalidad de lograr lo máximo en eficiencia, eficacia, calidad y competitividad.

1.2.6.- ¿Para qué sirve el plan estratégico?.

(Simon, 2008) La planificación consiste en determinar por anticipado ¿qué debe hacerse, ¿cómo debe hacerse, cuánto debe hacerse y ¿quién debe hacerlo. Pág.78.

La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro. En la planificación estratégica es necesario hacer las predicciones de futuro que son realmente muy difíciles de obtener en un entorno tan cambiante.

La finalidad por tanto de un proceso de efectiva planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa.

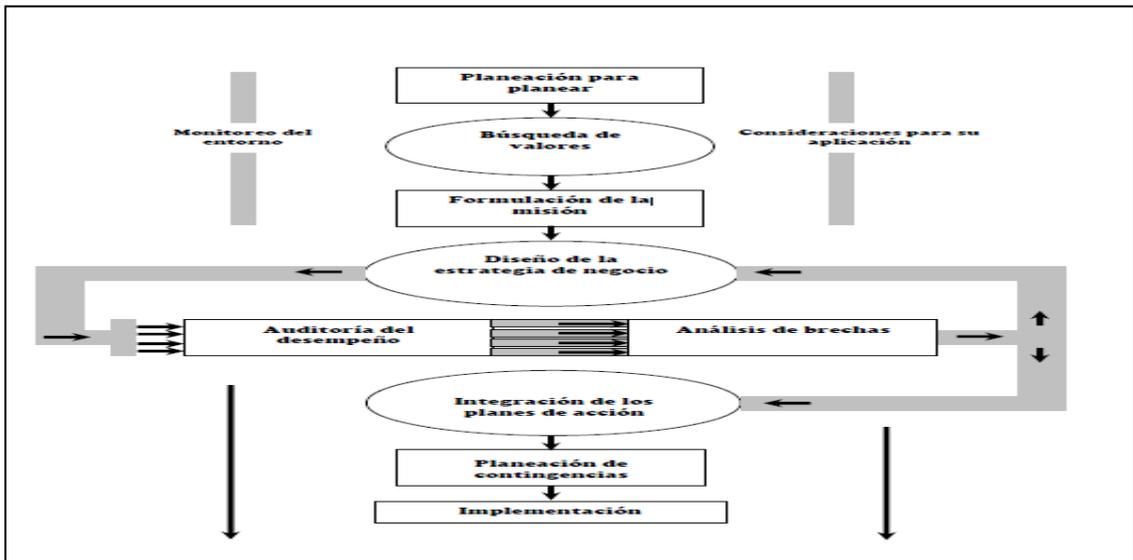
El plan estratégico también nos sirve para:

1. ***Afirmar la organización***- Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
2. ***Descubrir lo mejor de la organización***.- El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

3. *Aclarar ideas futuras*.- Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver mas allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro por construir.

1.2.7.- Modelos de planes estratégicos.

GRÁFICO N.- 1 Modelo de Planificación Estratégica de Gooddstein D (2008)



Fuente :Gooddstein D (2008)
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

(Goodsteins, 20010)Indica que “Trata sobre el patrón organizativo de una totalidad y el proceso de producción para generar su correspondiente estructura física y cognitiva.”Pág. 29

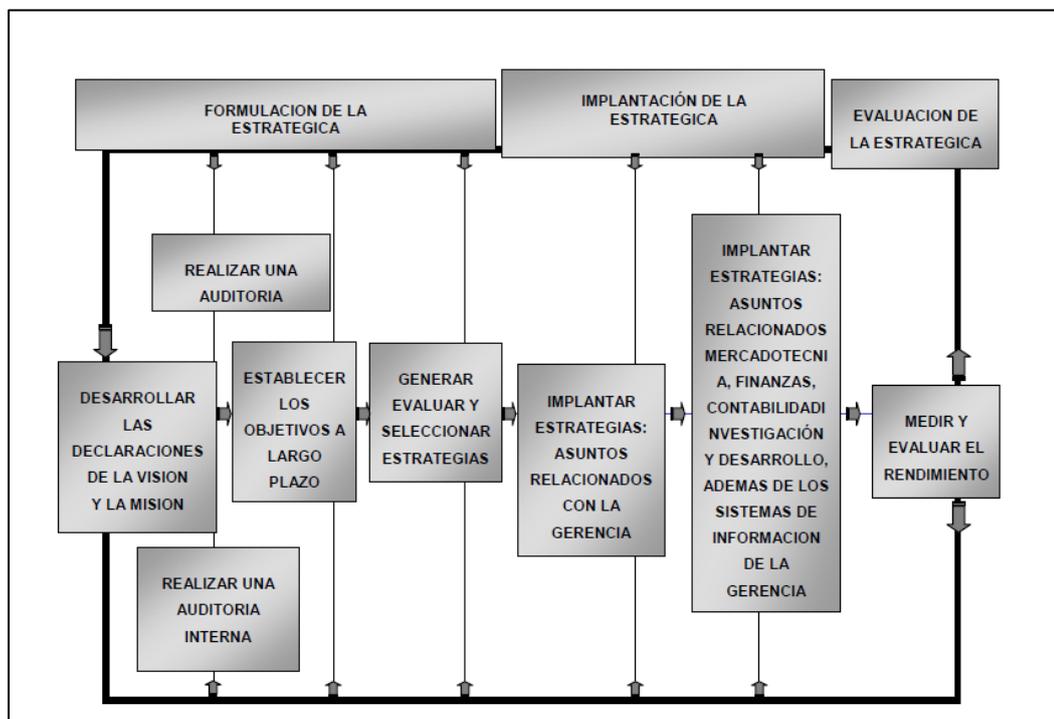
Asimismo, el autor manifiesta que este principio establece, como insumo del proceso, patrones organizativos y, como producto, estructuras físicas y cognitivas. El patrón organizativo consiste en la configuración de las relaciones, interconexiones o interacciones ordenadas entre los objetos, componentes o partes de una totalidad.

La estructura física o cognitiva es la materialización substanciación o actualización de su patrón organizativo. De igual manera, “El principio sistémico

sostiene la necesidad de sintetizar, o sea integrar las partes en un todo y este todo en su contexto”

El modelo de planeación se fundamenta en modelos existentes, pero difieren en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos. Este modelo es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud y es igualmente eficaz para entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro como asociaciones.

GRÁFICO N.- 2 Modelo de Planificación Estratégica de Kaplan, R. (2007)

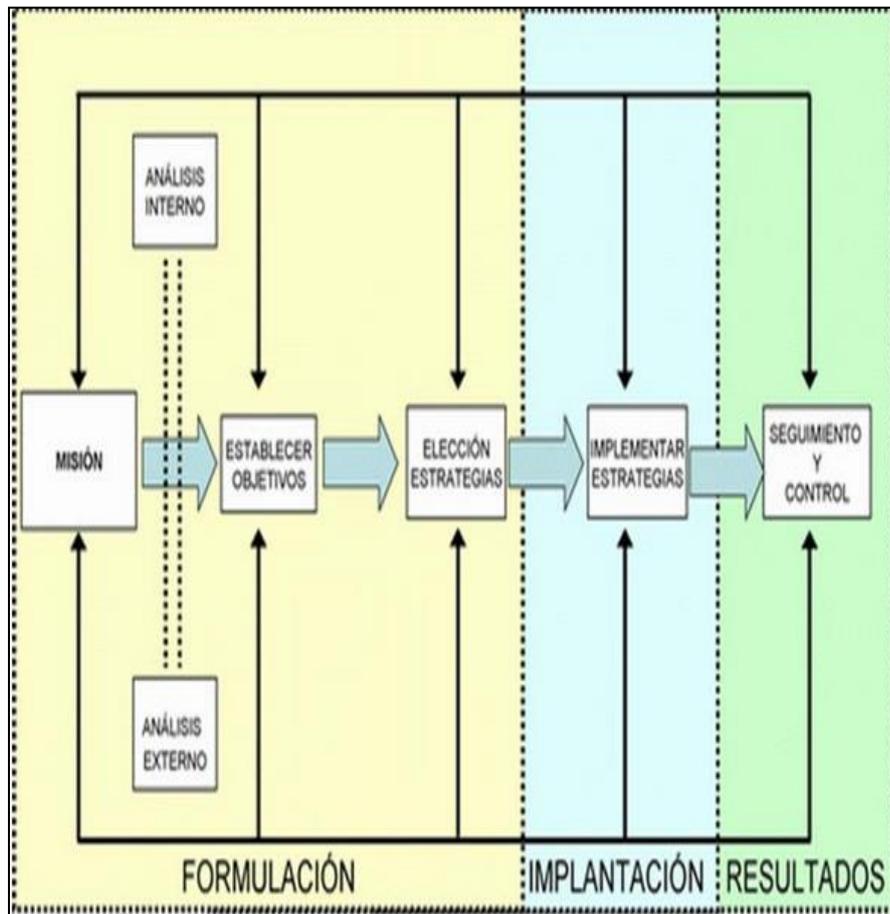


Fuente : Kaplan (2007)
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

(Kaplan, 2009) manifiesta que “los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.” Pág. 17

Del mismo modo, el autor plantea que en esta etapa existen tres actividades fundamentales: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales: 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas.”

GRÁFICO N.- 3 Modelo de Planificación Estratégica de Free David (2007)



Fuente : Free David (2007)
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

Los autores expresan que decidir el curso futuro de una organización es tarea de la alta gerencia, la cual no se puede ni se debe delegar. Los modelos de planificación estratégicos señalados muestran algunos aspectos comunes, los cuales forman parte de la concepción básica del diseño de los mismos.

1.2.8.- Elementos del plan estratégico.

Un buen plan estratégico requiere de algunos elementos importantes. Primero que nada, es vital un compromiso de la dirección o gerencia general en el aspecto de establecer claramente el rumbo deseado para la organización. Para poder orientarnos al respecto, es necesario partir de una base: la información histórica y los índices actuales de desempeño disponibles. Se requiere contar también con información detallada sobre el medio ambiente en el que opera la compañía:

quienes son los competidores, cuantos servicios ofrecen, a que costo, nivel de calidad; mercado o nivel al cual se enfocan los servicios, regulaciones gubernamentales que requieren cumplirse, hoy y en el futuro.

1.2.8.1 Direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios

GRÁFICO N.- 4 Principios del Modelo de Direccionamiento Estratégico.
Kaplan, R. (2007)



Fuente : Kaplan (2007)
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

(Kaplan, 2009) El éxito de las empresas se basa en definir hacia donde van y así conocer el grado de crecimiento y expansión como la generación de utilidades que le permitirán su permanencia en el mercado a través del tiempo. Pág. 26.

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan

hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

La forma de organizarse de una empresa se convierte en una ventaja competitiva que permite a una compañía luchar y sobresalir en el mercado permitiendo asimismo evolucionar y adoptar un carácter adaptivo.

La estrategia para direccionar las compañías permite prevenir más que reaccionar, para lograr esta condición se necesita obtener un diagnóstico integral de la organización como sustento de los procesos que elevarán la capacidad de adaptación a los cambios.

Dominar las habilidades para continuar la filosofía total del negocio, permite mantener y desarrollar un nivel interno y externo en la compañía.

Las condiciones que permiten a una compañía conseguir un buen ritmo de desarrollo se describen en la política, honestidad, prioridad y capacidad que tienen los directores con los empleados, manifestada en la producción y servicios que estos últimos desarrollan.

Según las etapas que atraviesa la empresa, el direccionamiento estratégico aplicará diversas formas para llegar a las etapas siguientes, sin perder el trasfondo, es decir, el objetivo que guía a la compañía.

Sin duda, es necesario que la dirección conozca todos los aspectos de la empresa, desde el que supuestamente podría determinarse como el más sencillo hasta la más compleja de las tareas. Para lograr una visión holística de la empresa, es necesario conocer el proceso de planificación estratégica identificando y definiendo los principios de la organización, características que también deben ser adquiridas en los integrantes de la empresa.

El respeto que exista entre los niveles jerárquicos determina la estabilidad y un buen ambiente laboral, desligándose la honestidad y responsabilidad de los trabajadores logrando un comportamiento ideal generando trabajos de calidad.

1.2.8.1.1.- Filosofía.

La filosofía empresarial identifica “la forma de ser” de una empresa, también se habla que la cultura de empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es “la visión compartida de una organización”

La cultura de empresa se manifiesta en las formas de actuación antes los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación de la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación a la “diaria empresarial”

La filosofía organizacional es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el grado de compromiso de la misma.

Así el conjunto de valores definen el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenecía en ella, y propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes.

(Torres, 2011) Define que es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma.
Pag.45

A partir de estos conceptos definimos que la filosofía de la empresa representa la forma oficial de pensar de la organización y que para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes, que indican hacia dónde se dirige la organización, y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en

esa determinada dirección. Además, el plan estratégico sirve como un catalizador que impulsa varias actividades de la asociación u organización.

1.2.8.1.2.- Visión.

La visión es una exposición clara que indica ver hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes , de la aparición de nuevas condiciones de mercado.

(Mc Graw, 2010) Define que visión es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”; el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Pág. 56

La Visión es un plan para el futuro, ya que involucra la creencia de que ciertos aspectos del futuro pueden ser influenciados y cambiados por las decisiones presentes, para llegar a ese ideal que se ha soñado. Aquellas personas, familias, empresas, organizaciones o países que tengan una visión débil o que carezcan de ella, probablemente no tendrán éxito, ya que la fuerza de la visión, es la “energía”, que determinante del éxito.

Expresa lo que se desea ser en el futuro, que se quiere hacer, a quien se quiere beneficiar, como se quiere ser visto y con quien se quiere contar.

La visualización da respuestas claras a 5 preguntas:

1. ¿Qué queremos hacer?
2. ¿A quién queremos beneficiar?
3. ¿Cómo queremos ser visto?
4. ¿Qué queremos hacer?
5. ¿Con quienes queremos contar?

La Visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de:

- a) Los clientes
- b) Los proveedores
- c) Los empleados
- d) Los propietarios

La visión de la empresa nos indica cual es la meta que la compañía persigue a largo plazo, incluye la forma fuerte, esta se conceptualiza a sí misma en la actualidad y a futuro. Además debe expresarse en términos de éxito a los ojos de los trabajadores, de los que reciben el servicio, de la sociedad, de las personas que nos importan y también debe contener las características generales de cómo queremos que sea la organización en cada una de sus partes y funciones.

La visión no es un objetivo, pues no contiene las características del mismo, es solo la forma en que la empresa considera que sus planes y estrategias modificarán sus propiedades actuales y como se conceptualizará en el futuro.

La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa. Al igual que la misión, la definición de lo que es una visión es simple cristalización de lo que los líderes desean que sea la empresa, en un periodo de tiempo específico.

La visión nos ayuda a definir a que nos vamos a dedicar. Se focaliza en lo que usted quiere convertirse, no necesariamente en lo que usted es ahora. Y es consecuencia de los valores y convicciones de los directivos de la organización.

La visión de toda organización debe ser corta, idealista, positiva y detallada, debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozcan cuál será su

contribución al logro de esta visión. Además, la visión bien definida, dirigida y comunicada motiva al personal a cumplir con la misión de la organización, ya que a través de ella, la alta gerencia define y construye la empresa de calidad.

1.2.8.1.3.- Misión.

En la Misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad. Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen sin tener participación activa. La Misión es el presente, nos da identidad y razón de ser.

(Mc Graw, 2010) define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas" Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién esta compitiendo; por tanto y a su criterio, "sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica". Pág. 42

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de esta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Por tanto, es necesario que, empresarios, emprendedores y directivos en general, conozcan cual es el concepto de misión y mejor aun,

cuales son los diferentes conceptos que proponen diversos expertos en temas de negocios y mercadotecnia, para que tengan una visión más completa y aplicable al mismo.

La misión de la empresa se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que podemos definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera. Esta a su vez debe ser suficientemente específica como para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas.

La misión describe:

1. El concepto de la empresa.
2. La naturaleza del negocio.
3. La razón para que exista la empresa.
4. La gente a la que le sirve.
5. Los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

La misión debe constituirse bajo el esquema de 5 elementos:

- a) La historiedad de la misma.
- b) Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios.
- c) El entorno del mercado.
- d) Los recursos con los que cuenta la administración.
- e) Las competencias distintivas.

La declaración de la Misión determina claramente el futuro de la organización y establece las bases para la toma de decisiones en la misma.

La misión, por tanto, servirá para identificar a la empresa con sus clientes y con su comunidad, de manera que, lo que hace sea algo que la distinga de las demás.

Una declaración de Misión, para que sea efectiva, debe también comunicar emociones y sentimientos que desarrollen interés en la organización, mostrando una imagen exitosa, saber a dónde se dirige y que es merecedora de apoyo, tiempo e inversión.

Por lo tanto podemos decir que la misión se basa en definir de forma clara y concisa la meta final de la existencia de la empresa; identifica los consumidores a satisfacer y de manera general, cómo lograrlo. La Misión consolida los objetivos en una declaración de principios, que servirá de guía al desarrollo de las organizaciones.

1.2.8.1.4.- Objetivos.

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

(Mc Graw, 2010) Define que los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Pág. 61

Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema.

Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.

Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero están limitados a ellos); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresa.

Los objetivos son una obligación que se impone a una empresa porque es necesaria, esencial para su existencia. Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- a) **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- b) **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- c) **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d) **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- e) **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

- f) **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

Antes lo antes expuesto podemos decir que los objetivos buscan desarrollar estrategias que le permitan el logro de sus objetivos, siendo estas las metas que se pretende alcanzar a un largo plazo de acuerdo a la misión de la organización, por lo que se establece el curso que sus objetivos deben seguir para llevar al éxito, a través de estrategias que representan el medio del cual lo lograrán.

1.2.8.1.5.- Metas.

(Mc Graw, 2010) Define a las metas como programas y funciones organizativas serán desarrollados normalmente durante un sistemático proceso de planificación estratégico en toda la organización. Pág. 67

Entre éstas metas y objetivos estratégicos podrían estar también algunas metas referentes al rendimiento.

Las metas de la organización, sus programas y funciones organizativas serán desarrollados normalmente durante un sistemático proceso de planificación estratégica. Entre éstas metas podrían estar también algunas metas con respecto al rendimiento.

Los participantes del proceso estratégico acordarán sobre:

- a) La visión y misión de la organización.
- b) Estrategias principales.
- c) Nuevos programas para sus beneficiarios.
- d) Acciones en relación con los programas existentes (por ejemplo: mantenerlos, eliminarlos)

- e) Las prioridades para la administración.

Al final del proceso de planificación se escribe un plan estratégico que incluirá metas estratégicas y objetivos vinculados a ellos.

Metas que se enfoquen en el rendimiento deben ser:

- a) Específicos para evitar las interpretaciones equivocadas.
- b) Medibles para que se puedan monitorear y evaluarlos.
- c) Apropriados para la visión y misión organizativa.
- d) Realistas para que se puedan ser realizados con los recursos y la capacidad disponible.
- e) Con plazos fijos.

Las metas contribuyen a lograr los objetivos que están en el futuro lejano, podría ser el resultado del proceso de planificación de presupuesto organizativo pero también una decisión por un equipo de trabajo, persona individual.

1.2.8.1.6.- Valores.

(Peters, 2011) Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios. Pág. 71

Debido a los grandes cambios en el mundo es indispensable ser parte de la competitividad empresarial, es por eso que debemos tomar como clave de éste éxito al liderazgo para alcanzar una mayor rentabilidad dentro de las empresas, es necesario para ello encontrar a esos líderes en los diferentes estratos, ya sean institucionales como empresariales y fomentar día a día su formación para crear de esa forma empresas vigorosas y viables.

Algunos valores de la planificación son:

- 1) ***Aceleración del cambio tecnológico:*** A raíz de la explosión tecnológica de la posguerra, surgen industrias completamente nuevas, esta aceleración hizo necesario que las empresas buscarán activamente nuevas oportunidades, en lugar de contentarse con reaccionar defensivamente ante la competencia.

- 2) ***La creciente complejidad del oficio gerencial:*** Hoy los gerentes tiene que hacer frente a factores externos tales como la inflación, aumento de los costos fijos, traslado de la gente y de los mercados de las ciudades a los suburbios y las relaciones entre responsabilidad social y la práctica gerencial.

Dentro de la organización el crecimiento y diversidad del personal, de unidades operativas, del número de productos o amplitud de servicios. Solo mediante la planeación a largo plazo los gerentes pueden anticiparse a los problemas y oportunidades resultantes.

- 3) ***Conocimiento y satisfacción del cliente:*** Este se trata de conocer y de saber quiénes son los clientes y de cómo mantenerlos a gusto con los productos de la organización.

- 4) ***Conocimiento del Mercado:*** El conocimiento del mercado es vital para poder tomar decisiones de gestión. La expansión y crecimiento de las empresas y organizaciones, junto con los cambios y nuevas tendencias del mercado.

- 5) ***Innovación:*** Este concepto se refiere a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr

productos o procesos productivos con especificaciones o propiedades y técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado.

- 6) **Sinergia:** Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes.

En el enfoque estratégico, los valores constituyen uno de los componentes principales de las formulaciones estratégicas de la organización que incluyen: la Identidad, que define quiénes somos; la Visión, adónde queremos llegar o a qué aspiramos; la Misión, que precisa en que negocio estamos, cuál es nuestra razón de ser, qué nos distingue; los Objetivos, los Resultados que nos proponemos alcanzar en un período determinado. Finalmente, los valores precisan los comportamientos que deben caracterizar a los miembros de la organización.

Los valores, como herramientas o enfoques gerenciales, han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años. Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía.

1.2.8.2 Análisis situacional.

(Mc Graw, 2010) Menciona que el análisis situacional debe ser integral y sistémico de manera a abarcar la totalidad de las situaciones positivas (beneficios de las fortalezas y oportunidades) y negativas (importancia de las debilidades y amenazas) que permitan un análisis minucioso y profundo de las variables o condiciones ambientales, externas e internas que influyen o pueden influir en la organización y en el funcionamiento de una empresa o de un proyecto concreto. Pág. 24

El diagnóstico es una herramienta básica para prever y adelantarse a acontecimientos futuros porque ayuda a identificar aspectos relevantes, para que estos sean evaluados y valorados en su real dimensión en bien de la organización.

El principal objetivo del Diagnóstico Situacional es la de proporcionar información específica y fidedigna para así aplicar las medidas preventivas o correctivas, según sea el caso.

En este sentido, el Diagnóstico Situacional:

- a) Tiene como objetivo examinar el problema que afronta la organización y debe considerar con claridad y precisión qué se pretende conseguir con el desarrollo del diagnóstico.
- b) Debe considerar factores internos y externos de la organización, valorados por su incidencia y repercusión.
- c) No tiene una forma única de llevarse a cabo, pues cada autor pone a consideración alternativas y combinaciones diferentes.
- d) Permite al investigador adelantar un pronóstico. Es decir, la evolución probable según las decisiones adoptadas.
- e) No incluye la puesta en práctica de soluciones.

1.2.8.2.1.- Matriz de Evaluación de los Factores Internos

(Free, 2009) Manifiesta que la construcción de una matriz EFI, permite lo que podríamos denominar una especie de auditoría empresarial interna, ya que esta herramienta nos brinda la posibilidad de identificar y conocer cada una de las debilidades, así como también las diversas fortalezas que presente la identidad, lo cual a su vez, nos ubicaría u orientaría acerca de la posición interna en la cual se encuentra la entidad (empresa u organización). Pág. 56

Para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios

intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

GRÁFICO N.- 5 Ejemplo de Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Factores de éxito		Peso	Calif.	Pond.
Fuerzas				
1	Margen de utilidad subió a 6,94	.15	6	0,9
2	La motivación y productividad empleado es alta	.20	5	1
3	Sistema nuevo de informática	.25	7	1,75
Debilidades				
1	Capacidad de la planta ha bajado a 74%	.20	2	0,4
2	El gasto de I+D ha subido 31%	.20	3	0,6
Total		1.00		4,65

Fuente : Free (2009)

Elaborado por: Eunices Vines Suárez

La MEFI suministra una bases para las relaciones internas entre las aéreas de la empresa.

Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las des debilidades y fortalezas importante de gerencia, mercadeo, finanzas producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe creer que se trate de una herramienta poderosa.

Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.Podemos decir que la matriz de evaluación de

factores internos es un instrumento que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

1.2.8.2.2.- Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

Fred R David (2006) La matriz de evaluación de factores externos (EFE) ,permite a las estrategias resumir y evaluar información, económica , social, cultural, demográfica, ambiental, política gubernamental, legal , tecnológica y competitiva. Pág. 60

Cuando deseamos determinar y conocer la posición estratégica externa de una organización, es muy útil el uso de una herramienta colaborativa para ello, como lo es la matriz estratégica, EFE, la cual nos permite, identificar y así; numerar cada una de las distintas oportunidades y amenazas que afectan a dicha organización, es decir; los distintos factores asociados al entorno dentro del cual se desenvuelve ésta y a que, a su vez, intervienen en la misma, de manera directa o indirecta.

Cabe destacar que dicha herramienta, facilita el proceso de identificación y limitación de la importancia que posee cada factor hallado para con la entidad, visión que nos permite abordar de una manera más consciente.

GRÁFICO N.- 6 Ejemplo de Matriz de Evaluación de los Factores Externos

	Factores de éxito	Peso	Calif.	Pond.
	Oportunidad			
1	Tratados de libre comercio	.15	6	0,9
2	El ingreso disponible creció en 3%	.20	5	1
3	Incremento de alumnos en 5%	.25	7	1,75
	Amenazas			
1	Aumento de impuesto a los libros	.20	2	0,4
2	Tasas de desempleo está subiendo	.20	4	0,8
	Total	1.00		4,85

Fuente: Free, David (2006)
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

Es una herramienta para determinar la posición estratégica externa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignación dentro de un rango. Se aplica para determinar la posición estratégica interna.

La matriz EFE, resume oportunidades y amenazas de la unidad de información y determina la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información. Podemos decir que el objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio.

1.2.8.2.3.- Matriz estratégica FODA.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto o empresa, etc, que este actuando como objeto de estudio en un momento determinado de tiempo.

(Free, 2009) Nos manifiesta que la matriz estratégica FODA se basa en identificar y listar los distintos agentes que intervienen en la entidad, siendo éstos, tanto externos, como internos. Pág. 81

Es una herramienta administrativa de colaboración fundamental para el estudio de planeación estratégica. Ésta nos permite obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa u organización, ya que nos facilita el conocimiento del cómo estamos y cómo vamos; perspectiva que nos permite ahondar el estudio de la toma de decisión, por ser éste un factor clave para la consecución de las metas y objetivos.

Dentro de los factores externos tenemos las amenazas que el entorno representa y las oportunidades que éste brinda, al tener conocimiento de los mismos, sería más sencillo enfocarse en la minimización de los primeros y aprovechamiento de los

segundos. Las amenazas son los factores externos que enfrenta la empresa, la debilidades son interna.

Por otra parte, tenemos el estudio de los factores internos, como lo son: fortalezas y debilidades del marco tratado. Al poseer un conocimiento de estos puntos, la empresa presentaría una mejor planeación y por consiguiente arrojaría un plan de mayor calidad, el cual le permita enfrentar las distintas situaciones a presentarse. La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

GRÁFICO N.- 7 Ejemplo de Matriz Estratégica FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. El desarrollo Tecnológico y la innovación en los Productos. 2. La Apertura de nuevos mercados. 3. Nuevos Inversionistas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llegada de competidores. 2. Supervisión e Tecnológica para la competencia. 3. Pérdida de mercado. 4. Pérdida de Ejecutivos.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO (Impulsar)	ESTRATEGIAS FA (Enfrentar)
<ol style="list-style-type: none"> 1. La Lealtad de los clientes. 2. La Exclusividad del Producto. 3. No Competencia. 4. La Cultura Financiera. 5. La Estructura Organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de Nuevos Productos acorde con las Necesidades del cliente. 2. Iniciar Exportación de Productos. 3. Asociarse con nuevos Inversionistas para ampliar Capacidad financiera. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad. 2. Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia. 3. Iniciar programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO (Desafiar)	ESTRATEGIAS DA (Cambiar)
<ol style="list-style-type: none"> 1. La Dependencia tecnológica de la casa matriz. 2. El Poco desarrollo de sistemas. 3. El Recurso Humano. 4. La Dependencia de un solo Proveedor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar desarrollos tecnológicos propios. 2. Aprovechar la asociación con socios para hacer inversión en sistemas. 3. Iniciar un programa de capacitación en casa matriz. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar un programa de I&D. 2. Diseñar y realizar un desarrollo del recurso humano. 3. Llegar a acuerdos "JUST IN TIME" con proveedores.

Fuente :Mintzberg(2007)
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

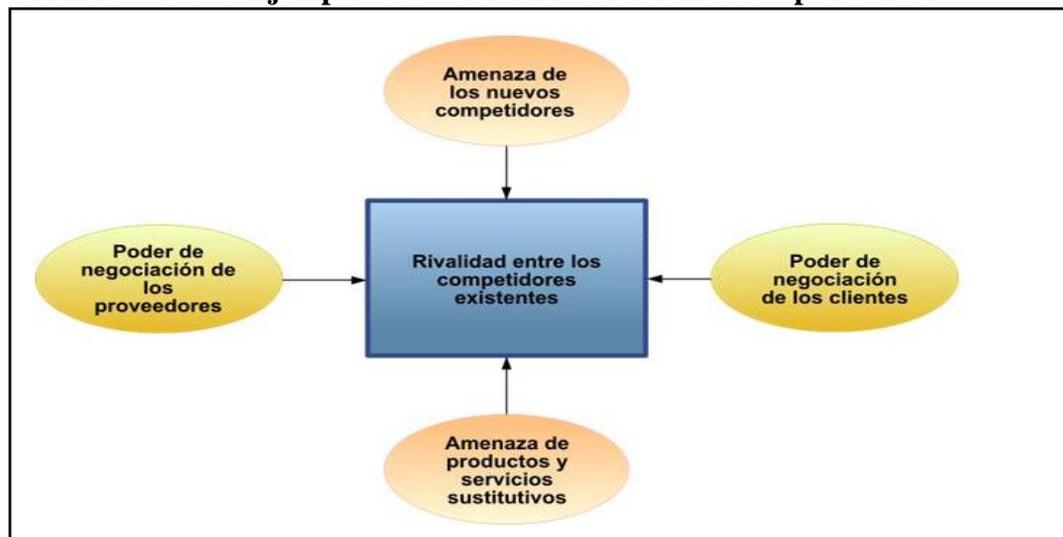
Podemos decir que la matriz estratégica es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.), permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

1.2.8.2.4.- Análisis de Porter.

(Baena, 2008) El análisis Porter de las fuerzas de mercado es un marco para el análisis de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio desarrollado por Michael Porter en el cual utiliza conceptos desarrollados en organización industrial y en economía identificando cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y por lo tanto, el atractivo de un mercado. Pag.51

Las cinco fuerzas son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, y la amenaza de productos sustitutos, en combinación con otras variables que influyen en una quinta fuerza: el nivel de competencia en una industria. Cada una de estas fuerzas tiene asociados varios factores determinantes:

GRÁFICO N.- 8 Ejemplo de las 5 Fuerzas Identificadas por Porter



Fuente : Baena (2006)
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

Poder de negociación de los Compradores o Clientes.- Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también ocasionará un aumento en los costos, ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales. Esta amenaza depende de:

1. Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
2. Grado de dependencia de los canales de distribución.
3. Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
4. Volumen comprador.
5. Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
6. Disponibilidad de información para el comprador.
7. Capacidad de integrarse hacia adelante en la industria. Ejemplo: Fabricantes que amenazan sus propios distribuidores minoristas.
8. Existencia de productos sustitutos.
9. Sensibilidad del comprador al precio.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.- El poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los

proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

1. Tendencia del comprador a sustituir.
2. Evolución de los precios relativos de sustitución.
3. Los costos de cambio de comprador.
4. Percepción del nivel de diferenciación de productos.
5. Número de productos sustitutos disponibles en el mercado.
6. Facilidad de sustitución. Información basada en los productos que son más propensos a la sustitución, como los productos en línea que pueden sustituir fácilmente a los productos materiales.
7. Producto de calidad inferior.
8. La calidad de la depreciación.

