



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

TEMA:

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
COMERCIANTES MINORISTAS UNIDOS VENCEREMOS
EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2014.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: ALFONSO RIGOBERTO MÉNDEZ RAMÍREZ

TUTORA: ECON. IRENE PALACIOS BAUZ, MAE.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

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

TEMA:

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
COMERCIANTES MINORISTAS UNIDOS VENCEREMOS
EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2014.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: ALFONSO RIGOBERTO MÉNDEZ RAMÍREZ

TUTORA: ECON. IRENE PALACIOS BAUZ, MAE.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

La Libertad, Septiembre del 2013.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS “UNIDOS VENCEREMOS” EN EL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”**, elaborado por el Sr. Alfonso Rigoberto Méndez Ramírez, egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

Econ. Irene Palacios Bauz, MAE.

TUTOR

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios que nos cuida y bendice siempre, a mi familia y a mí; a mis padres que han sido el mayor apoyo en mi vida, que están presentes a mi lado preocupándose por mi bienestar; les dedico el presente trabajo de investigación como agradecimiento por todo lo que han hecho.

ALFONSO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a las personas que colaboraron en la realización del presente trabajo de titulación, a la directiva de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos” por la colaboración brindada, a los docentes y compañeros de la Universidad Estatal Península de Santa Elena por permitirme llegar a ésta meta, herramienta fundamental para enfrentar los nuevos desafíos que demanda el entorno.

ALFONSO

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Econ. Irene Palacios Bauz, MAE
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 INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
COMERCIANTES MINORISTAS UNIDOS VENCEREMOS
EN EL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2014.**

Autor: Alfonso Méndez Ramírez

Tutor: Econ. Irene Palacios. MAE.

RESUMEN

La investigación que se realiza es para lograr resolver las problemáticas que se presentan dentro del entorno en que se desenvuelve la Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos” a las cuales se debe hallar la manera de cómo resolver y aportar al mejoramiento de las actividades administrativas de la institución de manera que se pueda aumentar la productividad incidiendo en su desempeño. Para conocer en que situaciones está, realizando un diagnóstico de la asociación para saber cuáles son los elementos necesarios que debe tener el diseño organizacional de manera que vaya propendiendo a organizarse todas las actividades y obtengan un mejor control. La metodología aplicada es cualitativa ya que es en función de las cualidades de la asociación, así como de la investigación en libros y de campo, para lo cual se realizó la respectiva recolección de información en libros de diferentes autores y dando paso a los formatos de encuestas y entrevistas que permitan recabar la mayor cantidad de información necesaria para la creación de la propuesta de diseño organizacional, realizando la respectiva comprobación para detectar el nivel de confiabilidad del instrumento de recolección. Conociendo la carencia del diseño organizacional dentro de la Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”, así como la ausencia de misión visión, estrategias y metas, basándose en varios autores y en las necesidades detectadas en la asociación, se generó un modelo de diseño organizacional el cual permite a la institución aumentar la productividad incidiendo en el desempeño de la misma, fijándole las directrices que deben seguir para llegar a los objetivos propuestos dentro del diseño.

CONTENIDO

PORTADA.....	II
APROBACION DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
TRIBUNAL DE GRADO	V
RESUMEN.....	VI
CONTENIDO	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIV
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I	3
MARCO TEÓRICO	3
1.1. ANTECEDENTES.....	3
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
1.2.1. Diseño Organizacional	5
1.2.1.1. Importancia del Diseño Organizacional:.....	6
1.2.1.2. Principio de Organización	6
1.2.1.2.1.Concepto	8
1.2.1.2.2.Beneficios.....	9
1.2.1.2.3.Estructura Organizacional.....	9
1.2.1.2.4.Modelo del Diseño Organizacional.....	13
1.2.2. Elementos Básicos del Diseño Organizacional	16
1.2.2.1. Organización Formal	17
1.2.2.2. Organización Informal	17
1.2.2.3. Situación Interna.....	17
1.2.2.3.1. Fortalezas	17
1.2.2.3.2. Debilidades.....	18
1.2.2.3.3. Disponibilidad de Recursos	19

1.2.2.3.4.	Competencia Distintiva.....	21
1.2.2.3.5.	Estilo de Liderazgo	22
1.2.2.3.6.	Desempeño Pasado	23
1.2.2.4.	Entorno Externo	24
1.2.2.4.1.	Oportunidades	24
1.2.2.4.2.	Amenazas	25
1.2.2.4.3.	Incertidumbre	26
1.2.2.4.4.	Foda Estratégico	26
1.2.2.5.	Dirección Estratégica	28
1.2.2.5.1.	Filosofía	28
1.2.2.5.2.	Misión	29
1.2.2.5.3.	Visión.....	29
1.2.2.5.4.	Objetivo General.....	30
1.2.2.5.4.1.	Objetivos Específicos.....	31
1.2.2.5.5.	Estrategias	32
1.2.2.5.6.	Metas.....	32
1.2.2.5.7.	Valores y Principios.....	33
1.2.2.6.	Diseño Organizacional	35
1.2.2.6.1.	Concepto	35
1.2.2.6.2.	Componentes del Diseño	36
1.2.2.6.3.	Orgánico Estructural	38
1.2.2.6.4.	Sistema de Información	39
1.2.2.6.5.	Tecnología	40
1.2.2.6.6.	Políticas de Recursos Humanos	40
1.2.2.6.7.	Cultura Organizacional	41
1.2.2.7.	Efectividad de la Organización	43
1.2.2.8.	Diagnóstico Organizacional	44
1.2.2.8.1.	Matriz de Evaluación de Factor Interno MEFI.....	44
1.2.2.8.2.	Matriz de Evaluación de Factor Externo MEFE.....	46
1.2.2.8.3.	Matriz Foda	48
1.2.2.8.4.	Modelo de Michael Porter:.....	51

1.2.2.8.5.	Cuadro de Mando Integral – BSC.....	52
1.2.3.	Desempeño Administrativo.....	54
1.2.3.1.	Definición de Desempeño Administrativo.....	54
1.2.3.2.	Recursos del Desempeño Administrativo.....	55
1.2.3.3.	Importancia del Desempeño.....	55
1.2.3.4.	Objetivo de la Gestión del Desempeño.....	56
1.2.3.5.	Proceso del Análisis de Gestión del Desempeño.....	56
1.2.4.	Administración.....	57
1.2.4.1.	Los Principios Generales de la Administración.....	57
1.2.4.2.	El Proceso de la Administración.....	61
1.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	62
1.4.	ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS “UNIDOS VENCEREMOS”.....	65
1.4.1.	Reseña Histórica.....	65
1.4.2.	Formas de Trabajar.....	69
1.4.3.	Importancia de la Actividad Comercial para la Península.....	69
CAPÍTULO II		71
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		71
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
2.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	72
2.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	73
2.5.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
2.6.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	75
2.7.	POBLACIÓN.....	77
2.8.	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	79
CAPÍTULO III		80
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		80
3.1.	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....	80

3.1.1.	Prueba de hipótesis chi cuadrado	92
3.2.	ENTREVISTA REALIZADA A LOS SOCIOS	95
3.3.	CONCLUSIONES	100
3.4.	RECOMENDACIONES	101
CAPÍTULO IV		102
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS “UNIDOS VENCEREMOS” EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014.		
4.1.	PRESENTACIÓN	102
4.2.	DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA ASOCIACIÓN	103
4.3.	JUSTIFICACIÓN	104
4.4.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	104
4.4.1.	Marco Lógico.....	107
4.4.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI	109
4.4.3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	111
4.4.4.	Foda Estratégico	113
4.4.5.	Análisis de Porter	114
4.4.6.	Marco del Perfil Competitivo	116
4.4.7.	La Matriz BCG O Matriz Boston Consulting Group.....	118
4.4.8.	Cuadro de Mando Integral o Matriz BSC	119
4.5.	MODELO DE LA PROPUESTA	121
4.6.	ELEMENTOS DEL DISEÑO	122
4.6.1.	Entorno	122
4.6.1.1.	Oportunidades	122
4.6.1.2.	Amenazas	122
4.6.1.3.	Incertidumbre	122
4.6.2.	Situación interna	123
4.6.2.1.	Fortalezas	123
4.6.2.2.	Debilidades	123
4.6.2.3.	Disponibilidad de Recursos	124

4.6.2.4.	Competencia Distintiva.....	126
4.6.2.5.	Estilo de Liderazgo	127
4.6.2.6.	Desempeño Pasado	127
4.6.3.	Administración Estratégica	128
4.6.3.1.	Filosofía	128
4.6.3.2.	Misión	128
4.6.3.3.	Visión.....	129
4.6.3.4.	Objetivo General.....	129
4.6.3.5.	Objetivos Específicos	129
4.6.3.6.	Estrategias	129
4.6.3.7.	Metas.....	130
4.6.3.8.	Valores	131
4.6.3.9.	Principios	131
4.6.4.	Estructura Organizacional de la Asociación “Unidos Venceremos”	132
4.6.4.1.	Forma estructural.....	132
4.6.4.2.	Objetivo de la Estructura Organizacional	133
4.6.4.3.	Orgánico Funcional	134
4.6.4.4.	Tecnología de Producción	141
4.6.4.5.	Políticas	141
4.6.4.6.	Cultura Organizacional.....	143
4.6.4.7.	Vínculos Inter-organizacionales	144
4.6.5.	Resultados de Efectividad	144
5.	PLAN DE ACCIÓN	146
6.	PRESUPUESTO	148
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	149
7.1.	CONCLUSIONES	149
7.2.	RECOMENDACIONES	150
	BIBLIOGRAFÍA.....	151
	ANEXOS	155

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Modelo de Diseño Organizacional Richard Daft.....	14
Gráfico 2	Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa	15
Gráfico 3	Tipo de Control	80
Gráfico 4	Nivel de conocimiento sobre el Diseño Organizacional.....	81
Gráfico 5	Definición de Funciones	82
Gráfico 6	Calidad del Manejo Administrativo.....	83
Gráfico 7	Mejora del Sistema Administrativo	84
Gráfico 8	Existencia Tecnológica	85
Gráfico 9	Información Oportuna.....	86
Gráfico 10	Fecha de Ingreso	87
Gráfico 11	Lugar de Abastecimiento	88
Gráfico 12	Principales Clientes.....	89
Gráfico 13	Aceptación de Cambios	90
Gráfico 14	Nivel de aceptación para aplicar la propuesta.....	91
Gráfico 15	Campana de GAUSS Comprobación de Hipótesis.....	94
Gráfico 16	Análisi de Porter	114
Gráfico 17	Matriz Boston Consulting Group.....	118
Gráfico 18	Diseño Organizacional propuesto	121
Gráfico 19	Organigrama Estructural.....	132
Gráfico 20	Flujograma	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de Investigación	72
Tabla 2 Población.....	77
Tabla 3 Tipo de Control	80
Tabla 4 Nivel de conocimiento sobre el Diseño Organizacional.....	81
Tabla 5 Definición de Funciones	82
Tabla 6 Calidad del Manejo Administrativo.....	83
Tabla 7 Mejora del Sistema Administrativo	84
Tabla 8 Existencia Tecnológica	85
Tabla 9 Información Oportuna.....	86
Tabla 10 Fecha de Ingreso	87
Tabla 11 Lugar de Abastecimientos.....	88
Tabla 12 Principales Clientes.....	89
Tabla 13 Aceptación de Cambios	90
Tabla 14 Nivel de aceptación para aplicar la Propuesta	91
Tabla 15 Prueba de Hipótesis.....	92
Tabla 16 Categorización	93
Tabla 17 Análisis Interno	105
Tabla 18 Análisis Externo.....	106
Tabla 19 Matriz Marco Lógico	108
Tabla 20 Matriz de Evaluación de Factor Interno MEFI	109
Tabla 21 Aplicación de la Matriz MEFI	110
Tabla 22 Matriz MEFI	112
Tabla 23 Matriz de Perfil Competitivo de la Asociación.....	117
Tabla 24 Cuadro de Mando Integral	120
Tabla 25 Presupuesto de Recursos Humanos:	124
Tabla 26 Presupuesto de Recursos Tecnológicos:	125
Tabla 27 Presupuesto de Recursos Materiales:	125
Tabla 28 Formato del Plan de Acción.....	146
Tabla 29 Presupuesto	148

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Acta Constitutiva de la Asociación.	156
Anexo 2	Formato de Encuesta.	158
Anexo 3	Formulario de Entrevista.	161
Anexo 4	Flujograma de la Asociación “Unidos Venceremos”	163
Anexo 5	Formato de Eficiencia de la Asociación.....	164
Anexo 6	Sistema de Información y Control.....	165
Anexo 7	Formato de Logro de Metas	166
Anexo 8	Acta Constitutiva de la Asociación.	167
Anexo 9	Oficio del MIES aceptando documentación de Asociación.....	168
Anexo 10	Oficio de la Asociación aceptando la Investigación.....	169
Anexo 11	Listado de Asociaciones que conforman la Federación.	170
Anexo 12	Reunión con el Presidente de la Asociación.....	171
Anexo 13	Encuesta con los Socios.	171
Anexo 14	Encuestando a Socia.	172
Anexo 15	Estatutos de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos”	173

INTRODUCCIÓN

La Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”, es una agrupación de comerciantes ubicada en el mercado del cantón La Libertad, que dentro de sus actividades cotidianas expenden productos de primera necesidad, pero de una manera poco organizada, al no existir una correcta comunicación entre sus líderes, careciendo de una estructura clara de sus funciones y por ende no pueden fijarse metas a futuro con estrategias claras.

El diseño es un proceso que busca ciertos inconvenientes que tiene la institución, al existir poca comunicación entre sus directivos, ocasionando un desequilibrio en las responsabilidades, lo que conlleva a que unos trabajen más que otros existiendo un retraso en el desempeño y toma de decisiones.

Es de suma importancia la realización de ésta investigación por lo que con el pasar de los años los negocios van creciendo, con el fin de subsanar falencias; fue relevante constatar su situación actual, para el desarrollo de mecanismos que lleven a un mejor control, con la creación de reglas, políticas, estrategias, metas y objetivos para el correcto desempeño de los miembros de la organización, logrando un adecuado grado de eficacia y eficiencia.

Todos los inconvenientes mencionados, serán solucionados con la ejecución del diseño organizacional, logrando un correcto desempeño administrativo de quienes conforman la administración de la asociación, alcanzando aprovechar sus recursos al máximo; siendo importante la creación de una estructura organizacional para poder delegar funciones en una forma equitativa, alcanzando un trabajo en equipo y así mantener una buena comunicación en toda la organización. Analizando las problemáticas se procede a dividir la investigación en cuatro capítulos.

En el primer capítulo se da conocimiento de la conformación de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos” seguido del marco teórico, en el cual se describe el contenido con respecto a una estructura organizacional, el mismo que sirve para la elaboración de la propuesta. Conceptos relevantes de estructura organizacional que llevaron a dar una imagen clara de puntos principales como la comunicación eficaz, su importancia y beneficios entre otros.

En el segundo capítulo se establece la metodología de la investigación en la que se expresa los todos los, tipos, modalidades e instrumentos; dando a conocer la respectiva población y cálculo de la muestra que se aplica para el levantamiento técnico de la información, indicando el proceso y procesamiento de todo lo recabado.

En el tercer capítulo se elabora el correspondiente análisis de los resultados una vez que se ha realizado el levantamiento de la información mediante la entrevista y encuesta a los asociados, seguido de la tabulación y gráficos estadísticos que facilitaron el desarrollo de la misma, con el fin de poder dilucidar las problemáticas en la administración emitiendo las conclusiones y recomendaciones que permitan generar la propuesta acorde a lo que solicita la asociación.

En el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta que describe las actividades a realizar y los cambios a aplicar por los integrantes de la asociación, así como el detalle de la misión, visión, objetivos, las estrategias; además del desarrollo del organigrama estructural, la descripción de las funciones, la cultura de la organización, y de los métodos que se realiza para la evaluación de los cambios que se desarrolla para determinar la eficiencia de la propuesta, las medidas correctivas para que se pueda retroalimentar, corregir las fallas y errores que surjan durante el proceso.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

Santa Elena es una provincia que fue creada en el año 2007, la más joven de todas, anteriormente formaba parte de la provincia del guayas; consta de tres cantones: La Libertad, Salinas y Santa Elena; entre sus poblaciones las más destacadas en el ámbito turístico son: Salinas, Ballenita, Montañita, Punta Blanca; San José, Olón, Ayangue entre otros, mientras que en el sector pesquero son: Palmar, Chanduy, Anconcito, Santa Rosa, San Pedro, Valdivia, El Real, entre otros.

La provincia de Santa Elena es identificada por las actividades turísticas que se desarrollan en la misma, siendo muy visitada por habitantes de la ciudad de Guayaquil y otras ciudades; la producción pesquera es muy significativa generando un importante y considerable ingreso económico en el sector mediante el proceso de la especie marina, para en lo posterior ser exportado a diferentes países como son Venezuela, Perú, Colombia, Japón, Italia, Estados Unidos el continente Europeo, etc. También cuenta con otra área económica como es el de comercio de varios productos sean estos de víveres de primera necesidad en lo cual puede realizar un fortalecimiento de las formas de comercializarlas y del manejo que llevan las organizaciones que las expenden.

Dentro de la provincia el principal lugar de comercio es en el cantón La Libertad, que busca desarrollarse para lo cual los habitantes que la integran deben aportar a este crecimiento con el mejoramiento de sus diferentes actos de comercio, que en

lo principal en lo que se refiere a los productos de primera necesidad se encuentran en el mercado de La Libertad.

Siendo la provincia de Santa Elena un lugar muy frecuentado por turistas, en especial el cantón La Libertad el punto de comercio del sector, se hace necesario que las instituciones vayan aplicando estrategias que les permita organizarse mejor internamente, sea en su documentación como en el control de las actividades que los colaboradores realizan, de manera que puedan manejar la información que requieren en el momento necesario para poder tomar las decisiones de la manera más acertada. Para el desarrollo de la investigación se lleva a cabo la recopilación de información a través de los libros y mediante el trabajo de campo el cual permite conocer personalmente ciertos problemas en la organización que no se podrían detectar mediante otra técnica.

La Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos” fue fundada el día jueves 5 de octubre de 1989 según acuerdo ministerial # 000459, la misma que no posee un diseño organizacional, lo que les impide que las actividades que desarrollan en la organización producto de su labor cotidiana, sean realizadas de la manera más coordinada y que aporten a que cada día la institución vaya desarrollándose, llegando a tomar las decisiones adecuadamente, de manera oportuna para el beneficio de los integrantes de la organización, y que generen una mayor efectividad de las acciones.

Se considera en términos generales que los problemas en la administración de las instituciones surgen debido a la falta de conocimiento de parte de los integrantes de la misma. Mediante la identificación de los cambios que han surgido en el entorno a través del tiempo se puede destacar que las organizaciones deben ir desarrollándose e innovar para ser más competitivos.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1. Diseño Organizacional

El diseño organizacional no sólo trata de hacer un organigrama ni de establecer rangos jerárquicos, sino que es el proceso de distribuir adecuadamente los recursos que se posee considerando a su vez el ambiente interno y externo en que se desarrolla, así mismos los factores que pueden influir en el buen desarrollo de las actividades cómo se las ha planeado, y de lograr crear una cultura entre los miembros de la misma para que se puedan alcanzar los objetivos que la organización se ha propuesto. Por lo cual se considera que:

El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Consultado el 6 de Noviembre del 2012 en <http://jianethm.blogspot.com/>

La importancia del diseño organizacional para Higueta, D. (2011):

El diseño organizacional es un tema importante en el pensamiento y la práctica de la gestión. El diseño y rediseño de las organizaciones es una actividad central de consultores y ha sido un punto clave de esta disciplina. Pág. # 74.

El diseño organizacional ayuda a que las actividades que se desarrollan en la organización producto de su labor cotidiana, sean realizadas de la manera más coordinada, que aporten a que cada día la institución vaya desarrollándose y creciendo; llegando a tomar las decisiones adecuadamente y de manera oportuna para el beneficio de los integrantes de la organización, generando una mayor efectividad de las acciones, que cada individuo aporte y se motive a contribuir con la organización.

1.2.1.1. Importancia del Diseño Organizacional:

Para Guillermo de Haro (2005), la importancia del diseño organizacional radica en

La importancia de la estructura se encuentra en que ésta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización (o de la desorganización) de las actividades de una empresa. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente. La forma en que las compañías deciden organizarse es diferente, cada una decide establecer estructuras que se acoplen al tipo de empresa que es y tengan como propósito alcanzar de manera eficiente los objetivos que ellas se han propuesto. Pág. #121.

La estructura organizacional es de gran importancia para empresas públicas y privadas debido a que contribuyen a realizar los procesos de la dirección adecuadamente como la coordinación, comunicación, decisión, control; además sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y los objetivos de la organización.

1.2.1.2. Principio de Organización

El principio de organización según se indica:

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funcionan con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones. Consultado el 8 de abril de 2013 en <http://administracion/concepto de organizacion>.

Las organizaciones producen bienes y servicios de forma eficiente; facilitan la innovación; se adaptan e influyen el cambiante ambiente externo; crean valor para los dueños, clientes y empleados, confrontan los desafíos éticos, motivacionales y la coordinación de los trabajadores. Las organizaciones tienen que competir para dar los mejores precios, razón por la cual tienen que innovar para mantenerse en el mercado. La teoría de la organización es para analizar a las empresas de manera profunda en base a patrones y regularidades ya existentes.

Por lo tanto se puede decir que la organización es una unidad social coordinada, que la componen dos o más personas, funciona con el propósito de lograr una meta común o varias metas muy bien definidas planeando cómo llevarlas a cabo. Son flexibles al cambio ya que estamos en un mundo cambiante, busca siempre la eficiencia, afronta nuevos desafíos y retos.

Por otra parte Daft. R. (2.000) la define:

Las organizaciones son difíciles de ver. Vemos sus resultados, como un edificio alto o una estación de trabajo de computadora o un empleado amable; pero la organización como unidad es vaga, abstracta y puede estar dispersa en diferentes ubicaciones físicas. Sabemos que las organizaciones están ahí porque nos afectan todos los días. Ciertamente, son tan comunes que las damos por supuestas.

Es difícil darnos cuenta de que nacemos en un hospital, que tenemos nuestros documentos de nacimiento registrados en una dependencia gubernamental, que nos educamos en escuelas y universidades, que nos alimentamos con comida producida en granjas que son empresas, que nos atienden médicos que participan en una práctica conjunta, que compramos una casa erigida por una constructora y que ha sido vendida por una agencia de bienes inmuebles, que tomamos dinero en préstamo de un banco, que vamos con los departamentos de policía y de bomberos cuando surgen problemas, que empleamos compañías de mudanzas para cambiar de residencia, que recibimos una amplia gama de beneficios de las dependencias gubernamentales, que pasamos 40 horas a la semana trabajando en una organización, y cuando nos lleven a enterrar, lo hará un empresario de pompas fúnebres. Pág. #11.

Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

1.2.1.2.1. Concepto

Daft. R. (2000) la conceptualiza como:

Organizaciones tan diversas como una iglesia, un hospital e International Business Machines Corporation tienen características en común. La definición empleada en este libro para definir a las organizaciones son:

1) entidades social, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividades coordinados y 4) vinculadas con el ambiente externo. Pág. # 11.

Los elementos claves de una organización no son un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras.

Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude a alcanzar metas. Recientes tendencias en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos; en su mayor parte, los nuevos enfoques están diseñados para delegar facultades de decisión a los empleados, les ofrecen mayores oportunidades de aprender y contribuir a la organización mientras trabaja en el logro de metas comunes. Los administradores estructuran y coordinan deliberadamente los recursos organizacionales para alcanzar el propósito de la organización. Sin embargo, aunque el trabajo puede estructurarse en departamentos o conjuntos de actividades separadas, la mayor parte de las organizaciones actuales luchan por alcanzar una mayor coordinación

horizontal de las actividades de trabajo, con frecuencia empleando equipos de personas de diferentes áreas funcionales para que trabajen juntas en proyectos.

Por lo tanto los límites entre departamentos y entre organizaciones se están volviendo más flexibles y difusos, en la medida en que las compañías enfrentan la necesidad de responder con más rapidez a cambios en el ambiente externo. Una organización no puede existir sin interactuar con los clientes, proveedores, competidores y otros elementos del ambiente externo. Hoy día, incluso algunas compañías cooperan con sus competidores, comparten información y tecnología para provecho mutuo.

1.2.1.2.2. Beneficios

Los Beneficios que han tenido las organizaciones son:

- Mejorar la calidad de los servicios, reducir el tiempo ocioso en los procesos, incrementando la satisfacción con un buen servicio al cliente.
- Integrar múltiples disciplinas para producir soluciones integrales de negocio.
- Utilizar el conocimiento adquirido, tratando de reinventarlo lo menos posible.

1.2.1.2.3. Estructura Organizacional

1.2.1.2.3.1. Definición

Richard L. Daft (2007), define la estructura de la organización mediante tres componentes claves:

1. La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.

2. La estructura de la organización muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.
3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos.

Estos tres elementos estructurales pertenecen tanto a los aspectos verticales y horizontales de la organización. Pág. # 90.

Estructura organizacional es el agrupamiento de los individuos en sus distintos departamentos, incluyendo un esquema cuya finalidad es mantener una buena comunicación dando como resultado una correcta coordinación para el cumplimiento de sus objetivos.

Robbins. (2005) considera que: La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización. Pág. #234.

Para Merton. (2002), sobre el concepto de la estructura organizacional expone lo siguiente:

Por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomado en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), así como los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos. Pág. # 275.

Por lo tanto diseñar una estructura organizacional logra que sus directivos puedan darles a cada uno de sus colaboradores el rol que desempeñan, estableciendo posiciones jerárquicas en los que se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada uno de las personas que

integran la organización con la finalidad de lograr los objetivos deseados por los gerentes o presidente de la institución.

1.2.1.2.3.2. Tipos de Estructura Organizacional

Estructura Lineal: La estructura lineal es la basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados, por ejemplo la estructura militar. Esta obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez.

Estructura en Comité: Es aquella en donde la autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas en vez de una. En ellas se reúne el comité, por lo general para tomar una decisión y suele complementar a la de línea o staff.

Suele aplicarse para la creación de un nuevo producto, donde se reúnen los distintos departamentos para decidir. Suele tener detractores por su lentitud y ser conservadoras.

Estructura Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa. Esta estructura fue consagrada por Taylor quien preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense optó por la supervisión funcional.

Estructura Línea y Staff: Es aquella que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o

staff. Los departamentos en línea se ocupan de las decisiones, y los de staff realizan apoyo y asesoramiento.” Consultado el 6 de marzo de abril del 2013 en <http://www.slideshare.net/luismarimg/estructura-organizacional-13045747>.

A grandes rasgos podemos señalar que las formas simples de estructuras corresponden a una estructura basada en la jerarquía y la burocracia la cual aplica muy bien cuando hay procesos técnicos, administrativos con tendencia a burocratizar las tareas y comportamientos. Las formas complejas clásicas surgen como resolución a los problemas de las estructuras de formas simples, de este tipo de organización se derivan otras formas complejas nuevas siendo éstas más adaptables a los entornos cambiantes y complejos de hoy en día.

Es decir que la organización lineal significa que existen líneas directas y se fundamenta más en la autoridad y la responsabilidad que en la naturaleza de las habilidades, y se ejerce cuando la autoridad procede directamente de un nivel superior, donde cada subordinado es responsable sólo ante su superior jerárquico; es decir, siempre hay un supervisor que con autoridad dirige a un subordinado y continúa el mando por escalas ininterrumpidas; siendo muy ventajosa por ser sencilla, clara y de fácil rapidez en las acciones, reduciendo los conflictos de autoridad, por otro lado existen desventajas como es la carencia de especialización, es poco flexible para futuras expansiones y de mayor incidencia a que los Jefes siempre estén saturados de trabajo.

Por lo tanto la estructura funcional se basa en la naturaleza de las actividades a realizar y se organiza específicamente por departamentos o secciones, de acuerdo con los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal en donde puedan lograr mayor rendimiento (el poder de las decisiones está a cargo de profesionales dispuestos a desempeñar un trabajo administrativo en vez de

profesional. La organización funcional se aplica al frente de cada departamento donde está un jefe que tiene a su cargo una función determinada y como superior de todos los jefes está un director o gerente que coordina las tareas de aquellos conforme a la concepción y propósitos de la empresa, su grado de especialización en forma vertical es baja y en forma horizontal es alto.

Existiendo una gran ventaja en la gran capacidad y eficiencia de los jefes por la especialización siendo de fácil adaptación en los cambios de los procesos y una gran desventaja porque se duplica el mando y genera la fuga de responsabilidad. Esto quiere decir que la estructura o modelo autocrático se caracteriza principalmente por no disponer de una estructura diseñada para perdurar, sino que se adapta a cada momento y circunstancia según los requisitos del momento.

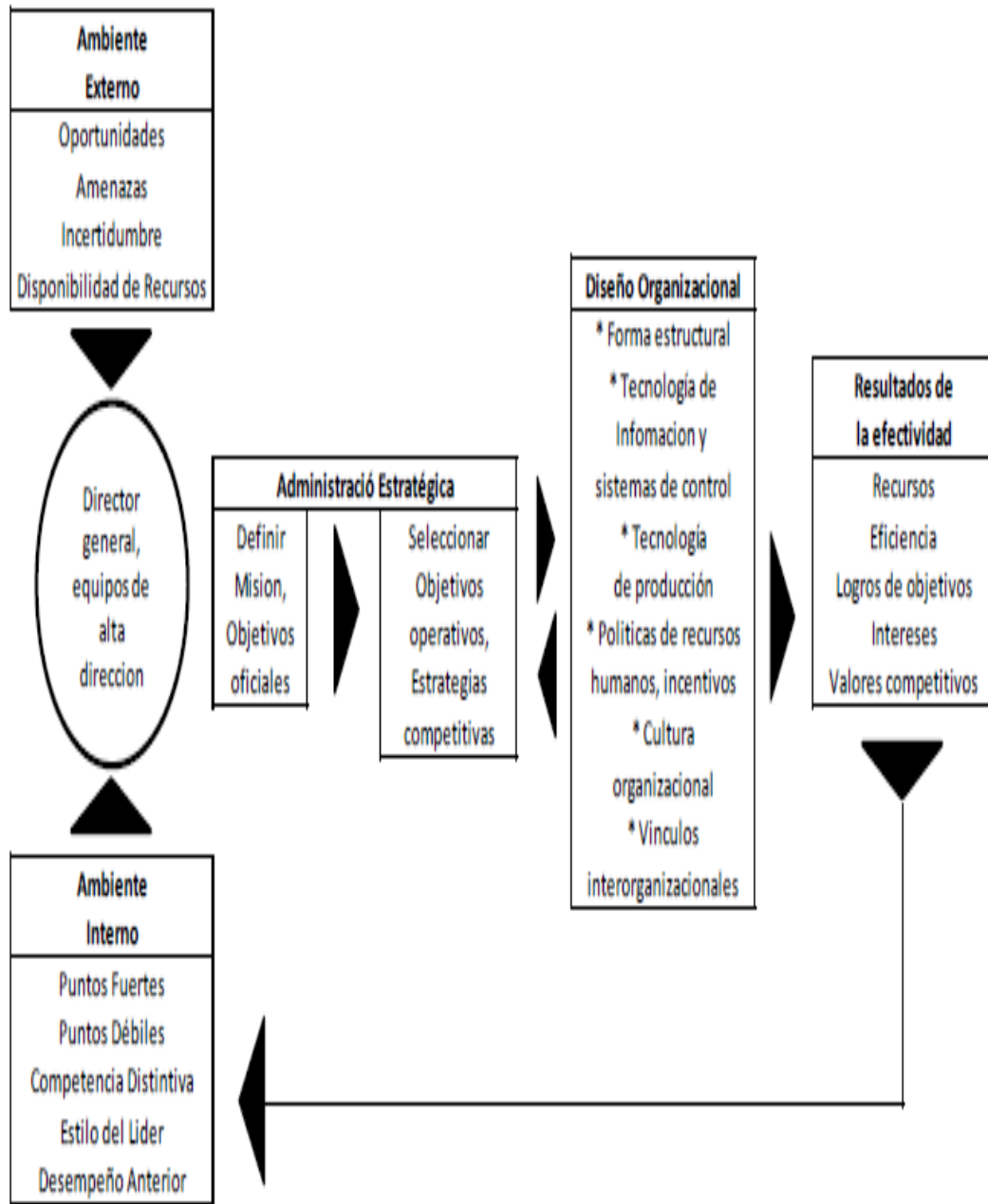
1.2.1.2.4. Modelo de Diseño Organizacional

El primer modelo que se ha tomado como base para el desarrollo de la investigación es el de Daft.

