



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
COMERCIANTES MINORISTAS Y AMBULANTES
LOS DELFINES DE LA PARROQUIA JOSÉ
LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTOR: HUGO HERNÁN ROCA ROCAFUERTE
TUTOR: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
COMERCIANTES MINORISTAS Y AMBULANTES
LOS DELFINES DE LA PARROQUIA JOSÉ
LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: HUGO HERNÁN ROCA ROCAFUERTE

TUTOR: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La libertad, 31 de Octubre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS Y AMBULANTES “LOS DELFINES” DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**” elaborado por el Sr. **HUGO HERNÁN ROCA ROCAFUERTE**, egresado de la Escuela de Ingeniería en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.

DEDICATORIA

A mis padres, quienes me apoyaron incondicionalmente para culminar con este trabajo.

A mis compañeros, con quienes compartí inolvidables momentos que jamás olvidare.

Con mucho amor a Jessica, quien ha sido mi inspiración y fuerza motivadora para poder lograr este ansiado objetivo.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios y a mis padres, debido a que sin ellos no hubiera sido posible culminar con este trabajo. Agradezco sincera y profundamente a todas las personas que hicieron posible culminar con este trabajo de tesis:

Ing. Margarita Palma Samaniego, tutora de tesis; Econ. Karina Bricio Samaniego, profesora especialista de área, quienes con su orientación brindada contribuyeron al desarrollo del presente proyecto.

Al Sr. Wilson del Pezo, presidente de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, por facilitarme la información de la organización que dirige.

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA. **PROFESOR - TUTOR**

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.
PROFESOR DE ÁREA

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

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
COMERCIANTES MINORISTAS Y AMBULANTES “LOS
DELFINES” DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO,
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013.**

Autor: Sr. Hugo Hernán Roca Rocafuerte
Tutor: Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.

RESUMEN

Ante las exigencias actuales de mejoramiento organizativo de las entidades asociativas en todas sus dimensiones, el diseño organizacional surge como herramienta de cambio, para modificar la estructura organizativa que colabore a facilitar su acoplamiento a los requerimientos reinantes, para hacer frente a un entorno tan competitivo y lograr sus objetivos previstos. Esta investigación se enfoca en la elaboración de un diseño organizacional para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” de la Parroquia José Luis Tamayo, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena. Dicha asociación adolece de problemas en la dirección administrativa partiendo desde el punto que no disponen de una estructura organizacional, sus actividades son realizadas de manera empírica, hasta llegar a la descoordinación en las tareas y funciones. Durante el proceso de desarrollo se pudo constatar que existe bibliografía especializada pero poca información sobre el diseño de organizaciones pequeñas. Para nuestros intereses se extrajo los elementos necesarios para el diseño organizacional de la asociación de comerciantes que son adoptadas dentro de nuestro marco teórico, los mismos que involucran factores determinantes en la identificación de características organizacionales necesarias para el diseño de la estructura. Como siguiente paso, se ha definido una guía metodológica con procesos debidamente sistematizados que comprende el diseño, tipos y métodos de investigación, con sus respectivos instrumentos de recolección y análisis de la información, que oriente el proceso investigativo. Finalmente se planteó la aplicación de la propuesta, en cuyo contenido están definidos la misión, visión, valores, objetivos y otros elementos que formaran parte de la proyección estratégica que tendrá la asociación. Este trabajo constituye un aporte valioso para la Asociación siempre que se ponga en práctica, cuenta con la colaboración de la directiva, la misma que nos ha suministrado la información necesaria, su aplicación contribuirá a que se fijen cursos de acciones que combinado con el uso eficiente de los recursos ayude a conseguir los objetivos organizacionales e individuales de quienes la conforman.

ÍNDICE GENERAL

	Pág. #
PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
TRIBUNAL DE GRADO	V
RESUMEN.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	
1. TEMA:	
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
2.2. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
3. OBJETIVOS	9
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	9
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
4. JUSTIFICACIÓN	10
5. HIPÓTESIS.....	12
6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	12
6.1. VARIABLES	12
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	15
1.1.1. Concepto de Organización.....	15
1.1.1.1. Importancia de la Organización.....	16

1.1.1.2.	Principios de la Organización.	17
1.1.1.3.	Organización Formal e Informal.	17
1.1.2.	Concepto de Diseño Organizacional.....	18
1.1.3.	Importancia del Diseño Organizacional.	19
1.1.4.	Modelos de Diseños Organizacionales	20
1.1.4.1.	Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft (2011).....	20
1.1.4.2.	Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa.....	23
1.1.4.3.	Modelo Basado en las Teorías de Henry Mintzberg.	25
1.1.5.	Elementos del Diseño Organizacional.....	26
1.1.5.1.	Análisis Organizacional.	26
1.1.5.1.1.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	26
1.1.5.1.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	27
1.1.5.1.3.	Análisis FODA.....	28
1.1.5.1.3.1.	Matriz FODA.....	30
1.1.5.2.	Dirección Estratégica.	31
1.1.5.2.1.	Misión Organizacional	31
1.1.5.2.2.	Visión Organizacional.....	31
1.1.5.2.3.	Valores y Principios.	32
1.1.5.2.4.	Objetivo Organizacional	32
1.1.5.2.5.	Metas organizacionales	33
1.1.5.2.6.	Estrategias Organizacionales.....	33
1.1.5.3.	Gestión de las Necesidades.	35
1.1.5.3.1.	Clientes y Proveedores	35
1.1.5.3.2.	Satisfacción de las Necesidades.	36
1.1.5.3.3.	Programas y Proyectos.	37
1.1.5.4.	Proyección del Diseño Organizacional.	38
1.1.5.4.1.	La Estructura Organizacional.....	38
1.1.5.4.1.1.	Elementos de la Estructura Organizacional	39
1.1.5.4.1.2.	Objetivo de la Estructura Organizacional.....	40
1.1.5.4.1.3.	Tipos de Estructura Organizacional	41
1.1.5.4.1.4.	Diseños Organizacionales Tradicionales.	41

1.1.5.4.1.5.	Diseños Organizacionales Contemporáneos.....	41
1.1.5.4.2.	Tecnología de Información.....	43
1.1.5.4.3.	Políticas Organizacionales.....	43
1.1.5.4.4.	Cultura Organizacional.....	44
1.1.5.5.	Resultados de la Efectividad.....	45
1.1.5.5.1.	Eficiencia.....	45
1.1.5.5.2.	Eficacia.....	45
1.2.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS Y AMBULANTES “LOS DELFINES”.....	45
1.2.1.	Antecedentes.....	45
1.2.1.1.	Actividad Económica.....	46
1.2.1.2.	Marco Situacional.....	47
1.2.2.	Gestión Administrativa.....	48
1.2.2.1.	Proceso de Gestión Administrativa.....	48
1.2.3.	Recursos.....	55
1.2.3.1.	Recursos Humanos.....	56
1.2.3.2.	Recursos Materiales.....	56
1.2.3.3.	Recursos Financieros.....	56
1.2.3.4.	Recursos Tecnológicos.....	57
1.3.	MARCO LEGAL.....	57
1.3.1.	Constitución de la República del Ecuador.....	57
1.3.2.	Plan Nacional de Desarrollo.....	58
1.3.3.	Plan Nacional del Buen Vivir.....	59
1.3.4.	Ley de Economía Popular y Solidaria.....	59
CAPÍTULO II		
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.		
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
2.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	63
2.4.	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
2.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	65

2.6.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	66
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	68
2.7.1.	Población.	68
2.7.2.	Muestra	69
2.8.	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTOS DE LOS DATOS....	73

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1.	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS Y AMBULANTES “LOS DELFINES”.	74
3.2.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	79
3.2.1.	Encuesta dirigida a los Socios.	79
3.2.2.	Encuesta Dirigida a los Clientes.	94
3.3.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	105
3.3.1.	Conclusiones.....	105
3.3.2.	Recomendaciones	106

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS Y AMBULANTES “LOS DELFINES” DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013

4.1.	PRESENTACIÓN.....	107
4.2.	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	108
4.3.	DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA ASOCIACIÓN.	109
4.4.	MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS Y AMBULANTES “LOS DELFINES”.	110
4.5.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS Y AMBULANTES “LOS DELFINES”....	111
4.5.1.	Análisis Situacional	111
4.5.1.1.	Análisis Interno y Externo	111

4.5.1.1.1. Análisis Interno	111
4.5.1.1.2. Análisis Externo	112
4.5.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	113
4.5.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	114
4.5.1.4. Matriz FODA	115
4.5.2. Dirección Estratégica	116
4.5.2.1. Misión	116
4.5.2.2. Visión	116
4.5.2.3. Valores y Principios	116
4.5.2.3.1. Valores	117
4.5.2.3.2. Principios	117
4.5.2.4. Objetivos	118
4.5.2.4.1. Objetivo General	118
4.5.2.4.2. Objetivos Específicos	119
4.5.2.5. Metas	119
4.5.2.6. Estrategias Organizacionales	120
4.5.2.7. Plan de Acción	120
4.5.3. Gestión de las Necesidades	122
4.5.3.1. Clientes y Proveedores	122
4.5.3.1.1. Clientes	122
4.5.3.1.2. Proveedores	122
4.5.3.2. Satisfacción de las Necesidades	123
4.5.3.3. Programas y Proyectos	124
4.5.3.3.1. Programa de Capacitación para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”	124
4.5.4. Proyección del Diseño Organizacional	129
4.5.4.1. Estructura Organizacional	129
4.5.4.2. Orgánico Funcional	130
4.5.4.3. Tecnología de Información	142
4.5.4.4. Políticas Organizacionales	142
4.5.4.5. Cultura Organizacional	144

4.5.4.6. Vínculos Interorganizacionales.....	144
4.5.5. Resultados de Efectividad.....	145
4.5.5.1. Recursos.....	145
4.5.5.2. Eficiencia.....	146
4.5.5.3. Eficacia.....	146
4.5.6. Presupuesto.....	147
CONCLUSIONES.....	149
RECOMENDACIONES.....	150
BIBLIOGRAFÍA.....	151
ANEXOS.....	156

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág. #
CUADRO # 1: Operacionalización de la Variable Independiente.....	13
CUADRO # 2: Operacionalización de la Variable Dependiente.....	14
CUADRO # 3: Población.....	69
CUADRO # 4: Muestra.....	72
CUADRO # 5: Género.....	79
CUADRO # 6: Edad.....	80
CUADRO # 7: Instrucción.....	81
CUADRO # 8: Entorno laboral.....	82
CUADRO # 9: Diseño Organizacional.....	83
CUADRO # 10: Importancia de la planificación.....	84
CUADRO # 11: Objetivos de la Asociación.....	85
CUADRO # 12: Organigrama.....	86
CUADRO # 13: Funciones y atribuciones.....	87
CUADRO # 14: Conocimiento de los recursos de la asociación.....	88
CUADRO # 15: Nivel de motivación.....	89
CUADRO # 16: Comunicación entre directivos y socios.....	90
CUADRO # 17: Delegación de funciones.....	91
CUADRO # 18: Eficiencia de la gestión directiva.....	92
CUADRO # 19: Importancia del diseño organizacional.....	93
CUADRO # 20: Género de los implicados externos.....	94
CUADRO # 21: Edad de los implicados externos.....	95
CUADRO # 22: Apariencia de los equipos.....	96
CUADRO # 23: Percepción de los materiales usados.....	97
CUADRO # 24: Apariencia de los vendedores.....	98
CUADRO # 25: Atención al cliente.....	99
CUADRO # 26: Grado de capacitación.....	100
CUADRO # 27: Disposición para ayudar a los clientes.....	101
CUADRO # 28: Grado de confianza.....	102
CUADRO # 29: Amabilidad y buen trato.....	103

CUADRO # 30: Interés por los clientes.....	104
CUADRO # 31: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	113
CUADRO # 32: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	114
CUADRO # 33: Matriz FODA	115
CUADRO # 34: Plan de Acción	121
CUADRO # 35: Días de trabajo de capacitación.....	129
CUADRO # 36: Presupuesto de Servicios Básicos	147
CUADRO # 37: Presupuesto de Capacitación.....	147
CUADRO # 38: Presupuesto Muebles de Oficina.....	147
CUADRO # 39: Presupuesto Equipos de Computación.....	148
CUADRO # 40: Presupuesto de Herramientas de Imagen	148
CUADRO # 41: Presupuesto General.....	148

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág. #
GRÁFICO # 1: Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft.....	22
GRÁFICO # 2: Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa.....	24
GRÁFICO # 3: Modelo de Diseño Organizacional de Henry Mintzberg.....	25
GRÁFICO # 4: Matriz FODA	30
GRÁFICO # 5: Género	79
GRÁFICO # 6: Edad.....	80
GRÁFICO # 7: Instrucción	81
GRÁFICO # 8: Entorno laboral	82
GRÁFICO # 9: Diseño Organizacional	83
GRÁFICO # 10: Importancia de la planificación	84
GRÁFICO # 11: Objetivos de la Asociación.....	85
GRÁFICO # 12: Organigrama.....	86
GRÁFICO # 13: Funciones y atribuciones	87
GRÁFICO # 14: Conocimiento de los recursos de la asociación	88
GRÁFICO # 15: Nivel de motivación	89
GRÁFICO # 16: Comunicación entre directivos y socios	90
GRÁFICO # 17: Delegación de funciones.....	91
GRÁFICO # 18: Eficiencia de la gestión directiva.....	92
GRÁFICO # 19: Importancia del diseño organizacional.....	93
GRÁFICO # 20: Género de los implicados externos.....	94
GRÁFICO # 21: Edad de los implicados externos	95
GRÁFICO # 22: Apariencia de los equipos.....	96
GRÁFICO # 23: Percepción de los materiales usados.....	97
GRÁFICO # 24: Apariencia de los vendedores	98
GRÁFICO # 25: Atención al cliente	99
GRÁFICO # 26: Grado de capacitación	100
GRÁFICO # 27: Disposición para ayudar a los clientes.....	101
GRÁFICO # 28: Grado de confianza.....	102

GRÁFICO # 29: Amabilidad y buen trato	103
GRÁFICO # 30: Interés por los clientes	104
GRÁFICO # 31: Modelo de Diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”	110
GRÁFICO # 32: Estructura Organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”	130

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág. #
ANEXO 1: Formato de Entrevista para Directivos.....	156
ANEXO 2: Formato de Encuesta para Socios	158
ANEXO 3: Formato de Encuesta para Clientes.....	160
ANEXO 4: Fotografías	161
ANEXO 5: Carta Aval	163
ANEXO 6: Acuerdo Ministerial No. 8955 MIES.....	164
ANEXO 7: Nómina de los Socios Fundadores de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”	167
ANEXO 8: Certificado del Gramatólogo.....	168

INTRODUCCIÓN

El presente documento trata sobre el trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ing. en Administración de Empresas, el cual consiste en la elaboración de un Diseño Organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, los mismos que a pesar de tener varios años de vida jurídica y permanencia en el mercado presentan una deficiente organización administrativa debido a que no cuentan con una estructura organizacional que les sirva de guía para la coordinación de sus tareas, convirtiéndose este en el principal problema que afecta a la institución.

Se analizó los efectos que produce el diseño organizacional en la entidad por lo que se determinó las respectivas variables dependiente e independiente del tema de investigación, los mismos que influyen directamente en el proceso de la propuesta en la cual también se tomó como referencia la metodología de la investigación, siendo este un proceso sistematizado, organizado y ordenado que nos permita buscar soluciones a problemas establecidos y que nos conlleve a la toma de decisiones de forma eficaz y eficiente, además pusimos en práctica los diversos instrumentos y técnicas para la recopilación y análisis de los datos ya que se midieron lo cualitativo y cuantitativo,

El presente estudio está compuesto de cuatro capítulos; en el Capítulo I referente al Marco Teórico, Capítulo II Metodología, Capítulo III Análisis e interpretación de los resultados; y Capítulo IV Desarrollo de la propuesta. Además, cabe destacar que al inicio del documento hay una parte concerniente al Marco Contextual, donde se puntualiza toda la información que dio origen a la investigación, el planteamiento y formulación del problema, la justificación, objetivos y Operacionalización de las variables del objeto de estudio.

En el Capítulo I se muestran las teorías que se pusieron en práctica y que son de gran importancia para el proceso de la propuesta, las mismas que fueron

seleccionadas de acuerdo a los requerimientos del proceso de investigación. La conceptualización de cada uno de los temas tratados está acorde a la Operacionalización de las variables dependiente e independiente. La parte de la fundamentación legal está sustentada en las diferentes leyes y reglamentos dentro las cuales se rige el funcionamiento de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, entre las que tenemos: Constitución de la República del Ecuador, Plan Nacional de Desarrollo, Plan Nacional del Buen Vivir, Ley de Economía Popular y Solidaria, entre otros.

El Capítulo II contiene la metodología de investigación utilizada, con la descripción de las diferentes técnicas y métodos de investigación, aplicadas para el levantamiento de la información, además encontraremos la selección de la población y muestra objeto del estudio, así como también los correspondientes pasos para el procedimiento y procesamiento de la información.

El Capítulo III corresponde a la parte del Análisis e interpretación de los resultados, donde se procedió a tabular y representar gráficamente los datos para facilitar su análisis.

El Capítulo IV comprende el proceso de la propuesta concerniente a la elaboración del Diseño Organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulante “Los Delfines”, el mismo que está basado en el modelo del autor Richard Daft, enmarcado en cuatro fases: análisis situacional del ambiente interno y externo, proyección estratégica, proyección del diseño organizacional y los resultados de efectividad, además se agregó una fase de la gestión de las necesidades tomada del modelo de la autora Ailed Labrada Sosa.

MARCO CONTEXTUAL

1. TEMA:

EFFECTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS Y AMBULANTES “LOS DELFINES” DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO, AÑO 2013.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mediante Suplemento del Registro Oficial No. 206 en donde se promulga la Ley de Creación de la Provincia de Santa Elena nos dice en su primer artículo que fue creada el 7 de Noviembre del 2007, tiene una extensión de 3.762,8 km², distribuidas en sus tres cantones: el más grande es Santa Elena con 3.688,90 km², el cantón Salinas con 68.7 km² de extensión, y el cantón La Libertad que tiene 25,2 km² del área territorial. Según el Censo 2010 de Población y Vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la Provincia de Santa Elena tiene una población residente de 308.693 habitantes y una población flotante superior a 200.000 personas en época alta de turismo.

Además, este último censo nos indica que el cantón Salinas tiene una población de 68.675 habitantes, aquí se encuentra la más grande infraestructura hotelera dedicada al turismo de la provincia y del Ecuador. Salinas se encuentra dividida por sus parroquias urbanas Carlos Espinoza Larrea, Enríquez Gallo, Vicente Rocafuerte, Santa Rosa, y parroquias rurales José Luis Tamayo y Anconcito. José Luis Tamayo tiene un área territorial de 34,1 km², conocida como Muey, “Oasis Peninsular”, constituyo por muchos años como el centro de abastecimiento de agua dulce para los moradores del balneario peninsular, en los últimos años ha tenido un crecimiento demográfico y habitacional desmesurado, alcanzando una población actual de 22.064 habitantes.

En la parroquia José Luis Tamayo, tradicionalmente sus habitantes realizan trabajos artesanales que los han identificado desde siempre, como extracción de sal, construcción, comercio ambulante, turismo, elaboración de panes en horno de barro, comercialización de helados, entre otras, para lo cual están agrupados en asociaciones de acuerdo a la rama de actividad a la que se dedican, con el objetivo de fortalecer la realización de sus labores y poder ayudarse mutuamente, de esta manera conseguir mejorar la calidad de vida de sus integrantes.

La Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, fue creada el 2 de Abril del 2006 según acuerdo No. 8955 del Ministerio de Bienestar Social ahora Ministerio de Inclusión Económica y Social, con domicilio en la Parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas. Provincia de Santa Elena. Actualmente está integrada por veinte y tres socios, los cuales se dedican a la venta tradicional de pescados, mariscos, refrescos y otras actividades de comercio ambulante. Las principales finalidades de esta Asociación son: agrupar en el seno de la asociación a todos los comerciantes minoristas ambulantes con el fin de ayudarse mutuamente para mantener sus fuentes de trabajo, representar y defender legalmente por intermedio de sus dirigentes a cada uno de los afiliados, trabajar en general por todo lo que significa superación para sus afiliados, realizar planes de proyectos, buscar el progreso para la asociación y solicitar a los organismos públicos y privados para capacitar a los socios.

Durante el tiempo de vida que tiene la entidad, se ha hecho acreedora de varios problemas debido a que no cuentan con una estructura organizacional, en donde exista una integración coordinada de órganos, personas, tareas, relaciones y recursos de manera eficiente, la comunicación no tiene la fluidez necesaria y la toma de decisiones se vuelva inadecuada, logrando que la organización tenga un ineficiente funcionamiento en la realización de las tareas que retrasa el progreso de la misma. La Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, en todos estos años de vida institucional no se ha desarrollado completamente, debido al bajo nivel de preparación que tienen sus integrantes,

siendo estas, personas humildes que no terminaron su preparación académica debido a muchos factores que los hicieron declinar por dedicarse a la realización de estas actividades como sustento de vida, como producto de esto, los directivos tienen un desconocimiento técnico y científico de las principales herramientas administrativas que les ayude para la toma de decisiones y para la asignación de las funciones, así como también para la creación de estrategias que la vuelva más competitiva, retrasando el cumplimiento de los objetivos planteados.

La asociación realiza sus actividades a través de procesos administrativos empíricos y desactualizados que han adquirido a base de la experiencia, logrando que sus integrantes no tengan un conocimiento cabal de lo que es un planteamiento estratégico que comprenda la misión, visión y objetivos general y específicos, además de la desorganización en el manejo de la información y la documentación, debilitando sus procesos administrativos, volviéndolos deficientes y mermando la capacidad de gestión y competencia.

Ésta organización no tiene sus propósitos claramente definidos que los encamine a desarrollarse con una perspectiva de optimizar su estructura organizativa y mejorar su desempeño laboral, debido a la desarticulación existente entre la misión, visión y objetivos organizacionales que persiguen, lo que hace que se pierda productividad y eficiencia, todo esto es producto del desconocimiento y del desinterés existente entre los asociados en ser partícipes de los cambios y adoptar nuevas pautas culturales con un mayor grado de sentido de pertenencia, desarticulando el adecuado funcionamiento de la entidad.

Otro de los problemas encontrados dentro de la asociación es el irrespeto a las jerarquías, la institución no desarrolla sus actividades en forma armónica y coherente debido a que los directivos utilizan relaciones informales de comunicación para el manejo de la información entre los asociados, existen conflictos internos para la toma de decisiones porque no hay respeto en cada una de las jerarquías y funciones para lo cual fueron elegidos, desconociendo en parte

cuáles son sus verdaderas atribuciones y los límites de cada uno de ellos, provocando que la asociación tenga falencias en el ámbito organizativo, desconfianza, ineficiencia y desmotivación entre los miembros de la entidad.

Por estas y otras razones se propone realizar el Diseño Organizacional, el cual permitirá la elaboración de la Estructura Organizacional, mejorando su capacidad de gestión, haciendo efectiva y eficiente el desempeño de los asociados, volviéndola flexible adaptable a los cambios, proporcionándole herramientas de base que las vuelva más competitiva, provocando la satisfacción de su clientela y al final les permita alcanzar sus objetivos institucionales.

2.1. Formulación del Problema.

¿Qué efectos tiene la estructura organizacional en la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” de la Parroquia José Luis Tamayo, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2013?

2.2. Evaluación del Problema.

Delimitado: El proceso de investigación se lo realizó dentro de la Asociación de Comerciantes Minoristas Ambulantes “Los Delfines” de la Parroquia José Luis Tamayo, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2013.

Claro: Toda teoría señalada en este documento está sustentada bibliográficamente, para dar una visión más clara de la situación actual de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.

Concreto: Este documento fue redactado en forma concreta y precisa, acompañada de fichas bibliográficas que sustenten su contenido, optimizará la responsabilidad en la ejecución de funciones y la efectividad en la administración.

Relevante: Este estudio radica su importancia en que es inevitable la aplicación de una estructura organizacional para que la Asociación de Comerciantes Minoristas Ambulantes “Los Delfines” se vuelva más competitiva acorde a las necesidades actuales.

Original: Esta investigación conlleva un enfoque novedoso porque no se ha realizado trabajo similar para la Asociación de Comerciantes Minoristas Ambulantes “Los Delfines”.

Factible: Su aplicación servirá para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Los Delfines” que está en continuo crecimiento.

Variables: Las variables contenidas dentro del problema son: variables dependiente: estructura organizacional; variable independiente: mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación de Pequeño Comerciantes “Los Delfines”.

2.3. Sistematización del Problema.

- ¿De qué forma afecta el poco conocimiento de la aplicación de una estructura organizacional dentro de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”?
- ¿Qué ventajas traería consigo la elaboración de una estructura organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”?
- ¿Qué aspectos considera que deben incluirse dentro del modelo de gestión administrativa para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”?

- ¿Cómo influye la deficiente aplicación de un modelo de gestión administrativa dentro de los procesos de coordinación y control de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”?
- ¿De qué forma incide el diseño organizacional en el mejoramiento de la estructura organizacional de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General.

Determinar los efectos de la estructura organizacional en el mejoramiento de la gestión administrativa mediante un análisis situacional dirigido a las personas involucradas con la institución para la elaboración de un diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” de la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

3.2. Objetivos Específicos.

- Determinar los parámetros de aplicación de la estructura organizacional mediante la integración de los socios para el correcto entendimiento de la misma.
- Identificar las ventajas de la estructura organizacional mediante acciones participativas de los socios para lograr las metas propuestas.
- Examinar los componentes de la gestión administrativa comparando la participación de los integrantes dentro de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
- Caracterizar los diversos mecanismos de aplicación de un modelo de gestión administrativa mediante un estudio de los elementos involucrados.
- Elaborar el diseño organizacional a través de un análisis situacional para el mejoramiento de la estructura organizacional de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.

4. JUSTIFICACIÓN

En el transcurso de los tiempos, las organizaciones han sufrido muchos cambios en su afán de adaptarse a las circunstancias y volverse más competitivas, interrelacionando sus componentes con el propósito de realizar sus actividades con mayor efectividad y eficiencia, así mismo lograr conseguir sus objetivos estratégicos utilizando nuevas herramientas administrativas dejando en el pasado la práctica empírica y la improvisación en la dirección de las empresas.

Según Chiavenato I. (2009), sostiene que: “El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias”. (Pág. #92). Con la elaboración del diseño organizacional se pretende que la organización pueda funcionar correctamente, estableciendo una estructura en donde se integren e interrelacionen todos los componentes que intervienen dentro del proceso productivo de esta, como son las personas, tareas, recursos, jerarquías, etc.

Busca reflejar de una forma clara y ordenada la manera como se dividen, organizan y coordinan las actividades dentro de la asociación, para la realización de las tareas con eficacia, optimizando al máximo el uso de los recursos en búsqueda de lograr el crecimiento continuo de la asociación y el desarrollo de sus colaboradores facilitando el logro de los objetivos organizacionales.

Para la realización del trabajo de investigación que conlleve a la elaboración de la estructura organizacional, se tomaron en cuenta teorías y conceptos de varios autores que enmarquen el proyecto en el contexto de investigación, además servirá como pauta la construcción de la teoría científica, se revisaron modelos de diseño organizacional y así determinaron cuál es la que se ajuste a los requerimientos de la asociación volviéndola eficaz y eficiente en el uso de los recursos y en el cumplimiento de sus funciones, así mismo se usará como guía de consulta para futuras investigaciones.

Para el desarrollo del proceso de investigación se lo hizo considerando los métodos, técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de la información, como son las entrevistas, encuestas, las mismas que fueron aplicadas a los directivos, socios y demás personas involucradas con la asociación, con el objetivo de identificar sus principales falencias internas y externas, hacer un análisis eficaz para tener una visión objetiva de la situación actual de esta organización y de esta forma diseñar las herramientas necesarias que permitan incrementar la flexibilidad, optimizar la estructura organizacional, agilizar los procesos en toma de decisiones, mejorar la comunicación, crear valor agregado e impulsar una cultura organizacional que fomente la innovación y creatividad, creando un entorno favorable que ayude al desarrollo de la asociación. Siendo el diseño organizacional una herramienta clave para impulsar a la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, se considera oportuna y trascendental la aplicación de esta herramienta dentro de esta institución, debido a que es una entidad que está en proceso de cambios, en constante desarrollo y con varios años en el mercado.

La elaboración del diseño organizacional contribuirá en gran medida que la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” desarrolle sus compromisos hacia la modernización en lo tecnológico, administrativo, talento humano, etc., con esta herramienta lograremos que los asociados sepan las razones por las cuales hacer las cosas y como hacerlas, saber lo que la asociación quiere llegar a conseguir en el futuro y tener éxito en la realización de sus actividades diarias; a más de que sus clientes estarán satisfechos con el producto, logrando una excelente utilidad para la entidad, calidad en el servicio y eficiencia. La comunidad involucrada en forma directa e indirecta, se sentirá satisfecha de contar con una organización próspera en la localidad, que sirva de fuente de empleo permanente, sin tener que abandonar su lugar natal y que posibilite la optimización de los recursos y el mejoramiento de los resultados obtenidos, precautelando las inversiones de los asociados y fomentando el mejoramiento de la economía sectorial.

5. HIPÓTESIS.

La elaboración de una estructura organizacional indicada mejorará la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” de la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

6.1. Variables

Variable Independiente.

- Estructura organizacional

Variable Dependiente.

- Gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.

CUADRO # 1: Operacionalización de la Variable Independiente

VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTO
<p>Independiente</p> <p>Estructura organizacional</p>	<p>La elaboración de una estructura organizacional, también conocida como diseño organizacional, parte del análisis del entorno de la organización para determinar su situación actual, luego se define su direccionamiento estratégico en donde se coordinan la misión y visión para el cumplimiento de las metas basados en un adecuado diseño organizacional que involucre aspectos como dividir el trabajo y asignarlos a distintos puestos, o departamentos con el propósito de alcanzar los resultados de efectividad y competitividad deseados.</p>	<p>Análisis organizacional.</p> <p>Dirección Estratégica.</p> <p>Gestión de las necesidades</p> <p>Diseño organizacional</p> <p>Resultados de efectividad.</p>	<p>-Ambiente interno -Ambiente externo</p> <p>-Misión -Visión -Valores -Objetivos -Metas -Estrategias -Plan de acción</p> <p>-Clientes y Proveedores -Satisfacción de las necesidades -Programas y proyectos</p> <p>-Forma estructural -Tecnología de información y sistemas de control -Políticas de recursos humanos -Cultura organizacional</p> <p>-Eficiencia -Eficacia</p>	<p>¿Cómo es el ambiente interno dentro de la asociación? ¿Cuál es la finalidad con la que se creó la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”?</p> <p>¿La asociación dispone de un organigrama con la descripción de los cargos de cada uno de los miembros de la directiva? ¿Qué tan importante sería para usted disponer de un diseño organizacional que le guíe hacia el mejoramiento de la gestión administrativa y al cumplimiento de los objetivos de la asociación?</p> <p>¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con las tareas y funciones encomendadas dentro de la asociación? ¿Qué tan necesario son los programas de capacitación para la realización de sus funciones?</p> <p>¿Está de acuerdo que exista un documento que describa las funciones de cada uno de los integrantes dentro de la asociación? ¿Cuentan con recursos humanos, materiales y tecnológicos suficientes para el correcto desarrollo de sus actividades? ¿Cómo es la comunicación entre los miembros de la asociación y la directiva?</p> <p>¿Se maneja con eficiencia y efectividad todos los recursos de la asociación? ¿Considera Ud. que la asociación ha cumplido con sus metas propuesta?</p>	<p>Entrevistas</p>

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

CUADRO # 2: Operacionalización de la Variable Dependiente

VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTO
<p>Dependiente</p> <p>Gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.</p>	<p>La gestión administrativa dentro de la Asociación de Comerciantes “Los Delfines” de la parroquia José Luis Tamayo, establece las pautas de gestión del proceso administrativo que consiste en planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, para determinar la forma de establecer las actividades en una empresa u organización, sus políticas, objetivos, acciones o responsabilidades. La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados con efectividad.</p>	<p>Asociación “Los Delfines”</p> <p>Gestión administrativa</p> <p>Recursos</p> <p>Base legal</p>	<p>-Acta constitutiva</p> <p>-Actividad económica</p> <p>-Situación actual</p> <p>-Planeación</p> <p>-Organización</p> <p>-Dirección</p> <p>-Control</p> <p>-Recursos Humanos</p> <p>-Recursos materiales</p> <p>-Recursos financieros</p> <p>-Recursos tecnológicos</p> <p>-Constitución</p> <p>-Leyes</p> <p>-Reglamentos.</p>	<p>¿Están bien definidas las funciones de los puestos administrativos dentro de la asociación?</p> <p>¿La asociación cuenta con un diseño organizacional?</p> <p>¿Considera usted importante la planificación de las actividades dentro de la asociación?</p> <p>¿Existe un organigrama con la descripción de los cargos administrativos?</p> <p>¿Se siente motivado para contribuir a que se logren los objetivos de la asociación?</p> <p>¿Existe una comunicación adecuada entre los miembros de la asociación y la directiva?</p> <p>¿Está de acuerdo con que se deleguen funciones entre los miembros de la asociación?</p> <p>¿Considera usted que la asociación cuenta con los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos?</p> <p>¿Existe un manual donde se especifiquen las funciones y atribuciones de los miembros de la asociación?</p> <p>¿Qué tan eficiente es la gestión que realiza la directiva?</p> <p>¿Qué tan importante sería para usted que existiera un modelo de diseño organizacional que les guie hacia el desarrollo de la asociación?</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Encuesta</p>

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Como punto de partida de este estudio, comprende conocer los conceptos y teorías fundamentales que ayuden a elaborar el diseño organizacional, para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, el mismo que contribuirá a mejorar la gestión administrativa minimizando los problemas y volviéndola más competitiva, para lo cual analizaremos los siguientes conceptos:

1.1.1. Concepto de Organización

Las organizaciones aparecen desde la era de las cavernas en donde las personas se agrupaban para trabajar en conjunto y así superar las situaciones desfavorables haciendo frente a las inclemencias de la naturaleza, la caza de animales y para enfrentar a otros grupos de personas, mejorando sus condiciones de vida situación que no podrían hacerlo estando solos. Las primeras organizaciones surgen de forma empírica, primero en la familia, luego en el sistema feudal y subsiguientemente en las naciones. El término organización tiene varias definiciones, entre las cuales resaltamos la que identifica a la organización como un proceso y otra que la describe como una entidad o como un grupo social. Nos referiremos al término organización como la segunda etapa del proceso administrativo.