Amenaza de nuevos entrantes.- Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen esta fuerza son las siguientes:

1. Existencia de barreras de entrada.
2. Economía de escala.
3. Diferencias de producto en propiedad.

4. Valor de la marca.
5. Costes de cambio.
6. Requerimientos de capital.
7. Acceso a la distribución.
8. Ventajas absolutas del costo.
9. Ventajas en la curva de aprendizaje.
10. Represalias esperadas.
11. Acceso a canales de distribución.
12. Mejoras en la tecnología.
13. Demandas judiciales.
14. Acceso a canales de pre distribución.
15. Expectativas sobre el mercado.

Amenaza de productos sustitutos.- Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

1. Propensión del comprador a sustituir.
2. Precios relativos de los productos sustitutos.
3. Coste o facilidad de cambio del comprador.
4. Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
5. Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Rivalidad entre competidores.-Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competitivo se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

1. Poder de los competidores.
2. Poder de los proveedores.
3. Amenaza de nuevos proveedores.
4. Amenaza de productos sustitutos.
5. Crecimiento industrial.
6. Sobrecapacidad Industrial.
7. Barreras de salida.
8. Diversidad de competidores.

1.2.8.2.5.- Matriz de competitividad.

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

(Free, 2009) Nos dice que la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Pág. 84

GRÁFICO N.- 9 Ejemplo de Matriz de Competitividad

Factores críticos para el éxito	Peso	EMPRESA 1		EMPRESA 2	
		C	Peso ponderado	C	Peso ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.60	2	0.4
Competitividad de precios	0.20	1	0.20	4	0.8
Posición financiera	0.40	2	0.80	1	0.4
Calidad de producto	0.10	4	0.40	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.30	3	0.3
Total	1.00		2.30		2.2

Fuente : Free (2009)
Elaborado por: Eunices Víneces Suárez

La matriz de competitividad nos permite identificar los factores decisivos del éxito en el sector del cual hace parte la organización analizada, haciendo un listado de las fortalezas y debilidades decisivas, con un mínimo de cinco factores y máximo de veinte.

Se puede decir que la matriz de competitividad nos sirve como evaluación de otras organizaciones que se dedican a la misma actividad que la organización estudiada. Además evalúa aspectos trascendentes que poseen en común esas organizaciones como aspectos que le permitan entre otros captar clientes, mejorar la calidad de servicio, etc.

1.2.8.2.6.-Matriz Boston Consulting Group (BCG).

(Free, 2009) define a la matriz BCG como una de las herramientas de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa, sin embargo por su estrecha relación con el marketing

estratégico, se considera una herramienta muy vinculada a dicha disciplina.
Pág. 89.

La Matriz BCG, es un método gráfico de análisis Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado entre por una figura o icono.

GRÁFICO N.- 10 Ejemplo de Matriz BCG



Fuente : Free (2009)
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

El método utiliza una matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

ESTRELLA.-El gran crecimiento y la participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera

INCÓGNITA.- Gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

VACA.- Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

PERRO.- No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa.

Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa.

Podemos decir que la matriz BCG es una herramienta diseñada para analizar las operaciones de una organización diversificada y verla como un portafolio de negocios.

Al realizar la matriz se categorizan los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos.

El objetivo es establecer la posición competitiva de cada UEN y determinar el flujo neto de efectivo para operar cada unidad.

1.2.8.2.7.- Matriz de posicionamiento.

Esta matriz permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensivo competitivo es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas y dos externas.

1.2.8.3 Formulación estratégica.

La formulación de la estrategia caracteriza la línea de productos, los servicios ofrecidos, los segmentos de mercado y los canales de distribución, entre otros. Para la formulación de la estrategia se hace necesario elaborar un diagnóstico, tanto del entorno interno de la organización como del externo.

Para ello se deben valorar sus fortalezas y sus debilidades y mirar en el medio externo las oportunidades y amenazas, todo ello teniendo como referentes la misión y la visión corporativa.

Dicha posición se determinará recogiendo información sobre el entorno de la organización, los grupos con interés en la misma e información sobre la situación interna de la propia organización y sus resultados.

(Karlof, 2011) Define que el proceso de formulación de la estrategia no termina con el establecimiento de metas, sino que debe determinar como alcanzarlas a partir de la posición actual de la organización. Pág. 25.

La formulación estratégica es un patrón o un modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; así mismo dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas , define la esfera de los negocios a que aspira la compañía , establece la clase de organización económica y humana que es o se pretende ser , y también se precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que intentan aportar a sus accionistas, empleados , clientes y comunidades.

Podemos decir en este sentido que para la formulación estratégica debemos considerar en el entorno interno factores como el desarrollo del personal, calidad en el servicio, instalaciones, equipamientos, desarrollo tecnológico, posicionamiento de los productos o servicios y lo que se refiere al entorno externo, están los cambios políticos, legislativos, ambientales, ecológicos socioeconómicos, entre otros. Estos factores pueden favorecer o entorpecer la

formulación de estrategias y, por ende, el alcance de los objetivos organizacionales.

1.2.8.3.1.- Estrategias.

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

(Karlof, 2011) Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Pag.68

Las estrategias son aquellas decisiones generales tomadas con base en la matriz FODA que establecen la orientación estratégica de una organización y su viabilidad en el contexto en el que fueron analizadas y que establecen situaciones predecibles.

Para realizar las estrategias se hace necesario generar planes de acción que las bajen del concepto general y las conviertan en conceptos específicos realizables.

Algunas características de la estrategia pueden ser:

- a) Garantiza la eficacia de la organización.
- b) Integra metas, políticas y programas.
- c) Promueve una organización fuerte y flexible.

Por lo que podemos decir que una estrategia es la mejor forma de alcanzar los objetivos a través de la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una organización y así lograr.

Así mismo las estrategias deben contemplar lo predecible y lo desconocido, puesto que su esencia será construir una posición, en su formulación deberán priorizarse y jerarquizarse para minimizar esfuerzos, recursos y buscar una mayor eficacia

1.2.8.3.2.- Cursos de acción.

(**Stephen, 2012**)Manifiesta que es un acto específico de una persona o de un grupo de personas por ejemplo emplear a determinada persona, realizar una compra específica, o desplazarse hacia un lugar especial.

Estos cursos comprenden una metodología que permite determinar una serie de acciones que buscan alcanzar unas metas y resultados propuestos para los próximos años.

Podemos decir que los cursos de acción son estrategias que ayudan a tener éxito dentro de la organización, así mismo podemos decir que es acto específico de una persona o de un grupo de personas que lo único que busca, es la mejor alternativa para llegar alcanzar los objetivos propuestos.

Aunque los cursos de acción tienen como objetivo innovar la organización, este no puede funcionar sin una estrategia bien definida.

1.2.8.3.3.- Políticas.

(**Karlof, 2011**)Son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales, son guías para la toma de decisiones, de una empresa, con la finalidad de tener un orden y un control en las actividades que se dan dentro de la misma. Pág. 54

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se esfuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Podemos decir que las políticas al igual que las estratégicas, proporcionan la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

1.2.8.4 Implementación estratégica.

(Jimenez, 2012) La implementación estratégica, en palabras simples, es el proceso que pone planes y estrategias en acción para alcanzar objetivos. Un plan estratégico es un documento escrito en el que se exponen los planes de negocio para alcanzar objetivos, pero quedará olvidado sin una implementación estratégica. La implementación hace que se cumplan los planes de la compañía. Pag.20

El objetivo principal de cualquier proceso de Implementación Estratégica es lograr que la estrategia definida funcione, convirtiendo el plan estratégico en acciones y estas en buenos resultados.

La implementación estratégica es crítica en el éxito de una compañía, consignando quién, dónde, cuándo y cómo se obtendrán los objetivos y las metas deseadas. Se enfoca en toda la organización.

La implementación ocurre luego de estudiar las condiciones existentes, realizar análisis FODA e identificar problemas estratégicos y metas. La implementación involucra la asignación de tareas y líneas de tiempo a individuos que ayudarán a que la organización alcance sus metas.

Los cambios necesarios que tiene que llevar a cambio una organización, desde que decide una estrategia hasta su implementación en el día a día de la organización requieren de metodología adecuada y de ponerlo en el centro de la agenda por parte de toda la organización.

La forma de llevarlo a cabo requiere de soluciones operativas que enfoquen los recursos a los resultados deseados. Así es necesario realizar las intervenciones

concernientes a las estructuras organizacionales, acciones claves de las personas y los sistemas de control.

Podemos decir que la implementación estratégica es un proceso complejo ya que involucra a toda la organización y en el que es necesario lograr que toda ella se mueva en la dirección elegida , de nada sirve definir la mejor estrategia si finalmente esta no se lleva a cabo, , al no poner en marcha estas estratégicas podría ocasionar un fracaso empresarial.

1.2.8.4.1.- Programas.

(Jimenez, 2012) Define un programa como un conjunto de aportes, financiados dentro del mismo presupuesto y realizados en un cierto período de tiempo, que se complementan e interactúan entre ellos para que juntos alcancen el mismo objetivo. Pag.25

En un programa, las diversas actividades perseguirán el mismo objetivo, pero además conducirán hacia el objetivo en un nivel agregado y producirán efectos sinérgicos.

El programa se trata de un trabajo en conjunto, mediante redes y alianzas, hacia un objetivo en común.

Es decir que los programas son esenciales para seguir paso a paso las actividades planteadas, esto se realiza con ayuda de personas involucradas en bienestar de la empresa, tanto así que busca oportunidades, dentro de un ambiente laboral y buscar el bienestar o mejoramiento de la organización.

1.2.8.4.2.- Proyectos.

(Sapag, 2010) Un proyecto es un conjunto coherente de actividades o tareas, engranadas entre sí y orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo

una metodología definida dentro de una organización, un proyecto nos permite identificar “El Cómo?” vamos a lograr el desarrollo de las estrategias del negocio. Pag.35

Un proyecto es una técnica que busca recopilar, crear y analizar en forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos que permiten juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa.

Es un instrumento de decisión que se vale de un conjunto de herramientas que pretende conseguir la asignación de recursos con criterios de racionalidad, de previsión de hechos, de fijación de metas coherentes y coordinadas.

Podemos decir que los proyectos es una consecuencia de actividades únicas, complejas y relacionadas, que deben ser completadas en un tiempo específico dentro de un presupuesto y que se realiza para cumplir un plan de acción dirigido a metas previstas que deben cumplirse en un tiempo determinado.

1.2.8.4.3.- Procedimientos.

(Jimenez, 2012)Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias. Pág. 41

El procedimiento administrativo es la serie de actos que se pondrán en práctica para concretar la actuación administrativa en cuestión y tendrán como objetivo la concreción de algún fin inherente a su actividad que se denomina formalmente como acto administrativo.

El procedimiento administrativo se configura como una garantía que tiene el ciudadano de que la administración no va a actuar de un modo arbitrario y discrecional, sino siguiendo las pautas del procedimiento administrativo, procedimiento que por otra parte el administrado puede conocer y que por tanto no va a generar indefensión.

Además es una herramienta de vital importancia, ya que permitirá no solamente conocer el funcionamiento interno de una unidad administrativa en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y puestos de ejecución, sino que además auxiliará en la capacitación y adiestramiento del personal, siendo una inagotable fuente de consulta y también será muy útil a la hora de revisar y analizar los procedimientos de un sistema.

Podemos decir que los procedimientos en la planificación estratégica son importantes porque nos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas y se establecen de acuerdo a la situación de cada organización.

1.2.8.4.4.- Seguimiento y control.

(Jimenez, 2012)) Nos manifiesta que es la forma de poder analizar, evaluar y medir el avance, cumplimiento, presupuestos e indicadores de proyectos de cualquier sector o característica. Lo que permitirá tomar decisiones claras, certeras y a tiempo siempre dentro de su ejecución.

En el mundo económico y empresarial actual, la mayor virtud de las empresas y organizaciones se encuentra en la rapidez de la toma de decisiones acertadas, es así que dentro de las organizaciones o empresas en las que su cultura trabaja a través de proyectos, una herramienta como un sistema integral de monitoreo aportara a que los resultados esperados sean exitosos y las decisiones que se tomen sean a tiempo y correctas.

1.2.8.5 Planeación operativa.

(Fernandez A. , 2011)Manifiesta que el planteamiento de operación o presupuestal, la forma más intensiva de planteamiento, es la expresión en términos financieros de los planes tácticos de la empresa o del programa de la administración por objetivos.

La planeación operativa se rige de acuerdo con los lineamientos establecidos por la planeación táctica, su función consiste en la formulación y asignación de

actividades más detalladas que deben ejecutarse en los niveles jerárquicos más bajos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe realizar el elemento humano.

Los planes operativos se caracterizan por:

Los planes operativos tienden a abarcar periodos de tiempo cortos. Suponen la existencia de los objetivos establecidos por los planes objetivos.

1. Estos planes adoptan la forma de estados financieros, mensuales o trimestrales, o de presupuesto de gasto.
2. Se cubre un año dividido por meses o trimestres, agregando un trimestre a medida que avanza el año. En ocasiones, compañías tienen un presupuesto para el año siguiente.
3. Los gerentes se centran en tareas rutinarias, como programas de producción, horarios de entrega y requerimientos de recursos humanos.

Podemos decir que los planes operativos son de corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad, esta planeación identifica los procedimientos y procesos que se necesitan en los niveles más bajo de la organización y para ponerlos en práctica se necesita realizar compromisos específicos y políticas establecidas.

1.2.8.5.1.- Plan Operativo Anual (POA).

(**Fernandez A. , 2011**) Manifiesta que es la principal herramienta de planeación de los colegios con la cual se hace la programación anual de las actividades estratégicas definidas para el cumplimiento de la política y los objetivos establecidos. Pág. 54

Es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental o un fragmento de la misma (departamento, delegación, sección) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente

con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como Plan Operativo o POA.

El POA debe adaptarse a los objetivos generales de la compañía a cada departamento y traducir la estrategia global de la misma, además es un instrumento de gestión en el que se establecen las estrategias de las diversas actividades a ejecutarse y está orientado a garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y metas presupuestales.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, realizar un seguimiento exhausto del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

1.2.8.5.2.- Cronograma.

(Evoli, 2011) Un cronograma es una lista de todos los elementos terminales de un proyecto con sus fechas previstas de comienzo y final. Pág. 45.

El cronograma, por lo tanto, es una herramienta muy importante en la gestión de proyectos. Puede tratarse de un documento impreso o de una aplicación digital; en cualquier caso, el cronograma incluye una lista de actividades o tareas con las fechas previstas de su comienzo y final.

La creación de un proyecto demandará que quien asume la responsabilidad de su dirección y concreción vierta todo aquello fundamental y necesario para lograr que este llegue a buen puerto.

Un cronograma ayudará por supuesto a organizar tanto en tiempo y en forma aquello que se propone.

A instancias de la gestión de proyectos, un cronograma será aquella lista que recopila todos los elementos terminales de un proyecto, con las respectivas fechas previstas de comienzo y final.

1.2.8.5.3.- Presupuesto.

(Fernandez A. , 2011) Se le llama presupuesto al cálculo y negociación anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

Las siguientes tres funciones son las más importantes cuando hablamos en términos generales:

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
3. Los presupuestos podrán desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

Podemos decir que los presupuestos son importante porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, por medio de los presupuestos se mantiene un plan de operaciones de la empresa y direccionarlos hacia los objetivos estratégicos.

1.2.8.5.4.- Planeación financiera.

(Alvarez, 2010) Manifiesta que la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

La planeación financiera se ha convertido en una herramienta fundamental en la administración moderna, se usa para determinar como un negocio puede alcanzar sus metas y objetivos estratégicos, usualmente se crea el Plan Financiero inmediatamente después de plantear su visión y objetivos.

El Plan Financiero describe cada una de las necesidades de recursos, equipo humano, materiales, inversiones, tiempo y actividades que se requiere para alcanzar los objetivos futuros de la empresa.

Es decir la Planeación permite realizar una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la empresa ya que estudia las proyecciones de venta, ingresos, activos o inversiones y financiamiento, tomando como base estratégica alternativas de producción y mercadotécnica a fin de decidir posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros.

1.2 GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACION DE ARTESANAS LA LIBERTADA QUE TODOS QUEREMOS (VARIABLE DEPENDIENTE)

1.2.1. Elementos Constitutivos.

1.2.1.1. Historicidad.

La Asociación de Artesanas La Libertad que todos queremos, nace un 16 de Enero de 2004, contando actualmente con 15 socias activas , durante este tiempo

han promovido el mejoramiento social, económico y cultural de sus asociadas en beneficios como expendedoras que se consideren necesarios , especialmente dirigido a todo lo concerniente a la asociación.

A la vez las socias agrupan en su seno a todas las mujeres capacitadas por la Muy Ilustre Municipalidad del Cantón La Libertad, así como todas aquellas compañeras que expresen en forma escrita y verbal su voluntad de pertenecer a la asociación.

1.2.1.2. Constitución.

La asociación de artesanas La Libertad que todos queremos se encuentra legalmente constituida según acuerdo Ministerial No 9723 , en el cual establece lo siguiente , CERTIFICO: que el estatuto de La Asociación de Artesanas La Libertad que todos queremos, con domicilio en el cantón La Libertad , provincia de Santa Elena, se aprueba el 20 de octubre del 2009.

1.2.1.3. Actividades.

Entre las actividades que realiza la asociación de artesanas La Libertad que todos queremos están:

- a) Realizar planes, proyectos, programas que vayan en beneficio de las socias.
- b) Preparar a sus miembros para que participen en la dirección de la Asociación.
- c) Propender a la unidad de todos sus integrantes para alcanzar el progreso en forma colectiva y la atención de las instituciones públicas, privadas, nacionales para la consecución en el mejor expendio de sus artesanías en forma colectiva.
- d) Fomentar las relaciones con otras entidades afines.
- e) Efectuar toda clase de actividades sociales, culturales y deportivas para bienestar la confraternidad de sus socias.

1.2.2 Productos.

Los productos que ofrece la asociación de artesanas La Libertad que todos queremos son los que ellas manualmente elaboran entre ellos tenemos:

- a) Collares.
- b) Aretes.
- c) Pulseras.
- d) Carteras.
- e) Monederos.
- f) Sombreros.
- g) Escarpines

1.2.3 Servicios.

La asociación de artesanas La Libertad que todos queremos es una asociación que se dedica a prestar un esmerado servicio, ya que la experiencia que tienen en la elaboración de estos productos hace que brinden un servicio de calidad, diferente a otras asociaciones.

Los métodos que utilizan para la confección de las artesanías se basan en moldear manualmente todos los productos que tienen más acogida en el mercado. Así mismo como profesionales practican valores como la responsabilidad ya que todo el pedido es entregado en el tiempo y bajo las condiciones específicas, además el servicio que se le da al cliente es de la manera más cordial.

1.2.4 Recursos.

Toda asociación para que pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, sobre todo de distintos recursos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado para la asociación de artesanas La Libertad que todos queremos, que son esenciales en una buena administración.

1.2.4.1. Humanos.

El recurso humano que cuenta la asociación son las mismas socias y las ayudantes que ellas necesiten.

1.2.4.2. Materiales

El recurso de materiales que cuenta la asociación son herramientas, maquinarias materia prima y talleres.

1.2.4.3. Técnicos.

El recurso técnico que cuenta la asociación es la experiencia que ha obtenido durante todos los años que han realizado este tipo de actividad.

1.2.4.4. Tecnológicos.

El recurso tecnológico que cuenta la asociación es las tendencias de nuevos diseños que a través de la web ellas pueden visualizar para poder elaborarlas.

1.2.5 Impacto Ambiental.

1.2.5.1. Responsabilidad social.

(Deres, 2009) Define a la responsabilidad social como una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa, el respeto por los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente. Pág. 56

La responsabilidad social es una forma de gestionar la organización teniendo en cuenta los objetivos económicos de los mismos con los impactos sociales y medio ambientales.

La responsabilidad social no tiene que ver solamente como una forma de realizar trabajos sociales en la comunidad, sino se trata más bien de una estrategia de la empresa, que junto a su gestión de negocios y reflejando sus valores, debe ser tratada como un caso de negocios más.

Las empresas que practican responsabilidad social además obtienen otros beneficios como ser más atractivas para los clientes, para sus empleados y para los inversionistas; razón por la cual son más competitivas y pueden obtener mayores ganancias.

La responsabilidad social empresarial, para ser exitosa, debe involucrar además distintos grupos de interés como los trabajadores, los clientes, que trabajando coordinadamente para crear valor, puedan lograr mejores resultados para la comunidad y para la misma empresa.

Actualmente la responsabilidad social es la que inclina la balanza al momento de emitir juicio sobre la calidad de una determinada actividad empresarial, es por ese motivo que el tema de Responsabilidad Social Empresarial es un recurso estratégico para la sobrevivencia de las organizaciones públicas y privadas, siendo la mejor política económica aquella que produce mejores beneficios sociales.

1.2.5.2. Aporte al buen vivir.

Plan Nacional del Buen vivir 2013

El Objetivo 1 que dice auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la adversidad se refiere a la necesidad de contar con mecanismos de distribución y redistribución de la riqueza con la inclusión social y productiva de los grupos menos favorecidos reconociendo la diversidad en un sentido amplio, y promoviendo, la gestión sostenible del patrimonio natural.

En la política 6.2 que manifiesta el de impulsar el reconocimiento del trabajo autónomo, de cuidado humano, familiar, y de autoconsumo, así como la transformación integral de sus condiciones, para lo cual el cuantificar y visualizar el aporte del trabajo, auto consumo y auto sustento, así como incrementar la

cobertura de seguridad social y capacitación a quienes cuiden a personas con discapacidad que requieren atención permanente.

Fomentar la asociatividad como base para mejorar las condiciones de trabajo así como para crear nuevos empleos.

En el objetivo 11, establecer un sistema económico social, solidario y sostenible, el cual tiene su fundamento en la constitución, que dice, que el sistema económico ecuatoriano es social y solidario, sin embargo, esta no es caracterización exacta de la realidad actual sin un gran objetivo a alcanzar.

1.2.5.3. Estudio ambiental o recursos naturales.

Para llegar un sistema económico ecuatoriano, soberano regido por el Buen Vivir que supere estas injusticias y desigualdades e impulse una economía endógena para el Buen Vivir.

En el diagnóstico indica que el resultado del crecimiento económico se basa en un sistema productivo caracterizado por la extracción de recursos naturales y el cultivo de bienes destinados a la exportación.

Hay un énfasis predominante en la producción y el crecimiento económico en detrimento de la distribución del ingreso o los impactos ambientales de los procesos productivos.

1.3.- MARCO SITUACIONAL.

La provincia de Santa Elena creada el 7 de noviembre del 2007 y conformada por tres cantones: La Libertad, Santa Elena y Salinas. La Libertad que es el cantón donde se encuentra ubicada la asociación fue creada el 14 de abril de 1993 y no tiene parroquias rurales.

Las principales actividades radican en elaborar objetos tradicionales como artesanías y calzado. Las artesanas que expenden sus productos obtienen más ingresos en los meses de diciembre que es la temporada navideña y de febrero al mes de abril que es la temporada escolar.

1.4.- MARCO LEGAL.

Ley de Fomento Artesanal a cargo del MIPRO

Que por medio del decreto supremo No 52 de 15 de enero de 1965, se dictó la Ley de Fomento de Artesanías y de Pequeñas Industrias publicada en el registro oficial No. 419 del 20 del mismo mes y año la cual fue codificada como **LEY DE FOMENTO DE PEQUEÑAS INDUSTRIAS Y ARTESANIAS**, mediante decreto supremo No 921 del 2 de agosto de 1973, publicada en el registro oficial No. 372 del 20 del mismo mes y año. En usos de sus atribuciones constitucionales expide:

Art 1.- Esta ley ampara los artesanos que se dedican en forma individual, de asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la producción de bienes o servicios y que transformen materia prima con predominio de labor fundamentalmente manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas, siempre que no sobrepasen en sus activos fijos, excluyéndose los terrenos y edificios, el monto señalado por la ley.

La Ley de Defensa del Artesano

La Ley de Defensa del Artesano expedida el 27 de octubre de 1953 y publicada en el Registro Oficial No. 356 del 05 de noviembre del mismo año, reformada y publicada en el Registro Oficial No 071 del 23 de mayo de 1997 crea La Junta Nacional de Defensa de Artesanos como entidad Autónoma de Derecho Público, con personería jurídica y patrimonio propio.

La institución se rige por la Ley, su Reglamento General y más normas legales que amparan a los artesanos en cualquiera de las ramas de artes, oficios y servicios, para hacer valer sus derechos por si mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieren posteriormente.

ESTATUTOS DE LA ASOCIACION DE ARTESANAS LA LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS

Art. 1.- Constitución: Teniendo como marco legal el ordenamiento jurídico vigente y que mediante el presente estatuto se constituye la Asociación de Artesanas La Libertad que todos queremos, con domicilio en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

Art.- 2 Domicilio: El domicilio de la Asociación de Artesanas La Libertad que todos queremos, con domicilio en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

Art. 3.- Finalidad : La Asociación de Artesanas La Libertad que todos queremos es una corporación de derecho privado , sin fines de lucro y con finalidad social de inicio conformado por socias , por las disposiciones del título XXX del libro primero del Código Civil vigente, el estatuto y demás resoluciones de asamblea general de socias.

Art. 4.- Duración.: La Asociación de Artesanas La Libertad que todos queremos, tendrá una duración indefinida y su número de socias será limitado, pero podrá disolverse por voluntad mayoritaria de sus socias o por mandato legal.

Art. 5.- Las actividades de carácter comercial, cultural, social, laboral que fueran realizadas están incluidos en su ámbito de acción, no asumiendo responsabilidad alguna por las opiniones que a título personal expresan sus socias.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

Es importante seguir un diseño de investigación, como proceso de planeación que permita la recopilación de información acerca del objeto o situación en estudio, el presente trabajo investigativo se desarrolló a través del diseño exploratorio, no experimental, basado en informaciones relevantes para responder las dudas que se hayan suscitado dentro de la investigación.

2.2.- MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

(Arias S. , 2010) Señala: “Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización. para llevar a cabo el proyecto factible, lo primero que debe realizarse es un diagnóstico de la situación planteada; en segundo lugar, es plantear y fundamentar con basamentos teóricos la propuesta a elaborar y establecer, tanto los procedimientos metodológicos así como las actividades y los recursos necesarios, para llevar a delante la ejecución. Aunado a esto, se realizará el estudio de factibilidad del proyecto y, por último, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación. pág. 134

El trabajo de investigación fue de modalidad factible ya que para que este proyecto cumpla con las expectativas de la asociación, dentro de su estructura, debe constar las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento, fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios que permitan el análisis y conclusiones exitosas sobre el desarrollo del mismo; todo este proceso, nos llevó a verificar la eficacia en la investigación, de esta forma fue más productiva y exitosa en un tiempo específico.

Este tipo de investigación estuvo fundamentada en las técnicas cualitativa (entrevistas) y cuantitativa (encuesta), con la finalidad de buscar la información

específica y recolectar datos reales, cuyos resultados nos permitieron dar solución a los problemas de direccionamiento que impide el desarrollo organizacional de la asociación de artesanas La Libertad que todos queremos.

2.3.- TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación se relacionan con los criterios para clasificar la investigación, por el propósito, por el nivel de estudio, por la fuente y el lugar, diseño experimentales. Permitiendo de esa manera lograr escoger de la forma más clara y precisa los datos necesarios para el correcto desarrollo del Plan Estratégico.

Entre los tipos de investigación tenemos.

- **Aplicada:** Esta investigación permitió resolver inquietudes que se presentaron en el desarrollo del Plan Estratégico.
Además, se debe tener presente que esta investigación concentra su atención en las posibilidades reales de llevar a la práctica las teorías generales, y destina sus esfuerzos a resolver los problemas que tiene las artesanas de la asociación.
- **Investigación Descriptiva:** Esta investigación ayudó a narrar, los elementos que se utilizó, sin entrar en la esencia de los demás asociaciones del cantón. En el que hubo contacto directo e indirecto con los fenómenos, pues este estudio recogió características externas: enumeración y agrupamiento de sus partes, las cualidades y circunstancias que rodearon en la elaboración del Plan Estratégico.
- **Bibliográfica:** Este tipo de investigación consistió en la búsqueda de información bibliográfica, la misma que al involucrarse en el mundo de las artesanías se logró analizar, interpretar y aplicar el presente plan.

2.4.- MÉTODOS

El método de investigación que se utilizó para el desarrollo de la presente investigación y que corresponden a las necesidades de las artesanas son los siguientes métodos.

2.4.1.- Método Cuantitativo

(Fernandez, Bautista, & Hernandez, 2009) Algunas características de este enfoque son las siguientes: las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos; para recolectar éstos se usan procedimientos estandarizados (que sean aceptados por una comunidad científica); tales datos se representan numéricamente y son analizados por métodos estadísticos; se busca controlar al máximo el procedimiento para excluir otras explicaciones posibles que puedan propiciar incertidumbre o inducir al error; la interpretación que surge del análisis cuantitativo se realiza según las hipótesis y la teoría planteadas desde un inicio; Pág. 79

Este método nos permitió obtener los resultados de la observación, entrevista y encuesta de forma eficaz y eficiente el cual nos permitirá desarrollar un trabajo adecuado para el desarrollo de la investigación.

2.4.2.- Método Cualitativo.

(Fernandez, Bautista, & Hernandez, 2009) Son las siguientes: los estudios se fundamentan en un proceso inductivo, consistente en explorar y descubrir, para luego generar perspectivas teóricas; el investigador plantea un problema, pero sin seguir un proceso claramente definido, porque primero pretende descubrir y refinar preguntas de investigación; generalmente no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso, refinándose conforme se recaban más datos; en la recolección de datos no se usan métodos estandarizados, la medición no es un aspecto total para efectuar esta etapa y el análisis de datos que se efectúa no es estadístico; se busca en cambio, obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes y atender a las interacciones entre individuos, grupos y colectividades; Pág. 85

Al aplicar este método se pudo obtener las conclusiones a partir de los resultados de la entrevista, encuesta y la observación, siendo un proceso analítico y de investigación el cual nos sirvió para desarrollar con éxito la investigación.

2.5.- TÉCNICAS

Las técnicas de investigación que utilizamos para el presente estudio fueron las siguientes:

Observación.

(**Arias S. , 2010**) Señala la observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia a sido lograda mediante la observación.

Existen dos tipo de observación, la participante y la no participante. En el presente estudio se utilizará la observación no participativa donde el observador no interactúa con los sujetos observados, el proceso de observación nos permitió conocer más de cerca la realidad de la asociación, obteniendo así, datos precisos y pertinentes que tengan relación directa con el problema de investigación y en base a esto, planteamos las estrategias organizacionales con el fin de que las artesanos puedan desenvolverse dentro del mercado.

Entrevistas.

(**Martínez, 2010**) Una entrevista en un encuentro hablado entre dos individuos que comporta interacciones tanto verbales como no verbales, una viable de comunicación simbólica, bidireccional, preferentemente oral .Pag 121.