Para realizar y establecer las diferentes acciones que se debe tomar para la realización del diseño organizacional, se debe tomar en cuenta los modelos de autores establecidos tales como: DAFT, RICHARD (2007) en su libro Teoría y diseño organizacional detalla todo lo concerniente a las estrategias.

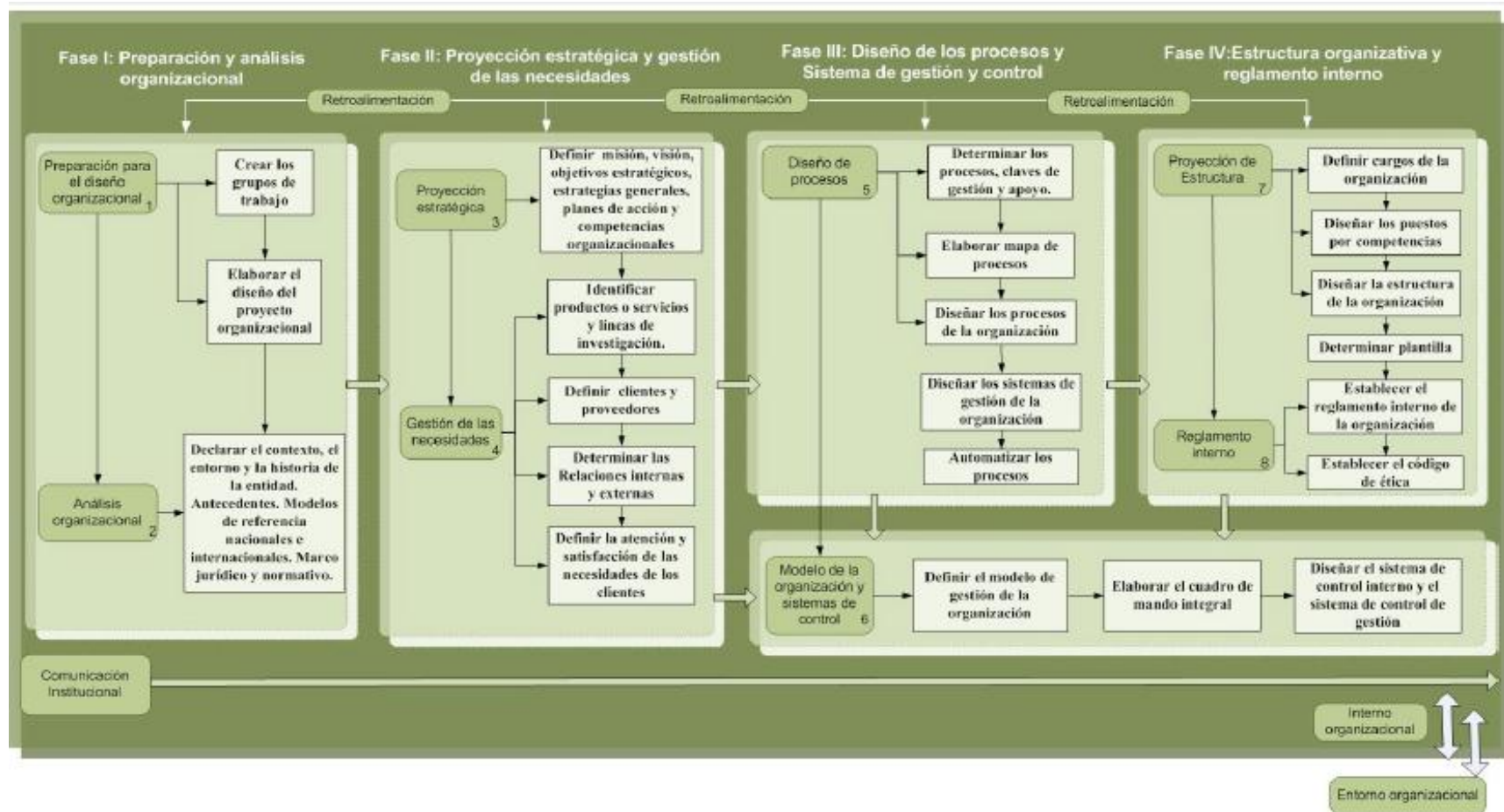
Diseñar en una Asociación de Comerciantes Minoristas, es un proceso en el cual debe elegirse la estructura adecuada, según sus necesidades y el entorno, todo ello con la finalidad de realizar un conjunto de funciones según las estrategias a implementarse en la organización, determinado así la estructura organizacional que más se acople, tomando en cuenta al recurso humano, tecnológico, actividades y la dimensión de la institución.

Gráfico 1 Modelo de Diseño Organizacional Richard Daft



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

Gráfico 2 Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa



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

1.2.2. Elementos Básicos del Diseño Organizacional

Conti C. (2009) considera que los elementos del diseño organizacional son: “Dividir a carga entera de trabajo que debe desempeñarse, en tareas que puedan ser ejecutadas en forma especializada por las personas, para aumentar su eficacia y productividad. Esto se conoce como la División de trabajo.

Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigiar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación del trabajo.”
Pág. #18

División del trabajo

Bateman T. y Snell S. (2009) “El trabajo de la organización está subdividido en tareas pequeñas. Los individuos a los larga de la organización llevan a cabo diferentes tareas”. Pág. # 290.

Especialización

Bateman T. y Snell S. (2009), “La especialización se refiere al hecho de que diferentes personas o grupos llevan a cabo partes específicas de un trabajo más grande.” Pág. # 291.

Coordinación

Bateman T. y Snell S. (2009), “Procedimientos que vinculan las diferentes partes de la organización para cumplir con la misión general. La integración se alcanza por mecanismos estructurales que mejoran la colaboración y coordinación”. Pág. # 291.

Los elementos del diseño organizacional son los componentes necesarios que permiten el logro de los objetivos de la organización, desatacando a las políticas y estrategias que ayudan a que los recursos de la organización sean más productivos.

1.2.2.1. Organización Formal

De acuerdo con Dubrin (2002):

Una estructura de una organización formal se encuentra conformada por reglas y disposiciones oficiales que abarcan todos los hechos y transacciones que se pueden presentar o realizar durante las actividades de negocio de una empresa. Pág. # 257.

Por lo tanto es un conjunto de relaciones establecidas entre los distintos órganos de la organización, ya sea un órgano - individuo, un órgano- sección, un órgano - departamento o un órgano - área, y establecidas mediante el proceso racional de planificación para lograr la adecuación de esas relaciones a los fines.

1.2.2.2. Organización Informal

Se encuentra oculta y funciona para dar flexibilidad y velocidad a la organización es complementaria de la formal. La definición de Dubrin (2002) "Es un conjunto de relaciones de trabajo no oficiales, que surge para atender los hechos y transacciones que no abarca la estructura formal". Pág. # 257.

1.2.2.3. Situación Interna

1.2.2.3.1. Fortalezas

Según el autor Ramírez J. (1997) indica lo siguiente:

Las fortalezas organizacionales se derivan principalmente de la toma de decisiones a nivel gerencial, especialmente en lo referente a la asignación apropiada de los recursos internos le permite a la institución interactuar de manera efectiva con el mercado.

Igualmente, una apropiada asignación de los recursos financieros disponibles de una institución de educación le permitirá adquirir los insumos, implementar los procesos y generar los productos que la clientela espera. Esto le dará la posibilidad de acceder a más recursos e iniciar nuevamente el ciclo. Así mismo, le permitirá utilizar oportunidades externas y desarrollar fortalezas internas que la protejan de las amenazas. Pág. # 38.

De lo denotado se puede concluir que las fortalezas son aquellos factores que permiten a las organizaciones poder desarrollarse y hacer frente a las problemáticas que se puedan presentar en un futuro y que pueden generar que la productividad de las instituciones disminuya causando pérdida de tiempo y otros recursos vitales.

1.2.2.3.2. Debilidades

De acuerdo a lo que manifiesta el autor Ramírez J. (1997):

En contraste con las fortalezas, las debilidades organizacionales se refieren a todas las características de insumos, procesos y productos que no apoyan a la institución para hacer uso de las oportunidades o que no la protegen de amenazas provenientes del contexto. Por ejemplo, tener una carrera con una gran base teórica cuando se demanda un profesional práctico, constituye una debilidad Pág. # 39.

Las debilidades causan que las organizaciones no avancen y retrasen su eficiencia, son aquellos puntos en los cuales se falla, que al identificarlos deben ser solucionados y transformados en puntos fuertes ya que a largo plazo podría ocasionar el declive de la organización.

1.2.2.3.3. Disponibilidad de Recursos

Montserrat J. (2013), manifiesta lo siguiente:

Esta disponibilidad de recursos puede analizarse tanto desde una perspectiva externa, como interna. Por ejemplo, aunque la financiación ajena tenga un coste muy inferior a la financiación propia, debido a que la recuperación de dichos recursos queda garantizada por el activo de la empresa, no tiene sentido plantearse recurrir a ella si las entidades financieras no están dispuestas a conceder financiación o no disponen de recursos financieros para ello. A esta problemática de fuerte restricción crediticia deben enfrentarse actualmente muchas empresas españolas. Desde un punto de vista interno, si una empresa tiene un volumen de endeudamiento del 90%, difícilmente podrá recurrir a la financiación ajena, ya que ninguna entidad financiera estará dispuesta a sumir este nivel de riesgo financiero Pág. # 34.

La disponibilidad de recursos trata de que tipos de recursos tiene la institución los cuales contribuye al desarrollo adecuado de las actividades que como institución debe realizar; entre los que se hallan los recursos humanos que son el personal con el que se cuenta, considerando factores como la cantidad de personas que integran la organización y el nivel de capacitación, conocimiento y experiencia que posean cada uno de ellos, además de los recursos materiales que son necesarios para que se pueda ayudar al recurso humano para su desenvolvimiento, el recurso tecnológico que día a día cambia y avanza a lo cual el personal que lo vaya a utilizar debe conocer como emplear estos recursos que ahorran tiempo y otros recursos a la institución.

1.2.2.3.3.1. Recursos Humanos

Es el factor más importante dentro de la organización, ya que son las personas encargadas de realizar las diferentes actividades para la realización de un producto o servicio; del cual depende la consecución de los objetivos de la organización.

Se debe considerar que este recurso esté constantemente capacitado sobre los diferentes cambios que ocurren en su entorno y estar prestos adaptarse; desarrollar sus actitudes y aptitudes físicas o intelectuales motivándolos para que cada uno de ellos aporte con su mayor potencial a la institución logrando una sinergia y armonización de los objetivos organizacionales con los objetivos individuales de los colaboradores de la empresa.

1.2.2.3.3.2. Recursos Materiales

Son los bienes tangibles es decir que se puede tocar o ver; que posee la organización para la ejecución de las labores necesarias que conllevan al desarrollo de la institución; entre los cuales está la materia prima, los insumos entre otros. Se debe procurar contar con los recursos materiales necesarios ya que si no se los posee la empresa queda desabastecida y no podrá realizar de manera productiva su actividad generando su decaimiento.

1.2.2.3.3.3. Recursos Financieros

Es el capital o valor económico con el que la empresa cuenta para la adquisición de los diferentes materiales, tecnologías y capital humano necesario para el desarrollo de sus actividades en lo que respecta a producción, distribución, comercialización, entre otros.

Las diferentes formas en que las empresas pueden generar este recurso es el de la aportación voluntaria de los socios o través de préstamos a entidades bancarias; la mayoría de las organizaciones tiene como fin primordial generar valor a un producto o servicio de manera que la retribución a ello sea por parte del cliente un valor económico que permita cubrir sus gastos y obtener las utilidades que se ha propuesto.

1.2.2.3.3.4. Recursos Tecnológicos

Es un medio que permite que la organización realice las actividades en el menor tiempo posible reduciendo costos, aumentando la calidad logrando la productividad. Entre los diferentes recursos tecnológicos que poseen las empresas están: Computadores, impresoras, escáner, teléfonos, los diferentes programas y avances tecnológicos que día a día surgen en función de los requerimientos del entorno.

1.2.2.3.4. Competencia Distintiva

Hernandez G. (2006) Resultado de desarrollar ciertas capacidades empresariales como son: servicio al cliente, calidad de productos, conocimientos de recursos; aplicados a recursos tangibles e intangibles de la empresa para poder ofrecer valor a los consumidores a través del tiempo. Deben existir cuatro condiciones para cumplir con la competencia distintiva:

- ✓ Permitir a la empresa implementar estrategias de valor para consumidores específicos.
- ✓ Difícil de producir porque son el resultado de una evolución histórica compleja de relaciones sociales, etc.
- ✓ Que no sean sustituibles Pág. # 74.

La competencia distintiva es muy importante de considerar ya que se debe considerar que acciones está emprendiendo las empresas rivales que puede afectar los niveles de ventas e ingresos para la institución por lo que se los debe conocer, y desarrollar , estrategias que permitan estar siempre delante de ella y que se pueda superarla.

1.2.2.3.5. Estilo de Liderazgo

Según Ayoub J. (2010) los estilos de liderazgo son:

1.- Autocrático. Las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo. Los autócratas destacan la obediencia, lealtad y observancia de los roles y pueden emerger a través del ejercicio del poder, generalmente de coerción y de recompensa.

2.- Democrático. Las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por el grupo bajo la asistencia del líder. Los miembros son libres de elegir con quien trabajar y cómo repartirse las tareas y cuándo se requiere asistencia técnica el líder sugiere alternativas. El líder se considera a sí mismo como un instrumento para promover el bienestar del grupo, solicitar consejos y está abierto a las opiniones.

3.- Laissez – faire. El líder no participa en el grupo, otorgando total libertad a sus miembros para decidir y actuar, sólo proporciona los materiales necesarios y deja claro que intervendrá si se le pregunta.

No se interesa en participar y presenta una personalidad despegada, cautelosa, introvertida, indecisa, conformista e irracional. El modelo de liderazgo de alcance pleno reproduce al laissez-faire como uno de los factores del estilo pasivo-evasivo.

Aún cuando el objetivo del experimento era estudiar las conductas agresivas en grupos pequeños de niños y no los estilos de liderazgo, al reproducir experimentalmente los climas autocrático, democrático y de no liderazgo, el mismo trabajo sirvió para estimular gran parte de la subsecuente investigación

Pág. # 33.

El líder es aquella persona capaz de motivar a los demás integrantes de la organización a contribuir y participar constantemente en las actividades que ayuden a que los objetivos sean alcanzados, a lo cual se debe establecer el tipo de líder adecuado y necesario para la institución, ya que debe ser el más pertinente para que se logre la armonización de los objetivos personales de los colaboradores con los objetivos institucionales.

1.2.2.3.6. Desempeño Pasado

Los autores Wayne R. y Noé R. (2005) expresan lo siguiente:

Algunas organizaciones intentan determinar el potencial de los empleados evaluando su desempeño. Aunque los comportamientos pasados pueden ser los mejores indicadores de comportamientos futuros, el desempeño pasado de un empleado puede no indicar con exactitud su desempeño futuro en un nivel más alto o en un puesto diferente. El mejor vendedor de la empresa puede no contar con lo que se requiere para convertirse en un exitoso gerente de ventas de distrito, puesto en el que las tareas son diferentes. De modo similar, el mejor programador puede, si es promovido, ser un desastre como gerente de tecnología de la información (TI). Destacar en exceso las habilidades técnicas e ignorar otras habilidades igualmente importantes, es un error común al promover empleados a trabajos gerenciales. El reconocimiento de este problema ha hecho que algunas empresas separen la evaluación del desempeño, que se centra en el comportamiento pasado, de la evaluación del potencial, que se orienta hacia el futuro. Pág.# 255.

Dentro de la situación interna se considera el desempeño pasado porque se debe partir del diagnóstico de cómo se han manejado las actividades administrativas dentro de la organización de forma que se pueda detectar las acciones positivas y negativas dentro de aquel manejo el cual es el punto de partida para la realizaciones de las correcciones, la generación y aplicación de las estrategias inmediatas a aplicar.

1.2.2.4. Entorno Externo

1.2.2.4.1. Oportunidades

Longenecker J. (2007) El éxito de Big Dog Motoreycles demuestra la importancia de conocer las debilidades de los competidores y reconocer las oportunidades de negocio.

Gary Hamel, el experto en estrategia, recomienda que los empresarios den un paso más al analizar la industria, es decir, que también identifiquen el pensamiento que modela la conducta de la industria. Por ejemplo, en el mercado de libros de texto universitarios, los estudiantes suponen que tienen que comprar los libros en lugar de “rentarlos” simplemente por un semestre. Tales percepciones, cuando se combinan con la conciencia de cambios en el ambiente general (que incluyen nuevas tecnologías con potencial de mercado, tendencias de estilos de vida que requieren nuevos productos o servicios, y decisiones políticas que abren mercados extranjeros), pueden arrojar luz sobre una ruta que conduce a la ventaja competitiva.

Análisis de adentro hacia fuera.

La identificación de oportunidades en el ambiente externo vale el esfuerzo, pero los conceptos de negocios cobran significado sólo si se acoplan bien con el potencial interno del negocio. En otras palabras, el conocimiento de las oportunidades de negocios potenciales por parte del emprendedor debe combinarse con razonamientos de lo que él y el nuevo negocio podrán hacer. Hay que observar que estos conceptos se aplican tanto a los negocios existentes como a los que se inician.

Con el fin de determinar el potencial interno de un negocio, el emprendedor debe entender la diferencia entre recursos y capacidades. Recursos son aquellos insumos básicos que una empresa utiliza en su negocio, que incluyen capital, tecnología, equipo y empleados. Las empresas tienen recursos tanto tangibles como intangibles. Los recursos tangibles son visibles y fáciles de medir. Plantas y equipo, reservas de efectivo y marcas registradas son todos recursos tangibles. Éstos son muy diferentes de los recursos intangibles, que son invisibles y difíciles de evaluar. Estos últimos recursos incluyen tanto los derechos de propiedad intelectual, por ejemplo patentes y derechos de autor, como el reconocimiento de marcas y la reputación de la organización. Pág. # 64.

Las oportunidades son aquellos factores que se presentan de manera repentina para lo que se debe conocer el entorno en el que se desenvuelve la organización, para poder detectar aquellas oportunidades y éstas sean aprovechadas para que la organización desarrolle estrategias de crecimiento a través de las cuales se pueda combatir las amenazas que puedan afectar a la organización.

1.2.2.4.2. Amenazas

Valencia J. (2005), da a conocer en su concepto lo siguiente:

Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales. Si reagrupamos esos conceptos desde la óptica de la empresa, dos componentes son de naturaleza interna: fortalezas y debilidades. Mientras que los otros dos componentes, son de naturaleza externa a la empresa: oportunidades y amenazas. Desde este punto de vista, el análisis Foda responde a las preguntas siguientes:

Respecto a la empresa

¿Qué puntos fuertes tiene el sistema operativo de mi empresa que podrían facilitar el logro de los objetivos? Pág. #143.

Las amenazas son circunstancias erróneas, las cuales son un factor externo a la organización a los cuales no podemos controlar por lo que se requiere estar preparado para poder afrontar estas eventualidades mediante la creación de estrategias que fortalezcan las debilidades y el aprovechamiento de las oportunidades.

1.2.2.4.3. Incertidumbre

De acuerdo a lo manifestado por Vélez I. (2003) indica:

Esta situación se presenta cuando se pueden determinar los eventos posibles y no es posible asignarles probabilidades. Hay un nivel de mayor incertidumbre que algunos han denominado incertidumbre dura, el cual se refiere a la situación en que ni siquiera es posible identificar los estados o eventos futuros. El ejemplo que se presenta a continuación se refiere a una situación en que es posible prever los eventos, pero es imposible asignarles probabilidades. Ejemplo: Un muchacho desea establecer una venta de periódicos en la cafetería de la universidad y tiene que decidir cuántos deberá comprar. Estima vagamente la cantidad que podría vender en 15, 20, 25 o 30 periódicos (para simplificar la situación, se excluyen las cantidades intermedias). Por lo tanto considera que tendrá que adquirir 15, 20, 25 o 30 periódicos. Pág. # 87.

La incertidumbre es una acción a la cual se desconoce el resultado ya que hay desconocimientos de factores que ayuden a la toma de decisiones de la forma más correcta; si existe este tipo de circunstancias es más complicado el tomar las decisiones acertadas debido a que se puede tener resultados inesperados, causando algo distinto a las estimaciones futuras para lo que se requiere el poseer conocimiento e información de los diferentes cambios que se presenten para tener una idea del comportamiento del entorno.

1.2.2.4.4. Foda Estratégico

Para DAFT R. (2005) el Foda estratégico: se utiliza para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así

maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así, el impacto de las debilidades y amenazas. Así mismo se utiliza para el desarrollo un plan estratégico, al planear una solución específica o un problema. Una vez ya analizado el ambiente externo por ejemplo, la cultura, la economía, etc.

Análisis Interno: Se examina además de la estructura global, la calidad, así como las características de los recursos humanos, para facilitar el logro de los objetivos y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva.

Análisis Externo: Los sectores del ambiente externo son los más importantes, para la conducta estratégica que es el comportamiento de los competidores, clientes, proveedores y la mano de obra, sistemas políticos, realizando el diagnóstico para analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la puedan beneficiar, identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas. Por lo tanto sirve para identificar el mercado sobre el que se desea competir y definir estrategias (hacia dónde quiere ir y quiere ser) para estar presente en el ramo de la actividad. Para saber cómo están los clientes, el entorno donde se desenvuelve y demás factores externos. Éste análisis puede dar lugar a supuestas claves acerca de acontecimientos futuros, así como la consideración de escenarios alternativos.

El Foda estratégico permite que se obtenga información y diagnóstico de la situación de la organización, así como ayudar a crear las estrategias para fortalecer las debilidades y aprovechar las oportunidades.

Para lograr una comunicación efectiva no sólo se requiere conocer el proceso de la comunicación, sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación podamos asegurarnos que el mensaje fue recibido con éxito.

1.2.2.5. Dirección Estratégica

1.2.2.5.1. Filosofía

García B. y Songel G. (2004) La filosofía define el propósito general de la empresa y explica la razón de su existencia, de modo que todos los componentes de la compañía comprenden cuál es su labor dentro de la empresa y dirigen mejor sus esfuerzos. La definición de una buena estrategia y objetivos hace que los empleados se comprometan desde el lado más intelectual, mientras que la filosofía establece un compromiso de tipo emocional.

La filosofía debe ser estable y definida de forma clara. La estabilidad puede permanecer a pesar de que se varía los objetivos y las estrategias, a medida que las tipologías de producto evolucionan. La claridad se produce a través de mensajes congruentes, breves, sencillos, comprensibles y capaces de despertar emociones.

Una filosofía clara conduce a decisiones congruentes, de lo contrario crean confusión y obligan a los directivos a depender de controles formales que orienten los recursos humanos. La estructura se hace más rígida y burocrática, lo que supone un obstáculo para la innovación.

La elaboración de la filosofía empresarial no se trata de un simple ejercicio. Es necesaria para crear los valores fundamentales de la empresa, es decir, su cultura. Por ello, entraña un sistema de control social que resulta básico en situaciones que cambian con rapidez. Pág. # 45.

La filosofía empresarial es la ideología en la que se sustentan las acciones de las organizaciones, es siendo su forma de ser, es la manera en que la organización debe hacer las actividades, siendo necesarias para alcanzar las metas que se han llegado a establecer ya que sin filosofía no se logrará aquello.

1.2.2.5.2. Misión

Para Daft R. (2005), el concepto de misión detalla lo siguiente:

En la parte superior de la jerarquía de metas está la misión, razón que justifica la existencia de la organización. Describe sus valores, sus aspiraciones y razón de ser. Una misión bien definida es el fundamento del desarrollo de las metas y planes subsecuentes. Sin una misión clara, las metas y los planes pueden trazarse al azar y no llevar a la organización en la dirección correcta.

La declaración formal de la misión es una definición general del alcance básico de la empresa y de sus operaciones que la distinguen de otras parecidas. La declaración a menudo se centra en el mercado y los clientes, indicando además las áreas de sus actividades. En ocasiones describe características como valores, calidad del producto, ubicación de las instalaciones y actitud hacia los empleados. Normalmente refleja la filosofía de la compañía y su propósito. Pág. # 213.

La misión establece para que se constituye la organización, que debe hacer y las líneas clara que debe seguir para no perder el rumbo razón por la cual se creó. Para poder ser definida hay que guiarse de qué tipo de producto o servicio brindaremos a los clientes, así como de a quien estamos dirigiéndolo para conocer que insatisfacción que tiene la institución, ver si la vamos a satisfacer y denotar que haremos para diferenciarnos de la competencia, para ganar la aceptación de nuestro entorno.

1.2.2.5.3. Visión

Thompson, A.; Strickland, A. y Gamble, J. (2008), dan a conocer:

La visión estratégica describe el rumbo que la institución intenta tomar con el fin de desarrollar su actividad. Es una imagen futura, un estado ideal de la organización al que se quiere llegar; refleja su esencia, ayuda a trabajar por un motivo y lleva en la misma dirección a todos los que se comprometen con la institución. Pág. # 2.

Es donde la organización pretende llegar en un tiempo determinado, expresando a su vez como poder llegar, es importante porque sin una visión las organizaciones no tendrían un rumbo fijo, es decir no sabrían hacia donde se dirigen y que estrategias podrían aplicar para trabajar en conjunto con todos los colaboradores de la organización para poder estar en el sitio deseado.

1.2.2.5.4. Objetivo General

De acuerdo a Tamayo M. (2004), el objetivo general comprende:

Un objetivo general puede enunciar varios resultados a lograr, lo importante es que su enunciado pueda ser diferenciado dentro del contexto total del enunciado del objetivo general.

Pueden también formularse varios objetivos generales presentando cada uno de ellos un resultado a lograr, teniendo la precaución de no olvidar el tratamiento de alguno de ellos, lo cual no ocurre cuando se involucran varios resultados en un enunciado de objetivo general.

Es importante tener en cuenta que para cada resultado hay que plantear una gama de objetivos específicos que aseguren su logro. El número de objetivos, como el de resultados enunciados en cada objetivo general, es de libertad del investigador de acuerdo a sus necesidades de investigación, sólo es necesario no olvidar el tratamiento de ninguno de ellos. Pág. # 139.

Está conformado por un enunciado que sobresale dentro del contexto, en el cual puede enunciar varios resultados a lograr en la empresa, institución, etc.

Queda a libre albedrío formular varios objetivos generales, pero nunca olvidar que cada resultado que se quiere va acompañado de algunos objetivos específicos, como una garantía para su cumplimiento.

1.2.2.5.4.1. Objetivos Específicos

El autor Tamayo M. (2004) , expone lo siguiente:

Los objetivos generales dan origen a objetivos específicos que son los que identifican las acciones que el investigador va a realizar para ir logrando dichos objetivos. Los objetivos específicos se van realizando en cada una de las etapas de la investigación. Estos objetivos deben ser evaluados en cada paso para conocer los distintos niveles de resultados.

La suma de los objetivos específicos es igual al objetivo general y, por tanto, a los resultados esperados de la investigación.

Conviene anotar que son los objetivos específicos los que se investigan y no el objetivo general, ya que éste se logra como resultado. Pág. # 139.

Los objetivos específicos nacen de los generales concretándolos y guiándolos para conseguir resultados, indicando específicamente lo que se quiere conseguir pero de una manera no muy a fondo, es decir sin mostrar cifras medibles con indicadores.

Consta de un proceso paso a paso para ir concretando en lo que respecta a los objetivos generales a los que va dirigido el proyecto, nutriendo a cada una de las herramientas para conseguir resultados con eficiencia y la eficacia necesarios. Y es de vital importancia recalcar que los objetivos específicos son de investigación, mientras que el general son los resultados de éste camino a seguir.

1.2.2.5.5. Estrategias

Para Manso F. (2003), las estrategias se conceptualiza en lo siguiente:

La estrategia ha dejado de ser el feudo de los militares y los poderosos. La estrategia es un método de pensamiento y no una doctrina única, que permite clasificar y jerarquizar los acontecimientos para luego escoger los procedimientos más eficaces para resolver un problema. A cada situación corresponde una estrategia particular. Cualquier estrategia puede ser la mejor para una determinada situación y de estable en otra.

A medida que la estrategia ha ido perdiendo su carácter esotérico y especializado, se ha ido convirtiendo en un cuerpo de conocimientos acumulativos que se enriquece en cada generación. La esencia de la estrategia surge del juego abstracto del conflicto de dos voluntades. Beaufre, citado anteriormente, fue el primero en conceptuarla como una dialéctica de esas voluntades en conflicto. Las escuelas modernas de pensamiento estratégico han persistido en esta orientación a través del llamado diálogo estratégico. La estrategia no constituye ni un juego de la inteligencia sobre las realidades, ni un cuerpo de pensamiento que, a pesar de su complejidad, debe poder servir de guía práctica para alcanzar, del modo más eficaz posible, los fines, no sólo de la guerra, sino también de la empresa. Pág. # 172.

Son los cursos de acción fijados para el logro de las metas establecidas, para lo cual deben ser establecidas en función del entorno y de las necesidades de la organización ya que permite que la misma pueda combatir las circunstancias o problemáticas que se presentan ocasionando que la organización se retrase, o no logre alcanzar lo planeado.

1.2.2.5.6. Metas

Daft R. (2005), define las metas en una organización como un conjunto:

Las metas estratégicas son declaraciones generales que indican dónde una compañía quiere estar en el futuro. Se refieren a la organización en su conjunto y no a una división ni departamento en concreto. A menudo se les conoce como metas oficiales, porque son las intenciones explícitas de lo que se desea conseguir. Por ejemplo, cinco años después de fundar Physician Sales and Service, Pat Kelly fijó la meta estratégica de convertirse en la primera cadena nacional de equipo médico, objetivo que logró pronto. Ahora quiere que la compañía se convierta en distribuidor mundial de productos médicos. E. piphany se fijó la meta estratégica de convertirse en el proveedor número 2 de software para administrar las relaciones con los clientes, según se comenta en el recuadro “Lo más reciente de Internet”.

Los planes estratégicos definen los pasos a través de los cuales se busca alcanzar las metas estratégicas. Son un esquema que define las actividades y la asignación de recursos (efectivo, personal, espacio e instalaciones) necesarias para cumplirlos. Tiende ser de largo plazo y a veces define los pasos con una proyección de dos a cinco años. Su finalidad es hacer realidad las metas en ese lapso. Pág. # 214.

Las metas dentro de la organización deben ser medibles, realizables y cuantificables, para poder medir y conocer si se está logrando o cuál es su nivel de avance de tal forma que se vaya dando seguimiento al cumplimiento de estas metas.

1.2.2.5.7. Valores y Principios

Worley C. (2007) “Los valores son un elemento importante del desarrollo organizacional desde que esté nació. Los valores fomentados se encuadran en un modelo humanista que entre otras cosas incluye el interés por la investigación y la ciencia, por la democracia y el altruismo.

Se ha procurado crear un espíritu de confianza y de colaboración; crear una atmósfera abierta que busca resolver problemas; mejorar el autocontrol de los empleados.

En fechas más recientes estos valores han sido ampliados y hoy se trata de mejorar la eficiencia organizacional (mejorar la productividad o reducir la rotación de personal) y el desempeño (aumentar la rentabilidad). Se observa un deseo creciente de optimizar los beneficios humanos y los objetivos de la producción.

Tanto los profesionales del desarrollo organizacional como los gerentes, empleados, líderes laborales y funcionarios del gobierno, han brindado todo su apoyo a los valores de humanizar la empresa y de elevar su eficiencia. En efecto, sería difícil no hacerlo.