Chiavenato I. (2009), define a la organización como: “Conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual”. (Pág. # 24)

Según Hellriegel, Jackson, Slocum (2009): “Organización se refiere al proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quién ocupará cuál puesto y desempeñará qué tareas y quién dependerá de quien en la empresa”. (Pág. # 9).

Organización implica coordinar los recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos, aprovechando el máximo beneficio de ellos para obtener resultados efectivos. De esto implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar las funciones y jerarquías necesarias, interrelacionarlas a fin de establecer los niveles de autoridad y responsabilidad dentro una empresa.

1.1.1.1. Importancia de la Organización.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran a nuestro alrededor y se han convertido en un factor trascendental dentro del proceso administrativo. La organización es importante por las siguientes razones:

- Agrupar los recursos necesarios para lograr los resultados y objetivos deseados.
- Desarrollar bienes y servicios con efectividad.
- Contribuir a la innovación.
- Manipular recursos tecnológicos de información y manufactura modernas.
- Acoplarse a un entorno cambiante.
- Crear valor para propietarios, clientes y empleados.
- Afrontar desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los colaboradores.

La organización permite optimizar la estructura organizacional, direccionándola para ofrecer un mejor servicio y así lograr la satisfacción de los clientes, impide la duplicidad de funciones, determina el ámbito de competencia y autoridad de las unidades organizacionales, optimiza la comunicación, permite lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.

1.1.1.2. Principios de la Organización.

Las organizaciones rigen su funcionamiento en varios principios sobre los cuales los administradores deben concentrarse para la realización del diseño organizacional. Para el presente estudio nos referiremos a cuatro principios fundamentales:

- **Principio de la especialización:** Para la aplicación de este principio es necesario que los administradores tengan un conocimiento total del campo de donde es parte dicha especialización; de esta forma sabremos cómo se relacionan las actividades propias en comparación con la de las otras personas.
- **Principio de la unidad de mando:** Este principio se fundamenta en el concepto de que cada subordinado tendrá que responder sobre su trabajo a una sola persona o jefe superior.
- **Principio del equilibrio de autoridad – responsabilidad:** La autoridad se ejecuta de forma descendente de arriba hacia abajo, mientras que la responsabilidad se ejerce de forma ascendente de abajo hacia arriba.
- **Principio del equilibrio de dirección – control:** Este principio indica que la administración existe a través de la delegación de funciones y tareas, debido a que aquella consiste en “hacer a través de otros”.

1.1.1.3. Organización Formal e Informal.

Organización formal: Consiste en una estructura pensada y diseñada por la empresa, la misma que se fundamenta en la división razonada de las tareas, su jerarquización y especialización. La organización formal es el conjunto de tareas y funciones previamente establecidas, las mismas llevan inherentes una cantidad

específica de autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas. Se encuentra representada en un organigrama y debe estar documentada en un manual de funciones.

Organización informal: La organización informal se origina en la relación espontánea entre los integrantes de una empresa. Consiste en una organización conformada por los vínculos de amistad, trabajo, semejanza de objetivos individuales de los grupos de personas y que pueden motivar a la consecución de los objetivos de la empresa. Existe paralela a la organización formal y no está representada en el organigrama.

1.1.2. Concepto de Diseño Organizacional

Las organizaciones en su afán de volverse más competitivas y adaptables a los cambios de los tiempos actuales, deciden adoptar un tipo de diseño organizacional que les encamine a cumplir sus propósitos y alcanzar sus metas específicas. Los cambios que se presentan hacen que las organizaciones generen nuevas estrategias que le permita responder ante la competencia. El diseño organizacional según Gareth J. (2008), es: “El proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas”. (Pág. # 9).

Chiavenato I. (2009), menciona que: “El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategia. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza”. (Pág. # 92).

Tomando en consideración que las organizaciones son mucho más que personas que buscan alcanzar sus objetivos comunes, son también puestos, funciones, relaciones, que deben estar integrados y coordinados para generar una eficiente

administración en su búsqueda por alcanzar ventaja competitiva y rentabilidad. Las empresas en todas sus longitudes, deben tener un excelente diseño organizacional, que le ayude a aprovechar todos sus recursos a fin de lograr la misión y los objetivos globales. Para la elaboración del diseño organizacional se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- Factores ambientales.
- Dimensiones anatómicas de la organización.
- Aspectos de las operaciones.
- Consecuencias conductuales.

Cada uno de estos factores influye de manera distinta en los diferentes tipos de organizaciones, esto provoca que no exista un modelo de diseño organizacional único, es así que los gerentes se encuentren reevaluando los métodos tradicionales para encontrar un modelo de diseño que se ajuste a sus necesidades y facilite el trabajo de los colaboradores en la organización.

1.1.3. Importancia del Diseño Organizacional.

La elaboración de un diseño organizacional que se adapte a las necesidades de la empresa, se ha convertido en una de las prioridades de la administración para buscar ventajas competitivas y generar valor. Los directivos y dueños de las empresas investigan nuevas estrategias que les permita incrementar las capacidades de coordinación y motivación de los empleados, en sus aspiraciones por lograr una eficiente organización.

Según Gareth J. (2008), nos dice: “Existe varias razones específicas de porque diseñar la estructura y cultura de una organización, así como cambiarlas para aumentar su efectividad, son tareas tan importantes. El diseño y cambio organizacionales tienen implicaciones esenciales en la capacidad que una empresa tenga de enfrentar contingencias, lograr la ventaja competitiva, administrar eficientemente la diversidad y aumentar su eficacia y capacidad para innovar”. (Pág. # 11).

La importancia del diseño organizacional se fundamenta en conseguir una estructura con un alto grado de eficiencia en la gestión administrativa, lograr un ambiente de trabajo adecuado, articulando todos sus componentes para alcanzar las metas organizacionales y generar ventaja competitiva.

1.1.4. Modelos de Diseños Organizacionales

La selección del diseño organizacional que llevara la organización, depende en gran medida del objetivo que persigue y los medios que utilizara para alcanzarlo. Analizaremos tres tipos de modelos organizacionales de los cuales seleccionaremos uno que se ajuste a las necesidades de la asociación.

1.1.4.1. Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft (2011)

Este modelo se descompone en cuatro fases o etapas las cuales consisten en: el análisis de los ambientes internos y externos, la administración o proyección estratégica, la proyección del diseño organizacional y por último los resultados de efectividad, cada uno sus componentes que se interrelacionan entre sí.

A través de este modelo se especifica que para establecer la dirección estratégica comienza con la valoración de las oportunidades y amenazas del entorno externo, como la cantidad de cambios, la incertidumbre y la disponibilidad de recursos. Igualmente, los directivos de la alta jerarquía valúan las fortalezas y debilidades para determinar la competencia particular de la empresa en comparación con otras., pasando a ser una de las definiciones esenciales de la administración estratégica.

Como siguiente paso tenemos en especificar y articular el intento estratégico de la organización, la cual consiste en definir la filosofía organizacional con una misión, visión, metas, políticas, valores y principios, ajustando correctamente

cada una de las oportunidades externas en relación con las fortalezas internas. Los mandos directivos consecutivamente elaboran las estrategias y metas operativas específicas que limitan la manera en que la organización debe lograr con su objetivo general.

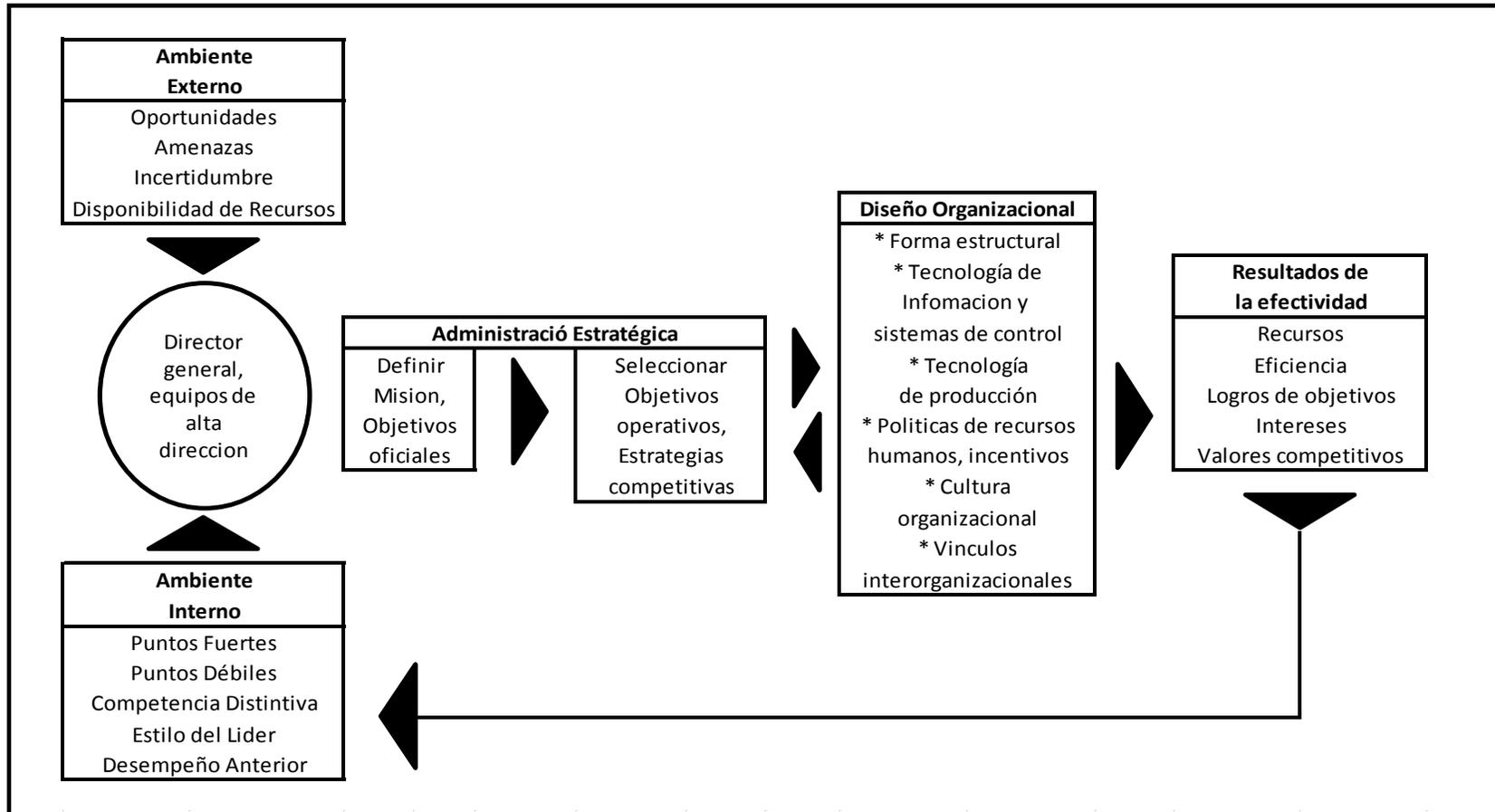
El diseño organizacional proyecta la manera en que se articularán las tareas y estrategias de forma que la atención y los recursos de la institución se encaminen continuamente en efectuar la misión y lograr los objetivos generales.

Se considera al diseño organizacional como la administración y ejecución del plan estratégico. La dirección organizacional se la realiza a través de toma de decisiones acerca de la forma estructural, debido a que incluye si la organización se diseñará para aprendizaje u orientación de la eficiencia, así como también las alternativas acerca de los sistemas de información y control, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos con otras organizaciones.

Este modelo, en su parte más significativa nos indica que las estrategias continuamente se crean de la estructura actual de la organización, de tal manera que el diseño actual restringe las metas y estrategias. Sin embargo, las nuevas metas y las estrategias se escogen basándose en las necesidades actuales del ambiente al que pertenecen, y los altos mandos buscan la forma de modificar a la organización con el propósito de lograr los fines.

Como paso final, este modelo especifica la forma en que los altos directivos valoran la efectividad de los esfuerzos organizacionales, es decir, el nivel en el que las organizaciones pueden lograr sus objetivos. Es imprescindible considerar que las evaluaciones del desempeño retroalimentan al entorno interno, de tal manera que la alta gerencia evalúa el anterior trabajo de la organización para así instaurar nuevos objetivos y la dirección estratégica que regirá posteriormente dentro de la empresa.

GRÁFICO # 1: Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft.



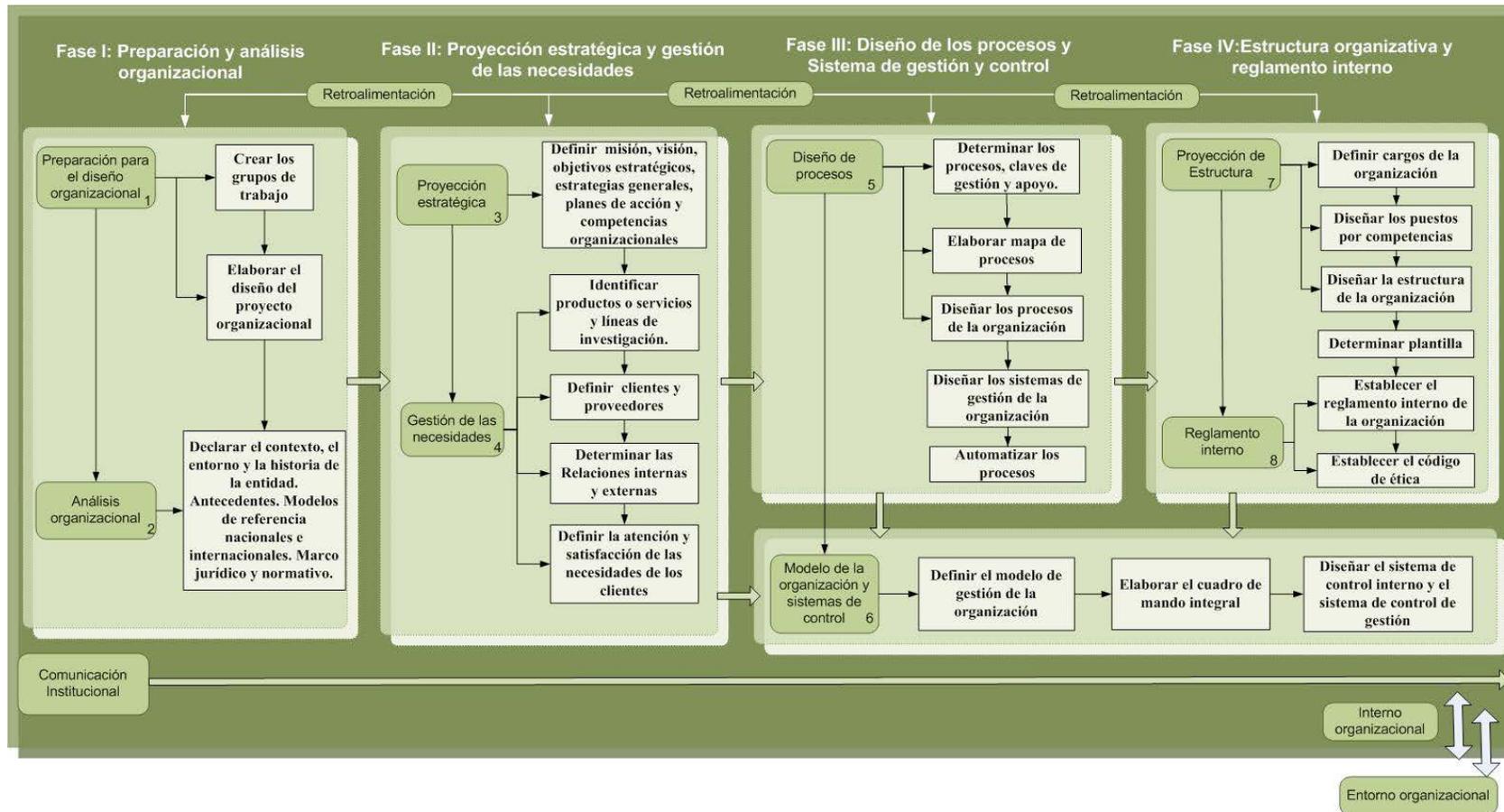
FUENTE: Libro Teoría y Diseño Organizacional. Richard Daft (2011)

1.1.4.2. Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa.

Este modelo se caracteriza por ser extenso en su contenido, a través del mismo se especifican las cuatro etapas, que son de mucha importancia además sirve de apoyo para la aplicación.

- 1. Preparación y análisis organizacional:** Esta fase está encaminada a la evaluación y el análisis organizacional, donde se forja el proyecto y cada una de sus etapas; se desarrollan los grupos de trabajo, los antecedentes, la historia: se buscan los modelos e referencia y se establece el marco legal el cual regulará su realización.
- 2. Proyección estratégica y gestión de las necesidades:** Está orientada a la formulación de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades, se desarrolla el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico, se establecen las líneas de investigación, proveedores y se evalúa la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- 3. Diseño de los procesos y sistema de gestión y control:** Con esta fase se permitirá el diseño de procesos y sistemas de gestión y control, en donde deben quedar establecidos y desarrollados los procesos puntuales, estratégicos y de apoyo. Consecutivamente deben establecerse y diseñarse cuáles serán los sistemas de gestión a aplicarse dentro de la organización. Como siguiente paso, y el más importante, consiste en elaborar el modelo de diseño organizacional ajustado a las necesidades de la organización.
- 4. Estructura organizativa y el reglamento interno:** Esta fase vislumbra el diseño de la estructura y el reglamento interno, en donde se definirán cargos de la organización, los puestos, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

GRÁFICO # 2: Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa.



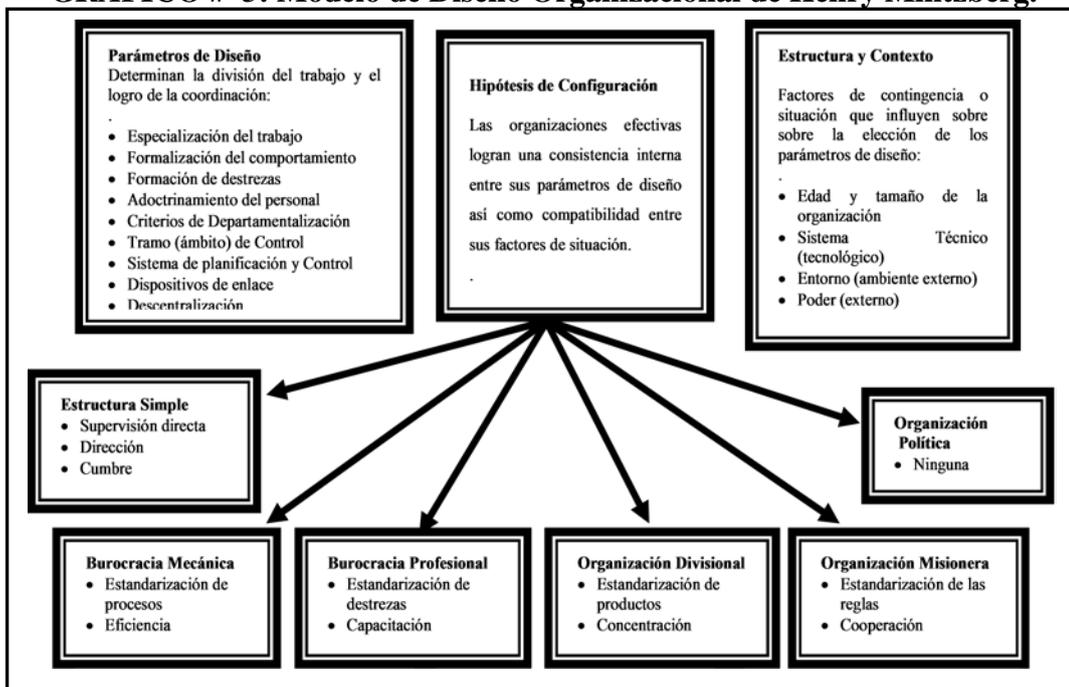
FUENTE: Modelo de un diseño organizacional: Una aplicación práctica. Ailed Labrada Sosa (2012)

1.1.4.3. Modelo Basado en las Teorías de Henry Mintzberg.

Mintzberg asegura en que no hay una manera única de diseñar y administrar organizaciones, cada uno de los elementos de la estructura deben ser considerados para alcanzar una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc. Para poder conseguir la coordinación de las tareas que involucra la división del trabajo, Mintzberg, considera diversas modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización a los cuales conceptualiza como los elementos más básicos de la estructura, el conglomerado que mantiene unida a las organizaciones, los mismos que detallamos a continuación:

- Adaptación o ajuste mutuo
- Supervisión directa.
- Normalización o estandarización de los procesos de trabajo.
- Normalización de las habilidades o destrezas.

GRÁFICO # 3: Modelo de Diseño Organizacional de Henry Mintzberg.



FUENTE: Mintzberg, el proceso estratégico.

1.1.5. Elementos del Diseño Organizacional.

Para la elaboración del modelo del diseño organizacional se seleccionó el modelo de Richard Daft, por considerarse la necesaria y la que se ajusta a los requerimientos de la asociación, para lo cual es concerniente conocer cada uno de sus elementos debido a que influyen directamente dentro de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”. Gilli J. (2007), menciona que: “Los elementos del diseño organizacional son: Estrategia, Estructura, Procesos, Gente y Tecnología”. (Pág. # 38).

1.1.5.1. Análisis Organizacional.

Examinaremos la situación actual de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, considerando todos sus componentes y el manejo de sus recursos tanto en el ambiente interno como en el externo. Se utilizará los instrumentos metodológicos adecuados de recolección y análisis de la información, como la entrevista dirigida a la parte directiva, los cuestionarios para los socios, clientes y otras personas involucradas con la entidad, así como también analizaremos las tareas y funciones en cada nivel jerárquico con el propósito de diseñar la estructura organizacional acorde a sus necesidades con mejores canales de comunicación y con los niveles jerárquicos bien definidos para que las decisiones sean tomadas en función de los procesos administrativos u operativos..

1.1.5.1.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), se encarga de evaluar las relaciones internas entre las áreas de la organización en base a la formulación de estrategias que especifiquen sus fortalezas y evalué sus debilidades. Para la realización de esta matriz, se ponderan las distintas fortalezas y debilidades encontradas en cada una de las áreas, el ponderado más alto es 4,0 y el más bajo es 1,0 siendo 2,5 el resultado promedio.

La elaboración de la MEFI se la ejecuta en cinco pasos:

1. Indicar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Agregar una ponderación a cada una, los factores de mayor importancia tendrán una ponderación más alta.
3. Clasificarlas de 1 a 4 según el grado de importancia, considerando lo siguiente:
 - Una debilidad importante (1)
 - Una debilidad menor (2)
 - Una fortaleza menor (3)
 - Una fortaleza importante (4)
4. Multiplicar la ponderación de cada variable por su clasificación.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable.

Si el resultado es superior al promedio indica que la organización posee una fuerte posición interna, por lo contrario si el resultado es menor al promedio indica que la organización muestra debilidades internas.

1.1.5.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta matriz resume y evalúa todo lo correspondiente a los factores externos de la organización, estos resultados son ponderados para luego determinar si las oportunidades son menores a las amenazas. El grado de calificación va de 1,0 a 4,0 en donde 1,0 significa que la organización tendrá una deficiente reacción, y 4,0 equivale a una alta reacción, siendo 2,5 un promedio.

La elaboración de la MEFE se la ejecuta en cinco pasos:

1. Indicar las amenazas y oportunidades claves para la organización.
2. Agregar una ponderación a cada una, los factores de mayor importancia tendrán una ponderación más alta.
3. Clasificarlas de 1 a 4 según el grado de importancia, considerando lo siguiente:
 - Una amenaza importante (1)
 - Una amenaza menor (2)
 - Una oportunidad menor (3)
 - Una oportunidad importante (4)
4. Multiplicar la ponderación de cada variable por su clasificación.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable.

Los resultados mayores a 2,5 indican que la organización compite en un nivel atractivo, si el resultado se encuentra por debajo del promedio, la organización está en una industria poco atractiva.

1.1.5.1.3. Análisis FODA.

El análisis FODA es el primer paso para la elaboración de estrategias, también es conocida como DAFO o SWOT (por sus siglas en inglés), al respecto Muñiz (2010), nos dice:

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Con el análisis FODA debemos enfocarnos solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa. Debe resaltar las fortalezas y debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno”. (Pág. #40).

La combinación de los dos análisis internos y externos se llama análisis FODA, debido a que se determinan cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, con el propósito de encontrar nichos estratégicos que se puedan explotar.

El término FODA es un acrónimo de las palabras Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las fortalezas y debilidades hacen referencia a los factores internos de la organización, sobre los cuales se ejerce directamente control, haciendo más llevadero el trabajo para obtener resultados al corto y mediano plazo. En cambio las oportunidades y amenazas forman parte de los factores externos de la empresa, donde se realiza menos control y la situación depende del entorno en que se mueva.

Fortalezas: Están constituidas por los puntos fuertes y características de la organización que ayudan con mayor facilidad al alcance de los objetivos.

Oportunidades: Son factores externos positivos, favorables para el logro de los objetivos. Contribuyen a obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son puntos débiles de la empresa que limitan la consecución de los objetivos y disminuyen la capacidad de gestión.

Amenazas: Son factores externos negativos del entorno, que afectan para el correcto direccionamiento de la institución.

El análisis FODA proporciona los medios adecuados para recuperar y analizar toda la información necesaria para examinar la situación actual de la organización y poder desarrollar las acciones correspondientes. El propósito del análisis FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

1.1.5.1.3.1. Matriz FODA.

La matriz FODA grafica la forma como las oportunidades y amenazas externas se pueden relacionar con las fortalezas y debilidades internas, generando cuatro tipos de estrategias. En el siguiente gráfico se ilustra la forma como se diseñan las estrategias, basándose en el análisis de los componentes del ambiente interno (debilidades y fortalezas) y el ambiente externo (amenazas y oportunidades).

Gráfico # 4: Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	Fortalezas (F) Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas internas.	Debilidades (D) Enumere aquí de 5 a 10 debilidades internas
FACTORES EXTERNOS		
Oportunidades (O) Enumere aquí de 5 a 10 oportunidades externas	Estrategias FO Crear aquí estrategias que usen fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Estrategias DO Crear aquí estrategias para aprovechar las oportunidades superando las debilidades.
Amenazas (A) Enumere aquí de 5 a 10 amenazas externas	Estrategias FA Crear aquí estrategias que utilicen fortalezas para evitar amenazas.	Estrategias DA Crear aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas.

FUENTE: Wheelen Thomas, Hunger J. – Administración estratégica y política de negocios.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

- **Estrategia FO (Fortaleza y Oportunidades):** Hace uso de las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno.
- **Estrategia FA (Fortalezas y amenazas):** Con esta estrategia la organización utiliza sus fortalezas para minimizar los riesgos que provocarían las amenazas externas del entorno.
- **Estrategia DO (Debilidades y Oportunidades):** Con la aplicación de esta estrategia se busca mejorar y superar las debilidades internas de la organización aprovechando sus oportunidades externas.

- **Estrategia DA (Debilidades y Amenazas):** Tienen el objetivo de minimizar las debilidades internas evitando las amenazas externas.

1.1.5.2. Dirección Estratégica.

1.1.5.2.1. Misión Organizacional

La definición de la misión es importante dentro del diseño organizacional porque permite a la organización direccionar su camino a través de comportamientos y acciones para lograr alcanzar sus objetivos. Chiavenato I. (2009), define a la misión como: “La razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. Definir la misión exige consenso”. (Pág. # 96). La definición de la misión es el proceso más importante dentro del proceso de planeación, ya que permite dar a conocer a las personas involucradas con la organización, la razón de ser de la misma, y estas sepan que hacer para contribuir a su logro. La misión se debe caracterizar por ser: amplia, bien definida para que sea fácil de entender y lograr, motivadora, inspiradora, alcanzable, permanente durante todo el ciclo de vida de la organización y congruente con lo que se hace y se desea lograr. El propósito de la misión es inspirar, servir de guía para impulsar a la organización hacia la situación futura deseada.

1.1.5.2.2. Visión Organizacional

Münch Galindo, Lourdes (2011), nos dice: “La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización”. (Pág. # 34). La visión provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente. La visión organizacional es una proyección que tienen los dueños de cómo desean que sea la empresa en el futuro, descrita en el presente como si ocurriera ahora, tienen claro como desean ser al largo plazo y los medios que utilizarán para alcanzarlos, de esta manera su objetivo es crear una identidad que puedan compartir todos los miembros de la organización que los oriente a la consecución

de lo que anhelan convertirse. La visión debe gozar de las siguientes características: concisa, enfocada en el valor, verificable, específica, compartida e inspiradora.

1.1.5.2.3. Valores y Principios.

Los valores son considerados como mecanismos de coordinación en instituciones con un alto grado de incertidumbre, debido a que crea normas de conducta y de sentido de pertenencia, para lograr un ambiente de armonía entre todos los integrantes de una organización. Al respecto Mantilla K. y Serrano (2009), se refieren:

“Los valores pueden definirse como: la manera de ser o de obrar que una persona o una colectividad juzgan ideal y que hace deseables o estimables a los seres o a las conductas a los que se atribuye dicho valor. Los valores son también los formadores de las actitudes, del comportamiento de los seres humanos, toda vez que configuran una estructura de tipo cognitivo les permite interpretar y orientarse en su entorno social”. (Pág. # 76).

1.1.5.2.4. Objetivo Organizacional

Como siguiente paso, se procede a desarrollar los objetivos organizacionales, que no son más que los fines que la empresa desea alcanzar en un determinado periodo de tiempo. Chiavenato I. (2009):

“Un objetivo es un estado futuro deseado, el cual tratamos de convertir en realidad. En la práctica, los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un periodo determinado. Mientras la misión define cual es el negocio de la organización y la visión ofrece una imagen de aquello que la organización quiere ser, los objetivos definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico y los indicadores van midiendo el resultado alcanzado”. (Pág. # 99)

Las organizaciones logran la eficiencia en la medida que alcanzan sus objetivos, estos dejan de ser el resultado esperado y comienzan a asimilarse como algo real.

Se caracterizan por establecerse a un tiempo específico, determinarse cuantitativamente y su redacción debe iniciarse con un verbo en infinitivo.

1.1.5.2.5. Metas organizacionales

Wheelen T. y Hunger D. (2007), define a la meta como: “Una declaración abierta de lo que se desea lograr, sin cuantificar los logros ni establecer criterios temporales para completarlos”. (Pág. # 14). Las metas establecen mecanismos de control efectivo en donde se especifican los resultados que las personas deben alcanzar, utilizando para aquello un gran esfuerzo. Las metas son objetivos conocidos hacia los que se deben encaminar todos los esfuerzos para lograrlos, se definen en términos cuantitativos o cualitativos y se expresan en cantidades absolutas o relativas.

1.1.5.2.6. Estrategias Organizacionales.

Según Chiavenato I. (2009), señala que: “La estrategia es el camino que pretende seguir la organización para alcanzar sus objetivos globales en un entorno cambiante y competitivo. Más aun, es un proceso continuo para construir el destino de la organización”. (Pág. # 455). Las estrategias son los medios con los que cuenta tiene la organización, para establecer un camino a seguir, con las acciones y procedimientos correspondientes y al final conseguir sus objetivos. La estrategia constituye la clase de conducta que debe acoger la organización dentro de un ambiente cambiante y que establece acciones inmediatas, para poder controlar la incertidumbre.

Las estrategias organizacionales se clasifican en estrategias de cooperación o de competencia. Se las clasifica de la siguiente manera:

- **Adaptación o negociación:** Se la utiliza cuando se quiere llegar a un acuerdo con otras organizaciones para el intercambio de bienes o servicios.

- **Cooptación:** Ubica a personas procedentes del exterior de la organización para que ocupen funciones de liderazgo para disuadir las amenazas o presiones a su permanencia.
- **Coalición:** Esta estrategia combina los esfuerzos de dos o más organizaciones para lograr un propósito común, de manera especial cuando una de las organizaciones no cuenta con los medios para realizarlos por sí mismas.
- **Competencia:** Consiste en una manera de competitividad entre dos o más organizaciones con la participación de una tercera organización.