A través de la entrevista se pudo recabar información de manera concisa ya de forma verbal, a través de preguntas q propone el analista y a la vez nos permitió alcanzar óptimos resultados y de esta forma alcanzar el éxito en el objeto de estudio

Encuestas

(**Martínez, 2010**) las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. Pág. 89

La aplicación de las encuestas nos permitió conocer las opiniones, conocimientos y actitudes de la población encuestada y sobre todo nos dio la apertura a los pensamientos de los futuros consumidoras de las artesanías, de esta forma se obtuvo mejores resultados para la investigación.

2.6.- INSTRUMENTOS

Guión de Entrevista: El guion de la entrevista se realizó de forma flexible y de manera entendible para que las socias entrevistadas nos brindaran la información veraz y pertinente, que nos permitió alcanzar los resultados esperados de la investigación. Este guion contenía preguntas específicas y concretas que permitieron identificar las variables fundamentales para poder desarrollar la propuesta planteada en la asociación.

Cuestionario.- El tipo de cuestionario que se utilizó en el desarrollo para la investigación, además es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cuantitativa, es importante por su estilo de desarrollo, es decir, porque es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve, también se la define como una técnica que permite investigar la percepción que tienen los futuros clientes.

2.8.- POBLACIÓN Y MUESTRA

2.8.1.- Población

(Arias J. , 2009). Se entiende por población el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". Es decir, se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio. p. 81.

Los elementos de la población fueron de gran aporte para el tema de investigación, ya que a través de su participación e información se pudo

identificar y determinar las razones específicas que impiden el desarrollo de las artesanas para mejorar su calidad de vida y para la obtención de mejores beneficios en el mercado.

CUADRO N.-3 Población

POBLACION	NUMERO
Artesanas	15
Clientes	47912
TOTAL	47927

Fuente : Asociación de Artesanas La Libertad que todos queremos
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

2.8.2.- Muestra

(Catro, 2010)manifiesta que la muestra se clasifica en probabilística y no probabilística. La probabilística, son aquellas donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de conformarla a su vez pueden ser: muestra aleatoria simple, muestra de azar sistemático, muestra estratificada o por conglomerado o áreas. Pag 51

La muestra representa una parte de la población investigada sobre el cual se recolecta los datos, la misma que debe ser representativa de esta , ya que por medio de esta se obtienen los resultados, a continuación determinaremos la muestra de nuestra investigación, que para la misma se empleó un 95% de nivel de confiabilidad y un 5% de error. Se debe conocer que nuestra población es finita ya que es menor a 100000

$$n = \frac{Z_a^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + Z_a^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (0.50) (0.50)47927}{(0,05)^2 (47927-1)+(1.96^2).(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (11981.75)}{(0.0025)(47926)+(3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{46029.09}{120.77} = 381$$

Muestreo Estratificado.- Consiste en dividir la población en subconjuntos en función de las características más notables en que nos interese que la muestra este equilibrada, en el caso de nuestra investigación la población total de mujeres es de 47927, la misma que será dividida entre las población de mujeres de nuestro estudio.

Para lo cual se detalla el proceso utilizado.

$$Fh=n/N$$

$$Fh= 389/42332$$

$$Fh= 0.0092$$

2.8.- PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.

En la presente investigación utilizamos los procedimientos estadístico que no permitió desarrollar un estudio minucioso, en el que encontramos conjuntos de estrategias, políticas, técnicas y habilidades que consistieron en desenvolver varios tipos de herramientas, el cual tuvieron como objetivo comunicar a las personas interesadas los resultados de manera sencilla y clara , y de esa manera lograr los objetivos deseados para las artesanas de la Asociación La Libertad que todos queremos.

Es muy importante la validación de datos, para obtener un proceso integro y real, de esta manera se puede tomar las decisiones o realizar las acciones convenientes ante la situación presentada.

Esto dio apertura a un mejor enfoque cuantitativo, donde numéricamente se reflejan cifras porcentuales que direccionan a la esencia del proyecto con realce estadístico, que permitió detectar porcentualmente su cumplimiento. De esta manera se procedió a que cualitativamente se dé un análisis concerniente a la problemática de la asociación detallando la información recolectada de manera directa con las artesanas que con sus opiniones y comentarios nos sirvió de sustento para la aplicación del Plan Estratégico.

Este análisis y procesamiento de los datos involucro los siguientes pasos:

1. Breve descripción de los ítems.
2. Tabulación de resultados.
3. Análisis e interpretación de resultados.
4. Elaboración de la propuesta.
5. Conclusión y recomendación.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTAS

1.-Razones por la cual se creó la asociación de artesanas La Libertad que todos queremos.

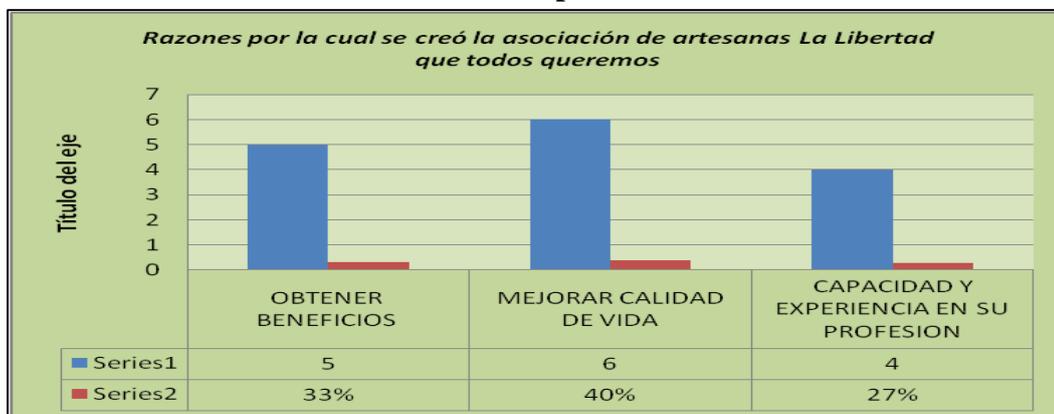
CUADRO N.-3 Razones por la cual se creó la Asociación

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OBTENER BENEFICIOS	5	33%
MEJORAR CALIDAD DE VIDA	6	40%
CAPACIDAD Y EXPERIENCIA EN SU PROFESION	4	27%
TOTAL	15	100%

Fuente : Datos de la entrevista

Elaborado por: EunicesVinces Suárez

GRAFICO N.- 12 Razones por la cual se creó la Asociación



Fuente : Datos de la entrevista

Elaborado por: Eunices Vinces Suárez

Al realizar la entrevista a las artesanas de la asociación, como primera pregunta se planteó por qué motivo principal se creó la asociación a lo que nos dijeron que por obtener beneficios tanto privados como públicos, es por eso que como resultado de la primera pregunta obtuvimos un 33%, para mejorar su calidad de vida un 40% y para poner en práctica su experiencia y conocimiento un 27%, por lo que se considera que mejorar la calidad de vida y obteniendo beneficios son los principales motivos de creación de la asociación.

2.-¿La asociación de artesanas “ La Libertad que todos queremos” a la usted pertenece cuenta con su propia filosofía (misión , visión, objetivos)?

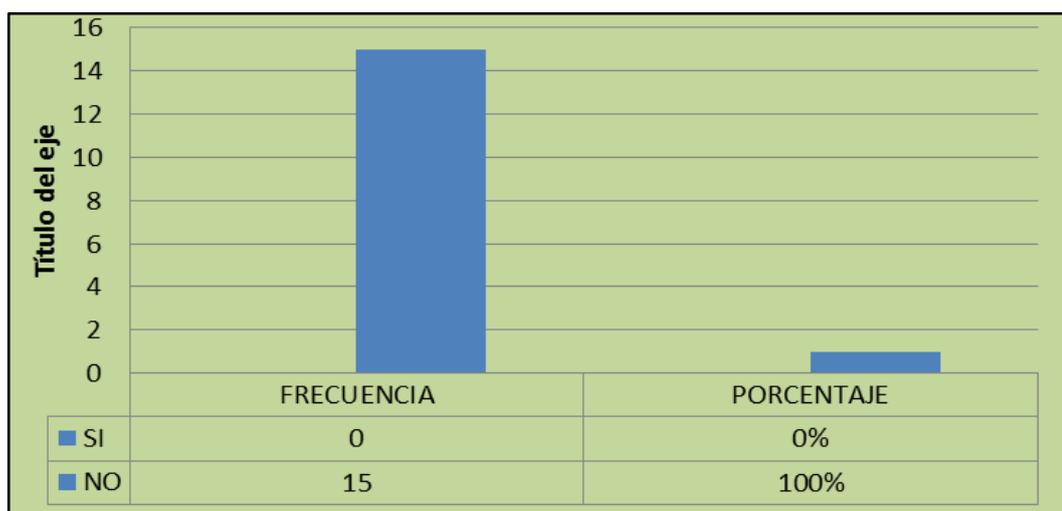
CUADRO N.-4 Cuenta con misión, visión, objetivos

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	15	100%
TOTAL	15	100%

Fuente : Datos de la entrevista

Elaborado por: Eunices Vences Suárez

GRÁFICO N.- 13 Cuenta con misión, visión, objetivos



Fuente : Datos de la entrevista

Elaborado por: Eunices Vences Suárez

La entrevista que se realizó a las socias artesanas “La Libertad que todos queremos”, en la primera pregunta se pudo recabar la información que nos da la razón principal de elaborar el plan estratégico para la asociación y la seguir la investigación, la pregunta fue clara y concisa sobre si la asociación contaba o no con una misión, visión, objetivos de las socias entrevistadas 15 dijeron que no, así se pudo contestar que es necesario el plan estratégico a la asociación para que la misma pueda contar con un direccionamiento más efectivo.

3.-¿Existe una adecuada comunicación entre los miembros de la directiva y las demás socias?

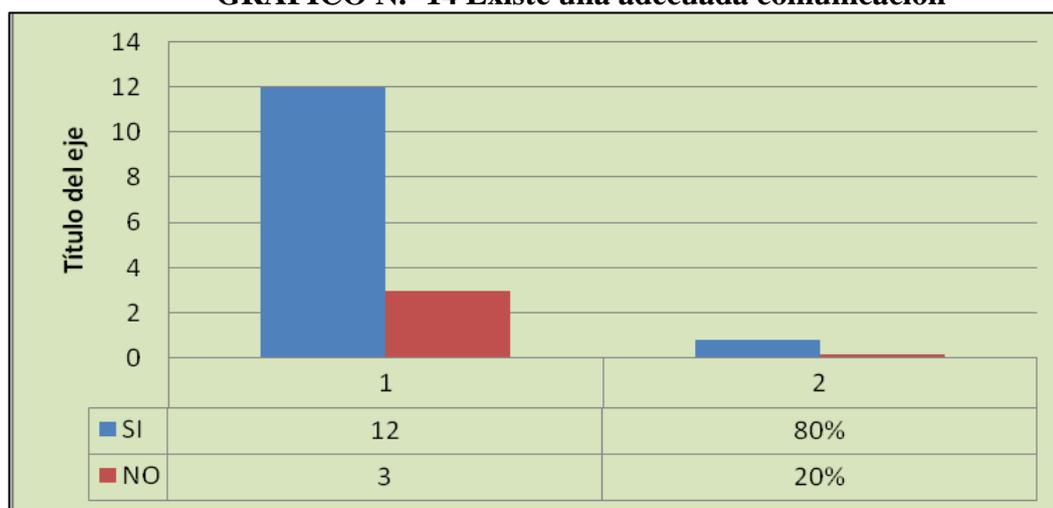
CUADRO N.-5 Existe una adecuada comunicación

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	80%
NO	3	20%
TOTAL	15	100%

Fuente : Datos de la entrevista

Elaborado por: EunicesVinces Suárez

GRÁFICO N.- 14 Existe una adecuada comunicación



Fuente : Datos de la entrevista

Elaborado por: EunicesVinces Suárez

Se consultó a las socias sobre si existe una adecuada comunicación entre socias y directivas y como se aprecia en los cuadros uno de los tantos motivos por los cuales son unidas es porque las reuniones las hacen constantemente mínimo 1 vez por semana para poder solucionar algún inconveniente dentro de la asociación así como para poder conocer las necesidades y a la vez sugerencia de cada socia y a la vez el lugar de trabajo también les permite tener esa comunicación constante.

4.- ¿Cuál es el apoyo que brindan las socias artesanas para el desarrollo de la misma?

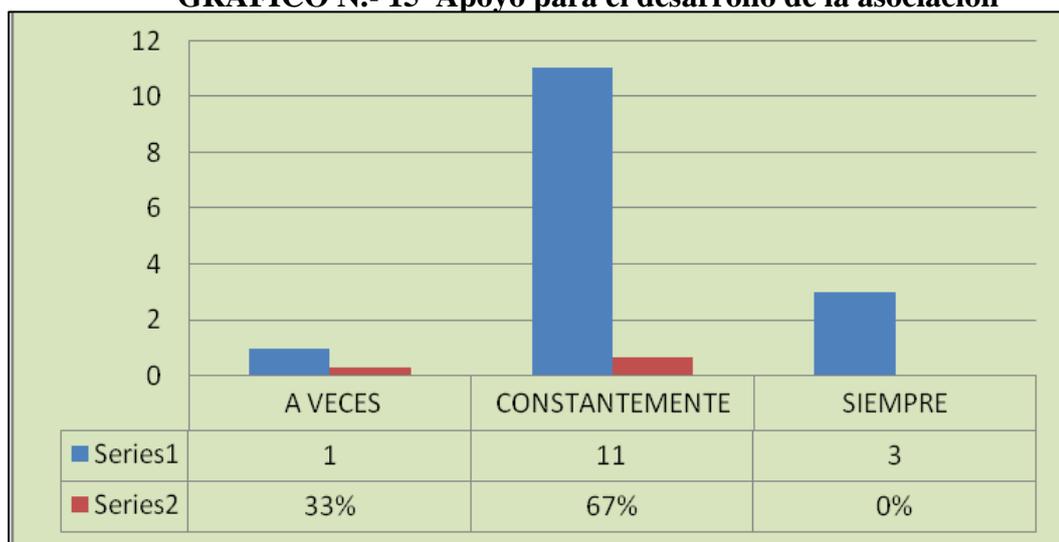
CUADRO N.-6 Apoyo para el desarrollo de la asociación

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A VECES	1	7%
CONSTANTEMENTE	11	73%
SIEMPRE	3	20%
TOTAL	15	100%

Fuente : Datos de la entrevista

Elaborado por: EunicesVinces Suárez

GRÁFICO N.- 15 Apoyo para el desarrollo de la asociación



Fuente : Datos de la entrevista

Elaborado por: EunicesVinces Suárez

De acuerdo a la pregunta las socias en su mayoría nos supieron decir que existe un apoyo mutuo y que se ayudan para poder sacar adelante a la asociación en las diferentes actividades y responsabilidad que las artesana adquieran, se puede constatar que de las 15 artesanas entrevistadas 11 de ellas que el apoyo es constante , 3 dijeron que siempre y solo 1 manifestó que a veces , dejando claro que las artesanas son comprometidas con las actividades que ellas realizan para el beneficio de la asociación y para la ayuda de ellas.

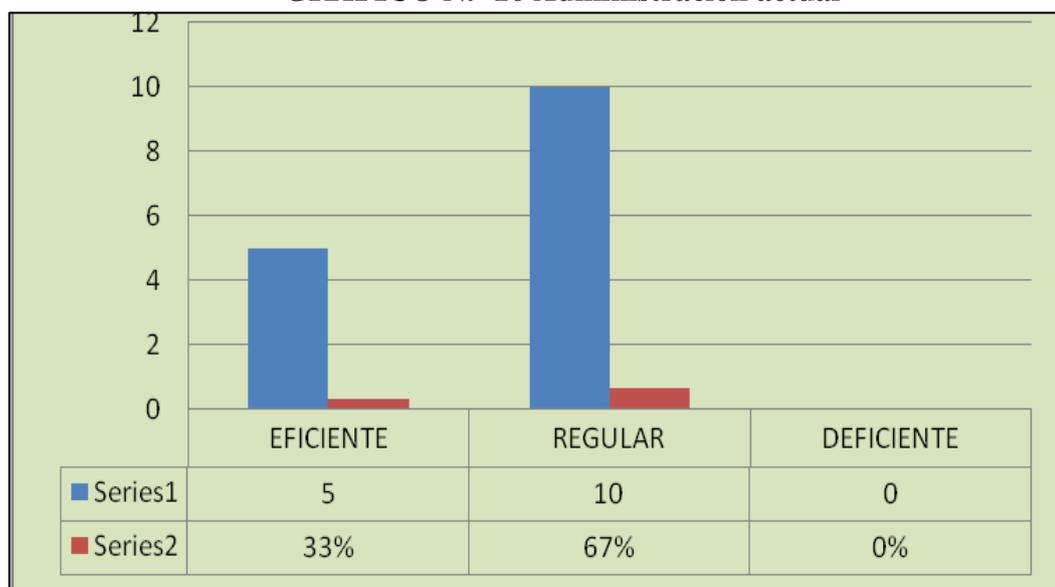
5.-¿Cómo definiría usted la administración actual de la asociación?

CUADRO N.-7 Administración actual

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EFICIENTE	5	33%
REGULAR	10	67%
DEFICIENTE	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente : Datos de la entrevista
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

GRAFICO N.- 16 Administración actual



Fuente : Datos de la entrevista
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

Las encuestadas nos supieron manifestar que la administración es regular por lo que a las directivas aunque son unidad y tienen toda la predisposición de sacar adelante la asociación, tiene un inconveniente que es su conocimiento de administración es empírico por lo que a veces le cuesta resolver problemas administrativos, además nos dijeron que la administración es eficiente porque ellas lo ven desde el punto de vista que ellas han logrado que se mantengan unidas y, ninguna socia dijo que la administración era deficiente.

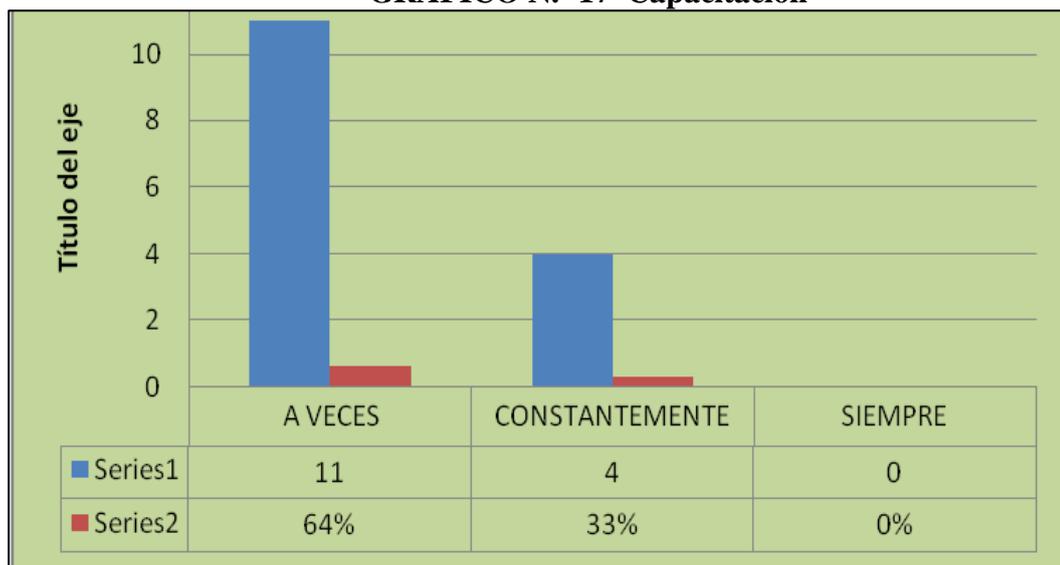
6.-¿La asociación recibe capacitación por parte de instituciones públicas o privadas?

CUADRO N.-8 Capacitación

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A VECES	11	33%
CONSTANTEMENTE	4	67%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente : Datos de la entrevista
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

GRAFICO N.- 17 Capacitación



Fuente : Datos de la entrevista
Elaborado por: Eunices Vinces Suárez

Las capacitaciones de diferentes temas sean estas por parte de instituciones públicas o privadas son importantes para el desarrollo de la asociación, ya que a través de ellas pueden actualizar y a la vez obtener conocimientos de diferentes temas importantes para el desarrollo de la asociación de artesanas, al realizar las entrevistas las socias nos manifestaron que son pocas la veces que reciben capacitación y las pocas veces que han recibido han sido del estado ninguna privada.

7.-¿Conoce usted si la asociación cuenta con recursos propios para el desarrollo de sus actividades?

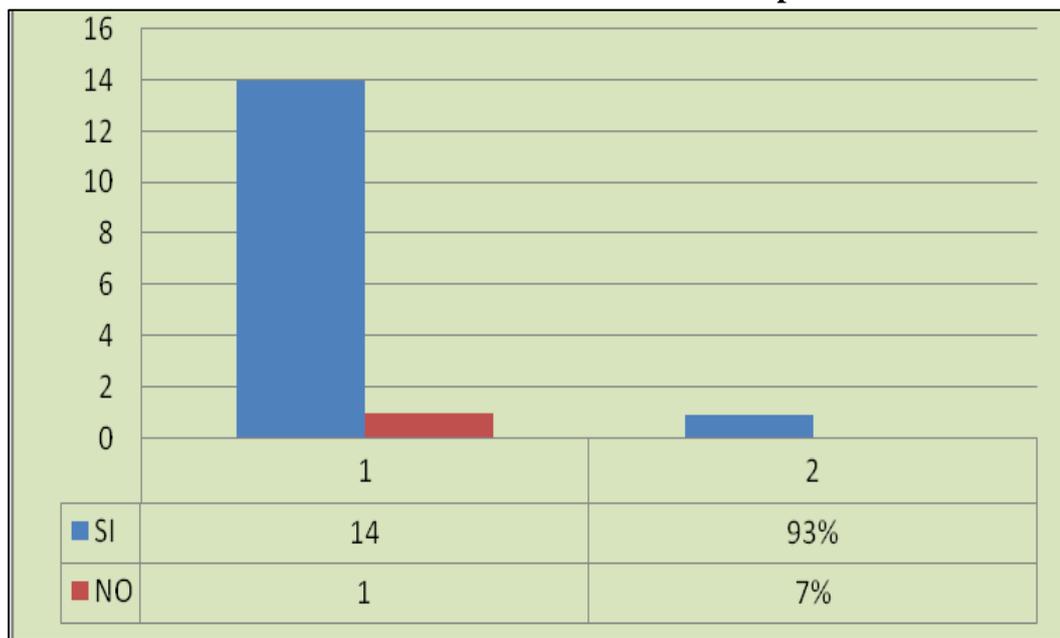
CUADRO N.-9 Recursos Propios

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	93%
NO	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente : Datos de la entrevista

Elaborado por: Eunices Vines Suárez

GRÁFICO N.- 18 Recursos Propios



Fuente : Datos de la entrevista

Elaborado por: Eunices Vines Suárez

La socias se reúnen una vez cada semana o cuando es necesario y tienen un fondo propio que es a base de cuotas semanales que son asignadas para diferentes rubros y actividades , es así que podemos decir que es importante que ellas cuenten con un recurso económico propio que les sirva de sustento para las diferentes actividades.

8.-¿La asociación recibe el apoyo económico de parte de instituciones públicas y privadas?

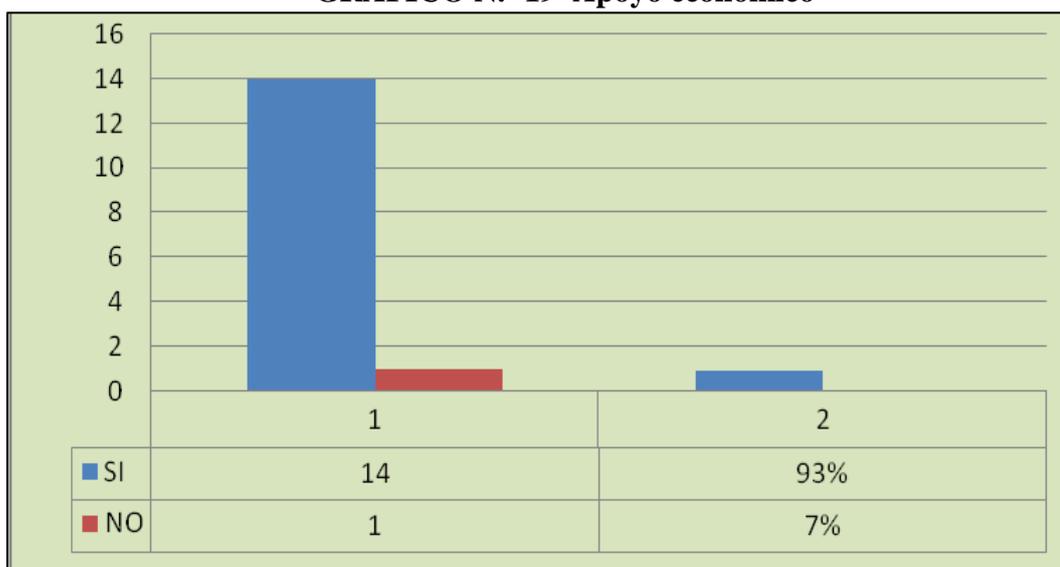
CUADRO N.-10 Apoyo económico

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	7%
NO	14	93%
TOTAL	15	100%

Fuente : Datos de la entrevista

Elaborado por: EunicesVinces Suárez

GRÁFICO N.- 19 Apoyo económico



Fuente : Datos de la entrevista

Elaborado por: EunicesVinces Suárez

El factor económico es importante para que la asociación pueda surgir y pueda enfrentar las diferentes actividades que conlleva sacar adelante a una asociación , es por eso que con respecto a la pregunta si reciben o no apoyo ,las artesanas manifestaron que no han recibido ayuda económica por parte del estado ni por partes de instituciones privadas, además ellas dijeron que con sus actividades ya la vez con las cuotas diarias que manejan cubren todos los gastos que conlleva la asociación.

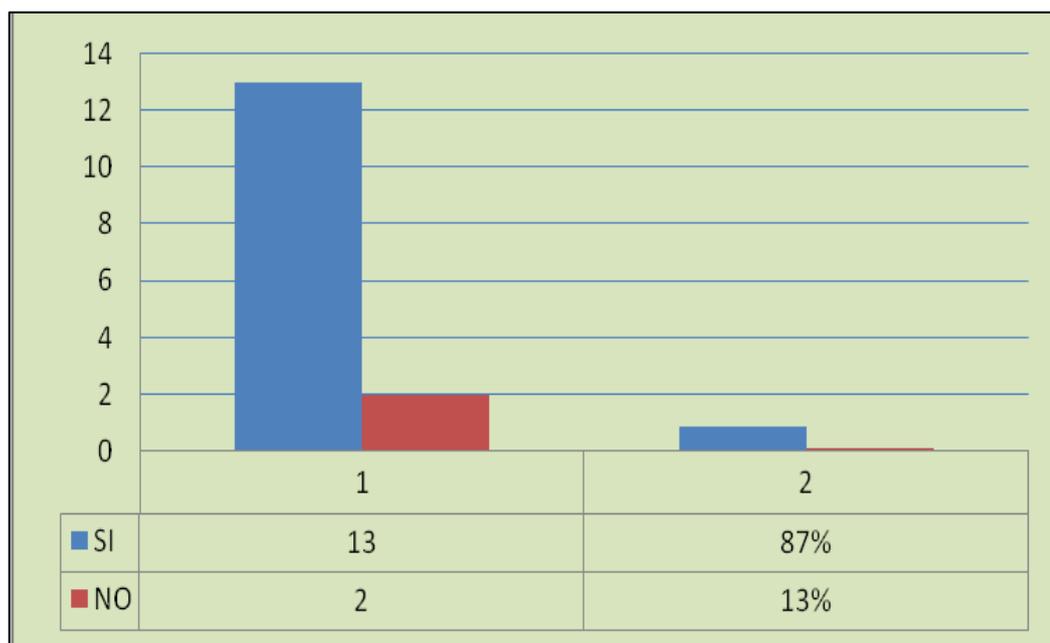
9.-¿Considera usted que existe un trabajo en equipo entre dirigentes y socias?

Cuadro N.-11 Trabajo en equipo

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	87%
NO	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente : Datos de la entrevista
Elaborado por: Eunices Vínces Suárez

GRÁFICO N.- 20 Trabajo en equipo



Fuente : Datos de la entrevista
Elaborado por: Eunices Vínces Suárez

EL trabajo en quipo es muy importante acotaron ellas ya que deben mantenerse unidas para así poder seguir trabajando y seguir generando beneficios para todas , es por eso que ellas consideran que el tiempo que tiene la asociación creada han sido unidas no las dirigentes que en algún momento estuvieron la oportunidad de estar al frente sino que todas fueron apoyadas en cualquier situación que ameritaba es por eso que al consultarle si existe un trabajo entre dirigentes y socias.

10.-¿Conoce usted sobre las estrategias organizacionales que aportan al desarrollo de la asociación?

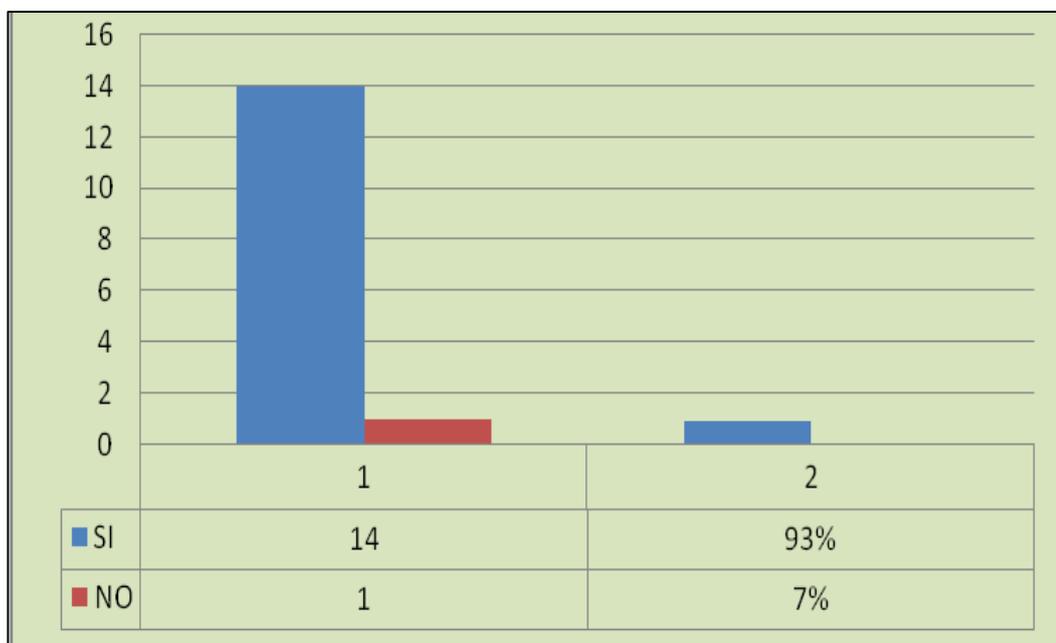
CUADRO N.-12 Estrategias Organizacionales

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	7%
NO	14	93%
TOTAL	15	100

Fuente : Datos de la entrevista

Elaborado por: Eunices Vincés Suárez

GRÁFICO N.-21 Estrategias Organizacionales



Fuente : Datos de la entrevista

Elaborado por: Eunices Vincés Suárez

Las estrategias organizacionales en una asociación conllevan al mejoramiento de la misma, aplicándolas de manera correcta en el tiempo y lugar indicado, es por eso que es necesario que las artesanas conozcan de que se tratan estas estrategias, al consultarle a las socias si conocen sobre las estrategias organizacionales que son de mucha ayuda e importancia, por lo que se les explico brevemente en qué consistían estas estrategias para poder desarrollar las siguientes preguntas de la entrevista.