Pero en la práctica los profesionales enfrentan retos serios al tratar de impulsar tanto la humanización de la empresa como su eficiencia. Aumentan los casos en que chocan la necesidad del personal de encontrar mayor significado en su vida y la de la compañía de utilizar con más eficiencia los recursos.

Por ejemplo, los costosos bienes de capital serán más eficientes si se programa y se sistematizan con mayor rigor, pero quizá al personal no le satisfaga esa tecnología. ¿Puede modificarse la tecnología para humanizarla sin que pierda su eficiencia? ¿Qué compromisos son posibles? Son los dilemas de valor que encaramos al intentar optimizar los beneficios humanos y la eficiencia corporativa.” Pág. # 57.

Los valores son un conjunto de normas que determinan el comportamiento de los individuos dentro de la organización, ya que se basan en la conducta que afectan en la toma de decisiones.

Los valores influyen en la parte interna y externa de la organización debido a que los colaboradores deben ajustarse a estas normas de la conducta humana y la

organización como tal debe ir delineando principios y valores que contribuyan a la fijación de las mismas y en la parte externa ya que de esta forma se mostrarán como individuo y organización a los clientes.

1.2.2.6. Diseño Organizacional

1.2.2.6.1. Concepto

HINTZE, J. (2008), define al diseño: “Diseñar la estructura organizativa implica establecer cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad al interior de la organización (lo que se suele representar a través de organigramas), cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y también sobre otras áreas y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas; mientras que el diseño organizativo es el proceso de definición inicial de la estructura y también el de redefinición posterior.

La evaluación de estructura, finalmente, es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de deseabilidad resultantes de decisiones políticas, de contrastes con estructuras de otras instituciones exitosas aceptadas como modelos, o del conocimiento previo de determinadas características organizativas consideradas deseables o indeseables” pág. # 67.

El diseño organizacional; es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. Consultado en: Grupo Consultoría Medellín – Colombia bajado el 3 de Octubre del 2012 en www.grupoconsultoria.com.co

El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, también se puede definir como el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas de la organización. Consultado en Diseño Organizacional. BuenasTareas.com <http://www.buenastareas.com/ensayos/Dise%C3%B1o-Organizacional/42986.html>.

1.2.2.6.2. Componentes del Diseño

Conti C. (2009) considera que los elementos del diseño organizacional son:

Dividir la carga entera de trabajo que debe desempeñarse, en tareas que puedan ser ejecutadas en forma especializada por las personas, para aumentar su eficacia y productividad. Esto se conoce como la División de trabajo.

Agrupar las tareas en forma lógica y sistemática que les permita ser eficiente, en las tareas asignadas de acuerdo a las unidades organizacionales consideradas como la división de los trabajos estos se las conoce como departamentalización.

Especificar “quien depende de quién” en la organización, delegar la autoridad para la toma de decisiones y asignar en cada área la responsabilidad por resultados. Esta conexión produce una jerarquía en la organización. La vía jerárquica utiliza la autoridad y la comunicación al pasar por todos los niveles.

Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación del trabajo. Pág. #18.

División del trabajo

Bateman T. y Snell S. (2009) “El trabajo de la organización está subdividido en tareas pequeñas. Los individuos a los larga de la organización llevan a cabo diferentes tareas”. Pág. # 290.

Diferenciación

Bateman T. y Snell S. (2009) “La diferenciación significa que la organización está compuesta de muchas unidades diferentes que trabajan en tareas diferentes, haciendo uso de habilidades y metodologías de trabajo diferentes.” Pág. # 290.

Especialización

Bateman T. y Snell S. (2009), “La especialización se refiere al hecho de que diferentes personas o grupos llevan a cabo partes específicas de un trabajo más grande.” Pág. # 291.

Integración y Coordinación

Bateman T. y Snell S. (2009), “Procedimientos que vinculan las diferentes partes de la organización para cumplir con la misión general. La integración se alcanza por mecanismos estructurales que mejoran la colaboración y coordinación”. Pág. # 291.

Descentralización

Fernández E. (2010) “El proceso de otorgar más autoridad y, por tanto, conceder mayor autonomía en la toma de decisiones a empleados o departamentos de los niveles inferiores” Pág. 372.

Los elementos del diseño organizacional son los componentes necesarios que permiten el logro de los objetivos de la organización, desatacando a las políticas y estrategias que ayudan a que los recursos de la organización sean más productivos.

A través de la aplicación adecuada de estos elementos es que se hace posible la aplicación del diseño organizacional ya que si estos parámetros se establecen con claridad se ayudará a que la organización vaya tomando el rumbo al que pretende llegar y poco a poco se va creando la cultura y ambiente laboral entre los miembros de la organización, permitiendo una armonización de los objetivos individuales y grupales, optimizando los recursos de la institución.

1.2.2.6.3. Orgánico Estructural

FERREL O. (2004) “Representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal comités permanentes y líneas de comunicación” Pág. # 243.

ANDRADE S. (2005) “Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc.”. Pág. 448.

Organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría.

1.2.2.6.3.1. Manuales Organizacionales

Según Rodríguez V.(2005), manifiesta lo siguiente:

Consiste en recopilar y organizar toda la información que se integra al manual, esto es formular una serie de oficios, dirigidos a los diversos funcionarios de la diversas unidades administrativas de las que se necesita el apoyo y cooperación para la elaboración del manual. Pág.#316.

El manual de organización consiste en exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

1.2.2.6.4. Sistema de Información

Fernández V. (2006), define el sistema de información como:

Un sistema es un conjunto de componentes que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común. Aunque existe una gran variedad de sistemas la mayoría de ellos pueden representarse a través de un modelo formado por cinco bloques básicos: elementos de entrada, elementos de salida, sección de transformación, mecanismos de control y objetivos. Tal y como muestra la figura, los recursos acceden al sistema a través de los elementos de entrada para ser modificados en la sección de transformación. Este proceso es controlado por el mecanismo de control con el fin de lograr el objetivo marcado. Una vez se ha llevado a cabo la transformación, el resultado sale del sistema a través de los elementos de salida.

La sociedad actual está llena de ejemplos de sistemas: una máquina expendedora de bebidas, una fábrica de productos manufacturados, la columna vertebral, un automóvil, un archivador de documentos, una conversación, etc. En el caso de la máquina expendedora, el elemento de entrada correspondería a la ranura para la introducción de monedas. Una vez están las monedas en el sistema, se comparan con el precio de la bebida seleccionada (objetivo del sistema) mediante el sistema de control. Cuando la cantidad de dinero introducida en el sistema corresponde con el precio de la bebida, el mecanismo de control cambia las monedas por una bebida, la cual es entregada a través del expendedor de la máquina. Pág. # 11.

Los sistemas de información son los métodos mediante los cuales la organización se mantiene informada de todas las actividades que suceden dentro de la organización, debido a que se deben tomar decisiones constantemente para lo cual la herramienta principal para la toma de decisiones es mantenerse informado y no caer en el error de generar o aplicar acciones negativas que con el tiempo podrán perjudicar al buen proceso de las actividades, crecimiento y desarrollo de la organización.

1.2.2.6.5. Tecnología

Rodríguez J. (2005) , expone lo siguiente:

La tecnología consiste en implantar, nuevos desarrollos para alcanzar mayor eficiencia o productividad, generalmente. Para aspectos administrativos, la tecnología es el saber cómo hacer algo; consiste en conocer los medios que nos lleven a incrementar, tanto la eficiencia como la productividad del trabajo humano. Pág. #191.

La tecnología es la herramienta que constantemente está en cambios a los cuales las empresas se deben ir adaptando ya que son elementos vitales para estar adelante de la competencia. La tecnología facilita el mejor desenvolvimiento de las acciones de la organización ya que al estar capacitado y emplear correctamente estos recursos se puede implementar mejores sistemas de control y de administración efectiva de la empresa, porque se logra sistematizar los procesos.

1.2.2.6.6. Políticas de Recursos Humanos

Puchol L. (2007), expresa lo siguiente:

Entendemos por políticas empresariales a unas declaraciones o ideas muy generales que representan la posición oficial de la compañía ante determinadas cuestiones, y que ayudan a tomar decisiones conformes a la cultura de la empresa. Las políticas escritas y publicadas ayudan a los directivos, en cuanto que éstos tienen la certeza de cuál debe ser su proceder en determinadas cuestiones problemáticas, y son de utilidad para todos, por cuanto se sabe de antemano lo que se puede y lo que no se puede pedir, hacer, etc.

Las políticas son amplias, lo que no quiere decir que sean ambiguas. Si tuviéramos que buscar un símil, diríamos que las políticas de una empresa son como la Constitución, que enuncia principios generales que tiene que desarrollarse por medio de normas jurídicas de menor rango. Pero si una norma jurídica, por ejemplo una Ley, contradice a la Constitución, puede ser declarada inconstitucional, y entonces

queda privada de todo efecto. Existen políticas financieras, políticas de producto, políticas comerciales, y por supuesto, también políticas de recursos humanos.

Las políticas están influidas por la cultura nacional, y también por la cultura de la propia organización. Y como las políticas inspiran las normas, no es de extrañar que las normas de recursos humanos entre países tan dispares como Japón y Estados Unidos difieran en materia de selección, formación, retribución, ocio, permanencia en la empresa, criterios de retribución, criterios para la promoción, etc. Pág. # 25.

Las políticas son las reglas que impone la organización para contribuir con el fortalecimiento de la cultura y de la filosofía empresarial de tal manera que los colaboradores de la organización vayan enrumándose y siguiendo estos lineamientos.

1.2.2.6.7. Cultura Organizacional

Hellriell D. y Slocum J. (2009), manifiestan:

La cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que van aprendiendo y que comparten sus miembros. Las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y la visión, las culturas no suelen estar de forma escrita y, sin embargo, son el alma de la organización. Una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácitas que operan las 24 horas del día.

La función de la cultura pesa mucho al determinar la calidad de vida que existe en la organización. Algunos gerentes han tratado de imitar las culturas sólidas de empresas exitosas como Southwest Airlines, la Clínica Mayo y TDI, mientras que otros han tratado de crear una cultura propia con la esperanza de incrementar la lealtad, la productividad y/o la rentabilidad. La cultura tiene sus raíces en innumerables detalles de la vida de la organización y ejerce influencia en mucho de lo que les ocurre a los empleados dentro de ella. La cultura de una organización influye en quién es promovido, en cómo se hacen o descarrilan las carreras y en cómo se asignan los recursos. Cada una de estas decisiones transmite algún aspecto singular de la cultura de una organización. Aun cuando los gerentes tienen

conciencia de la cultura de su organización, con frecuencia no saben bien cómo influir en ella. Si bien las culturas influyen con su peso en el comportamiento, también es necesario crearlas y administrarlas. En concreto, la cultura organizacional incluye:

Las vías usadas de forma rutinaria para comunicarse, como los rituales y las ceremonias o el lenguaje empleado habitualmente en la organización;

Las normas que comparten las personas y los equipos de toda la organización, como que no existan espacios reservados en los estacionamientos;

Los valores dominantes en la organización, como la calidad de los productos o el servicio al cliente. Pág. # 458.

Es un conjunto de hábitos que regulan la forma en que se comportan los integrantes de la organización, y de acuerdo a la cultura de la misma la organización.

1.2.2.6.8. Vínculos Inter-organizacionales

Daft R. (2007), define al vínculo organizacional como:

Las compañías utilizan la propiedad para establecer vínculos cuando compran una parte o el control de un interés en otra compañía. Esto le da a la compañía acceso a la tecnología, productos, o a recursos que no posee en ese momento. Un mayor grado de propiedad y control se obtiene a través de las fusiones y adquisiciones. Una adquisición implica la compra de una organización por otra a fin de que el comprador asuma el control. Una fusión es la unificación de dos o más organizaciones en una sola unidad. Pág. # 156.

Los vínculos corresponden al contacto que tiene una institución con otra la cual se mantiene para trabajar mancomunadamente y en conjunto para buscar beneficios comunes, estos vínculos fortalecen a las organizaciones ya que les permiten invertir recursos y aplicar nuevas estrategias para aumentar su nivel de proporción en el mercado y la cantidad de cliente para que sus ingresos y estabilidad en el mercado sea más duradera.

1.2.2.7. Efectividad de la Organización

a) Diagnóstico

El diagnóstico organizacional es un estudio de doble contingencia: por un lado se estudian modos de relaciones y por otro se plantea la pregunta por otras posibilidades.

Pero el diagnóstico organizacional no es sencillo. En central preguntarse de acerca de que buscar, que describir y como analizar. Para que sea útil, la evaluación organizacional debe ofrecer una descripción relativamente simple de realidades organizacional complejas (Laweler, Nadler y Camman). Los evaluadores deben resaltar algunos aspectos del funcionamiento organizacional y suprimir otros; deben enfatizar cierta información y olvidar otra. La capacidad que tenga el evaluador para realizar esto, manteniendo al mismo tiempo una representación fiel del funcionamiento organizacional, es el determinante principal de la calidad de los resultados de evaluación. (Definición conformada según "Preview clase 11- diagnóstico organizacional.doc: https://www.ucursos.cl/medicina/2007/2/ENFSOCORG4/1/material_docente/previsualizar?id_material=151887) [Consultada: 23 de Agosto de 2013]

b) Eficiencia

Es el nivel en que la organización ha llegado a cumplir sus metas, para poder medir esto se debe considerar tanto su eficiencia como su eficacia en función del aporte a la organización, para lo cual se debe fomentar un buen ambiente interno , establecer políticas, reglas claras y de un sistema de evaluación constante. Además de ello, la consideración del entorno en el cual se desenvuelve la organización puede determinar su grado de efectividad.

c) Evaluación y Seguimiento

La evaluación es un medio que permite determinar a través de un análisis los problemas o falencias que posee la organización así mismo de ver si los objetivos que se han propuesto están siendo alcanzados, determinando las causas por las cuales ocurre el evento permitiendo tomar las acciones correctivas cuando se

necesite. La evaluación puede ir en función del desempeño del personal o de los objetivos alcanzados, es necesario que frecuentemente se esté evaluando tanto al personal, como a los demás recursos de la organización de manera que se conozca su productividad.

El seguimiento es aquel que permite detectar fallas o errores a tiempo ya que se los realiza de manera continua, nos permite recoger información acerca de lo que está sucediendo en una organización, si las acciones se las está realizando como se las ha planificado con antelación. El fin de aplicar el seguimiento y la evaluación es aumentar la productividad de la organización y saber si los objetivos planteados se desarrollan, logrando determinar qué áreas son las más productivas o que es lo que la empresa necesita sea estos crear nuevas áreas, aumentar recursos, etc. Si una organización no evalúa las acciones no conocerá cual es el desempeño que tienen los diferentes departamentos que conforman la misma y es poco probable que logren alcanzar sus metas.

1.2.2.8. Diagnóstico Organizacional

1.2.2.8.1. Matriz de Evaluación de Factor Interno MEFI

La matriz de evaluación de factores internos su objetivo principal se basa en analizar las relaciones internas entre las diferentes áreas de la organización, podemos decir que es una herramienta de formulación de estrategia que analiza, resume, evalúa las debilidades y fortalezas de los diferentes campos o departamentos de la organización.

Para realizar esta matriz se necesita esencialmente de un enfoque científico. Puede llegar a usarse de forma incorrecta toda herramienta científica si se aplica discriminante. Tal como nos dice Fred R. David, (2007):

Se requiere 5 pasos para el desarrollo de una MEFI:

1) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado, como por ejemplo:

Cuadro N° 1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL			

Fuente: Fred R. David (2003) Matriz de evaluación de factores internos.

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

2) Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones deben totalizar 1,0.

3) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

- ✓ Una debilidad importante (1)
- ✓ Una debilidad menor (2)
- ✓ Una fortaleza menor (3)
- ✓ Una fortaleza importante (4)

4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0 siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2,5 muestran una organización con debilidades internas. En caso que por ejemplo, se observe que el resultado total ponderado de 2,31 indica que la firma esta apenas por debajo del promedio en su posición estratégica interna general.

1.2.2.8.2. Matriz de Evaluación de Factor Externo MEFE

La matriz de evaluación de factores externos es una herramienta de formulación de estrategias la cual no debe utilizarse de manera indiscriminada, su análisis consiste en evaluar los factores externos que nos permite resumir y evaluar toda la información externa, de las estrategias como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE, tal como nos dice Fred R. David, (2007) son:

- 1) Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varia de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.

Cuadro N° 2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL			

Fuente: Fred R. David (2003) Matriz de evaluación de factores externos.

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

2) Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0,0 (sin importancia) 1,0 (muy importante).

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una organización dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser de 1,0.

3) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

- ✓ Una amenaza importante (1)
- ✓ Una amenaza menor (2)
- ✓ Una oportunidad menor (3)
- ✓ Una oportunidad importante (4)

4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización es de 4,0 y el resultado ponderado menor posible de 1,0. El resultado ponderado promedio es, por tanto 2,5. Un resultado 4,0 indica que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 muestra una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. Por ejemplo si el resultado total ponderado es de 2,7 muestra que en esta empresa compite una industria que apenas esté por encima del promedio en cuanto a atractivo general.

1.2.2.8.3. Matriz Foda

La matriz FODA es una herramienta o instrumento de mucha importancia que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- ✓ Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO).
- ✓ Estrategias de debilidades y oportunidades (DO).
- ✓ Estrategias de fortalezas y amenazas (FA).
- ✓ Estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Foda se forma de las iniciales de los cuatro conceptos utilizados para la aplicación del instrumento, es decir: F de fortalezas; O de oportunidades; D de debilidades; y A de amenazas. Una de las aplicaciones del análisis FODA, es determinada por factores que favorecen (fortalezas y oportunidades), u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos planteados por la empresa u organización.

De la misma manera se debe entender que las fortalezas y debilidades de la empresa se refieren a las características internas de la empresa, por el contrario las oportunidades y amenazas son las situaciones del entorno. Sin embargo la debilidad o amenaza que se resuelva se convierte automáticamente, en una fortaleza u oportunidad.

Zambrano Barrios Adalberto (2007), manifiesta:

El análisis Foda permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución.

Combinando los factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (fortalezas y debilidades) se pueden precisar las condiciones en las cuales se encuentra la institución con relación a determinados objetivos, metas o retos que se haya planteado dicha organización. Pag.# 97.

El análisis Foda, nos permite entender mejor cuales son los factores internos y los externos o, que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la asociación y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas.

Cuadro N° 3 Matriz Foda

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	Fortalezas	Debilidades
EXTERNO	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Zambrano Barrios A (2007) Matriz FODA.

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Significa ampliar el análisis Foda, para pensar detalladamente en las opciones estratégicas de esta manera se logra una mejor comprensión.

Para Fred R. David, (2007), la matriz foda comprende:

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades podrían ser consideradas como ofensivas, mientras que las estrategias diseñadas para eliminar las debilidades y evitar las amenazas se podrían denominar defensivas.

Toda empresa posee tanto oportunidades y amenazas externas como fortalezas y debilidades internas que se relacionan entre sí para formular alternativas de estrategias posibles. Pag#36.

Se resume que es primordial y fundamental el desarrollo y aplicación del Foda en la Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”, ya que permite analizar la

situación real de la misma, y así poder tomar decisiones orientadas a solucionar problemas internos y externos que afectan a la organización.

El siguiente cuadro está compuesta por nueve cuadrantes, de los cuáles cuatro cuadrantes son los factores claves (FODA), cuatro cuadrantes son de estrategias (FO, DO, FA, DA), y un cuadrante en blanco (superior izquierdo).

Cuadro N° 4 Análisis Foda.

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1.- 2.- 3.- 4.-	1.- 2.- 3.- 4.-
Oportunidades (O) 1.- 2.- 3.- 4.-	FO Estrategia “MAXI-MAXI” Estrategia que aprovecha las fortalezas para maximizar las oportunidades.	DO Estrategia “MINI-MAXI” Estrategia que minimiza las debilidades, maximizando las oportunidades.
Amenazas (A) 1.- 2.- 3.- 4.-	FA Estrategia “MAXI-MINI” Estrategia que utiliza las fortalezas para minimizar las amenazas.	DA Estrategia “MINI-MINI” Estrategia que minimiza las debilidades, y evita las amenazas.

Fuente: Fred R. David, (2003) Análisis FODA.

Elaborado por: Fred R. David.

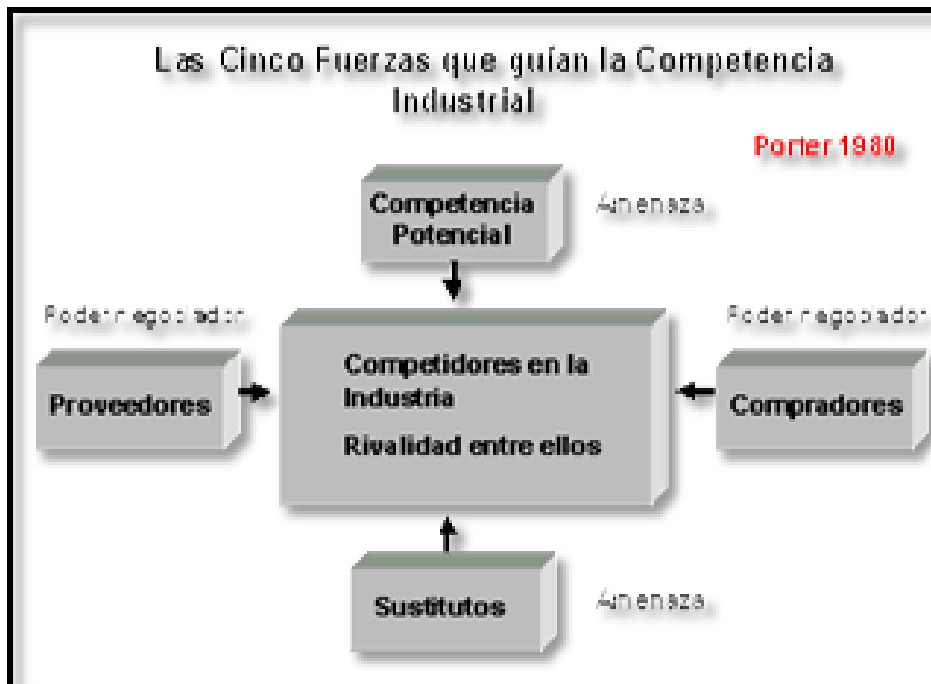
1.2.2.8.4. Modelo de Michael Porter:

Para este autor existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Tal como dice Michael Porter (2009).

- ✓ **Amenaza de entrada de nuevos competidores.-** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- ✓ **La rivalidad entre los competidores.-** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- ✓ **Poder de negociación de los proveedores.-** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- ✓ **Poder de negociación de los compradores.-** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- ✓ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**- Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

GRAFICO N° 1 Las Cinco Fuerzas de Porter



*Fuente: Porter M (2009) la competitividad.
Elaborado por: Porter Michael.*

1.2.2.8.5. Estrategias Organizacionales: Cuadro de Mando Integral – BSC

El Balanced Score Card o Tablero de mando integral BSC constituye una herramienta para movilizar al capital humano hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos del capital humano en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

Esta matriz usa medidas en cuatro categorías:

- 1) Desempeño financiero.
- 2) Conocimiento del cliente
- 3) Procesos internos de operación
- 4) Aprendizaje y crecimiento.

Para alinear iniciativas individuales, organizacionales, trans-departamentales, trans-organizacionales e identificar procesos enteramente nuevos, para cumplir con objetivos del cliente y actores.

Proveen el sistema administrativo para que las organizaciones inviertan en el largo plazo en: clientes, capital humano, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en administrar la última línea para bombear utilidades de corto plazo.

En síntesis se afirma que cambian la manera en que se mide y administra una organización de cualquier modelo. Sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas; cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- ✓ Del cliente ¿Cómo nos ven los clientes o usuarios?
- ✓ Interna de la organización ¿En qué debemos sobresalir?
- ✓ Innovación y aprendizaje ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- ✓ Financiera ¿Cómo nos vemos a los ojos de los usuarios?

Esta matriz es por lo tanto, un sistema de gestión estratégica de la organización alineada, que consiste en:

- ✓ Formular una estrategia consistente y transparente.
- ✓ Comunicar la estrategia a través de la organización.

- ✓ Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- ✓ Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- ✓ Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- ✓ Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Efectivamente, el sistema de medición de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos”, impacta en la toma de decisiones apropiadas para la institución y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

1.2.3. Desempeño Administrativo

1.2.3.1. Definición del Desempeño Administrativo.

Córdoba M. (2007), indica en su concepto:

La gestión del desempeño es un proyecto a largo plazo que no se puede implantar de la noche a la mañana. Se trata de un proceso arduo y prolongado que requiere encajar, adaptar, revisar y actualizar cada uno de sus componentes. Así pues es importante tomar en serio la gestión del desempeño ya que en algún momento hay que abordar la necesidad de reconocer la contribución y desempeño de las personas, aunque este reconocimiento no solamente debe reflejarse en el desarrollo sino también en su retribución.Pag.#54.

Calle,M (2005), manifiesta lo siguiente:

La gestión de los recursos humanos ha evolucionado desde un concepto administrativo hasta la consideración del trabajador como un recurso estratégico de tal importancia que, sin su participación, creatividad o entusiasmo, difícilmente podrían desarrollarse las otras funciones básicas de la empresa.Pag#86.

El desempeño de las actividades en una organización es un proceso de cambio que en muchas ocasiones origina interrogantes por la adaptabilidad y actualización de cada uno de sus componentes, por lo que se hace necesario la creación de un equipo encargado de pilotear el cambio en la institución, como resultado final hay una retribución que es alcanzar los objetivos de la asociación.

1.2.3.2. Recursos del Desempeño Administrativo.

Para poder ejecutar el proceso administrativo constituye los recursos que se utilizan en su gestión, y todos los elementos que se utilizar para dicha ejecución.

Los recursos se pueden clasificar del siguiente modo:

- ❖ **Recursos Humanos:** Se refieren a las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, no importa cuáles sean sus niveles jerárquicos o las tareas encomendadas.
- ❖ **Recursos Materiales:** Son aquellos que se utilizan para ejecutar las operaciones organizacionales básicas.
- ❖ **Recursos Financieros:** Están constituidos por el dinero en forma de capital mediante el cual, al estar disponibles inmediata o mediatamente, permiten afrontar una emergencia. Se considera que estos recursos definen en cierta medida la eficacia de la organización para lograr sus objetivos.
- ❖ **Recursos Mercadológicos:** Se refieren a las actividades relacionadas con la investigación, análisis, publicidad y la distribución.

1.2.3.3. Importancia del Desempeño.

Al respecto, Chiavenato (2002) señala que es importante por ser, “Una apreciación sistemática, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo” pág. #198.

De esto se observa que el desempeño de las personas es importante porque de acuerdo al desarrollo que tiene un individuo se puede lograr el éxito en una organización, en este caso en la Asociación “Unidos Venceremos”.

1.2.3.4. Objetivo de la Gestión del Desempeño.

Zambrano, A. (2007) Facilita alcanzar la producción y la generación de resultados mediante una serie de elementos racionalmente organizados y servidos desde la dirección de la empresa hacia los trabajadores. Además es necesario realizar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos para poder modular el esfuerzo en el equipo de gestión y orientar la organización para alcanzar el resultado de forma eficiente. Pág. #36.

El objetivo del desempeño es alcanzar una sólida base para elaborar planes, a través de un diagnóstico de empresa a trabajadores es decir un proceso que evalúa y combina el análisis del pasado (gestión) y evalúa las alternativas futuras (planeación), para alcanzar los objetivos planificados en la institución.

1.2.3.5. Proceso del Análisis de Gestión del Desempeño.

Fernando Martos Navarro (2006) “El análisis de gestión es una técnica básica que constituye un instrumento básico en una organización” Pág. #12

El proceso de análisis del desempeño se define como la actividad que se realiza en una institución se descompone en unidades menores e identificables, llamadas tareas. A su vez, las tareas se computan como un conjunto de operaciones que precisan para su ejecución una serie de esfuerzos físicos y mentales encaminados a la consecución de un fin específico de trabajo.

1.2.4. Administración.

Reinaldo O. da Silva (2006), sobre la teoría de administración:

Existen casi tantos conceptos de administración como libros sobre el tema; No obstante, la gran mayoría de las definiciones comparten una idea básica: la administración está relacionada con el logro de los objetivos por medio de los esfuerzos de otras personas.

Álvarez Carlos (2009), considera a la administración como:

Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero.

En base a dichas teorías la administración es un desarrollo que coloca todos los componentes de una organización de una manera correcta con la finalidad de, poner en marcha, dar por hecho las metas y objetivos planeados en una organización, previendo los obstáculos q puedan surgir en el camino.

1.2.4.1. Los Principios Generales de la Administración.

Henry Fayol sostenía que la función administrativa sólo obra sobre el personal, pues como función sólo tiene por órgano y por instrumento el cuerpo social.

Los siguientes fueron los principios de administración más utilizados por Fayol:

- ✓ **División del Trabajo:** Se refiere a la separación y delimitación de actividades para que las funciones se realicen con la mayor precisión posible,

la mayor eficiencia y el mínimo esfuerzo, lo que redundará en la especialización y el perfeccionamiento del trabajo individual o en conjunto.

Carlos Álvarez (2009), expresa:

El conjunto de principios o aspectos esenciales que determinan el reparto del trabajo a realizar por un grupo de personas que conjuntamente tiene asignada unas determinadas funciones que debe realizar en un lugar de trabajo.

- ✓ **Trabajo en equipo:** Siendo un equipo de trabajo un conjunto de personas que se organiza para lograr un objetivo común, las empresas modernas fomentan el trabajo en equipo por sus resultados beneficiosos para la organización y los integrantes del grupo de trabajo.

Tres elementos clave configuran el trabajo en equipo:

- ✓ **Conjunto de personas:** Los equipos de trabajo deben estar formados por personas que aporten con experiencia, formación, personalidad, aptitudes y otros factores que influyen en los resultados perseguidos.
- ✓ **Organización:** Implica algún tipo de división de tareas de modo que cada miembro del equipo realice tareas de modo independiente pero relacionado con los resultados que persigue el grupo.
- ✓ **Objetivo común:** Para que el equipo funcione, las metas personales deben ser compatibles con los objetivos del grupo.

En la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos” del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena es el trabajo en equipo una necesidad primordial, al tener que satisfacer una demanda cada vez más exigente a sus clientes.

- ✓ **Autoridad:** La autoridad dentro de una organización es el derecho de ordenar y el poder de hacerse obedecer. Cabe distinguir la autoridad legal, vinculada a la función y la autoridad personal que surge de la inteligencia, del saber, de la experiencia, del liderazgo, etc.
- ✓ **Disciplina:** Es la obediencia y el respeto que prima entre los integrantes de la organización.

Siendo una característica del mundo militar, Fayol dice que en las organizaciones la disciplina debe basarse en un convenio que permita cumplir cabalmente las normas en un ambiente de armonía.

- ✓ **Unidad de mando:** Se refiere a que la ejecución de un acto se deriva de que la orden provenga del jefe.
- ✓ **Unidad de dirección:** Se trata de un principio que se expresa mediante el concepto de un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que persigan el mismo objetivo.
- ✓ **Subordinación de los intereses particulares al interés general:** El interés particular no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Si se trata de dos intereses de orden diverso, pero ambos respetables, deben ser resueltos bajo conciliación.

Los medios para alcanzar los objetivos, entre los principales tenemos:

- ✓ Los jefes deben dar buen ejemplo y mostrar firmeza.
- ✓ Los convenios o acuerdos laborales deben ser tan equitativos como sea posible.
- ✓ Debe ejercerse una atenta vigilancia.

- ✓ **Remuneración:** Siendo la remuneración el precio que la organización paga por el servicio prestado, debe ser equitativa y dar en todo lo posible satisfacción al personal, a la empresa, empleador y al empleado.
- ✓ **Centralización:** Utilizando la metáfora del cerebro como centro de dirección en los organismos vivos, la centralización es en las organizaciones el centro desde el cual parten las órdenes que movilizan el cuerpo organizacional.
- ✓ **Jerarquía:** Es una característica de la cadena de mando que está constituida por los jefes que se encadenan desde la autoridad superior hasta los agentes inferiores.
- ✓ **Orden:** Se debe entender como el principio de un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- ✓ **Equidad:** El anhelo de igualdad y equidad son aspiraciones que en el trato con el personal deben tomarse en cuenta para que la organización se desenvuelva eficaz y armónicamente.
- ✓ **Estabilidad del personal:** El trabajo productivo requiere que el agente concluya su etapa de aprendizaje. Si es desplazado cuando apenas ha concluido aquella etapa, no puede rendir un trabajo apreciable.
- ✓ **Iniciativa:** Concebir un plan y lograr su éxito es uno de los estimulantes más poderosos en cualquier actividad y una recompensa a la iniciativa, fundamental en las empresas exitosas.
- ✓ **Unión del personal**

Los principios mencionados, derivados del trabajo de Fayol, constituyen un aporte fundamental al desarrollo de la administración moderna al introducir un esquema jerárquico y profundizar en el tema de la división del trabajo.