Categorización de los tipos de estrategia según los autores Miles y Snow:

- **Estrategia defensiva:** Con esta estrategia se pretende amparar a la organización en el momento que posea una condición imperante dentro de un tipo de mercado.
- **Estrategia exploradora:** Es aplicada por las organizaciones que necesitan entrar en un nuevo mercado o diseñar un nuevo producto. Es tomada en cuenta como un tipo de estrategia intrépida.
- **Estrategia analítica:** Es una estrategia resultante de la combinación de la estrategia defensiva y exploradora y es aplicada por organizaciones que operan en dos tipos de ambiente, un entorno estable y a la vez en un entorno cambiante.
- **Estrategia reactiva:** Este tipo de estrategia es usada por organizaciones que no tienen especificada una estrategia estable, sino que acogen una de acuerdo a las circunstancias del ambiente.

1.1.5.2.7. Plan de Acción

El plan de acción está formado por el grupo de actividades desarrolladas en secuencia y que se deben seguir para lograr los objetivos propuestos. Para su elaboración y desarrollo implica responsabilidad por parte de los integrantes de la organización, para el cumplimiento de cada una de sus acciones, sin las cuáles no se alcanzaría las metas establecidas. Al respecto, el autor López M. (2007), indica:

“El desarrollo de un plan de acción es la forma en que la organización construye su futuro y alcanza sus anhelos. Los procesos de planeación estratégica permiten convertir los programas y proyectos en acciones eficientes”. (Pág. # 35)

El plan de acción es una herramienta necesaria a la hora de elaborar un proyecto, porque proporciona las guías y la estructura de cómo se llevaran a cabo cada una de las acciones.

1.1.5.3. Gestión de las Necesidades.

1.1.5.3.1. Clientes y Proveedores

Sobre este tema Hernández y Rodríguez (2006), mencionan: “Tradicionalmente se ha considerado a los clientes las personas que compran un producto o servicio de una empresa” (Pág. # 25).

Otra definición es la que manifiesta Robbins S. y Coulter M. (2005), al decir que: “Los clientes o compradores son los que absorben la producción de la organización” (Pág. # 64). Los clientes son la parte más importante de una organización, son la razón de ser de las mismas a quienes están destinados todos los esfuerzos para satisfacer sus necesidades. Los clientes pueden ser internos, o sea los individuos que trabajan dentro de la organización; y externos, que son los organismos y personas a quienes se vende un producto o se presta algún servicio.

Al hablar sobre los proveedores consideramos que son solo las personas u organizaciones que abastecen de materiales y equipos a otras. Robbins S. y Coulter M. (2005), expresan que: “El término proveedores también incluye a quienes prestan servicios financieros y mano de obra” (Pág. # 65). Los proveedores se encargan de suministrar continuamente de todos los recursos necesarios para el buen funcionamiento de una organización.

1.1.5.3.2. Satisfacción de las Necesidades.

Robbins S. y Coulter M. (2005), nos dice que: “Necesidad es un estado interno que hace ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, que un individuo reduce realizando esfuerzo” (Pág. # 392). Al hablar de satisfacción de las necesidades, tenemos que referirnos a la Teoría de las necesidades de Maslow, la cual consiste en que las necesidades humanas eran consideradas jerárquicamente desde los niveles más bajos a los altos, cuando un conjunto de necesidades eran satisfechas dejaba de ser motivadora.

Acerca de este tema, los autores Koontz H, y Weihrich H. (2007), se refieren a las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden ascendente de la siguiente manera:

“Necesidades Fisiológicas: Son las necesidades básicas para el sostenimiento de la vida humana: alimento, agua, calor, abrigo y sueño.

Necesidades de seguridad: Son las necesidades de no correr peligros físicos ni temer a la pérdida de un trabajo, propiedad o vivienda.

Necesidades de afiliación o aceptación: Ya que las personas son seres sociales, necesitan congregarse, ser aceptadas por otras personas.

Necesidades de autoestima: Cuando las personas empiezan a satisfacer sus necesidades de aceptación, buscan la estimación de ellos mismos.

Necesidades de autorrealización: Maslow considera que la autorrealización es la necesidad más alta de la jerarquía. Es el deseo de ser lo que uno es capaz de ser: maximizar el potencial de uno mismo y lograr algo”. (Pág. # 287).

Es necesario conocer cuáles son las necesidades que tienen los trabajadores y usuarios de una organización y satisfacerlas, de ello depende que los empleados sean amistosos y optimistas, situación que es percibida por los clientes para que obtengan un servicio de calidad. Robbins S. y Coulter M. (2005), expresan:

“La satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Aunque la satisfacción en el trabajo es una actitud más que un comportamiento, es un resultado que interesa a muchos gerentes porque es más probable que los empleados satisfechos se presenten a trabajar y permanezcan en una organización” (Pág. 343).

La satisfacción en el trabajo se mide en la forma como las personas se sienten en su lugar de trabajo, un alto grado de positivismo demuestra que el trabajador se siente satisfecho con lo que hace o con lo que obtiene de la organización, de lo contrario sus niveles de satisfacción serán negativos y de rechazo hacia lo que hace. Hernández y Rodríguez (2006), considera que: “El bien común es la satisfacción de las necesidades de los usuarios y además produce otros beneficios sociales en virtud de la generación de empleo, pago de impuestos y subsistencia de proveedores” (Pág. # 13). La satisfacción del cliente es el resultado de la comparación entre el beneficio obtenido por la adquisición de un bien o servicio en contraste con las expectativa de beneficios que espera obtener. Este resultado se manifiesta en el estado de ánimo del cliente, a mayor nivel de cumplimiento de las expectativas, mayor será su satisfacción.

1.1.5.3.3. Programas y Proyectos.

Münch Lourdes (2011), define a los programas como el: “Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias” (Pág. # 30). Los programas contienen un conglomerado de pasos y actividades necesarias para llevar a cabo las estrategias o planes de acción, las actividades son creadas siguiendo una secuencia y con una estructura propia, pueden ser generales y específicos, se utilizan para alcanzar los objetivos y estrategias con la respectiva asignación de los tiempos y los responsables de su desarrollo.

Cohen F. (2005), explica que: “Los proyectos pueden ser definidos como la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos”. (Pág. # 12). Los proyectos están conformado por un conjunto de acciones y recursos, los mismos que se caracterizan por ser específicos y únicos y elaborados con un límite de tiempo.

1.1.5.4. Proyección del Diseño Organizacional.

1.1.5.4.1. La Estructura Organizacional

Luego de haber terminado con el proceso de planeación, los gerentes deberán a continuación diseñar la estructura organizacional adecuada acorde a los requerimientos de sus procesos administrativos. Robbins S. y Coulter M., (2010) la define de la siguiente forma:

“La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos en un organigrama. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional”. (Pág. # 185).

La elaboración de la estructura organizacional es el primer paso que siguen los gerentes y dueños de las empresas para formalizar una nueva organización, y lograr por intermedio de esta las metas de la empresa. El diseño de una estructura organizacional que contribuya a que los trabajadores realicen sus tareas con eficiencia y eficacia, es el reto que tienen todos los directivos de las organizaciones. La estructura organizacional surge como respuestas a las contingencias en que se ven envuelta las empresas, debido a las muchas dificultades que enfrenta dentro del entorno en que maneja y a su continuo crecimiento y evolución, debiendo articular todos sus procesos y recursos en función de volverse competitivas, adquirir caracteres distintivos para lograr sus objetivos.

1.1.5.4.1.1. Elementos de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional está conformada por los siguientes elementos: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización y la formalización.

Especialización del trabajo: A través de este principio el trabajo se subdivide en tareas claramente definidas y delimitadas para facilitar su realización. Con la especialización del trabajo los individuos adquieren mayores habilidades, se evita la duplicidad de tareas y se logra la suficiencia y destreza.

Departamentalización: Consiste en agrupar los puestos para que se puedan coordinar las tareas diarias que se desempeñan. Con la departamentalización se trata de lograr economías de escala, agrupando personas con habilidades y destrezas comunes en grupos homogéneos.

Cadena de mando: Se la considera como una línea de autoridad que abarca desde el escalón más bajo hasta la cima de la organización. Para analizar el concepto de cadena de mando tenemos que considerar los conceptos de autoridad y unidad de mando. Autoridad es la potestad inherente que tiene un mando superior para impartir órdenes y esperar que estas sean cumplidas. En cambio que el principio de unidad de mando establece que un empleado solo debe recibir órdenes de un único superior, de quien es directamente responsable y a quien debe responder.

Tramo de control: Consiste en ubicar a un administrador para un determinado grupo de subordinados para que este los pueda dirigir eficaz y eficientemente. Mientras el tramo de control sea suficiente amplio, la dirección de la organización será más consistente.

Centralización y descentralización: En las organizaciones hay casos en que todas las decisiones son tomadas por una sola persona, mientras que en otras son

delegadas a personas de rango inferior recurriendo al criterio, consejo y experiencia de los colaboradores, las primeras son organizaciones del tipo centralizadas y las siguientes son de carácter descentralizadas. La centralización concentra la autoridad en la jerarquía más alta de la organización con un poca o ninguna participación de los gerentes de los mandos inferiores, en cambio con la descentralización la toma de decisiones las realizan los empleados de nivel más bajo.

Formalización: Se refiere a la forma como los puestos se encuentran estandarizados, de esto depende que las personas que ocupen estos puestos puedan realizar sus tareas con un mayor o menor grado de discrecionalidad.

1.1.5.4.1.2. Objetivo de la Estructura Organizacional

El principal objetivo de la estructura organizacional es de formar la conducta de las personas y de control a la coordinación de las acciones de los empleados para alcanzar sus metas y los recursos que se utilizan para hacerlo. La estructura organizacional tiene como objetivos fundamentales: contar con una herramienta de cambio para ejecutar y mejorar sus funciones, además de servir de guía para el establecimiento de una nueva estructura organizativa. Según Richard Daft (2011), las organizaciones existen para hacer lo siguiente:

1. Reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados.
2. Producir bienes y servicios con eficiencia.
3. Facilitar la innovación.
4. Utilizar tecnologías de información y manufactura moderna.
5. Adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en este.
6. Crear valor para propietarios, clientes empleados.
7. Enfrentar desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados. (Pág. # 14).

1.1.5.4.1.3. Tipos de Estructura Organizacional

Los gerentes pueden escoger de uno de los varios diseños organizacionales existentes al momento de elaborar su estructura organizacional, desde los comunes o tradicionales y otros más contemporáneos.

1.1.5.4.1.4. Diseños Organizacionales Tradicionales.

Los gerentes al diseñar una estructura, pueden escoger uno de los diseños organizacionales tradicionales. Estas estructuras tiene la tendencia a ser mecanicistas por naturaleza.

Estructura simple: Las organizaciones empiezan como una estructura simple, la cual consiste en una estructura organizacional con una departamentalización baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

Estructura funcional: Este tipo de estructura acoge especialidades ocupacionales afines. Se considerar esta estructura como aquella que posee una departamentalización funcional empleada para toda la organización.

Estructura divisional: Está conformada por divisiones de negocios separadas. A través de esta estructura cada división tiene autonomía limitada, con un jefe o autoridad divisional que tiene dominio sobre su unidad y es la persona responsable de su desempeño.

1.1.5.4.1.5. Diseños Organizacionales Contemporáneos.

Los diseños tradicionales no son creados adecuados para desenvolverse dentro del entorno actual, cada vez más dinámico y cambiante, las organizaciones requieren ser flexibles e innovadoras; es decir, necesitan ser más orgánicas. Entonces, los

gerentes están encontrando formas creativas para estructurar y organizar el trabajo.

Estructuras de equipos: Esta estructura se caracteriza por tener a la organización formada en equipos de trabajo que hacen el trabajo de la empresa. A través de esta estructura, el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados es crucial, debido a que no tiene una línea de autoridad gerencial.

Estructura matricial y de proyectos: Además de la estructura de equipos, otros diseños contemporáneos populares son las estructuras matriciales y de proyectos.

- En la estructura matricial, las especialidades y proyectos de cada departamento son administrados por un gerente de proyectos. Esta estructura se caracteriza por desarrollar una cadena de mando dual en la cual los empleados tienen dos gerentes; el gerente del área funcional y el gerente de proyecto.
- En la estructura de proyectos, los colaboradores se ocupan permanentemente de los proyectos. No tiene departamentos formales donde los empleados retornan cuando culminan un proyecto.

La organización sin límites: El diseño de este tipo de organización no está determinado o restringido por límites horizontales, verticales o externos, impuestos por una estructura predefinida.

Hay dos tipos: los internos, que son límites horizontales impuestos por la especialización del trabajo y la departamentalización, y los verticales que separan a los empleados en niveles y jerarquías organizacionales; y los externos, que son límites que separan a la organización de sus clientes, proveedores y otras partes interesadas.

1.1.5.4.2. Tecnología de Información.

La tecnología de la información es la herramienta de apoyo para el manejo y control de las organizaciones, debido a que a través de ella se puede recopilar, organizar y utilizar los datos e información con efectividad. La informática es la disciplina en donde se manejan los sistemas información. Münch Lourdes (2007), indica:

“Las tecnologías de información son el conjunto de técnicas utilizadas para crear, almacenar, intercambiar y usar información en diversos formatos (datos, audio, imagen, video, multimedia y otros); están logrando nuevos avances en la economía del conocimiento, y al mismo tiempo han transformado sustancialmente las disciplinas administrativas y la cultura empresarial. El reto es lograr la permanencia en un mundo globalizado, y una herramienta importante para lograrlo es el uso de las tecnologías de información” (Pág. # 276).

1.1.5.4.3. Políticas Organizacionales

La política dentro de las organizaciones es considerada como el poder que tienen un grupo de trabajadores para influir, obtener beneficios o crecer laboralmente dentro de una empresa. Es el poder convertido en acción de parte de los trabajadores.

Chiavenato I. y Sapiro A, (2011), expresan: “Las políticas son las reglas que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Las políticas son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos. Las políticas, al igual que los objetivos, se diferencian dentro del espectro de una amplia jerarquía”. (Pág. # 44).

La política organizacional delimita normas, directrices, procedimientos y reglas de comportamiento dentro de la empresa, para crear un ambiente de armonía y confianza, en donde las tareas sean realizadas con responsabilidad y eficiencia. Las políticas son consideradas como los medios para apoyar los esfuerzos y la toma de decisiones que ayuden a lograr los objetivos organizacionales.

1.1.5.4.4. Cultura Organizacional

Todas las organizaciones tienen un conglomerado de características que las hacen diferentes unas de otras. Estas características distintivas como lo son su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad, son consideradas como el código genético de la organización y definen ciertas normas de comportamiento.

Gareth J. (2008) expresa que: “La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma”. (Pág. # 8). Para conocer a una organización primero se debe conocer su cultura, formar parte de ella, participar en sus actividades, interactuar con sus integrantes, de esta manera contribuir para alcanzar los objetivos organizacionales.

La cultura organizacional es el conjunto de normas informales, que no están descritas en un documento, son hábitos, creencias, mitos y otras ideas, que guíen y orienten a las personas a través de su participación, para el logro de las metas de la organización.

1.1.5.4.5. Vínculos Interorganizacionales

Los vínculos interorganizacionales son las relaciones, acuerdos y estrategias con otras organizaciones, sean estas públicas o privadas, que contribuyan a la consecución de sus objetivos. Cabrero E. (2005), manifiesta:

“Los vínculos organizacionales representan el enlace entre la organización y los factores contextuales que pueden ser clave para la innovación; desde esta perspectiva, los procesos innovadores aparecen como resultados de la capacidad del contexto”. (Pág. # 39).

1.1.5.5. Resultados de la Efectividad.

1.1.5.5.1. Eficiencia

Robbins S. y Coulter M. (2010), define: “La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos” (Pág. # 7). Las organizaciones necesitan optimizar el uso de sus recursos para poder lograr sus objetivos en el menor tiempo posible.

1.1.5.5.2. Eficacia

Robbins S. y Coulter M. (2010), expresa: “La eficacia se suele describir cómo hacer las cosas correctas; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas” (Pág. # 7). La eficacia se mide por los resultados sin considerar los recursos y métodos utilizados para lograrlos.

1.2. Gestión Administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”

1.2.1. Antecedentes

La gestión administrativa ha coexistido con las personas de los tiempos antiguos, en donde nuestros antepasados, para sobrevivir, se unían entre sí para formar un conglomerado de personas con el objetivo de alcanzar un sinnúmero de objetivos, desde la obtención de alimentos, construir aldeas, y ganar guerras. Las personas de las antiguas civilizaciones ya manejaban conceptos como administración, delegación y control. A medida que avanzaban las civilizaciones, mejoraban la forma de conducir los asuntos administrativos, en donde se coordinaban actividades necesarias para el buen convivir de ese tipo de organizaciones de personas. En la edad moderna aparecen nuevas teorías administrativas que

trataban de mejorar los sistemas administrativos de la época hasta llegar a la edad contemporánea donde se desarrolla como una verdadera ciencia.

En nuestro país, actualmente, se está enfrentado ante un fenómeno de desarrollo competitivo, impulsado por la globalización, la incorporación de nuevas tecnologías, los cambios organizacionales, entre otros factores, los mismos que exigen una gestión administrativa más efectiva y exigente. Ante esto, las personas que tienen su propio negocio, se agrupan en entidades constituidas para realizar sus actividades en forma estable y con un direccionamiento administrativo sólido que les permita afrontar estos retos, dando origen a la conformación de asociaciones, con el fin de volverse más competitivos, desarrollar su microempresa y obtener beneficios colectivos.

En la provincia de Santa Elena, esta forma de agruparse se ha vuelto una actividad muy común, trayendo consigo problemas para gestionarse adecuadamente, debido a que las personas que la conforman, carecen de los conocimientos técnicos para dirigirlas, volviéndolas vulnerables al entorno, con pocas perspectiva de desarrollo y un bajo nivel de competitividad. Para objeto de estudio, analizaremos la situación de la Asociación de Comerciantes Minoristas Ambulantes “Los Delfines”, cuya fecha de creación es el 2 de Abril del 2006 según acuerdo No. 8955 del Ministerio de Bienestar Social ahora Ministerio de Inclusión Económica y Social, con domicilio en la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, Provincia de Santa Elena

1.2.1.1. Actividad Económica

La Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, fiel a lo que establecen sus estatutos, referente al Art. 1, en cuanto a la Constitución, Domicilio y Naturaleza, menciona, que están constituidos por los comerciantes minoristas ambulantes que realizan dicha actividad siempre y cuando estos persigan los fines de la clase del sector comercial con el espíritu de civismo y

amor a la patria. La Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” está integrada por veinte y tres socios los cuales se dedican a la venta tradicional ambulante de pescados y mariscos, refrescos, verduras, legumbres, frutas, comidas preparadas y otras actividades de comercio ambulante.

Las principales finalidades de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” son: agrupar en el seno de la asociación a todos los comerciantes minoristas ambulantes con el fin de ayudarse mutuamente para defender y mantener sus fuentes de trabajo, representar y defender legalmente por intermedio de sus dirigentes a cada uno de los afiliados, trabajar en general por todo lo que significa superación para sus afiliados, realizar planes de proyectos y buscar el mejoramiento para la asociación, y solicitar a los organismos públicos y privados para capacitar a los socios.

1.2.1.2. Marco Situacional

La Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, fue creada el 2 de Abril del 2006, con domicilio en la Parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas. Provincia de Santa Elena. Iniciaron con veinte y cuatro socios fundadores, actualmente está integrada por treinta socios los cuales se dedican a la venta tradicional de pescados y mariscos, refrescos y otras actividades de comercio ambulante.

Actualmente no cuentan con una estructura organizacional, en donde exista una integración coordinada de órganos, personas, tareas, relaciones y recursos de manera eficiente, no se ha desarrollado completamente, debido al bajo nivel de preparación que tienen sus integrantes, los directivos tienen un desconocimiento técnico y científico de las principales herramientas administrativas que les ayude para la toma de decisiones. Además realiza sus actividades a través de procesos administrativos empíricos y desactualizados que han adquirido a base de la experiencia, no tiene sus propósitos claramente definidos que los encamine a

desarrollarse con una perspectiva de optimizar su estructura organizativa y mejorar su desempeño laboral, debido a la desarticulación existente entre la misión, visión y objetivos organizacionales que persiguen, lo que hace que se pierda productividad y eficiencia.

Por estas y otras razones se propone realizar el Diseño Organizacional para Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, la cual permitirá la elaboración de la Estructura Organizacional, mejorando su capacidad de gestión, haciendo efectiva y eficiente el desempeño de los asociados, volviéndola flexible adaptable a los cambios, proporcionándole herramientas de base que las vuelva más competitiva, provocando la satisfacción de su clientela y al final les permita alcanzar sus objetivos institucionales.

1.2.2. Gestión Administrativa

González E. (2009), define a la gestión administrativa: “Como el ejercicio de las facultades de dirección necesarias para el desarrollo diario y habitual de la actividad empresarial, esto es, como gestión directiva o, invirtiendo los términos, como dirección gestora”. (Pág. # 197). La gestión administrativa establece las pautas de gestión del proceso administrativo para determinar la forma de organizar las actividades en una empresa u organización, sus políticas, objetivos, acciones o responsabilidades. La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados con efectividad.

1.2.2.1. Proceso de Gestión Administrativa.

El proceso de gestión administrativa es un conjunto de pasos y etapas que actúan integralmente para alcanzar un objetivo común. Es un instrumento necesario sobre el cual se pueden aplicar los demás enfoques administrativos. Münch Lourdes (2007), manifiesta que:

“El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son conocidas como las preguntas claves de esta disciplina”. (Pág. # 36).

El proceso administrativo se la realiza en dos fases: una mecánica, donde se establece lo que debe hacerse así como también las alternativas para conseguirlo; y una dinámica, en donde se ejecutan todas las actividades anteriormente establecidas. Está compuesto por varias etapas:

A. Planeación: De esta etapa depende el éxito de la organización, la cual Münch Lourdes (2007), la define como:

“La determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito”. (Pág. # 40).

Su importancia radica en que a través de ella se pueden aprovechar mejor los recursos y esfuerzos, para hacerle frente a las contingencias que se le presenten, reduciendo al mínimo los riesgos y aprovechando al máximo las oportunidades.

Tipos de planeación:

- **Estratégica:** Esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y largo plazo, y abarca toda la organización.
- **Táctica o funcional:** Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa para lograr el plan estratégico.

- **Operativa:** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en los niveles de sección u operación.

Etapas:

- Filosofía:** Conjunto de valores, practicas, objetivos, creencia y políticas, que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad.
- Credo:** Conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de la organización.
- Valores:** Pautas o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización. Todos los miembros de la empresa deben compartir y practicar estos valores.
- Compromiso:** Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.
- Visión:** Enunciados que describen el estado al que se aspira en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización.
- Misión:** Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la empresa.
- Objetivos estratégicos:** Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- Políticas estratégicas:** Cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- Programa:** Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.
- Presupuestos:** Cuantificación monetaria y no monetaria de los recursos necesarios para lograr los objetivos.

B. Organización: En este proceso se determinan la forma de como coordinar los recursos para lograr los objetivos, simplificando el trabajo y optimizando las funciones. Münch Lourdes (2007), manifiesta:

“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo”. (Pág. # 45).

Su importancia se fundamenta en que por medio de este proceso se suministran los métodos para que se realicen las actividades eficientemente, reduciendo los costos, eliminando la duplicidad para así incrementar la productividad.

Etapas:

a) **División del trabajo:** Consiste en la separación y delimitación de las tareas con el fin de realizarlo con mayor eficiencia. Promueve la especialización, implica los siguientes pasos:

- **Jerarquización:** Implica definir la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación.
- **Departamentalización:** Consiste en la división y agrupamiento de las tareas y funciones en unidades específicas.
- **Descripción de funciones:** Consiste en la recopilación ordenada y de todas las actividades necesarias para llevar a cabo un trabajo.

b) **Coordinación:** Es la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Técnicas de organización: Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Su aplicación depende de las necesidades de cada grupo social. Entre las principales técnicas tenemos:

a) **Organigramas:** Son la representación gráfica de una estructura formal de una organización. Muestran interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y autoridad existente dentro de una organización. Los organigramas se clasifican en:

1. **Estructurales:** Solo aparecen los nombres de cada área o departamento
2. **Funcionales:** Se descubren las funciones de cada área.
3. **Horizontales:** Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
4. **Verticales:** Los niveles jerárquicos se determinan de arriba hacia abajo.
5. **Mixtos:** Combinan, por razones de espacio, tanto el horizontal y el vertical.
6. **Circulares:** Los niveles jerárquicos se determinan desde el centro hacia afuera.

b) **Manuales:** Son documentos que contienen información sistemática acerca de la organización de la empresa. De acuerdo a su contenido, se clasifican de la siguiente manera: de organización, generales, departamentales, de bienvenida, de políticas, de procedimientos y de puestos.

c) **Diagramas de procedimiento o de flujo:** Son representaciones gráficas también conocidos como flujogramas, en donde representan la sucesión de los pasos que contiene un procedimiento.

d) **Carta de distribución de trabajo o de actividades:** Sirve para analizar los trabajos que contienen los puestos o secciones.

C. Dirección: Consiste en estimular al personal para que desarrollen sus actividades en función de alcanzar las metas de la organización. Münch

Lourdes (2007), menciona: “La dirección es la fase donde se ejecutan todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa”. (Pág. # 51).

Etapas:

- a) **Toma de decisiones:** Es una función inherente a los directivos de alto rango, que consiste en seleccionar de entre varias alternativas, la más conveniente a los propósitos y fines de la organización.

- b) **Motivación:** Acción que debe ejecutar el gerente o encargado de una organización para impulsar a los colaboradores para que realicen su trabajo de una manera más productiva. La administración moderna considera la teoría de que las personas se automotiven o autodirijan de tal manera que incrementen su productividad hacia el logro de los objetivos.

- c) **Comunicación:** Es la acción de transmitir y recibir información. El proceso de comunicación puede realizarse de varias formas: Vertical, Horizontal, Verbal, Escrita, Formal e Informal.

- d) **Liderazgo:** Es el conjunto de cualidades y técnicas que debe tener un gerente para motivar e inspirar a sus subordinados para alcanzar sus objetivos organizacionales. El liderazgo está conformado por:
 - 1. **Autoridad:** Es la facultad que tienen los gerentes para impartir una orden y esperar que esta sea obedecida. La autoridad puede ser formal e informal o personal.
 - 2. **Delegación:** Es la manifestación pura de la dirección, mediante la cual los gerentes encargan responsabilidad y autoridad a otras personas de menor rango.

- 3. Supervisión:** Radica en comprobar y garantizar que las tareas y funciones se ejecuten conforme a lo establecido.

Técnicas de dirección.

- a) **Cualitativas:** Modelos matemáticos, programación lineal, técnicas estadísticas, camino crítico.

- b) **Cuantitativas:** Tormenta de ideas, desarrollo de equipos, técnicas motivacionales.

D. Control: Es la última etapa del proceso administrativo, mediante el cual el gerente monitoria el desempeño de los trabajadores y el alcance de los resultados en forma permanente, e implantar correctivos si lo necesitara. Münch Lourdes (2007), lo explica de la siguiente manera:

“El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones”. (Pág. # 55).

El control es de mucha importancia porque nos permite comprobar la efectividad de la gestión administrativa, establece medidas para prevenir errores y garantiza el cumplimiento de los objetivos. Sin el control no tendríamos los elementos de juicios para mejorar los procesos organizacionales.

Etapas.

- a) **Establecimiento de estándares:** Son indicadores que sirven para medir los resultados en funciones y áreas claves de la organización. Se utilizan como guías o modelos para realizar el control.

- b) **Medición de resultados:** Consiste en detectar errores o desviaciones por intermedio de indicadores u otras unidades de medida para evaluar la ejecución de lo planeado.
- c) **Corrección:** Es el proceso de aplicar medidas correctivas para eliminar los errores que no estén dentro de los estándares determinados.
- d) **Retroalimentación:** Es otra medida de control que consiste en efectuar mejoras en el proceso dependiendo de los resultados obtenidos durante todo la fase de control, de esta manera lograr un perfeccionamiento continuo de la planeación.

Técnicas de control.

- a) **Sistemas de información:** Contabilidad, auditoria administrativa y financiera, presupuestos, reportes, informes, formas, archivos, computarizados, mecanizados.
- b) **Gráficas, diagramas:** Proceso, procedimientos, Gantt, etcétera.
- c) **Estudios de medición:** Tiempos y movimientos, estándares, etcétera.
- d) **Métodos cuantitativos:** Camino crítico PERT, modelos matemáticos, investigaciones de operaciones, estadísticas, cálculos probabilísticos, programación dinámica, redes.

1.2.3. Recursos

Los recursos son elementos importantes dentro de la administración, que requieren ser coordinados y articulados para lograr la máxima productividad en la consecución de los objetivos organizacionales.

Los recursos de una empresa son indispensables para su funcionamiento y se clasifican de la siguiente manera:

1.2.3.1. Recursos Humanos

Münch Lourdes (2007), expresa: “Los recursos humanos pueden definirse como el conjunto de habilidades, experiencia, conocimientos y competencia del personal que integra una empresa” (Pág. # 153). El factor humano debe reunir las, cualidades, las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse en cualquiera de las funciones y niveles jerárquicos, para lograr los objetivos organizacionales

1.2.3.2. Recursos Materiales

Münch Lourdes (2007), indica: “Los recursos materiales son los bienes tangibles e insumos propiedad de la organización” (Pág. # 153). Los recursos materiales se clasifican en:

- a) **Materia prima:** Son los insumos y materiales indispensables para producir un artículo, los insumos deben reunir la calidad y características necesarias para producir artículos de éxito.

- b) **Planta y equipo:** El éxito o fracaso de la empresa puede provenir de estos recursos. La ubicación cerca de los proveedores es un factor importante porque asegura la disponibilidad de las materias primas. La maquinaria y el equipo son factores básicos en el proceso productivo.

1.2.3.3. Recursos Financieros

Münch Lourdes (2007), expresa: “Los recursos financieros son los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones; estos

proviene de la aportación de los socios, las utilidades y las ventas, así como de los préstamos, créditos y emisiones de valores” (Pág. # 153).

Las organizaciones para su funcionamiento requieren de dinero, ya sea proveniente del propietario o de los socios, también puede ser obtenido de préstamos bancarios, créditos o acciones. Para su adecuada operación, las organizaciones necesitan de capital suficiente, que adecuadamente asignados y controlados servirán para lograr los objetivos organizacionales.

1.2.3.4. Recursos Tecnológicos

Münch Lourdes (2007), manifiesta: “Los recursos tecnológicos son la aplicación del conocimiento científico al desarrollo de actividades prácticas y sistemas tales como la maquinaria, equipos, instrumentos y procesos” (Pág. # 154). El aprovechamiento de la tecnología ayuda a optimizar todos los recursos, sirven para incrementar la eficiencia y la especialización, aporta a la producción de artículos y servicios competitivos.

1.3. MARCO LEGAL

1.3.1. Constitución de la República del Ecuador

Capítulo sexto: Derechos de libertad.

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

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

Capítulo sexto: Trabajo y producción

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

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domesticas, autónomas y mixtas.

El estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistemática, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

1.3.2. Plan Nacional de Desarrollo

Sistematización de políticas y estrategias según objetivos

Objetivo 1. Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial

Políticas

1.1. Impulsar la economía social y solidaria, generar empleo productivo digno y reconocer el trabajo en todos sus ámbitos,

Estrategias

2. Fomento a la organización social y comunitaria a partir de los programas de generación de trabajo y empleo

1.3.3. Plan Nacional del Buen Vivir

Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

Política 11.2. Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de bienes y servicios que generen.

- e. Crear marcos regulatorios específicos que reflejen y faciliten el funcionamiento de los procesos comunitarios, cooperativas y asociaciones en general.
- f. Capacitar a las asociaciones de pequeños productores y productoras, sobre las demandas internas de bienes y servicios a nivel local y regional.
- g. Difundir las ventajas, aportes y potencialidades de la producción asociada.
- h. Crear marcos regulatorios específicos que reflejen y faciliten el funcionamiento de los procesos comunitarios, cooperativas y asociaciones en general.

1.3.4. Ley de Economía Popular y Solidaria.

Dentro de la Ley de Economía Popular y Solidaria, en su primera parte referente a Las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria, título primero, normas generales, capítulo primero: formas de organización de la economía popular y solidaria, establece:

Art. 2.- Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por lo tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes:

- a) Las Unidades Socioeconómicas Populares, tales como, los emprendimientos unipersonales, familiares, vecinales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, entre otros, dedicados a la producción de

bienes y servicios destinados al autoconsumo o su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para su auto subsistencia.

Art. 24.- Son organizaciones económicas del sector asociativo o simplemente asociaciones, las constituidas, al menos, por cinco personas naturales, productores independientes, de idénticos o complementarios bienes y servicios, establecidas con el objeto de abastecer a sus asociaciones, de materia prima, insumos, herramientas y equipos; o, comercializar, en forma conjunta, su producción, mejorando su capacidad competitiva e implementando economías de escala, mediante la aplicación de mecanismos de cooperación.

Art. 25.- Las asociaciones productivas o de servicios, adquirirán personalidad jurídica, mediante resolución emitida por el Instituto, luego de verificado el cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento de la presente ley y para ejercer los derechos y cumplir las obligaciones previstas en la misma, se registraran en el Instituto y se someterán a la supervisión de la Superintendencia.