11.- ¿Cree usted que la aplicación de estrategias organizacionales, generaría una demanda satisfactoria del producto que elaboran?

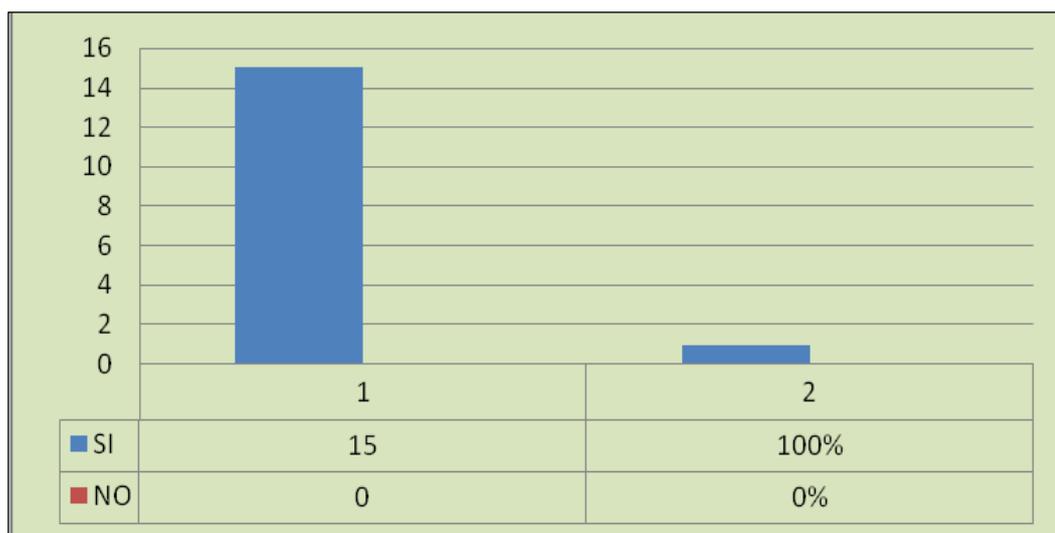
CUADRO N.-13 Aplicación de estrategias organizacionales

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente : Datos de la entrevista

Elaborado por: Eunices Vences Suárez

GRÁFICO N.-22 Aplicación de estrategias organizacionales



Fuente : Datos de la entrevista

Elaborado por: Eunices Vences Suárez

Las estrategias organizacionales consisten en aplicar estrategias que ayuden al mejoramiento de la asociación estas pueden ser de mejoramiento del mercado, estrategias de desarrollo organizacional, de marketing, de comercialización ,que servirán para que las socias puedan generar , es por eso que al explicarles a las artesanas en qué consistían las estrategias organizacionales ellas nos dijeron que si estas beneficiarían a la asociación ya que la demanda del producto crecería y por ende ellas obtendrían más ventas lo que genera más ingresos.

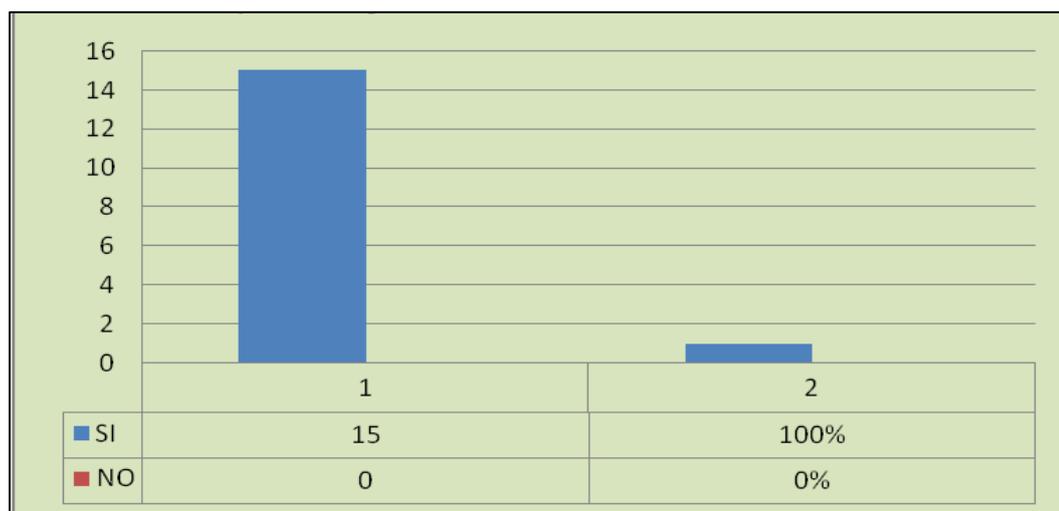
12.-¿Considera usted que la aplicación de estrategias organizacionales ayudaría la gestión administrativa de la asociación?

CUADRO N.-14 Aplicación de estrategias organizacionales ayudaría en la gestión administrativa

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente : Datos de la entrevista
Elaborado por: Eunices Vincés Suárez

GRÁFICO N.-23 Aplicación de estrategias organizacionales ayudaría en la gestión administrativa



Fuente : Datos de la entrevista
Elaborado por: Eunices Vincés Suárez

La aplicación de la estrategias organizacionales va a ser de gran ayuda para la asociación por lo que las va a ayudar a direccionarse en los objetivos que deseen alcanzar y a la vez van a poder mejorar sus productos, para así obtener mayores ingresos y mejorara su calidad de vida, es así como de las 15 socias entrevistadas coincidieron en que si se aplicaba estas estrategias organizacionales en su asociación estas ayudarían a la gestión administrativa de la asociación y ellas podrían desenvolverse con más eficiencia en sus actividades

13.- ¿Está usted de acuerdo en aplicar estrategias organizacionales en la asociación para la mejora de la gestión administrativa?

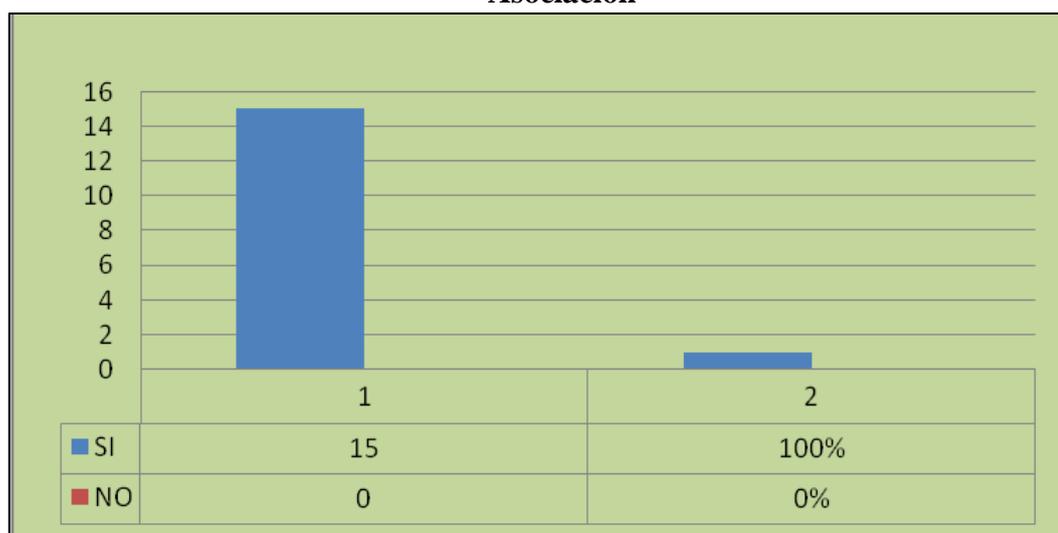
CUADRO N.-15 Aplicación de estrategias organizacionales en la Asociación

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente : Datos de la entrevista

Elaborado por: Eunices Vences Suárez

GRÁFICO N.- 24 Aplicación de estrategias organizacionales en la Asociación



Fuente : Datos de la entrevista

Elaborado por: Eunices Vences Suárez

Todas las socias entrevistadas nos dijeron que si estaban de acuerdo en aplicar las estrategias organizacionales para la mejora de la gestión administrativa en el plan estratégico propuesto, ya que nos dijeron que a través de las estrategias , los programas y proyectos a implementarse les ayudaría a crecer como asociación, ya que estas estrategias organizacionales les ayudarían a cumplir sus objetivos en el tiempo indicado y así para poder mejorar sus condiciones de vida y generar más demanda en el mercado donde ellas se desenvuelven y así para obtener más ventas.

3.2.-TABULACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

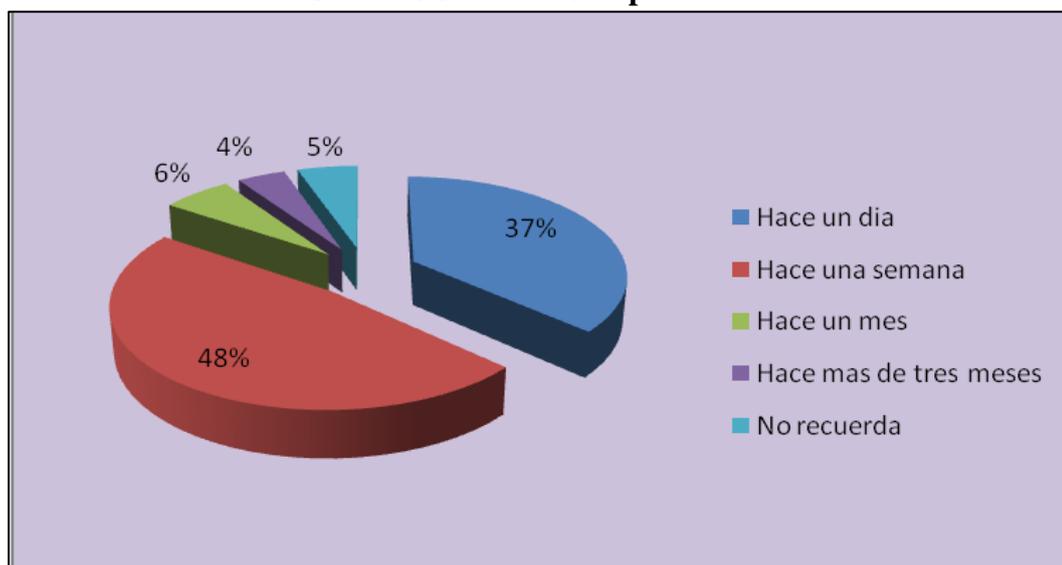
1.-¿Cuándo fue la última vez que compro artesanías?

CUADRO N.-16 Compro artesanías

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hace un día	140	37%
Hace una semana	182	48%
Hace un mes	23	6%
Hace más de tres meses	16	4%
No recuerda	20	5%
TOTAL	381	100%

Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

GRÁFICO N.- 25 Compro artesanías



Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vinces Suárez

Con respecto a esta pregunta a los encuestados ellas dijeron que compran artesanías en un promedio de una vez por semana. Lo que nos indica que hay una población relativamente alta que compra este tipo de productos y con una frecuencia de al menos una vez z por semana lo que favorable para las artesanas.

2.-¿Cómo califica usted el trabajo (bisuterías, carteras)de las mujeres artesanas del sector?

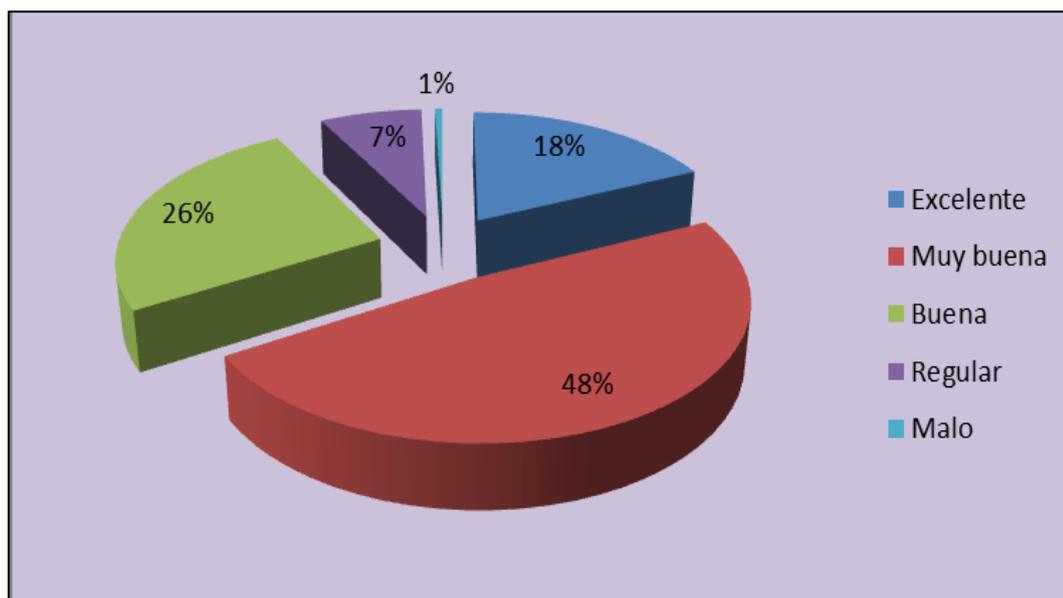
CUADRO N.-17 Calificación de trabajo

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	69	18%
Muy buena	184	48%
Buena	98	26%
Regular	28	7%
Malo	2	1%
TOTAL	381	100%

Fuente : Datos de la encuesta

Elaborado por: EunicesVinces Suárez

GRÁFICO N.- 26 Calificación de trabajo



Fuente : Datos de la encuesta

Elaborado por: EunicesVinces Suárez

De las personas que fueron encuestadas, al calificar el trabajo de las artesanas nos dijeron que era muy bueno, obteniendo así como resultado que el trabajo de las artesana es de calidad y que goza de la aceptación del público, lo que es importante y beneficioso porque las personas que adquieren este tipo de productos van a poder obtener la satisfacción de contar con un producto de calidad que a la vez cumpla con sus expectativas y que cubra sus gustos y preferencias

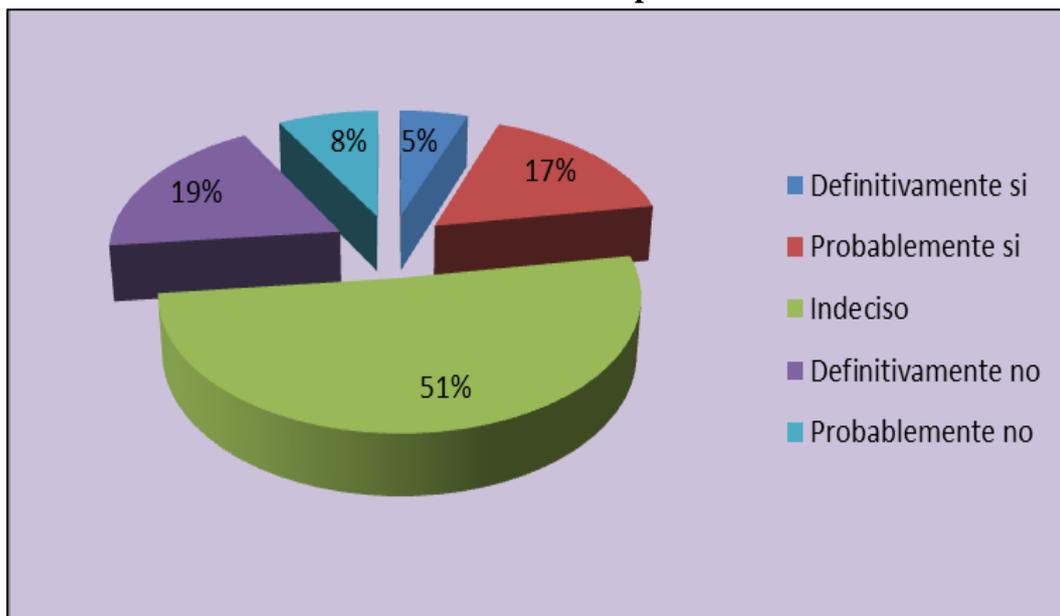
3.-¿Conoce usted cuales son las principales necesidades de la asociación?.

CUADRO N.-18 Principales Necesidades

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	21	5%
Probablemente si	64	17%
Indeciso	194	51%
Definitivamente no	71	19%
Probablemente no	31	8%
TOTAL	381	100%

Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vences Suárez

GRÁFICO N.- 27 Principales Necesidades



Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vences Suárez

Con referencia a esta pregunta las personas encuestadas nos respondieron que no conocen las necesidades que afronta la asociación, es por esta razón que fue necesario realizar un análisis situacional para poder encontrar las fortalezas debilidades, amenazas y oportunidades, dando así un pauta para poder desarrollar las estrategias más adecuadas.

4.-¿Cree usted que una asociación debe considerar los valores y principios básicos dentro de sus actividades habituales?

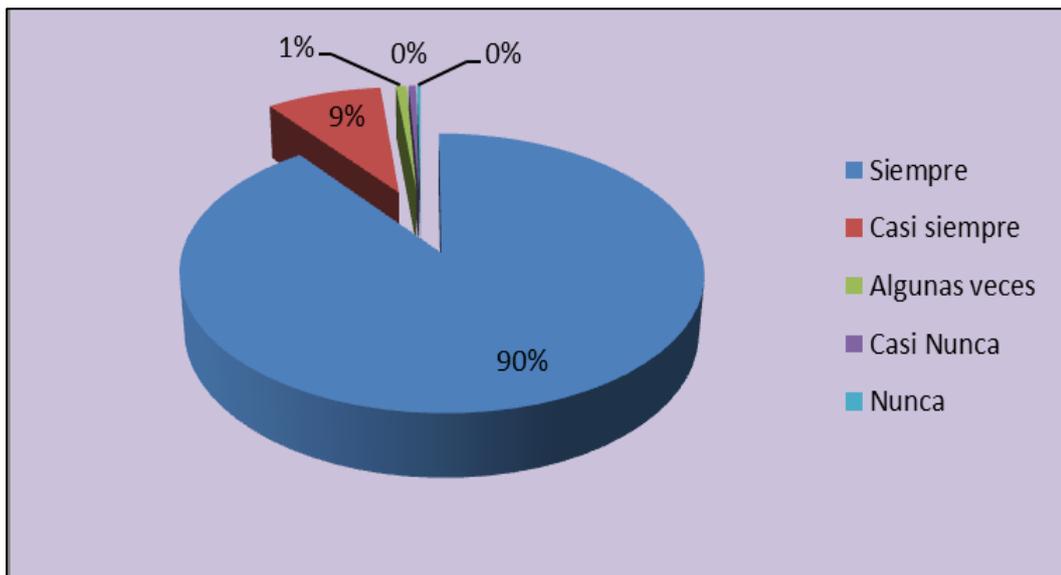
CUADRO N.-19 Valores y Principios Básicos

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	342	90%
Casi siempre	33	9%
Algunas veces	3	1%
Casi Nunca	2	0%
Nunca	1	0%
TOTAL	381	100%

Fuente: Datos de la encuesta

Elaborado por: Eunices Vences Suárez

GRÁFICO N.- 28 Valores y Principios Básicos



Fuente: Datos de la encuesta

Elaborado por: Eunices Vences Suárez

Las valores y principios son importantes en cualquier organización, para que la misma pueda mantener el respeto frente a los demás, es por esto que sobre los valores y principios que debe tener toda asociación la mayoría de los encuestados manifestó que es necesario, lo que nos indica que es necesario para una asociación tener presentes estos valores dentro de la misma y que sean inculcados en todas las socias.

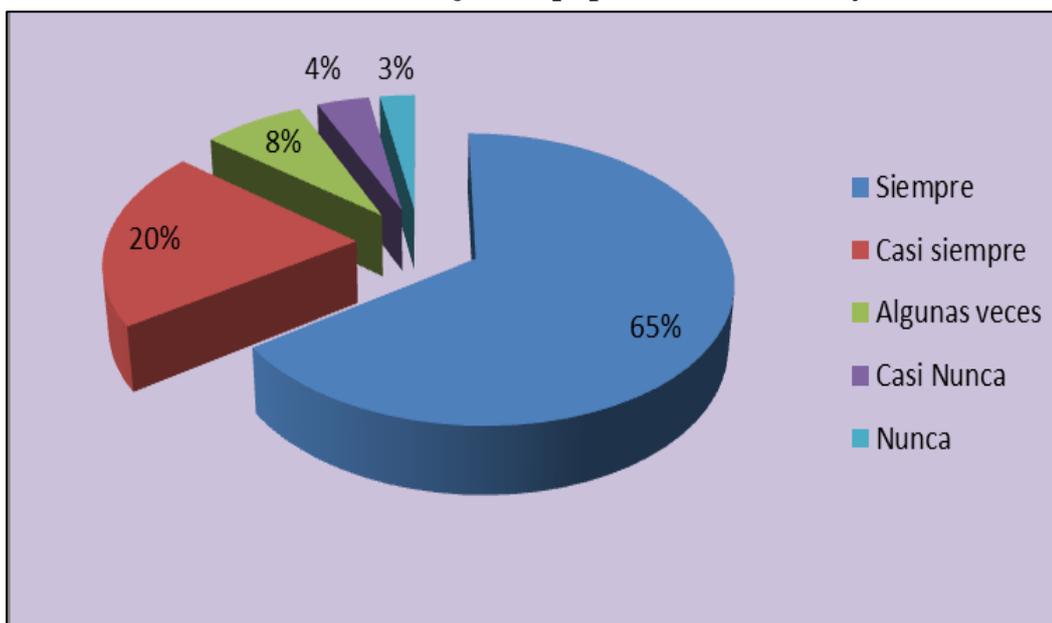
5.-¿Cree usted que existe un trabajo en equipo entre la directiva y las artesanas?

CUADRO N.-20 Trabajo en equipo entre directivas y artesanas

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	249	65%
Casi siempre	78	20%
Algunas veces	29	8%
Casi Nunca	15	4%
Nunca	10	3%
TOTAL	381	100%

Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vínces Suárez

GRÁFICO N.- 29 Trabajo en equipo entre directivas y artesanas



Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vínces Suárez

Actualmente el trabajo en equipo es una herramienta fundamental dentro de cualquier organización para que las metas que se fijan se puedan cumplir sin ningún inconveniente. En esta interrogante los encuestados nos supieron manifestar que si existe un trabajo en equipo entre directivas y artesanas. Lo que nos indica que las artesanas son responsables y comprometidas con su trabajo y tratan de salir adelante unidas.

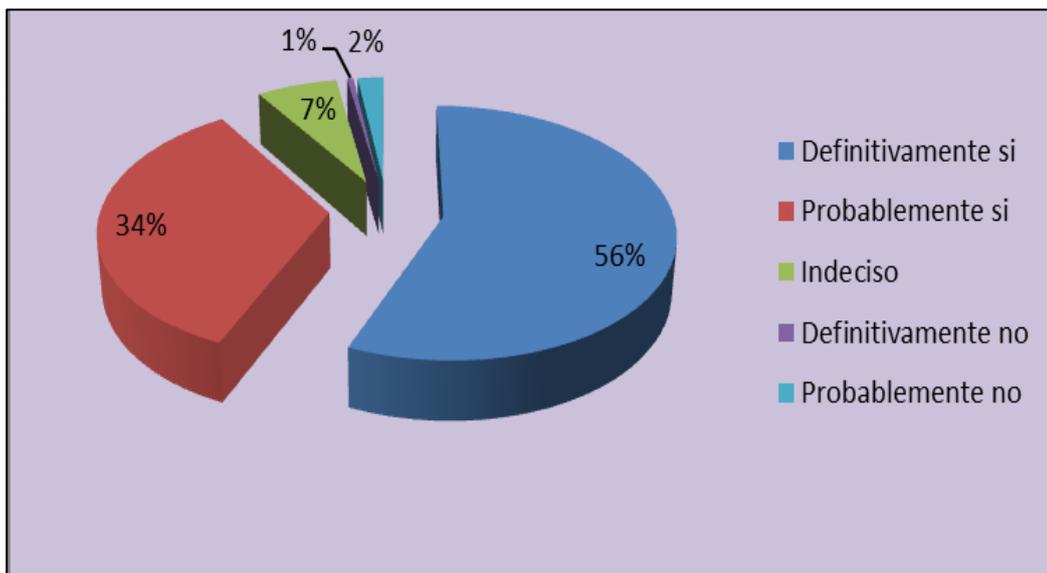
6.-¿Cree usted que una asociación puede crecer y mejorar si existe el total apoyo entre directivas y socias?

CUADRO N.-21 Apoyo total entre directivas y socias

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	215	56%
Probablemente si	131	34%
Indeciso	25	7%
Definitivamente no	2	1%
Probablemente no	8	2%
TOTAL	381	100%

Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vines Suárez

GRÁFICO N.- 30 Apoyo total entre directivas y socias



Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vines Suárez

La comunicación y la unión es otro de las pilares fundamentales en cualquier organización es por eso que el trabajo mancomunado y el dialogo entre los directivos y las socias debe ser fundamental para poder alcanzar las metas fijadas, por lo que es necesario que exista un apoyo entre socias y directivas

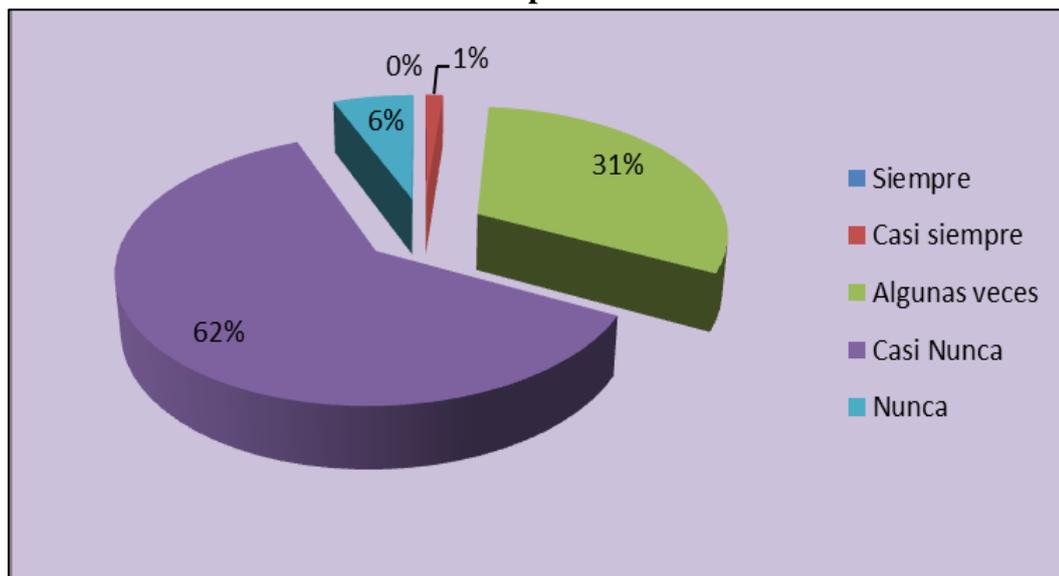
7.- ¿Conoce usted si la asociación recibe algún tipo de ayuda por parte de instituciones públicas o privadas?

CUADRO N.-22 Ayuda por parte de instituciones públicas o privadas

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	5	1%
Algunas veces	119	31%
Casi Nunca	234	62%
Nunca	23	6%
TOTAL	381	100%

Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vincés Suárez

GRAFICO N.- 31 Ayuda por parte de instituciones públicas o privadas



Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vincés Suárez

Es indispensable que la ayuda por parte de instituciones públicas y privadas se dé constantemente para este tipo de asociaciones que ayudan desarrollo socio-económico de la provincia, La única ayuda q reciben por parte del Municipio de La Libertad es el espacio físico donde venden sus productos.

8.- ¿Cree usted que se cumplen los objetivos trazados por las socias?

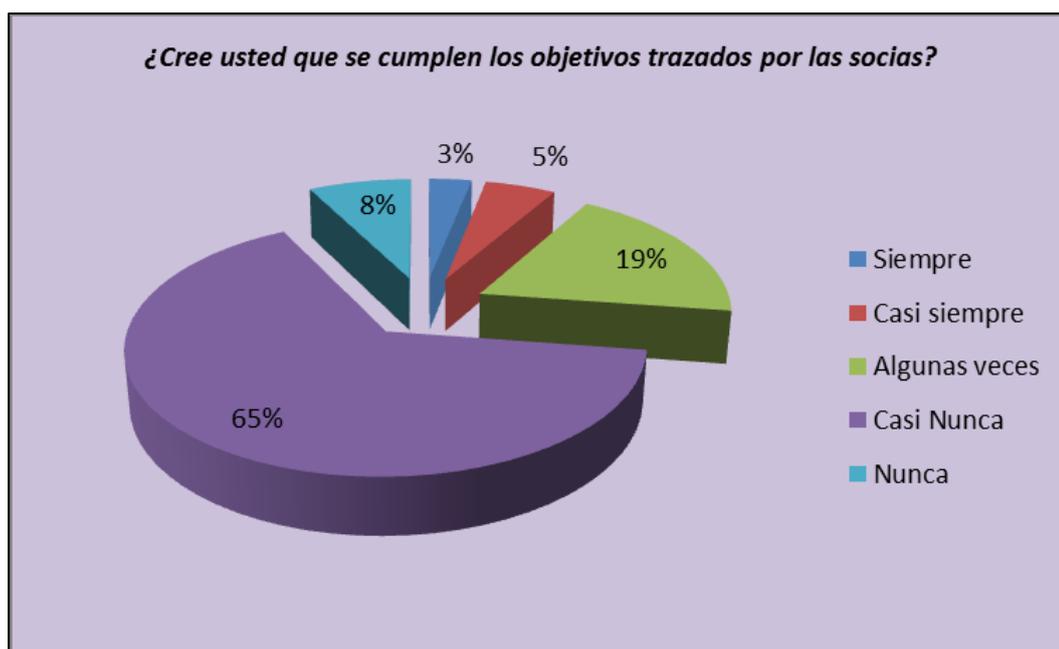
CUADRO N.-23 Objetivos se cumplen

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	12	3%
Casi siempre	20	5%
Algunas veces	72	19%
Casi Nunca	248	65%
Nunca	29	8%
TOTAL	381	100%

Fuente : Datos de la encuesta

Elaborado por: Eunices Vínces Suárez

GRÁFICO N.- 32 Objetivos se cumplen



Fuente : Datos de la encuesta

Elaborado por: Eunices Vínces Suárez

Toga organización deben plantearse objetivos a corto y largo plazo que deben ser cumplidos en el tiempo indicado, es por esto que con relación a esta pregunta nos dieron como resultado que las socias al no obtener una planificación correcta de sus actividades muy pocas veces cumplen sus objetivos propuestos. Es por esto la importancia de una planificación para q objetivo pueda ser cumplido a cabalidad en el tiempo determinado.