La Administración y sus Funciones.

La administración es una ciencia que permite alcanzar los objetivos utilizando mecanismos operativos que se ejecutan mediante un proceso administrativo.

La administración y sus funciones es la ciencia que nos permite aplicar los procesos administrativos determinando funciones a cada uno de los socios. Los cuales hay que cumplir con mucha responsabilidad.

Trabajando con los socios y todos los recursos disponibles en la asociación para lograr metas organizacionales, es la esencia de la administración y hacerlo con eficacia y eficiencia es atributo de los buenos gerentes.

1.2.4.2. El Proceso de la Administración.

El principal trabajo de los administradores se divide en cuatro actividades:

- ✓ Planear
- ✓ Organizar
- ✓ Dirigir
- ✓ Controlar

Estas cuatro funciones son interdependientes y los administradores suelen desempeñar más de una de ellas a la vez. Para ser eficaces y eficientes, los gerentes deben ejecutar adecuadamente una amplia variedad de actividades que incluyen la planeación, la organización, la dirección y el control, funciones tradicionales de la administración.

Existen varias teorías relativas al proceso de la administración, sin embargo, una de las más conocidas y aceptadas en el mundo moderno es.

Los autores Lawrence J. Gitman, Carl D. Mc Daniel (2007), exponen:

La administración es un proceso que anticipa posibles problemas y oportunidades y diseña planes para acatarlos, coordina y asigna los recursos que se necesitan para aplicar los planes, guía al personal a lo largo del proceso de la aplicación de los planes y revisa los resultados y efectúa los cambios necesarios.

1.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Para el desarrollo del respectivo marco legal debe tomarse en cuenta las instituciones que normalizan, regularizan, y legalizan el manejo de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos” y todas las diferentes actividades que realizan cada uno de los integrantes de la asociación de acuerdo a su campo de acción, así como de las leyes vigentes en nuestro país que amparan el trabajo digno de todos los ecuatorianos. Dicho marco legal está representado por:

La Constitución de la República en vigencia desde el 20 de octubre del 2008

Trabajo y Seguridad Social: La Constitución del Ecuador en su art. 33, establece que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía.

El estado garantiza a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. Formas de trabajo y su retribución:

El art. 325 expresa que el estado garantiza el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con

inclusión de labores de auto-sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Se cita en el art. 326 de la constitución que el derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Es nula toda estipulación en contrario.

Al trabajo de igual valor corresponde igual remuneración.

Toda persona tiene derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar. Por lo tanto la constitución del Ecuador 2008, garantiza el derecho del trabajador y que sus labores se desarrollen dentro de un ambiente armónico, para que se cumpla este precepto es importante que la Asociación de Comerciantes Minoristas, cuente con un diseño organizacional que tenga como propósito una adecuada gestión administrativa, impactando positivamente en los socios.

Plan nacional del buen vivir, vigente desde marzo del 2010, en el objetivo número 6 se encuentra el fundamento legal para argumentar la propuesta tomando en cuenta todas las atribuciones y beneficios que tiene la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos” amparados por la constitución del Ecuador, protegiendo el trabajo digno en todos sus ámbitos.

**“GARANTIZAR EL TRABAJO ESTABLE, JUSTO Y DIGNO EN SU
DIVERSIDAD DE FORMAS”.**

El trabajo constituye la columna vertebral de la sociedad y es un tema fundamental de la vida de las personas y de las familias. La constitución

ecuatoriana reconoce que el trabajo es un derecho y un deber social. Así mismo, como derecho económico, es considerado fuente de realización personal y base de la economía. El trabajo condensa múltiples dimensiones materiales y simbólicas, y está en el centro de una serie de relaciones complejas de producción y reproducción de la vida, que tienen implicación política, económica, laboral, social, ambiental y cultural.

Las interrelaciones entre trabajo, producción y reproducción económica están directamente vinculadas con la actual distribución de los medios de producción, como resultado de la aplicación, durante las últimas décadas, de una política neoliberal que reforzó las inequidades sociales y acentuó la exclusión heredada del modelo primario exportador. La nueva constitución consagra el respeto a la dignidad de las personas trabajadoras, a través del pleno ejercicio de sus derechos”. Pág. # 241:250.

Ministerio de Inclusión Económica y Social

Esta institución es la que ayuda a las asociaciones a dar cumplimiento a todos los requerimientos del gobierno, es decir regula y rige en la provincia, es la autorizada de velar el desempeño de los deberes y obligaciones que la asociación tienen con el estado, así como del cumplimiento de los fines que la asociación ha inscrito dentro de los estatutos registrados en el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) según Acuerdo. No. 00456, por lo tanto la base legal para el correcto desempeño de la asociación se encuentra en éste ministerio ya que su objetivo es regular las entidades con fines sociales por lo tanto deben ser inscritas como manda la ley.

Servicio de Rentas Internas

La Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos” se encuentra registrada en el Servicio de Rentas Internas por medio del RUC que no es más que el registro

único de contribuyente, los identifica, constando también la actividad económica que realizan como es la venta de legumbres, plátanos y frutas.

La respectiva dirección para saber dónde se encuentran ubicados siendo su domicilio en la provincia de Santa Elena, cantón La Libertad, sector albarrada, es la entidad a la cual la asociación se encuentra con la obligación de hacer sus declaraciones tributarias, más conocidas como impuestos, cumpliéndolas como lo pide la ley, por lo tanto ésta institución se relaciona con las sociedades.

1.4. ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS “UNIDOS VENCEREMOS”

La Asociación Unidos Venceremos se dedica a las actividades de comercio dentro del mercado de La Libertad, en la cual expenden productos de primera necesidad para los habitantes de la provincia de Santa Elena la cual visita frecuentemente este sector para adquirir los productos que requieren y satisfacer sus necesidades.

1.4.1. Reseña Histórica

Santa Elena es una provincia de la costa de Ecuador creada el 7 de noviembre del 2007, la más joven de las 24 actuales, con territorios que anterior a esa fecha formaban parte de la provincia del Guayas, al oeste de ésta. Su capital es la ciudad de Santa Elena. En ésta provincia se encuentra una gran infraestructura hotelera, una refinería de petróleo, aeropuerto y puerto marítimo.

La provincia consta con 3 cantones o municipios: La Libertad, Salinas y Santa Elena; los cuales no han sufrido ninguna modificación territorial tras la separación del Guayas. Entre sus poblaciones más destacadas constan: La Libertad, Salinas Santa Elena, Ballenita, Manglaralto, Montañita, Ancón, Anconcito, Punta Blanca,

San José, Olón, Ayangue, Chanduy, Palmar, entre otros. Posee una extensión aproximada de 6.050 Km² (605.000ha), que representa el 29,08% de la Provincia del Guayas (estimada en 20.802 Km² y aproximadamente el 2% del área total del Ecuador).

La Libertad denominado casco comercial por la apertura que posee a los grandes y pequeños negocios, generando un gran crecimiento y desarrollo; producto de ello existen entidades financieras establecidas en el sector por la gran afluencia de comerciantes.

En la actualidad éste prestigioso cantón cuenta con un número de 27 asociaciones según información otorgada por la Federación de Asociaciones de Comerciantes Minoristas y fines del cantón La Libertad.

La Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos” fue fundada el día jueves 5 de octubre de 1989 según acuerdo ministerial # 000459 , previo a convocatoria, se reunieron en el local situado en la avenida Guayaquil, frente al mercado viejo, un grupo de comerciantes minoristas dedicados a la actividad de compra y venta de plátanos y frutas, quienes expresaron la voluntad de fundar una corporación de derecho privado denominado Asociación de Comerciantes Minoristas de Plátanos y Frutas “Unidos Venceremos”.

Dichos comerciantes con el tiempo han incrementado sus negocios proporcionando una gran variedad de productos como son los de primera necesidad, abriendo tiendas y locales de abarrotes, teniendo en la actualidad 100 locales y 93 socios. En la actualidad tienen 22 años de haberse constituido, todo ello da como resultado tener muchos privilegios, cómo es contribuir al Fisco y al desarrollo de éste importante sector.

1.4.1. Acta Fundacional para la Conformación de una Asociación

El día jueves 5 de octubre de 1989 , siendo las dieciocho horas y previa convocatoria, nos reunimos en el local situado en la avenida Guayaquil, frente al mercado viejo, un grupo de comerciantes minoristas dedicados a la actividad de compra y venta de plátanos y frutas, quienes expresamos nuestra voluntad de fundar , como en efecto queda fundada una corporación de derecho privado denominado Asociación de Comerciantes Minoristas de Plátanos y Frutas "Unidos Venceremos" de la parroquia La Libertad, cantón Salinas, provincia del Guayas. Regaladas por las disposiciones del título XXIX', del libro I, del código civil.

Para el efecto contamos con el asesoramiento del abogado Jorge Merchán Magallanes y el Lcdo. Martín Acosta Díaz, quienes recomiendan a los presentes, que para poder instalarse legal y formalmente en asamblea, se hace necesario de que conformen una terna, para designar un director de asamblea y un secretario ad- hoc. De entre los asistentes. La sugerencia de los asesores es recogida por el compañero Manuel Vera Vásquez, quien hace suya dicha sugerencia y la presenta como moción a la sala, teniendo el respaldo necesario, y es así, como luego de conformar la terna, y sometida ésta a votación, se eligen a los compañeros: Antonio Faustino Zavala y Jorge Enrique Aquino, como director de asamblea y secretario ad- hoc. Respectivamente, los mismos que agradecen su designación, y solicitan la colaboración de los representantes para el mejor desarrollo de la reunión y así poder cristalizar sus ideas, es decir, constituir la asociación con la denominación arriba indicada. De inmediato el director de asamblea, pone en consideración de los asambleístas, el orden del día que había sido elaborado para el efecto, el mismo que consta de los siguientes puntos:

1.- Constitución de la Asociación de Comerciantes Minoristas de Plátanos y Frutas; 2.- Designación de la directiva provisional; 3.- Autorización a la directiva provisional, para que haga cuanta gestión sea necesaria, hasta lograr la

aprobación de nuestros estatutos, Al ser puesto en consideración el orden del día, éste es aprobado por los asistentes en forma unánime, pasando de inmediato a tratar todos y cada uno de los puntos.

1.-Al tratar este punto, solicita la palabra el Sr. Antonio Moreira, quien dice que somete a moción la creación de la Asociación de Comerciantes Minoristas de Plátanos y Frutas “Unidos Venceremos” moción ésta que apoyada por el Sr. Francisco Barzola, y que al ser puesta en consideración de la sala, es aprobada por aclamación. 2.- Siguiendo el orden del día, el director de asamblea, se dirige a la sala para expresar, que luego de que se ha resuelto conforma nuestra asociación, se hace necesario que designemos la directiva provisional, los mismos que actuarán hasta que el Ministerio de Bienestar Social, apruebe nuestros estatutos, por lo que, después de deliberar por muchos minutos se resuelve conformar la directiva provisional de la siguiente manera:

PRESIDENTE: Antonio Monserrate Moreira García.

VICEPRESIDENTE: Olmedo Napoleón Guerrero Macías.

SECRETARIO: Jorge Enrique Aquino Tomalá.

De inmediato pone en consideración de los presentes el proyecto de los estatutos, el mismo que luego de larga discusión, basado en la primera, pero que por su extensión no se los incorpora a la presente pero se los considera parte integral de la misma.

1.4.2. Formas de Trabajar

Las formas en que los socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos” trabaja, es mediante la venta directa de sus productos sean estos legumbres y frutas al consumidor final, es decir a los habitantes del cantón La Libertad ya que el producto no sufre ninguna transformación antes de la venta al cliente.

Dentro de la asociación, los socios se abastecen de sus productos de las ciudades de Guayaquil con un promedio de 5 horas para su abastecimiento en el mercado Montebello realizando la adquisición de sus productos para su posterior venta Riobamba que se toman 15 horas para su abastecimiento considerando que tienen que viajar a otra provincia para poder retornar a La Libertad.

Luego de ello proceden en horas de la madrugada los desembarques en las bodegas y puestos de abastos los días sábados y martes para luego realizar el control de calidad a las legumbre y frutas adquiridas de manera que las que no cumplen con la calidad que se necesita por un mal estado sean éstas podridas sean vendidas a un menor valor a las personas que crían cerdos; y aquellas que cumplen con la calidad requerida sean colocadas en las perchas para su venta y entrega al consumidor final en el transcurso de la semana, los comerciantes tienen el trabajo de proporcionar a sus clientes legumbres y frutas totalmente limpias, fortaleciendo su imagen y el buen servicio.

1.4.3. Importancia de la Actividad Comercial para el Desarrollo de la Península

Para toda economía de un país la actividad comercial es la parte fundamental que determina su crecimiento y desarrollo, más aún cuando hablamos de la península de Santa Elena. Esta actividad permitió que exista una gran cantidad de puestos de

trabajo, teniendo el cantón La libertad la necesidad de que el sector financiero se estableciera como el motor de las grandes cantidades de dinero que produce denominado casco comercial.

El cantón La Libertad se desarrolló con mayor rapidez debido al boom petrolero, que en sus inicios se descubrió en Ancón, por su ubicación geográfica, los ingenieros ingleses y estadounidenses establecieron la construcción de la refinería de La Libertad y sus políticas de gobierno municipal, permitieron que se conocieran por todo el país.

Otra fuente de ingresos para el pueblo de La Libertad es la pesca ya que es una fuente de trabajo muy importante para este cantón, también podemos decir que mueve miles de dólares diarios. Las diversas asociaciones existentes en el cantón han permitido que haya una mejor organización en cuanto a la atención de los clientes.

Las distintas Asociaciones que se dedica a la comercialización de carnes y mariscos, específicamente en el mercado del cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena. Dichos gremios desarrollan sus actividades todos los días de la semana con la finalidad de cubrir las necesidades de los clientes y ofrecer un producto fresco y saludable, para todas las personas que lo adquieren.

Una de las asociaciones que se ha preocupado por desarrollar nuevas técnicas para cubrir las necesidades de los clientes es “Unidos Venceremos”, por eso siempre su preocupación ha estado en función de dar un servicio con valor agregado, hay que tomar en cuenta que la falta de un diseño organizacional ha producido que sus socios no tengan una función clara dentro de la organización.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

ARIAS F. (2006) considera que el diseño de la investigación es: El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental. Pág. # 26.

Transaccional Correlacional - Causal

El modelo correlacional-causal es para conocer cuál es la relación de un hecho con otro, ya que se requiere conocer cómo influye la carencia de una estructura organizacional dentro de la Asociación “Unidos Venceremos”, con su buen desarrollo, crecimiento y consecución de objetivos.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad a emplearse es la de proyecto de intervención, para guiarnos en diferentes tipos de investigación.

Hurtado de B. (2000)

Consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, los cuales constituyen una solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social o de una institución, o de un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos causales involucrados y las tendencias futuras Pág. # 325.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

a) Investigación Bibliográfica

Para la presente investigación se utiliza libros acorde con el diseño organizacional Gaynor E. (2003) fases de desarrollo organizacional, César Augusto Bernal Torres (2006) metodología de la investigación por Pearson Educación de México, Alejandro Reguero (2008) metodología de la investigación lingüística, Editorial Encuentro.

b) Investigación de Campo

Ésta investigación se desarrolla dentro del entorno donde los Comerciantes de la Asociación "Unidos Venceremos" realizan sus actividades, así mismo a cada uno de los socios donde se obtuvo los datos más relevantes para recolectar la información que será analizada permitiendo el buen desarrollo de la estructura organizacional.

Tabla 1 Tipos de Investigación

Tipo de Investigación	Sector	Instrumento
Investigación bibliográfica	Documentación de la Asociación de Comerciantes Minoristas "Unidos Venceremos"	Libros Documentos
Investigación de Campo	Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas "Unidos Venceremos"	Observación Encuestas Entrevistas

*Fuente: Asociación de Comerciantes Unidos Venceremos
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez*

2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se aplica el método expofacto en el desarrollo del proyecto. Es decir que se investigará el desarrollo la organización de la asociación “Unidos Venceremos” en el entorno y su relación con el logro de las metas.

a) Método Deductivo:

Consiste en encadenar conocimientos que se suponen verdaderos de manera tal, que se obtienen nuevos conocimientos, es decir, obtener nuevas proposiciones como consecuencias lógicas de otras anteriores. Consultado el 6 de noviembre de 2012 en: <http://es.scribd.com/doc/48767230/Metodo-Deductivo-e-Inductivo>

Para la investigación se aplica el método deductivo, ya que se utiliza la información recabada mediante las técnicas de la investigación, aplicada a los integrantes de la asociación para poder determinar las carencias y beneficios con los que cuenta la institución considerando estos puntos y buscando sus respectivas correcciones.

b) Método Inductivo:

La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular. Consultado el 6 de noviembre del 2012 <http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090212171922AA6KFvB>

La inducción se la utiliza porque se considera los hechos sucedidos los cuales han sido observados, además de la información recopilada tal cual como se la obtuvo para la realización de los procesos necesarios para el mejoramiento de la asociación.

2.5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

En el proceso de investigación propuesto por Hernández S. y otros (2011). Es necesario definir el alcance de la investigación, es necesario definir el tipo de investigación que se emplea para la ejecución del desarrollo del proyecto. Pág. # 20.

Por lo que existe una amplia variedad de tipos de investigación, no obstante Albert (2007) Propone solo 4 métodos de investigación. Las cuales son: Investigación exploratoria, investigación descriptiva, investigación correlaciona e investigación explicativa. Pág. # 21.

Para el proyecto de estructura organizacional para la asociación “Unidos Venceremos” se ha considerado necesario la aplicación de dos métodos de investigación con la finalidad de obtener información confiable para la viabilidad del proyecto.

2.5.1. Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo, en la creación del modelo organizacional, se debe medir la relación entre variables, ya que al crear un nuevo modelo , este debe ser adaptable y medibles; la creación del modelo organizacional y el efecto que tendrá en el logro de las metas de los socios, además de que se requiere la recolección, el análisis de datos mediante las encuestas para contestar preguntas de investigación y probar la hipótesis establecida previamente para el proyecto, confiando en la medición numérica, el costeo y frecuentemente recurriendo a la estadística.

2.5.2. Paradigma Positivista-Epistemológica

Para el proyecto se ha empleado el uso del paradigma positivista porque va a permitir resolver problemas ya que se estudia y analiza las variables de una manera más racional y empírica, dicho de otra manera permite y facilita el análisis de resultados que de una u otra forma sea analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

Además dentro del paradigma positivista también se optó por la dimensión epistemológica ya que se maneja bajo la independencia y neutralidad total del investigador sin afectar a la parte externa u objeto de investigación.

2.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

- a) **Encuesta:** Realizada a los integrantes de la asociación, para recaudar datos de información por medio de un cuestionario de preguntas, con el fin de conocer estados de opinión de los problemas que se han presentado dentro de la Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos” se puede constatar las fortalezas y debilidades de la institución.
- b) **Observación Directa:** Por medio de ésta técnica se observa atentamente, la cual se la realiza por medio de visitas frecuentes al mercado del cantón la libertad donde los comerciantes desarrollan sus actividades de comercio, tomar información y registrarla para su posterior análisis.
- c) **Entrevista:** Se la realiza mediante el diálogo con los directivos de la asociación y se aplica el instrumento que es un formato de entrevista con preguntas abiertas que complementan la información que se requiere.

2.6.1. Fuentes de Información

Fuentes Primarias: Son aquellas fuentes que contienen información nueva u original. Se accede a ellas directamente o por las fuentes de información secundarias. Algunos ejemplos son:

- ✓ Actas de congresos
- ✓ Informes técnicos
- ✓ Libros- normas técnicas
- ✓ Patentes
- ✓ Publicaciones periódicas y seriadas
- ✓ Tesis y disertaciones

Fuentes Secundarias: Son aquellas fuentes que organizan la información sobre fuentes primarias en forma de índices o resúmenes para facilitar su uso y obtención. Estas publicaciones también son conocidas como “manuales de referencia”. Entre ellos:

- Almanagues
- Anuarios
- Atlas
- Avances de investigaciones en curso
- Bibliografías
- Boletines de bibliotecas, de asociaciones y sociedades profesionales
- Directorios
- Diccionarios
- Enciclopedias. Consultado el 6 de noviembre del 2012 en:
<http://tecnicasmr.blogspot.com/2010/06/ii-tema-fuentes-primarias-secundarias-y.html>

Las fuentes empleadas para la investigación de la Asociación “Unidos Venceremos” son primarias: los libros donde se hallan los conceptos de las diferentes teorías que se necesitan, además las tesis de investigaciones ya realizadas dentro del entorno las cuales ayudaran a generar una mejor propuesta para la asociación y las secundarias: páginas de internet que contengan información relevante para la investigación.

2.7. POBLACIÓN

Buendía, Colás y Hernández. (1998) “Población es un conjunto definido, limitado y accesible del universo que forma el referente para la elección de la muestra. Es el grupo al que se intenta generalizar los resultados”. Pág. # 28

La población que se consideró para la realización del estudio de mercado está compuesto por los socios de la Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos” que según información del presidente está integrada por 93 socios que día a día trabajan en el mercado de La Libertad a los cuales se les realiza un estudio de carácter probabilístico.

Tabla 2 Población

Socios	83
Administrativa	10
TOTAL	93

*Fuente: Asociación de Comerciantes Unidos Venceremos
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez*

2.7.1. Muestra

De Lara E. y Ballesteros B. (2009) “Una muestra es una parte representativa de un conjunto, población o universo, cuyas características debe reproducir en pequeño

lo más exactamente posible”. Pág. 27. La muestra está considerada por una parte de los integrantes de la Asociación “Unidos Venceremos” y se aplica el muestreo aleatorio simple de manera que se pueda seleccionar al azar a los socios y directivos a encuestar y entrevistar; con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Fórmula Población Finita

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

Datos:

N=	83
Z=	1.96
P=	0.5
1-p=	0.5
e =	0.05

Aplicación de fórmula para conocer la muestra

$$= \frac{1,96^2 * 92 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(92-1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$= \frac{79,71}{1,17}$$

$$= \mathbf{68.}$$

Fuente: Asociación de comerciantes Unidos Venceremos
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Muestra Poblacional

Instrumento	Población Objetivo	Muestra
Entrevista	Administrativa	4
Encuesta	Socios	68
TOTAL		72

Fuente: Asociación de comerciantes Unidos Venceremos

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Procedimientos

Son las directrices que se deben seguir para poder recabar la información que se necesita para diagnosticar la situación de la institución, el cual debe contener:

- ✓ Planteamiento del problema de investigación.
- ✓ Definir población y muestra.
- ✓ Establecimiento de variables de la investigación.
- ✓ Formular marco teórico.
- ✓ Preparar y aplicar investigación de campo.

Procesamiento

Para procesar la información que se recolecta se aplican todos los instrumentos de medición, el cual se debe realizar de la siguiente manera:

- ✓ Ordenamiento de información.
- ✓ Tabulación y elaboración de cuadros estadísticos con gráficos.
- ✓ Análisis e interpretación.
- ✓ Conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Diseño de la propuesta.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

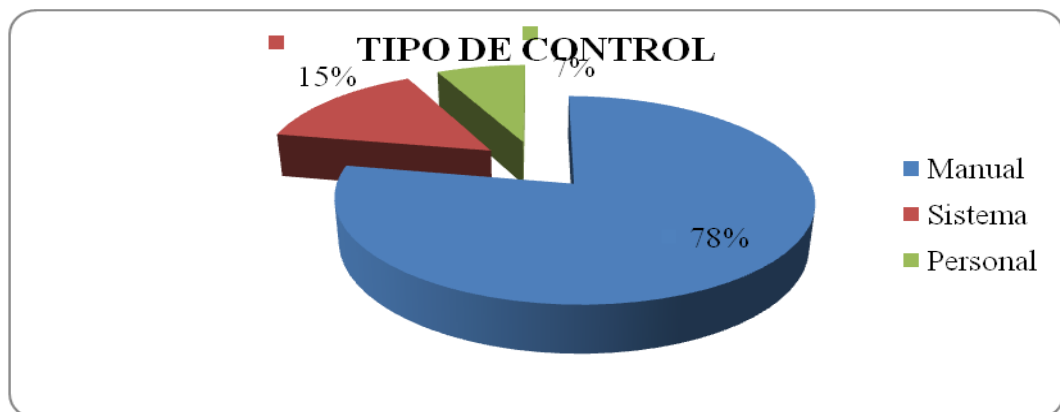
Tabla 3 Tipo de Control

¿Qué tipo de control realiza para el manejo de los recursos?			
Referencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Manual	53	0,78	0,78
Sistema	10	0,15	0,93
Personal	5	0,07	1,00
TOTAL	68	1,00	

Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Gráfico 3 Tipo de Control



Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

En concordancia al control que se realiza dentro de la asociación "Unidos Venceremos" se destaca el de tipo manual según la mayoría de los socios y una parte minoritaria considera que es el tipo personal, lo cual infiere en que manualmente es como controlan sus actividades sean administrativas u operarias, ya que no emplean alguna máquina que les permita mejorar su proceso de control.

Tabla 4 Nivel de conocimiento sobre el Diseño Organizacional

¿Conoce ud. que es un diseño organizacional?			
Referencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	5	0,07	0,07
No	63	0,93	1,00
TOTAL	68	1,00	

Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Gráfico 4 Nivel de conocimiento sobre el Diseño Organizacional



Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

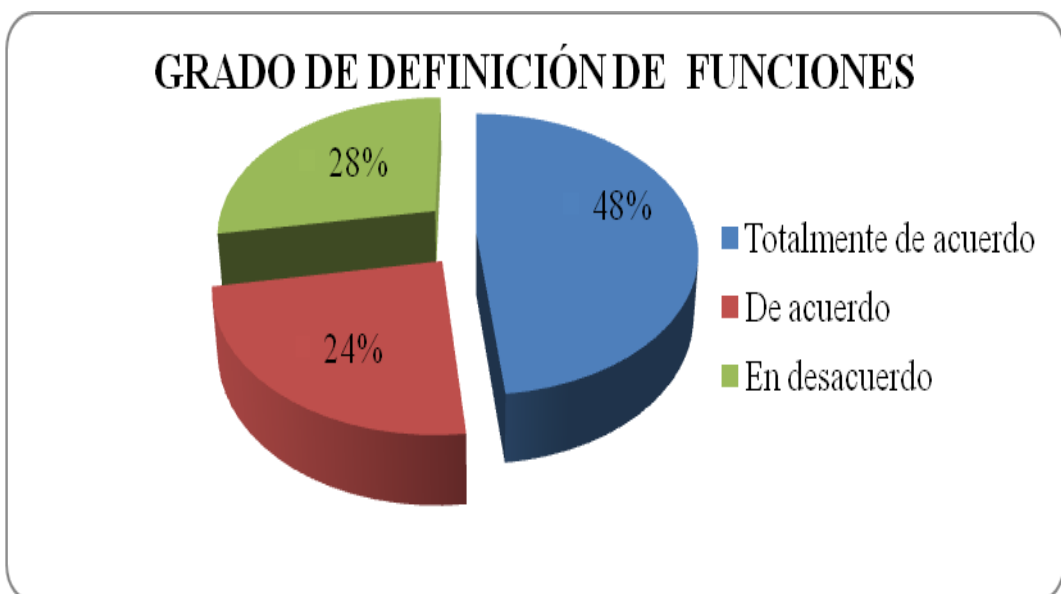
En relación a el nivel de conocimiento que tienen los socios acerca de que es un diseño organizacional, la mayor parte de los encuestados desconocen y solo la mínima parte de ellos expresa saber que es; por lo que se puede concluir el poco nivel de conocimiento que se tiene acerca de éste tema, lo cual es necesario reforzar en el momento que se socialicen las diferentes actividades que se realizaran para la aplicación de la propuestas de diseño organizacional en la asociación.

Tabla 5 Definición de Funciones

¿Están claramente definidas las funciones dentro de la organización?			
Referencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	33	0,48	0,48
De acuerdo	16	0,24	0,72
En desacuerdo	19	0,28	1,00
TOTAL	68	1,00	

Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Gráfico 5 Definición de Funciones



Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Según los datos de la muestra encuestada una parte representativa concuerda en que están claramente definidas las funciones dentro de la asociación, y una pequeña parte en desacuerdo lo cual permite conocer que cada persona conoce las funciones y actividades que deben realizar dentro de la asociación pero empíricamente ya que no se hayan señalados en un manual de funciones solo son conocidos de manera verbal.

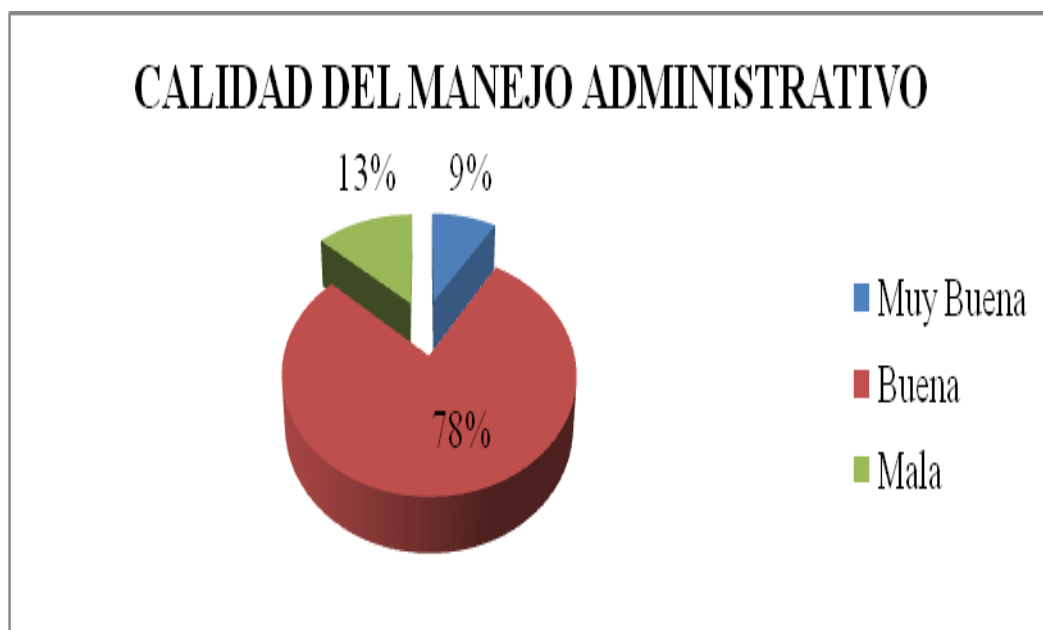
Tabla 6 Calidad del Manejo Administrativo

¿El manejo administrativo y tecnológico a su criterio es?			
Referencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy buena	6	0,09	0,09
Buena	53	0,78	0,87
Mala	9	0,13	1,00
TOTAL	68	1,00	

Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Gráfico 6 Calidad del Manejo Administrativo



Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

El manejo administrativo para casi la totalidad de los encuestados es bueno, para una pequeña porción es muy bueno, por lo que se puede concluir que la forma como se manejan administrativamente no es muy adecuada y por lo tanto no han obtenido los resultados que los socios han esperado por lo que se debe aplicar un mejor método de manejo administrativo, que permita plantear y alcanzar los objetivos propuestos.