Art. 26.- Los requisitos para la admisión de asociaciones, así como sus derechos, obligaciones y las causas y procedimientos de sanciones; su forma de gobierno y administración interna, constaran en el estatuto de cada organización, que contemplará la existencia de un órgano de gobierno, con máxima autoridad interna; un órgano directivo; un órgano de control social interno; y, un administrador, que tendrá la representación legal, todos ellos elegidos por mayoría absoluta de sus asociados, en votación secreta y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato.

Art. 27.- El fondo social de las asociaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, que tienen el carácter de no reembolsables; por las cuotas ordinarias y extraordinarias; y por los remanentes del ejercicio económico, que no serán susceptibles de distribución entre los asociados.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Según Yuna José Alberto (2010), sostiene que: “El método es un modo de proceder estructurado para lograr conocimiento. Pero no cualquier tipo de conocimiento, sino conocimiento científico”. (Pág. #37). Podemos deducir que el método es el camino establecido a seguir, utilizando las herramientas e instrumentos necesarios, que nos oriente de una manera segura a la solución del problema para alcanzar los fines propuestos y a la consecución de nuestras metas dentro de la investigación.

Según Borsotti Carlos (2010), dice que: “La metodología es una disciplina instrumental, en cuanto propone procedimientos y caminos para que las disciplinas sustantivas produzcan sus proposiciones de manera sistemática y rigurosa”. (Pág. #23). La metodología aglutina instrumentos y método debidamente coordinados, la misma que produce proposiciones para que sean cumplidas o constatadas, que nos encaminen hacia la consecución de los objetivos esperados. Sin una metodología no aplica ningún método, de allí que el método se complementa con la metodología que es su parte operativa.

La metodología es un proceso sistematizado, organizado y ordenado que nos permita buscar soluciones a problemáticas establecidas y que nos conlleve a la toma de decisiones de forma eficaz y eficiente.

Para la realización del proceso de investigación se desarrolló considerando un conjunto de métodos, técnicas e instrumentos orientados a la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, que nos ayude a esclarecer la situación actual de la entidad y de esta manera realizar una propuesta de mejora a la asociación.

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de la investigación es el conjunto articulado de pasos y métodos en donde se desglosan las estrategias básicas que el investigador adopta para encontrar respuestas a las incógnitas y evidenciar la hipótesis establecida. El presente estudio se desarrolló en el marco del enfoque mixto o los métodos mixtos en donde se combinan los procesos y componentes de los métodos cualitativos y cuantitativos. A través de los métodos cuantitativos se examinaron los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas de manera numérica, mientras que con el método cualitativo describiremos los caracteres del fenómeno u objeto de estudio. Hernández S. Roberto, Fernández Carlos y Baptista María, (2010), los define de la siguiente manera:

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencia) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”. (Pág. # 546).

El enfoque mixto ofrece varias bondades para ser utilizado:

- Lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. La investigación se sustenta en las fortalezas de cada método y no en sus debilidades potenciales.
- Formular el planteamiento del problema con mayor claridad, así como las maneras más apropiadas para estudiar los problemas de investigación.
- Producir datos más ricos y variados mediante la multiplicidad de observaciones.
- Potenciar la creatividad teórica por medio de suficientes procedimientos críticos de valoración.
- Efectuar indagaciones más dinámicas

- Apoyar con mayor solidez las inferencias científicas.
- Permitir una mejor exploración y explotación de los datos.
- Posibilidad de tener mayor éxito al presentar resultados a una audiencia hostil.
- Oportunidad para desarrollar nuevas destrezas o competencias en materia de investigación, o bien, reforzarlas.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

La modalidad de investigación a emplear dentro del estudio es de proyecto factible. Según Sciarra Susana (2009), considera que el proyecto factible: “Comprende varias etapas, entre ellas, el diagnóstico, planteamiento y la fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico de actividades y recursos para la ejecución, análisis, conclusiones y realización”. (Pág. #19). Abarca todo un proceso encaminado a solucionar los problemas de la asociación a través de la coordinación efectiva e integración correcta de sus recursos humanos materiales y financieros para alcanzar los objetivos establecidos con anterioridad.

Además, podemos mencionar que se utilizó los tipos de investigación bibliográfica, de campo y descriptiva, mediante los cuales logramos desarrollar el estudio de manera eficiente, para el logro de los objetivos propuestos y el tiempo determinado. La información se obtuvo de las personas involucradas con la asociación como presidente, socios y clientes frecuentes, para aprovechar al máximo los datos, lo que conlleva a realizar una propuesta viable para la solución de los problemas que presenta la asociación.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo del proceso de investigación se considerara los siguientes tipos de estudio:

- **Estudios descriptivos:** Analiza los hechos en tiempo presente, asimismo se ocupa de describir las características y formas de comportamiento de los directivos, socios y demás personas involucradas con la asociación, igualmente se detallará en forma fidedigna los hechos relacionados con el problema, haciendo uso de técnicas de recolección de información como la entrevista y encuestas, para al final, con los datos obtenidos, realizar el correspondiente proceso de tabulación y análisis.
- **Estudio explicativo:** Se acudió al estudio de tipo explicativo porque permite exponer el problema en el lugar donde suceden los acontecimientos y en el tiempo preciso. Se pretende explicar de manera fehaciente como se manejan los procesos dentro de la asociación, utilizando información adecuada que permita realizar el trabajo de manera efectiva.

2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.

El método científico se caracteriza por ser un procedimiento formulado de manera lógica, organizado y sistematizado, el cual servirá de guía para el proceso de investigación, porque determina las pautas que se deben seguir para la obtención del conocimiento científico. Se consideran los siguientes métodos de investigación:

- a) **Método inductivo:** Se empleará el método inductivo porque utilizaremos la observación como premisa para realizar un análisis coordinado y coherente de la situación actual de la asociación, y así obtener conclusiones válidas para el estudio del problema.
- b) **Método deductivo:** Se utilizará el método deductivo porque partiremos de estudios realizados por autores especializados en el tema de diseño organizacional, lo que nos lleva a reafirmar la importancia de su aplicación

dentro de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.

- c) **Método analítico:** Se aplicará el método analítico para la identificación y comprensión de cada uno de los componentes del objeto de estudio, procediendo luego a revisar cada uno de ellos por separado.

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Existen una gran variedad de técnicas para la recolección de la información, la misma que la obtendremos de fuentes primarias emanadas de la observación, encuestas y entrevistas; así como también de fuentes secundarias, como las que encontramos en libros, enciclopedias, trabajos de grado y otros materiales, las cuales deben ser confiables y de calidad, de esto depende el éxito del estudio,

- **Observación:** Es una técnica de recolección, la cual consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho u objeto de estudio, en este caso la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, recolectar la información para su posterior análisis, la cual ayudará a establecer características importantes sobre el problema de investigación.
- **Entrevista:** Arias F. (2006), “Se define como una técnica basada en el dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado, acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”. (Pág. #73). Esta técnica de recolección de información nos ayudara a obtener las opiniones y puntos de vistas de las personas involucradas con a asociación, como lo son presidente e integrantes de la directiva de la institución.
- **Encuesta:** Es una técnica de recolección de información a través de un conjunto de preguntas, se considera como complemento de la observación.

Méndez Carlos (2006), menciona que: “La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación”. (Pág. #252). Se aplicó mediante un formulario con preguntas abiertas y cerradas, obtenidas durante el proceso de investigación, la misma que nos ayudará a tener una comunicación más directa y fluida con las personas involucradas con la asociación, para obtener un diagnóstico sobre la realidad del problema.

2.6. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Los instrumentos son herramientas que sirven de ayuda para el proceso de recolección de información. Muñoz Carlos (2011), describe a los instrumentos de recolección de información como:

“Las herramientas utilizadas por el investigador en la recopilación de los datos, las cuales se seleccionan conforme a las necesidades de la investigación, en función de la muestra elegida, y se aplica tanto para hacer la recolección, la observación y/o la experimentación”. (Pág. #119).

La selección de los instrumentos de recolección de información se la realizó en función de las necesidades y los requerimientos y las técnicas utilizadas para la obtención de los datos. Los instrumentos que fueron utilizados son los siguientes:

Guía de entrevistas: Hernández S. Roberto, Fernández Carlos y Baptista María, (2010), expresa: “La guía de entrevista tiene la finalidad de obtener la información necesaria para comprender de manera completa y profunda el fenómeno de estudio”. (Pág. #424).

Se la utilizó para llevar correctamente el proceso de recolección de información a través de un formato de preguntas. La guía de entrevista se caracteriza por lo siguiente:

- La cantidad de preguntas está relacionada con la extensión que se busca en las repuestas.
- Las preguntas son totalmente abiertas y neutrales.
- Se comienza por las más generales de responder, para avanzar hacia las más delicadas.
- Las preguntas y la forma de plantearlas tienen la intención de que el participante comparta su perspectiva y su experiencia respecto al fenómeno.
- Redactar varias formas de plantear la misma pregunta, para tenerla como alternativa en caso de que la pregunta no se entienda.

Cuestionario: Muñoz Carlos (2011), manifiesta: “Es la recolección de información que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, de opción múltiple, por rango, etcétera”. (Pág. #119). Un cuestionario es un documento estructurado que contiene una serie de preguntas, las cuales deben ser elaboradas conformes al planteamiento del problema, y nos ayudara para recopilar el máximo de información acerca de la situación actual de la asociación, para luego ser tabulada y procesada.

Independientemente de que tipo de preguntas sean, deben poseer las siguientes características:

- a) Tienen que ser claras, precisas y comprensibles para los sujetos encuestados. Deben evitarse términos confusos, ambiguos y de doble sentido.
- b) Es aconsejable que las preguntas sean lo más breves posible, porque las preguntas largas suelen resultar tediosas, toman más tiempo y pueden distraer al participante.
- c) Deben formularse con un vocabulario simple, directo y familiar para los participantes. El lenguaje debe adaptarse al habla de la población a la que van dirigida las preguntas.

- d) No pueden incomodar a la persona encuestada ni ser percibidas como amenazas y nunca ésta debe sentir que se le enjuicia. Debemos inquirir de manera sutil.
- e) Las preguntas deben referirse preferentemente a un solo aspecto o una relación lógica.
- f) Las preguntas no habrán de inducir las respuestas. Se tienen que evitar preguntas tendenciosas o que dan pie a elegir un tipo de respuesta.
- g) Las preguntas no pueden apoyarse en instituciones, ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada. Es también una manera de inducir respuesta.
- h) Es aconsejable evitar preguntas que nieguen el asunto que se interroga.
- i) No deben hacerse preguntas racistas o sexistas ni que ofendan a los participantes.
- j) En las preguntas con varias categorías de respuesta, y donde el sujeto participante solo tiene que elegir una, llega a ocurrir que el orden en que se presentan dichas opciones afecta las respuesta de los participantes. Entonces resulta conveniente rotar el orden de lectura de la respuesta a elegir de manera proporcional.

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.7.1. Población.

Según Hernández León (2008), plantea que: “Población es cualquier conjunto de elementos que tenga una o más propiedades en común definidas por el investigador y que pueda ser desde toda la realidad, hasta un grupo muy reducido de fenómenos”. (Pág. #73). De lo mencionado anteriormente podemos definir a la población como un conglomerado de personas o cosas, los cuales tienen características comunes, también se la conoce como aquel acto poblacional que significa dotar de personas a un lugar. La población a quienes está dirigido el estudio comprende a los socios y clientes frecuentes de la Asociación de

Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”. En relación con los clientes frecuentes, existe una base de datos en la asociación, donde constan un número de 307 personas que atienden diariamente dentro de la parroquia José Luis Tamayo, la misma que nos fue proporcionada para el desarrollo del presente estudio.

La población para esta investigación se descompone de la siguiente manera:

CUADRO # 3: Población

ELEMENTOS	#
Socios	20
Clientes frecuentes	307
TOTAL	327

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

2.7.2. Muestra

Según Hernández León (2008), nos dice que la muestra: “es un grupo relativamente pequeño de unidades de estudio representa las características de la población”. (Pág. #74). La muestra es un subconjunto de personas obtenidos de la población, con las mismas características, los cuales serán obtenidos mediante un procedimiento estadístico y sobre los cuales recae el objeto de la investigación.

Para el cálculo de la muestra existen dos técnicas, la muestra probabilística y la no probabilística.

Muestra probabilística: En la muestra probabilística se consideran aquellos elementos de la población que tienen la misma probabilidad de ser elegidos mediante la aplicación de métodos de azar. Los principales métodos de muestro probabilístico son:

- 1. Muestro aleatorio simple:** Se utiliza en poblaciones cuyos elementos son semejantes, especialmente en características que son importantes para el investigador.
- 2. Muestro aleatorio estratificado:** Se utiliza para una población con característica desiguales, los grupos se subdividen en estratos con cualidades similares.
- 3. Muestro sistemático:** Sus elementos son seleccionados de acuerdo a criterios establecidos con anterioridad.
- 4. Muestro por conglomerado:** Los elementos son divididos en grupos con características heterogéneas internas, aplicando un muestreo aleatorio para cada uno de ellos.

Muestra no probabilística: La muestra no probabilística se caracteriza porque no garantiza que cada uno de los elementos sean considerados para formar parte de la muestra.

El muestreo no probabilístico se clasifica en:

- 1. Muestro por conveniencia:** Los elementos de la muestra son elegidos por el investigador de acuerdo a las facilidades que tengan para acceder a la información.
- 2. Muestro por criterio:** Los elementos son tomados de acuerdo al criterio del investigador, considerando su grado de importancia y representatividad.
- 3. Muestro por cuota:** Se utiliza mucho en estudios de opinión y de marketing para ser aplicados en un segmento de mercado.

En función del proceso investigativo se utilizó el muestreo probabilístico, en donde se aplicó la muestra aleatoria simple con población finita solo para los clientes frecuentes, debido a su gran número de beneficiarios y por el tiempo, los recursos y esfuerzo en que se incurriría en obtener la información de parte de ellos.

Debido a que los datos de los socios son considerablemente bajos, se consideró a los 20 socios restantes por ser la parte fundamental para el desarrollo del diseño organizacional, a quienes se les aplicó el instrumento de la encuesta.

Se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * \rho * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

N = población (307)

p = probabilidad de éxito (0.50)

q = probabilidad de fracaso (0.50)

e = margen de error (0.05)

Z² = valor de confianza (1,96)

n = tamaño de la muestra

Cálculo de la muestra.

$$n = \frac{1,96^2 * 307 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(307 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 * 307 * 0,5 * 0,5}{0,0025(306) + 3,8416 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{294,84}{0,765 + 0,9604}$$

$$n = \frac{294,84}{1,7254}$$

$$n = 171$$

En el siguiente cuadro se presenta el total de las personas que conforman la muestra como lo son socios y clientes frecuentes.

CUADRO # 4: Muestra

ELEMENTOS	#
Socios	20
Clientes	171
TOTAL	191

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes "Los Delfines".

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTOS DE LOS DATOS

Procedimiento: La presente investigación se desarrolla tomando en cuenta el siguiente procedimiento:

- Búsqueda de la información.
- Elaboración del problema.
- Formulación del problema
- Planteamiento de la justificación.
- Elaboración del marco teórico.
- Formulación de la metodología.
- Elaboración del instrumento de investigación.
- Gestión y apoyo institucional.
- Aplicación de instrumentos.
- Recolección de datos.

Procesamiento: Los procesos que se desarrollaron en la presente investigación son los siguientes:

- Ordenamiento de los datos.
- Organización y tabulación de datos.
- Elaboración de tablas y gráficos estadísticos.
- Análisis e interpretación de datos.
- Establecimiento de las conclusiones.
- Establecimiento de las recomendaciones.
- Construcción de la propuesta.
- Revisión de la propuesta.
- Entrega del informe final.
- Sustentación final del proyecto.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS Y AMBULANTES “LOS DELFINES”.

1. ¿Cuál es la finalidad con la que se creó la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”?

Según los tres miembros de la directiva de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” a quienes estuvo dirigida la entrevista, indicaron que la asociación se conformó por solicitud y pedido de la Municipalidad del cantón Salinas, con el propósito de que los vendedores ambulantes estén organizados para ofrecer un mejor servicio y así no sean objeto de sanciones por ejercer un comercio informal. También supieron manifestar que los fines por la que se creó la asociación consisten en velar por los interés de cada uno de sus integrantes, crear proyectos en grupo para obtener beneficios por sus aportaciones, siendo estas ayuda para los familiares en caso de enfermedad, acceder a préstamos y favorecer del convenio que tienen con la funeraria Amazonas en caso de fallecimiento de uno de los socios.

2. ¿La asociación dispone de un organigrama con la descripción de los cargos de cada uno de los miembros de la directiva?

Las personas entrevistadas expresaron que la asociación no cuenta con un organigrama con su respectiva descripción de los puestos y funciones de los miembros de la directiva de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, las mismas que están definidas con anterioridad en

los estatutos de la asociación. La razón para no contar con este instrumento es por el desconocimiento que tienen para hacerse merecedor de las ventajas de esta forma de organización formal.

3. ¿Qué tan necesario son los programas de capacitación para la realización de sus funciones?

Con la información obtenida de los directivos de la asociación se determinó que los programas de capacitación son de suma importancia para mejorar en el transcurso de su proceso de realización de las funciones. Supieron indicar que solamente han tenido una capacitación durante todo el tiempo que han permanecido asociados, porque no han gestionado para recibir alguna además de que todos sus esfuerzos han sido encaminados en primer lugar para lograr su principal objetivo que es el de construir la sede de la asociación.

4. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con las tareas y funciones encomendadas dentro de la asociación?

Los tres entrevistados mencionaron estar satisfechos con las tareas y funciones asignadas como miembro de la directiva, aunque aún faltan muchas labores por hacer. Se sienten motivados para alcanzar los objetivos organizacionales y tratan de transmitir esa motivación a cada uno de los miembros de la asociación. Quisieran hacer más pero necesitan el apoyo de todos los asociados, que se involucren con la causa y que no sean meros espectadores de lo que hace la directiva.

5. ¿Está de acuerdo que exista un documento que describa las funciones de cada uno de los integrantes dentro de la asociación?

Además de los estatutos en donde consta las descripciones de las funciones de los miembros de la asociación, las tres personas entrevistadas consideran necesario el

uso de otros documentos que guíe el correcto desarrollo de las tareas de los socios y la directiva porque hará que sean más responsables de cada una de sus obligaciones como miembro de la asociación, haciéndolos más participes de las actividades volviéndolos una organización más formalizada. Además este documento deberá contar con normas de comportamiento y sanciones ante alguna falta cometida por los integrantes de la asociación.

6. ¿Cuentan con recursos humanos, materiales y tecnológicos suficientes para el correcto desarrollo de sus actividades?

Los entrevistados manifestaron que la asociación cuenta con lo básico para desarrollar sus actividades con normalidad, pero necesitan de herramientas tecnológicas para poder respaldar toda la información con mayor seguridad, además los recursos financieros no alcanzan para equipar la sede con los materiales y otros instrumentos necesarios dentro de la asociación. También están dispuestos a contratar a una persona que les ayude a llevar las actividades con un mayor nivel de organización, debido a que los socios elegidos para realizar estas actividades, la realizan de forma empírica con pocos conocimientos administrativos que les permita desarrollarse y ser más competitivos.

7. ¿Cómo es la comunicación entre los miembros de la asociación y la directiva?

La relación de comunicación entre los directivos y los socios es considerada como buena y armónica aunque hay discrepancias en ciertos temas, pero que son resueltas dentro de la asamblea aplicando criterios constructivos en pro del beneficio de la asociación. La comunicación dentro de la asociación tiene consigo un poco de formalidad, debido que para citar a sus asociados utilizan medios telefónicos para hacerles conocer la fecha y hora para llevar a cabo sus reuniones. Todo es consensuado en asamblea general para ser aprobado o denegado por parte de sus miembros.

8. ¿Se manejan con eficiencia y efectividad todos los recursos de la asociación?

Las personas entrevistadas consideran que todos los recursos con que cuenta la asociación son destinados para buscar el bienestar de los socios. Las cuotas que aportan los socios son destinadas para solventar los gastos de la asociación, además de otorgar préstamos a los socios para contribuir al pago de costos por muerte o enfermedad de los familiares de los socios. Lo poco que tienen es utilizado para buscar el beneficio de los miembros de la asociación, amparándolos cuando más lo necesiten.

9. ¿Considera usted que la asociación ha cumplido con sus metas propuestas?

A criterio de las personas entrevistadas, se están logrando cumplir en parte con los objetivos para los que fue creado la asociación, pero aún falta mucho por hacer, siendo una directiva que no tiene mucho tiempo en funciones han tenido muchos logros debido al trabajo mancomunado de sus asociados en forma conjunta con las autoridades de la parroquia.

10. ¿Cómo visualiza a la asociación en los próximos cinco años?

Lo que pretenden alcanzar al final del periodo para el que fueron elegidos es tener una asociación mejor organizada y formalizada, incluyendo a más comerciantes informales entre sus filas, ser una asociación fortalecida en todas sus estructuras, buscando proyectos para beneficiar a sus integrantes, cambiar la forma en la que comercializan sus productos incluyendo nuevas tecnologías, innovando para ser más competitivos y estar acorde a los requerimientos actuales, capacitarlos para brindar un mejor servicio y ser reconocida como una institución que agrupa a un conglomerado de comerciantes preocupado por los intereses de la comunidad y del medio ambiente.

11. ¿Qué tan importante sería para usted disponer de un diseño organizacional que le guie hacia el mejoramiento de la gestión administrativa y al cumplimiento de los objetivos de la asociación?

Consideran de suma importancia aplicar un modelo empresarial o diseño organizacional para la asociación, para mejorar su estructura y su gestión administrativa dentro de la institución y así acceder a otros beneficios para todos los socios. Igualmente contribuirá a controlar el cumplimiento de los objetivos y las actividades de los socios, optimizar los recursos para que sean más eficientes.

3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

3.2.1. Encuesta dirigida a los Socios.

1. Género de los Implicados Internos

CUADRO # 5: Género

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
1	Masculino	20	100
	Femenino	0	0
	Total general	20	100

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 5: Género



FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

La Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” está conformada por 23 socios, la gráfica demuestra que el 100% de los socios (todos) pertenecen al género masculino y no hay ni una persona del género femenino, esto debido a que la totalidad de comerciantes ambulantes de la parroquia José Luis Tamayo son hombres, que por las características propias de sus actividades demandan gran esfuerzo para completar sus recorridos en un tiempo determinado.

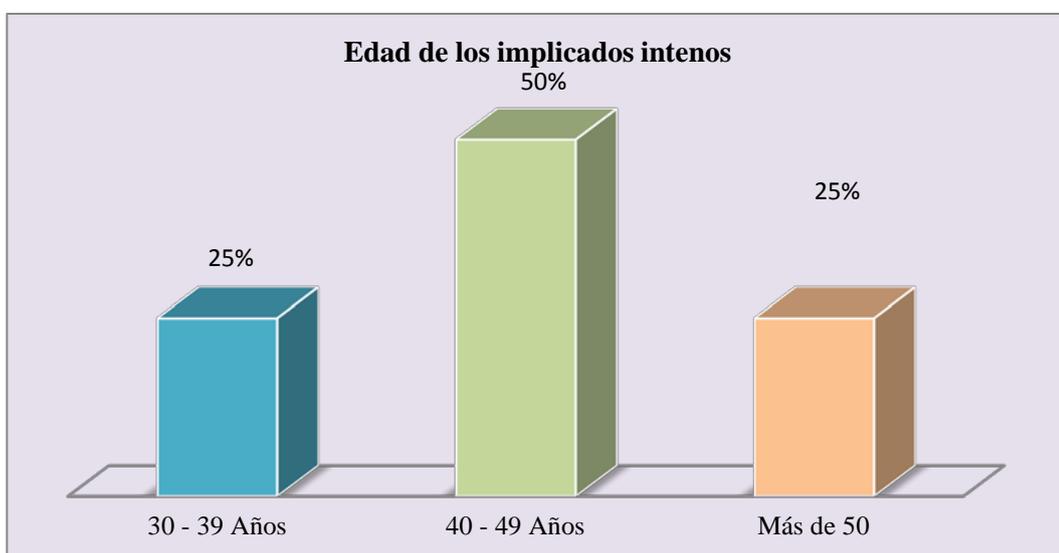
2. Edad de los Implicados Internos

CUADRO # 6: Edad

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
2	18 – 29 Años	0	0
	30 - 39 Años	5	25
	40 - 49 Años	10	50
	Más de 50	5	25
	Total general	20	100

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 6: Edad



FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

En lo que respecta a la edad de los integrantes de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, el 50% se encuentra entre los 40 y 49 años de edad, mientras que la otra mitad se reparte un 25% para los socios entre 30 y 39 años y el otro 25% para los asociados con más de 50 años. Tomando en consideración estos datos, las personas integrantes de la asociación son comerciantes de productos tradicionales que se han dedicado a esta trabajo la mayor parte de su vida, siendo este su único medio de sustento, para lo cual se hace necesario implantar nuevas ideas para mejorar, impulsar e innovar este tipo de actividad.

3. Instrucción Educativa

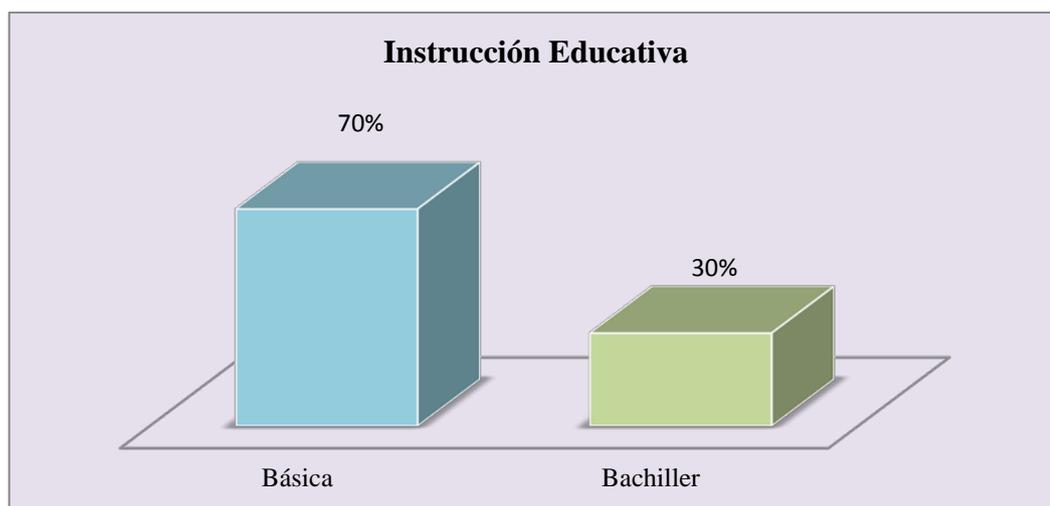
CUADRO # 7: Instrucción

3	VALORACIÓN	F	%
	Básica	14	70
	Bachiller	6	30
	Técnico	0	0
	Total general	20	100

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 7: Instrucción



FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

En cuanto a lo que comprende a la instrucción educativa de los integrantes de la asociación, el 70% tienen una instrucción básica es decir que la mayoría de los socios solo han asistido a la escuela dedicándose desde temprana edad al comercio ambulante, mientras que el 30% restante tienen una instrucción secundaria habiendo tenido su título de bachiller, los mismos que por varias circunstancias no tuvieron un trabajo estable, se vieron obligados a realizar este tipo de actividad. Estos datos ponen en evidencia que los socios tienen poco o ningún conocimiento de gestión administrativa, direccionando a la asociación con conocimientos empíricos con pocos resultados en el logro de los objetivos para los que se creó la asociación.

4. ¿Cómo es el entorno laboral dentro de la asociación?

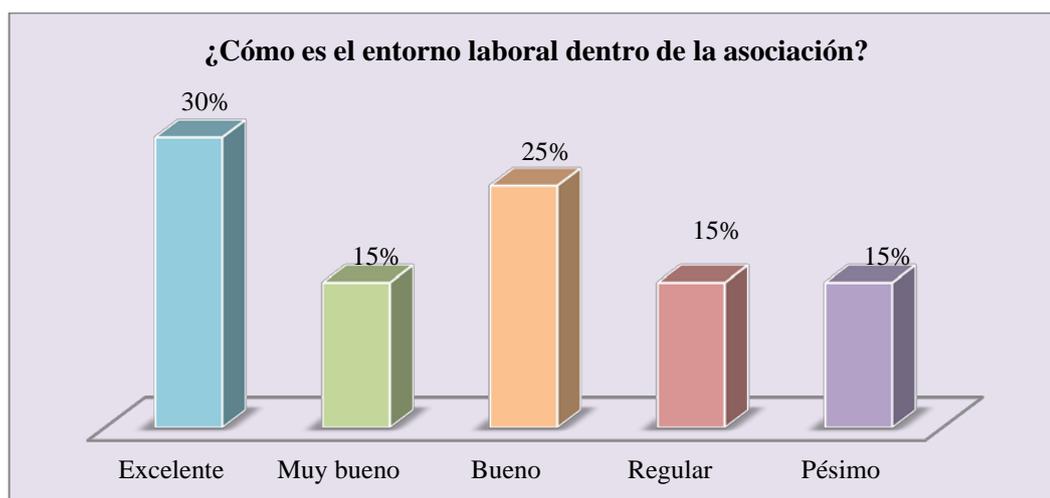
CUADRO # 8: Entorno laboral

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
4	Excelente	6	30
	Muy bueno	3	15
	Bueno	5	25
	Regular	3	15
	Pésimo	3	15
	Total general		20

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 8: Entorno laboral



FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

De acuerdo a los datos obtenidos de los miembros de la asociación, el 30% de las personas a las que se realizó la encuesta mencionaron que el ambiente interno en el cual se desenvuelven sus actividades dentro de la entidad es excelente, mientras que el 15% de los encuestados la definen como pésimo. Según criterio de varios de los socios, existe un ambiente de armonía y cordialidad dentro de la asamblea pero con los conflictos normales resultantes de la discusión de los temas de gran importancia para los intereses de la asociación, por esta razón el 25% la considera buena, el 15% muy buena y el restante la califican como regular.

5. ¿La asociación cuenta con un diseño organizacional?

CUADRO # 9: Diseño Organizacional

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
5	Si	0	0
	No	16	80
	Desconoce	4	20
	Total general	20	100

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 9: Diseño Organizacional



FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

En cuanto a lo pregunta referente a que si la asociación cuenta con un diseño organizacional, el 80% de las personas encuestadas supieron manifestar con toda la seguridad que la asociación no tiene este tipo de modelo, en cambio que el 20% desconoce si la asociación tiene o no un diseño organizacional. Esta situación es favorable para nuestro propósito de elaborar un diseño organizacional que se adapte a las necesidades de la asociación, para lo cual es conveniente analizar todos los factores que influyan para la realización del proyecto.

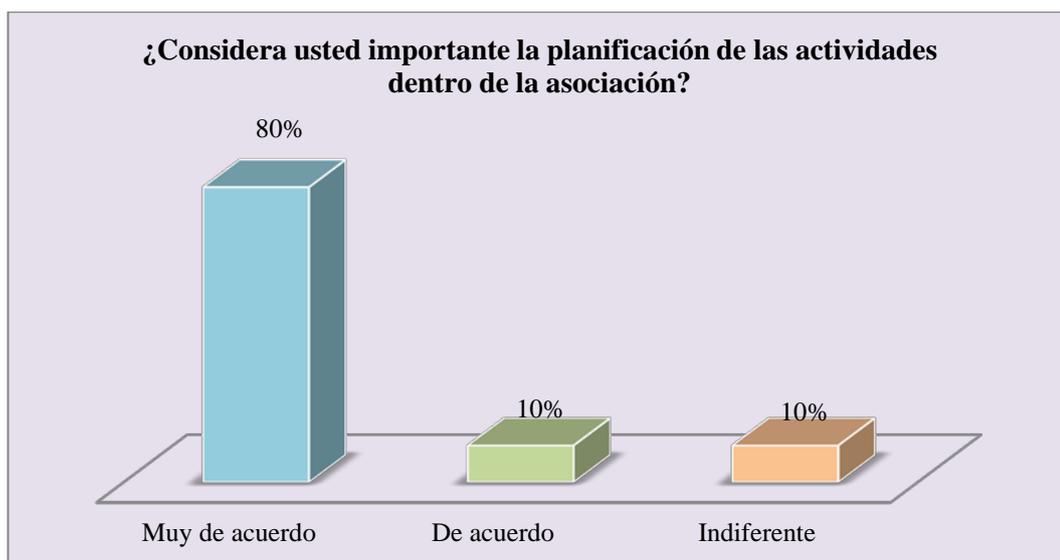
6. ¿Considera usted importante la planificación de las actividades dentro de la asociación?

CUADRO # 10: Importancia de la planificación

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
6	Muy de acuerdo	16	80
	De acuerdo	2	10
	Indiferente	2	10
	En desacuerdo	0	0
	Total general	20	100

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 10: Importancia de la planificación



FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

Al consultar a los socios sobre la importancia de la planificación de las actividades dentro de la asociación, el 80% de las personas encuestadas mencionaron estar muy de acuerdo con este punto, caso contrario es lo que manifiestan el 10% de los encuestados que demostraron ser indiferentes a esta interrogante, mientras el restante 10% de los socios indicaron estar de acuerdo sobre la importancia del uso de la planificación dentro los procesos administrativos de la asociación.