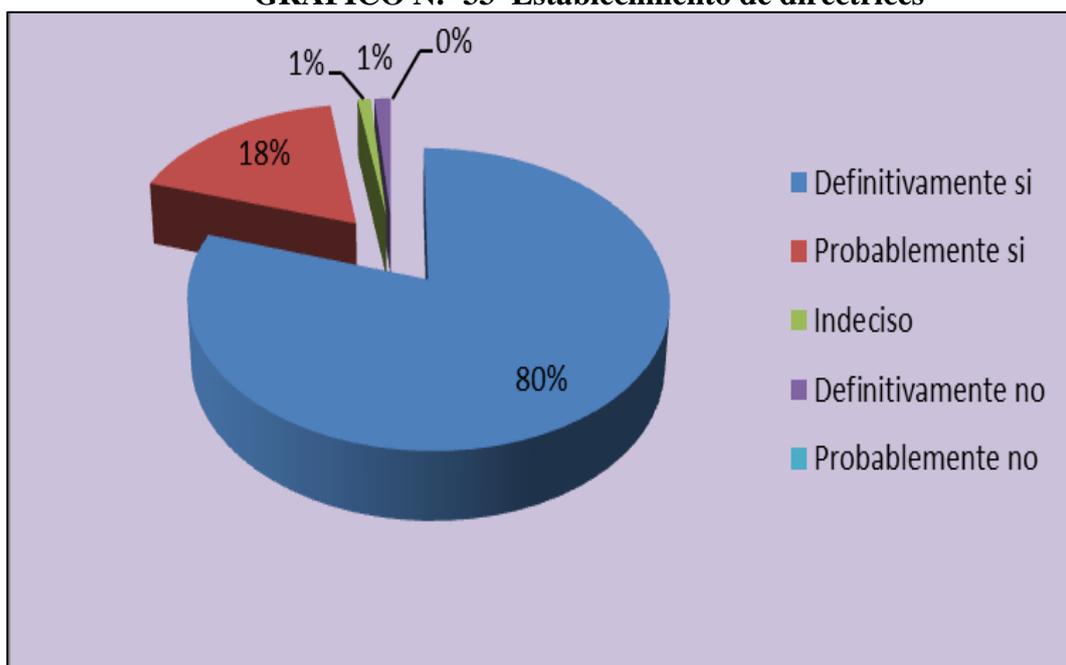
9.-¿Considera usted importante el establecimiento de directrices en las asociaciones donde elaboran productos artesanales?

CUADRO N.-24 Establecimiento de directrices

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	305	80%
Probablemente si	67	18%
Indeciso	4	1%
Definitivamente no	5	1%
Probablemente no	0	0%
TOTAL	381	100%

Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vences Suárez

GRÁFICO N.- 33 Establecimiento de directrices



Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vences Suárez

En cualquier organización es importante el establecimiento de directrices que tengan como fin el crecimiento de la misma, las directrices son las que llevan a la asociación a manejarse de una manera organizada y que puedan efectuarse las actividades que ellas requieran sin ningún inconveniente, por lo que las personas tienen en claro que estas directrices son importantes.

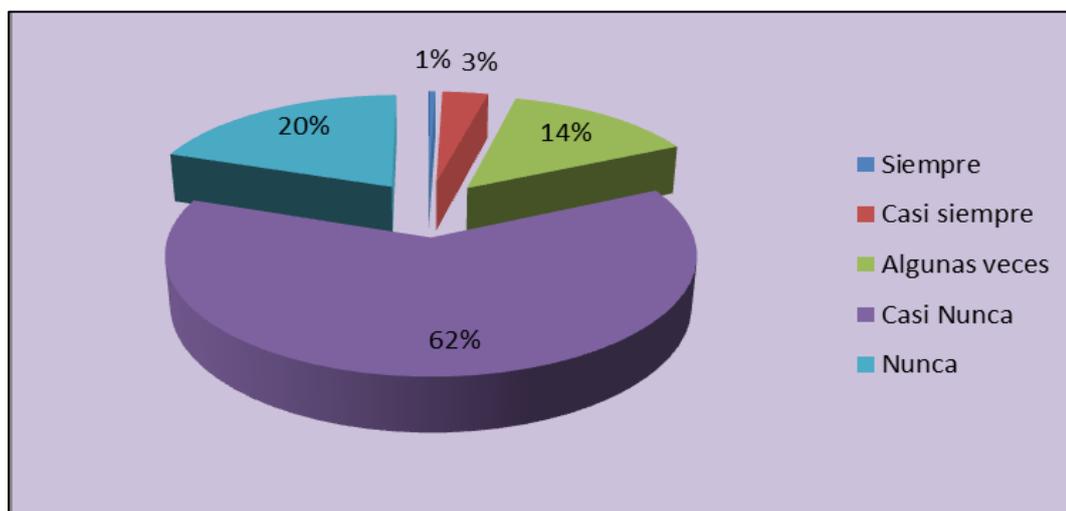
10.-¿Conoce usted si han aplicado estrategias en la asociación en los últimos años?

CUADRO N.-25 Aplicación de estrategias últimos años

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	1%
Casi siempre	13	3%
Algunas veces	54	14%
Casi Nunca	237	62%
Nunca	75	20%
TOTAL	381	100%

Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vinces Suárez

GRÁFICO N.- 34 Aplicación de estrategias últimos años



Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vinces Suárez

La aplicación de estrategias organizacionales se debe dar las todas instituciones u organización para poder fijarse objetivos y trabajar por un bien común. Que genere el beneficio de todas las socias y a la vez que están mejoren sus desempeño en la elaboración de sus producto, es por eso es de gran importancia el plan estratégico que se elaborara para la asociación de artesanas La Libertad que todos queremos.

11.-¿Conoce usted si las socias y directivas poseen conocimientos de administración?

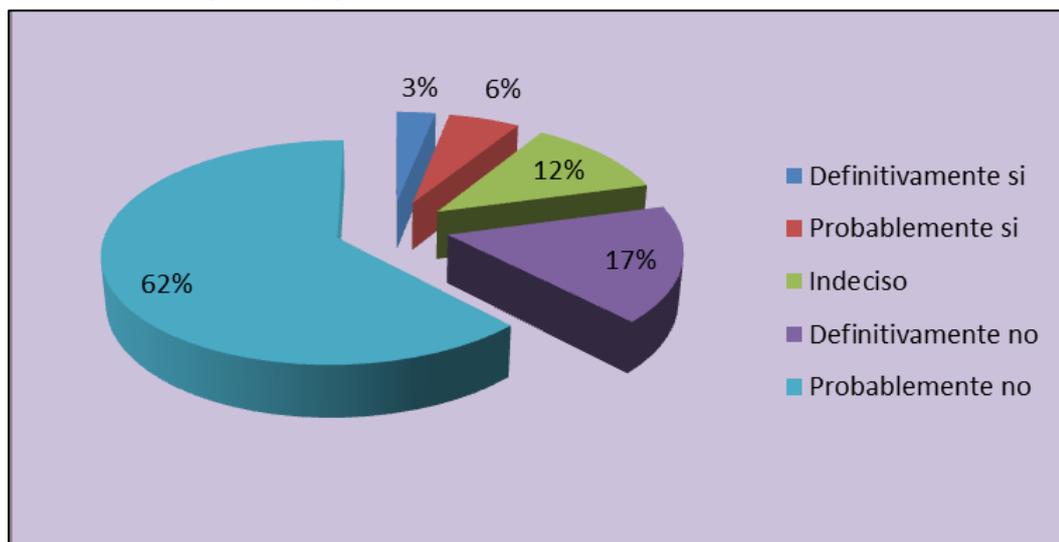
CUADRO N.-26 Poseen conocimientos administrativos

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	12	3%
Probablemente si	22	6%
Indeciso	45	12%
Definitivamente no	65	17%
Probablemente no	237	62%
TOTAL	381	100%

Fuente : Datos de la encuesta

Elaborado por: Eunices Vinces Suárez

GRÁFICO N.- 35 Poseen conocimientos administrativos



Fuente : Datos de la encuesta

Elaborado por: Eunices Vinces Suarez

Para que una asociación es importante el conocimiento en el área administrativa en las socias y directivas. Al obtener este tipo de conocimientos a través de capacitaciones de modulo de contabilidad general y gestión administrativas las socias podrán desenvolverse mejor en las diferentes áreas que necesiten.

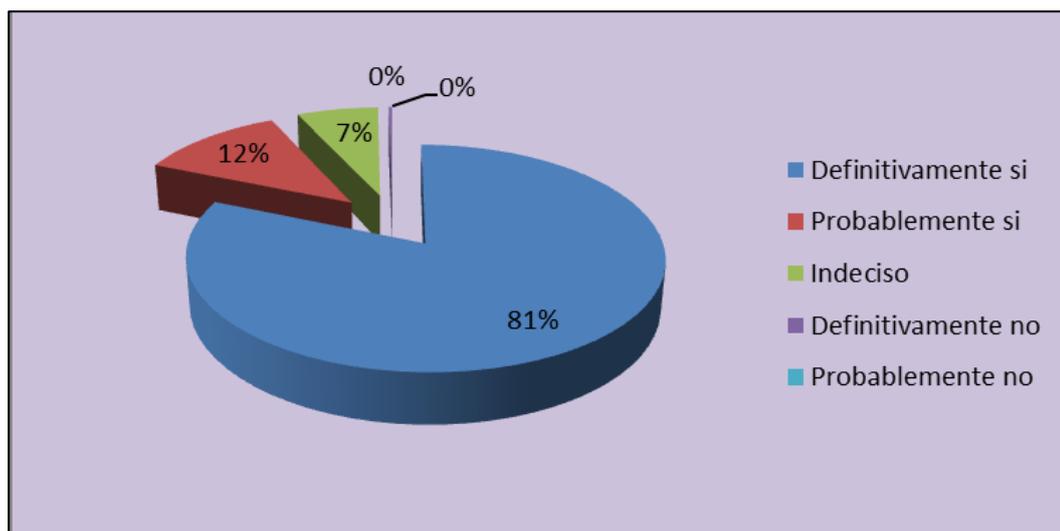
12.- ¿Cree usted que es importante dar capacitaciones sobre direccionamiento administrativo a las socias?

CUADRO N.-27 Capacitaciones

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	310	81%
Probablemente si	45	12%
Indeciso	25	7%
Definitivamente no	1	0%
Probablemente no	0	0%
TOTAL	381	100%

Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vines Suárez

GRÁFICO N.-36 Capacitaciones



Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vines Suarez

Como se mencionó en la pregunta anterior las socias no poseen conocimiento de administración, por lo que es necesario ya que estos conocimientos sirven para el desempeño diarios de las actividades realizadas por las artesanas, al realizar esta interrogante donde se preguntó si creían que es importante que las socias reciban este tipo de capacitaciones para que ellas puedan desenvolverse solas en esta área y que cumplan a cabalidad sus objetivos propuestos.

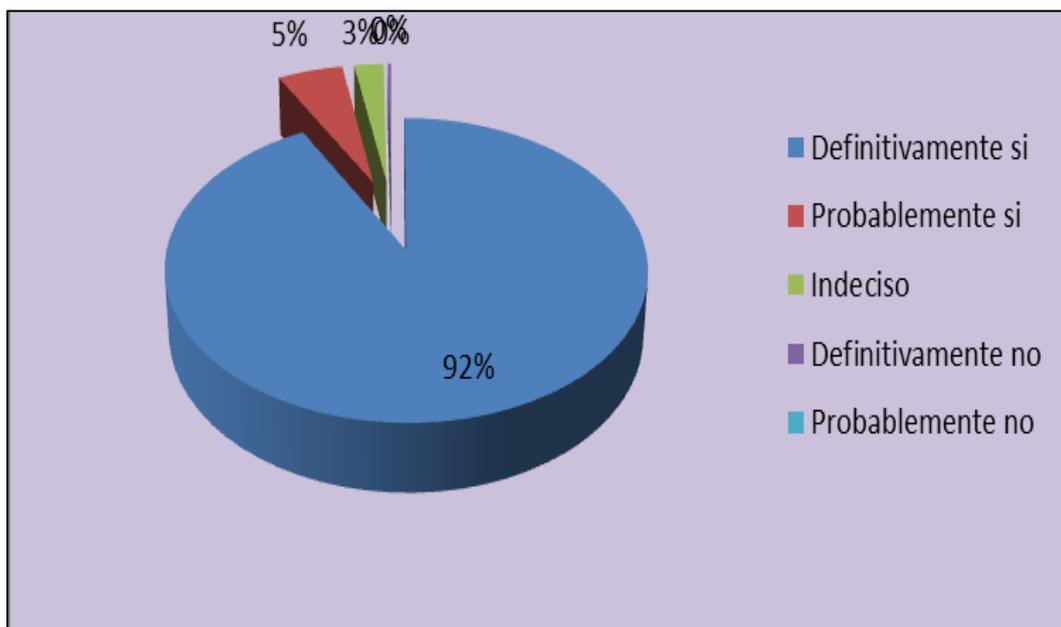
13.- ¿Cree usted que es importante que la asociación cuente con su propia filosofía (misión, visión , objetivos)?

CUADRO N.-28 Propia Filosofía

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	351	92%
Probablemente si	20	5%
Indeciso	9	3%
Definitivamente no	1	0%
Probablemente no	0	0%
TOTAL	381	100%

Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vinces Suarez

GRÁFICO N.- 37 Propia Filosofía



Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vinces Suarez

Toda organización independientemente del servicio o producto que ofrezca al mercado debe tener una razón de ser y objetivos propuestos por la cual se está creando la asociación u organización, es por esto que podemos decir que la misión, visión es hacia donde quiere ir toda organización y a dónde quiere llegar.

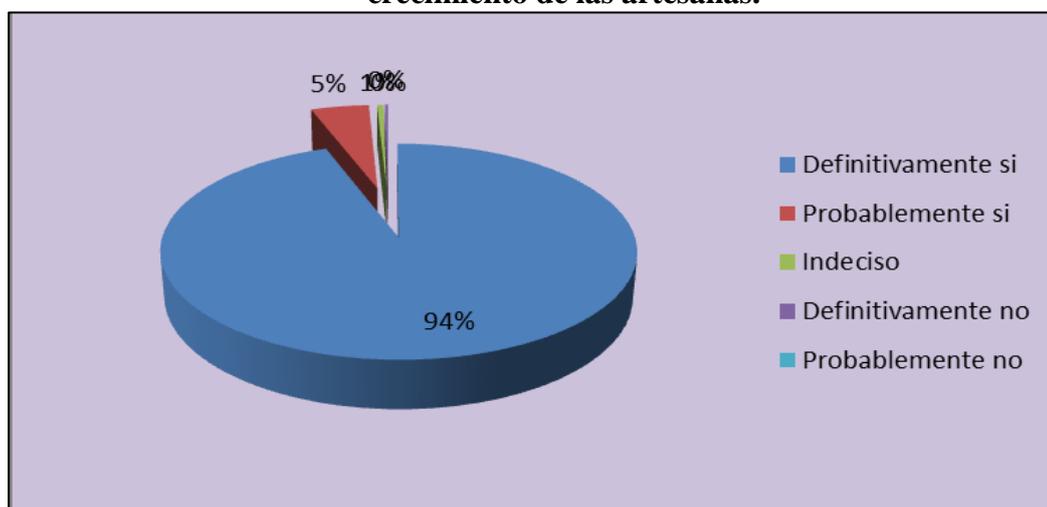
14.-¿Cree usted para que para el crecimiento de las artesanías en el mercado es necesario aplicar las estrategias organizacionales?

CUADRO N.-29 Aplicación de estrategias organizacionales para el crecimiento de las artesanías.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	360	94%
Probablemente si	18	5%
Indeciso	2	1%
Definitivamente no	1	0%
Probablemente no	0	0%
TOTAL	381	100%

Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vences Suarez

GRÁFICO N.- 38 Aplicación de estrategias organizacionales para el crecimiento de las artesanías.



Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vences Suarez

La aplicación de estrategias organizacionales es muy importante también para el crecimiento de las artesanías en el mercado para que sus productos se comercialicen con más rapidez y pueda haber más demanda, llegando a la conclusión que estas estrategias deben estar presentes en la asociación para que las artesanías puedan gozar de los beneficios que las mismas ofrecen, generando también una motivación dentro de la asociación.

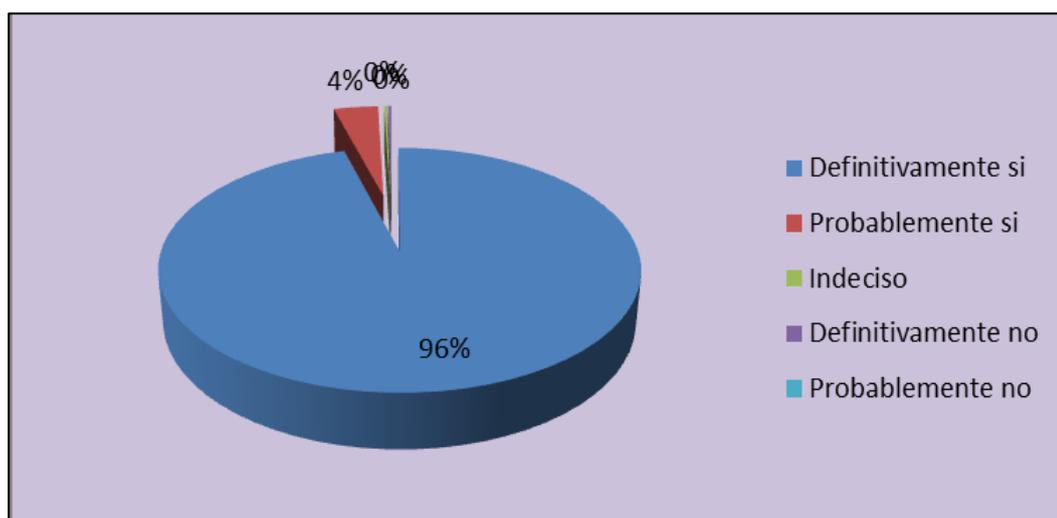
15.-¿Cree usted que la aplicación de estrategias organizacionales mejorarían el direccionamiento administrativo la asociación?

CUADRO N.-30 Aplicación de estrategias organizacionales para el direccionamiento administrativo.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	365	96%
Probablemente si	14	4%
Indeciso	1	0%
Definitivamente no	1	0%
Probablemente no	0	0%
TOTAL	381	100%

Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vincés Suarez

GRÁFICO N.-39 Aplicación de estrategias organizacionales para el direccionamiento administrativo.



Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vincés Suarez

El direccionamiento administrativo es el que nos va a permitir generar las estrategias mas adecuadas para la asociación, es por eso que al consultar a las personas coincidieron que eran necesaria la aplicación de estrategias organizacionales para que así las socias puedan trabajar de una manera más eficaz y eficiencia a la hora de elaborar y vender sus productos, obteniendo mas ventaja competitiva en el mercado.

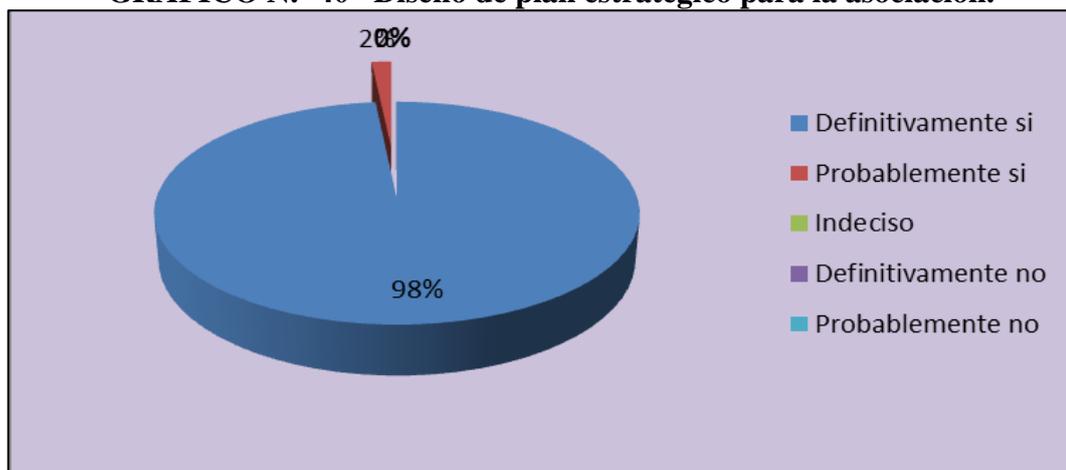
16.-¿Cree usted que se debe diseñar un plan estratégico para la asociación de artesanas la libertad que todos queremos?

CUADRO N.-31 Diseño de plan estratégico para la asociación.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	375	98%
Probablemente si	6	2%
Indeciso	0	0%
Definitivamente no	0	0%
Probablemente no	0	0%
TOTAL	381	100%

Fuente :Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vinces Suarez

GRAFICO N.- 40 Diseño de plan estratégico para la asociación.



Fuente : Datos de la encuesta
Elaborado por: Eunices Vinces Suarez.

A través de los resultados se demuestra que se debe diseñar un plan estratégico para la asociación de artesanas La Libertad que todos queremos, ya q a través del mismo los artesanos se guiaran para que puedan definir nuevos mercados, generar nuevos clientes, crear ventajas competitivas y promover el desarrollo económico beneficiando a la sociedad y a las artesanas, concluyendo que es necesario el diseño de un plan estratégico con estrategias , programas y proyectos que ayude al direccionamiento administrativo y comercial de la Asociación.

3.3.- COMPARACIÓN DE RESULTADOS.

En las entrevistas y encuestas realizadas a las artesanas de la Asociación La Libertad que todos queremos no cuenta con direccionamiento estratégico, y a la vez que no reciben ayuda por parte de instituciones seas estas públicas o privadas, lo que genera una desmotivación en las artesanas , es por ellos que es importante la realización del plan estratégico para la formulación y ejecución de los elementos administrativos para que el crecimiento institucional de la asociación sea de mayor relevancia a nivel local y nacional.

3.4- CONCLUSIONES

1. En las entrevistas realizadas a las artesanas de la asociación La Libertad que todos queremos se pudo constatar que las socias son unidas con respecto a las actividades que se pretenden realizar, tomando en cuenta que es por generar un crecimiento en la misma.
2. Las artesanas nos manifestaron que la actual administración es regular puesto que las socias que al frente de la misma poseen escaso conocimiento administrativo, generando esto una deficiencia en la administración de sus recursos.
3. Así como también se pudo constatar que el posicionamiento geográfico donde las artesanas expenden sus productos es una ventaja para ellas ya que pueden ofrecer su producto con más facilidad y sobre todo a más clientes.
4. La falta de capacitaciones, por parte de entidades públicas y privadas generan una desmotivación para las socias que tienen todo el deseo de desarrollar, innovar y comercializar sus productos y poder mejorar su calidad de vida.
5. Es importante mencionar que al consultar con las socias si para ellas es necesario la aplicación de estrategias en el ámbito de marketing y comercialización estuvieron totalmente de acuerdo ya que estas generarían una mayor demanda y por ende obtendrían más ingreso.
6. Los resultados de las encuestas y las entrevistas permitieron establecer los modelos y elementos necesarios que permitan direccionar las actividades y así evolucionar y adaptar la asociación en este mercado.

3.5.- RECOMENDACIONES.

1. Se recomienda que los artesanos se involucren más en la planificación y comunicación que realizan en relación a sus actividades, de esta forma fortalecerá la confianza, que será fundamental para interactuar, tomar la decisión adecuada y mejorar la situación actual de la asociación generando un trabajo en equipo.
2. Es de mucha importancia que la Asociación de artesanas establezcan la misión, visión, y objetivos para que en base de estos elementos poder desarrollar las alternativas específicas de crecimiento organizacional, desarrollando así su ventaja competitiva.
3. Las artesanas deben desarrollar un análisis situacional del entorno interno externo de la asociación, para conocer los cambios que se presentan en el ambiente y en base a estos desarrollar estrategias que permitan satisfacer los gustos y preferencias de las clientas.
4. Implementar proyectos de capacitación que involucren a todas las socias para que puedan tener los conocimientos básicos de administración, contabilidad, necesario para administración efectiva de sus recursos.
5. Se requiere promover la excelencia en la atención al cliente de parte de todas las socias activas, fomentando así una cultura organizacional integrado para captar nuevos clientes que incrementen la rentabilidad de la asociación.
6. Es necesario fomentar programas, proyectos y planes operativos para que el direccionamiento estratégico de la Asociación de Artesanas se lleve de una manera efectiva con el apoyo de cada una de las socias.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO.

4.1.- PRESENTACIÓN.

El sector artesanal actualmente es de gran importancia en el sector económico porque se realiza de forma manual por un o más personas, sin auxilio de grandes maquinarias, este tipo de actividad ha sido el eje fundamental en el progreso como asociación lo cual ha permitido que puedan alcanzar sus objetivos.

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

Este proceso de cambio, involucra la creación de la misión y visión, que son indispensables para alcanzar los propósitos y fines de la organización, además permiten, mejorar la estructura, imagen y el desarrollo efectivo de las actividades en el campo administrativo y económico.

Es así, como este complemento de la planeación estratégica, permitirá estructurar los mecanismos necesarios que ayuden a sostener y viabilizar a la asociación, mediante un diagnóstico de los factores internos y externos que son los elementos

necesarios que se deben gestionar por medio del análisis situacional establecido por una matriz FODA, para que los resultados sean eficientes y eficaces con el tiempo.

El presente Plan Estratégico tiene como finalidad mejorar la gestión administrativa y comercial de la Asociación de Artesanas La Libertad que todos queremos, mediante procesos sistemáticos que logren un futuro deseado, lo que conlleva a diseñar estrategias que permitan alcanzar el éxito deseado.

4.2.- JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.

Un plan estratégico es primordial en toda organización porque nos permite guiar hacia los fines propuestos respaldándose en estrategias a seguir de tal manera que la asociación logre alcanzar sus objetivos, por ende es necesario que cuente con un documento que sirva de respaldo para desarrollar sus actividades, que se orienten y proyecten hacia un futuro estable y competitivo entre socias y población, además debe considerarse que el plan estratégico debe diseñarse de acuerdo a las necesidades y objetivos de cada asociación.

Así mismo con este trabajo se pretende beneficiar al sector artesanal de bisuterías ejecutando una visión cambiante, renovadora para demostrar que las habilidades y conocimientos de las socias es un recurso importante para el sector.

Gracias a la realización del Plan Estratégico, permitirá que La Asociación de artesanal La Libertad que todos queremos, mejore en las funciones que desempeña, se debe indicar que una de las debilidades del gremio es que no expanden sus productos en nuevos mercados.

Por esta razón el Plan Estratégico que se elaborara en la Asociación de Artesana La Libertad que todos queremos tendrá como fin alcanzar el desarrollo

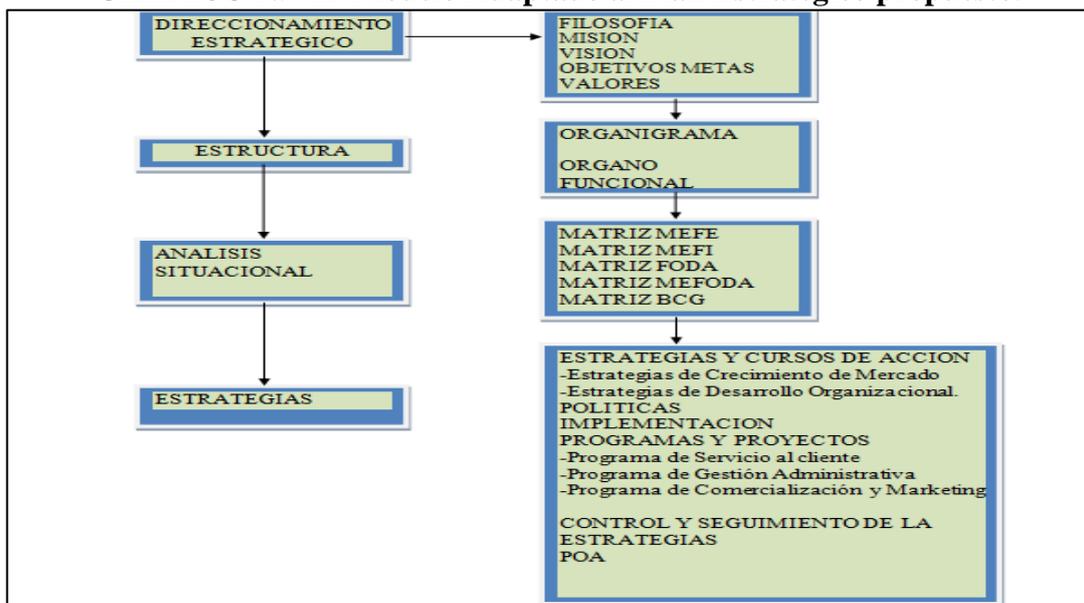
organizacional, lograr la permanencia y crecimiento en el mercado artesanal , mediante la creación de los cursos de acción , programas y proyectos que servirán como guías para obtener la mejora continua de los artesanas. Este proceso de cambio esta fundamentado en la planeación estrategia, la cual se convertirá en la base fundamental para desarrollar estrategias y de esta forma crear ventajas competitivas para hacerle frente a los cambios que se presentan en el mercado , es por ello que es necesario que las artesanas de ben de innovar sus conocimientos para crecer en su ambiente laboral

4.3.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

La Asociación de artesanas La libertad que todos queremos fue creada hace 10 años con aproximadamente 25 socias en la actualidad cuenta con 15 socias activas y se dedica a comercializar y elaborar manualmente productos artesanales como artes, pulseras, carteras , collares , entre otros que expenden en la plazoleta cívica del Centro Comercial Buenaventura Moreno, ubicado en el Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena.

4.4.- MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO.

GRÁFICO N.- 41 Modelo Adaptado al Plan Estratégico propuesto.



Fuente :Datos de la asociación
Elaborado por: Eunices Vences Suárez

4.5.- COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Los componentes del plan estratégico son los van a permitir que la asociación de artesanas La Libertad que todos queremos se direccionen de buena manera a través del establecimiento de la misión, visión, objetivos, estructura organizacional y las debidas estrategias organizacionales de acuerdo a su análisis FODA.

4.5.1.- DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

4.5.1.1.- Filosofía.

Cumplir con las expectativas de nuestros clientes, brindándoles un productos y servicios de calidad, manteniendo la innovación en diseño de artesanías, teniendo como prioridad un ambiente humanístico y trabajo en equipo, mediante principios éticos como el sentido de pertenencia, cooperación solidaridad y responsabilidad social, para el bienestar de las socias y clientes en general.

4.5.1.2.- Visión.

Ser líderes en el mercado nacional de artesanías, mediante procesos de gestión de calidad y reconocida por su innovación, exclusividad y responsabilidad.

4.5.1.3.- Misión.

Producir y comercializar artesanías en el mercado nacional, mediante el recurso humano competente creativo e innovador, elaborando variedad de diseños exclusivos, mejorando la calidad de vida de las artesanías.

4.5.1.4.- Objetivos.

Comercializar artesanías de calidad, mediante la creatividad del talento humano y la optimización de recursos, logrando su reconocimiento y el progreso socio-económico de la Provincia de Santa Elena.

- ✓ Fomentar el trabajo en equipo de la Asociación de artesanas La Libertad que todos queremos

- ✓ Mejorar la gestión administrativa de la Asociación de artesanas La Libertad que todos queremos

- ✓ Captar nuevos mercado para la expansión del producto.

- ✓ Elaborar nuevos diseños creativos e innovadores

4.5.1.5.- Metas.

Las metas más importantes propuestas para la Asociación de artesanas La Libertad que todos queremos son las que se detallan a continuamente y son las que nos ayudaran para que las estrategias, programas y proyectos se puedan cumplir a cabalidad.

- a) Mejorar la interacción, entre los socios para elevar el interés por brindar un servicio de buena calidad en cuanto a su desarrollo administrativo.

- b) Proporcionar a los artesanos conocimientos administrativos que busquen innovación y solución a la calidad de vida de los clientes y a la vez a las artesanas de la Asociación La Libertad que todos queremos.

- c) Lograr que los socios alcancen un conocimiento administrativo de alto nivel, desarrollando módulos de superación profesional dictados por los socios.

- d) Lograr que los socios se sientan motivados y comprometidos con el Asociación para que puedan salir adelante.

4.5.1.6.- Valores.