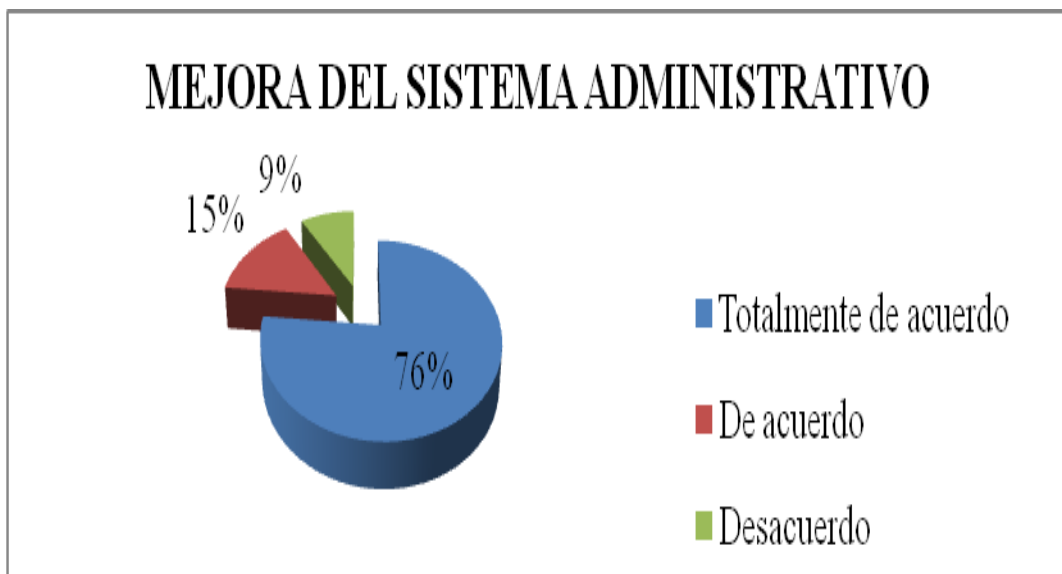
Tabla 7 Mejora del Sistema Administrativo

¿Cree usted que un sistema administrativo mejorará la gestión interna de la asociación?			
Referencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	52	0,76	0,76
De acuerdo	10	0,15	0,91
Desacuerdo	6	0,09	1,00
TOTAL	68	1,00	

Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Gráfico 7 Mejora del Sistema Administrativo



Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

La gran mayoría de los encuestados coinciden, estar totalmente de acuerdo en aplicar un nuevo sistema de manejo administrativo que ayude a mejorar el desempeño de la asociación, para la proporción restante definitivamente no esta de acuerdo con ello; por lo que se cuenta con gran apoyo de parte de los integrantes de la asociación para poder aplicar el diseño organizacional.

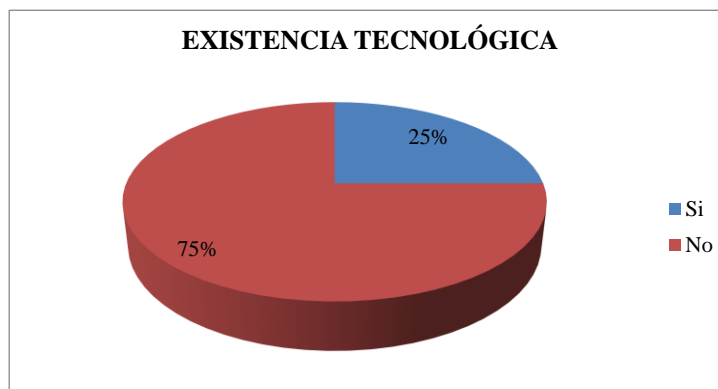
Tabla 8 Existencia Tecnológica

¿Existe tecnología para el control administrativo?			
Referencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	17	0,25	0,25
No	51	0,75	1,00
TOTAL	68	1,00	

Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Gráfico 8 Existencia Tecnológica



Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Para una parte significativa de los encuestados no se expresan de acuerdo en que posean o exista tecnología dentro de la asociación, la diferencia está de acuerdo en que existe; por lo que se hace necesario implementar más tecnología que genere un control adecuado a las actividades y que facilite el buen desarrollo para el aumento de la productividad de la asociación.

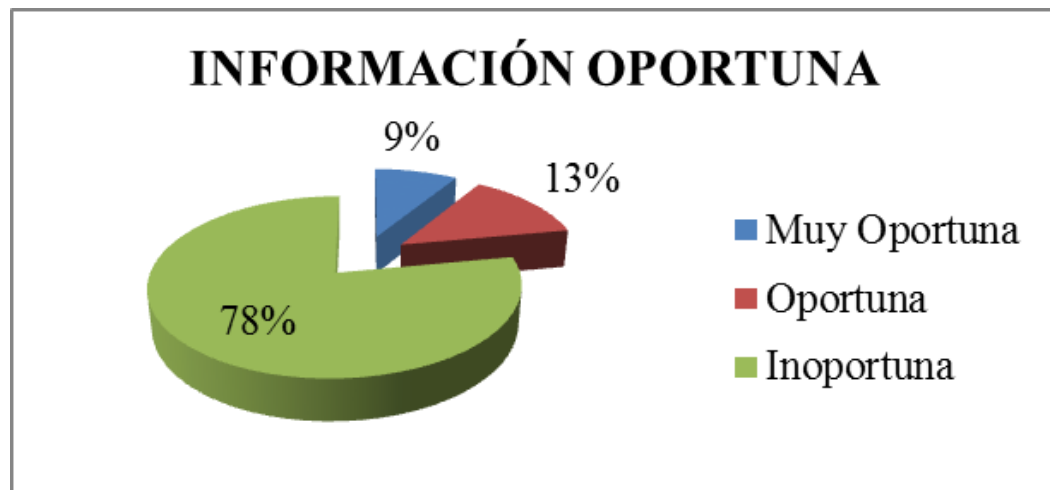
Tabla 9 Información Oportuna

¿Se cuenta con la información oportuna para la toma de decisiones?			
Referencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	15	0,22	0,22
No	53	0,78	1,00
TOTAL	68	1,00	

Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Gráfico 9 Información Oportuna



Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Para una gran proporción de los encuestados, la información que necesitan obtener no es la más oportuna, solo una minoría dice que es muy oportuna. Debido a lo que ya se ha detectado anteriormente que carecen de tecnología para el manejo administrativo, es normal que la información acerca de la asociación y de sus asociados no sea la más oportuna posible ya que toma mucho más tiempo recopilarla y sintetizarla de manera que permita tomar las decisiones más acertadas, en el momento que se lo requiera.

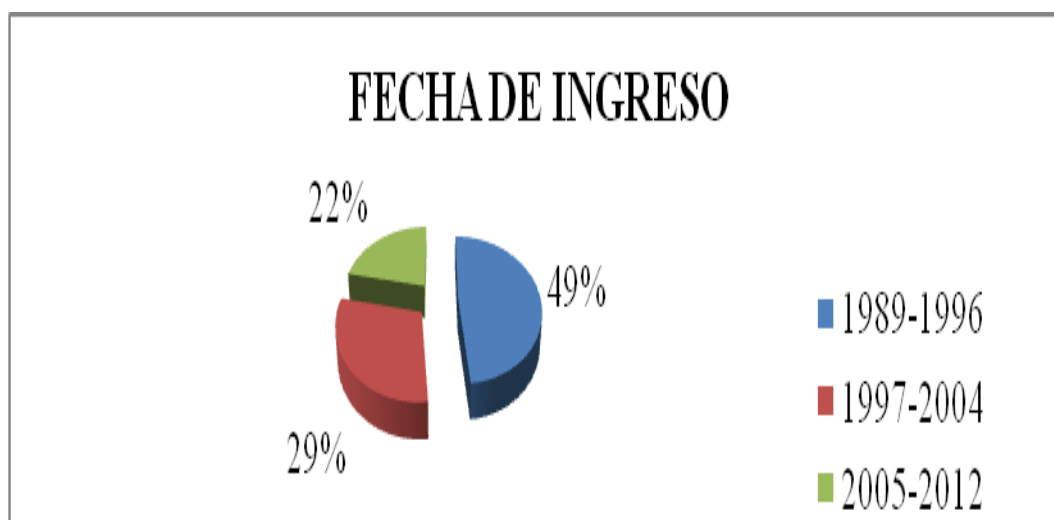
Tabla 10 Fecha de Ingreso.

¿Están claramente definidas las funciones dentro de la organización?			
Referencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	33	0,49	0,49
De acuerdo	20	0,29	0,78
En desacuerdo	15	0,22	1,00
TOTAL	68	1,00	

Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Gráfico 10 Fecha de Ingreso



Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

La mayoría de los encuestados manifiestan haber ingresado a ser parte de los socios de la Asociación de Comerciantes "Unidos Venceremos" entre los años 1989-1996; y que una mínima parte de los socios ingresaron a la asociación es de entre 2005-2012; por lo que se puede denotar que casi en su totalidad son socios antiguos y han permitido el ingreso de pocos socios actualmente, lo cual expresa que conocen de qué forma se ha venido llevando y encarrilando la asociación por los distintos dirigentes y que han conocido además el manejo del mercado en el que se desenvuelven.

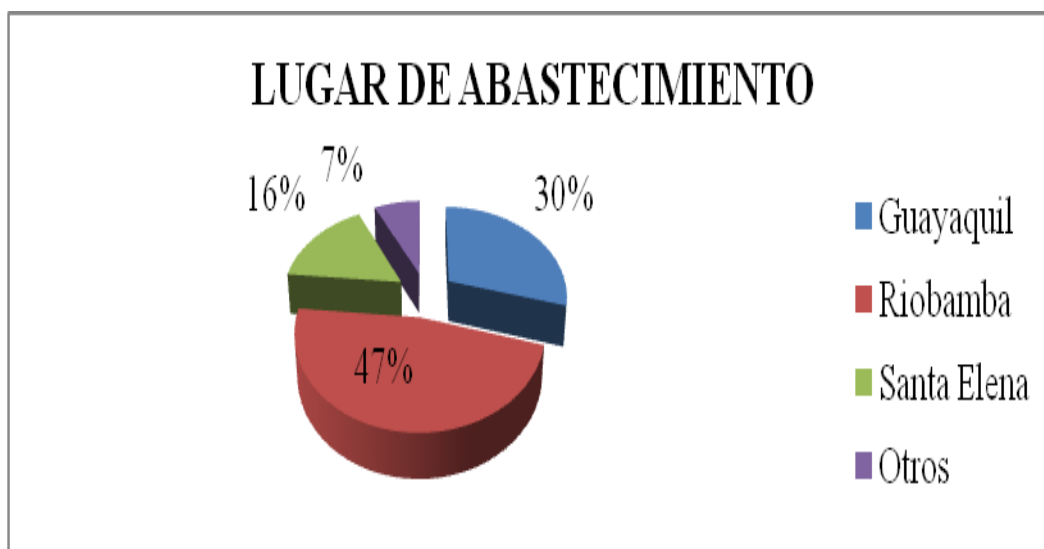
Tabla 11 Lugar de Abastecimientos

¿Dónde se abastecen de los productos que comercian?			
Referencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Guayaquil	20	0,29	0,29
Riobamba	32	0,47	0,76
Santa Elena	11	0,16	0,92
Otros	5	0,07	1,00
TOTAL	68	1,00	

Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Gráfico 11 Lugar de Abastecimiento



Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

El lugar más concurrido de abastecimiento, es en Riobamba donde adquieren sus productos para ponerlos a la venta, además de que se proveen en Guayaquil en el mercado mayorista y la minoría se abastece aquí mismo en la ciudad de La Libertad, entonces realizan compras en distintos lugares y localmente, con el fin de obtener los productos que los clientes necesitan, en el momento que lo solicitan, generando una gran ventaja competitiva.

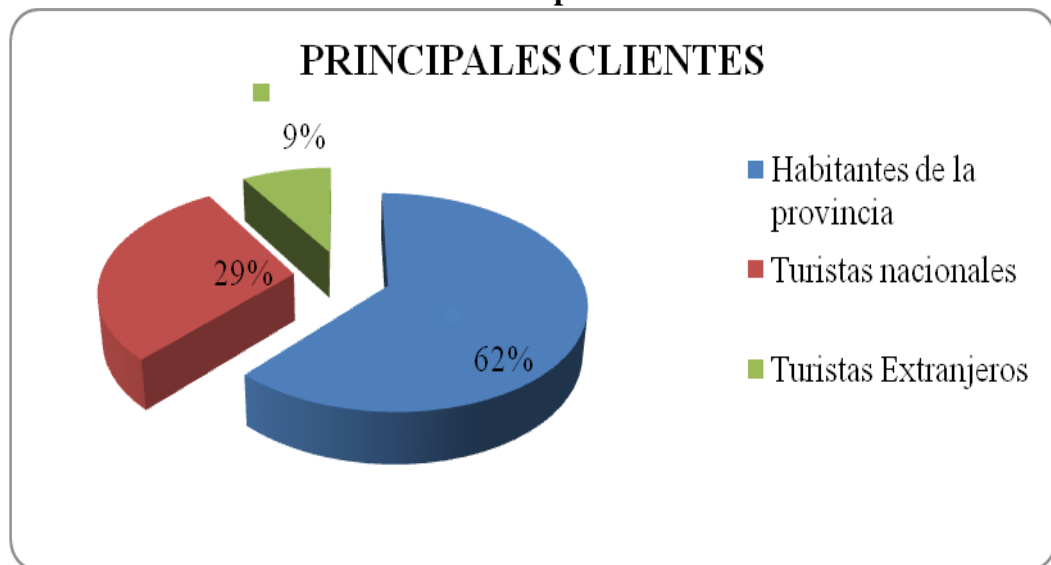
Tabla 12 Principales Clientes

¿Quiénes son los principales clientes de los comerciantes de la asociación “Unidos Venceremos”?			
Referencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Habitantes de la provincia	42	0,62	0,62
Turistas nacionales	20	0,29	0,91
Turistas Extranjeros	6	0,09	1,00
TOTAL	68	1,00	

Fuente: Asoc. de Comerciantes “Unidos Venceremos”

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Gráfico 12 Principales Clientes



Fuente: Asoc. de Comerciantes “Unidos Venceremos”

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

El segmento de mercado de mayor representatividad para la asociación son los habitantes de la provincia de Santa Elena, luego de ello vienen los turistas nacionales que en época de temporada playera visitan la provincia y aumenta el flujo de clientes que adquieren el producto y sumado a ello los turistas extranjeros que requieren los productos, por lo que se destaca que se tiene un mercado importante al cual hay que satisfacer.

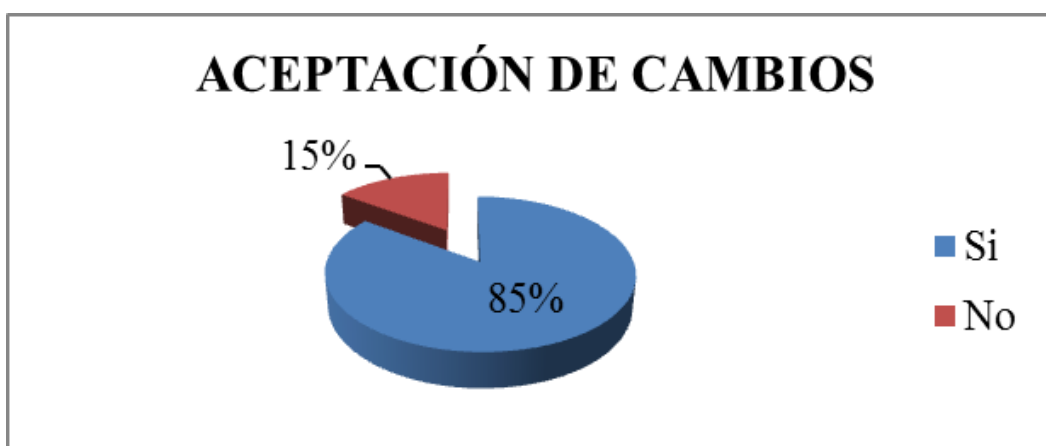
Tabla 13 Aceptación de Cambios

¿Estaría de acuerdo que se realice modificaciones dentro de la organización para mejorar su desempeño?			
Referencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí	58	0,85	0,85
No	10	0,15	1,00
TOTAL	68	1,00	

Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Gráfico 13 Aceptación de Cambios



Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Dentro de los datos recolectados se pudo detectar que la mayoría de los encuestados está totalmente de acuerdo en realizar cambios dentro de la organización, y que solo una mínima proporción de ellos no está de acuerdo, en base a esto podemos analizar que se puede realizar cambios dentro de la asociación ya que los asociados denotan un alto grado de flexibilidad lo cual permita que se apliquen nuevas estrategias que den un mejor desempeño administrativo de la asociación.

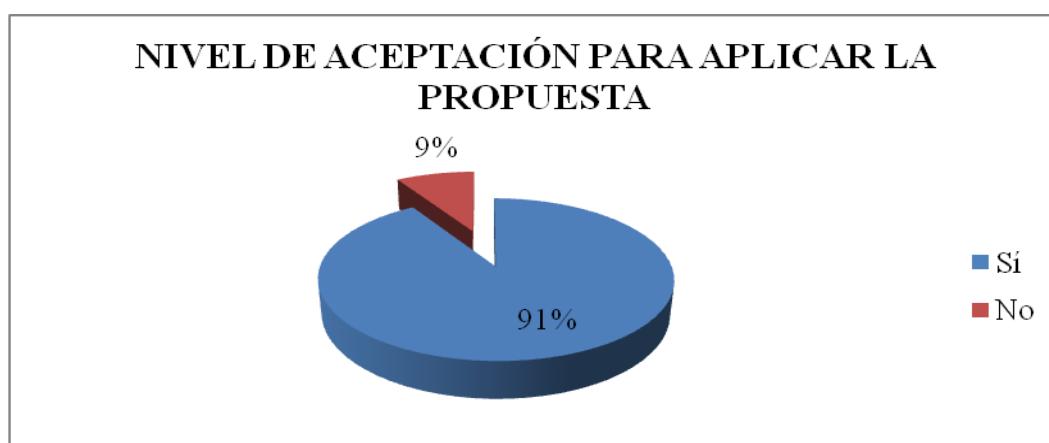
Tabla 14 Nivel de Aceptación para Aplicar la Propuesta

¿Estaría usted de acuerdo en aplicar un diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos”?			
Referencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí	62	0,91	0,91
No	6	0,09	1,00
TOTAL	68	1,00	

Fuente: Asoc. de Comerciantes “Unidos Venceremos”

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Gráfico 14 Nivel de Aceptación para Aplicar la Propuesta



Fuente: Asoc. de Comerciantes “Unidos Venceremos”

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Aproximadamente casi la totalidad de los encuestados dice estar totalmente de acuerdo en aplicar la propuesta y lo contrarresta una minoría que dice no estar de acuerdo, por lo que se puede notar el grado de aceptación de la mayoría de los socios manifestando que es vital la aplicación de la propuesta de diseño organizacional para la asociación con la finalidad de mejorar sus actividades, ya que se trabaja en conjunto al contar con el apoyo de ellos para poder recopilar información necesaria para poder generar y aplicar una propuesta que permita que la asociación “Unidos Venceremos” sea más eficiente y eficaz.

3.1.1. Prueba de Hipótesis Chi Cuadrado

Es una prueba estadística para medir la correlación de las 2 variables categóricas, se utiliza 25 encuestas para poder realizar la comprobación de la hipótesis de manera que se pueda conocer la relación entre las 2 variables; la relación que existe entre: aplicar un diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos” con mejorar su desempeño administrativo, con un grado de libertad de 1, nivel de confianza 95% y nivel de significancia 5%.

¿Estaría de acuerdo que se realice modificaciones dentro de la organización para mejorar su desempeño?

Tabla 15 Prueba de Hipótesis

	Mejora el desempeño	No mejora el desempeño	TOTAL
Aplicar diseño organizacional	11	2	13
No Aplicar diseño organizacional	4	8	12
TOTAL	15	10	25

*Fuente: Asoc. de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos”
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez*

$$Fe(\text{frecuencia esperada}) = \frac{T.M.C(\text{total marginal columna}) \times T.M.F(\text{total marginal fila})}{N(\text{universo})}$$

Tabla 16 Categorización

CATEGORÍAS	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ²
					E
Mejora el desempeño al aplicar el diseño organizacional	11	7,8	3,2	7,8	1
No mejora el desempeño al aplicar el diseño organizacional	4	5,2	-1,2	1,44	0,28
Al no aplicar el diseño organizacional se logra alcanzar los objetivos	2	7,2	-5,2	27,04	3,76
Al no aplicar el diseño organizacional no se logra alcanzar los objetivos	8	4,8	3,2	10,24	2,13
				Σ	7,17
				X ²	7,17

Fuente: Asoc. de Comerciantes Minoristas "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

$$Fe = \frac{13 \times 15}{25} = 7,8$$

Mejorar el desempeño al aplicar el diseño organizacional

$$Fe = \frac{13 \times 10}{25} = 5,2$$

No mejora el desempeño al aplicar el diseño organizacional

$$Fe = \frac{12 \times 15}{25} = 7,2$$

Al no aplicar el diseño organizacional se logra alcanzar los objetivos

$$Fe = \frac{12 \times 10}{25} = 4,8$$

Al no aplicar el diseño organizacional no se logra alcanzar los objetivos

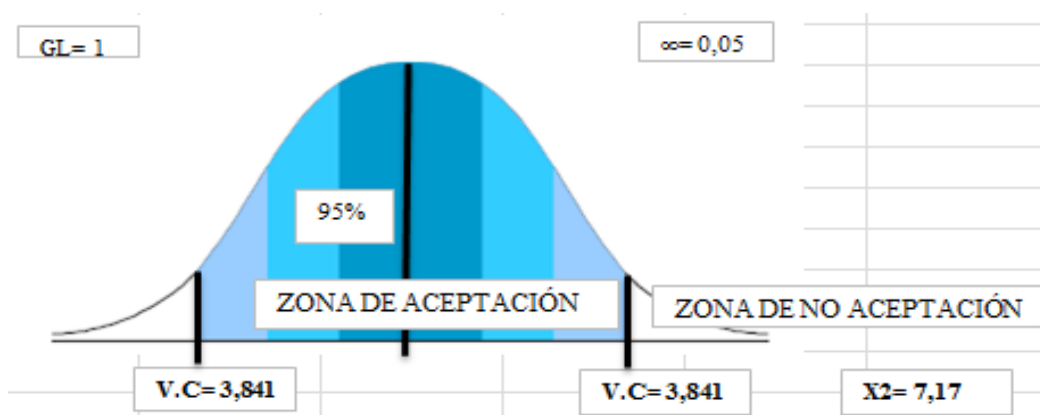
TOTAL 25

X²=	$\sum(O-E)^2$	Sumatoria de(Frecuencias observadas- Frecuencias Esperadas) ²
	E	Frecuencia Esperada

Grado de libertad	$(C-1)(F-1)$ (número de columnas -1)(número de filas-1)		
	$(2-1)$	$(2-1)$	$= 1$

Nivel de confianza 95% y nivel de significancia 5%

GRÁFICO 15 CAMPANA DE GAUSS DE COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS



Fuente: Asoc. de Comerciantes Minoristas Unidos Venceremos
 Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

CONCLUSIÓN

Con la información obtenida es posible inferir que basados en la evidencia, no se acepta la hipótesis nula, por lo tanto se acepta la hipótesis de trabajo que indica que: las diferencias encontradas entre el aplicar el diseño organizacional y no aplicarlas, son significativas; lo que indica que con la aplicación de un nuevo modelo se aumentaría el nivel de desempeño administrativo de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos” a un nivel de significancia del 5%.

3.2. ENTREVISTA REALIZADA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES “UNIDOS VENCEREMOS”.

En un acto comunicativo con los administradores de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos” de una manera organizada a través de un cuestionario de entrevista, procediendo a la recolección de información fundamental, refiriéndose al desenvolvimiento en el desempeño administrativo de la institución, para en lo posterior ser tabulada y analizada obteniendo resultados que son pieza fundamental para la correcta aplicación de la propuesta de un diseño organizacional, que aporta al cumplimiento de los objetivos que se proyecta la asociación.

Los entrevistados manifiestan que dentro de la variedad de productos que expenden los comerciantes, consideran que por ser un lugar estratégico y por estar ubicados en un lugar céntrico de fácil acceso, la demanda en el sector es considerable, siendo las legumbres su producto estrella, seguido de las frutas y otros. Por lo que se puede conocer que se especializan en estos productos, con el paso de los años han determinado formas empíricas de ver la calidad de los productos que se venden al público en general.

Siendo sus productos muy requeridos por todos los habitantes de la provincia de Santa Elena y los turistas nacionales, por lo que se debe poner más énfasis en satisfacer a estos 2 nichos de mercado pero preferencialmente a los habitantes de la provincia, realizando estrategias, promociones para retener clientes, satisfaciendo los requerimientos del mercado y poder aumentar sus ingresos.

Lo cual consideran como una de sus mayores fortalezas ya que sus clientes son quienes generan sus ingresos y están satisfechos por lo fácil que es adquirir los productos con la rapidez y comodidad, siendo este factor muy importante el cual deben según ellos ser mejorado aún, por lo que requieren conocimientos para hacerlo en una escala superior.

El Sr. Tomás Cujilema Cujilema presidente de la asociación considera que las actividades que realizan dentro de la institución son de una forma empírica sin los mecanismos adecuados desarrollándose en su minoría a lo que respecta administración y la mayor parte de las labores son de dirección; esto quiere decir que la directiva de la asociación realiza más actividades de dirección que de administración, lo cual es un aspecto un poco negativo ya que descuidan unas actividades por dedicarse a otras, lo adecuado sería el lograr un equilibrio poniendo énfasis en ambas actividades y en las demás que la asociación como tal, requiera.

Otra de las opiniones vertidas es de que no poseen definidos claramente las actividades y funciones dentro de la asociación , porque la mayoría carece de formación académica y por ende se desarrollan de una manera empírica, sin los conocimientos técnicos que se requiere para tener el éxito esperado de una organización del cual es vital para el desarrollo de un mercado satisfecho y beneficiado , por lo tanto indica que, carecen de un mayor grado de formalización, debido a que no tienen muy claro los rangos, las funciones y acciones que cada uno debe cumplir dentro de la asociación y esto generaría en ciertos casos conflictos internos ya que los niveles jerárquicos se pueden tomar atribuciones que no le corresponderían.

El entrevistado considera muy importante el estar capacitándose constantemente, está de acuerdo que es muy vital para brindar una atención eficaz, por que el mercado así lo requiere, esto incluye a todos sin excepción y por lo tanto está de acuerdo en realizar dichas labores dentro de la Asociación “Unidos Venceremos” y así permitir mejorar sus capacidades, actitudes, aptitudes, para poder brindar una mejor atención a a los clientes que se acercan constantemente a adquirir sus productos en el mercado del cantón La Libertad.

Está consciente que todo ello conlleva a un correcto funcionamiento del personal

de la organización, ya que considera uno de los recursos más importantes y que de ello dependerá que la institución logre los objetivos establecidos llegando a un gran desarrollo y así alcanzar un alto nivel de competitividad.

El Sr: Manuel Chimbolema Fernández vicepresidente considera que el mayor recurso con el que cuenta la asociación está constituido por el recurso humano ya que poseen 93 socios siendo un número significativo para tener buenas garantías en lo que concierne al recurso financiero ya que al expender sus productos alimenticios básicos para el diario vivir de los clientes, hace que tengan un gran potencial en sus ventas siendo productivos y muy rentable, es decir tienen la suficiente utilidad o ganancia para invertir en diferentes áreas como lo es el recurso tecnológico que es muy pobre al poseer sólo un computador una impresora y una sumadora; lo cual nos indica que la asociación cuenta con las personas necesarias para poder aplicar estrategias que ayuden a mejorar la institución, además que poseen ingresos económicos que ayudarán a la aplicación del mismo.

En otra de sus opiniones resalta los inconvenientes presentados en el desarrollo de las acciones que la asociación realiza para poder alcanzar sus metas, en lo que respecta a documentación actualizada, ciertas difamaciones por malos entendidos, es decir existe falta de comunicación por no saber claramente las funciones de cada uno de los dirigentes, pero con el transcurso de los años con el apoyo de los demás socios han sabido salir adelante superando esas etapas, pero tienen muy claro que es de vital importancia y necesario planificar las diferentes actividades que garanticen una comunicación correcta y oportuna previniendo de ésta manera todas aquellas circunstancias que no ayudan a lograr los objetivos esperados.

El Sr: Carlos Pineda Jumbo secretario manifiesta que está de acuerdo con los resultados que hasta ahora ha logrado la asociación con las acciones efectuadas, pero considera que se puede hacer mucho más y obtener mejores resultados a los

ya obtenidos aplicando nuevas estrategias que ayuden a mejorar el manejo y dirección de la asociación.

Considera que se debe constantemente estar evaluando y revisando los mecanismos aplicados para detectar fallas que se presenten durante su ejecución, para lograr con ello perfeccionarse poco a poco, cuya finalidad esperada es tener resultados que aseguren el correcto desarrollo y que todos sus integrantes estén en una mejor situación.

Otra de las opiniones es que los clientes son la razón de ser de todo negocio y por ende hay que mejorar la seguridad del sector por parte de las autoridades competentes y por ende mejorar la calidad con capacitaciones constantes en lo que respecta el servicio al cliente.

Y por último concluye manifestando que el período de mayor venta en el mercado de La Libertad, es de diciembre a abril, debido a que consideran que este período es de mayor afluencia turística, a más de los habitantes de la provincia, una gran cantidad de turistas adquieren los productos; y el resto del año es menos representativo, por lo que requiere que se ponga mayor énfasis en realizar estrategias en este transcurso de tiempo para que las ventas aumenten. Por lo que se deriva que éste dirigente está de acuerdo en que se realice capacitaciones para que ellos mejoren su calidad del servicio a los turistas y clientes locales para que al adquirir sus productos se vayan satisfechos y contentos.

El Sr: Pedro Cujilema Guacho tesorero expresa que si tienen establecidos las funciones de los directivos y socios, que en sus estatutos existe información relacionada a aquellos, que están ciertas cosas pero nada específico por lo que requieren que se establezcan un mayor grado de formalización en el control de todos los documentos y actividades administrativas que realizan.

Ya que han establecido responsabilidades pero no es reconocida por todos y mucho menos cumplida, expresando que genera conflictos al no conocer sus obligaciones y su grado de autoridad dentro de la asociación, por lo que se debe definir claramente las funciones y grados de autoridad, a pesar de que ellos poseen estatutos, estos no son ejecutados por la institución, ya que se rigen de forma casi empírica.

Finalmente expresa estar completamente de acuerdo en ser flexible por los cambios que se puedan generar para la asociación por la propuesta que se genere, expresando con total convicción que no hay inconveniente alguno, siempre y cuando los cambios que se hagan sean positivos, ayuden a mejorar a la asociación y brinden mejores beneficios para sus asociados, siempre y cuando no represente costos muy elevados en relación a sus ingresos que de una u otra manera si son considerables.

Aceptando la propuesta que se realice en base a los problemas detectados, ya que es consciente que la Asociación “Unidos Venceremos” ha tenido fallas y el manejo de los documentos de la misma el control en ellos es mínimo, requiriendo estrategias que puedan hacer que aumente su posicionamiento en el mercado local.

Conociendo la problemática que tiene la administración de la asociación, es la causa esencial para aplicar la respectiva propuesta, considerando los puntos débiles y fuertes, poniendo en primera instancia que se es lo que se debe poner mayor énfasis.

Aseverando que la aplicación del diseño organizacional ayuda a que la asociación pueda enfocarse en sus objetivos y que los socios a su vez de manera organizada aporten a alcanzarlos.

3.3. CONCLUSION

- Los resultados permitieron conocer que actualmente ciertos problemas son generados por la no existencia de una correcta aplicación de estrategias, siendo un gran impedimento para el logro de las metas que la Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos” desarrolle, entre otros de los puntos negativos la falta de comunicación y documentación apropiada, entre otros aspectos.
- Se detectó que no existe una cultura de participación activa de los socios, originando mucho desinterés en las actividades de la asociación, buscando sólo el bienestar de una manera individual y no colectiva. Además que los asociados se sienten interesados en mejorar su capacidad de atención al cliente a través de las capacitaciones, expresando una gran predisposición en ser ayudados y así mejorar su servicio.
- La formalización de la asociación, es baja ya que se han manejado empíricamente y no poseen manuales de funciones donde se establezcan cada una de las áreas dentro de la asociación.
- Poseen varios lugares en lo que se abastecen por lo que en este sentido podrán brindar una buena calidad de sus productos a los clientes que lo requieran y se proveerán lo que necesiten cuando lo necesiten.
- La forma empírica de administración de la asociación ha originado ciertas falencias de manejo interno al no poseer una estructura organizacional; la ausencia de políticas y metas acorde a los nuevos cambios en el entorno que incrementen la productividad, según el 100% de los entrevistados y encuestados están de acuerdo en aplicarlo teniendo en mente que es requerido para la asociación.