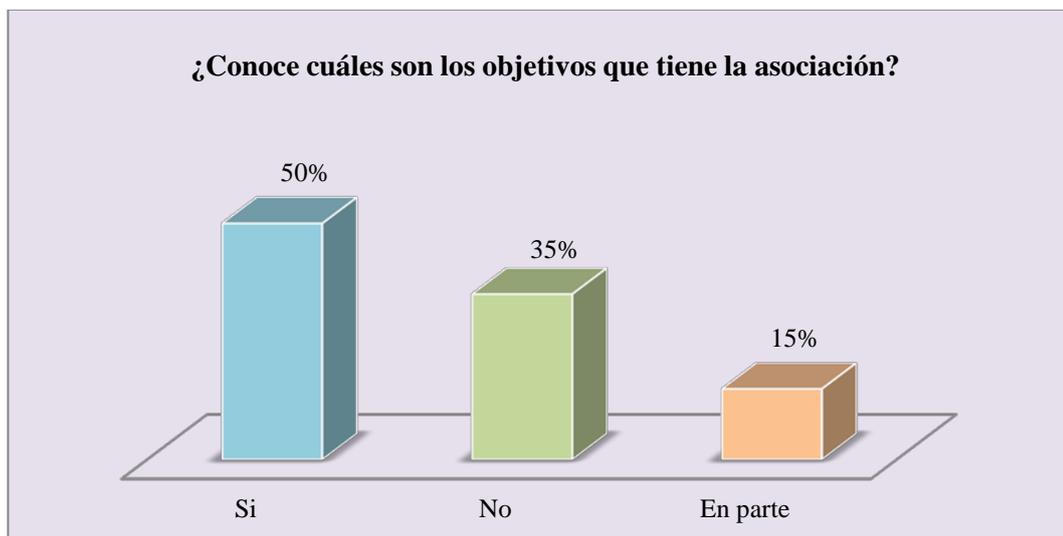
7. ¿Conoce cuáles son los objetivos que tiene la asociación?

CUADRO # 11: Objetivos de la Asociación

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
7	Si	10	50
	No	7	35
	En parte	3	15
	Total general	20	100

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 11: Objetivos de la Asociación



FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

De acuerdo a la información obtenida sobre el nivel de conocimiento de los objetivos de la asociación, el 50% de los socios encuestados respondieron que si los conocen, en cambio que el 15% indicaron que conocen en parte cuales son los objetivos de la institución, el 35% restante de las personas entrevistadas mencionaron no conocer cuáles son los objetivos de la asociación. De acuerdo a los resultados obtenidos podemos deducir que si han sido socializados los objetivos para los cuales fue creado la asociación, pero aún falta darlos a conocer en su totalidad para que los socios tengan pleno conocimiento de los mismos.

8. ¿Existe un organigrama con la descripción de los cargos administrativos de la asociación?

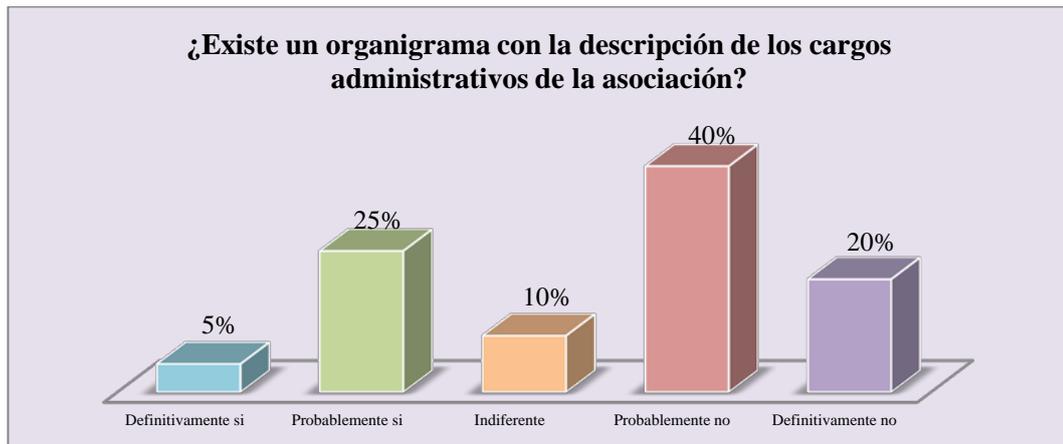
CUADRO # 12: Organigrama

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
8	Definitivamente si	1	5
	Probablemente si	5	25
	Indiferente	2	10
	Probablemente no	8	40
	Definitivamente no	4	20
	Total general	20	100

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.

ELABORADO POR: Hugo Roca Roca fuerte

GRÁFICO # 12: Organigrama



FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.

ELABORADO POR: Hugo Roca Roca fuerte

De acuerdo al cuestionario aplicado a los miembros de la asociación, el 40% de las personas encuestadas mencionó que probablemente la asociación no posee un organigrama, pero el 5% manifestó con toda seguridad que definitivamente si cuentan con uno, existió un poco de inseguridad al momento de responder esta pregunta, el 25% indicó que probablemente si tienen un organigrama, el 20% expreso que definitivamente no tienen y el 10% fue indiferente al responder esta pregunta.

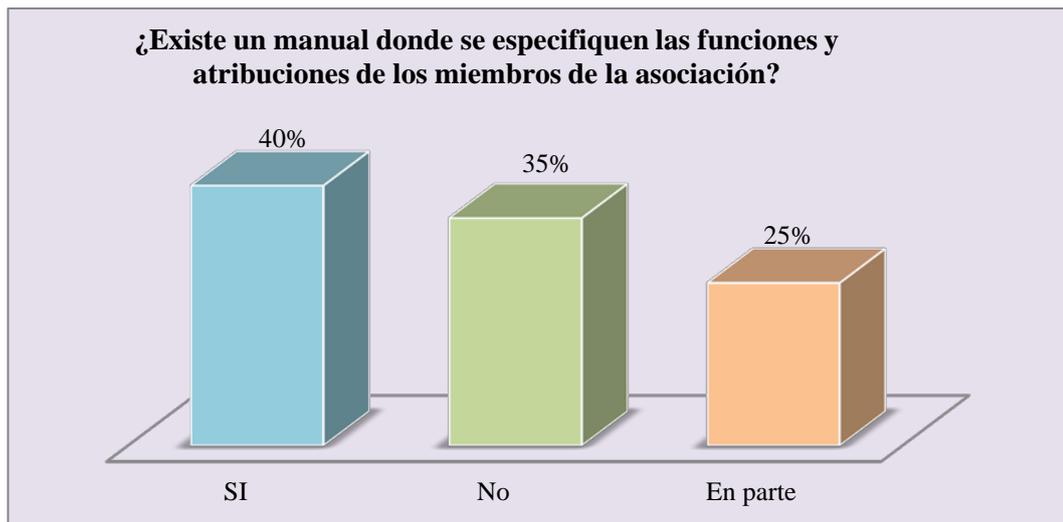
9. ¿Existe un manual donde se especifiquen las funciones y atribuciones de los miembros de la asociación?

CUADRO # 13: Funciones y atribuciones

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
9	SI	8	40
	No	7	35
	En parte	5	25
	Total general	20	100

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 13: Funciones y atribuciones



FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

La presente interrogante referente a saber sobre la existencia de un manual donde se especifiquen las funciones y atribuciones de los miembros de la asociación, el 40% se inclinó por responder afirmativamente, que las funciones y atribuciones están descritas en los estatutos de la asociación, mientras que el 25% indicó que en parte, debido al poco conocimiento que tienen por el desinterés de saber cuáles son sus funciones como socios, tan solo el 35% de los entrevistados expresó que no tienen un manual que contenga este tipo de información.

10. ¿Considera usted que la asociación cuenta con los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos?

CUADRO # 14: Conocimiento de los recursos de la asociación

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
10	Definitivamente si	3	15
	Probablemente si	5	25
	Indeciso	0	0
	Probablemente no	7	35
	Definitivamente no	5	25
	Total general	20	100

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 14: Conocimiento de los recursos de la asociación



FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

Al analizar la información obtenida de los integrantes de la asociación, se puede establecer que el 35% de los encuestados manifestaron que probablemente no tienen los recursos necesarios para lograr alcanzar los objetivos y otorgar más beneficios para los afiliados, el 15% indicó que definitivamente si poseen los recursos para sustentar a la asociación, un 25% manifestó que definitivamente no gozan de los recursos necesarios para lograr las metas, y otro 25% mencionó que probablemente si tienen los recursos.

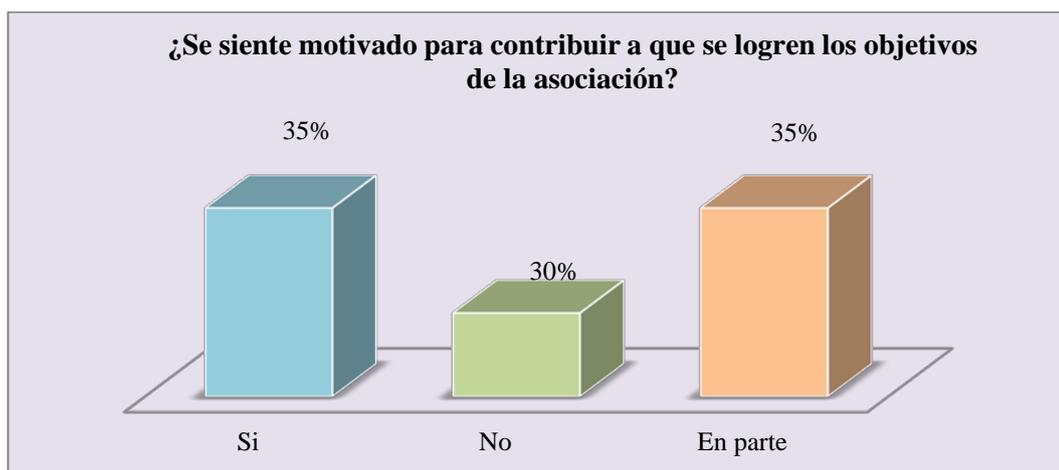
11. ¿Se siente motivado para contribuir a que se logren los objetivos de la asociación?

CUADRO # 15: Nivel de motivación

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
11	Si	7	35
	No	6	30
	En parte	7	35
	Total general	20	100

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 15: Nivel de motivación



FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

Mediante los datos recopilados a través de la encuesta dirigida a los afiliados de la asociación, se puede determinar que el 35% de los entrevistados si se sienten motivados por parte de la entidad a que se logren sus objetivos, inyectando esa dinámica que se requiere para hacerlo, en cambio el 30% no tienen esa motivación para contribuir a alcanzar las metas organizacionales, y otro 35% menciona que en parte se sienten motivado pero que aún falta mucho por actuar de parte de la directiva para motivar a los asociados, para lo cual es conveniente revisar los factores que la afectan.

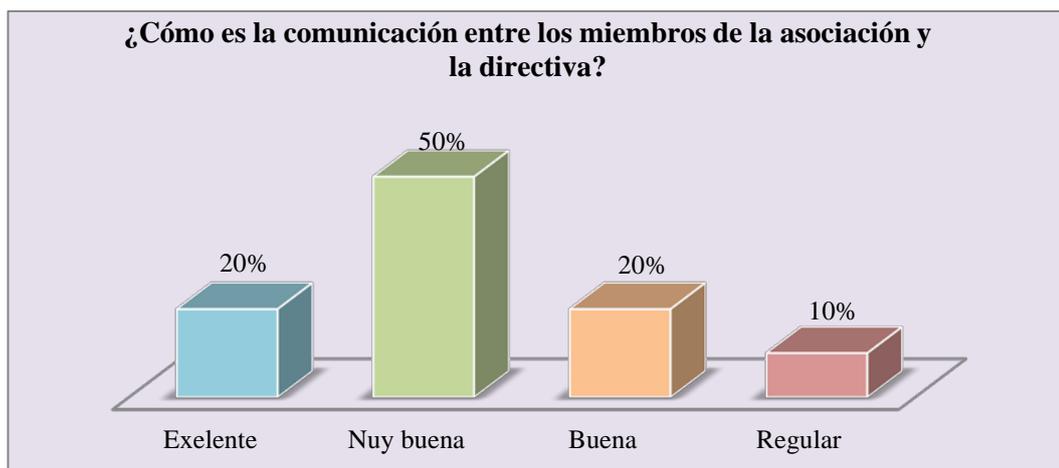
12. ¿Cómo es la comunicación entre los miembros de la asociación y la directiva?

CUADRO # 16: Comunicación entre directivos y socios

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
12	Excelente	4	20
	Muy Buena	10	50
	Buena	4	20
	Regular	2	10
	Pésima	0	0
	Total general	20	100

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 16: Comunicación entre directivos y socios



FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

En cuanto a lo concerniente al grado o nivel de comunicación existente entre los afiliados y la directiva de la asociación de comerciantes, los resultados indican que el 50% de los encuestados la califican como muy buena, los canales de comunicación son los idóneos en donde existe un adecuado flujo de información, en contraste con lo que expresa el 10% que considera a la comunicación dentro de la asociación como regular, un 20% la califica como excelente y el 20% restante la considera como buena.

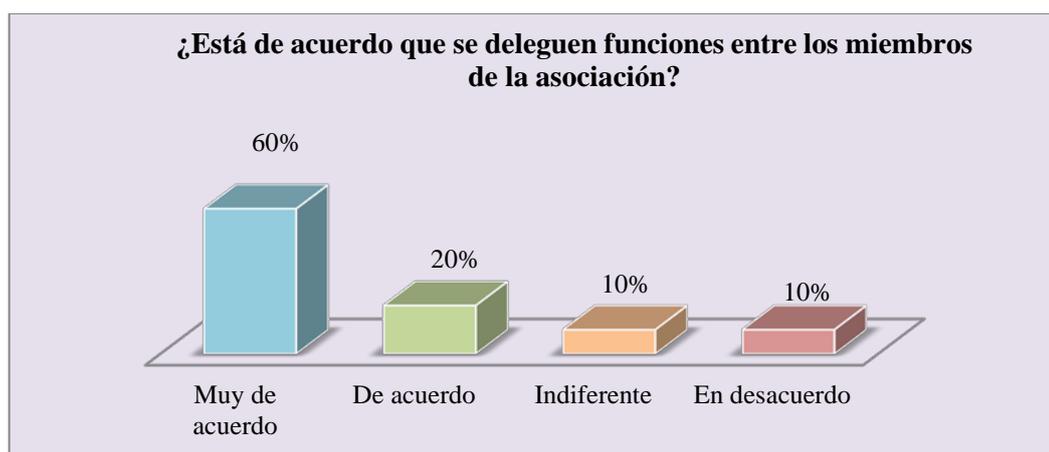
13. ¿Está de acuerdo que se deleguen funciones entre los miembros de la asociación?

CUADRO # 17: Delegación de funciones

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
13	Muy de acuerdo	12	60
	De acuerdo	4	20
	Indiferente	2	10
	En desacuerdo	2	10
	Total general	20	100

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes "Los Delfines".
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 17: Delegación de funciones



FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes "Los Delfines".
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

En base a esta interrogante aplicada a las personas vinculadas internamente con la asociación, el 60% de los encuestados indicaron estar muy de acuerdo con que se deleguen funciones entre los miembros de la asociación, haciéndolos participe en mayor medida de las actividades de la entidad, en cambio el 10% de los socios manifestaron estar en desacuerdo porque les quita tiempo en la realización de sus actividades, un 20% menciono estar de acuerdo y el restante 10% indico ser indiferente a esta actividad. Es conveniente involucrar a todos los socios en cada una de las tareas vinculadas a lograr mejoras para la asociación.

14. ¿Qué tan eficiente es la gestión que realiza la directiva?

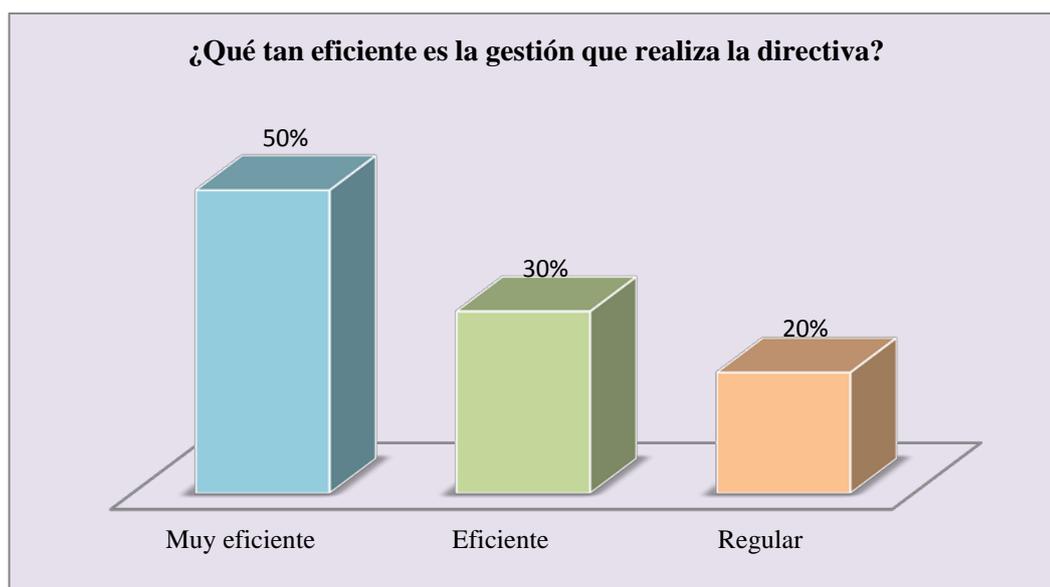
CUADRO # 18: Eficiencia de la gestión directiva

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
14	Muy eficiente	10	50
	Eficiente	6	30
	Regular	4	20
	Ineficiente	0	0
	Total general	20	100

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 18: Eficiencia de la gestión directiva



FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

En base a los resultados obtenidos en relación a la calificación que le dan los socios encuestados a la gestión de la directiva, el 50% la califica como muy eficiente, a pesar de ser una directiva que lleva en funciones muy poco tiempo se ha desempeñado muy bien, buscando mejoras que beneficien a todos los afiliados de la asociación, un 20% la califica como regular, aún le falta gestionar más buscando instituciones que le proporcionen cursos de capacitación tan necesarios que requieren los socios, y el 30% la califica como eficiente.

15. ¿Qué tan importante sería para usted que existiera un modelo de diseño organizacional que les guíe hacia el desarrollo de la asociación?

CUADRO # 19: Importancia del diseño organizacional

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
15	Muy importante	14	70
	Importante	4	20
	Indeciso	1	5
	Poco importante	1	5
	Nada importante	0	0
	Total general	20	100

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 19: Importancia del diseño organizacional



FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

De acuerdo a los datos recabados de las encuestas aplicadas a los miembros de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, el 70% considera muy importante concretar la existencia de un diseño organizacional que les guíe hacia el desarrollo de la asociación, en cambio que el 5% lo considera muy poco importante porque a su parecer no traería ningún beneficio, el 20% manifiesta que es importante y el 5% es indeciso en su respuesta. De lo mencionado podemos analizar que la propuesta tiene un alto grado de aceptación.

3.2.2. Encuesta Dirigida a los Clientes.

1. Género

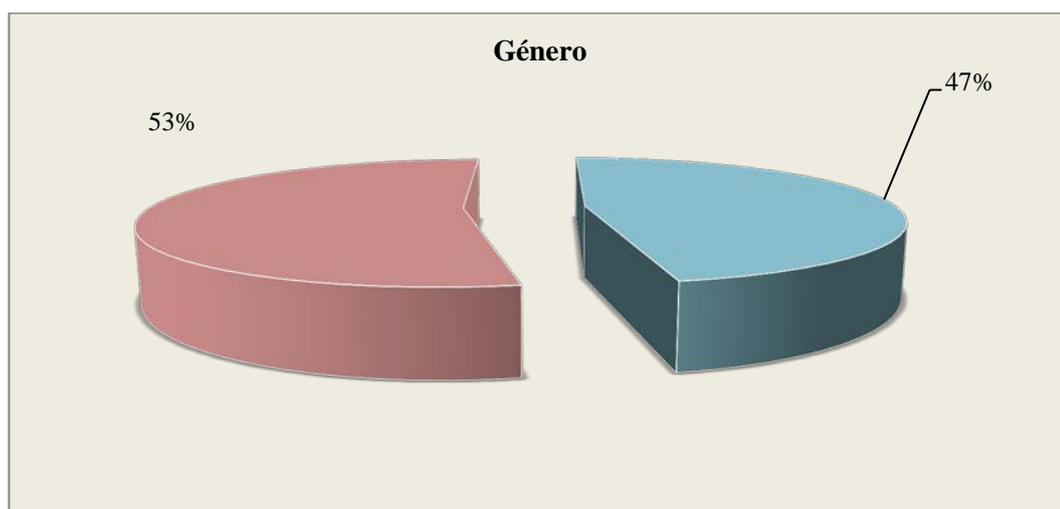
CUADRO # 20: Género de los implicados externos

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
1	Masculino	80	47
	Femenino	91	53
	Total general	171	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 20: Género de los implicados externos



FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

Para el presente estudio se tomó en consideración a los habitantes de la parroquia José Luis Tamayo por ser el lugar donde los vendedores ambulantes comercializan sus productos. Se encuestó a 171 personas para obtener una información más real sobre cómo perciben ellos el servicio que reciben de los vendedores ambulantes. Según los datos resultantes del estudio, el 53% de las personas encuestadas pertenecen al sexo femenino y el restante 47% son de sexo masculino.

2. Edad de los implicados internos.

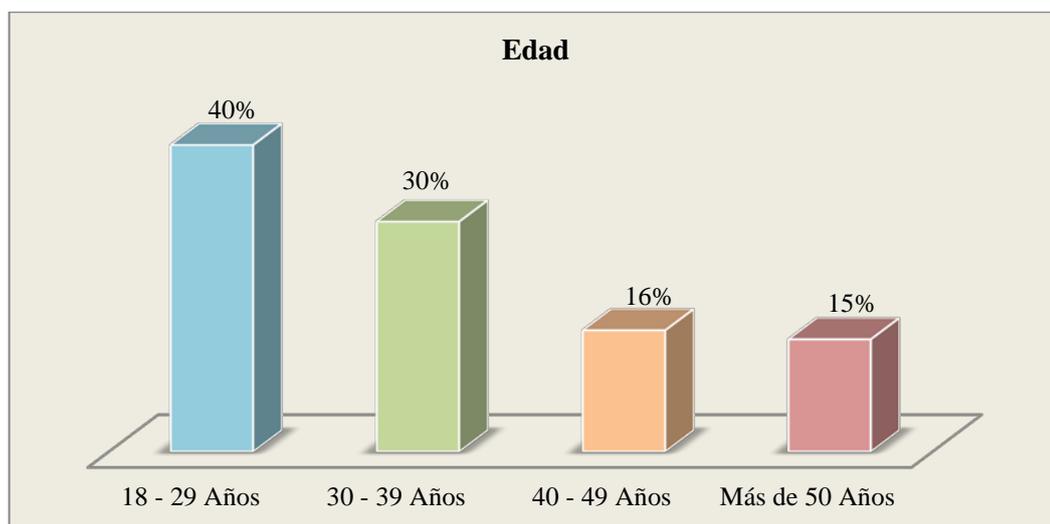
CUADRO # 21: Edad de los implicados externos

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
2	18 - 29 Años	68	40
	30 - 39 Años	51	30
	40 - 49 Años	27	16
	Más de 50 Años	25	15
	Total general	171	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 21: Edad de los implicados externos



FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

Según los datos obtenidos del estudio realizado a los habitantes de la Parroquia José Luis Tamayo, un 40% de las encuestas se la realizó a personas cuyas edades están comprendidas entre los 18 a 29 años, un 30% a los habitantes entre los 30 a 39 años, el 16% comprende a personas cuyas edades oscilan entre los 40 a 49 años, y el 15% a personas que tienen más de 50 años de edad. Esto se lo hace porque es necesario conocer cómo percibe cada grupo el servicio que reciben de los vendedores ambulantes y los datos serán analizados estadísticamente de una manera más eficiente.

3. Los Vendedores Ambulantes Utilizan Equipos Modernos

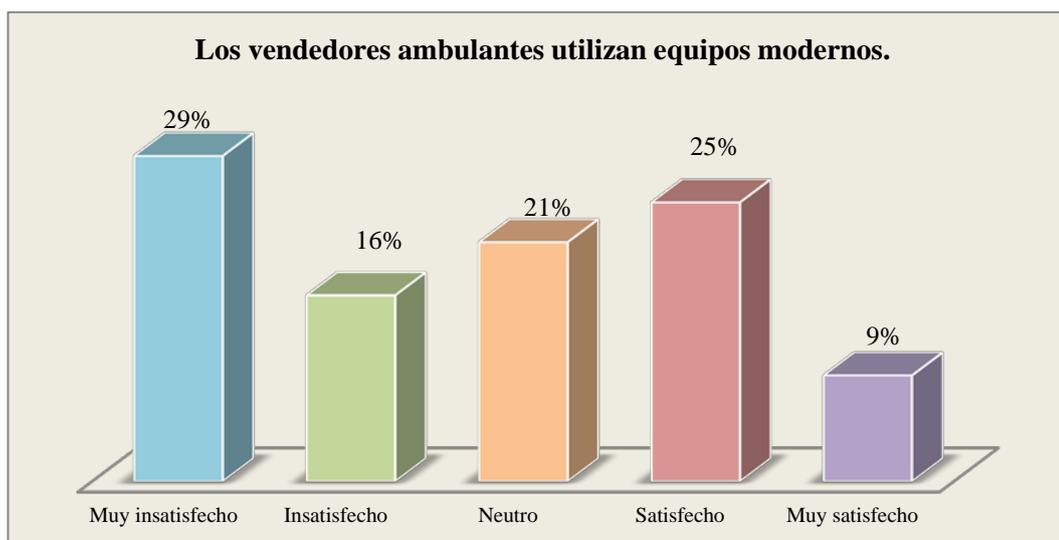
CUADRO # 22: Apariencia de los equipos

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
3	Muy insatisfecho	49	29
	Insatisfecho	28	16
	Neutro	36	21
	Satisfecho	42	25
	Muy satisfecho	16	9
	Total general	171	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 22: Apariencia de los equipos



FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

Según la información obtenida de las personas encuestadas, el 29% menciona estar muy insatisfecho con el tipo de equipos que utilizan los vendedores ambulantes porque los consideran antihigiénicos y no apropiados para el manejo de los productos, mientras que el 9% de las personas están muy satisfechas con las maquinarias y equipos que utilizan, en cambio el 25% se siente satisfecho, el 21% no está ni satisfecho ni insatisfecho, y el 16% se considera insatisfecho.

4. Los elementos materiales (recipientes, vasos, fundas) son suficientes para la presentación del servicio.

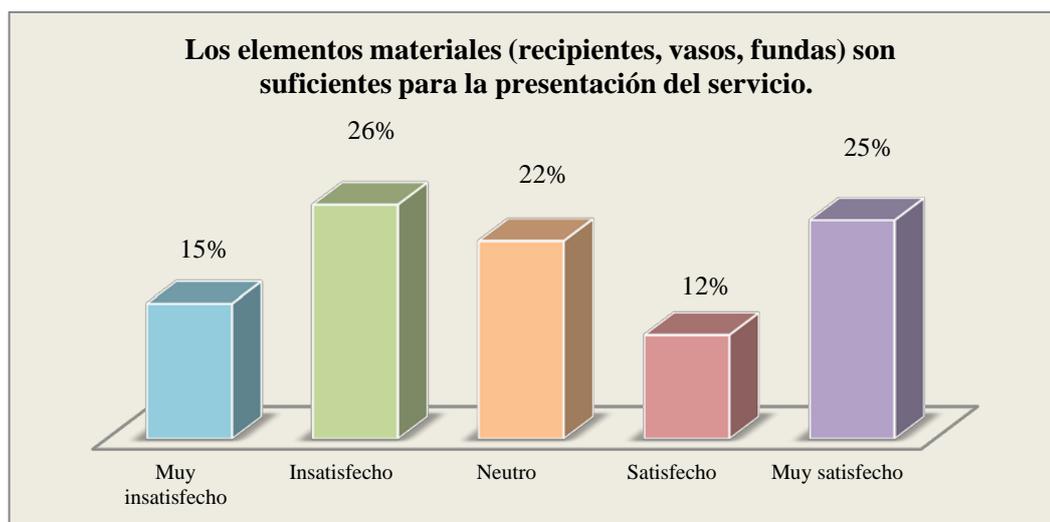
CUADRO # 23: Percepción de los materiales usados

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
4	Muy insatisfecho	26	15
	Insatisfecho	45	26
	Neutro	38	22
	Satisfecho	20	12
	Muy satisfecho	42	25
	Total general	171	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 23: Percepción de los materiales usados



FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

En cuanto a la pregunta referente a si los elementos materiales son suficientes para la presentación del servicio, el 26% de las personas encuestadas manifestaron estar insatisfecho, en cambio que el 12% menciono estar satisfecho con los elementos usados por los vendedores ambulantes, además el 25% de los encuestados manifestó estar muy satisfecho con esta percepción, el 22% tiene una opinión neutral, y el 15% indicó estar muy insatisfecho.

5. Los vendedores ambulantes tienen apariencia limpia y agradable.

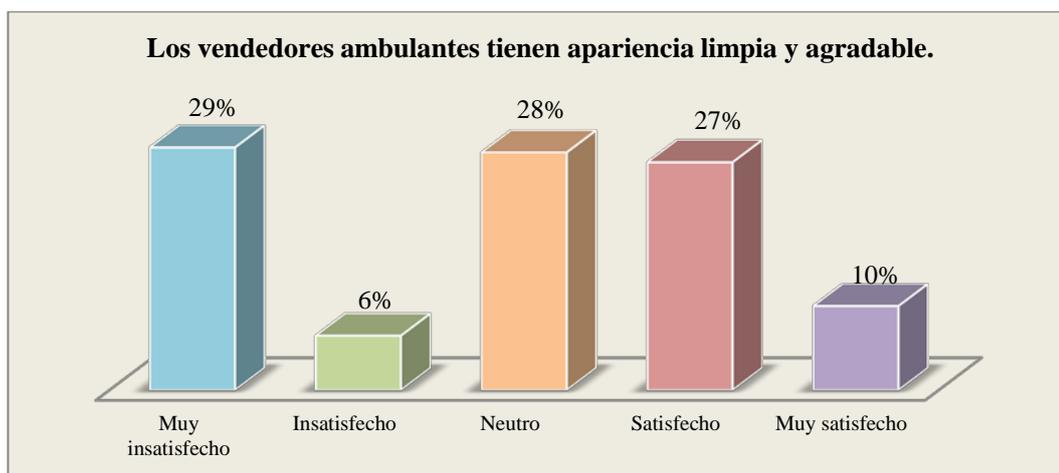
CUADRO # 24: Apariencia de los vendedores

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
5	Muy insatisfecho	36	29
	Insatisfecho	12	6
	Neutro	59	28
	Satisfecho	47	27
	Muy satisfecho	17	10
	Total general	171	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 24: Apariencia de los vendedores



FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

En base a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los habitantes de la parroquia José Luis Tamayo para medir la forma como perciben la apariencia de los vendedores ambulantes, el 29% se demuestra muy insatisfecho con la pulcritud de los comerciantes, algo muy parecido sucede con el 6% de las personas encuestadas que expresan estar insatisfechos, en cambio el 28% tienen una opinión neutra, el 27% apenas se encuentra satisfecho y consideran que tienen una apariencia limpia y agradable, y el 10% se siente muy satisfecho.

6. Los vendedores ambulantes ofrecen una atención rápida y eficiente.

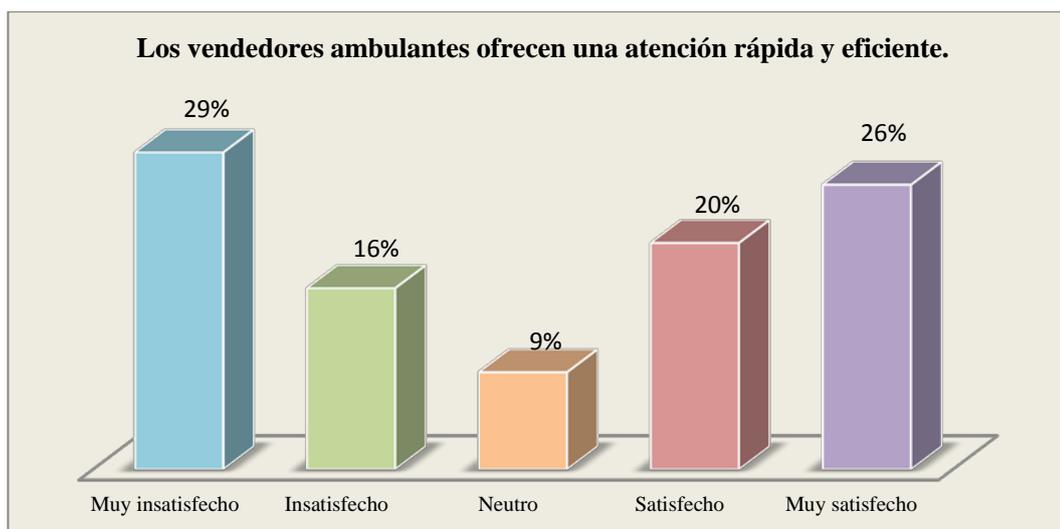
CUADRO # 25: Atención al cliente

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
6	Muy insatisfecho	49	29
	Insatisfecho	28	16
	Neutro	15	9
	Satisfecho	35	21
	Muy satisfecho	44	26
	Total general	171	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 25: Atención al cliente



FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

Al consultar a los clientes sobre la fiabilidad o presentación del servicio que brindan los vendedores ambulantes, el 29% de los encuestados menciono estar muy insatisfecho considerándola que no es rápida y eficiente, en cambio el 9% se siente neutral, el 26% está muy satisfecho, situación muy parecida con el 21% de los encuestados que indican estar satisfecho y el 16% se siente insatisfecho con la atención de los vendedores ambulantes.