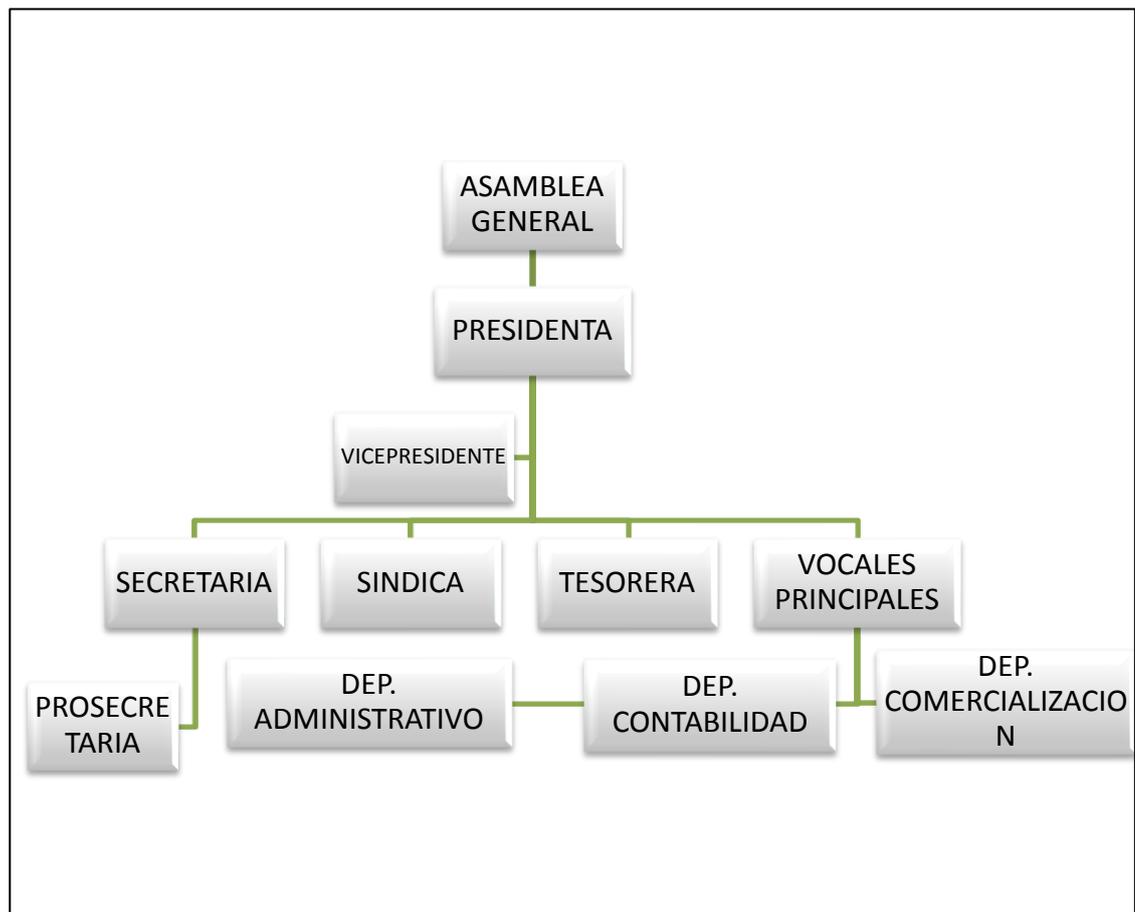
- ✓ **Compromiso.-** Manifestado por la identificación y lealtad de las artesanas con la asociación y el sentido de responsabilidad en el trabajo para el logro de objetivos.
- ✓ **Innovación.-** Aplicando nuevas ideas, conceptos , productos , servicios y prácticas , con la intención de mejorar la productividad.
- ✓ **Calidad.-** Produciendo y comercializando productos que satisfagan las expectativas de nuestros clientes.
- ✓ **Mejoramiento continuo.-** Buscamos siempre las mejores formas de producir y comercializar el producto
- ✓ **Responsabilidad.-** Cumplimos nuestro compromiso con seriedad y solvencia.
- ✓ **Integridad.-** Somos una asociación integra en cuanto al desarrollo y normas que se establece dentro del mismo, actuamos con concordancia con los valores
- ✓ **Integridad.-** Es una asociación que cuenta con el prestigio a nivel local

4.5.2.-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ÓRGANO FUNCIONAL

La estructura organizacional que se propone es adecuada para la asociación, ya que este tipo de organigrama ayuda a la asociación a utilizar combinaciones verticales y horizontales para ampliar posibilidades de estrategias y beneficios para la asociación.

A continuación se detallan las funciones de cada una de los puestos, las mismas que permitirán llevar de manera más óptima el trabajo y destacara las habilidades y destrezas de las socias artesanas.

GRÁFICO N 42- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACION DE ARTESANAS LA LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS



Fuente :Datos de la asociación
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

Órgano Funcional.

La asociación de mujeres artesanas La Libertad que todos queremos, dentro de sus estatutos se establece un rol, su importancia y las funciones que deben cumplir.

A continuación se detallan las funciones de cada área respectivas.

Asamblea General

La Asamblea es la máxima autoridad de la asociación y la integran todas las socias en goce de su derecho y sus resoluciones tomadas por mayorías de votos, siendo obligatoria para todos incluso para los ausentes. La Presidenta tendrá voto

dirimente en caso de debate en la votación de una moción, excepto en los casos que tenga interés personales.

En las convocatorias de Asamblea General y de Directorio se hará constar el orden del día, lugar, fecha y hora de la reunión. Se indicara además que la Asamblea se instalara legalmente en caso de no haber quorum reglamentario una hora después con el número de socias presentes. El quórum legal para la Instalación de la Asamblea General es la mitad más uno de las socias en goce de sus derechos. La concurrencia de la socia será personal y el voto es indelegable.

Atribuciones de la Asamblea General:

- a) Cumplir y hacer cumplir el estatuto, reglamento interno y demás resoluciones de la Asamblea General.
- b) Elegir a los miembros del Directorio, conocer sus renunciaciones y separarlos del cargo cuando así lo amerite.
- c) Fijar las cuotas de ingreso, ordinarias y extraordinarias.
- d) Aprobar, modificar o rechazar los planes programas, presupuestos planteados por el Directorio.
- e) Conocer el ingreso o salida voluntaria de las socias.
- f) Conocer los informes que presenten los miembros del Directorio y resolver sobre los mismos.
- g) Autorizar la adquisición de bienes muebles e inmuebles para la asociación.
- h) Interpretar en primera y última instancia el estatuto y reglamento interno en caso de duda.

- i) Resolver sobre cualquier asunto contemplado en el estatuto y en caso que lo señale el reglamento, o mediante oficio enviado a cada socia.

Presidenta:

Constituye la máxima autoridad por todas las socias activas de la Asociación de Artesanas La libertad que todos queremos, que se encuentran en plenitud de sus derechos, estos se reunirán ordinaria y extraordinariamente de acuerdo a los estatutos de la Asociación.

Funciones:

- a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Asociación.
- b) Convocar y presidir las sesiones del Directorio, Asamblea General y demás actos que la Asociación realice.
- c) Velar por el fiel cumplimiento del estatuto, reglamento interno, y demás resoluciones de la Asamblea General.
- d) Suscribir conjuntamente con la Secretaria las actas de Asamblea General, del Directorio y más documentos de la organización.
- e) Presentar a la asamblea general el desenvolvimiento económico y administrativo de la institución cada tres meses.
- f) Tomar decisiones en los casos considerados de extrema urgencia ante la posibilidad de consecuencias graves para la existencia de la asociación debiendo informar de lo actuado en la inmediata sesión de directorio.

Vicepresidenta:

Autoridad que tiene la facultad de reemplazar las funciones de la presidenta en caso de ausencia, poder gestionar o tomar decisiones bajo las políticas implantadas.

Funciones:

- a) Subrogar a la presidenta en ausencia temporal o definitiva con las mismas atribuciones.
- b) Colaborar con las gestiones del Directorio.
- c) Las demás que le determine el estatuto, el estatuto, reglamento interno y sus resoluciones en la Asamblea General.

Secretaria:

Es la persona encargada de recolectar y procesar la información que respalda en las actas es aquella persona que recolecta y procesa la información que respalda las actividades que realiza la Asociación.

Funciones:

- a) Asistir cumplidamente a todas las asambleas y sesiones de directorios legalmente convocados.
- b) Realizar la convocatoria dispuesta por la presidenta.
- c) Conferir certificaciones y dar fe de los actos de Asociación previa orden de la presidenta.
- d) Mantener actualizada la correspondencia y el archivo de la entidad.
- e) Comunicar a la presidenta ingreso y egreso de las socias, así como las sanciones que se dicte en resolución legal de alguna socia.
- f) Suscribir con la presidenta las actas de Asamblea General y del Directorio.

- g) Las demás que determine el estatuto del reglamento interno y resoluciones de la asamblea general.

Tesorero:

Es la persona encargada de realizar una evaluación periódica del presupuesto de la asociación, informarse de los gastos que realizan de acuerdo a lo que corresponde.

Funciones:

- a) Responder civil y penalmente por los fondos y bienes de la Organización.
- b) Recaudar las cuotas de ingreso ordinarias, extraordinarias, u otros valores que por cualquier concepto ingresen a la Organización.
- c) Levantar anualmente un inventario de los bienes de la entidad.
- d) Mantener en orden y al día los libros de Contabilidad.
- e) Abrir una cuenta a nombre de la institución y firmada conjuntamente con la Presidenta para efectos de movilización de fondos.
- f) Presentar un informe detallado trimestralmente y otro al finalizar sus funciones sobre el desenvolvimiento económico de la institución.
- g) Entregar al sucesor los fondos, escrituras, libros, recibos y demás documentos previo balance e inventario de acuerdo con la comisión de fiscalización que nombre para el efecto.

Síndico:

Es la persona encargada de ejecutar las funciones de la institución, y permitirá que la organización se desarrolle de una manera estable y conjunta.

- a) Asesorar a la Asociación en los asuntos judiciales y extrajudiciales, pudiendo asesorarse o solicitar la presencia de un Abogado.
- b) Puede designar alguna persona con conocimiento apegados a derechos que pueda orientar a la organización o en todo lo concerniente al estatuto y al Reglamento Interno de la entidad.
- c) Conocer e interpretar las disposiciones estatutarias y de los reglamentos internos.
- d) Velar por la correcta aplicación del estatuto y reglamento interno.
- e) Asesorar al presidente y ala directorio en pleno sobre las resoluciones que se suscite en el interior o exterior de la Asociación.

Vocales Principales:

Son los encargados de apoyar en las actividades que coadyuve al establecimiento la Asociación:

- a) Ser integrantes de las diversas comisiones que se crearen, los suplentes a la vez los reemplazan a los vocales principales en los casos señalados.
- b) Asistir a las secciones de Directorio y Asamblea General legalmente convocadas.
- c) Subrogar a los miembros del Directorio en ausencia temporal o definitiva.
- d) Coordinar y cumplir con las funciones que le encomendare.

Departamento Administrativo

Este departamento se encarga de realizar las planificaciones respectivas para gestionar las actividades que realiza la Asociación de Artesanas “La Libertad que

todos queremos” para que de esta manera manejar de forma correcta la situación que presenta la organización y poder tener respuesta oportuna e inmediata.

Funciones Administrador:

- a) Planificación de las actividades, programas, proyectos.
- b) Administración y designación de los recursos.
- c) Monitorear, controlar, dirigir y dar seguimiento de las gestiones.
- d) Diagnostico de los procesos y retroalimentación.
- e) Informes mensuales sobre el nivel de cumplimiento de actividades.

Departamento Financiero:

Se encargara del manejo adecuado de los recursos financieros que circula a través de las operaciones de la Asociación, manteniendo solvencia económica para algún previsto , el mismo se encargara del recurso económico de la Asociación de artesanas La Libertad que todos queremos.

Funciones Tesorero:

- a) Presentar mensualmente informe, y recuperación de caja chica.
- b) Custodiar los fondos y destinar el dinero ante cualquier previsto.
- c) Elaborar el Presupuesto de la Asociación y someterlos a consideración de la Directiva y a la aprobación de la Asamblea General.
- d) Administrar y responder civil y penalmente de los fondos de la entidad y ubicar dichos fondos y bienes de acuerdo a las disposiciones del Director y de la Asamblea General de socias.

- e) Llevar los libros de ingresos y egresos con claridad y objetividad.
- f) Recibir los valores por cualquier concepto que ingresen y depositaren en una cuenta bancaria, no pudieren por ningún motivo retener en su poder cantidades de dinero por más de 48 horas hábiles.
- g) Presentar al Directorio y a la Asamblea General, cada 6 meses o cuando estime conveniente los organismos Directivos de la Entidad el Estado de Cuentas.
- h) Efectuar anualmente el inventario de los bienes de la Asociación.
- i) Autorizar con su firma y la de la Presidenta los cheques y todo egreso económico.

Departamento Comercial:

Se encargara de gestionar la comercialización de los productos que elaboran las artesanas de la Asociación “La Libertad que todos queremos” generando así un reconocimiento en el mercado, incrementar las cartera de clientes y el volumen de ventas.

4.5.3.- ANÁLISIS SITUACIONAL.

Para la asociación de artesanas La Libertad que todos queremos es importante este tipo de diagnostico ya que nos ayudara a conocer las falencias que posee la asociación, esta herramienta de análisis situacional FODA.

Este análisis será la base principal para que las artesanas establezcan vínculos con sus clientes, se generen buenas relaciones laborales y trabajen en equipo para que puedan alcanzar los beneficios deseados y mejorar su calidad de vida que tanto anhelan.

CUADRO N.-32 Análisis Situacional

<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad en sus productos. 2. Artesanas creativas e innovadoras. 3. Conocimiento y experiencia en la rama artesanal. 4. Buen servicio al cliente. 5. Contar con herramientas necesarias. 6. Actividad reconocida en el ámbito cultural. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca publicidad y promoción 2. No hay capacitación constante. 3. Falta de plan estratégico. 4. Falta de maquinaria para mejorar la productividad. 5. Falta de conocimiento administrativo. 6. Dificultada para exportar sus artesanías.
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Frecuencia de clientes a los puestos de trabajo 2. Participación en eventos 3. Estabilidad en los precios para el público 4. Posicionamiento Estratégico. 5. Ser reconocidas a nivel Provincial. 6. Visita de turistas nacionales y extranjeros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alteraciones en las ordenanzas municipales 2. Profesionales con mayor grado de experiencia. 3. Carencia de fuentes de financiamiento. 4. Ingreso de nuevos competidores al mercado. 5. Cambios en el entorno artesanal. 6. Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.

Fuente :Datos de la asociación
 Elaborado por: EunicesVinces Suárez

4.5.3.1.- Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

CUADRO N.-32 MEFI

<u>FORTALEZAS</u>	PESO	CALIF.	VALOR
Calidad en sus productos.	0.09	4	0.36
Artesanas creativas e innovadoras	0.08	3	0.24
Conocimiento y experiencia en la rama artesanal.	0.09	4	0.36
Buen servicio al cliente	0.08	4	0.32
Contar con herramientas necesarias.	0.07	4	0.28
Actividad reconocida en el ámbito cultural	0.07	3	0.21
<u>DEBILIDADES</u>			
Poca publicidad y promoción	0.08	3	0.24
No hay capacitación constante	0.09	4	0.36
Falta de plan estratégico	0.09	5	0.45
Falta de maquinaria para mejorar la productividad	0.08	3	0.24
Falta de conocimiento administrativo	0.09	4	0.36
Dificultada para exportar sus artesanías	0.09	4	0.36
TOTAL	1		3.78

Fuente :Datos de la asociación
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

En virtud del resultado obtenido mediante la evaluación de la matriz interna, se obtuvo un valor total de 3.78, lo que significa que poseen una fuerza interna favorable al tener el conocimiento y la experiencia para elaborar y vender sus productos, pero al mismo tiempo deben mejorar sus debilidades más necesarias siendo una de ellas la falta de un plan estratégico que permita direccionarlas para que puedan ser competitivas y desarrollarse estratégicamente en el mercado.

4.5.3.2.- Matriz de Evaluación de los Factores Externos

CUADRO N.-33 MEFÉ

<u>OPORTUNIDADES</u>	PESO	CALIF.	VALOR
Frecuencia de clientes a los puestos de trabajo.	0,09	3	0,27
Participación en eventos que se desarrollan en el lugar.	0,08	4	0,32
Estabilidad en los precios para el público.	0,07	3	0,21
Posicionamiento Estratégico.	0,09	4	0,36
Ser reconocidas a nivel Provincial.	0,08	3	0,24
Visita de turistas nacionales y extranjeros	0,09	4	0,36
<u>AMENAZAS</u>			
Alteraciones en las ordenanzas municipales.	0,08	4	0,32
Profesionales con mayor grado de experiencia.	0,08	3	0,24
Carencia de fuentes de financiamiento.	0,09	4	0,36
Ingreso de nuevos competidores al mercado.	0,08	3	0,24
Cambios en el entorno artesanal.	0,09	4	0,36
Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.	0,08	4	0,32
TOTAL	1		3,6

Fuente :Datos de la asociación
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

En relación con el resultado obtenido mediante la evaluación de la matriz externa, se obtuvo un valor total de 3.60, el cual nos indica que las artesanas tienen muchas oportunidades de seguir creciendo en el mercado a través de este resultado podemos buscar las alternativas más específicas y adecuadas para contrarrestar las amenazas y así alcanzar los más altos niveles de estrategias competitivas y desarrollo organizacional.

4.5.3.3.- Matriz estratégica FODA.

CUADRO N.-34 Matriz Estratégica Foda

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>INTERNOS</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad en sus productos. 2. Artesanas creativas e innovadoras 3. Contar con herramientas necesarias. 4. Conocimiento y experiencia en la rama artesanal. 5. Buen servicio al cliente 6. Actividad reconocida en el ámbito cultural 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca publicidad y promoción 2. No hay capacitación constante 3. Falta de plan estratégico 4. Falta de maquinaria para mejorar la productividad 5. Falta de conocimiento administrativo. 6. Dificultad para exportar sus artesanías
<i>EXTERNOS</i>		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (F-O)	ESTRATEGIAS (D-O)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Frecuencia de clientes a los puestos de trabajo 2. Participación en eventos 3. Estabilidad en los precios para el publico 4. Posicionamiento Estratégico. 5. Visita de turistas nacionales y extranjeros. 6. Ser reconocidas a nivel Provincial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La calidad de sus productos generan gran frecuencia de los clientes. 2. La creatividad e innovación de sus productos genera que sean partícipes de diferentes eventos organizados por las instituciones públicas, 3. La estabilidad en los precios y contar con las herramientas necesarias beneficia a las artesanas. 4. La experiencia y el conocimiento que las artesanas hacen que lo clientes las ubique gracias a su posicionamiento estratégico. 5. El buen servicio al cliente que ofrecen las artesanas hacen que la afluencia de turistas sea mayor. 6. Las artesanías es una actividad reconocida a nivel provincial por ser parte de nuestra cultura. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la frecuencia de los clientes para poder difundir el producto. 2. Brindar capacitaciones constantes para que los socios estén preparadas en para los diferentes eventos. 3. Diseñara un plan estratégico para que la estabilidad en los precios pueda ser aprovechado al máximo. 4. Gracias a la ubicación de donde expenden sus productos los artesana, se deberá mejorar maquinaria para poder alcanzar más volumen de ventas. 5. Capacitar a las socias en el área administrativa para que la visita de los turistas sea más productiva. 6. Para poder exportar sus productos es necesario el apoyo de instituciones públicas y privadas.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (F-A)	ESTRATEGIAS (D-A)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de nuevos competidores al mercado. 2. Profesionales con mayor grado de experiencia. 3. Alteraciones en las ordenanzas municipales. 4. Carencia de fuentes de financiamiento. 5. Cambios en el entorno artesanal. 6. Cambios en los gustos y preferencias de los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la calidad de sus productos para hacer frente al ingreso de nuevos competidores en el mercado. 2. Diseñar más diseños innovadores y creativos para hacer frente a los profesionales con mayor grado de experiencia. 3. Contar con las herramientas necesarias para que las alteraciones en las ordenanzas municipales no afecten a la asociación. 4. Aprovechar el conocimiento y experiencia obtenida para buscar fuentes de financiamiento. 5. Capacitar para seguir mejorando el servicio al cliente para poder hacer frente a los cambios en el entorno artesanal. 6. Aprovechar que la actividad es reconocida para poder sobrellevar los cambios en gustos y preferencias de los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar estrategias de publicidad y promoción para que el ingreso de nuevos competidores no afecten los ingresos de la asociación. 2. Capacitar a las socias para estar al mismo nivel de los profesionales de mayor experiencia. 3. Elaborar un plan estratégico para que las ordenanzas municipales no afecten a la asociación. 4. Implementar nuevas maquinarias a través del financiamiento externo. 5. Capacitar sobre gestión administrativa a las socias para sobrellevar los cambios en el entorno artesanal. 6. Desarrollar gestiones con instituciones gubernamentales que ayuden a exportar a el producto para así poder satisfacer en gustos y preferencias a todo tipo de clientes

Fuente :Datos de la asociación
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

4.5.3.4.- Análisis de Porter.

Amenaza de los nuevos competidores.- Para la asociación de artesanas La Libertad que todos queremos se encuentra en un nivel medio ya que actualmente el sector productivo en el área artesanal se está desarrollando cada vez más en el país y sobre todo en la provincia de Santa Elena por los tanto las barreras de entrada de los competidores son fuertes y sobre todo dentro del área donde se expende el producto, es por eso que la creatividad e innovación en el producto es primordial para que la fidelidad siga vigente.

Poder de Negociación de los clientes.- El estudio o del Plan Estratégico de la Asociación de artesanas La Libertad que todos queremos, constara de estrategias que permitan el aumento de clientes para todas las socias, esto con el fin de generar publicidad y a la vez de ofrecer un servicio de alta calidad, por ello se tomara en cuenta los siguientes aspectos como hábitos de consumo, perfil, preferencias comportamiento ante la asociación. Otra canal importante de comercialización será los eventos que se realizan en el sector donde la visita de cliente aumenta.

Amenaza de Productos Sustitutos.- Para la Asociación de artesanas La Libertad que todos queremos, la amenaza de productos sustitos serias todas las asociaciones u organizaciones afines que elaboran y venden el mismo producto, como es la Asociación de micro empresarias artesanales Por una Nueva Ciudad que se encuentra ubicada a poco metros del lugar donde expenden el productos las artesanas.

Poder de Negociación de los Proveedores.- La Asociación de artesanas La Libertad que todos queremos requiere de material totalmente variado para poder elaborar los productos que ofrece es por eso que se busca implementar estrategias que permitan estudiar alternativas para llegar a los proveedores, estas alternativas serian el análisis de compra y venta entre ambas partes y buscar convenios o alianzas que permitan la adquisición de estos materiales.

Rivalidad entre competidores.- El crecimiento que ha tenido actualmente el sector de las artesanías en nuestra localidad como es la Provincia de Santa Elena y donde se encuentran muchos lugares donde se venden artesanías, la rivalidad entre competidores existentes se maneja mejorando la posición relativa, utilizando tácticas como la competencia en precios , introducción de nuevos productos e incrementos en la calidad de servicios al cliente, adquiriendo así una ventaja competitiva.

4.5.3.5.- Matriz de competitividad.

CUADRO N.-35 Matriz de Competitividad

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	La libertad que todos queremos			Por una nueva ciudad.		
	PES O	CALI F.	VALO R	PES O	CAL IF.	VAL OR
Calidad del Producto.	0,08	4	0,32	0,08	3	0,24
Buen servicio al cliente.	0,08	5	0,4	0,08	3	0,24
Posicionamiento Estratégico	0,08	4	0,32	0,08	4	0,32
Falta de conocimiento administrativo.	0,08	3	0,24	0,07	3	0,21
Ingreso de nuevos competidores al mercado.	0,09	4	0,36	0,08	4	0,32
TOTAL			1,64			1,33

Fuente :Datos de la asociación
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

De acuerdo a los resultado obtenidos se puede deducir que la Asociación La Libertad que todos queremos es más competitiva que la Asociación de Artesanas Por una nueva ciudad, puesto que la calidad de sus productos son de mejor calidad y son reconocidos a nivel local.

4.5.3.6.-Matriz Boston Consulting Group (BCG).

En la asociación de artesanas La Libertad que todos queremos las artesanías son elaboradas manualmente y con gran calidad, por lo que de acuerdo al estudio realizado , las estrategias que actualmente ejecuta la asociación conlleva a que en

la matriz BCG , se ubiquen en el signo de interrogación que se encuentra en el primer cuadrante de dicha matriz , puesto que mantiene una reducida participación en el mercado pero un alta crecimiento de la demanda , indicando que no abarca muchos nichos de mercado, sin embargo la industria de la artesanía es amplia y existe una gran demanda para satisfacer tanto a nivel local y nacional , con estrategias de desarrollo del producto o penetración en el mercado.

Sin embargo con estas estrategias mercadológicas es posible captar nuevos segmentos de mercado y que estos productos se conviertan en un producto estrella.

4.5.3.7.- Matriz de posicionamiento.

La Asociación de artesanas La Libertad que todos queremos para posicionar el producto en la mente del consumidor en relación a sus competidores empleara estrategias de marketing que permitan a través de un análisis detectara las necesidades que existe en el entorno.

Es por ello, que dentro del proceso se analizara la situación actual (matriz FODA) en la que se sitúa la asociación, para explotar las fortalezas que permitan que el producto se comercialice de manera eficiente en el mercado competitivo al que está dirigido.

Es importante mencionar que nuestros productos que nuestros productos en relación a los productos de los competidores se diferencia por mantener un alto estándar d calidad, diversificación de diseños y precios cómodos.

Por tal razón que se empleara un programa de marketing y comercialización, a fin que los productos ofrecidos ganen mercado y clientela de todos los gustos y preferencias de esta manera potencializar la actividad de la asociación de artesanas.

4.5.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

Las estrategias a implementarse en la presente investigación permitirán el desarrollo de los objetivos de la Asociación de Artesanas La Libertad que todos queremos, incluyendo así estrategias de crecimiento de mercado así como de desarrollo organizacional.

4.5.4.1.- Estrategias.

Estrategia de Crecimiento de mercado.

ESTRATEGIA 1.-

Realizar publicidad estratégica para captar la atención de nuevos clientes y así ser reconocidas a nivel nacional e internacional.

Objetivo.- Efectuara una campaña publicitaria y promociones en ventas personalizadas, mediante el uso de hojas volantes, trípticos, tarjetas de presentación, que genere una cadena de marketing que permita el crecimiento en el mercado a nivel nacional.

ESTRATEGIA2 .-

Desarrollar artesanías innovadoras para hacer frente a los cambios en los nuevos gustos y preferencias que se presenta diariamente en el mercado.

Objetivo.- Poder brindar a los consumidores finales un producto de calidad y sobre todo que puedan escoger entre diferentes opciones, satisfaciendo las necesidades del mercado.

ESTRATEGIA 3.-

Fortalecer la producción artesanal mediante eventos y capacitaciones de planeación estratégica

Objetivo.- Incrementar las ventas y abarcar nuevos mercado a través de los eventos a realizarse, y obtener conocimientos administrativos y de comercialización a través de las capacitaciones a realizarse.

Estrategia de Desarrollo Organizacional.

ESTRATEGIA 4.-

Realizar talleres de proceso administrativo y productivo para optimizar la materia prima y los recursos que posee la asociación.

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

ESTRATEGIA 5.-

Establecer un mejor trabajo en equipo mediante la comunicación efectiva y compromiso laboral para generar un clima agradable dentro de la asociación.

Objetivo.- Mejorar la atención al cliente para obtener un eficiente liderazgo empresarial e incrementar la comercialización de los productos, alcanzando así mejores beneficios y óptimos resultados.

ESTRATEGIA 6.-

Capacitar al personal en cultura organizacional para fortalecer la confianza y las relaciones interpersonales.

Objetivo.- Lograr la autoconfianza que debe tener cada socia para poder demostrarle al mercado que el buen trato a sus cliente es la base principal para poder surgir en el mercado.

4.5.4.2.- Cursos de acción.

ESTRATEGIA 1.- Realizar publicidad estratégica para captar la atención de nuevos clientes y así ser reconocidas a nivel nacional e internacional.

CURSO DE ACCIÓN:

- a. Dar a conocer las artesanías mediante los medios publicitarios, radio, televisión y prensa escrita para ser reconocidos en el mercado.
- b. Desarrollar encuestas para hacer conocer los cambios en los gustos y preferencias de los clientes.
- c. Crear la página web de la asociación por medio de las redes tecnológicas.

ESTRATEGIA 2.- Desarrollar artesanías innovadoras para hacer frente a los cambios en los nuevos gustos y preferencias que se presenta diariamente en el mercado.

CURSO DE ACCIÓN:

- a. Establecer nexos con la empresa con la empresa privada para acceder a préstamos bancarios.
- b. Gestionar los trámites para que los mismos se puedan cumplir a cabalidad.
- c. Establecer un porcentaje de las ventas para obtener un capital que nos permita cubrir el monto establecido.

ESTRATEGIA 3.- Fortalecer la producción artesanal mediante eventos y capacitaciones de planeación estratégica

CURSO DE ACCIÓN:

- a. Implementar un plan de producción artesanal para generar la permanencia de la asociación dentro y fuera del entorno.
- b. Utilizar la materia prima adecuada para mantener nuestra imagen.
- c. Organizar eventos en épocas de temporadas donde la afluencia del público es masivo.

ESTRATEGIA 4.- Realizar talleres de proceso administrativo y productivo para optimizar la materia prima y los recursos que posee la asociación.

CURSO DE ACCIÓN:

- a. Fortalecer la función administrativa mediante el compromiso laboral.
- b. Promover el espíritu emprendedor para cumplir con las expectativas del mercado.
- c. A través de los talleres de proceso administrativo optimizar la materia prima.

ESTRATEGIA 5.- Establecer un mejor trabajo en equipo mediante la comunicación efectiva y compromiso laboral para generar un clima agradable dentro de la asociación.

CURSO DE ACCIÓN:

- a. Mejorar la comunicación para coordinar y cumplir con las actividades que involucren a la asociación.

- b. Establecer incentivos económicos y reconocimientos a la mejor socia.

ESTRATEGIA 6.-Capacitar al personal en cultura organizacional para fortalecer la confianza y las relaciones interpersonales.

CURSO DE ACCIÓN:

- a. Involucrar al personal en la innovación artesanal para hacerle frente a los cambios del mercado
- b. Capacitar al personal en cultura organizacional.
- c. Conocer las contingencias de las actividades para integrar al personal en la toma de decisiones adecuadas.

4.5.4.3.- Políticas.

Para las artesanas de la asociación La Libertad que todos queremos se implantaran las siguientes políticas que se utilizaran a la vez como base para el desarrollo de las estrategias en beneficio de las artesanas, en razón que las mismas son guías amplias que marcan las pautas en los procesos, aquellas servirá para orientar a las artesanas de la Asociación.

1. Satisfacción total del cliente, mediante la calidad del producto, entrega oportuna y entrega personalizada.
2. Optimización del recurso humano, bajo normas de respeto y disciplina.
3. Participar de los beneficios que la Asociación de artesanas ofrece para cumplir su objetivo principal.

4. La eficiencia administrativa será garantizada por socios activos de la asociación.
5. Mejoramiento continuo de los sistemas de información, comunicación y procesos.
6. Proteger el medio ambiente.
7. Mejora en proceso, venta, atención al cliente.
8. Gestionar ante las entidades públicas las medidas necesarias para financiar los proyectos.
9. Aplicar desarrollo sustentable en todo momento.
10. Evaluación permanente de la planificación.
11. Cumplir puntualmente con las reuniones y asambleas generales a fin de coordinar las actividades con cada uno de los socios.
12. Desarrollo a la comunidad.

4.5.5IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.

4.5.5.1.- Programas.