3.4. RECOMENDACION

- Realizar el organigrama de la asociación con la respectiva descripción de puestos que identifique las actividades y funciones a realizar para delimitar las acciones de los integrantes de la asociación.
- Establecer las necesidades de recursos que posee la asociación para la adquisición de los mismos para mejorar su eficiencia.
- Crear el presupuesto de la propuesta de diseño organizacional de manera que se pueda conocer el valor a invertir para que la asociación pueda considerar los valores.
- Realizar capacitaciones frecuentes de atención al cliente para los socios en grupos de trabajo el cual sea enfocado más a la práctica que a la teoría de manera que los conocimientos sean captados y aplicados en el servicio a los clientes provinciales y nacionales.
- Aplicar técnicas de control que permitan mejorar la información con los socios, y que fomente el involucramiento de los asociados en las actividades de la asociación.
- Elaborar la propuesta el diseño organizacional de manera que se mejore la capacidad administrativa de la Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS UNIDOS VENCEREMOS EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014.

4.1. PRESENTACIÓN

Al analizar los resultados que arrojaron las encuestas y entrevistas realizadas para la recolección de la información, se pudo detectar aquellas falencias y problemas que tiene la Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos” por lo que se puede establecer un diseño organizacional que se acople a las necesidades de la asociación y que facilite las mejoras de sus procesos administrativos.

Al estudiar el modelo planteado por Richard Daft y el modelo de Ailed Labrada Sosa; en los cuales se pudo establecer los elementos que la asociación necesita para poder mejorar aquellos puntos débiles que le impiden mejorar el control de las actividades administrativas, de forma que se pueda crear un modelo de diseño organizacional adaptado a dichas necesidades.

La asociación realiza su trabajo dentro del mercado de La Libertad, en el cual expenden constantemente sus productos como: venta de legumbres y hortalizas, venta de frutas, entre otros; la misma que requiere de un mejor control de las actividades administrativas que se realizan dentro de la asociación debido a la falta de conocimiento de las personas que la integran para la realización de las mismas.

4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA ASOCIACIÓN



Slogan

“Unidos Venceremos sus necesidades”

Razón Social: Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”.

Fecha de creación: Jueves 5 de Octubre de 1.989

Ubicación: Está ubicada en el mercado del cantón La Libertad.

Productos: Legumbres y frutas.

Presidente de la Asociación: Tomás Cujilema

Correo Electrónico: unidosvenceremoslalibertad@hotmail.com

Nº de socios: 93

4.3. JUSTIFICACIÓN

El diseño organizacional realizado se compone de un análisis situacional que permita obtener el diagnóstico de la Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”; la misma que parte desde el análisis interno que contiene fortalezas de la institución, las debilidades que posee la misma a los cuales se los debe ir convirtiendo en condiciones positivas, así como de la disponibilidad de recursos para poder conocer los recursos que se cuentan y de qué manera ayuda a brindar mejores condiciones para los asociados, la competencia distintiva y el estilo de liderazgo desempeño pasado.

El entorno que se analiza es oportunidades, amenazas e incertidumbre para conocer los factores externos que benefician a la asociación para aprovecharlos y que contribuyan a la meta pretendida; así como la dirección estratégica para que vayan delimitando la misión, visión, objetivos, estrategias para conocer hacia donde se quiere llegar y centrar sus esfuerzos en el logro de la misma, y que medios se emplea para desarrollarla correctamente.

Finalmente se establece el análisis de los resultados de efectividad para evaluar cómo se están realizando las actividades que la asociación desempeña y retroalimentar con las correcciones que se puedan y deban desarrollar.

4.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Con la realización del siguiente cuadro acerca de la situación actual de la asociación, se consigue un diagnóstico concreto para poder tomar las decisiones correctas que conduzcan a la creación de los objetivos planteados para la institución.

Tabla 17 Análisis Interno

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
Ofrecen productos frescos y de muy buena calidad.	El 60% de la asociación poseen pocos recursos para invertir en camiones.
El 40% de los socios cuentan con camiones para la compra de legumbres.	Baja promoción y publicidad de los servicios.
Ubicación frecuentemente transitada por habitantes de la provincia.	Socios poseen poco conocimiento para brindar un buen servicio.
Venta al consumidor final	Poco conocimiento del manejo administrativo.

Fuente: Asociación de Comerciantes "Unidos Venceremos"
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez.

Tabla 18 Análisis Externo

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
La asociación abastece de productos a tiendas que se encuentran en las comunas de la provincia.	Existencia de competidores (despensas AKI y TÍA)
Los segmentos del mercado, no están debidamente atendidos.	Alza de los precios de los aranceles que encarecen equipos camioneros.
Existen asociaciones que no dan un servicio de calidad.	Ministerios que apoyan a las asociaciones locales.
Ministerios que apoyan a las asociaciones locales.	Existencia o cambio de políticas económicas en el país como la inflación, el desempleo.

Fuente: Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez.

4.4.1. Marco Lógico

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

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

Sus elementos que son: fin, propósito, componentes y actividades; estos cuatro niveles muestran el conjunto de objetivos jerarquizados del proyecto. Segundo, el principio de la correspondencia, se suministra de un resumen narrativo, los indicadores y medios de verificación que vincula cada nivel de objetivos a la medición del logro. Por último los supuestos que muestran aquellos aspectos de la realidad que escapan del control de los ejecutores y que pueden afectar la consecución de los resultados y objetivos.

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

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

4.4.1.1. Matriz de Marco Lógico Asoc. “Unidos Venceremos”

Tabla 19 Matriz Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN: : Elaborar la propuesta de diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes "Unidos Venceremos"	Fortalecer el manejo administrativo de la asociación	Registro estudio de investigación e informes.	Hay interés en los socios y directivos de contribuir para mejorar las actividades de la asociación.
PROPÓSITO: Dividir actividades y mejorar la productividad, a través del aumento de la eficiencia administrativa generada por un nuevo diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”.	El 80% de las personas que apliquen la división de las actividades elevarán su efectividad y se motivaran a mejorar su desempeño.	Estadísticas de rendimiento de los socios. Actas de reuniones con los directivos.	Existe interés en las autoridades de la Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”.
COMPONENTES: Aumentar la información socializando el proyecto junto con los integrantes de la asociación Unidos Venceremos	93 socios conocen las actividades a realizar para la aplicación del diseño	Listado de participantes de la socialización.	Los socios asisten frecuente y puntualmente a las reuniones de socialización
Mejorar la productividad administrativa de la asociación	El 100% de los directivos aplica técnicas administrativas en el desempeño de las actividades	Informes de cambios realizados por los directivos en la asociación.	El proyecto satisface las expectativas de los socios de la asociación Unidos Venceremos.
ACTIVIDADES:			
Fortalecer la cultura de la institución	Recursos Humanos	Informes económicos de ingresos y gastos que se generan en el desarrollo del proyecto	Los recursos humanos mejoran la cultura organizacional de los asociados.
Difundir con los socios el diseño organizacional.			
Plantear una estructura organizacional			
Capacitar constantemente a los socios para mejorar el servicio al cliente.	Recursos Materiales	Listado de materiales empleados para la realización del proyecto	Los recursos materiales son utilizados productivamente.
Aumentar la publicidad en los diferentes medios de comunicación local.			
Seleccionar y expender productos de calidad para que el cliente este satisfecho.	Recursos Técnicos	Informe de técnicas y de manejo de los productos para el mejoramiento de la calidad de los mismos.	Los recursos técnicos aplicados cumplen con lo esperado para el mejoramiento de la calidad de los productos.

Fuente: Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

4.4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI

Una vez elaborada la matriz FODA, que en lista los factores internos y externos que influyen en el desempeño administrativo de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la asociación mediante la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI), como lo muestra la tabla 20.

Tabla 20 Matriz de Evaluación de Factor Interno MEFI

1.- LISTADO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES
2.- ASIGNAR VALOR RELATIVO
3.- ASIGNAR CALIFICACIÓN
4.- MULTIPLICAR (2)(3)
5.- DETERMINAR VALOR PONDERADO

*Fuente: Fred R. David Matriz de evaluación de factores
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez*

4.4.2.1. Matriz MEFI de la Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”

Tabla 21 Matriz MEFI

Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
El 40% de los socios cuentan con camiones para la compra de legumbres.	0,30	3	0,90
Ofrecen productos frescos y de muy buena calidad	0,20	4	0,80
Ubicación frecuentemente transitada por habitantes de la provincia.	0,35	3	1,05
Venta al consumidor final	0,15	4	0,60
TOTAL	1,00		3,35
DEBILIDADES			
El 60% de la asociación poseen pocos recursos para invertir en camiones	0,30	3	0,90
Poco conocimiento del manejo administrativo	0,30	2	0,60
Baja promoción y publicidad de los servicios	0,10	3	0,30
Socios poseen poco conocimiento para brindar un buen servicio.	0,30	3	0,90
TOTAL	1,00		2,70

Fuente: Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Interpretación: En el análisis interno se observa que la Asociación de Comerciantes Minoristas Unidos Venceremos, tiene un total ponderado de fortalezas de 3,45; esto significa que aprovecha las oportunidades y puede afrontar los efectos negativos de las debilidades ponderado en 2,70.

4.4.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

Una vez elaborada las matrices Foda y MEFI, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. Como lo propone David (1997), la siguiente matriz evalúa los factores externos de la institución, es decir, las oportunidades para ser aprovechadas y las amenazas disminuirlas mediante el siguiente procedimiento.

1.- LISTAR LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
2.- ASIGNAR VALOR RELATIVO
3.- ASIGNAR VALOR
4.- MULTIPLICAR (2)(3)
5.- DETERMINAR VALOR PONDERADO

*Fuente : Fred R. David Matriz de evaluación de factores
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez*

4.4.3.1. Matriz MEFE de la Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”

Tabla 22 Matriz MEFE

Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos			
Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
La Asociación abastece de productos a tiendas que se encuentran en las comunas de la provincia.	0,35	4	1,40
Existen Asociaciones que no dan un servicio de calidad.	0,20	3	0,60
Los segmentos del mercado, no están debidamente atendidos.	0,15	3	0,45
Ministerios que apoyan a las asociaciones.	0,30	2	0,60
Total	1,00		3,05
Amenazas			
Existencia de competidores (DESPENSAS AKI.Y TÍA).	0,35	3	1,05
Alza de los precios de los aranceles que encarecen equipos Camioneros.	0,20	2	0,30
Cambio constante en precios de los productos por temporales.	0,15	2	0,70
Existencia o cambio de políticas económicas en el País como la inflación, el desempleo, y reducción de los sueldos.	0,30	3	0,45
Total	1,00		2,50

Fuente: Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Interpretación: Al analizar las oportunidades que tiene la asociación en el entorno son representativas con un peso ponderado de 3,05; con respecto a las amenazas con un 2,50; por lo que aprovechando dichas oportunidades se logra la competitividad en el mercado y generar estrategias que permitan el posicionamiento de la asociación en el mercado de La Libertad.

4.4.4. Foda Estratégico

Análisis FODA de la Asociación “Unidos Venceremos”.

	Fortalezas:	Debilidades:
Factores Internos	Ofrecen productos frescos y de muy buena calidad.	El 60% de la asociación poseen pocos recursos para invertir en camiones.
	El 40% de los socios cuentan con camiones para la compra de legumbres.	Baja promoción y publicidad de los servicios.
	Ubicación frecuentemente transitada por habitantes de la provincia.	Socios poseen poco conocimiento para brindar un buen servicio.
Factores Externos		
Oportunidades		
La asociación abastece de productos a tiendas que se encuentran en las comunas de la provincia.	Abarcar diferentes targets brindando un servicio de calidad que garantice la satisfacción del cliente.	Solicitar financiamiento a las diferentes entidades crediticias de la provincia.
Los segmentos del mercado, no están debidamente atendidos.	Satisfacer segmentos de mercado desatendidos, mediante el uso de vehículos que abastezcan los mismos.	Aumento de la publicidad en los diferentes medios de comunicación local (radio, televisión, etc.)
Existen asociaciones que no dan un servicio de calidad.	Seleccionar y expender productos de calidad para que el cliente este satisfecho.	Capacitar constantemente a los socios para mejorar el servicio al cliente.
Amenazas:		
Existencia de competidores (DESPENSAS AKI.Y TÍA).	Atraer clientes, mediante promociones, impulsores que difundan la buena calidad del servicio.	Adquisición de 2 camiones para la asociación, para que estos sean usados a la realización de fletes y los socios se puedan abastecer.
Alza de los precios de los aranceles que encarecen equipos camioneros.	Hacer convenios con concesionarias y banco para facilitar créditos y la adquisición de vehículos.	Convenios institucionales concesionarios para la realización de publicidad a cambio de descuentos o más beneficios.
Existencia o cambio de políticas económicas en el País como la inflación, el desempleo, y reducción de los sueldos.	Establecer promociones de los productos a los clientes de manera que estos sean accesibles.	Capacitación sobre la administración de recursos para brindar un servicio de calidad evitando aumentar sus costos.

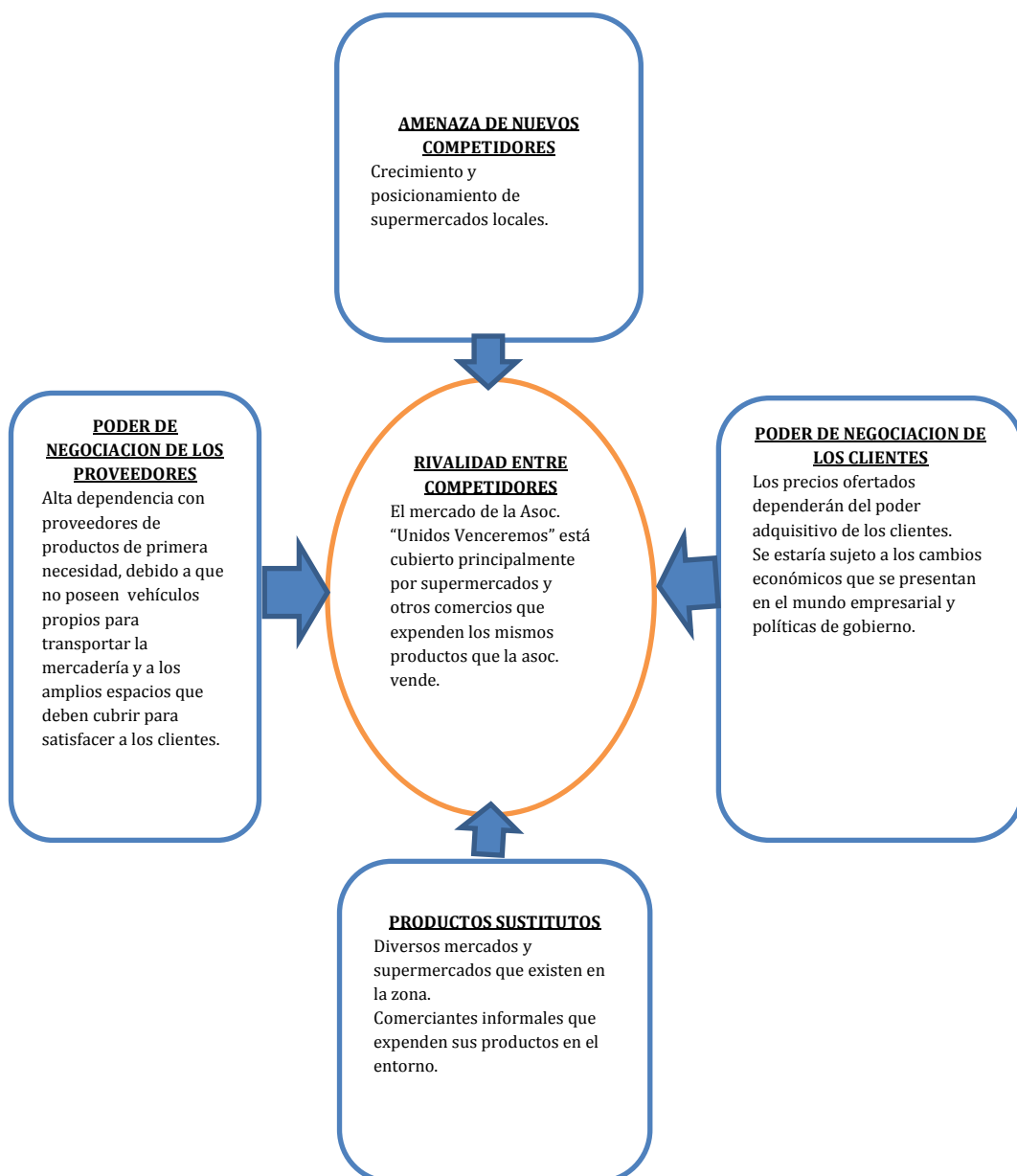
Fuente: Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Una vez realizado el diagnóstico interno y externo de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos”, se procede con la elaboración de las estrategias, potenciando las fortalezas, eliminando debilidades, disminuyendo las amenazas y aprovechando aquellas oportunidades externas. Las estrategias son las que orientarán al nuevo diseño organizacional.

4.4.5. Análisis de Porter

GRÁFICO 16 Análisis de Porter



Fuente: Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Amenaza de Nuevos Competidores

Las expansiones de nuevas sucursales en los supermercados ya existentes como son AKI y TIA, representan una amenaza, pero la Asociación “Unidos Venceremos” por los años de antigüedad, experiencia que posee y por los clientes locales a los que siempre les ofrece productos frescos mantiene un buen posicionamiento y es muy difícil que el cliente cambie de lugar de abastecimiento.

Rivalidad Entre Competidores

En el mercado de La Libertad la Asociación “Unidos Venceremos” está cubierto principalmente por supermercados que expenden los mismos productos que la institución vende, pero existe la ventaja competitiva que por poseer productos limpios y recientes, los clientes acuden multitudinariamente los martes y sábados.

Otra de las rivalidades que tiene la asociación es que el mercado está cubierto en su mayoría por comerciantes ambulantes que venden productos de primera necesidad con bajos precios por no tener obligaciones tributarias ni de arrendamiento, pero dichos negociantes no poseen conocimiento acerca de buena calidad y servicio al cliente.

Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado, es decir que satisfacen la misma necesidad, por lo tanto los principales supermercados que han llegado a nuestra provincia en los últimos años son los principales causantes de éste como la cadena de supermercados AKI y TIA, cabe recalcar que otra anomalía existente son los comerciantes particulares que expenden sus productos a los alrededores del mercado.

Poder de Negociación de los Proveedores

Alta dependencia de proveedores de productos de primera necesidad, como son legumbres y frutas, debido al que no todos los socios poseen vehículos propios y existe un mercado amplio al que se debe cubrir para satisfacer a los clientes.

Comprando cantidades considerables de productos que son traídos de otras ciudades, por lo tanto no es fácil conseguirlas.

Poder de Negociación de los Clientes

Los precios ofertados en los productos depende del poder adquisitivo de los clientes, que influye en la adquisición del servicio.

La Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos”, está sujeto a los cambios económicos que se presentan en el mundo empresarial y a nivel de país, por las políticas de gobierno.

Actualmente existen en el entorno otros comercios y personas particulares que ofertan productos de primera necesidad, pero no existe una competencia directa que brinde u ofrezca un producto a un costo y calidad a la que se expende. Los gustos de los clientes en cuanto a las necesidades van cambiando constantemente.

4.4.6. Marco del Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo permite identificar a los principales competidores de la Asociación “Unidos Venceremos”, los agremiados

participaron en la reunión de trabajo donde se establece las fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica del gremio. Los pesos y los totales ponderados de una MPC.

Tabla 23 Matriz del Perfil Competitivo de la Asociación

Factores críticos para el éxito	1. Asociación "Feria Libre"			2. Asociación de Comerciantes Minoristas "Unidos Venceremos"	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Venta directa a consumidores finales	0,18	3	0,54	3	0,54
Competitividad en el mercado	0,08	3	0,24	3	0,24
Abastecimiento de productos de otras provincias	0,12	2	0,24	3	0,36
Calidad de producto	0,4	2	1,2	3	1,2
Fidelidad de los clientes	0,09	2	0,18	4	0,36
Ubicación frecuentemente transitada por habitantes de la provincia.	0,13	3	0,39	3	0,39
Total	1		2,39		3,09

Fuente: Asociación de Comerciantes "Unidos Venceremos"
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

La matriz del perfil competitivo de la Asociación de Comerciantes "Unidos Venceremos", se encuentra en un punto positivo, pero no está muy alejado de la competencia en la calidad del producto por lo cual se requiere poner énfasis en el desarrollo de actividades que propendan al desarrollo y mejoramiento de dicho factor.

4.4.7. La Matriz BCG o Matriz Boston Consulting Group.

La matriz analiza el nivel de participación en el Mercado de la Asociación de Comerciantes "Unidos Venceremos" del cantón La Libertad, la misma que se encuentra en la fase de "Vaca", debido a que no tiene un mayor nivel de crecimiento aunque tiene representatividad en el entorno.

"En un mediano plazo se espera que la Asociación de Comerciantes Minoristas Unidos Venceremos, llegue a la etapa de la estrella, ser líder en el mercado, brindando servicio de calidad, mediante la implantación de un diseño organizacional. Sus fortalezas y oportunidades orientan a que la institución llegue a ser estrella, por cuanto es reconocida por los turistas y la población peninsular".

GRÁFICO 17 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP



Fuente: Asociación de Comerciantes "Unidos Venceremos"
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

4.4.8. Cuadro de Mando Integral o Matriz BSC

El objetivo de ésta matriz es encaminar el desempeño actual, como también mejorar el desempeño futuro de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos”, del Cantón La Libertad, dotando de un sistema administrativo apropiado para que las instituciones inviertan a un largo plazo en: capital humano, mejoramiento del servicio a los clientes, progresando en todos sus ámbitos para la productividad en el menor tiempo posible.

El Balanced Score Card o Tablero de mando integral BSC constituye una herramienta para movilizar al capital humano hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos del capital humano en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

Proveen el sistema administrativo para que las organizaciones inviertan en el largo plazo en: clientes, capital humano, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en administrar la última línea para bombear utilidades de corto plazo.

En síntesis se afirma que cambian la manera en que se mide y administra una organización de cualquier modelo. Sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas; cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

Efectivamente, el sistema de medición de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos”, impacta en la toma de decisiones apropiadas para la institución y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

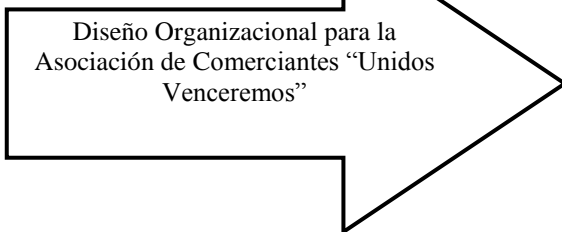
4.4.8.1. Cuadro de Mando Integral Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos”.

Tabla 24 Cuadro de Mando Integral

BALANCE SCORE CARD
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Plan Estratégico

La Institución está dedicada a ofrecer un producto de calidad, basado en los gustos y preferencias de los clientes, contribuyendo al progreso de la provincia de Santa Elena.



Seremos en el año 2018, una asociación pionera en la comercialización de productos de primera necesidad. Con el recurso tecnológico que permita el mejor control de las actividades y aumentar la satisfacción de los clientes.

Al analizar las fortalezas de la Asociación “Unidos Venceremos” podemos destacar:

- Ofrecen productos frescos y de buena calidad.
- El 40% de los socios cuenta con camiones para la compra de legumbres.
- Ubicación transitada por los habitantes de la provincia.

Objetivos:

- Dirigir la conducta de los individuos que integran la asociación.
- Establecer funciones de los puestos de trabajo.
- Identificar las capacidades necesarias para que los socios contribuyan con la asociación.
- Brindar productos y servicios de calidad.

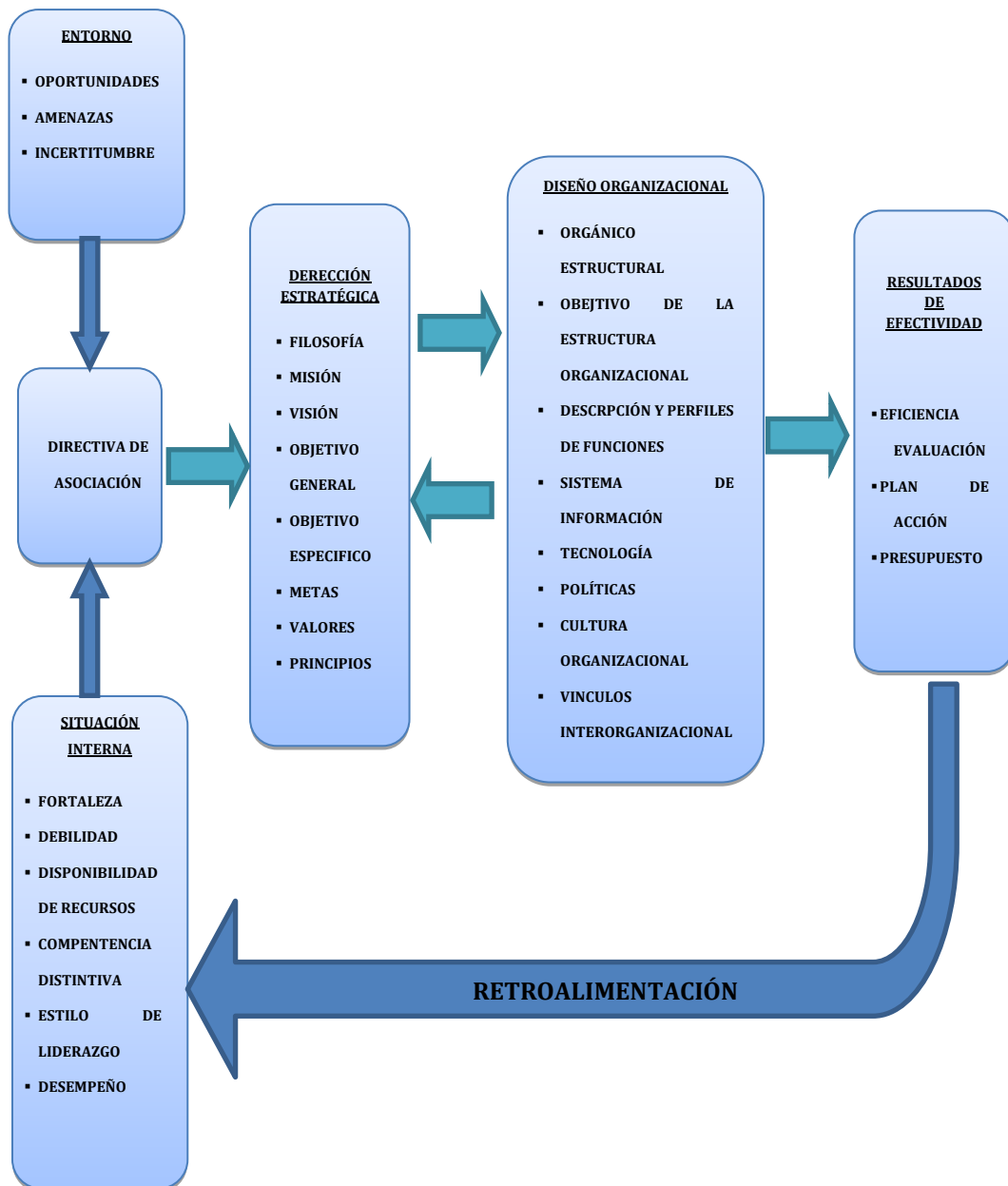
Estrategias:

- Establecer una mejor cultura organizacional.
- Estructura organizacional de la asociación.
- Realizar la descripción de funciones.
- Capacitación enfocada al mejoramiento de los productos y servicios que brinda la Asociación.

Fuente: Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

4.5. MODELO DE LA PROPUESTA

Gráfico 18 Diseño Organizacional propuesto.



Fuente: Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

4.6. ELEMENTOS DEL DISEÑO

4.6.1. Entorno

4.6.1.1. Oportunidades

- La asociación abastece de productos a tiendas que se encuentran en las comunas de la provincia.
- Los segmentos del mercado, no están debidamente atendidos.
- Existen asociaciones que no dan un servicio de calidad.
- Ministerios que apoyan a las asociaciones locales.

4.6.1.2. Amenazas

- Existencia de competidores (DESPENSAS AKI.Y TÍA).
- Alza de los precios de los aranceles que encarecen equipos camioneros.
- Ministerios que apoyan a las asociaciones locales.
- Existencia o cambio de políticas económicas en el país como la inflación, el desempleo.

4.6.1.3. Incertidumbre

La incertidumbre de la asociación, es bajo ya que por estar integrados en una Asociación los socios y su directiva están informados de los cambios en el entorno que les pueden afectar, además del tiempo de permanencia en el mercado que les permite tener la experiencia y experticia necesaria para reaccionar adecuadamente a las circunstancias que se le presenten.

Eso está relacionado con el entorno que es estable ya que no suceden cambios impulsivos en el mismo, y posee una complejidad disminuida, que no es hostil, sumado a que las políticas y leyes que regulan el mercado de La Libertad no son muy cambiantes.

4.6.2. Situación Interna

4.6.2.1. Fortalezas

Al analizar las fortalezas de la Asociación “Unidos Venceremos” podemos destacar las siguientes:

- Ofrecen productos frescos y de muy buena calidad.
- El 40% de los socios cuentan con camiones para la compra de legumbres.
- Ubicación frecuentemente transitada por habitantes de la provincia.
- Venta al consumidor final.

4.6.2.2. Debilidades

Las debilidades encontradas en el diagnóstico de la asociación se determinaron las siguientes:

- El 60% de la asociación poseen pocos recursos para invertir en camiones.
- Baja promoción y publicidad de los servicios.
- Socios poseen poco conocimiento para brindar un buen servicio.
- Poco conocimiento del manejo administrativo.

4.6.2.3. Disponibilidad de Recursos

4.6.2.3.1. Recursos Humanos

Los recursos humanos de la asociación, son 93 personas que se dedican a las actividades de comercio en el mercado de La Libertad, los cuales están dispuestos ayudar para que se apliquen las estrategias necesarias para que la asociación desarrolle, entre ellos constan los socios y los directivos de la Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”.

Los recursos que se requieren en la propuesta para que se pueda desarrollar como se ha planeado en la parte de recursos humanos son:

Tabla 25 Presupuesto de Recursos Humanos:

Presupuesto de R.R.H.H	
Puesto	Cantidad
Jefe Financiero	1
Guardia	1
Asistente de Recaudación	1
Auxiliar Contable	1
TOTAL	4

Fuente: Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

4.6.2.3.2. Recursos Tecnológicos

Los recursos tecnológicos que conserva la asociación solo es una computadora con 1 impresora y 1 sumadora, la cual es empleada para la realización de documentos propios de la asociación, como oficios para los socios o instituciones

pero para el uso básico y muy general nada en particular. La tecnología que posee la Asociación “Unidos Venceremos” es escasa ya que por falta de conocimientos no han adquiridos recursos tecnológicos que le permitan mejorar sus procesos. Para desarrollar la propuesta se requiere.

Tabla 26 Presupuesto de Recursos Tecnológicos:

Presupuesto de Recursos Tecnológicos	
Artículo	Cantidad
Computadoras	3
Impresoras	3
Internet	1
TOTAL	7

*Fuente: Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez*

4.6.2.3.3. Recursos Materiales

Los recursos materiales de la Asociación son: 6 sillas plásticas, 2 mesas una de madera y una plástica; que le permiten organizar los materiales para la realización de las reuniones con los socios y para armar la mesa directiva.