7. Los vendedores ambulantes demuestran estar capacitados para ofrecer un buen servicio.

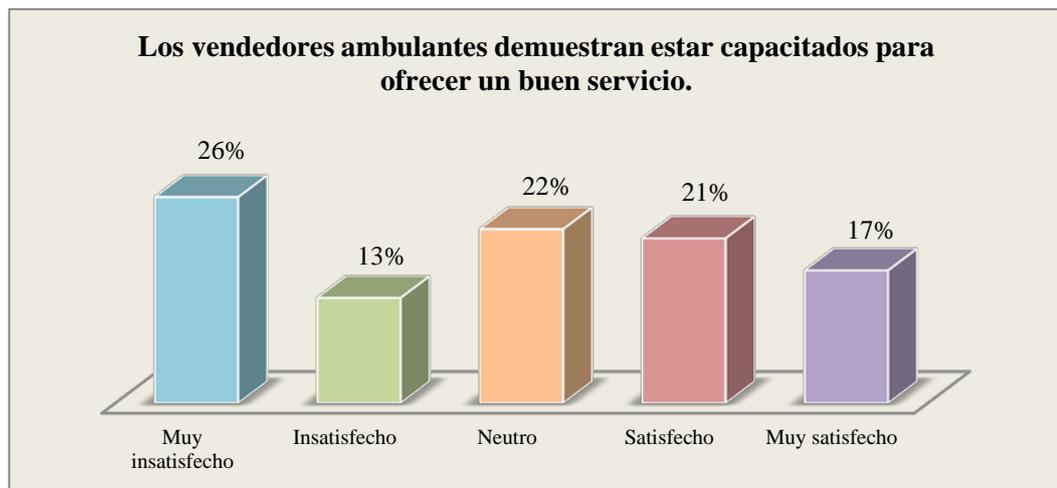
CUADRO # 26: Grado de capacitación

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
7	Muy insatisfecho	45	26
	Insatisfecho	23	13
	Neutro	38	22
	Satisfecho	36	21
	Muy satisfecho	29	17
	Total general	171	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 26: Grado de capacitación



FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

Otro factor a determinar es el nivel de capacitación que los vendedores ambulantes tienen para ofrecer un buen servicio, el 26% se siente muy insatisfecho pues no consideran que ellos estén capacitados, el 13% se siente insatisfecho, por lo siguiente el 22% tiene una opinión neutral, el 21% se siente satisfecho y el 17% restante se siente muy satisfecho con el tipo de servicio que ofrecen los vendedores ambulantes.

8. Los vendedores ambulantes siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.

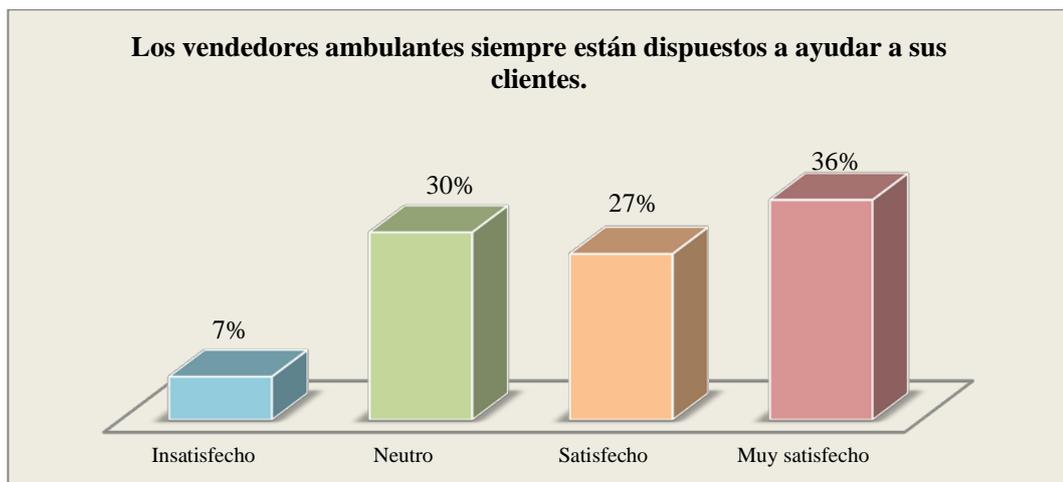
CUADRO # 27: Disposición para ayudar a los clientes

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
8	Muy insatisfecho	0	0%
	Insatisfecho	12	7%
	Neutro	52	30%
	Satisfecho	46	27%
	Muy satisfecho	61	36%
	Total general		171

FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 27: Disposición para ayudar a los clientes



FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

Los datos encontrados de la encuesta dirigida a los clientes en cuanto a lo concerniente con la capacidad de respuesta de los vendedores ambulantes, el 36% indica estar muy satisfecho con la idea de que los vendedores ambulantes siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes, el 7% se encuentra insatisfecho, el 30% se siente neutro, y apenas el 27% indica sentirse satisfecho con la predisposición de los vendedores ambulantes para con sus clientes.

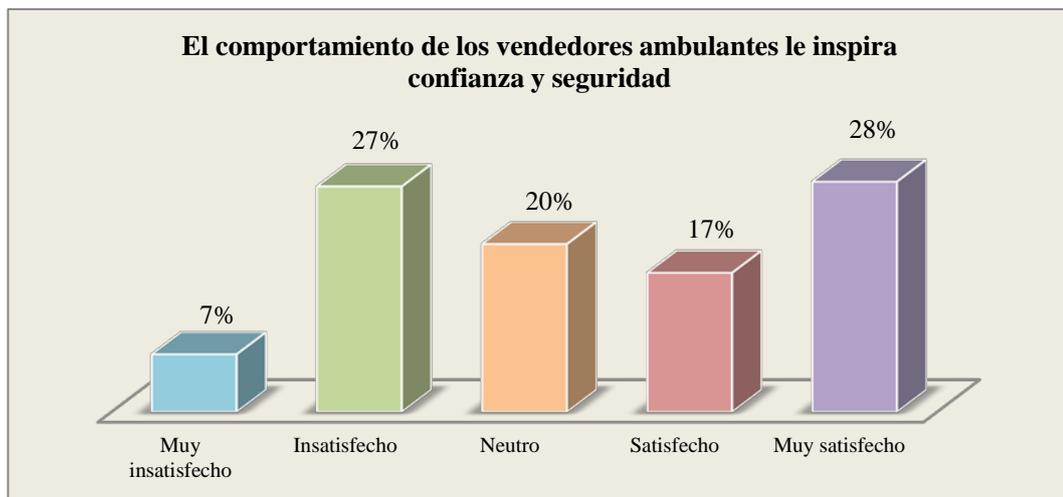
9. El comportamiento de los vendedores ambulantes le inspira confianza y seguridad.

CUADRO # 28: Grado de confianza

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
9	Muy insatisfecho	12	7
	Insatisfecho	47	27
	Neutro	35	20
	Satisfecho	29	17
	Muy satisfecho	48	28
	Total general	171	100

FUENTE: Encuesta.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 28: Grado de confianza



FUENTE: Encuesta.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

Mediante la información recabada a los 171 habitantes de la parroquia José Luis Tamayo, supieron manifestar que el 28% se siente muy satisfecho con la confianza y seguridad que inspiran los vendedores ambulantes, el 7% se siente muy insatisfecho, así mismo el 27% se siente insatisfecho con la confianza y seguridad que infunden los vendedores ambulantes, el 20% tienen una opinión neutral y el 17% se siente satisfecho.

10. Los vendedores ambulantes demuestran amabilidad y buen trato.

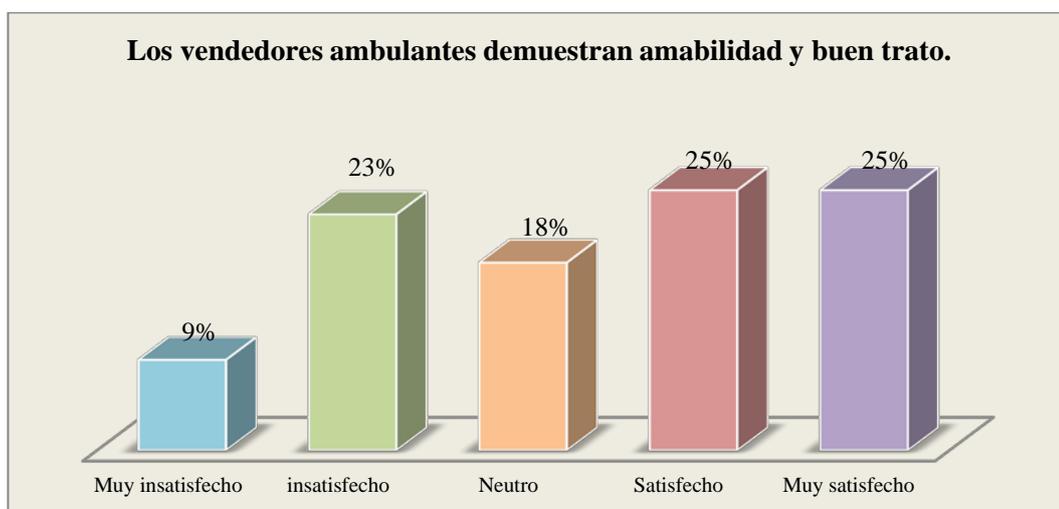
CUADRO # 29: Amabilidad y buen trato

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
10	Muy insatisfecho	15	9
	insatisfecho	39	23
	Neutro	31	18
	Satisfecho	43	25
	Muy satisfecho	43	25
	Total general	171	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 29: Amabilidad y buen trato



FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

Esta interrogante se refiere al nivel de empatía que tienen los vendedores ambulantes con sus clientes, en donde el 25% de las personas encuestadas se sienten muy satisfechos, otro 25% expresa estar satisfecho con la amabilidad y buen trato con que los atienden, el 9% denota estar muy insatisfecho con esta perspectiva, un 23% expresa estar insatisfecho y otro 18% que falta se siente ni satisfecho ni insatisfecho con este factor.

11. Los vendedores ambulantes se preocupan por los intereses de sus clientes.

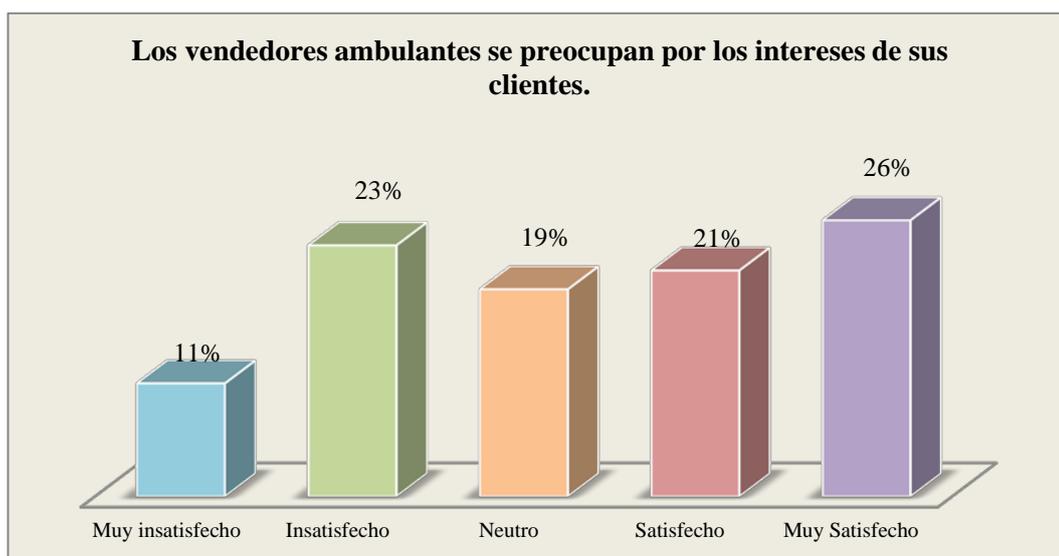
CUADRO # 30: Interés por los clientes

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
11	Muy insatisfecho	18	11
	Insatisfecho	40	23
	Neutro	33	19
	Satisfecho	36	21
	Muy Satisfecho	44	26
	Total general	171	100

FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

GRÁFICO # 30: Interés por los clientes



FUENTE: Encuesta.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

Con esta pregunta se quiere conocer si los vendedores ambulantes demuestran preocuparse por los intereses de sus clientes, en donde el 26% indica estar muy satisfecho porque si han percibido ese interés por sus problemas al momento de adquirir un producto, el 11% se siente muy insatisfecho porque no percibe lo mismo, el 23% se encuentra insatisfecho, el 21% expresa estar satisfecho, y el 19% tiene un pensamiento neutral.

3.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

3.3.1. Conclusiones

1. Luego de haber concluido el proceso de investigación, hemos podido determinar que la asociación ejerce sus funciones bajo un ambiente interno de aparente calma y armonía pero con conflictos que ponen a prueba la gestión de la directiva, al igual que los comerciantes ambulantes son percibidos por la ciudadanía con cierto aire de desconfianza y de insatisfacción debido a la escasa importancia que prestan para cambiar la imagen y mejorar su servicio.
2. La asociación no dispone de una filosofía organizacional en la que conste de misión, visión, valores, políticas, que contribuyan al logro de los objetivos y al desarrollo organizacional, pues hace falta que los socios adquieran un sentido de pertenencia que les ayude a trabajar con responsabilidad.
3. La falta de un organigrama con la debida distribución de los puestos y funciones, origina que el trabajo se realice de forma descoordinada y con una administración empírica, no existe la predisposición para adaptar nuestras estrategias que conduzca a la asociación hacia el desarrollo.
4. Existe poca motivación para que los afiliados participen en las diferentes actividades concernientes a mejorar la situación actual de la asociación, hay poca participación y asistencia a las reuniones en las que los socios expresen sus criterios que contribuyan a lograr nuevos beneficios.
5. De los resultados obtenidos, podemos corroborar la necesidad de elaborar un Diseño Organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, que contribuya a centrar todos sus esfuerzos combinado con el manejo eficiente de sus recursos, hacia la consecución de sus objetivos institucionales.

3.3.2. Recomendaciones

1. Se recomienda mejorar las relaciones existentes entre los directivos y los socios, a través de la aplicación de valores y políticas institucionales que generen un clima organizacional de armonía y cooperación. Capacitar a los vendedores ambulantes con el objetivo de mejorar la calidad en lo referente a la atención efectiva que se les da a los clientes.
2. Se sugiere desarrollar una filosofía institucional dentro de la Asociación de Comerciantes “Los Delfines”, en la que se detallen la misión, visión, valores, políticas, para que los socios sepan cuáles son los objetivos por los que fueron creados y como desean proyectarse en el futuro.
3. Se debe elaborar un organigrama con la definición de los puestos y funciones de sus integrantes, al igual que servirá como herramienta de apoyo para conocer cuál es la posición de los socios en sus diferentes escalas jerárquicas, y saber a quienes deben responder y rendir cuentas.
4. Promover la motivación dentro de la Asociación de Comerciantes “Los Delfines”, a través de incentivos para que los socios participen con sus ideas o con sus acciones dentro de la Asamblea General, de tal manera que sus aportes contribuyan a sembrar los valores éticos y al logro de los objetivos institucionales.
5. Implementar el Diseño Organizacional dentro de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, con el propósito de lograr una gestión administrativa eficiente, así como también el manejo óptimo de los recursos, delimitando las atribuciones de cada uno de los niveles jerárquicos, generando nuevas estrategias que apoyen para la realización de las actividades comerciales de los socios que les permitan ser más competitivos.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS Y AMBULANTES “LOS DELFINES” DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

4.1. PRESENTACIÓN.

Tradicionalmente las ventas de productos alimenticios y de consumo masivo han sido realizadas a través de los comerciantes ambulantes, considerándose el más efectivo y seguro canal de distribución, al ofrecer sus productos para que estén al alcance de toda la ciudadanía, evitando que los compradores tengan que salir de sus hogares hacia otros centros de abastos dentro o fuera de la localidad, contribuyendo a que estos economicen su tiempo y dinero. Además la continua exigencia de los consumidores por obtener un servicio de calidad obliga a que la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” esté preparada para afrontar los retos que se presenten, adoptando un nuevo esquema organizativo con estrategias acorde a los requerimientos actuales, trabajando en forma coordinada y efectiva.

Una vez terminado el proceso investigativo con el correspondiente análisis de la información, los resultados obtenidos no fueron satisfactorios, demostrando que la actual estructura administrativa no contribuye a satisfacer las necesidades de la asociación, con lo que se puede determinar la necesidad de aplicar un modelo de diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”. El presente diseño organizacional tiene como propósito mejorar la gestión administrativa de la asociación, coordinar sus recursos para alcanzar sus metas estratégicas, desarrollar entre sus afiliados un espíritu de solidaridad y de integración, facilitando el logro de sus objetivos.

4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.

Este trabajo se llevará a cabo con el propósito de elaborar un Diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes Minorista y Ambulantes “Los Delfines”, el mismo que permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa, porque en la actualidad dicha asociación sobrelleva varios problemas de dirección y coordinación de las tareas y funciones.

Con la elaboración del Diseño Organizacional para la Asociación de Comerciantes Minorista y Ambulantes “Los Delfines” se espera lograr una adecuada dirección administrativa que contribuya a alcanzar los objetivos propuestos de una forma eficiente y oportuna. Simultáneamente, con el diseño de la estructura organizacional, se especificaran las funciones y responsabilidades a cada miembro, también se establecerá un control con respecto al flujo de información, entradas y salidas de efectivo además de establecer reglas para originar un ambiente laboral adecuado promoviendo los valores institucionales afianzando la cultura organizacional en los integrantes de la asociación, los mismos que deben cumplir con las tareas asignadas para lograr los propósitos establecidos con anterioridad .

El diseño de la estructura organizacional para la Asociación de Comerciantes Minorista y Ambulantes “Los Delfines”, aportara a que las decisiones de la Asamblea General sean tomadas en forma oportuna, permitirá desarrollar eficientes procesos administrativos, ayudará a alcanzar un elevado nivel de competitividad y diferenciación dentro de la institución.

Con la elaboración de esta propuesta de Diseño Organizacional, se pretende que la asociación de comerciantes proyecte una imagen empresarial con un direccionamiento estratégico a futuro que contribuya al desarrollo de la asociación, así como también genere beneficios a la comunidad a través de la actividad comercial que realizan.

4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA ASOCIACIÓN.

Razón social

- Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
- Fue creada el 2 de Abril del 2006 según acuerdo No. 8955 del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Actividad productiva

- Representar y defender a los comerciantes minoristas ambulantes de la Parroquia José Luis Tamayo.

Domicilio

- Parroquia José Luis Tamayo - Cantón Salinas - Provincia de Santa Elena

Consejo Directivo Asociación de Comerciantes Minoristas Ambulantes “Los Delfines”

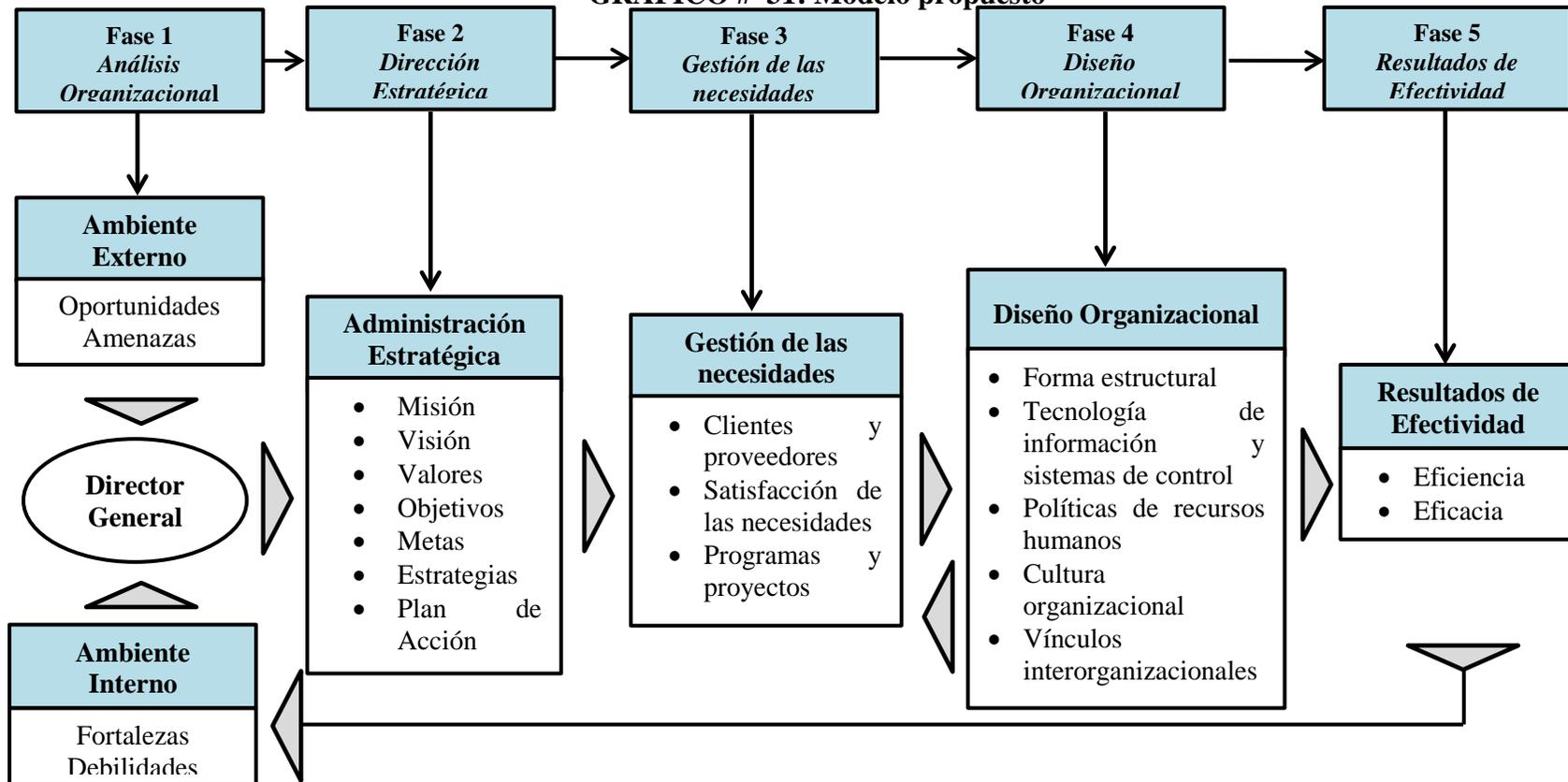
- Presidente: Sr. Wilson Luque del Pezo
- Vicepresidente: Sr. Víctor Orrala
- Tesorero: Sr. Washington Soriano
- Síndico: Sr. Jaime Piza
- Primer vocal: Sr. Alfredo Orrala
- Segundo vocal: Sr. Román Cochea
- Tercer vocal: Sr. Elaje Coello

Vocales alternos

- Primer vocal: Sr. Félix Orrala
- Segundo vocal: Sr. Javier Gonzabay
- Tercer vocal: Sr. Enrique Rodríguez

4.4. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS Y AMBULANTES “LOS DELFINES”.

GRÁFICO # 31: Modelo propuesto



FUENTE: Libro Teoría y Diseño Organizacional. Richard Daft (2011)

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

Para la elaboración del Diseño Organizacional de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, se toma como referencia el modelo del autor Richard Daft, por ser el que se ajusta a los requerimientos necesarios, mediante el cual se realizará el análisis del ambiente interno y externo, dirección estratégica, diseño organizacional y resultados de efectividad, es decir, el grado en que las organizaciones cumplen con sus metas.

Además se agregó al modelo propuesto la fase de Gestión de las necesidades tomada del modelo de la autora Ailed Labrada Sosa, por considerar importante analizar los factores que influyen en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

4.5. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS Y AMBULANTES “LOS DELFINES”.

4.5.1. Análisis Situacional

4.5.1.1. Análisis Interno y Externo

4.5.1.1.1. Análisis interno

Fortalezas

1. Voluntad para realizar mejoras institucionales.
2. Instalaciones propias.
3. Conocimiento y experiencia.
4. Recursos materiales y financieros propios.
5. Están legalmente constituidos.
6. Buena comunicación.

Debilidades

1. Conocimientos administrativos empíricos.
2. Falta de planificación y organización.
3. Falta de capacitación.
4. Poca motivación.
5. Recursos económicos, materiales y tecnológicos insuficientes.
6. Descoordinación de las tareas y funciones.

4.5.1.1.2. Análisis Externo

Oportunidades

1. Crecimiento del mercado.
2. Hábitos de consumo favorables para el sector.
3. Políticas económicas y tributarias favorables.
4. Ofertas de financiamiento de organismos públicos.
5. Buena relación con los clientes.
6. Acceso a nuevas tecnologías.

Amenazas

1. Poca colaboración de autoridades seccionales.
2. Aparición de nuevos competidores.
3. Leyes que obligan a estar mejor organizados.
4. Cambio climático.
5. Ingreso de competencia informal.
6. Cambio de los hábitos de consumo.

4.5.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A través de esta matriz, analizaremos la situación interna de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, valorando y ponderando las fortalezas y debilidades más importantes, que afectan al buen funcionamiento estructural de la asociación.

CUADRO # 31: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes	Nivel de importancia	Calificación	Puntaje
FORTALEZAS		de 3 a 4	
Voluntad para realizar mejoras institucionales.	0,15	4	0,60
Instalaciones propias.	0,11	3	0,33
Conocimiento y experiencia.	0,05	3	0,15
Recursos materiales y financieros propios.	0,09	4	0,36
Están legalmente constituidos.	0,04	4	0,16
Buena comunicación.	0,07	3	0,21
Factores Determinantes	Nivel de importancia	Calificación	Puntaje
DEBILIDADES		de 1 a 2	
Conocimientos administrativos empíricos.	0,08	1	0,08
Falta de planificación y organización.	0,12	1	0,12
Falta de capacitación	0,06	1	0,06
Poca motivación.	0,05	2	0,10
Recursos económicos, materiales y tecnológicos insuficientes.	0,08	2	0,16
Descoordinación de las tareas y funciones.	0,10	1	0,10
TOTAL	1,00		2,43

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

Luego de haber valorado las fortalezas internas, podemos apreciar en el cuadro anterior que la asociación alcanza un resultado de 2,43, lo que significa que existe una fuerte posición de las debilidades internas, las debilidades tienen mayor importancia que las fortalezas en la actualidad.

4.5.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta matriz sirve para resumir y evaluar los factores externos que afectan a la asociación, se valoran y ponderan las oportunidades determinando de esta manera el grado en que las oportunidades son menores a las amenazas del entorno.

CUADRO # 32: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes	Nivel de importancia	Calificación	Puntaje
OPORTUNIDADES			de 3 a 4
Crecimiento del mercado.	0,10	3	0,30
Hábitos de consumo favorables para el sector.	0,09	4	0,36
Políticas económicas y tributarias favorables.	0,11	4	0,44
Ofertas de financiamiento de organismos públicos.	0,05	4	0,20
Buena relación con los clientes.	0,12	3	0,36
Acceso a nuevas tecnologías.	0,10	3	0,30
Factores Determinantes	Nivel de importancia	Calificación	Puntaje
AMENAZAS			de 1 a 2
Poca colaboración de autoridades seccionales.	0,12	1	0,12
Aparición de nuevos competidores.	0,05	2	0,10
Leyes que obligan a estar mejor organizados.	0,10	1	0,10
Cambio climático.	0,05	2	0,10
Ingreso de competencia informal.	0,05	2	0,10
Cambio de los hábitos de consumo.	0,06	1	0,06
TOTAL	1,00		2,54

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

Podemos apreciar en el cuadro anterior que los resultados obtenidos del análisis de los factores externos son de 2,54, lo que demuestra que la asociación dispone de abundantes oportunidades externas, las cuales hay que aprovecharlas, de esta forma minimiza los efectos negativos provocados por las amenazas detectadas en el medio donde se desenvuelve la asociación.

4.5.1.4. Matriz FODA.

Luego de haber realizado el análisis interno y externo de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, procedemos a realizar el FODA estratégico, que es una herramienta de análisis de la situación actual de la asociación, posteriormente se definen las estrategias que servirán de ayuda para direccionaran la aplicación del diseño organizacional.

CUADRO # 33: Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	Fortalezas (F) <ol style="list-style-type: none"> 1. Voluntad para realizar mejoras institucionales. 2. Instalaciones propias. 3. Conocimiento y experiencia. 4. Recursos materiales y financieros propios. 5. Están legalmente constituidos. 6. Buena comunicación. 	Debilidades (D) <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos administrativos empíricos. 2. Falta de planificación y organización. 3. Falta de capacitación. 4. Poca motivación. 5. Recursos económicos, materiales y tecnológicos insuficientes. 6. Descoordinación de las tareas y funciones. 	
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades (O) <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del mercado. 2. Hábitos de consumo favorables para el sector. 3. Políticas económicas y tributarias favorables. 4. Ofertas de financiamiento de organismos públicos. 5. Buena relación con los clientes. 6. Acceso a nuevas tecnologías. 	Estrategias FO <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el posicionamiento organizacional. (F1;A1) 2. Fortalecer los medios de información y comunicación (F6,O6) 3. Desarrollo de conocimientos de los socios (F3;O6) 	Estrategias DO <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la buena relación con los clientes (D1,3;O5) 2. Mejorar gestión del talento humano (D3;O4,5) 3. Desarrollar programas de incentivos (D4;O5) 4. Incrementar ventas (O2;D5)
FACTORES EXTERNOS	Amenazas (A) <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca colaboración de autoridades seccionales. 2. Aparición de nuevos competidores. 3. Leyes que obligan a estar mejor organizados. 4. Cambio climático. 5. Ingreso de competencia informal. 6. Cambio de los hábitos de consumo. 	Estrategias FA <ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estratégicas con organismos seccionales u otras instituciones. (F1;A1) 2. Fomentar marco legal favorable(F5;A3) 3. Incrementar productividad (F3,4;A2,5) 	Estrategias DA <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar clima laboral (D3,4;A3) 2. Ejecutar programas de capacitación (D1,3,4;A1,3) 3. Mejorar gestión del talento humano (D6;A3) 4. Mejorar calidad del producto (A2,6;D5)

FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”.

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

4.5.2. Dirección Estratégica

La dirección estratégica para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” proporciona los pasos y el camino a seguir hasta que se logren los resultados esperados. Este proceso proporciona un sentido de dirección que debe involucrar a todos los socios para que guíe e impulse todos sus esfuerzos y así concretar esos resultados.

4.5.2.1. Misión.

Trabajar por el mejoramiento continuo y crecimiento de nuestros afiliados, clientes y del entorno social, respaldados por una constante innovación, excelencia en el servicio al cliente, procesos efectivos y un talento humano competente para que generen mayor rentabilidad y una organización sólida comprometida con el medio ambiente y la sociedad.

4.5.2.2. Visión.

Para el año 2018 seremos una asociación referente en la actividad comercial dentro de la provincia, amplia, fuerte y bien organizada, con procesos eficientes, excelencia en el servicio al cliente y talento humano altamente comprometido y preparado.

4.5.2.3. Valores y principios

La Ley de Economía Popular y Solidaria, en su artículo 4 menciona que las formas de organización de la economía popular y solidaria, en sus relaciones sociales y actividad económica, se regirán por los valores de justicia, honestidad, transparencia y responsabilidad social y encaminarán sus acciones en los principios de la ayuda mutua, el esfuerzo propio, la gestión democrática, el comercio justo y el consumo ético.

4.5.2.3.1. Valores

- **Justicia:** A través de este valor se reconoce y asigna todo lo que corresponde a los miembros de la institución, otorgándole todos los beneficios que se merecen como producto de su trabajo responsable en beneficio de la asociación. Con este valor se promueve el trato equitativo evitando los conflictos por preferencias de tal manera que se ofrezca a los socios un buen clima organizacional.
- **Honestidad:** Este valor orienta la relación de los socios con sus clientes y entre ellos mismos, el cual consiste en actuar de acuerdo a lo que se piensa y se siente, con franqueza, de tal manera que se pueda generar confianza y credibilidad.
- **Transparencia:** Esta aplicado a la conducta de los socios en su relación con los demás, el cual implica ser claro y evidente, sin ocultar nada, sin doble sentido. Esta cualidad se caracteriza por la honradez que debe imperar entre los asociados y en su relación con los clientes.
- **Responsabilidad social:** Este valor hace referencia a la participación de la asociación y sus afiliados dentro de la sociedad, contribuyendo a través de una cultura de limpieza a no botar desperdicios a las calles con el fin cuidar el entorno en el cual realizan su trabajo.

4.5.2.3.2. Principios

- **Ayuda mutua:** Este principio consiste en el apoyo reciproco existente entre los afiliados y la asociación, mediante el cual reciben beneficios comunes sin perjudicar a nadie. Los asociados deberán pagar debidamente sus cuotas, realizar inversiones, ser partícipes en la búsqueda de mejoras y la apertura de nuevos servicios, ejercer sus derechos y cumplir con sus

responsabilidades dentro de la asociación. Este principio se fundamenta en la idea de que al lograr los objetivos individuales se lograrán los organizacionales.