PROGRAMA 1 SERVICIO AL CLIENTE

El programa de Servicio al Cliente se podrá conocer el nivel de satisfacción mediante capacitación del servicio al cliente para fortalecer la fidelidad y cumplir con las expectativas en los gustos y preferencias de los clientes., en este programa

se podrá establecer la participación grupal e individual de las socias artesanas y que ellos tenga una comunicación efectiva con sus clientes.

La importancia de implantar un programa de servicio al cliente radica en que contribuirá a la detención, comprensión de necesidades e identificación de intereses del cliente, mejorando el desempeño de las socias logrando a la vez un sentido de compromiso y servicio.

Es por eso que los objetivos de este programa son:

1. Elevar los niveles generales de satisfacción de los clientes.
2. Garantizar que las socias puedan detectar y comprender las necesidades e intereses de sus clientes.
3. Proporcionar mecanismos y técnicas que permitan dar solución a las necesidades de los clientes.

PROGRAMA 2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa es considerada en la actualidad, como uno de los ejes fundamentales para conocer todos los mecanismos funcionales de la organización, de esta forma se puede planear, organizar, controlar y ejecutar , mejorar las actividades para que los directivos tomen la decisión adecuadas y así hacerle frente a las contingencias que se presentan en el ambiente artesanal.

El programa de gestión administrativa permitirá mejorar las actividades laborales mediante la capacitación en gestión administrativa para generar acciones eficaces frente a cualquier eventualidad.

Entre los beneficios que podemos lograr al implementar el programa serian:

1. Contribuir al alcance de los objetivos y propósitos de la Asociación.

2. Se generaría una efectividad en la gestión administrativa.
3. Orienta a la asociación al futuro.
4. Ayuda a establecer con exactitud las metas, las contingencias que se puedan presentar en cualquier situación.
5. Proporcionará a la asociación conocimientos administrativos que busque innovación y solución de las socias y los clientes.

PROGRAMA 3 COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING.

El programa de comercialización y marketing nos permitirá abarcar más segmentos de mercado así como la comercialización oportuna de los productos y también aplicar herramientas informáticas como medio para generar exportaciones a nivel nacional.

Este programa tiene objetivo primordial volver más solvente y viable a la asociación que mejora en sus actividades de acuerdo a sus necesidades.

El programa dentro de sus actividades está garantizando su estabilidad competitiva en el mercado, esto se ve visualizado en mayor producción, mayor rendimiento, responsabilidad en la proyección, con una comercialización en auge, esto convierte a la asociación en una entidad competitiva en el mercado local y nacional.

La realización de un programa de marketing servirá para elevar los índices de ventas de manera significativa, utilizando nuevos métodos de comercialización y medios publicitarios, promoviendo la demanda de las artesanías y el reconocimiento local y nacional de la asociación de artesanas.

A través de este programa se impondrán técnicas innovadoras orientada a dar soluciones las necesidades de los consumidores, así como también se solicitara alas entidades gubernamentales proporcionen la facilidad para poder participar en eventos organizados por ellos.

4.5.5.2.- Proyectos.

PROGRAMA 1 SERVICIO AL CLIENTE

Proyecto 1.- Capacitaciones sobre liderazgo y motivación.

Este proyecto tiene como objetivo principal instruir a las socias como líderes capaces de organizar y participar como el eje vertebral de cualquier proceso de liderazgo. Además con este proyecto se pretende fortalecer la capacidad propositiva, así como la calidad de participación entre socias y clientes, con esto se lograría promover el surgimiento de estrategias institucionales.

Contenido:

El siguiente proyecto tendrá como base los siguientes módulos:

1. Liderazgo : La capacidad de trabajar en equipos
 - ✓ Características del líder.
 - ✓ Comunicación interna.
 - ✓ Desarrollo de formación e integración en equipos.

2. Motivación: Factores que indiquen en el espacio de trabajo
 - ✓ Teoría de la motivación análisis.
 - ✓ Estrategias efectivas de motivación.
 - ✓ Aprender como un desafío diario y permanente.

Modalidad:

Los presentes módulos se los realizaran con las debidas dinámicas para lograr incentivar y promover la participación de las socias, la asistencia será obligatoria y la duración de cada módulo será de máximo de 8 horas cada uno.

Tiempo de Ejecución:

Los módulos serán impartidos en el salón de conferencias del Centro Comercial Buenaventura Moreno en horarios de 08:00 a 10:00 durante 2 semanas.

Proyecto 2.- Estudio del Mercado Artesanal en base a los cambios Tecnológicos q exista.

En este proyecto se beneficiaran a todas las artesanas y permitirá estudiar los cambios drásticos que día a día se dan en la vida empresarial.

En este estudio se determinara que el proceso de producción artesanal se fundamenta en los trabajos manuales y usos de máquinas relativamente simples, a la vez se podrá estudiar los canales de distribución tanto de mayorista y minoristas. Así mismo se estudiara los cambios tecnológicos de la maquinaria que las artesanas usan, para proyectar un análisis de los recursos que sean flexibles en sus costos.

Se podrá establecer técnicas para elaborar objetos de aplicaciones funcionales que sean incorporadas al patrimonio de la asociación, estudiando la forma de vida, el medio, la cultura y la identidad.

Tiempo de Ejecución:

Como los cambios tecnológicos son cambiantes y amplios se estima realizar el estudio durante 5 años y si fuera necesario durante más tiempo.

PROGRAMA 2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Proyecto 1. - Cursos de Crecimiento y Fortalecimiento Administrativo para Microempresas.

El proyecto tiene como objetivo principal buscar que las artesanas se motiven mediante la adquisición de cursos teóricos y prácticos de administración, es de vital importancia que ellas desarrollen sus habilidades de administrar y así cumplan con las normas, reglamentos y políticas establecidas, consiguiendo así la responsabilidad y compromiso de todas las socias.

Con este proyecto se busca lograr que las socias alcancen un conocimiento administrativo de alto nivel, desarrollando módulos de superación profesional dictados por expertos en el tema.

Además se pretende mejorar la interacción entre los socios y elevar el interés por brindar un servicio de buena calidad en cuanto a su crecimiento administrativo.

Contenido:

El siguiente proyecto tendrá como base los siguientes módulos:

1. GESTION ADMINISTRATIVA
2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN MICROEMPRESA.
3. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS MICROEMPRESAR
4. MANERA DE ADMINISTRAR UNA MICROEMPRESA CON EFECTIVIDAD.

Modalidad:

Este curso se dictara de acuerdo a los horarios de la mañana y la tarde esto permitirá que las socias puedan asistir de acuerdo a su tiempo y disposición, para que con las comodidades dadas ellas se sientan motivadas.

Tiempo de Ejecución:

Estos módulos se ejecutara los primeros meses del año en horarios a escoger por las socias los días lunes .martes y miércoles.

Proyecto 2.Cursos de Contabilidad Básica para la artesanas de la Asociación La Libertad que todos queremos.

Con este curso se pretende lograr que los socios administren de buena manera sus recursos económicos tanto personales como institucionales. Además permitirá que

las socias conozcan de manera sencilla y oportuna el avance contable que tienes estos conocimientos administrativos básicos.

El proyecto se basa en la realización de cursos contables de forma práctica y teórica con el fin de que los socios puedan desarrollar los principios y conceptos básicos de la contabilidad, así como su importancia y uso, conocer la vinculación existente entre los registros contables, comprender e interpretar de manera general la información contable.

Contenido:

El siguiente proyecto tendrá como base los siguientes módulos:

1. CONTABILIDAD BÁSICA
2. CONCEPTOS DE CONTABILIDAD, LA EMPRESA Y DOCUMENTOS CONTABLES
3. EL PLAN GENERAL CONTABLE PRINCIPIOS Y CUENTAS
4. APLICACIONES DE LA PARTIDA DOBLE Y PROCESOS CONTABLES.

Modalidad:

Este curso se dictara en la mañana y en la tarde esto permitirá que las socias puedan asistir de acuerdo a su tiempo y disposición, para que con las comodidades dadas ellas se sientan motivadas.

Tiempo de Ejecución:

Estos módulos se ejecutara los primeros meses del año en horarios a escoger por las socias los días lunes .martes y miércoles.

PROGRAMA 3 COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING.

Proyecto 1 Proyecto de Fortalecimiento Publicitario.

Siendo la publicidad la parte primordial de marketing, puesto que es un medio para difundir el producto, este proyecto tiene como objetivo principal generar un

crecimiento de ventas y obtener mayor participación en el mercado, logrando el reconocimiento del producto en el mercado por los clientes.

Para poder llevar a cabo este proyecto se utilizara los siguientes métodos de publicidad.

Trípticos.- Igual se confeccionara 500 trípticos semestralmente para mayor difusión de toda clase de artesanías que se elaboran.

Hojas volantes.- Semestralmente se realizara 1000 hojas volantes para compartir con los clientes que lleguen a comprar y con esto dar a conocer los productos.

Prensa Escrita.- Se considera oportuno hacer publicidad por medio de periódicos en este caso Diario Súper para darnos a conocer y fortalecer nuestra imagen internamente.

Tarjetas de presentación.- Con el mismo fin se elaborara 5000 tarjetas de presentación anualmente para que de esta forma los clientes se contacten con nuestras artesanas y puedan realizar sus negociaciones.

Radio.- Se ha considerado a la Radio Genial y Radio Amor para tener un espacio de publicidad y con ello fortalecer la imagen internamente.

Tiempo de Ejecución:

Este proyecto de comercialización del producto a través del marketing publicitario se dará en los 5 años en que está previsto que dure el proyecto

Proyecto 2 Proyecto de Promoción y Ventas.

Con el siguiente proyecto se pretende proporcionar la suficiente información para que el cliente pueda conocer el producto en todas sus características, así mismo ofertar variedades de productos para localizar un gran potencial de clientes sean estos nacionales o extranjeros.

Se dará a conocer nuestros productos a través de las siguientes actividades:

Ferias.- Se planifica llevar acabo por las fiestas del Cantón La libertad así como para los diferentes aniversarios de la provincia y demás cantones , ferias donde se da a conocer el producto que se elabora y poder tener la facilidad de demostrar sus habilidades a todas los turistas tanto nacionales como extranjeros.

Eventos de Promoción.- La asociación con el fin de dar a conocer su trabajo artesanal planifica realizar eventos por apertura de temporada para los meses de febrero al igual que al cierre en el mes de Abril , por lo que se proyecta mostrar al turismo que llegue al sector el proceso que realizan para dar un producto terminado.

Tiempo de Ejecución:

Este proyecto de promoción y ventas se ejecutara de acuerdo a las festividades y a los meses de temporada como se manifestó anteriormente.

4.5.5.3.- Procedimientos.

Procedimiento para el programa Servicio al Cliente.

1. Analizar los cambios tecnológicos que existan en el sector artesanal.
2. Investigar sus beneficios.
3. Dar a conocer en asamblea general los beneficios que genera el proyecto.
4. Seleccionar a las personas idóneas que van a capacitar a los artesanos de la Asociación.
5. Desarrollar los temas específicos que se van a dar en la capacitación.
6. Organizar a las socias para obtener una mejor participación en la capacitación.
7. Distribuir los recursos económicos necesarios, para lograr la capacitación.
8. Evaluación de la capacitación para conocer las ventajas y desventajas que posee el personal y de esta forma poder mejorar la atención al cliente

Procedimiento para el Programa de Gestión Administrativa.-

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

Procedimientos para el programa de Comercialización y Marketing.

1. Se realiza el análisis de mercado respectivo.
2. La solicitud de materiales para la elaboración de productos.
3. La recepción de materiales para la elaboración de los productos.
4. Elaboración de los productos.
5. Exposición en ferias y eventos.
6. Difundir los productos a través de los medios locales.
7. Comercialización del producto terminado.
8. Reportes de los ingresos por venta
9. Ingreso de efectivo a la cuenta de la Asociación.

4.5.5.4.- Seguimiento y control.

La asociación de Artesanas La Libertad que todos queremos al momento de iniciar sus actividades tendrá dentro de su planificación realizar periódicamente un control interno en los aspectos planeados. El control tratara de facilitar el seguimiento de las acciones internas y externas de la Asociación, las cuales permitirá alcanzar los objetivos deseados.

El sistema de seguimiento y control requiere de mucha coordinación, comunicación y sobre todo un eficaz cumplimiento en las acciones que se van a

realizar en los respectivos programas y proyectos que se han establecido en el plan estratégico, por esta razón para que se cumpla con efectividad , se necesita de un monitoreo continuo , para conocer los avance de las actividades ejecutadas , para obtener mejores resultados y de esta forma alcanzar el desarrollo organizacional que busca la asociación en este mercado.

Para la asociación de artesanas La Libertad que todos queremos del Cantón La Libertad se implementara el seguimiento y control de acuerdo a los siguientes fines:

1. Establecer un sistema de comunicación ágil, para poder introducir a tiempo las medidas correctivas necesarias.
2. Obtener de una manera cuantitativa los resultados que se obtengan en cada proyecto y compararlos con las respectivas previsiones.
3. Evaluar y medir la calidad y eficacia dentro de la Gestión Administrativa en relación con los objetivos estratégicos.
4. Proponer las correcciones necesarias para alcanzar el éxito del gremio artesanal.

La consecución de estos fines, exigirá a la institución gremial desarrollar una serie de etapas necesarias para la correcta implantación de un sistema de control y seguimiento.

4.5.6.- PLANEACIÓN OPERATIVA.

4.5.6.1.- Plan Operativo Anual (POA).

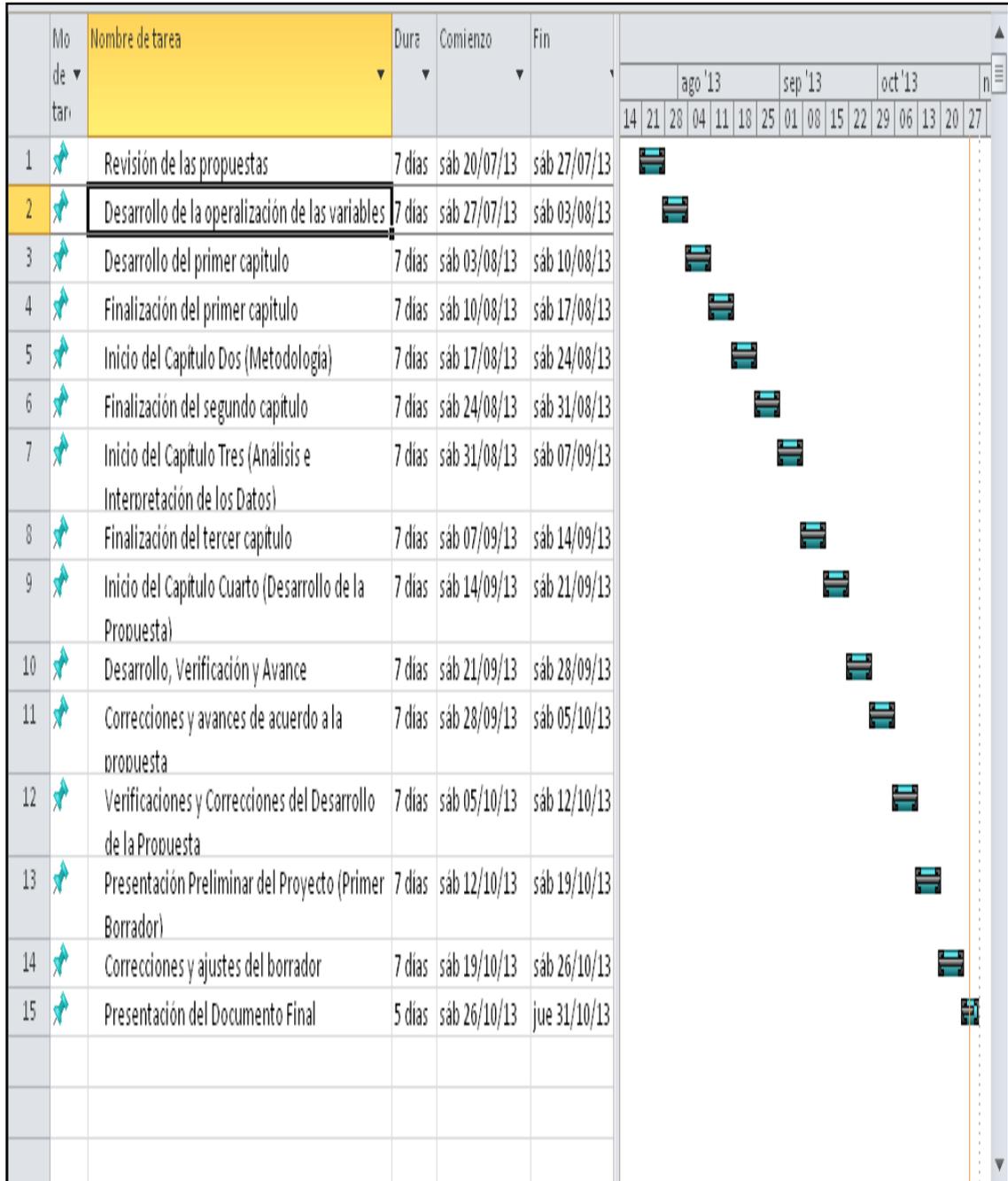
CUADRO N.-36 Plan Operativo Anual

ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO	OBJETIVO	INDICADORES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO	CRONOGRAMA					
								2014	2015	2016	2017	2018	2019
Estrategia de integración	Servicio al cliente	Capacitaciones sobre liderazgo y motivación.	Instruir a las socias como líderes capaces de organizar y participar como el eje vertebral de cualquier proceso de liderazgo	Incrementar la satisfacción del cliente	455.00	Directiva de la Asociación	Autogestión						
			Fortalecer la capacidad propositiva, así como la calidad de participación entre socias y clientes	Mayor interacción comunicacional.									
			Promover el surgimiento de estrategias institucionales	Desarrollar una mejor participación en el mercado.									
		Estudio del Mercado Artesanal en base a los cambios Tecnológicos que existan.	Determinar el proceso de producción artesanal	Desarrollar mejoras en el proceso de producción	650.75	Directiva de la Asociación	Autogestión						
			Estudiar los cambios tecnológicos de la maquinaria que las artesanas usan	Mejorar técnicas en la elaboración de productos									
			Estudiar los canales de distribución tanto como de mayorista y minoristas	Incrementa la demanda del producto en otros mercados									
	Gestión Administrativa	Cursos de Crecimiento y Fortalecimiento Administrativo para Microempresas	Mejorar las gestiones direccionando operatividad acorde a las necesidades.	Desarrollas sus habilidades de administración	355.00	Directiva de la Asociación	Autogestión						
			Motivar a las artesanas mediante la adquisición de cursos teóricos y prácticos de administración	Optimizar los procedimientos internos									
		Cursos de Contabilidad Básica	Conocer de manera sencilla y oportuna el avance que tiene la contabilidad.	Mejorar las actividades administrativas	370.35	Directiva de la Asociación	Autogestión						
			Administrar de manera efectiva sus recursos.	Obtener un mejor control de sus recursos									
	Comercialización y Marketing	Proyecto de Fortalecimiento Publicitario	Generar un crecimiento de ventas	Incrementar volumen de ventas	1,237.00	Directiva de la Asociación	Autogestión						
			Mayor participación en el mercado.	Incrementar volumen de clientes									
Proyecto de Promoción y Ventas.		Reconocimiento del producto en el mercado por los clientes	Mejora en la información del producto que sería real y oportuna	1,125.00	Directiva de la Asociación	Autogestión							
		Ofertar variedad de productos para satisfacer todos los gustos y preferencias.	Incremento de canales de distribución										

Fuente :Datos de la asociación
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

4.5.6.2.- Cronograma.

GRÁFICO N.- 41 Cronograma.



Fuente :Datos de la asociación
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

4.5.6.3.- Presupuesto.

CUADRO N.-37 Presupuesto

PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN ESTRATEGICO									
CAN T.	DESCRIPCION	C.U	C.T	COSTO TOTAL POR AÑO					
				2014	2015	2016	2017	2018	2019
<u>INVERSION TOTAL</u>									
<i>Equipo de Computacion</i>									
1	Computador	550.00	550.00	550.00					
1	Laptop	800.00	800.00	800.00					
1	Impresora	300.00	300.00	300.00		250.00			
1	Cartuchos de tinta	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
	Total Equipo de Computacion		1,700.00	1,700.00	50.00	300.00	50.00	50.00	50.00
<i>Suministro de Oficina</i>									
7	Resmas A4	5.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	215.00
1500	Copias	0.02	30.00	30.00					60.02
1	Calculadora	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	105.00
10	Anillados	3.00	30.00	30.00					63.00
5	Empastados	18.00	90.00	90.00					198.00
	Total Suministros de Oficina	41.02	200.00	200.00	50.00	50.00	50.00	50.00	641.02
<i>Muebles de Oficina</i>									
6	Sillas	5.00	30.00	30.00	30.00				30.00
2	Mesas	15.00	30.00	30.00					
1	Escritorio	60.00	60.00	60.00					
1	Archivador	110.00	110.00	110.00					130.00
	Total Mueble de Oficina	190.00	230.00	230.00	30.00				160.00
<i>Gastos de Servicios Basicos</i>									
	Energia Electrica	30.00	30.00	30.00	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00
	Agua	20.00	20.00	20.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00
	Internet	18.00	18.00	18.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
	Telefono	15.00	15.00	15.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00
	Total Gastos de Servicios Basicos	83.00	83.00	83.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00
<i>Programas y proyectos</i>									
1	Servicio al Cliente	1,105.75	1,105.75	1,105.75	1,105.75	1,105.75	1,105.75	1,105.75	1,105.75
1	Gestion Administrativa	725.35	725.35	725.35	725.35	725.35	725.35	725.35	725.35
1	Comercializacion y Marketing	2,405.00	2,405.00	2,405.00	2,405.00	2,405.00	2,405.00	2,405.00	2,405.00
	Total Programas y Proyectos	4,236.10	4,236.10	4,236.10	4,236.10	4,236.10	4,236.10	4,236.10	4,236.10
	Subtotal Inversion		6,449.10	6,449.10	4,459.10	4,679.10	4,429.10	4,429.10	5,180.12
	Total Inversion Acumulada Estimada a 5 años								\$ 29,625.62

Fuente :Datos de la asociación
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

CUADRO N.-38 Balance ScordCare

<i>PERSPECTIVA</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>UNIDA D</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>BASE 2014</i>	<i>201 5</i>	<i>201 6</i>	<i>201 7</i>	<i>201 8</i>	<i>201 9</i>
FINANCIERA	MARGEN DE VENTAS	%	Dep. Contabilidad	30%	40%	50%	60%	70%	80%
	SOLVENCIA	%	Dep. Contabilidad	20%	30%	40%	50%	60%	70%
	LIQUIDEZ	%	Dep. Contabilidad	28%	38%	48%	58%	68%	78%
CLIENTES	CALIDAD DEL SERVICIO	%	Dep. Comercialización	21%	31%	41%	51%	61%	71%
	SASTIFACCION DEL CLIENTE	%	Dep. Comercialización	25%	35%	45%	55%	65%	75%
	RECONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	%	Dep. Comercialización	15%	25%	35%	45%	55%	65%
INTERNA	NIVEL DE ORGANIZACIÓN	%	Asamblea General	17%	27%	37%	47%	57%	67%
	TRABAJO EN EQUIPO	%	Asamblea General	22%	32%	42%	52%	62%	72%
	CALIDAD DEL PRODUCTO	%	Dep. Comercialización	26%	36%	46%	56%	66%	76%
	COMERCIALIZACION	%	Dep. Comercialización	15%	25%	35%	45%	55%	65%
	NIVEL DE PRODUCCION	%	Dep. Comercialización	26%	36%	46%	56%	66%	76%
INNOVACION Y APRENDIZAJ E	CLIMA ORGANIZACIONAL	%	Asamblea General	18%	28%	38%	48%	58%	68%
	CAPACITACION	%	Asamblea General	30%	40%	50%	60%	70%	80%

Fuente :Datos de la asociación
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

4.5.6.4.- Planeación financiera.

CUADRO N.-39 Inversión Inicial

INVERSION INICIAL			
CUENTAS	CANT.	PRECIO UNITARIO	P. TOTAL
ACTIVO FIJO			
Aire acondicionado	1	\$650,00	\$650
Sillas secretaria con base	2	\$20,15	\$40,30
Computadora portátil	3	\$750,00	\$2250,00
Impresora multifunción	1	\$170,00	\$170,00
Teléfono de escritorio	2	\$35,00	\$70,00
Artículos de limpieza	1	\$50,00	\$50,00
Subtotal Activos Fijos			\$3230,3
CAPITAL DE TRABAJO		\$200,00	
Gastos de publicidad pre operativa		\$2069,00	\$2069,00
Suministros varios de oficina		\$100,00	\$100,00
TOTAL DE INVERSIÓN			\$5399,3
% DE FINANCIAMIENTO			
APORTE DE SOCIO	100%	\$ 5.399,30	
TOTALES	100%	\$ 5.399,30	

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

CUADRO N.- 40 Ingreso por Venta

INGRESO POR VENTA			
Producto	Número de productos vendidos mensual	Precio por producto	Ingreso en base a ventas estimadas
Aretes	280	\$ 0,3	\$ 70,0
Pulsera	170	\$ 0,4	\$ 59,5
Carteras	60	\$ 6,0	\$ 360,0
Collares	150	\$ 2,0	\$ 300,0
Monederos	50	\$ 3,5	\$ 175,0
Sombreros	30	\$ 5,0	\$ 150,0
Escarpines	90	\$ 3,0	\$ 270,0
Diademas	70	\$ 2,0	\$ 140,0
TOTAL POR INGRESO MENSUAL	900		\$ 1.524,5
TOTAL POR INGRESO ANUAL	10800		\$ 18.294,0

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: EunicesVinces Suárez

CUADRO N.- 41 Costo por Venta

COSTO POR VENTA			
Paquete	Número de productos vendidos mensual	Precio por producto	Costo en base a ventas estimadas
Aretes	280	\$ 0,2	\$ 42,0
Pulsera	170	\$ 0,3	\$ 51,0
Carteras	60	\$ 4,5	\$ 270,0
Collares	150	\$ 1,5	\$ 217,5
Monederos	50	\$ 2,8	\$ 137,5
Sombreros	30	\$ 3,8	\$ 112,5
Escarpines	90	\$ 2,3	\$ 202,5
Diademas	70	\$ 1,2	\$ 80,5
TOTAL DE COSTOS MENSUAL	900		\$ 1.113,5
TOTAL DE COSTOS ANUAL	10800		\$ 13.362,0

Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: EunicesVinces Suárez

CUADRO N.- 42 Costos Operativos

COSTOS OPERATIVOS PROYECTADOS A 5 AÑOS										
COSTOS OPERATIVOS AÑO 1			AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Cuenta	MENSUAL	ANUAL								
Gastos básicos:										
Luz	\$ 25,00	\$ 300,00	\$ 25,88	\$ 310,50	\$ 26,78	\$ 321,37	\$ 27,72	\$ 332,62	\$ 28,69	\$ 344,26
Agua	\$ 10,00	\$ 120,00	\$ 10,35	\$ 124,20	\$ 10,71	\$ 128,55	\$ 11,09	\$ 133,05	\$ 11,48	\$ 137,70
Teléfono	\$ 35,00	\$ 420,00	\$ 36,23	\$ 434,70	\$ 37,49	\$ 449,91	\$ 38,81	\$ 465,66	\$ 40,16	\$ 481,96
Servicio de internet	\$ 30,00	\$ 360,00	\$ 31,05	\$ 372,60	\$ 32,14	\$ 385,64	\$ 33,26	\$ 399,14	\$ 34,43	\$ 413,11
Programas y Proyectos										
Plan de fortalecimiento publicitario	\$ 103,08	\$ 1.237,00	\$ 118,55	\$ 1.422,55	\$ 136,33	\$ 1.635,93	\$ 156,78	\$ 1.881,32	\$ 180,29	\$ 2.163,52
Capacitaciones	\$ 98,36	\$ 1.180,35	\$ 113,12	\$ 1.357,41	\$ 130,08	\$ 1.561,02	\$ 149,60	\$ 1.795,17	\$ 172,04	\$ 2.064,45
Comercialización	\$ 93,75	\$ 1.125,00	\$ 107,81	\$ 1.293,75	\$ 123,98	\$ 1.487,81	\$ 142,58	\$ 1.710,98	\$ 163,97	\$ 1.967,63
Estudio de mercado artesanal	\$ 54,23	\$ 650,75	\$ 62,36	\$ 748,36	\$ 71,72	\$ 860,62	\$ 82,48	\$ 989,71	\$ 94,85	\$ 1.138,17
Permisos									\$ 0,00	
COSTOS OPERATIVOS		\$ 5.393,10		\$ 6.064,07		\$ 6.830,85		\$ 7.707,65		\$ 8.710,79

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

CUADRO N.- 43 Estado de Pérdidas y Ganancias

Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a 5 años						
Asociación de Artesana La Libertad que todos queremos						
CUENTA	INVERSION INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS EFECTIVO		\$ 36.690,00	\$ 41.771,57	\$ 43.233,57	\$ 44.746,74	\$ 46.312,88
EGRESOS EN EFECTIVO						
(-) COSTOS VARIABLES		\$ 24.429,00	\$ 27.812,42	\$ 28.785,85	\$ 29.793,36	\$ 30.836,12
(=) UTILIDAD BRUTA		\$ 12.261,00	\$ 13.959,15	\$ 14.447,72	\$ 14.953,39	\$ 15.476,76
(-) COSTOS OPERATIVOS		\$ 5.413,10	\$ 6.087,07	\$ 6.857,30	\$ 7.738,07	\$ 8.745,77
(-) DEPRECIACION		\$ 1.034,70	\$ 1.027,40	\$ 1.964,06	\$ 90,73	\$ 90,73
(=) UTILIDAD OPERATIVA		\$ 5.813,20	\$ 6.844,68	\$ 5.626,36	\$ 7.124,59	\$ 6.640,26
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 5.813,20	\$ 6.844,68	\$ 5.626,36	\$ 7.124,59	\$ 6.640,26
(-) IMPUESTO A LA RENTA		\$ 1.395,17	\$ 1.642,72	\$ 1.350,33	\$ 1.709,90	\$ 1.593,66
(=) UTILIDAD NETA		\$ 4.418,03	\$ 5.201,96	\$ 4.276,03	\$ 5.414,69	\$ 5.046,59

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: EunicesVinces Suárez

CUADRO N.- 44 Balance General

Balance General proyectado a 5 años					
Asociación de Artesana La Libertad que todos queremos					
ACTIVOS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
CORRIENTES	\$ 30.149,37	\$ 39.468,98	\$ 36.996,41	\$ 41.627,93	\$ 41.913,21
EFFECTIVO	\$ 24.119,49	\$ 31.575,18	\$ 29.597,13	\$ 33.302,35	\$ 33.530,57
CTA. X COBRAR	\$ 6.029,87	\$ 7.893,80	\$ 7.399,28	\$ 8.325,59	\$ 8.382,64
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 1.305,30	\$ 965,30	\$ 625,30	\$ 285,30	\$ (54,70)
MUEBLES DE OFICINA	\$ 830,00	\$ 884,50	\$ 686,21	\$ 588,18	\$ 156,15
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 870,00	\$ 1.305,20	\$ 960,57	\$ 759,06	\$ 215,83
TOTAL ACTIVOS	\$ 31.454,67	\$ 40.434,28	\$ 37.621,71	\$ 41.913,23	\$ 41.858,51
PASIVOS					
UTILIDAD POR PAGAR	\$ 5.813,20	\$ 6.844,68	\$ 5.626,36	\$ 7.124,59	\$ 6.640,26
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	\$ 1.395,17	\$ 1.642,72	\$ 1.350,33	\$ 1.709,90	\$ 1.593,66
IVA COBRADO	\$ 4.402,80	\$ 5.012,59	\$ 5.188,03	\$ 5.369,61	\$ 5.557,55
TOTAL PASIVOS	\$ 11.611,17	\$ 13.499,99	\$ 12.164,71	\$ 14.204,11	\$ 13.791,46
PATRIMONIO					
CAPITAL APORTADO	\$ 3.814,30	\$ 3.814,30	\$ 3.814,30	\$ 3.814,30	\$ 3.814,30
UTILIDAD NETA	\$ 4.418,03	\$ 5.201,96	\$ 4.276,03	\$ 5.414,69	\$ 5.046,59
UTILIDAD ANTERIOR	\$ -	\$ 4.418,03	\$ 5.201,96	\$ 4.276,03	\$ 5.414,69
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 31.454,67	\$ 40.434,28	\$ 37.621,71	\$ 41.913,23	\$ 41.858,51

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Eunices Vences Suárez

4.7.- CONCLUSIONES

1. El presente Plan Estratégico buscar mejorar sustancialmente la administración y comercialización de las artesanas de la asociación La Libertad que todos queremos, con la finalidad de incrementar el crecimiento socio económico de la provincia y a la vez mejorando la calidad de vida de las socias.
2. El plan estratégico propuesto se convertirá en el instrumento principal de desarrollo organizacional de la asociación, y será generado por la misión, visión, objetivos los cuales permitieron mejorar la situación actual y direccionar las actividades de las artesanas hacia un mismo fin, es por ello que dentro de este proceso de cambio se establecieron los programas y proyectos que nos llevara a cumplir con los objetivos propuestos.
3. El presente plan estratégico permitirá mejorar el trabajo en equipo y fortalecer la gestión administrativa, las cuales influirán directamente en las actividades que realizan las artesanas, de la misma forma ayudará a modificar las estrategias y realizar una mejor calidad mejorando la elaborando y comercialización de sus productos, creando así ventajas competitivas en el entorno.
4. A través de la oportuna aplicación de las estrategias y cursos de acción se busca captar la atención de los clientes y abarcar otros mercados para que así sean reconocidas a nivel local y nacional.
5. Para poder disponer con un buen funcionamiento administrativo, es necesario aplicar lo más pronto posible el Plan Estratégico propuesta para la Asociación de artesanas La Libertad que todos queremos.