La presente propuesta debido al personal que se incrementa en la asociación, requiere materiales que faciliten el correcto desempeño de sus actividades, esto materiales son:

Tabla 26 Presupuesto de Recursos Materiales:

Presupuesto de Recursos Materiales	
Material	Cantidad
Escritorios	3
Sillas	3
Suministros y materiales	3
TOTAL	9

Fuente: Asociación de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

4.6.2.4. Competencia Distintiva

Para poder destacar la competencia distintiva de la Asociación de Comerciantes "Unidos Venceremos", en relación a los productos que ofertan, se debe analizar el valor agregado que la misma brinda, como la selección adecuada y organizada de los productos que expenden, además de la ventaja de que se encuentran constantemente abastecidos ya que los productos que adquieren lo hacen en las ciudades de Guayaquil, Riobamba y en la provincia; satisfaciendo las exigencias de los turistas en un mismo lugar, de manera que demuestran su interés y preocupación hacia el cliente que cada día es más exigente.

Considerando que el entorno en el que se manejan también es competitivo y que existen centros comerciales que brindan productos a los clientes del mercado de La Libertad; la otra competencia distintiva de los socios de la organización es que sus comercios están en un lugar estratégico que es visitado constantemente y que permite que sus productos tengan salida.

4.6.2.5. Estilo de Liderazgo

El estilo de liderazgo es, orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones ya que se trata de poner énfasis a los socios de la institución, a integrarlos y que cada uno de ellos puedan ayudar a que los objetivos de la asociación sean alcanzados y que la misma crezca, además que se puede formar grupos con los socios para que se organicen mejor.

El adoptar este estilo es muy importante y necesario porque se requiere que el líder pueda guiar a los socios y enrumbarlos a lo propuesto, conociendo las personalidades, actitudes y conocimientos de las personas para aprovecharlos, empleándolos para el aumento de la productividad en las tareas; aumentando la interrelación de las personas y el crecimiento de la solidaridad entre todos, permitiendo una mejor confianza de ellos hacia los líderes de la organización.

4.6.2.6. Desempeño Pasado

El desempeño de la asociación ha sido bajo ya que carecen de conocimientos por tener una procedencia campestre, muy poco han hecho énfasis por superarse académicamente cayendo en la ignorancia, sin poder desarrollar un espíritu de superación acorde a los desafíos que se presentan en el entorno, siendo pobres en imagen comercial, deficiencia de recursos materiales que de una u otra manera son necesarios para el cumplimiento de acciones encaminadas al logro de los objetivos.

Todo esto limita a la asociación de las distintas actividades que pueda desarrollar, todas aquellas estrategias que de una u otra forma le haya permitido en el transcurso del tiempo mejorar su trabajo, siendo notorio la presencia de una infraestructura no adecuada para éstos tiempos, los recursos materiales que poseen son limitados por lo que se propone la adquisición de éste elemento.

Así como también de tecnología que le facilite el trabajo ya que de una u otra manera presentan muchas ventajas no sólo para el día a día y para las comunicaciones, sino también en este caso los negocios, todo esto con la finalidad de mejorar la presentación y aumentar el control de las diferentes actividades que se realizan para el buen desenvolvimiento de la asociación en el entorno.

Que ayuden a que la competencia no esté delante de la asociación, aprovechando los conocimientos de sus integrantes, fortaleciéndolos y convirtiéndolos en una fortaleza.

Así mismo el mejoramiento de estrategias publicitarias, lo cual hasta ahora ha sido carente en la organización transformando la imagen de la asociación en sí y de los comercios que poseen los socios como medio para atraer clientes y demostrar el mejoramiento y crecimiento de la Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”.

4.6.3. Administración Estratégica

4.6.3.1. Filosofía

“Somos una asociación, comercializamos productos de primera necesidad y calidad para nuestros clientes.”

4.6.3.2. Misión

Nuestra empresa está dedicada a ofrecer un producto de calidad, basado en los gustos y preferencias de los clientes, brindando un excelente servicio, compitiendo con calidad contribuyendo al progreso de la Provincia Santa Elena.

4.6.3.3. Visión

Seremos en el año 2018 una Asociación pionera en la comercialización de productos de primera necesidad. Con el recurso tecnológico que permitan el mejor control de las actividades y aumentar el grado de satisfacción de los clientes.

4.6.3.4. Objetivo General

Mejorar la productividad, a través del aumento de la eficiencia generada por un nuevo diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos” en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

4.6.3.5. Objetivos Específicos

- Establecer estrategias para aumento de productividad.
- Implementar el nuevo diseño organizacional
- Evaluar los resultados obtenidos.

4.6.3.6. Estrategias

- Difundir con los socios el diseño organizacional.
- Solicitar financiamiento a las diferentes entidades crediticias de la provincia.
- Fortalecer la cultura de la institución
- Satisfacer segmentos de mercado desatendidos, mediante el uso de vehículos que abastezcan los mismos.
- Aumentar la publicidad en los diferentes medios de comunicación local (radio, televisión, etc.)

- Seleccionar y expender productos de calidad para que el cliente se sienta satisfecho.
- Capacitar constantemente a los socios para mejorar el servicio al cliente.
- Atraer clientes, mediante promociones, impulsores que difundan la buena calidad del servicio.
- Adquirir 2 camiones para la asociación, usados para la realización de fletes y que los socios puedan abastecerse.
- Hacer convenios con concesionarias y banco para facilitar créditos en la adquisición de vehículos.
- Realizar convenios institucionales para la realización de publicidad a cambio de descuentos o más beneficios.
- Establecer promociones de los productos a los clientes de manera que estos sean accesibles.
- Aplicar recolección de información en la asociación mediante la evaluación de actividades.

4.6.3.7. Metas

- Fortalecer el manejo administrativo de la asociación.
- Abarcar diferentes targets brindando un servicio de calidad que garantice la satisfacción del cliente.
- Mejorar el control de la asociación a través del aumento tecnológico.
- Fidelizar a los clientes que constantemente visitan el mercado de La Libertad
- Disminuir la afluencia de la competencia representada por los locales comerciales como TIA, AKI.

4.6.3.8. Valores

- Compromiso con la satisfacción del cliente.
- Solidaridad
- Lealtad
- Dedicación a sus necesidades.
- Sencillez y claridad en el trato.
- Voluntad de progreso.
- Responsabilidad social.

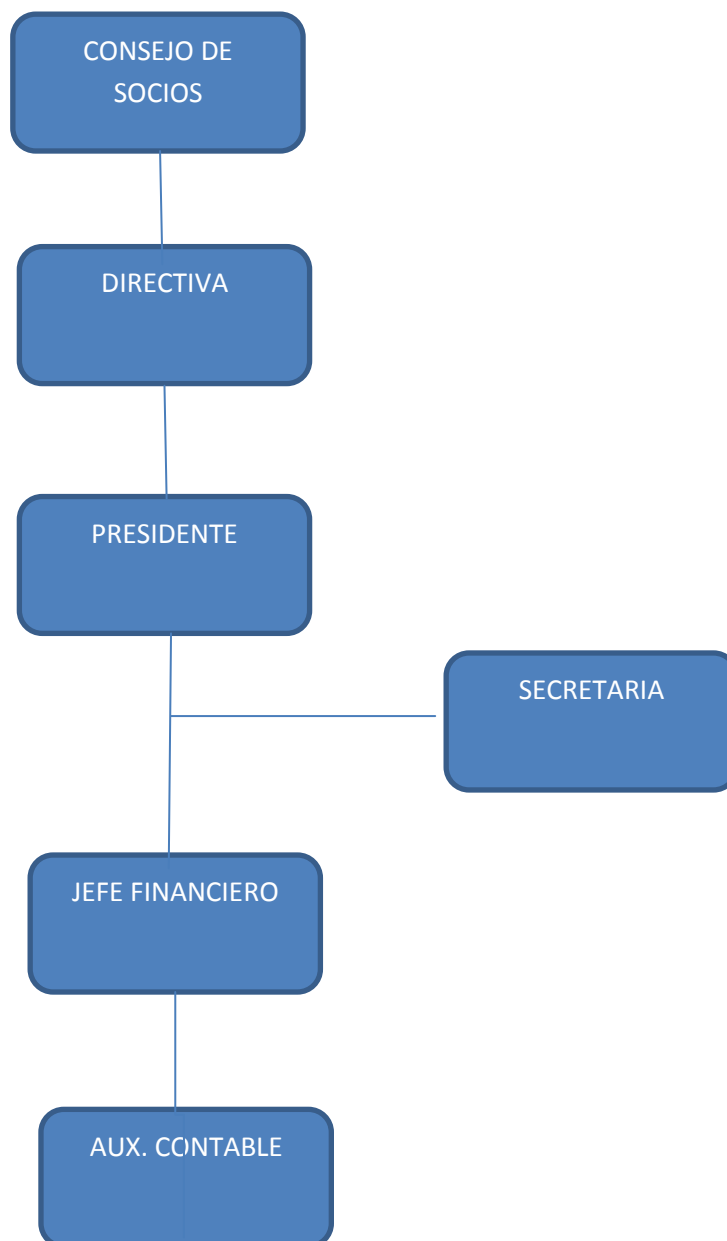
4.6.3.9. Principios

- ✓ **Honestidad.-** Alcanzar un correcto desempeño en base a procesos transparentes, políticas claras de trabajo, de manera que se pueda alcanzar el desarrollo de la asociación.
- ✓ **Responsabilidad.-** Cumplir a cabalidad con todas las actividades encomendadas y las que se necesitan para cumplir con el cliente.
- ✓ **Respeto.-** El respeto con los clientes y socio de la organización, para un próspero desarrollo de la asociación, así como respetar sugerencias de clientes y socios.

4.6.4. Estructura Organizacional de la Asociación Unidos Venceremos

4.6.4.1. Forma Estructural

Gráfico 19 Organigrama Estructural



Fuente: Asociación de Comerciantes "Unidos Venceremos"
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

4.6.4.2. Objetivo de la Estructura Organizacional

El objetivo de la estructura organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos” es concretar todo el desarrollo de las actividades, asignando las tareas de una manera ordenada, facilitando la división del trabajo para evitar conflictos y confusiones, dando lugar a una correcta toma de decisiones con la finalidad de lograr una coordinación eficiente en la institución.

La presente estructura organizacional por funciones se divide en 3 niveles: el nivel directivo está representado por, el concejo de socios que toma las decisiones sobre la institución; la directiva que concreta estrategias, políticas, reglas, firman convenios con diferentes instituciones; presidente que representa a la asociación en los distintos actos, coordina, socializa y controla el cumplimiento de los estatutos, el nivel ejecutivo representado por el jefe financiero quien realiza la revisión de documentos detallados de sus ingresos, asesora al presidente en la toma de decisiones y los contratos que la asociación firme con empresas y; el nivel administrativo que lo constituyen el auxiliar contable.

La estructura organizacional de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos”, cuenta con varios niveles jerárquicos por lo que es muy simple y fácil de controlar en cada uno de ellos.

En este diseño organizacional se puede demostrar el incremento de los diferentes departamentos con el fin de mejorar la gestión administrativa de la asociación, la descripción de funciones con sus respectivos perfiles y el debido perfeccionamiento en cada una de las áreas. Los departamentos están sujetos a decisiones jerárquicos como es el concejo de socios de la institución.

4.6.4.3. Orgánico Funcional

Descripción de Puestos y Funciones

Consejo de Socios

Perfil

- ✓ Ser socio activo.
- ✓ Estar inscrito en el Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- ✓ Asistir regularmente a las reuniones de la asociación.

Funciones

- ❖ Implantar las políticas y reglas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y la visión de la asociación.
- ❖ Aprobar los informes, inventarios, balances y estado de resultados del correspondiente ejercicio social.
- ❖ Aprobar los parámetros y valor de los diferentes beneficios que la asociación brinda.
- ❖ Establecer las multas y sanciones que estén contempladas dentro de los estatutos de la asociación.
- ❖ Ratificar las reformas de los estatutos y aprobar el reglamento interno.

Directiva

Perfil

- ✓ Ser socio activo.

- ✓ Estar inscrito en el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

- ✓ No adeudar a la asociación y no poseer más de 2 multas y sanciones.

- ✓ Pertenecer a la asociación por más de 3 años.

Funciones

- ❖ Concretar estrategias, políticas y reglas para la asociación.

- ❖ Revisar proyectos para la aplicación dentro de la asociación sean estos de mejoramiento o de crecimiento.

- ❖ Firmar convenios con empresas para brindar publicidad y beneficiar a la asociación.

- ❖ Firmar convenios con instituciones educativas para brindar capacitación en diferentes ámbitos a los asociados.

Presidente

Perfil

- ✓ Ser socio activo.
- ✓ Estar inscrito en el Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- ✓ No adeudar a la asociación y no poseer más de 2 multas y sanciones.
- ✓ Ser responsable.
- ✓ Pertenecer a la asociación por más de 4 años.

Funciones

- ❖ Representar a la asociación en los distintos actos a la que haya sido convocada.
- ❖ Revisión de carpetas de aspirantes a socios de la asociación antes de su presentación ante la asamblea.
- ❖ Coordinar acciones estratégicas para la consecución de fondos y bienes para la asociación.
- ❖ Socializar ante la asamblea las acciones a tomar para su aprobación.
- ❖ Controlar el cumplimiento de los estatutos de la asociación y sancionar su incumplimiento.

Secretaria

Perfil

- ✓ Ser socio activo.
- ✓ Estar inscrito en el Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- ✓ Pertenecer a la asociación por más de 3 años.
- ✓ Conocimientos básicos de computación.
- ✓ Disponibilidad de tiempo.

Funciones

- ❖ Recibir y verificar la documentación necesaria para tramitar las diferentes solicitudes de los socios e Ingresar la información relacionada con el manejo de la asociación.
- ❖ Realización de oficios para los correspondientes trámites con los que la asociación debe cumplir.
- ❖ Efectuar las actividades solicitadas por el presidente y colaborar con la elaboración de informe económico anual a los socios.
- ❖ Organizar eventos de integración o de cualquier otra índole que realice la asociación.

Jefe Financiero

Perfil

- ✓ Ser mayor de 28 años.
- ✓ Tener conocimientos en finanzas
- ✓ Conocimientos básicos en tributación.
- ✓ Tener credibilidad, comunicación y profesionalismo.

Funciones del Jefe Financiero

- ❖ Proporcionar acompañamiento jurídico/ administrativo constante, de manera que permita tomar las decisiones adecuadas para el buen desempeño de la asociación.
- ❖ Asistir en reuniones a la directiva, ofrecer a los socios información específica que ayude a despejar dudas generadas.
- ❖ Realizar la revisión de documentos y actas de reuniones.
- ❖ Mantener actualizada y ordenada las carpetas de cada uno de los socios.
- ❖ Asesorar al presidente en la toma de decisiones y los contratos que la asociación firme con empresas.

Auxiliar Contable

- ✓ Ser mayor de 22 años.
- ✓ Perfil académico mínimo de 3 años de universidad.
- ✓ Tener conocimientos de contabilidad financiera.
- ✓ Conocimientos básicos en computación.
- ✓ Poseer Credibilidad.

Funciones del Auxiliar Contable

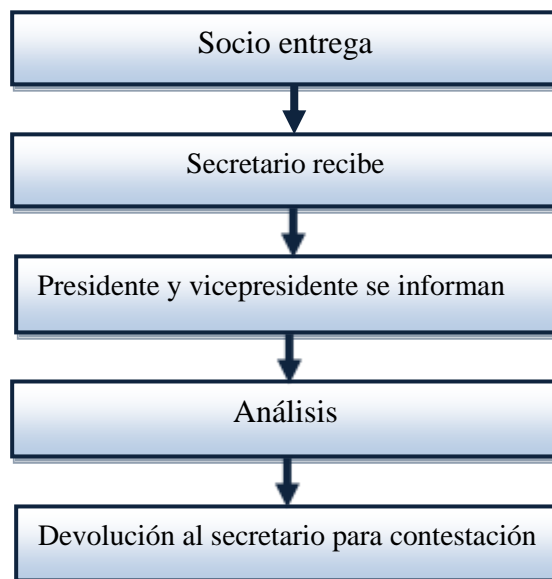
- ❖ Diseñar un control adecuado de la parte financiera de la empresa para el buen desempeño organizacional de la misma.
- ❖ Control de los estados financieros de la empresa.
- ❖ Manejo de presupuesto.
- ❖ Elaboración de roles de pago y control de inventarios.
- ❖ Recepción de documentos (facturas) que justifiquen los gastos realizados por el presidente y su directiva.
- ❖ Realizar archivo de deudas de los socios.
- ❖ Ofrecer asesoría contable a los asociados.

4.5.4.1. Sistema de Información y Control

La Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos” no posee un sistema que ayude a mantenerse frecuentemente comunicados entre los miembros de la asociación por lo que requieren que se aplique un formato nuevo que genere esta facilidad de información para que las decisiones que pretendan tomar, sean la más acertadas posibles con una buena base para ello. El formato contendrá número del documento, fecha y asunto a lo que se debe el documento para ver la cantidad de documentación que se maneja, agregando la firma del responsable, en este caso el presidente. Ver anexo 6.

También se pretende que cada documento sea de toda índole: oficios solicitando permisos, autorizaciones, entre otros; sea recibido por el secretario y revisado por el presidente y vicepresidente de manera que este sea contrastado con las actividades que la asociación ha previsto, para luego ser devuelto al secretario con las indicaciones de contestación para que este lo remita al socio.

Gráfico 20 Flujograma del Proceso de Control



Fuente: Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

4.6.4.4. Tecnología de Producción

En relación a la tecnología de producción se observa que es el medio que nos permite en este caso, convertir las ideas en servicios que a su vez mejorar los mismos, para la Asociación “Unidos Venceremos” la única tecnología que aplican para la realización del servicio es calculadoras, camiones y sumadoras que cada día usan en sus comercios para poder brindar un buen servicio a los clientes y mantenerse abastecidos de mercadería; por ser una actividad de comercio no emplean una mayor cantidad de tecnología ni ninguna de mayor complejidad. Hay que señalar que varias de estas maquinarias trabajan por su cuenta pero fue un hombre quien la puso en marcha y quien la podrá detener.

4.6.4.5. Políticas

4.6.4.5.1. Políticas de Recursos Humanos e Incentivos

- Una vez implantado el diseño organizacional, los socios deben capacitarse y tener como mínimo 2 cursos de atención al cliente realizado.
- Los socios deben estar al día en todas las obligaciones con la asociación.
- El cumplimiento y aporte al objetivo de la asociación serán reconocidos anualmente en la fiesta de aniversario.
- El respeto y colaboración deben regir entre los miembros de la asociación.
- Compra de equipos y las tecnologías de computación necesarios para el desarrollo de las actividades de la asociación, a los precios más competitivos del mercado.
- Uso adecuado de los recursos de la asociación, para que sean productivos.

4.6.4.5.2. Política de Calidad

- ❖ La Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos”, con el fin de brindar a los clientes un servicio excelente. Se compromete a dar un servicio bajo los principios de calidad, buscando la excelencia, cumpliendo con los requisitos legales internos y externos.

4.6.4.5.3. Políticas Generales:

- ✓ La atención a los clientes está basada en principios y valores de la asociación.
- ✓ Contribuir al desarrollo de la asociación, con ética profesional en todas las actividades.
- ✓ Recabar información mensual de los ingresos y egresos de la institución.
- ✓ Asistir obligatoriamente a todas las reuniones que disponga la directiva.

4.6.4.5.4. Políticas Institucionales:

- ✓ La Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos” debe mantener a los socios con la capacidad de brindar confianza a los usuarios.
- ✓ Cumplir 100% con todas las leyes vigentes en la constitución y organismos de regulación.
- ✓ Otorgar de manera eficiente información a los organismos reguladores, en caso de ser solicitados.
- ✓ Todos los miembros de la organización, sin excepción alguna deberán velar por el cumplimiento del objetivo de la asociación.

- ✓ Conservar una comunicación efectiva entre todos los elementos que conforman la asociación.
- ✓ Cada socio debe poseer carpetas con datos personales e historial de comportamiento dentro de la institución.
- ✓ Los valores recibidos o pagados por la asociación deben tener su respectivo respaldo en el área administrativa.
- ✓ Brindar capacitaciones frecuentes dirigidas a los socios de manera que puedan desenvolverse mejor con los clientes.

4.6.4.5.5. Políticas de Servicio al Cliente:

- ✓ El servicio de atención por parte de los socios hacia los clientes, debe cumplir con todas las expectativas esperadas.
- ✓ Ofrecer productos que cumplan con los estándares de calidad que son exigidos por los clientes
- ✓ Mantener una línea de comunicación abierta con todos los clientes, cuya finalidad es dar una atención eficiente acorde a las necesidades, recibiendo todo tipo de reclamos para una asistencia eficaz personalizada.

4.6.4.6. Cultura Organizacional

Con lo que respecta a la cultura organizacional de la Asociación de Comerciantes minoristas “Unidos Venceremos”, debe basarse en la unión como su nombre lo indica ya que los socios que la integran deben mantenerse para el desarrollo y crecimiento de la asociación, así como de la solidaridad ante las diferentes circunstancias que se puedan presentar en determinados momentos; y en la

reciprocidad de ellos hacia los clientes ya que se los debe tratar con el mayor respeto y brindando un buen producto para satisfacer sus necesidades porque a ellos se debe los ingresos que tiene cada socio por lo que además se debe mantener todo completamente limpio.

4.6.4.7. Vínculos Inter-organizacionales

Los vínculos que necesita la Asociación “Unidos Venceremos” son los que ayuden a la generación de mayores beneficios para los socios que la integran, en este caso la asociación requiere establecer los vínculos con la entidad municipal de manera que se llegue a firmar convenios con instituciones como:

La M.I. Municipalidad del cantón La Libertad, en la cual se comprometan a contribuir con el brindar mejores condiciones de vida para los integrantes de la asociación, para que preste una mayor colaboración al buen desarrollo de las actividades de la entidad y sus integrantes.

También un vínculo con la cooperativa Nueva Huancavilca para brindar publicidad y a la vez servir como garante para que los asociados adquirieran créditos para facilitar la obtención de medios de financiamiento que solicitan más recursos para desarrollar sus negocios.

4.6.5. Resultados de Efectividad

4.6.5.1. Eficiencia

Dentro de la asociación se deben aplicar evaluaciones que les permitan medir constantemente la eficiencia de la asociación y de los miembros que la integran, por lo que se propone un formato de medición de la eficiencia, que permita conocer cuan efectiva es la asociación de acuerdo a los resultado que se han

obtenido en la evaluación, este formato está desarrollado en función de los resultados que se han obtenido y de los objetivos que se ha planeado alcanzar, para lo cual tendrá que contener: Objetivo, resultado, nivel de cumplimiento porcentual, observaciones. Ver Anexo 5.

4.6.5.2. Evaluación

Las actividades que realiza la Asociación de Comerciantes deben medirse de manera cronológica para conocer el desarrollo constante de la institución y tomar las decisiones en el momento que sea necesario.

Para poder medir el nivel de cumplimiento de las metas, y conocer si se está cumpliendo con lo propuesto en relación al mejorar el control administrativo de la asociación, fidelizar a los clientes, disminuir la afluencia a los locales como TIA, AKI, debemos crear un formato de medición que nos dé a conocer cuánto se han logrado las metas en un período determinado. Ver anexo 7.

Para lo cual, se establece que el formato contendrá la meta establecida, la meta alcanzada con su respectivo indicador y el nombre del responsable sumado a las firmas del presidente y el evaluador como responsables de guiar a la organización para llegar a ellos.

Se propone que este tipo de evaluación sea periódica, cuyo objetivo final es medir todas las actividades que realizan, logrando información relevante de las deficiencias que existan para en lo posterior tomar medidas correctivas y fortalecer todo el manejo de la institución, con decisiones correctas y acertadas que eviten el estancamiento de la organización.

Se utiliza éste formato para conocer el nivel de cumplimiento de las actividades, de manera que disminuya todas las imperfecciones que se acontecen.

5. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 27 Formato del Plan de Acción

Problema Principal: Bajo desempeño administrativo en la Asociación Comerciantes "Unidos Venceremos"			
Fin del Proyecto: Elaborar la propuesta de diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes "Unidos Venceremos"		Indicadores: Encuestas Entrevistas	
Propósito del Proyecto: Dividir actividades y mejorar la productividad, a través del aumento de la eficiencia administrativa generada por un nuevo diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes "Unidos Venceremos".		Indicadores: Directivos Socios	
Objetivos Específicos	Metas	Estrategias	Actividades
Implementar el nuevo diseño organizacional	Orientar la cultura organizacional, en función de los objetivos organizacionales	Fortalecer la cultura de la institución	Principios y valores
	Fortalecer el manejo administrativo de la asociación	Difundir con los socios el diseño organizacional.	Explicar cambios a realizar en función del diseño. Dar a conocer el presupuesto de la implementación del diseño organizacional.
	Asignación de actividades a los integrantes de la asociación en relación a sus capacidades	Plantear una estructura organizacional	Definición de puestos
Establecer estrategias para aumento de productividad.	Fidelizar a los clientes que constantemente visitan el mercado de La Libertad	Capacitar constantemente a los socios para mejorar el servicio al cliente.	Diseñar presupuesto de capacitación
		Aumentar la publicidad en los diferentes medios de comunicación local.	Búsqueda de medios de publicidad, como: radios, diarios locales, entre otros.
		Establecer promociones a los clientes de manera que estos sean accesibles	Crear junto con los socios promociones que se puedan brindar al unir varios productos y trabajar juntos.

	Disminuir la afluencia de la competencia representada por los locales comerciales como TIA, AKI.	Atraer clientes, mediante promociones, impulsores que difundan la buena calidad del servicio.	Coordinar acciones específicas con la directiva para el desarrollo de la propuesta
		Seleccionar y expender productos de calidad para que el cliente este satisfecho.	Controlar el buen desarrollo de la propuesta.
Evaluar los resultados obtenidos	Mejorar el control de la asociación a través del aumento tecnológico.	Aplicar recolección de información en la asociación mediante la evaluación de actividades	Preparación de instrumentos escritos para evaluar las acciones de los socios para el correcto desempeño de la asociación.
			Analizar los puntos principales de la evaluación
			Dirigir las actividades para que vayan de acuerdo con dirección estratégica.
			Aplicar la evaluación a los socios.

Fuente: Asociación de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

6. PRESUPUESTO

En el presente gráfico se muestra el resumen de los valores que la asociación debe aportar para el desarrollo de la propuesta al cual se lo financiará por medio de los ingresos que los socios pagan mensualmente a la institución y mediante la autogestión con otras empresas con las que tienen contactos.

Tabla 28 Presupuesto

PRESUPUESTO GENERAL				
Presupuesto de R.R.H.H				
Puesto	Cant.	Sueldo Mensual	Beneficios	Sueldo Anual
Jefe Financiero	1	600	807,84	8007,84
Auxiliar Contable	1	320	504,9	4344,9
		Total		12352,74
Presupuesto de R.R. Tecnológicos				
Artículo	Cant.		Valor	Total
Computadoras	3		870	2610
Impresoras	3		90	270
Internet	1		30	30
			Total	2910
Presupuesto de Recursos Materiales				
Material	Cant.		Valor	Total
Escritorios	3		85	255
Sillas	3		55	165
Suministros y materiales	3		50	150
			Total	570
Presupuesto de Recursos Financieros				
Descripción				
Humano				12352,74
Tecnológico				2910
Material				570
			Total	15832,74

Fuente: Asociación de Comerciantes "Unidos Venceremos"
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- ✓ El analizar los datos proporcionados por la asociación, se conoció los requerimientos de la institución para determinar las estrategias que ayuden a solucionar y satisfacer los requerimientos.
- ✓ En la investigación se observa que la Asociación “Unidos Venceremos”, no posee un diseño organizacional ni se enfoca sus acciones en conseguir un fin común que se hayan planteado.
- ✓ Debido a la cantidad de socios que la institución posee es notorio la necesidad de aplicar las políticas, valores y reglas, que les permita mejorar sus normas conductuales, también a mantener una línea de comunicación abierta con todos los clientes.
- ✓ El organigrama institucional de la organización fue actualizado, de forma tal que ilustra el alcance de autoridad de los cargos, las relaciones jerárquicas de comunicación y de coordinación.
- ✓ Debido a la aplicación del diseño la asociación puede organizar sus actividades al logro de las metas, mejorando sus procesos de una manera ordenada enfrentando los desafíos que se presentan en el entorno acorde a las nuevas demandas y así aumentar la productividad de los recursos.
- ✓ Es importante la elaboración y aplicación de una estructura organizacional para que la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos” logre mejorar su desempeño, eficiencia y la productividad en sus actividades a través del aporte constante de los integrantes de la institución.

7.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Aplicar el diseño organizacional propuesto para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos”, así como de todos los lineamientos que se establecen en la misma.
- ✓ Socializar a los socios los diferentes componentes de la propuesta de manera que se identifiquen con la misma, y se pueda organizar administrativamente a la asociación.
- ✓ Emplear el organigrama propuesto y realizar las respectivas contrataciones de manera que las áreas estén divididas y las funciones que se han establecido sean realizadas y responsabilizadas por cada persona a cargo; así mismo de realizar la creación de las áreas complementarias propuestas para que se lleve control adecuado de la información de la asociación.
- ✓ Invertir en recursos humanos, tecnológicos y materiales propuestos de manera que se lleven a cabo cada una de las actividades que se requiere para la aplicación de la propuesta y el éxito de la misma.
- ✓ Aplicar las técnicas de evaluación y seguimiento propuestas, de manera que se tomen las acciones correctivas cuando se deban, para aumentar la productividad de los miembros de la asociación.
- ✓ Enfocar sus esfuerzos para la socialización constante y la persecución de los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE S. (2005) Diccionario de economía tercera edición, editorial.
- Asamblea Nacional, Constitución de la República del Ecuador R. O. # 449 del 20 de Octubre del 2008
- Asamblea Nacional, Plan Nacional del Buen Vivir, vigente desde marzo del 2010.
- AYOUB José, (2011) Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Primera edición.
- BALAM, Yunka, (2003) Sociología del turismo. Edit. McGraw Hill. México.
- BATEMAN Thomas; SNELL Scott (2009) Administración. Liderazgo y colaboración; en un mundo competitivo. McGraw Hill; México.
- BUENDÍA Eisman; COLÁS Bravo, M.P. y HERNÁNDEZ Pina, F. (1998): Métodos de investigación en Psicopedagogía. McGraw-Hill, Madrid.
- CEVALLOS-Lascurain, H (2004) Tourism, ecotourism and protected areas .Uicn Publications. París.
- CONTI Carlos (2009) El diseño de organizaciones competitivas. 10ma edic.
- DE LA TORRE, Francisco (2004) Introducción al estudio del turismo. México.
- DAFT Richard (2005) Administración, 6ta edición Ediciones Paraninfo, S.A.
- DAFT, Richard (2007). Teoría y diseño organizacional 9na ed. Thompson Editores. México.

- FERNÁNDEZ Esteban (2010) Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar, Madrid: Paraninfo.
- FERNANDEZ Fuster, Luis (2004) Teoría y técnica del turismo. Editora Nacional. Madrid
- FERNÁNDEZ V. (2006) Desarrollo de sistemas de información, una metodología basada en el modelado. Ediciones UPC.
- FERREL O. (2004) Introducción a los negocios en un mundo cambiante, cuarta edición Mc Graw Hill.
- FRED R. DAVID (2007) Conceptos de administración estratégica, editores Pearson education, novena edición. México.
- GARCÍA B, PRÓSPER, G. Y GONZÁLEZ S, (2004) Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero, editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- GRUPO Edit. Oceano (2002) Enciclopedia práctica profesional de turismo, hoteles y restaurante. Edit. Océano Centrum, Barcelona.
- GURRIA Di-Tella, Manuel (2003) Introducción al turismo. Ed. Trillas. México.
- HELLRIEGEL D. Y SLOCUM J. (2009) Comportamiento organizacional, 12ava edición.
- HERNANDEZ G. Diccionario de economía, editorial universidad cooperativa de colombia primera edición
- HINTZE, Jorge. (2008) Administración de estructuras organizativas. En: Transformación estado y democracia.