- **Esfuerzo propio:** Está orientado a que los asociados deben ser participe activo para el mejoramiento de su propio destino y no depender de la acción benéfica de otras personas.
- **Gestión democrática:** Involucra la participación activa de los socios en la toma de decisiones dentro de la asamblea general, en la conformación de los comités, y en la determinación de políticas que beneficien a la asociación.
- **Comercio justo:** A través de este principio se busca que los comerciantes obtengan un mejor nivel de vida obteniendo los ingresos suficientes por un precio justo en sus productos, contribuyendo a un desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales.
- **Consumo ético:** Los integrantes de la asociación deberán contribuir para que los clientes consuman lo que realmente necesitan, ofreciendo productos cuya procedencia no afecten al medio ambiente, buscando que sus acciones tengan un impacto positivo en la sociedad

4.5.2.4. Objetivos.

4.5.2.4.1. Objetivo General.

Mejorar la gestión administrativa mediante la aplicación del diseño organizacional para la coordinación eficiente de los puestos y funciones de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” de la Parroquia José Luis Tamayo, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

4.5.2.4.2. Objetivos Específicos.

- Incrementar la productividad a través del mejoramiento continuo y optimización en el uso de los recursos de la asociación que permita su crecimiento y desarrollo.
- Maximizar la satisfacción del cliente mediante incentivos para los socios con el fin de asegurar la fidelidad y aumento de los cliente.
- Optimizar la gestión de procesos administrativos por medio de capacitación para el mejoramiento continuo de la gestión de los miembros de la directiva.
- Maximizar la capacidad de gestión humana a través del análisis de requerimiento de los cargos en donde se especifiquen las funciones y el grado de autoridad y responsabilidad

4.5.2.5. Metas

- Optimización de los procesos organizacionales en un 60%
- Capacitar a los socios en un 80% para mejorar el clima laboral satisfactorio
- Lograr que el 100% de los socios conozcan la filosofía institucional
- Aumentar el 90% de participación de los socios en todas las actividades de la asociación.
- Alcanzar el 100% de formalidad cumpliendo con todas las normas legales
- Incrementar el 80% de los ingresos por ventas
- Aumentar el 60 % del capital de trabajo
- Lograr un 100% de fidelización del cliente

- Brindar un 100% de calidad y eficiencia en el servicio.

4.5.2.6. Estrategias Organizacionales.

- Fortalecer el posicionamiento organizacional.
- Fortalecer los medios de información y comunicación.
- Desarrollo de conocimientos de los socios.
- Mejorar la buena relación con los clientes.
- Mejorar gestión del talento humano.
- Desarrollar programas de incentivos.
- Incrementar ventas.
- Alianzas estratégicas con organismos seccionales u otras instituciones.
- Fomentar marco legal favorable.
- Incrementar productividad.
- Mejorar clima laboral.
- Ejecutar programas de capacitación.
- Mejorar gestión del talento humano.
- Mejorar calidad del producto.

4.5.2.7. Plan de Acción.

El plan de acción contiene un conjunto de pasos o actividades a seguir, en forma secuencial, para llevar a cabo las estrategias o planes de acción. A través del diseño organizacional, se diseñará el plan de acción que contiene los objetivos específicos, estrategias, coordinador del objetivo con las actividades respectivas, las mismas que son necesarias para alcanzar la visión propuesta, éstas deben ser aplicadas meticulosamente por los directivos en cooperación con los socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

CUADRO # 34: Plan de Acción

Problema principal: Falta de una estructura organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” de la Parroquia José Luis Tamayo.			
Fin de la Propuesta: Elaborar un Diseño Organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” de la Parroquia José Luis Tamayo, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.		Indicadores: Encuestas Entrevistas	
Propósito de la Propuesta: Mejorar la gestión administrativa mediante la aplicación del diseño organizacional para la coordinación eficiente de los puestos y funciones de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” de la Parroquia José Luis Tamayo		Indicadores: Directivos Socios Clientes	
Objetivos Específicos	Estrategias	Coordinador del objetivo	Actividades
Incrementar la productividad a través del mejoramiento continuo y optimización en el uso de los recursos de la asociación que permita su crecimiento y desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar ingresos por ventas Incrementar productividad optimizando gastos de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Directiva Comisión de finanzas y fiscalización 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la forma de presentación del producto Gestionar capacitaciones en beneficio de los socios. Gestionar prestamos ante organismos crediticios públicos y privados Control en el uso de los recursos
Maximizar la satisfacción del cliente mediante incentivos para los socios con el fin de asegurar la fidelidad y aumento de los cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el posicionamiento organizacional Mejorar la buena relación con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Directiva Comisión de relaciones públicas y comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer las necesidades de los clientes. Fidelizar al cliente. Proyectar imagen de limpieza y pulcritud. Servicio post ventas Servicio al cliente efectivo y de calidad
Optimizar la gestión de procesos administrativos por medio de capacitación para el mejoramiento continuo de la gestión de los miembros de la directiva.	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar marco legal favorable. Mejorar calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Directiva Comisión de defensa jurídica. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con todas las obligaciones de ley. Difundir normas legales generales. Reducir productos y servicios no conformes. Establecer alianzas estratégicas.
Maximizar la capacidad de gestión humana a través del análisis de requerimiento de los cargos en donde se especifiquen las funciones y el grado de autoridad y responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar clima laboral Mejorar gestión del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> Directiva Comisión de relaciones públicas y comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar programas de capacitación y motivación. Socializar la filosofía organizacional Detectar las necesidades de capacitación de los afiliados.

Fuente: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”
Elaborado por: Hugo Roca Rocafuerte

4.5.3. Gestión de las Necesidades.

4.5.3.1. Clientes y Proveedores

4.5.3.1.1. Clientes.

Los clientes son la parte más importante de toda organización los cuales pueden ser internos y externos. Los clientes internos son los comerciantes afiliados a la asociación, quienes buscan satisfacer sus necesidades de seguridad y desarrollo. Los clientes externos son las personas que consumen y adquieren los productos de los comerciantes afiliados a la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes Lo Delfines, siendo estos los habitantes de la Parroquia José Luis Tamayo, hombres y mujeres de todas edades, caracterizados por su capacidad adquisitiva. Para poder captar un mayor número de clientes es necesario realizar estrategias de incentivos como descuentos para clientes fijos, promociones y ofertas especiales, además de brindar un servicio de calidad, eficiente y personalizado.

4.5.3.1.2. Proveedores

Los proveedores son las personas que abastecen de materiales y productos a los comerciantes minoristas. Los proveedores para los comerciantes minoristas de la parroquia José Luis Tamayo son seleccionados de acuerdo a las necesidades de los servicios prestados. Por la gran cantidad de productos que comercian, los vendedores ambulantes adquieren los productos directamente, en los diferentes centros de abastos de la provincia, a un precio justo y por la cantidad que pueden obtener. En la actualidad no se tienen establecido proveedores estables, cada comerciante obtiene sus productos de acuerdo a sus necesidades, para lo cual es necesario entablar y fortalecer relaciones de confianza con los proveedores, constituyendo una base de datos donde se adquieren comúnmente todos los productos, el mismo que deberá ser actualizado periódicamente.

4.5.3.2. Satisfacción de las Necesidades

La satisfacción de las necesidades se mide en la forma como los afiliados se sienten dentro de la asociación, si todos sus requerimientos son atendidos u obtienen todos los beneficios ofertados, los niveles de satisfacción de los socios serán positivos, de lo contrario demostraran estar inconformes siendo menos participativos en el alcance de los logros institucionales.

Es concierne identificar cuáles son las necesidades de los socios y poner todos los esfuerzos en satisfacerlas. Para el presente diseño organizacional, hemos considerado realizar un análisis de las necesidades de los socios de acuerdo a su tipología.

Necesidades fisiológicas: Las necesidades fisiológicas son satisfechas cuando los socios obtienen sus ingresos necesarios para hacer uso de los servicios básicos como agua y luz, así como también adquirir un hogar donde vivir y alimentos para comer.

Necesidades de seguridad: Las necesidades de seguridad son satisfechas cuando los afiliados se sienten seguros de mantener y defender sus fuentes de trabajo, beneficio obtenido al estar afiliado a la asociación de comerciantes.

Necesidades de afiliación: Las necesidades de afiliación son satisfechas al formar parte de la asociación, en donde estarán congregados con otras personas dedicadas a un mismo tipo de actividad, con similares características en búsqueda de mutuos beneficios.

Necesidades de autoestima: Las necesidades de autoestima son satisfechas cuando la asociación reconoce a los socios que han trabajado fuertemente por conseguir los objetivos institucionales, participando desinteresadamente, con ahínco, para el desarrollo de la asociación.

Necesidades de autorrealización: Las necesidades de autorrealización son satisfechas cuando los socios han alcanzado sus metas propuestas, brindando un servicio de calidad y excelencia, aportando con su esfuerzo para alcanzar los objetivos de la asociación.

4.5.3.3. Programas y Proyectos.

4.5.3.3.1. Programa de Capacitación para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”

El presente programa tiene el propósito de orientar a los participantes en el proceso de capacitación que se desarrollará, su contenido explica la metodología que se utilizará, así como también todos los aspectos que implican el proceso, de forma principal se exponen los contenidos de cada uno de los módulos que serán dictados por los instructores.

En función del diagnóstico de necesidades de capacitación, el perfil de entrada de los sujetos de la capacitación y los objetivos del Plan de Capacitación se expone a continuación los enfoques que tendrán los distintos ejes temáticos. Los enfoques de la propuesta se circunscriben en los siguientes aspectos:

- **Mercado:** Orientado a la identificación de la demanda de los productos generados por los comerciantes, de tal forma que se puedan conocer de antemano cual es la necesidad del mercado, con el objetivo de planificar la comercialización de forma articulada a: las capacidades de los participantes, desarrollo de nuevas estrategias de ventas, sus potencialidades y habilidades de asociación y alianzas, presentación del producto y canales de comercialización.
- **Fortalecimiento social:** Destaca en este ámbito el desarrollo de capacidades organizativas de la asociación, especialmente en aspectos

como el manejo de grupos, técnicas democráticas participativas, manejo del espacio social, de alianzas y mecanismos de interacción entre los socios.

- **Desarrollo local sostenible:** analizado como el manejo articulado de tres ejes: el de la justicia social, el de la restricción económica equitativa y el de la sostenibilidad ambiental. En términos de justicia social se desarrollan reflexiones sobre equidad y grupos vulnerables (mujeres, discapacitados principalmente) y en el ámbito ambiental la conservación de los recursos naturales y su aprovechamiento sostenible.

De acuerdo a estos enfoques y a los insumos desarrollados en los títulos anteriores se presentan los contenidos de cada uno de los ejes que serán desplegados a lo largo de las sesiones de trabajo con los comerciantes.

- a) **Eje de mercado:** estará compuesto por 13 temas/sesiones, uno de tipo introductorio, seis temas se encuentran asociados a la atención al cliente y a las ventas y los restantes están asociados al análisis del mercado, el plan de mercado y la publicidad. Los contenidos son los siguientes:

1. La venta, una oportunidad laboral.
2. Los actores de la venta: el cliente y el vendedor.
3. Los móviles de compra del cliente.
4. ¿Cómo satisfacemos al cliente?
5. La calidad en la atención al cliente.
6. La venta, un trabajo de equipo.
7. El producto o servicio y el precio.
8. La venta invisible.
9. La venta, un proceso de comunicación.
10. Los argumentos de venta.
11. Reglas de oro de la venta y la atención al cliente.

12. Factores determinantes en el mercado: el producto, la distribución, la comunicación, el precio y la competencia.
13. Importancia de la planificación de las ventas. El Plan de Mercado y el ciclo de vida del producto.

b) Eje socio organizativo y de relaciones humanas: en este eje se trabajaran tres aspectos, los procedimientos parlamentarios como estrategia de gestión de la democracia al interior de las organizaciones, el desarrollo del liderazgo, las normas básicas de las relaciones humanas. De acuerdo a lo expuesto se plantea el siguiente contenido:

- 1. Procedimiento parlamentario.-** algunas definiciones, la asamblea y clases de asambleas, los principios de un buen debate, los distintos pasos y eventos durante una asamblea (la convocatoria, el quórum, el orden del día, la instalación, las actas de debate, las mociones, la votación, las resoluciones); funciones, deberes y derechos de las dignidades de una organización (Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocales).
- 2. Liderazgo.-** ¿Qué es un líder?, las características de un líder, otras características complementarias, el anti líder, la toma de decisiones, el trabajo en equipo.
- 3. Relaciones humanas.-** Introducción, algunos conceptos, las relaciones humanas en los ámbitos sociales. La comunicación dentro de las relaciones humanas. La personalidad, las dimensiones de la personalidad, el desarrollo de la personalidad. Algunos conceptos sobre temas de relaciones públicas.

c) Eje de administración.- En este campo se trabajara con conceptos básicos de sencilla aplicación, a fin de que los comerciantes puedan aplicar estos conocimientos en la cotidianidad de sus actividades productivas. Se

trabajaran dos temas: la contabilidad básica y el análisis de los costos. Los contenidos son los siguientes:

- **Contabilidad básica.**- los primeros conceptos, el registro contable, clasificación de ingresos y egresos, sistema simple de las cuentas, el balance general, el estado de pérdidas y ganancias.
- **Análisis de costo.**- los costos (clasificación, relación mensual de costos fijos, cálculo de costos variables por producto). El margen de contribución. El punto de equilibrio. El costeo unitario o la cotización.

Estrategias de implementación del plan de capacitación.

Tomando en consideración los aspectos conceptuales, metodológicos y contenidos de los talleres, así como también la disponibilidad de tiempo de los participantes para la capacitación, se ha definido la siguiente estrategia para la implementación del Plan de Capacitación:

- a) **Modalidad de las sesiones/jornadas de capacitación.**- A lo largo de las distintas jornadas y para cada una de las temáticas impartidas se buscara un primer momento de sensibilización respecto del tema, que permita una construcción colectiva de conceptos sobre la base de la realidad local y la cotidianidad; un segundo momento estará surcado por información necesaria para la concienciación y la aplicación del conocimiento que ha sido reflexionado previamente; a paso seguido, en un tercer momento se trabajara en ejercicios prácticos vinculados directamente a la actividad que los comerciantes realizan, de forma tal que asegure una aplicación concreta del conocimiento.

A lo largo de la jornada se cruzaran breves actividades de dinámica de grupos que cumplirán dos funciones importantes, reducir reacciones

emocionales negativas (ansiedad, desgano, aburrimiento, etc.) provocadas por la larga duración de las sesiones, y a desarrollar la integración de los participantes a fin de generar compañerismo y afinidad entre los miembros del grupo de capacitados.

- b) Días de trabajo y horarios.-** en función de los acuerdos alcanzados con los actores de la capacitación, se definirán las jornadas de trabajo, para lo cual propondremos tres jornadas diarias por semana, durante tres semanas consecutivas, los días utilizados serán los Lunes, Martes y Miércoles; los horarios de trabajo serán desde las 18:00 hasta las 22:00 con un breve descanso de máximo 15 minutos para un refrigerio. Esta modalidad se sustenta en que los comerciantes no pueden dejar de trabajar por las mañanas y tardes, y los días cercanos a los fines de semana; los contenidos de la capacitación son suficientemente extensos, por lo que se requiere aprovechar el máximo tiempo posible.
- c) Grupos de participantes.-** Se organizaran en un solo grupo de participantes debido al escaso número de socios participantes en el programa de capacitación.
- d) Sesiones en aulas.-** se dispondrá de un espacio físico lo suficientemente amplio como para albergar a los participantes, en donde se impartirán las sesiones teóricas presenciales a lo largo de las jornadas de trabajo. A fin de garantizar la excelencia y calidad de la capacitación, así como también medir el nivel de compromiso de los participantes se registrara la asistencia en forma nominal debido a lo valioso del tiempo disponible en las sesiones de trabajo en tres momentos: al inicio de la jornada (18:00), posterior a la conclusión del refrigerio (20:00) y al cierre de la jornada (22:00). Se circulara la lista de asistencia para la firma de los participantes al cierre de la jornada. Es responsabilidad y compromiso de los participantes el respetar puntualmente los horarios de sesiones.

CUADRO # 35: Días de trabajo de capacitación.

SEMANAS/DÍAS	Lunes	Martes	Miércoles
Semana 1	Mercadeo, atención al cliente y publicidad.	Desarrollo organizativo y relaciones humanas	Administración (contabilidad y análisis de costos)
Semana 2	Mercadeo, atención al cliente y publicidad.	Desarrollo organizativo y relaciones humanas	Administración (contabilidad y análisis de costos)
Semana 3	Mercadeo, atención al cliente y publicidad.	Desarrollo organizativo y relaciones humanas	Administración (contabilidad y análisis de costos)

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

4.5.4. Proyección del Diseño Organizacional.

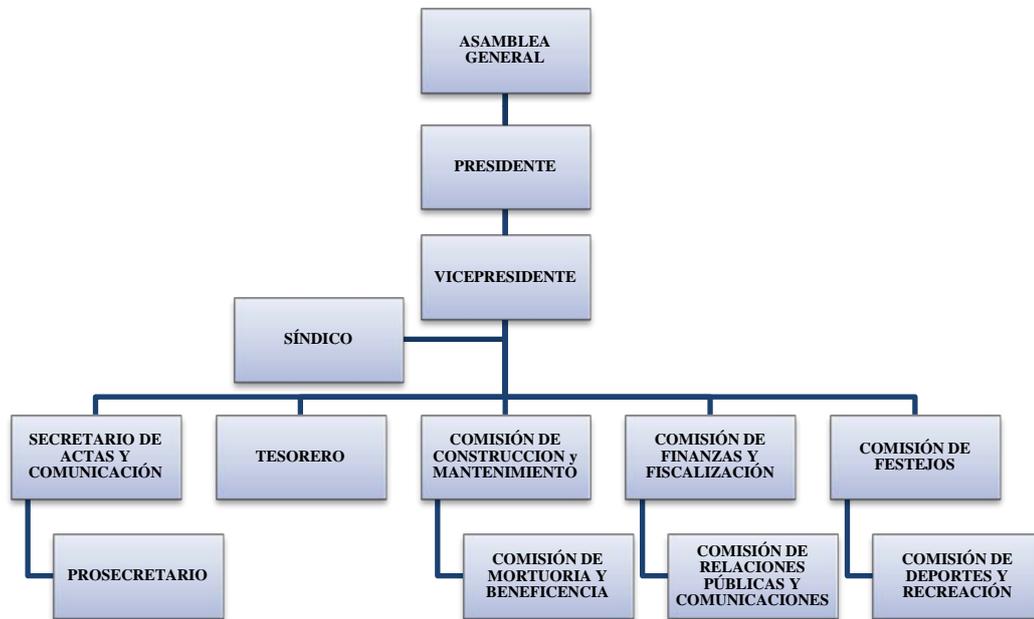
4.5.4.1. Estructura Organizacional.

La elaboración de la estructura organizacional es el primer paso que se debe seguir para formalizar a una organización, y lograr por intermedio de este los objetivos propuestos. En vista de que la asociación no cuenta con una estructura organizacional, se elabora un diseño de acuerdo a los requerimientos establecidos, en donde se indica las jerarquías, cargos, funciones, líneas de comunicación, de tal manera que contribuya a que los socios elaboren sus tareas con eficacia y eficiencia.

De acuerdo a las características de la propuesta, el organigrama para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, se lo propone bajo una estructura simple, por ser la primera que se establece para la asociación, con un tramo de control amplio y una autoridad centralizada, el mismo que es elegido de entre los socios, estableciendo cuáles son sus obligaciones y responsabilidades.

La estructura organizacional propuesta representa la forma en que están divididas las funciones y tareas entre los miembros de la asociación, y estará conformada por la Asamblea General, la Directiva y las Comisiones especiales.

GRÁFICO # 32: Estructura Organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”



FUENTE: Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”
ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

4.5.4.2. Orgánico Funcional

LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

La Asamblea General de Socios es el máximo organismo de la asociación y estará compuesta por la reunión de todos los socios activos. Las decisiones que tomen la Asamblea General de Socios, de conformidad con la Ley y los estatutos, obligaran a todos sus afiliados por igual o aunque no hayan estado presentes en dicha asamblea.

A la asamblea general le corresponde:

- a) Aprobar el plan de trabajo anual presentado por la directiva.
- b) Reformar el estatuto de la Asociación.

- c) Elegir a los nuevos dirigentes.
- d) Conocer, aprobar o censurar los informes o resoluciones, relativos a la marcha y mejoramiento de la Asociación que se presenten los miembros de la directiva y de las comisiones especiales encomendadas.
- e) Fiscalizar las labores que han realizado los miembros de la Directiva.
- f) Autorizar la adquisición de bienes muebles, inmuebles y enseres para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Los Delfines”.

COMITÉ EJECUTIVO.

Es el órgano ejecutivo de la Asociación y lleva a cabo la política institucional que atañe a sus objetivos y finalidades permanentes. La Directiva estará compuesta por los siguientes miembros: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero, Síndico, Tres Vocales Principales y Tres Vocales Suplentes

Entre sus principales atribuciones y deberes están:

- a) Receptar y analizar las solicitudes de ingreso de nuevos socios, determinando si cumplen con todos los requisitos establecidos para lo que los consideren y apruebe la Asamblea General de Socios.
- b) Organizar diversas comisiones, en especial las de Defensa Jurídica, Cultural, Social y Deportiva.
- c) Supervigilar el trabajo de las comisiones especiales nombradas.
- d) Ejecutar las resoluciones de la asamblea general, el plan de trabajo e inversiones y satisfacer las ayudas sociales.
- e) Defender ante cualquier autoridad pública o privada los intereses de la asociación y de cada uno de los socios.
- f) Autorizar y reglamentar los gastos que efectué el presidente que lo dice en el Reglamento Interno.
- g) Designar los representantes de la asociación ante otras asociaciones,

entidades u organizaciones.

- h) Imponer a que se hagan merecedores los socios.
- i) Conocer y atender las reclamaciones, sugerencias e iniciativas de los socios.

PRESIDENTE

El presidente de la asociación será el representante legal de la misma, debiendo ser elegido de acuerdo a lo especificado en los Estatuto, durara 2 años en sus funciones, no pudiendo ser reelecto en su cargo hasta trascurrido un periodo.

Funciones y deberes del presidente:

- a) Presidir las Asambleas Generales y las del Directorio.
- b) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del estatuto, Reglamento interno y las resoluciones de la Asamblea General junto con las del Directorio.
- c) Presentar el informe anual de labores a consideración de la Asamblea General.
- d) Atender la marcha administrativa de la orientación y el cumplimiento de la finalidad para la que fue creada.
- e) Vigilar y ordenar los trabajos de secretaria.
- f) Ordenar ya sean las convocatorias a las reuniones de la Asamblea General de socios y los de Directiva.
- g) Suscribir los nombramientos conjuntamente con el secretario.
- h) Firmar cheques y ordenar el pago conjuntamente con el Tesorero.
- i) Ordenar las recaudaciones y pago inmediato de los fondos de ayuda social.
- j) Ordenar la recaudación de las cuotas de ingreso ordinario y extraordinarias y demás valores que deban ingresar a Tesorería y autorizar con su firma los comprobantes por gastos e inversiones.

- k) El presidente y el síndico serán los representantes legales de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Los Delfines”, deberán defender los intereses de la misma y de los socios en cualquier circunstancia que el caso lo requiera.
- l) El Presidente solo gozará del voto dirimente en las sesiones de la Asamblea General de Socios y de la Directiva. Ejercerá el Derecho del voto libremente en caso de elección.

Perfil del puesto.

- a) Capacidad de liderazgo.
- b) Trabajo en equipo.
- c) Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.
- d) Capacidad de organización.
- e) Capacidad para organizar grupos.
- f) Capacidad de toma de decisiones.
- g) Iniciativa propia

VICEPRESIDENTE

En caso de ausencia del presidente, el Vicepresidente lo sustituirá. El Vicepresidente tendrá a su cargo los asuntos sociales y culturales y velará por la buena conservación de los bienes y enseres de la Asociación.

Perfil del puesto.

- a) Capacidad de liderazgo.
- b) Trabajo en equipo.
- c) Iniciativa propia.
- d) Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.
- e) Capacidad de organización.

- f) Capacidad para organizar grupos.
- g) Capacidad de toma de decisiones.

SECRETARIO

Son deberes del Secretario:

- a) Actuar como tal en las sesiones de la Asamblea General de socios y la de la Directiva.
- b) Suscribir las actas y nombramiento con el Presidente de quien lo subrogue.
- c) Dirigir la correspondencia y organizar el archivo.
- d) Mantener al día los libros de actas y el registro de socios con los datos más importantes de cada uno de ellos, especialmente la fecha de ingreso de los socios, cargos desempeñados y registros de familiares.
- e) Realizar las convocatorias que fueren ordenadas por el Presidente ya sea para reuniones de Asamblea General de Directiva.
- f) Conferir copias certificadas de actas o documentos con autorización del Presidente o de quien haga sus veces.
- g) Recibir y entregar las pertenencias de la secretaria por inventario a quien lo subrogue.
- h) Atender las demás obligaciones inherentes a su cargo.

Perfil del puesto.

- a) Sexo indistinto.
- b) Iniciativa propia.
- c) Capacidad de liderazgo.
- d) Trabajo en equipo.
- e) Iniciativa propia.
- f) Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.
- g) Capacidad de organización.

- h) Capacidad de toma de decisiones.
- i) Habilidades comunicativas y escucha activa.
- j) Personalidad equilibrada y proactivo.

PROSECRETARIO

El Prosecretario subrogará al Secretario titular en su ausencia y mientras actué, tendrá los mismos deberes y atribuciones.

Perfil del puesto.

- a) Sexo indistinto.
- b) Iniciativa propia.
- c) Capacidad de liderazgo.
- d) Trabajo en equipo.
- e) Iniciativa propia.
- f) Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.
- g) Capacidad de organización.
- h) Capacidad de toma de decisiones.
- i) Habilidades comunicativas y escucha activa.
- j) Personalidad equilibrada y proactiva.

TESORERO

Son deberes y atribuciones del Tesorero:

- a) Cobrar las cuotas, multas y aportaciones para la ayuda social y depositar esos valores inmediatamente en las cuentas bancarias que el Directorio haya determinado establecer.
- b) Realizar los pagos para los que fueren autorizados por el presidente o quien hiciere sus veces, y cuidar los egresos estén respaldados por los

comprobantes respectivos que llevarán el visto bueno de quien autorizo esos pagos.

- c) Firmar con el Presidente los documentos de Egreso e Ingreso.
- d) Presentar su informe contable por escrito trimestralmente a la Asamblea General, el mismo que pasara a la comisión de Finanzas para su revisión, previa a la aprobación por la asamblea.
- e) Presentar las veces que sea requerido por la comisión de Finanzas y Fiscalización, dirigentes o socios, todos los libros Contables, Estados de Cuentas Bancarias, comprobantes de Egreso e Ingreso de la asociación vales, planillas, facturas y demás documentos.
- f) El Tesorero y Presidente de la Asociación serán responsables del manejo correcto de los fondos y bienes de la entidad; le es terminantemente prohibido hacer préstamos de esos fondos a personas o entidades extrañas a la asociación. Los préstamos a los asociados se harán de conformidad con el reglamento que para el efecto debe ser aprobado.

Perfil del puesto.

- a) Tener experiencia y conocimientos del cargo.
- b) Conocimientos básicos en contabilidad.
- c) Habilidad en el manejo de dinero.
- d) Disponibilidad de tiempo.
- e) Capacidad de adaptación a los cambios.
- f) Personalidad equilibrada y proactiva.

SÍNDICO

- a) Asistir a las Asambleas del Directorio y a la Asamblea General de Socios ordinaria o extraordinaria, y orientar las discusiones tratando de evitar que se cometa errores en las interpretaciones del estatuto o del Reglamento Interno y más resoluciones que legalmente haya sido aprobado.

- b) Defender judicial y extrajudicialmente los problemas que se susciten en la Asociación de Comerciantes Minoristas “Los Delfines”, o de algún socio.
- c) El síndico y presidente serán los representantes legales de la asociación.

Perfil del puesto.

- a) Colaborar con el presidente
- b) Conocer y hacer cumplir todas las disposiciones del estatuto y reglamento interno.
- c) Experiencia en área legal.

VOCALES

Son deberes y atribuciones de los vocales principales:

- a) Asistir con puntualidad a las sesiones de Asamblea General y de Directiva.
- b) Subrogar al presidente y al vicepresidente en el orden de su elección, cuando estos faltaren.
- c) Aceptar y transmitir las sugerencias y reclamos que presentaren los socios.
- d) Integrar las comisiones permanentes contempladas en el estatuto y todas aquellas que con el carácter ocasional, les fueren encomendadas.
- e) Los vocales suplentes permanentes actuarán en remplazo de los principales en caso de ausencia, teniendo los mismos deberes y atribuciones mientras actúan.
- f) El primer vocal principal presidirá la comisión de Construcción y Mantenimiento de la asociación.
- g) El segundo vocal principal presidirá la comisión de Finanzas y Fiscalización.

- h) El tercer vocal principal presidirá la comisión de Festejos.
- i) El primer vocal suplente presidirá la comisión de Mortuoria y Beneficencia.
- j) El segundo vocal suplente presidirá la comisión de Relaciones Publicas y Comunicaciones.
- k) El tercer vocal suplente presidirá la comisión de Deportes.
- l) Los vocales serán los presidentes de las comisiones enumeradas y nombraran a dos miembros de base como sus colaboradores.

Perfil del puesto.

- a) Capacidad de organización.
- b) Capacidad para coordinar grupos de trabajo.
- c) Capacidad de adaptación a los cambios.

SOCIOS

Son socios de la Asociación de Comerciantes Minoritas del cantón Salinas todos los socios comerciantes que han suscrito el acta constitutiva.

Para ser socio se requiere:

- a) Ser comerciantes minoristas permanentes y estar calificado como tal de acuerdo a la conformidad con la que establecen las ordenanzas del cantón Salinas.
- b) Presentar una solicitud por escrito ante el Directorio, en la cual manifieste su voluntad de ingresar a la asociación, respaldado con la firma de dos socios activos.

- c) El Directorio analizará la solicitud de ingreso del aspirante a socio, los mismos que lo presentara a la asamblea general de socios para su aprobación, siempre y cuando haya presentado los requisitos establecidos en el Reglamento Interno.

Son deberes de los socios:

- a) Pagar las cuotas de ingreso y las cuotas ordinarias y extraordinarias que se establecieron en el reglamento interno.
- b) Cumplir a cabalidad con lo prescrito en el presente Reglamento Interno, y las resoluciones legalmente dictadas por la Asamblea General de Socios.
- c) Cumplir con las comisiones o cargos que la Asociación le confiera.
- d) Asistir cumplidamente a las reuniones de la Asamblea General y a todas las reuniones que las que fueren legalmente convocadas.

Son derechos de los socios:

- a) Exigir a los miembros del Directorio, las negociaciones directas y oportunas con las instituciones de derecho público o privado para solucionar en lo mejor.
- b) Gozar y tener pleno derecho de los beneficios sociales y económicos que la Asociación establezca para sus miembros.
- c) Hacer uso de todos los servicios que la asociación crease.

La calidad de socio se pierde por:

- a) Renuncia voluntaria presentada por escrito, formalmente aceptada por el Directorio y la Asamblea General.

- b) Dejar de ser comerciante minorista.
- c) Por expulsión o separación.
- d) Por fallecimiento.

En caso de fallecimiento de un socio, los familiares debidamente registrados en la secretaria de la asociación tendrán derecho a percibir los beneficios establecidos en el reglamento interno. Las sanciones de separación o expulsión, según el caso se aplicaran cuando el socio haya incurrido en alguna de las siguientes fallas:

- a) Por estar en mora en el pago de sus cuotas ordinarias o extraordinarias por un lapso de tres meses.
- b) Por no concurrir en forma reiterada a las sesiones de asambleas generales sin justificación alguna.
- c) Por retención de fondos en forma dolosa y arbitraria que pertenezcan a la asociación.

La sanción de expulsión no podrá ser aplicada sin antes permitir al socio inculcado asumir su derecho a la defensa. Si se establece la sanción, el socio afectado podrá apelar a la próxima asamblea general, que determinara en última instancia, y su fallo será definitivo e inapelable. Además de las sanciones de la separación y expulsión, habrá las siguientes sanciones disciplinarias:

- a) Amonestación.
- b) Suspensión temporal en sus derechos.

Los miembros del directorio que por dos veces consecutivas fallaren, sin causa justificada, a las sesiones de la directiva o asamblea general y si acumulara tres faltas consecutivas injustificadas, serán relevadas por inasistencia de sus cargos. Serán sancionados con la suspensión temporal del goce de sus derechos, los

socios que no cumplieren con las comisiones para las que fueron designados. El tiempo de suspensión se determinará en el reglamento interno previamente establecido.

LAS COMISIONES

Son designadas por la Asamblea General, están integradas por socios activos de la Institución y presididas por un miembro del Consejo Directivo. Las comisiones podrán ser ocasionales o permanentes, sus atribuciones y deberes se fijarán en el Reglamento Interno. Se establece las siguientes comisiones con el carácter de permanentes:

- a) Comisión de construcción y mantenimiento.
- b) Comisión de finanzas y fiscalización.
- c) Comisión de festejos.
- d) Comisión de mortuoria y beneficencia.
- e) Comisión de relaciones públicas y comunicaciones.
- f) Comisión de deportes y recreación.