4.8.- RECOMEDACIONES

1. Se debe dar a conocer adecuadamente los objetivos, filosofía, misión, visión, valores corporativos y las metas, las asociación debe permanecer unida , para no perjudicar el desarrollo del plan estratégico propuesto.
2. También se deben dar soluciones a las problemáticas que se plantean a través del FODA , la asociación de artesanas adquirirá el compromiso de poner en marcha las estrategias planteadas para el beneficio colectivo por medio de las cuales se busca mejorar la calidad de trabajo en conjunto con un apoyo incondicional entre las mismas.
3. Es recomendable que se usen la fortalezas internas de la Asociación de artesanas con la finalidad de aprovechar las oportunidades para el desarrollo de la misma, contrarrestando las amenazas.
4. Es necesario que el organigrama establecido para la Asociación de artesanas, sea utilizado en la guía de toma de decisiones, de esta forma los directivos y artesana podrán gestionar mejor las actividades, internas y externas , las cuales serán fundamentales para alcanzar los propósitos establecidos en el plan estratégico y adaptar a la asociación a los cambios del mercado artesanal.
5. Para que el plan estratégico propuesto se convierta en un instrumento de de efectividad y competitividad de acuerdo a su misión y visión cada artesana debe participar constantemente y establecer las condiciones necesarias que van impulsar el crecimiento de la asociación, los cuales servirán para la ejecución de los programas y proyectos.

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS

- Alvarez, D. (2010). *Planeación Financiera*. México: Sexta Edición.
- Arias, J. (2009). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México: Cuarta Edición.
- Arias, S. (2010). *Metodología de la Investigación*. Lima: Ediciones Rijabal.
- Baena, L. (2008). *Las cinco fuerzas de Porter , análisis*. México: Primera Edición.
- Catro, S. (2010). *Metodología de Investigacion para Administracion*. Perú: Editorial Limusa.
- Deres, J. (2009). *La responsabilidad socia en las microempresas*. Calí: Septima Edición.
- Evoli, S. (2011). *Gestión de Proyectos .* Lima: Primera Edición.
- Fernández, A. (2011). *Planeación Operativa*. Bogota: Publicaciones Miral.
- Fernández, M., Bautista, R., & Hernández, P. (2009). *Metodología de Investigación para Administración*. Santiago: Primera Edición.
- Free, D. (2009). *Desarrollo de Planes Estrategicos*. Lima: Cuarta Edición.
- Goodsteins, H. (20010). *Procesos de la Planificación Estratégica*. México: Quinta Edición.
- Horne, V. (2008). *Manual de Planeación Estratégica*. México: Segunda Edición.
- Jiménez, A. (2012). *Herramientas de Planificación Estratégica*. México: Segunda Edición.
- Karlof, W. (2011). *Estratégias Empresariales .* Carácas: Editorial Limusa.
- Klaplan, E. (2009). *Modelos de Planes Estrategicos*. Lima: Primera Edicion.
- LOZADA, & LOZADA, L. E. (2007). *PRINCIPIOS DE PLANES ESTRATEGICOS*. México.
- Martínez, P. (2010). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de Investigación*. Bogotá: Segunda Edición.

Mc Graw, H. (2010). *Importancia de los componentes del Plan Estratégico*. México: Primera Edición.

Mintzberg, H. (2008). *Planificación Estratégica Empresarial*. La Libertad.

Peters, T. (2011). *Planificación Estratégica Guía de estudio*. Cordova: Segunda Edición.

Rivas, R. (2011). *Aplicación de la Planificación Estratégica*. Santiago: Tercera Edición.

Sapag, N. (2010). *Implementación Estratégica en Microempresas*. México: Primera Edición.

Simón, R. (2008). *Planeación y estrategia*. Bogotá: Ediciones, 2008.

Stephen, R. (2012). *Cursos de Acción en Microempresas*. Santa Fé: Ediciones Editeka.

Torres, L. (2011). *Como aplicar la Planeación Estratégica*. Santiago de Chile: Quinta Edición.

Vicuña, S. (2009). *La Planificación Estratégica*. Perú: Cuarta Edición.

GLOSARIO

Asociatividad.- La asociatividad empresarial es un mecanismo de cooperación que se presenta como una de las posibles alternativas de la Pyme, para afrontar y sacar provecho de la evolución de un entorno cada vez más competitivo y globalizado.

Competitividad.- Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, es decir, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores.

Cualitativo.- Se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación y tiene un enfoque más holístico.

Cuantitativo.- Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis y responder a preguntas de investigación. Confía en la medición numérica.

Experimental.- Es una técnica estadística que permite identificar y cuantificar las causas de un efecto dentro de un estudio experimental.

Eficacia.- Se define eficacia como hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

Eficiencia.- Se define la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles.

Enfoque.- Se conoce con el término de enfoque a la manera a través de la cual un individuo, grupo, empresa, entre otros, consideraran un determinado punto en cuestión, asunto o problema, en términos de una negociación, es decir, sería algo así como el plan que desplegaran y como lo llevara a cabo para lograr que ese punto que requiere solución llegue buen puerto.

Flexibilidad.-Relación entre los esfuerzos aplicados y los desplazamientos obtenidos en un sólido deformable.

Holística.- Es el sistema como un todo integrado y global el que en definitiva determina cómo se comportan las partes; mientras que un mero análisis de estas no puede explicar por completo el funcionamiento del todo.

Implementación.- Es la realización de una aplicación, instalación o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.

Macroentorno.- Está compuesto por factores que afectan a todas las empresas y difícilmente pueden influir las PYMES.

Microentorno.- Esta orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores.

Percepción.- La noción de percepción deriva del término latino perceptivo y describe tanto a la acción como a la consecuencia de percibir.

Sintetizar.- Resumir, exponer algo limitándose a sus notas esenciales.

Perdurabilidad.- Que dura mucho tiempo o para siempre.

Sostenibilidad.-Consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades.

Subjetivos.- Es la propiedad de las percepciones, argumentos y lenguaje basados en el punto de vista de estudio, y por tanto influidos por los intereses y deseos particulares del mismo.

ABREVIATURAS

FODA.- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

MEFE.- Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

MEFI.-Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

BSC.-Boston Consulting Group.

POA.-Plan OperativoAnual.

UEA.- Unidades Estratégicas de Análisis.

ANEXOS

ANEXO 1.- ACTAS DE APROBACION DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

La libertad, 18 de septiembre del 2012

**ASOCIACION DE ARTESANAS "LA LIBERTAD QUE TODOS
QUEREMOS",**

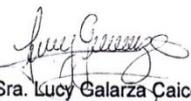
Ing.

Mercedes Freire Rendón. Msc.
Decana de la Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio del presente suscrito: Yo, LUCY DE LOS ANGELES GALARZA CAICEDO, con C.I. 170578692-7 presidenta de la ASOCIACION DE ARTESANAS "LA LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS", dedicada a la elaboración de artesanías, ubicada en el Centro Comercial Buenaventura Moreno del Cantón La libertad, me comprometo y permito el ingreso de la estudiante EUNICES LILIANA VINCES SUAREZ, portador de la cédula de identidad N° 0926367798, estudiante de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena para que realice el levantamiento de información con fines académicos en mi asociación para la elaboración de su tema de tesis.

La presente tiene constancia para los fines que el estudiante requiera, extendido a los 18 días del mes de septiembre del 2012.


Sra. Lucy Galarza Caicedo

Presidenta de la Asociación



ANEXO 2.- ACTA DE COMPROMISO

La Libertad, 24 de Octubre del 2013

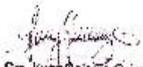
ACTA DE COMPROMISO

Siendo las 17: 00 pm del día 24 de Octubre del 2013 y estando reunido en el salón de conferencias del Centro Comercial Buenaventura Moreno en el Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena se reúne la Presidenta de la Asociación de artesanas La Libertad que todos queremos con la Srta. Eunices Liliana Vinos Suarez, egresada de la carrera de Ingeniera en Desarrollo Empresarial,

En este acto la Presidenta en representación de las socias activas se compromete a trabajar arduamente juntos a las socias en el tema de esta tesis, **PLAN ESTRATÉGICO PARA ARTESANAS DE LA ASOCIACIÓN " LA LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS" DEL CANTON LA LIBERTAD DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014-2019**, en todas sus etapas desde el inicio hasta la culminación, compartiendo interés comunes en la ejecución de programas y proyectos que permitan mejorar el nivel de vida y fortalecer la gestión administrativa de la asociación, así como el seguimiento de tres meses.

En caso de no aplicarse este proyecto, yo como tesista, me eximo de la responsabilidad de la situación de la organización.

Para constancia de lo establecido, firma la Presidenta de la Asociación.


Srta. Lucy Baralza Cárdenas
Presidenta de la Asociación



ANEXO 3.- FORMATO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ING. EN DESARROLLO EMPRESARIAL



ENTREVISTA

Buenos días, tardes, noches Sra. o Srta. Soy Liliana Vincés Suárez, estudiante de la UPSE y estamos conversando con personas como usted sobre temas importantes, todo lo que usted opine será para de mucha utilidad nosotros y su información será tratada estadísticamente. De antemano agradezco su colaboración.

DATOS PERSONALES

NOMBRE: _____ EDAD: _____

DOMICILIO: _____ TLF.: _____

DIRECCION: _____

TIEMPO DE SER SOCIA: _____

SEXO: MASCULINO FEMENINO

PREGUNTAS

1. Razones por la cual se creó la asociación de artesanas "La Libertad que todos queremos"

Obtener beneficios

Mejorar la calidad de vida

Capacidad y experiencia en su profesión

2. ¿La asociación de artesanas "La Libertad que todos queremos" a la usted pertenece cuenta con su propia filosofía (misión, visión, objetivos)?

SI NO

Explique porque

3. ¿Existe una adecuada comunicación entre los miembros de la directiva y las demás socias?

SI NO

Explique porque

4. ¿Cuál es el apoyo que brindan las socias artesanas para el desarrollo de la misma?

A VECES CONSTANTEMENTE SIEMPRE

Explique porque

5. ¿Cómo definiría usted la administración actual de la asociación?

EFICIENTE REGULAR DEFICIENTE

Explique porque

6. ¿La asociación recibe capacitación por parte de instituciones públicas o privadas?

A VECES CONSTANTEMENTE SIEMPRE

Explique porque

7. ¿Conoce usted si la asociación cuenta con recursos propios para el desarrollo de sus actividades?

SI NO

Explique porque

8. ¿La asociación recibe el apoyo económico de parte de instituciones públicas y privadas?

SI NO

Explique porque

9. ¿Considera usted que existe un trabajo en equipo entre dirigentes y socias?

SI NO

Explique porque

10. ¿Conoce usted sobre las estrategias organizacionales que aportan al desarrollo de la asociación?

SI NO

Explique porque

11. ¿Cree usted que la aplicación de estrategias organizacionales, generaría una demanda satisfactoria del producto que elaboran?

SI NO

Explique porque

12. ¿Considera usted que la aplicación de estrategias organizacionales ayudaría la gestión administrativa de la asociación?

SI NO

Explique porque

13. ¿Está usted de acuerdo en aplicar estrategias organizacionales en la asociación para la mejora de la gestión administrativa?

SI

NO

Explique porque

GRACIAS POR SU COLABORACION.

ANEXO 4.- GUION DE ENCUESTA



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ING. EN DESARROLLO EMPRESARIAL



ENCUESTA

OBJETIVO: Recopilar información mediante la encuesta que me permita diagnosticar la situación actual al diseñar un Plan Estratégico para la Asociación de Artesana La Libertad que todos queremos, Provincia de Santa Elena, mediante respuestas que determinen la ejecución de la propuesta de tesis.

DATOS INFORMATIVOS

1.- ¿Cuándo fue la última vez que compro artesanías?

Hace un día	<input type="checkbox"/>
Hace una semana	<input type="checkbox"/>
Hace un mes	<input type="checkbox"/>
Hace mas de tres meses	<input type="checkbox"/>
No recuerda	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Cómo califica usted el trabajo (bisuterías, carteras) de las mujeres artesanas del sector ?

Excelente.	<input type="checkbox"/>
Muy buena.	<input type="checkbox"/>
Buena.	<input type="checkbox"/>
Regular.	<input type="checkbox"/>
Malo.	<input type="checkbox"/>

3.- Conoce usted cuales son las principales necesidades de la asociación.

Definitivamente Si	<input type="checkbox"/>
Probablemente Si	<input type="checkbox"/>
Indeciso.	<input type="checkbox"/>
Probablemente No	<input type="checkbox"/>
Definitivamente No.	<input type="checkbox"/>

4.- Cree usted que una asociación debe considerar los valores y principios básicos dentro de sus actividades habituales

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Cree usted que existe un trabajo en equipo entre la directiva y las artesanas?

Siempre
Casi siempre
Algunas Veces
Casi Nunca
Nunca

6.- Cree usted que una asociación puede crecer y mejorar si existe el total apoyo entre directivas y socias .

Definitivamente Si
Probablemente Si
Indeciso.
Probablemente No
Definitivamente No.

7.- Conoce usted si la asociación recibe algún tipo de ayuda por parte de instituciones publicas o privadas

Siempre
Casi siempre
Algunas Veces
Casi Nunca
Nunca

8 ¿Cree usted que se cumplen los objetivos trazados por las socias?

Siempre
Casi siempre
Algunas Veces
Casi Nunca
Nunca

9.- ¿Considera usted importante el establecimiento de directrices en las asociaciones donde elaboran productos artesanales

Definitivamente Si
Probablemente Si
Indeciso.
Probablemente No
Definitivamente No.

10.- Conoce usted si han aplicado estrategias en la asociación en los últimos años

Siempre
Casi siempre
Algunas Veces
Casi Nunca
Nunca

11.- Conoce usted si las socias y directivas poseen conocimientos de administración

Definitivamente Si

Probablemente Si

Indeciso.

Probablemente No

Definitivamente No.

12.- ¿Cree usted que es importante dar capacitaciones sobre direccionamiento administrativo a las socias

Definitivamente Si

Probablemente Si

Indeciso.

Probablemente No

Definitivamente No.

13.- ¿Cree ud que es importante que la asociación cuente con su propia filosofía (misión, visión , objetivos)?

Definitivamente Si

Probablemente Si

Indeciso.

Probablemente No

Definitivamente No.

14.- Cree usted para que para el crecimiento de las artesanas en el mercado es necesario aplicar las estrategias organizacionales

Definitivamente Si

Probablemente Si

Indeciso.

Probablemente No

Definitivamente No.

15.- ¿Cree usted que la aplicación de estrategias organizacionales mejorarían el direccionamiento administrativa la asociación ?

Definitivamente Si

Probablemente Si

Indeciso.

Probablemente No

Definitivamente No.

16.- Cree usted que se debe diseñar un plan estratégico para la asociación de artesanas la libertad q todos queremos?

Definitivamente Si

Probablemente Si

Indeciso.

Probablemente No

Definitivamente No.

ANEXO N 5.- ACTA APROBANDOLA MISON, VISION, OBJETIVOS, FILOSOFIA, VALORES, ESTRUCTURA ORGANICA Y ESTRATEGIAS POR LA ADMINISTRACION DE LA ASOCIACION.

La Libertad, 24 de Octubre del 2013

Ing. Msc. Sofia Lovato Torres
DOCENTE DE LA CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

De mis consideraciones.-

Por medio del presente suscrito: Yo, Lucy Galarza **PRESIDENTA DE LA ASOCIACION DE ARTESANAS LA LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS**, ubicada en el Centro Comercial Buenaventura Moreno, del cantón La libertad, por medio del presente apruebo **LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, FILOSOFÍA, VALORES, ESTRUCTURA ORGANICA Y ESTRATEGIAS**, que fue elaborado por la Srta. Eunces Vincés Suarez, egresada de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial.

La presente tiene constancia para los fines que los estudiantes requieran, extendido a los 25 días del mes de Octubre del 2013.


Sra. Lucy Galarza Caicedo
Presidenta de la Asociación



ANEXO 6.- Realizando las entrevistas a las socias.

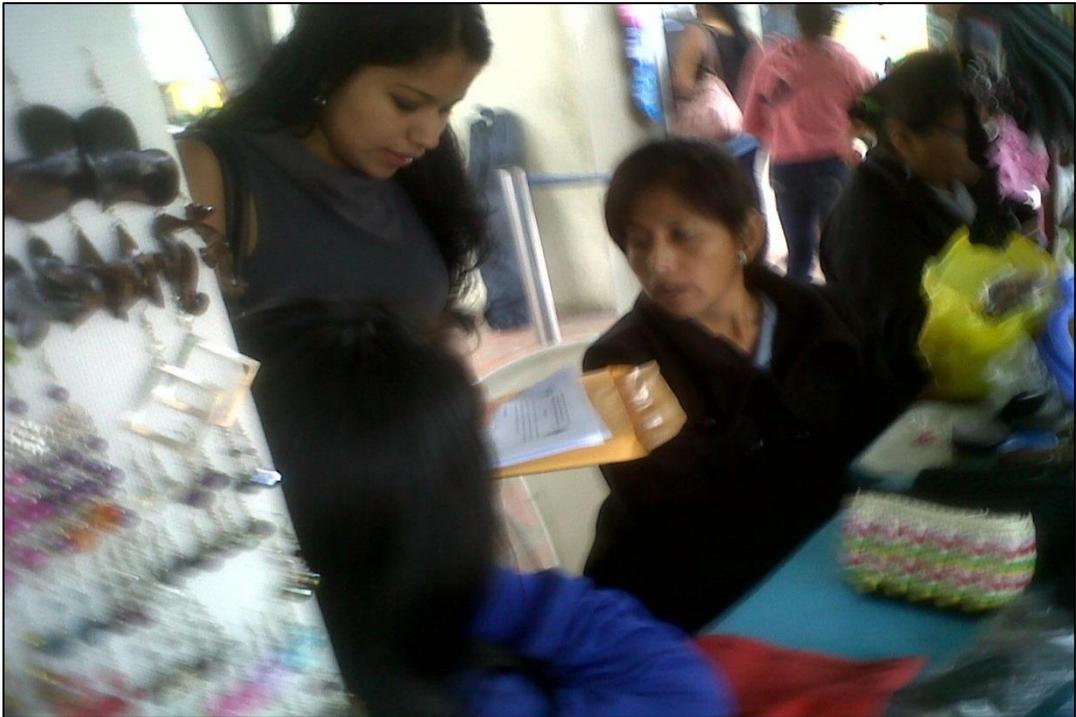


Fuente: Investigación de Campo



Fuente: Investigación de Campo

ANEXO 7.- Realizando las encuestas a las socias.



Fuente: Investigación de Campo



Fuente: Investigación de Campo

ANEXO 8 .- Productos que ofrecen.



Fuente: Investigación de Campo



Fuente: Investigación de Campo

ANEXO 9 .- En proceso de elaboración de sus productos.



Fuente: Investigación de Campo



Fuente: Investigación de Campo

ANEXO 10.- Estatutos de la Asociación de artesanas La Libertad que todo queremos

**ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN DE MUJERES EXPENDEDORAS DE ARTESANÍAS
"LA LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS" "AMA"**

Fundado el 16 de Enero del 2004

La Libertad - Ecuador

CAPITULO I

CONSTITUCION - DOMICILIO - FINALIDAD - DURACION

- Art. 1. **CONSTITUCION** teniendo como marco legal el ordenamiento jurídico vigente y que mediante el presente estatuto se constituye la **ASOCIACION DE MUJERES EXPENDEDORAS DE ARTESANÍAS "LA LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS" "AMA"**, con domicilio en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.
- Art. 2. **DOMICILIO:** El domicilio de la **ASOCIACIÓN DE MUJERES EXPENDEDORAS DE ARTESANÍAS "LA LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS" "AMA"** del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.
- Art. 3. **FINALIDAD:** La **ASOCIACION DE MUJERES EXPENDEDORAS DE ARTESANÍAS "LA LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS" "AMA"** es una corporación de derecho privado, sin fines de lucro y con personalidad jurídica propia, se inicia conformado por socias, por las disposiciones del Título XXII del libro primero del Código Civil vigente, el estatuto y demás resoluciones de la Asamblea General de Socias.
- Art. 4. **DURACION:** La **ASOCIACION DE MUJERES EXPENDEDORAS DE ARTESANÍAS "LA LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS" "AMA"**, tendrá una duración indefinida y su número de socias será limitado, pero podrá disolverse por voluntad mayoritaria de sus socias o por mandato legal.
- Art. 5. Las actividades de carácter comercial, cultural, social, laboral que fueran realizadas están excluidos de su ámbito de acción, no asumiendo responsabilidad alguna por las opiniones que a título personal expresan sus socias

**CAPÍTULO II
DE LOS FINES:**

- Art. 6. Son fines de la **ASOCIACION DE MUJERES EXPENDEDORAS DE ARTESANÍAS "LA LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS" "AMA"**, serán:
- Agrupar en su seno a todas las mujeres capacitadas por la Muy Ilustre Municipalidad del Cantón La Libertad que realicen sus actividades de acuerdo en el Artículo 1 y como los que ingresen a la misma actividad, así como a todas aquellas compañeras que expresen en forma escrita su voluntad de pertenecer a la Asociación;
 - Realizar planes, programas, proyectos que vayan en beneficio de las socias;
 - Preparar a sus miembros para que participen en la dirección de la Asociación;
 - Promover el mejoramiento social, económico y cultural de sus asociadas, en beneficios como expendedora que se consideren necesarios, especialmente dirigidos a todo lo concerniente de lo que corresponde a la Organización;
 - Propender a la unidad de todos sus integrantes para alcanzar el progreso en forma colectiva y la atención de las instituciones públicas, privadas,

nacionales para la consecución en el mejor expendio de sus artesanías en forma colectiva;

- f) Fomentar las relaciones con otras entidades afines;
- g) Colaborar con los directivos de la entidad en forma más amplia para que cumplan con los objetivos en la que se halla empeñada la organización;
- h) Efectuar toda clase de actividades sociales, culturales y deportivas para bienestar la confraternidad entre sus asociadas; y,
- i) Creará un fondo de ayuda por enfermedad para auxiliar a sus asociadas como también establecerán un fondo de contingencia social defunción para ayudar a los deudos de las socias fallecidas.

Art. 7. Para el cumplimiento de sus fines anotados en el artículo anterior, la asociación recurrirá a todos los medios permitidos por la Ley.

CAPÍTULO III DE LAS SOCIAS

Art. 8. Son socias de la ASOCIACION DE MUJERES EXPENDEDORAS DE ARTESANÍAS "LA LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS" "AMA" las ciudadanas que hayan suscrito el Acta de constitución y las que posteriormente manifestaren por escrito su deseo de pertenecer a la Institución y fueren aceptadas por el Directorio, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos.

Art. 9. Para ser socia de la ASOCIACION DE MUJERES EXPENDEDORAS DE ARTESANÍAS "LA LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS" "AMA", con domicilio en el cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena se requiere:

- a) Ser mayor de 18 años de edad;
- b) Que realicen sus labores en artesanías y que residan en el la provincia de Santa Elena;
- c) Presentar por escrito una solicitud de ingreso acompañada de los documentos personales y ser aceptados por el Directorio;
- d) Pagar la cuota de ingreso resuelta en Asamblea General;
- e) No haber sido expulsada de ninguna entidad similar; y,
- f) No haber sido autor cómplice ni encubridora declarada en sentencia ejecutoriada de un delito.

Art. 10. La Asociación estará compuesto por tres clases de socias:

- a) Socias fundadores.
- b) Socias Activos.
- c) Socias Honorarios.

Art. 11. Socias Fundadoras son aquellas ciudadanas que inspiraron la creación de la organización y suscribieron el Acta Constitutiva.

Art. 12. Son socias Activas aquellas socias fundadoras y las que posteriormente a su constitución manifestaren su voluntad por escrito de pertenecer a la Institución previa aceptación de los Directivos.

Art. 13. Son Socias Honorarias las personas naturales o jurídicos designadas por la Asamblea General de socias por haber prestado servicio relevantes y económicos a la misma, sin recibir remuneración por ello. Estas socias solo tendrán voz y no voto, y no ocuparan ningún cargo directivo en la Asociación

Art. 14. La calidad de socias se pierde por las siguientes causas:

- a) Por renuncia voluntaria presentada por escrito y aceptada por el Directorio, puesta luego a conocimiento de la Asamblea General;
- b) Por dejar de ser expendedora en artesanías y dejar de residir en la provincia de Santa Elena;
- c) Por expulsión;
- d) Por fallecimiento y,
- e) Por disolución y liquidación de la Asociación.

Art. 15. SON DERECHOS DE LAS SOCIAS

- a) Integrar la Asamblea General con voz y voto;
- b) Elegir y ser elegido para el desempeño de cualquier cargo directivo o comisión de la entidad;
- c) Gozar de todos los beneficios y garantías que la Asociación pueda ofrecer a sus socias;
- d) Someter a consideración de la Asamblea General y del Directorio sugerencias, planes, proyectos que son convenientes para mejorar la estructura y organización de la asociación;
- e) Solicitar la fiscalización de la gestión económica, revisar los libros de actas, correspondencias, etc.;
- f) Previa solicitud dirigida la Presidenta; pudiendo hacerlo únicamente dentro de la organización;
- g) La Presidenta podrá negar tal solicitud solo por motivos justificados, de lo cual se podrá apelar ante la Asamblea General;
- h) Solicitar la información de la gestión administrativa y económica en cualquier momento y,
- i) Denunciar de todos los actos que atentan a la buena marcha, seriedad y responsabilidad de la organización.

Art. 16. LOS DEBERES DE LAS SOCIAS

- a) Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y Resoluciones de Asamblea General;
- b) Pagar cumplidamente las cuotas determinadas por la Asamblea General;
- c) Asistir cumplidamente a las Asambleas y demás Actos legalmente convocados;
- d) Guardar el respeto y la consideración que merecen sus Directivos y socias;
- e) Mantener vínculos de lealtad, compañerismo y solidaridad con todas las socias;
- f) Colaborar con los Directivos de la entidad en forma más amplia para que se cumplan los objetivos o fines de la asociación y,
- g) Las demás que se establezcan en el Estatuto y Reglamento Interno.



**CAPITULO IV
DE LAS SANCIONES:**

- Art. 17. Las socias que incumplieren con las disposiciones estatutarias, y reglamento interno y demás resoluciones de Asamblea General, se harán acreedores según la gravedad de la falta a una de estas sanciones:
- a) Amonestación verbal o escrita
 - b) Multas
 - c) Suspensión temporal de sus derechos
 - d) Expulsión.
- Art. 18. Las sanciones de amonestación la impondrá la Presidencia, la multa y suspensión temporal se aplicaran por resolución del Presidente, y la expulsión la impondrá la Asamblea General.
- Art. 19. Las socias pueden ser amonestadas en forma verbal o escrita cuando no concurren a una o dos Asambleas que haya sido legalmente convocado y no justifique su inasistencia; o, cuando demuestre dentro de una sesión una conducta contraria a las buenas costumbres.
- Art. 20. Se impondrá una multa a la socia que en forma injustificada faltare a tres Asambleas seguidas; cuando no cumpla con alguna comisión a el encomendada o por cualquier otra falta que merezca aplicarse esta sanciones.
- Art. 21. Se sancionara con suspensión temporal de hasta noventa días a la socia que reincida en las faltas de los Arts. 18, 19 y 20; cuando estuviere atrasado en el pago de tres o más cuotas sociales. Recuperara sus derechos cuando se ponga al día en sus obligaciones, caso contrario se prolongara la sanción.
- Art. 22. Una socia puede ser expulsada en los siguientes casos:
- a) Por fraude, desfalco o malversación de fondos de la asociación sin perjuicio de la acción penal correspondiente;
 - b) Por actos disociadores, desleales de la asociación;
 - c) Por agresión física grave contra cualquier socia y,
 - d) Por cualquier otra falta que la asamblea considere grave contra cualquier socia desde fuera del seno de la entidad.
- Art. 23. Para que la expulsión surta efecto legal será necesario abrir un expediente en el que consten todas las pruebas a favor y en contra del acusado a quien se lo cargara por escrito para que haga uso legítimo de sus derechos a la defensa ante la Asamblea General.
- Art. 24. Toda sanción es susceptible de apelación ante la Asamblea General, la misma que en última instancia será la que ratifique o rectifique la sanción al término de 8 días después de notificado el socio en caso de ser absuelto recobrara sus derechos.



**CAPITULO X
DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

- Art. 76. Una vez obtenido el acuerdo Ministerial aprobado por la subsecretaria del Ministerio de Inclusión Económica y Social del Guayas, el estatuto entrará en vigencia a partir de su legalización de registro, como también una comisión nombrada por la Asamblea General confeccionara un reglamento interno para la Institución. El mismo que para ser valido el respectivo reglamento será discutido y aprobado por las mismas
- Art. 77. El primer directorio de la Asociación será designado por esta y única vez como directorio provisional.
- Art. 78. La Bandera de la Asociación en todos sus actos será de colores
- Art. 79. El lema de la Asociación en todos sus actos será: "Unión, Trabajo y Superación"

CERTIFICACIÓN

La suscrita secretaria de la **ASOCIACION DE MUJERES EXPENDEDORAS DE ARTESANÍAS "LA LIBERTAD QUE TODOS QUEREMOS" "AMA"** del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Certifica que el presente Estatuto fue leído, discutido analizado y aprobado en dos Asambleas Generales, de fechas 13 y 15 de septiembre del 2009.


Bertilde Ofelia Sánchez
SECRETARIA