Perfil del puesto.

- a) Iniciativa propia.
- b) Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.
- c) Capacidad de organización.
- d) Capacidad para coordinar grupos de trabajo.
- e) Capacidad de toma de decisiones.
- f) Capacidad de adaptación a los cambios.
- g) Disposición para trabajar en equipo.
- h) Disposición para colaborar.

4.5.4.3. Tecnología de Información.

La tecnología de información es la herramienta de apoyo para llevar un mejor control de las actividades dentro de la asociación. La asociación no dispone de implementos tecnológicos para poder llevar la información, es concerniente adquirir equipos tecnológicos para el buen desenvolvimiento de las actividades dentro de la asociación, debido que a través de ella se puede recopilar, almacenar y organizar la información con efectividad y seguridad.

La tecnología de la información es uno de los recursos más valiosos en este mundo globalizado, ayuda a automatizar los procesos operativos mejorando la eficiencia, ayuda a la innovación y a la competitividad.

4.5.4.4. Políticas Organizacionales.

Las políticas organizacionales suponen un compromiso formal, marca los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las acciones de los socios, con el propósito de crear un ambiente de armonía y confianza.

Políticas de incentivos y motivación.

- Fondo por accidentes.
- Reconocimiento a los socios que se encuentran al día en los pagos de las cuotas.
- Fondo por accidentes.
- Fondo mortuario.
- Reconocimiento público por méritos adquiridos en la participación de actividades destacadas dentro de la asociación.
- Prestaciones a los socios para incrementar su negocio.
- Agasajos.

Políticas del directorio.

- Supervisar que se cumplan oportunamente los deberes y obligaciones de los socios.
- Controlar con cautela la recaudación de los ingresos llevando al día la respectiva documentación.
- Mantener una comunicación efectiva entre todos los elementos que conforman la asociación.
- Supervigilar el trabajo de las comisiones especiales nombradas.
- Ejecutar las resoluciones de la asamblea general, el plan de trabajo e inversiones y satisfacer las ayudas sociales.
- Defender ante cualquier autoridad pública o privada los intereses de la asociación y de cada uno de los socios.
- Autorizar y reglamentar los gastos que efectuó el presidente que lo dice en el Reglamento Interno.
- Designar los representantes de la asociación ante otras asociaciones, entidades u organizaciones.
- Imponer a que se hagan merecedores los socios.
- Conocer y atender los reclamos, sugerencias e iniciativas de los socios.

Políticas de los comerciantes.

- Mantener la amabilidad y el respeto entre los comerciantes y los clientes.
- Colaborar con los compañeros de trabajo en algún imprevisto.
- Asistir con puntualidad a las asambleas convocadas por el presidente.
- Proteger el medio ambiente.
- Mejoras en procesos, ventas y atención al cliente.
- Brindar una atención esmerada y cordial al público en general.
- Utilizar los uniformes y ropa de trabajo de acuerdo a las características propias de la labor que desempeñan.

- Defender los intereses morales y materiales de la asociación.
- Capacitarse en atención al cliente y relaciones públicas.

4.5.4.5. Cultura Organizacional.

La cultura organizacional de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes Los Delfines, está caracterizada por un conglomerado de tradiciones y costumbres que influyen en el comportamiento de los socios. Para conocer a una organización primero se debe conocer su cultura y formar parte de ella. Es imperante incentivar la realización de las actividades que mejoren las relaciones entre los directivos y los socios, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Participar en mingas de limpiezas, aportando al cuidado y limpieza de la comunidad y del medio ambiente.
- Fiestas de integración entre los socios para celebrar el aniversario de creación de la asociación.
- Participar de los agasajos navideños en compañía de los socios y sus familiares.
- Fortalecer el liderazgo de la asociación.

4.5.4.6. Vínculos Interorganizacionales.

La Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines, para poder cumplir con sus objetivos propuestos, debe buscar vínculos de ayuda y contribución con otras instituciones públicas o privadas aunque ya cuenta con el apoyo de instituciones que promueven el cuidado de los espacios públicos. Con las instituciones públicas se pretende obtener beneficios como capacitaciones e información sobre las nuevas disposiciones legales para mantener en orden su situación formal, otro beneficio sería el de obtener créditos para financiar mejoras.

4.5.5. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD

4.5.5.1. Recursos

Los recursos son elementos importantes dentro de toda organización, los cuales deben ser coordinados para su óptima productividad para lograr los objetivos de la asociación. Los recursos con los que cuenta la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” son los siguientes:

a) Recursos humanos.

- Habilidades y conocimiento de los socios.
- Experiencia y competencia del personal.
- Elementos culturales.

b) Recursos materiales

- Insumos.
- Materiales.
- Elementos de oficina.
- Equipos de oficina.
- Menaje.
- Instalaciones.

c) Recursos financieros.

- Dinero en efectivo.
- Préstamos.
- Depósitos en entidades financieras.

4.5.5.2. Eficiencia.

La eficiencia dentro de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” se mide por alcanzar los objetivos propuestos utilizando el mínimo de recursos, para lo cual es necesario el compromiso de todos los socios debido a que con sus aportes contribuirán al mejoramiento organizativo de la asociación y por consiguiente, a la consecución de sus objetivos individuales.

Para lograr la eficiencia dentro de la Asociación de Comerciantes Minoristas Ambulantes “Los Delfines”, debemos realizar lo siguiente:

- Promover el desarrollo organizacional, mediante la implementación de políticas y estrategias. A través de este objetivo lograremos socios comprometidos, eventos realizados y socios atendidos.
- Infundir la superación de los socios a través de capacitaciones creando una visión optimista. Con este punto conseguiremos tener socios capacitados y preparados para enfrentar las diferentes dificultades que se presenten.

4.5.5.3. Eficacia.

La eficacia comprende realizar las actividades necesarias que tengan efectos positivos para el logro de los propósitos de la asociación de comerciantes. Entre las actividades a ejecutar para mejorar la eficacia podemos mencionar las siguientes:

- Motivar el crecimiento de la asociación mediante alianzas estratégicas generando competitividad.
- Impulsar la aplicación de alternativas tecnológicas innovando en el servicio.

4.5.6. Presupuesto

El presupuesto son los valores en los que va a incurrir la asociación para la ejecución de la propuesta. Consiste en un detalle de los costos más importantes que se requieren para mejorar la parte administrativa en la que tiene falencias la asociación.

CUADRO # 36: Presupuesto de Servicios Básicos

Ítem	Descripción	Consumo Mensual	Consumo Anual
1	Energía eléctrica	20,00	240,00
2	Agua potable	14,00	168,00
3	Teléfono	9,00	108,00
	TOTAL	\$ 43,00	\$ 516,00

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

CUADRO # 37: Presupuesto de Capacitación.

Ítem	Descripción	Unidad	Subtotal
1	Instructores	Horas	500,00
2	Alimentación	Aperitivos	60,00
3	Alquiler de infocus	3 semanas	150,00
4	Materiales	Varios	30,00
	TOTAL		\$ 740,00

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

CUADRO # 38: Presupuesto Muebles de Oficina

Ítem	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Escritorio	1	60,00	60,00
2	Silla Ejecutiva	1	25,00	25,00
3	Suministros de Oficina		60,00	60,00
4	Archivador	1	90,00	90,00
	TOTAL			\$ 235,00

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

CUADRO # 39: Presupuesto Equipos de Computación

Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
1	Computadora	UND	2	550,00	1.100,00
2	Impresora Canon	UND	1	110,00	110,00
	TOTAL				\$1.210,00

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

CUADRO # 40: Presupuesto de Herramientas de Imagen

Ítem	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Camisetas	46	8,00	368,00
2	Credenciales	23	2,00	46,00
3	Gorras	23	5,00	115,00
	TOTAL			\$ 529,00

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

CUADRO # 41: PRESUPUESTO GENERAL

ITEM	DESCRIPCIÓN	MENSUAL	ANUAL
1	Equipo de computación	1.210,00	1.210,00
2	Muebles de oficina	235,00	470,00
3	Capacitación	740,00	1.480,00
4	Herramientas de imagen	529,00	529,00
5	Gastos de adecuación e instalación	30,00	360,00
6	Gastos de mantenimiento	25,00	300,00
7	Servicios Básicos	43,00	516,00
8	Transporte	30,00	360,00
9	Otros	30,00	360,00
	TOTAL	\$ 2.872,00	\$ 5.585,00

ELABORADO POR: Hugo Roca Rocafuerte

CONCLUSIONES

- El Diseño Organizacional es una herramienta de gran ayuda para la dirección administrativa, contribuye a que las organizaciones fijen un curso de acción que combinando con el manejo eficiente de los recursos ayuda a lograr sus objetivos propuestos.
- Existe la predisposición por parte de las personas que integran la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” en hacer cambios fundamentales en la parte administrativa, pasar del empirismo a la formalidad.
- No tienen una proyección estratégica con una filosofía organizacional, que los oriente en un ambiente de cordialidad y ayuda mutua, a la consecución de los objetivos institucionales.
- La asociación no dispone de un organigrama en donde se establezcan los niveles jerárquicos de autoridad, con la respectiva distribución de los puestos y funciones, lo cual origina descoordinación en la planificación de las actividades.
- Es de gran relevancia que los afiliados a la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” reciban capacitaciones periódicas, para que ayude a desarrollar sus habilidades y destrezas y puedan demostrar buen desempeño en cada de las funciones que realicen.
- La propuesta de un Diseño Organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, les permitirá ser más eficientes en el desarrollo de sus actividades y tener las herramientas de cambio para poder cumplir con sus objetivos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aprobar la implementación del diseño organizacional como herramienta de cambio y de guía para la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, que los dirija hacia un desarrollo en cada uno de los procesos administrativos
- Se debe fomentar entre los socios el sentido de pertenencia, respeto y ayuda mutua, mejorando el clima organizacional, así las actividades serán realizadas en un ambiente de cordialidad y armonía.
- Es necesario que la asociación disponga de una filosofía organizacional, con una misión, visión, valores, objetivos, la cual permite dar a conocer para que fue creada la asociación y cuáles son sus acciones para conseguir sus metas organizacionales.
- Disponer de las políticas planteadas dentro de la propuesta, que orienten el accionar de todos los socios, logrando una mejora continua y el aumento de la productividad.
- Se deben realizar capacitaciones continuas sobre temas relacionados con la dirección de la asociación y el trato a los clientes, mejorando su capacidad de respuesta ante diversas dificultades, generando ventaja competitiva y su concerniente desarrollo.
- Se recomienda a todos los miembros de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”, realizar las actividades detalladas en esta propuesta, con mucho compromiso y responsabilidad, en beneficio de todos los afiliados y de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA.

Albert María (2007). La investigación educativa, claves teóricas. Primera Edición. Madrid: Mc. Graw Hill Interamericana de España.

Barrón Viviana, D'Aquino Marissa (2007). Proyecto y metodología de la investigación. Argentina: Editorial Maipue.

Bernal Cesar (2006). Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Segunda Edición. México: Pearson educación mexicana S.A.

Borsotti Carlos (2010). Temas de metodología de la investigación en ciencias sociales empíricas. Segunda Edición. Argentina: Editorial Miño y Dávila.

Brönstrup Silvestrin Celsi, Godoi Elena, Ribeiro Anely (2009). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. Colombia: Editorial Red Signo y Pensamiento.

Chiavenato Idalberto (2009). Comportamiento organizacional, la dinámica de éxito en las organizaciones. Segunda Edición. México: Editora McGraw-Hill.

Daft L. Richard (2011). Teoría y diseño organizacional. Décima Edición. México: CENGAGE Learning.

Espinosa Espíndola Mónica (2009). Cultura organizacional: dos caras de un mismo servicio. Argentina: El Cid Editor.

Galán J. (2006). Diseño organizativo. Segunda Edición. México: Thompson.

Gallardo Velásquez Anahí (2009). El diseño organizacional y la organización que aprende. Argentina: El Cid Editor.

González González Aleida, Michelená Fernández Ester (2006). La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. Brasil: Editorial Red Ensaio e Ciência.

Guadalupe J. (2007). Organización y planificación de empresas privadas y públicas. Editorial Pio XII.

Hellriegel Don y Slocum Jr. John (2009). Comportamiento organizacional. Doceava Edición. México: CENGAGE Learning Editores.

Hernández L. Rolando, Coello G. Zayda (2008). El paradigma cuantitativo de la investigación científica. Cuba: Editorial Universitaria.

Jones Gareth (2008). Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. Quinta Edición. México: Pearson Prentice Hill.

Koontz Harold, Weihrich Heinz (2008). Administración, una perspectiva global y empresarial. Mc Graw Hill.

Mazerosk H., Portillo R. (2009). Comportamiento organizacional. Argentina: El Cid Editor.

Méndez A. Carlos (2006). Metodología, diseño y desarrollo de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Colombia: Editorial Limusa S.A. Cuarta Edición.

Münch Galindo Lourdes (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Primera Edición. México: Pearson Educación.

Münch Galindo Lourdes (2011). Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito. Segunda Edición. México: Editorial Trillas.

Muñoz Razo Carlos (2011). Como elaborar y asesorar una investigación de tesis. Segunda Edición. México: Pearson Educación.

Murillo Sandra, Calderón Gregorio, Torres Karen (2006). Cultura organizacional y bienestar laboral. Colombia: Red Cuadernos de Administración.

Pazmiño Cruzatti Iván (2008). Tiempo de investigar, investigación científica 2: como hacer una tesis de grado. Segunda Edición. Ecuador: EDITEKA Ediciones.

Robbins Stephen P., Coulter Mary (2010). Administración. Décima Edición. México: Pearson Educación.

Rodríguez Joaquín (2007). Administración moderna de personal. Séptima Edición. México: CENGAGE Learning Editores S.A.

Sautu Ruth, Boniolo Paula, Dalle Pablo (2010). Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Argentina: Editorial CLACSO.

Yuni José Alberto (2010). Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación. Segunda Edición. Argentina: Editorial Brujas.

Wheelen Thomas L., Hunger J. David (2007). Administración estratégica y política de negocios. Décima Edición. México: Pearson Educación.

Zambrano Barrios A. (2007). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Venezuela: Editores Universidad Católica Andrés.

Suplemento del Registro Oficial. Año I – Quito, Miércoles 7 de Noviembre del 2007.- No. 206. Ley de Creación de la Provincia de Santa Elena.

PÁGINAS DE INTERNET.

<http://www.inec.gob.ec/>

<http://www.salinas.gob.ec/>

<http://www.wikipedia.org/>

Plan nacional del buen vivir

<http://www.mies.gob.ec> Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES

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

ANEXOS

ANEXO 1: Formato de Entrevista para Directivos.



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



**GUÍA DE ENTREVISTA
ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE
COMERCIANTES MINORISTAS Y AMBULANTES “LOS DELFINES”.**

Nombre:
Edad: **Genero:** M F
Cargo: **Fecha:**

Objetivo: Obtener información oportuna de los directivos de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines” a través de un estudio de campo que identifique sus expectativas sobre la aplicación del diseño organizacional dentro de la institución. Toda información proporcionada será de gran utilidad para nuestra investigación y se le dará el respectivo tratamiento estadístico.

2. ¿Cuál es la finalidad con la que se creó la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”?

.....
.....
.....

3. ¿La asociación dispone de un organigrama con la descripción de los cargos de cada uno de los miembros de la directiva?

.....
.....
.....

4. ¿Qué tan necesario son los programas de capacitación para la realización de sus funciones?

.....
.....
.....

5. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con las tareas y funciones encomendadas dentro de la asociación?

.....
.....
.....

6. ¿Está de acuerdo que exista un documento que describa las funciones de cada uno de los integrantes dentro de la asociación?

.....
.....
.....

7. ¿Cuentan con recursos humanos, materiales y tecnológicos suficientes para el correcto desarrollo de sus actividades?

.....
.....
.....

8. ¿Cómo es la comunicación entre los miembros de la asociación y la directiva?

.....
.....
.....

9. ¿Se manejan con eficiencia y efectividad todos los recursos de la asociación?

.....
.....
.....

10. ¿Considera usted que la asociación ha cumplido con sus metas propuestas?

.....
.....
.....

11. ¿Cómo visualiza a la asociación en los próximos cinco años?

.....
.....
.....

12. ¿Qué tan importante sería para usted disponer de un diseño organizacional que le guie hacia el mejoramiento de la gestión administrativa y al cumplimiento de los objetivos de la asociación?

.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 2: Formato de Encuesta para Socios



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



FORMATO DE ENCUESTA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS Y AMBULANTES “LOS DELFINES”.

Objetivo: Conocer la opinión de los socios en base al instrumento de investigación de tal manera que determine el grado de aceptación del diseño organizacional dentro de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes “Los Delfines”. Toda información proporcionada será de gran utilidad para nuestra investigación y se le dará el respectivo tratamiento estadístico.

DATOS PERSONALES

Género: 1.- M 2.- F
Edad: 1.- 18 – 29 2.- 30 – 39 3.- 40 - 49 4.- Más de 50
Instrucción: 1.- Básica 2.- Bachiller 3.- Técnico 4.- Profesional

1. ¿Cómo es el ambiente interno dentro de la asociación?

- | | | | |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 1. Excelente | <input type="checkbox"/> | 4. Regular | <input type="checkbox"/> |
| 2. Muy buena | <input type="checkbox"/> | 5. Pésima | <input type="checkbox"/> |
| 3. Buena | <input type="checkbox"/> | | |

¿Por qué?:.....

2. ¿La asociación cuenta con un diseño organizacional?

- | | | | | | |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| 1. Si | <input type="checkbox"/> | 2. No | <input type="checkbox"/> | 3. Desconoce | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|--------------|--------------------------|

3. ¿Considera usted importante la planificación de las actividades dentro de la asociación?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| 1. Muy de acuerdo | <input type="checkbox"/> | 4. En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2. De acuerdo | <input type="checkbox"/> | 5. Muy en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 3. Indiferente | <input type="checkbox"/> | | |

¿Por qué?:.....

4. ¿Conoce cuáles son los objetivos que tiene la asociación?

- | | | | | | |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| 1. Si | <input type="checkbox"/> | 2. No | <input type="checkbox"/> | 3. En parte | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|-------------|--------------------------|

5. ¿Existe un organigrama con la descripción de los cargos administrativos de la asociación?

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. Definitivamente si | <input type="checkbox"/> | 4. Probablemente no | <input type="checkbox"/> |
| 2. Probablemente si | <input type="checkbox"/> | 5. Definitivamente no | <input type="checkbox"/> |
| 3. Indiferente | <input type="checkbox"/> | | |

6. ¿Existe un manual donde se especifiquen las funciones y atribuciones de los miembros de la asociación?

1. Si 2. No 3. En parte

¿Cuáles?.....

7. ¿Considera usted que la asociación cuenta con los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos?

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

8. ¿Se siente motivado para contribuir a que se logren los objetivos de la asociación?

1. Si 2. No 3. En parte

9. ¿Cómo es la comunicación entre los miembros de la asociación y la directiva?

1. Excelente 4. Regular
2. Muy buena 5. Pésima
3. Buena

10. ¿Está de acuerdo que se deleguen funciones entre los miembros de la asociación?

1. Muy de acuerdo 4. En desacuerdo
2. De acuerdo 5. Muy en desacuerdo
3. Indiferente

11. ¿Qué tan eficiente es la gestión que realiza la directiva?

1. Muy eficiente 4. Ineficiente
2. Eficiente 5. Muy ineficiente
3. Regular

12. ¿Qué tan importante sería para usted que existiera un modelo de diseño organizacional que les guie hacia el desarrollo de la asociación?

1. Muy importante 4. Poco importante
2. Importante 5. Nada importante
3. Indeciso

¿Por qué?.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3: Formato de Encuesta para Clientes


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


ENCUESTA PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDAN LOS VENDEDORES AMBULANTES DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO.

Este cuestionario es anónimo. No firme ni escriba una identificación.
 Se miden diferentes aspectos a los que debe de responder marcando con una “X” un número entre el 1 y el 5, siendo el 1 la mínima satisfacción y el 5 la máxima.
 Si su decisión no es muy definida marque los números intermedios.
 Le agradecemos sea sincero para poder mejorar nuestro servicio.

DATOS PERSONALES

Género: 1.- M 2.- F
Edad: 1.-18 – 29 2.- 30 – 39 3.- 40 - 49 4.- Más de 50

Elementos tangibles:	1	2	3	4	5
1. Los vendedores ambulantes utilizan equipos modernos.					
2. Los elementos materiales (recipientes, vasos, fundas) son suficientes para la presentación del servicio.					
3. Los vendedores ambulantes tienen apariencia limpia y agradable.					

Fiabilidad o presentación del servicio:	1	2	3	4	5
4. Los vendedores ambulantes ofrecen una atención rápida y eficiente.					
5. Los vendedores ambulantes demuestran estar capacitados para ofrecer un buen servicio.					

Capacidad de respuesta:	1	2	3	4	5
6. Los vendedores ambulantes siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.					

Seguridad	1	2	3	4	5
7. El comportamiento de los vendedores ambulantes le inspira confianza y seguridad					

Empatía	1	2	3	4	5
8. Los vendedores ambulantes demuestran amabilidad y buen trato.					
9. Los vendedores ambulantes se preocupan por los intereses de sus clientes.					

¿Qué es lo que no le gusta del servicio?

¿Que sugiere para brindar un mejor servicio a la ciudadanía?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 4: Fotografías

Asamblea General



Reunión con los directivos



Encuesta a los Socios



Encuesta a los Clientes



ANEXO 5: Carta Aval

José Luis Tamayo, Enero de 2013.

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

De mi consideración:

De acuerdo al pedido formulado por el Sr. Roca Rocafuerte Hugo Hernán, portador de la cédula de identidad N° 0919821397, estudiante de la carrera de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, tengo a bien dejar constancia que por nuestra parte, en la Asociación a la que represento se le darán las facilidades para que el citado señor desarrolle y presente la tesis denominada: **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS AMBULANTES LOS DELFINES DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA**

Atentamente,

Wilson del Pezo de la Cruz
PRESIDENTE



ANEXO 6: Acuerdo Ministerial No. 8955 MIES



Subsecretaría Regional del Guayas

Gestión Jurídica y Asesoría Legal

ACUERDO No. 8955

LCDO. KLEBER LOOR VALDIVIEZO
SUBSECRETARIO REGIONAL DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DEL GUAYAS

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con lo prescrito en el numeral 19, del Art. 23 de la Constitución Política de la República, el Estado ecuatoriano reconoce y garantiza a los ciudadanos el derecho a la libre asociación con fines pacíficos.

Que, según el Art. 564 del Código Civil Codificado corresponde al Presidente de la República aprobar las personas jurídicas que se constituyen de conformidad con las normas del Título XXX, Libro I, del citado cuerpo legal.

Que, con Decreto Ejecutivo 003, de enero 23 del 2000, el Doctor Gustavo Noboa Bejarano, Presidente Constitucional de la República, reorganizó la Función Ejecutiva, creando el Ministerio de Bienestar Social, conforme consta en el literal f) del Art. 1 del citado instrumento Legal.

Que, de conformidad con el Art. 19 del Estatuto y Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, el número y atribuciones de los Subsecretarios Ministeriales que habrá en cada Ministerio será definido por el respectivo Ministro.

Que, de conformidad con el literal j) del Art. 10 del Reglamento Orgánico Funcional del Ministerio de Bienestar Social, se delegó al Subsecretario de Bienestar Social, mediante Acuerdo Ministerial No. 02117 de fecha 10 de agosto de 1999, y publicado en el Registro Oficial N° 260 del 23 del mismo mes y año, otorgar Personalidad Jurídica a las organizaciones de Derecho Privado, sin fines de lucro, sujetas a las disposiciones del Título XXX del Código Civil Codificado y a las Cooperativas con base en la aprobación de sus Estatutos y Reformas previstas en la ley de Cooperativas.

Que, la ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS AMBULANTES "LOS DELFINES", con domicilio en la Parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, Provincia del Guayas, ha presentado la documentación para que se apruebe el Estatuto, la misma que cumple con los requisitos establecidos en el Art. 9 del Reglamento para la Aprobación y extinción de Personas Jurídicas de Derecho Privado con finalidad social, según se desprende del informe favorable emitido por el Departamento de Gestión Jurídica y Asesoría Legal de la Subsecretaría de Inclusión Económica y Social del Guayas.-

ACUERDA:

Art. 1.- Aprobar el Estatuto y conceder Personalidad Jurídica a la ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS AMBULANTES "LOS DELFINES", con



domicilio en la Parroquia José Luis Tamayo, cantón Sañas, Provincia del Guayas, con las siguientes modificaciones.- PRIMERA.- En todas sus disposiciones Estatutarias en donde dice "Ministerio de Bienestar Social" dirá "Ministerio de Inclusión Económica y Social".- SEGUNDA.- En el Art. 4 Lit. a) suprimir " para defender y mantener sus fuentes de trabajo", Lit. c) suprimase " y especialmente para quienes laboran en la actividad del comercio" TERCERA.- En el Art. 8 "cámbiese " secretario" por " Presidente". CUARTA.- En el Art. 9 "cámbiese " secretario" por " Presidente" QUINTA.- Después del Art. 43 agregar los siguientes artículos: Art.- Los conflictos internos de la Organización debe ser resueltos por los organismos propios de la entidad y con sujeción a las disposiciones del presente Estatuto. En caso de no lograr la solución de los conflictos los mismos serán sometidos a la resolución de los Centros y Tribunales de Mediación y Arbitraje, cuya acta deberá ser puesta en conocimiento del Ministerio de Bienestar Social, de igual manera se procederá en caso de surgir controversias con otros organismos sociales.- Art.- Por su naturaleza y fines la Organización queda prohibida de intervenir y representar en asuntos inherentes a posesión, lotización y adjudicación de bienes raíces destinados para vivienda, fincas vacacionales o recreacionales, unidades de producción agrícola o ganadera sin perjuicio del derecho de dominio que establece el Código Civil.

Art. 2.- Registrar en calidad de socios Fundadores a las siguientes Personas:

BAZAN DEL PEZO DAVID ANDRES	0920732393
COCHEA DE LA A ROMAN MARCELINO	0906014568
COCHE RODRIGUEZ HUGO NELSON	0908045834
ESPIÑOZA RIVAS JORGE WASHINGTON	0902559236
EUSEBIO YAGUAL MÁXIMO GILBERTO	0901246496
HOLGUIN MODESTO	1302805807
MORALES YAGUAL SILVERIO FLORENTINO	0905038659
ORRALA ORRALA FELEX GENARO	0906828082
ORRALA RODRIGUEZ ALFREDO GEOVANNY	0919969055
ORRALA VILCON VICTOR MARTIN	0913794699
PIZA JAIME ANGEL JULIO	0916181142
QUINDE BELTRAN OSCAR NAPOLEÓN	0914251905
QUINDE POZO REYES GILBERTO	0906450572
ROCA RAMIREZ ANTONIO JOSE	0913053656
RODRIGUEZ POZO FELIX ENRIQUE	0908292626
SILVESTRE GRANADOS BENEDICTO	0904748795
SORIANO ALVARADO WASHINGTON GENARO	0905961751
TOMALA TOMALA VICTOR CESAREO	0915470439
VALDEZ JANETA JANETA JUAN	0600626121
VIZHINAY LIRIANO RAUL ALFONSO	0918849134
YAGUAL BARZOLA JORGE ALBERTO	0907154256
YAGUAL BERNABE RUFINO	0911444644
YAGUAL LAINEZ ELIAS SANTOS	0913145892
ELAJE COELLO JULIO ANTONIO	1704691946



Subsecretaría Regional del Guayas

Gestión Jurídica y Asesoría Legal

Art. 3.- Reconocer a la Asamblea General de socios como la máxima autoridad y Organismo competente para resolver los problemas internos de la **ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS AMBULANTES "LOS DELFINES"**, con domicilio en la Parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, Provincia del Guayas,

Art. 4.- Los conflictos internos de las organizaciones sociales aprobadas por esta Cartera de Estado y de éstas entre sí, deberán ser resueltas de conformidad con las disposiciones estatutarias, y en caso de persistir, se someterán a lo establecido en la Disposición General Primera, del Reglamento para la Aprobación, Control y Extinción de Personas Jurídicas de Derecho Privado, con finalidad social y sin fines de lucro, publicado en el Registro Oficial 660 de fecha 11 de Septiembre del 2002.

Art.5.- Disponer que dentro de 15 días posteriores a la fecha de elección, los directivos de la Organización pongan en conocimiento de esta Subsecretaría la nómina de la directiva para el registro estadístico respectivo, y posteriormente en forma periódica, observando las disposiciones estatutarias de las directivas que se sucedan, así como el ingreso y egreso de socios a la referida Organización.

Dado y firmado en la ciudad de Santiago de Guayaquil, a los cuatro días de diciembre del dos mil siete.

LCDO. KLEBER LOOR VALDIVIEZO
SUBSECRETARIO REGIONAL DE INCLUSIÓN ECONOMICA Y SOCIAL DEL GUAYAS
Acuerdo Ministerial elaborado en base al Memo 471 AOL

ANEXO 7: Nómina de los Socios Fundadores de la Asociación de Comerciantes Minoristas y Ambulantes "Los Delfines"



ASOCIACION DE COMERCIANTES MINORISTAS AMBULANTES
"LOS DELFINES"
 FUNDADO EL 2 DE ABRIL DEL 2.006
 JOSÉ LUIS TAMAYO - SALINAS - GUAYAS



NOMINA DE LOS SOCIOS FUNDADORES DE LA ASOCIACION DE COMERCIANTES MINORISTAS "LOS DELFINES" DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO

Nº	APELLIDOS	NOMBRES	Nº CEDULA	FIRMA
1	BAZAN DEL PEZO	DAVID ANDRES	092073239-3	<i>[Signature]</i>
2	COCHEA DE LA A	ROMAN MARCELINO	090601456-8	<i>[Signature]</i>
3	COCHEA RODRIGUEZ	HUGO NELSON	090804583-4	<i>[Signature]</i>
4	ESPINOZA RIVAS	JORGE WASHINGTON	090255923-6	<i>[Signature]</i>
5	EUSEBIO YAGUAL	MÁXIMO GILBERTO	090124649-6	<i>[Signature]</i>
6	HOLGUIN	MODESTO	130280580-7	<i>[Signature]</i>
7	MORALES YAGUAL	SILVERIO FLORENTINO	090503865-9	<i>[Signature]</i>
8	ORRALA ORRALA	FELIX GENARO	090682808-2	<i>[Signature]</i>
9	ORRALA RODRIGUEZ	ALFREDO GEOVANNY	091996905-5	<i>[Signature]</i>
10	ORRALA VILLON	VICTOR MARTÍN	091379469-9	<i>[Signature]</i>
11	PIZA JAIME	ANGEL JULIO	091618114-2	<i>[Signature]</i>
12	QUINDE BELTRAN	OSCAR NAPOLEÓN	091425190-5	<i>[Signature]</i>
13	QUINDE POZO	REYES GILBERTO	090645057-2	<i>[Signature]</i>
14	ROCA MARTINEZ	ANTONIO JOSE	091305365-6	<i>[Signature]</i>
15	RODRIGUEZ POZO	FELIX ENRIQUE	090629262-6	<i>[Signature]</i>
16	SILVESTRE GRANADOS	BENEDICTO	090474879-5	<i>[Signature]</i>
17	SORIANO ALVARADO	WASHINGTON GENARO	090596175-1	<i>[Signature]</i>
18	TOMALA TOMALA	VICTOR CESAREO	091547043-9	<i>[Signature]</i>
19	VALDEZ JANETA	JANETA JUAN	060062612-1	<i>[Signature]</i>
20	VIZHAY LIRIANO	RAUL ALFONSO	091884913-4	<i>[Signature]</i>
21	YAGUAL BARZOLA	JORGE ALBERTO	090715425-6	<i>[Signature]</i>
22	YAGUAL BERNABE	RUFINO	091144464-4	<i>[Signature]</i>
23	YAGUAL LAINEZ	ELIAS SANTOS	091314589-2	<i>[Signature]</i>
24	ELAJA COELLO	JULIO ANTONIO	170469494	<i>[Signature]</i>

Certifico que esta es la nómina de los Socios Fundadores de la Asociación de comerciantes Minoristas "Los Delfines"

La emiteado vale.


[Signature]
 SECRETARIO

ANEXO 8: Certificado del Gramatólogo.



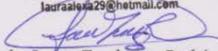
Laura Alexandra Zambrano Rodríguez
MAGISTER EN DISEÑO Y EVALUACIÓN
DE MODELOS EDUCATIVOS
Nº registro Senescyt: 1050-12-86029517

CERTIFICADO:

Certifico haber realizado la revisión gramatológica de la tesis previo a la obtención del título: INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS correspondiente a: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS Y AMBULANTES "LOS DELFINES" DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA. Del estudiante HUGO HERNÁN ROCA ROCAFUERTE DE CI.0919821397 de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. La misma que cumple con los parámetros gramaticales.

Atentamente,

Lcda. Laura Zambrano Rodríguez
MAGISTER - GRAMATOLOGA
CEL. 0993798178 - 0993798178
lauralex29@hotmail.com


Lcda. Laura Zambrano Rodríguez.

**MAGISTER EN DISEÑO Y EVALUACIÓN
DE MODELOS EDUCATIVOS**

Santa Elena, 11 de noviembre del 2013

SANTA ELENA - TELEF: 2940727 - 0993798178