- HURTADO, De Barrera (2000) El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística. Caracas, Venezuela.
- MANSO F. (2003) Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial, Ediciones Díaz de Santos.
- MONTSERRAT J. (2013) La financiación de la empresa; como optimizar las decisiones de financiación para crear valor, Editorial Profit.
- LABRADA Sosa A. (2012). Modelo de Diseño Organizacional: Una aplicación práctica. Editores: Academia Española. (21/04/2012).
- LONGENECKER J. (2007) Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor, 13ª edición. Cengage Learning Editores.
- PUCHOL L. (2007) Dirección y gestión de Recursos Humanos, 7ma edición Ediciones Díaz de Santos.
- RAMIREZ J. (1997) Elementos Metodológicos Para la Planificación Estratégica en Programas de Educación superior.
- RODRIGUEZ J. (2005) Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa, Quinta Edición Editorial Thomson, México.
- RODRIGUEZ V. (2005) Cómo elaborar y usar los manuales administrativos
- SIERRA Bravo, R. (1988): Técnicas de investigación Social. Teoría y Ejercicios. Paraninfo, Madrid.
- STONER, James Y FREEMAN, Edward. 1994 Administración. 4ª edición México: Ed. Pearson, 1994. P 781

- TAMAYO M. (2004) El Proceso De La Investigación Científica. México, Limusa 2004
- THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. (2008) Administración Estratégica. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana
- VALENCIA J. (2005) Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, 5ta edición Cengage Learning Editores.
- VÉLEZ I. (2003) Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre, grupo editorial norma, Bogotá.
- WAYNE R. Y NOE R. (2005) Administración de recursos humanos, R. Mondy, Robert M. Pearson Educación.(2thed) México: ECAFSA

WEB

- <http://administracion/conceptodeorganizacion>
- http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html
- https://www.ucursos.cl/medicina/2007/2/ENFSOCORG4/1/material_docente/previsualizar?id_material=151887

ANEXOS

Anexo 1 Acta Constitutiva de la Asociación.

ACTA CONSTITUTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DE PLATANOS Y FRUTAS " UNIDOS VENCEREMOS "

El día Jueves cinco de Octubre de mil novecientos ochenta i nueve, siendo las dieciocho horas y previa convocatoria, nos reunimos en el local situado en la "venida Guayaquil, frente al Mercado Viejo, un grupo de comerciantes minoristas dedicados a la actividad de compra y venta de Platanos y Frutas, quienes expresamos nuestra voluntad de fundar, como en efecto queda fundada una Corporación de Derecho Privado con la denominación de ASOCIACION DE COMERCIANTES MINORISTAS DE PLATANOS Y FRUTAS " UNIDO VENCEREMOS " de la Parroquia La Libertad, Cantón Salinas, Provincia del Guayas. Regaladas por las disposiciones del Título XXIX, del Libro I, del Código Civil. Para el efecto contamos con el Asesoramiento del Ab. Jorge Merchan Magallanes y el Lcdo. Martín Acosta Díaz, quienes recomiendan a los presentes, que para poder instalarse legal y formalmente en Asamblea, se hace necesario de que conformen una Terna, para designar un Director de Asamblea y un Secretario Ad- Hoc, de entre los asistentes. La sugerencia de los asesores es recogida por el compañero Manuel Vera Vasquez, quien hace suya dicha sugerencia y la presenta como moción a la sala, teniendo el respaldo necesario, y es así, como luego de conformar la Terna, y sometida ésta a votación, se eligen a los compañeros: Antonio Faustino Zavala y Jorge Enrique Aquino, como Director de Asamblea y Secretario Ad- Hoc, respectivamente, los mismo que agradecen su designación, y solicitan la colaboración de los presentes para el mejor desarrollo de la reunión, y así poder cristalizar sus ideas, es decir, constituir la Asociación con la denominación arriba indicada. De inmediato el c. Director de Asamblea, pone en consideración de los asistentes, el Orden del Día que había sido elaborado para el efecto, el mismo que consta de los siguientes puntos: 1.- Constitución de la Asociación de Comerciantes Minoristas de Platanos y Frutas; 2.- Designación de la Directiva Provisional; 3.- Autorización a la Directiva Provisional para que haga cuanta gestión sea necesaria, hasta lograr la aprobación de nuestros Estatutos. Al ser puesto en consideración el Orden del Día, este es aprobado por los asistentes en forma unanime, pasando de inmediato a tratar todos y cada uno de los puntos.

1.- Al tratar este punto, solicita la palabra el c. Antonio Moreira, quien dice que somete a moción la creación de la Asociación de Comerciantes Minoristas de Platanos y Frutas " Unidos Venceremos ", moción ésta que apoyada por el c. Francisco Barzola, y que al ser puesta en consideración de la sala, es aprobada por aclamación. 2.- Siguiendo el Orden del Día, el c. Director de Asamblea, se dirige a la sala para expresar, que luego de que se ha resuelto conformar nuestra Asociación, se hace necesario que designemos la Directiva Provisional, los mismo que actuarán hasta que el Ministerio de Bienestar Social, apruebe nuestro Estatutos, por lo que, después de deliberar por muchos minutos se resuelve conformar la Directiva Provisional de la siguiente manera:

PRESIDENTE:	ANTONIO MOREIRATE MOREIRA GARCIA
VICEPRESIDENTE:	OLMEDO NAPOLEON CUERREIRO MACIAS
SECRETARIO:	JORGE ENRIQUE AQUINO TOMALA

Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

parte del Ministerio correspondiente. En este estado y por sugerencia del Sr. Gallardo, el director de la asamblea, concedió cuarenta minutos de receso con el objeto de proceder a redactar el Proyecto de nuestros Estatutos. Pasado este tiempo, el director de asamblea, reinstala la misma, y de inmediato pone en consideración a los presentes el Proyecto de los Estatutos, el mismo que luego de larga discusión y debate en primera, pero que por su extensión no se los incorpora a la presente sesión, sino se los considera parte integral de la misma. Terminado este punto, se pasa a tratar el Tercer y último punto del Orden del Día, Resolviendo la sala, dar la autorización necesaria, a los miembros de la Directiva Provisional, para que hagan cuanto sea necesario, hasta lograr la aprobación e inscripción de nuestros Estatutos. Antes de dar por terminada la sesión, el c. director, solicita la colaboración de los presentes, para volvernos a reunir, tanto el Viernes seis, como el Sábado siete del presente mes, a las dieciocho horas, con el objeto de discutir y aprobar en segunda y tercera nuestros Estatutos. Al momento de ser las veinte horas con treinta minutos y por no haber de que más tratar, el compañero Director de Asamblea, declara terminada la misma, no sin antes que todos y cada uno de los presentes, estampen sus firmas y rúbricas, en unidad de acto del Director y Secretario que certifica, el presente acta.

Antonio Caustino Avala
Antonio Caustino Avala

Jorge Enrique Aquino
Jorge Enrique Aquino

Antonio Carrero

[Signature]

[Signature]

Rafael Ariza

[Signature]

Bernardo Carrero

Lo certifico:

Jorge Enrique Aquino
Jorge Enrique Aquino
SECRETARIO

[Signature]

Franco

Antonio Carrero

Lese + Gordon

[Signature]

[Signature]

Santos Suarez

Franco

Anexo 2 Formato de Encuesta.

ENCUESTA



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

CUESTIONARIO- SOCIOS

Objetivo: Levantar información para la realización del trabajo de tesis: Diseño Organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas Unidos Venceremos. Le agradecemos brindarnos su tiempo y responder las siguientes preguntas:

DATOS PERSONALES:

Género: Masculino Femenino Edad: _____

1. ¿Qué tipo de control realiza para el manejo de los recursos?

Manual Sistema Personal

2.- ¿Conoce ud. que es un diseño organizacional?

Sí No

3.- ¿Ud. cree que están claramente definidas las funciones dentro de la organización?

Totalmente de acuerdo Totalmente en desacuerdo

Porque.....

.....

4. ¿La administración de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos” a su criterio es?

Muy buena Buena Regular Mala Muy Mala

Porque.....

5. ¿Cree usted que un sistema administrativo mejorará la gestión interna de la asociación?

Totalmente de acuerdo De acuerdo Desacuerdo

6. ¿Existe tecnología para el control administrativo?

Sí No

Porque.....

7. ¿Se cuenta con la información oportuna para la toma de decisiones?

Sí No

Porque.....

8.- ¿En qué año ingresó a la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos”?

1989-1996 1997 – 2004 2005-2012

9. ¿Dónde se abastece de los productos que comercializa?

Guayaquil Riobamba Santa Elena Otros

10. ¿Quiénes son sus principales clientes a quienes se dirigen los productos que expenden?

Habitantes de la provincia Turistas nacionales Turistas extranjeros

11.- ¿Estaría de acuerdo que se realice modificaciones dentro de la organización para mejorar su desempeño?

Sí No

Porque.....

12.¿Estima conveniente aplicar un diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos”?

Totalmente de acuerdo De acuerdo Desacuerdo

Fuente: Asoc. De Comerciantes “Unidos Venceremos”

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Anexo 3 Formulario de Entrevista.

**Universidad Estatal Península De Santa Elena
Facultad De Ciencias Administrativas
Carrera De Ingeniería En Desarrollo Empresarial**



ENTREVISTA

1.- DATOS DE CLASIFICACIÓN

Nombre:.....

Sexo: M F **Edad:**.....

Estado Civil Soltero **Divorciado**

Casado **Viudo** **Unión libre**

Ocupación:

Teléfono:..... **Celular:**.....

Establecimientos:.....

Dirección:.....

Entrevistador:.....

Buenos días tardes,
soy.....estudiante
de la U.P.S.E y quisiera hacerle unas preguntas:

1.- ¿Qué actividades realiza dentro de la asociación?

.....
.....

2.- ¿Qué tipo de servicios o productos brinda la asociación?

.....
.....

3.- ¿La organización tiene establecido las funciones?

.....

4.- ¿Consideran importante la capacitación a los socios para brindar un buen servicio?

.....

5.- ¿La Asociación posee recursos propios? ¿Cuáles?

.....
.....

6.¿Han sucedido inconvenientes en el desarrollo de las actividades de la asociación y como las han resuelto?

.....
.....

7.¿Están de acuerdo con los efectos logrados con las actividades que han realizado?

.....
.....

8.- ¿A quiénes se dirigen los productos que expenden?

.....
.....

9.- ¿Cuál es el período de mayor venta y a que se debe aquello?

.....
.....

10.- ¿Las funciones de los socios y los directivos están definidos en algún documento?

.....
.....

11.- ¿Cree Ud. que tenga acogida los diferentes cambios que se pueda originar para el mejoramiento de la asociación?

.....
.....

12.- ¿Cree usted que es factible la elaboración de un nuevo diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes “Unidos Venceremos”? ¿Por qué?

.....
.....

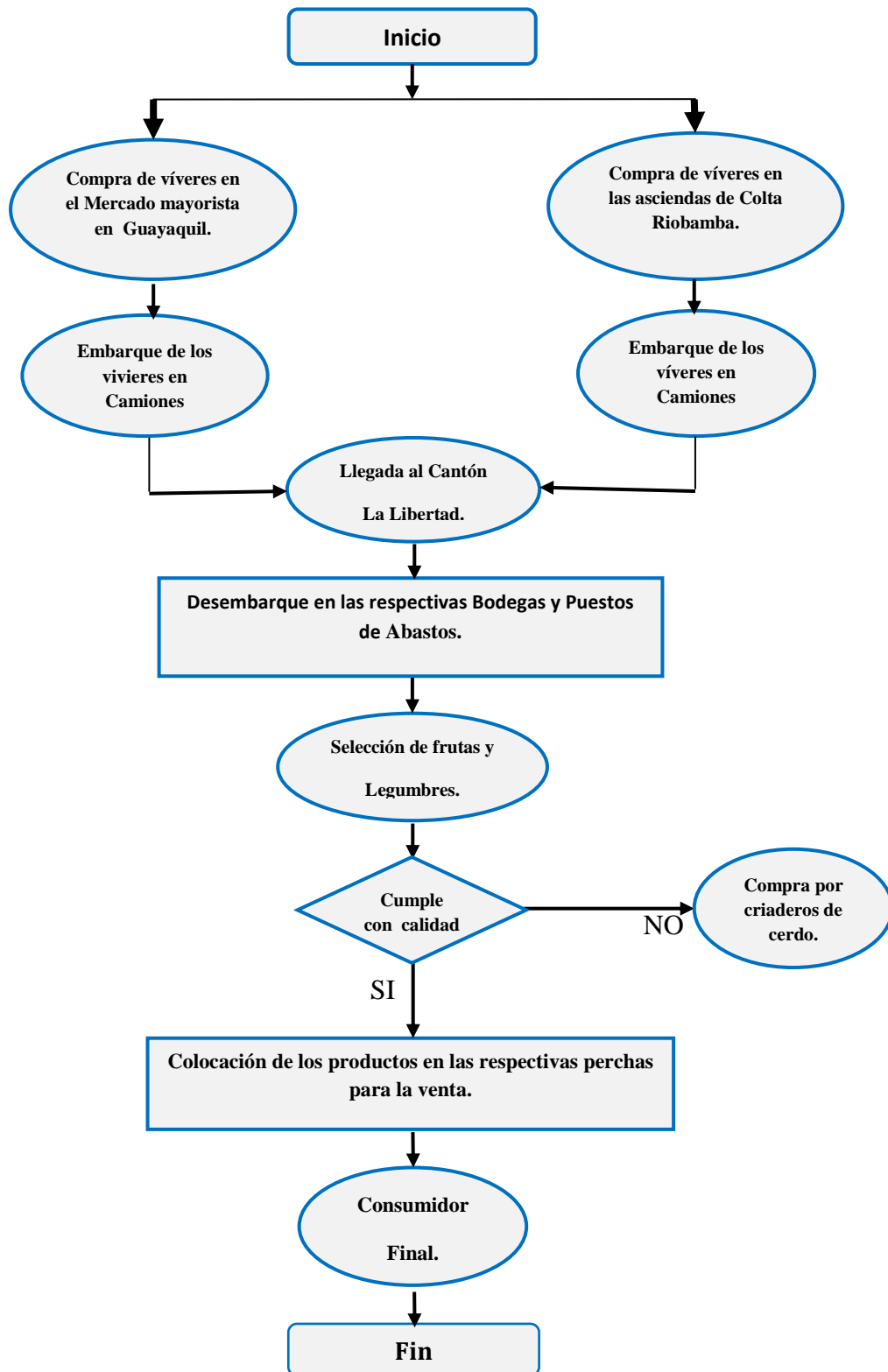
BIEN ESO ES TODO MUCHAS GRACIAS

OBSERVACIONES

Fuente: Asoc. De Comerciantes “Unidos Venceremos”

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Anexo 4 Flujoograma de la Asociación “Unidos Venceremos”



Fuente: Asoc. de Comerciantes “Unidos Venceremos”
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Anexo 5 Formato de Eficiencia de la Asociación

OBJETIVO	RESULTADO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO %	OBSERVACIONES

PRESIDENTE

EVALUADOR

Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Anexo 6 Sistema de Información y Control

FECHA	DOC. #	ASUNTO	REFERENCIAS

PRESIDENTE

SECRETARIO

Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Anexo 7 Formato de Logro de Metas


META PROGRAMADA	INDICADOR	META OBTENIDA	RESPONSABLE

PRESIDENTE

EVALUADOR

Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Anexo 8 Acta Constitutiva de la Asociación.


MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL 1078
DIRECCION DE ASESORIA JURIDICA
DEPARTAMENTO ASUNTOS SOCIALES

Oficio N°. _____
Quito, _____

ACUERDO No 00456
RODRIGO BORJA CEVALLOS
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA.

VISTO el estatuto de la ASOCIACION DE COMERCIANTES MINORISTAS DE PLATANOS Y FRUTAS "UNIDOS VENCEREMOS", con domicilio en la parroquia La Libertad par
tón Salinas, provincia del Guayas.

ACUERDA:

APROBARLO CON LAS SIGUIENTES MODIFICACIONES:

PRIMERA.-In el literal a) del Art. 17, después de "representar", agréguese "legal".-SEGUNDA.-Al final del Art. 39, agréguese "que en todo caso será una institución de servicio social".

COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE.-Palacio Nacional, en Quito a, 20 MAR 1990
POR EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA.
EL MINISTRO DE BIENESTAR SOCIAL.


RAUL LACA CARBO.



Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Anexo 9 Oficio del MIES aceptando documentación de Asociación



SUBSECRETARIA REGIONAL DEL LITORAL
Gestión Jurídica y Asesoría Legal

Guayaquil, 3 de marzo de 2011

Señor.-
TOMAS CUJILEMA CUJILEMA
PRESIDENTE DE LA ASOCIACION DE COMERCIANTES MINORISTAS "UNIDOS
VENCEREMOS"
La Libertad

De mi consideración:

En atención al trámite No.8465 de fecha 14 de febrero de 2011, comunico a usted que la documentación entregada ha sido debidamente examinada e incorporada al expediente de la Organización que reposa en esta Subsecretaría y de conformidad con el Art. 9 del Reglamento para la Aprobación de Estatutos, Reformas y Codificaciones, Liquidaciones y Disolución y Registro de Socios y Directivas de las Organizaciones Previstas en el Código Civil y en las Leyes Especiales, según consta en el Decreto Ejecutivo No. 3054, publicado en el R.O. No. 660 del 11 de septiembre del 2002, reformado por el Decreto Ejecutivo No. 610 y publicado en el R.O. No. 171 del 17 de septiembre del 2007 y por el Decreto Ejecutivo No. 982 del 25 de marzo del 2008, publicado en el R.O. No. 311 de fecha 08 de abril del 2008 y modificado en parte mediante Decreto Ejecutivo No. 1389 del 14 de octubre del 2008; se ha procedido a tomar nota, con fines estadísticos, de la Resolución de Asamblea General de socios, realizada el 5 de octubre de 2010, en la que se ha elegido la Directiva correspondiente al período 2010 - 2012 y que regirá hasta el 5 de octubre de 2012

PRESIDENTE	TOMAS CUJILEMA CUJILEMA
VICEPRESIDENTE	MANUEL CHIMBOLEMA FERNANDEZ
SECRETARIO	CARLOS PINEDA JUMBO
TESORERO	PEDRO CUJILEMA GUACHO
VOCALES PRINCIPALES	VOCALES SUPLENTE
EDGAR ASHQUI MOROCHO	FRANCISCA ASHQUI AUQUILLA
LUIS LUCIN MENDEZ	MARIA LEON PALACIOS
FRANKLIN REYES LAVAYEN	ESTEBAN MURILLO YUMICEBA

Para que los socios puedan participar de las Asambleas Generales, sesiones o procesos electorarios deben encontrarse registrados en la Subsecretaría del MIES.

Las Organizaciones tienen la obligación de registrarse en el Sistema de Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil –SRUOSC-, para lo cual deben ingresar al Portal www.sociedadcivil.gov.ec

Por los antecedentes expuestos, la solicitud ha sido aprobada por esta Subsecretaría Regional, por encontrarse en Derecho. La veracidad de los documentos presentados es de exclusiva responsabilidad de los peticionarios y de existir alguna oposición debidamente fundamentada sobre los registros de la presente directiva, deberá ser resuelta de conformidad con las disposiciones estatutarias y en caso de persistir se someterá a la Ley de Arbitraje y Mediación, publicada en el Registro Oficial No. 145 de septiembre 4 de 1997, cuya acta será entregada a esta Subsecretaría para el Registro Estadístico respectivo, sin perjuicio de que se pueda acudir ante los jueces ordinarios.

Libro No. 004 Folio No. 0406 Registro No. 0275

Atentamente,
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

AB. DAISE LAFO LAFO

RESPONSABLE GESTIÓN JURÍDICA Y ASESORIA LEGAL

Registro en base a Informe No. 0186 -GJ-AOL-11

JUNTOS POR EL BUEN VIVIR

Guayaquil, av. de Orellana, Edif. Gobierno del Litoral, 2º Piso. www.mies.gov.ec. 1800-555-666

Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"

Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Anexo 10 Oficio de la Asociación Aceptando la Investigación.

La Libertad, 21 de Junio del 2012

Señor

Alfonso Méndez Ramírez

EGRESADO UPSE

Presente


De mi consideración:

Alfonso Méndez Ramírez con C.I. 091588665-9 en respuesta a su pedido de información y autorización para la realización de una investigación sobre un Diseño Organizacional para nuestra Asociación "UNIDOS VENCEREMOS", se ha resuelto el autorizarle lo que ha solicitado.

Me despido, muy cordialmente.

Atte.



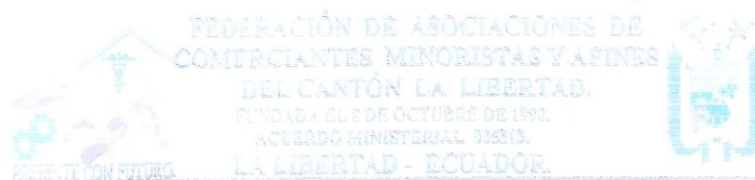


C.I 091996726-5
Tomás Cujilema

Presidente

Asociación De Comerciantes "UNIDOS VENCEREMOS"

Anexo 11 Listado de Asociaciones que Conforman la Federación de La Libertad.



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

	NOMBRE DE PRESIDENTE	NOMBRE DE ASOCIACIÓN Y SU ACTIVIDAD	TEL O CEL
1.	Luis Tutiven Peñafiel	Aso. "1° de Mayo" FRUTAS Y HORTALIZAS	093905863
2.	Virgilio Suárez Hidalgo	Aso. "16 de Junio" PESCADOS Y MARISCOS	094686757
3.	José Lema Rea	Coop. "Huancavilca" PRODUCTOS CICLO CORTO	086383318
4.	Tomás Cujilema C.	Aso. "Unidos Venceremos" VERDURAS Y HORTALIZAS	094823921
5.	Pedro Coral	Aso. "28 de Agosto" COMIDA PREPARADA	086098485
6.	Luis Rea León	Aso. "Feria Libre" PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD	094435260
7.	César Reyes Avilés	Aso. "Ropa Americana" ROPA AMERICANA	085003253
8.	Enrique Coello Uribe	Aso. "13 de Julio" ROPA JEAN	2781058
9.	Manuel Santisteban M.	Aso. "9 de Octubre" ROPA	086033385
10.	Segundo Pincay	Aso. "Jesús del Gran Poder" ROPA	
11.	Hugo Vélez Piña	Aso. "14 de Abril" ARTÍCULOS DE VARIOS	091232376
12.	Ab. Víctor Cusme Gonzabay	Aso. "6 de Febrero" PESCADOS	091602293
13.	Leonardo Agudo Quisphe.	Aso. "El Bono" ARTÍCULOS VARIOS	0691711779
14.	Juan Méndez	Aso. "26 de Mayo" PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD	081020727
15.	Elena Suárez	Aso. "Provincia 24" ARTÍCULOS VARIOS	097173860
16.	Luis Iban Reyes A.	Aso. Vehículos "Aki" TAXI AMIGO	093180656
17.	Alcides Ramírez	Aso. "20 de Diciembre" JUGOS Y REFRESCOS	094530188
18.	Tomás Sánchez Demera.	Aso. "10 de Septiembre" PESCADOS Y MARISCOS	090267739
19.	Ángel Tomalá Robalino.	Aso. "La Libertad" ARTÍCULOS VARIOS	
20.	Jorge Tubay	Aso. "16 de Marzo" ART. VARIOS	
21.	Segundo Kaamuendo	"Rey de Israel" JEANS	
22.	Francisco Anchundia	Aso. "Julio Guamantica F" COMEDORES	
24.	Julio Reyes	Aso. "Las Escolleras" CIRUELAS Y MANGOS	
25.	Francisco Suárez	Aso. Revolución Ciudadana PESCADOS	
26.	Edinson Rodríguez.	Aso. De Triciclos "25 de Noviembre" TRICICLEROS	094774921
27.	Servio Suárez	Aso. "Nuevo milenio" ARTÍCULOS VARIOS.	088638690 088638390

Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Anexo 12 Reunión con el Presidente de la Asociación.



Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Anexo 13 Encuesta con los Socios.



Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez

Anexo 14 Encuestando a socia.



*Fuente: Asoc. de Comerciantes "Unidos Venceremos"
Elaborado por: Alfonso Méndez Ramírez*

Anexo 15 Estatutos de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos”

ESTATUTOS REFORMADOS DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS “UNIDOS VENCEREMOS “FUNDADA EL 5 DE OCTUBRE DE 1989 Y APROBARA MEDIANTE ACUERDOS DE MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL N° 004078 DEL 20 DE OCTUBRE DEL 2000.

LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES CELEBRADA LOS DÍAS 9 Y 11 DE AGOSTO DEL 2000.

Considerando

Que mediante acuerdos ministerial # 00456. Del Ministerio de Bienestar Social, del 28 de marzo de 1990, fueron aprobados los estatutos que de la vida jurídica a la Asociación de Comerciantes Minoristas de plátanos y frutas “Unidos Venceremos”.

Que es deber ineludible actualizar los estatutos a fin de ponerlo a tono con las necesidades que quiere la época y las conquistas obtenida por la asociación.

Resuelve

Dictar y aprobar la reforma de los presentes estatutos con ejecución a las leyes de la república del Ecuador.

Capítulo I

DENOMINACIÓN Y DOMINIO

Art. 1.-La denominación de la presente institución jurídica es Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos” con domicilio en la avenida 12 de Octubre acera este, en los terrenos de la asociación en el sector la albarrada, del cantón la libertad, de la provincia del guayas.

Capítulo II

FINALIDAD

ART. 2.- La Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos” es una institución de carácter privado sin fines de lucro, cuyo objetivo es fomentar la unión entre las personas que ejercen la actividad comercial consideradas minoristas y trabajar por alcanzar mejores condiciones de vida, superación de los asociados, establecer servicios de ahorro y créditos para los socios y ayuda mutua. La Asociación de Comerciantes Minoristas es una persona jurídica que no podrá intervenir en asuntos de índole político ni religioso.

Art. 3.-La denominación de la institución es Asociación de Comerciantes Minoristas “Unidos Venceremos”, pero en este estatuto se podrá referir a esa simple como “La asociación”.

Art. 4.-La asociación no repartirá utilidades, los beneficios si los hubiere servirá para cumplir con los objetivos de la institución.

El patrimonio de la asociación está constituido con un área de terreno ubicada en el sector denominada la albarrada del cantón La Libertad, con los siguientes linderos y medidas. Por el norte: calle pública, con 48 metros. Por el sur, terrenos de la Asociación “La Libertad” con 43.80 metros. Por el este: calle pública, con 62.20 metros; y por el oeste, terrenos de la Asociación de Comerciantes “Feria Libre”, con 60.30 metros; y sus 91 locales comerciales construidos en donde los socios ejercen actividades comerciales, así como los bienes muebles y todos los activos que aparezcan en la contabilidad de la misma.

A cada socio se le ha sesionado un local de 4 x 4 metros de dimensiones, sujetándose a lo dispuesto en los estatutos y reglamentos.

Art. 5.-La asociación, estará sujeta a las leyes ecuatorianas, y de manera especial al presente estatuto, a los reglamentos y a las disposiciones que dictamine la asamblea general.

Art. 6.-Para el cumplimiento de sus fines la asociación hará uso de los medios permitidos por la ley y en especial de lo siguiente:

- a) Promover seminarios, cursos de capacitaciones, cursos de relaciones humanas, cursos de procedimientos parlamentarios, conferencias culturales, conferencias de desarrollo comercial, para todos los asociados.
- b) Creará fondos especiales para los casos de ayuda mutua a los asociados en caso de enfermedad, accidentes, calamidad doméstica o fallecimiento.
- c) Creará fondos especiales en un banco de la localidad para cumplir con el objetivo de préstamos o créditos a todos sus asociados.
- d) Estrechará relaciones con otras asociaciones de su misma índole que existan en la península, en el país o en otros países que estén orientados con iguales propósitos.

Capítulo III

ORGANISMOS

ART. 7.- Los organismos de la asociación son: La asamblea general de socios, la directiva y las comisiones permanentes.

Título Primero

La Asamblea General

Art. 8.La asamblea general de la asociación, es el organismo máximo de la institución y estará integrada por todos sus socios que se encuentren en goce de sus derechos.

Art. 9.-La asamblea general estará presidida por el presidente la asociación a falta de este por el vicepresidente y a falta de los 2 por el primer vocal.

Art. 10.-La asamblea general será ordinario o extraordinario. La asamblea ordinaria se reunirá la última semana de cada mes, previa convocatoria dispuesta por el presidente o quien haga sus veces, por medio de citaciones personales además del anuncio en la pizarra ubicada en una parte visible en donde funciona las oficinas de la asociación, la convocatoria debería realizarse con 48 horas de anticipación.

Las asambleas extraordinarias se reunirán cuando lo resuelva el presidente, el directorio o cuando lo soliciten por escrito por lo menos el 25% de los socios en goce de sus derechos, debiendo señalar el motivo concreto de la asamblea extraordinaria.

Art. 11.-El quórum legal para la instalación de la asamblea general ordinaria o extraordinaria será más de la mitad de los socios activos, de no haber el quórum reglamentario, la asamblea general ordinaria o extraordinaria se instalará una hora después de la convocada con el número de socios que asistan haciendo constar de este particular en la convocatoria.

La asamblea general extraordinaria se instalará en la hora convocada, de no haber quórum se instalará 10 minutos después con el número de socios que se encuentren presentes.

Art.12.-Las resoluciones de la asamblea general extraordinaria se aprobarán por mayoría de votos, esto es la mitad más uno de los socios presentes, en dicha asamblea, y las resoluciones serán obligatorias todos los socios de la asociación.

Art. 13.-Son atribuciones de la asamblea general:

- a) Nombrar el directorio cada dos años, de conformidad a las normas que se establezcan en el presente estatuto, así como también aceptar las excusas o renunciaciones y llenar las vacantes que se produjeran.
- b) Sancionar a los miembros del directorio integrantes de las comisiones permanentes o especiales por causas que hayan afectado al prestigio o interés de la asociación, sanción que se puede consistir en amonestación, suspensión temporal del cargo o remoción, previo estudio y juzgamiento, dándole el derecho a la defensa al sancionado.
- c) Orientar el trabajo del directorio, de las comisiones, exigiendo cumplimientos de sus resoluciones y obligaciones.
- d) Aprobar y revisar el presupuesto anual y plan de trabajo presente por el tesorero de la asociación.

- e) Conocer cada tres meses el informe económico presentado por el tesorero de la asociación.
- f) Imponer las sanciones que establezcan en el presente estatuto tales como expulsión, suspensión y apelación.
- g) Ratificar o revocar las sanciones dispuestas por la directiva.
- h) Fijar el valor de las cuotas ordinarias y extraordinarias así como el fijar cualquier otra aportación que se considere necesario o conveniente a los intereses de la asociación.
- i) Reformar el presente estatuto y reglamento cuando las circunstancias así lo requieren.
- j) Discutir y aprobar reglamentos que sean propuestos por el director o por socios de la asociación, de conformidad de las necesidades e intereses.
- k) Autorizar el desalojo de los bienes que se encuentren dentro de los locales sesionados a los socios que han sido expulsados de la asociación.
- l) Ratificar o revocar los actos o contratos realizados por el directorio.
- m) Conocer el listado de los socios que han sido beneficiados con préstamos.
- n) Conocer el listado de los socios que no han cancelados sus préstamos para determinar su sanción.
- o) Conocer el listado de los socios que adeudan sus cuotas ordinarias, extraordinaria o multas para las sanciones respectivas.
- p) Conocer el informe de la comisión calificadora sobre el ingreso y salida de un socio.
- q) Llenar la vacante del directorio en caso de faltar un miembro.
- r) Autorizar pagos o contratos que excedan de \$150.00
- s) Resolver cualquier otro asunto no previsto en este estatuto y reglamento existentes que fueran sometidos a su consideración.

Título Segundo

Del Directorio

Art. 14.-El directorio estará integrado por los siguientes miembros: Presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, tres vocales principales y tres vocales suplentes.

Art. 15.-Para ser miembros de directorio es necesario haber tenido la calidad de socio activo por los menos durante un año. Los miembros del directorio durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelectos por un período más.

Los miembros del directorio que dejaren de concurrir a cuatro sesiones consecutivas, sin causa justificada, o sin haber presentado excusas a satisfacción del directorio perduran de hecho su cargo.

Las vacantes de los miembros del directorio que se produjeran serán suplidas interinamente por el directorio, hasta la siguiente asamblea general se podrá confirmar las designaciones o procederá llenar las vacantes mediante nuevas nominaciones.

Entre los miembros del directorio no debe existir parentesco entre, hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Art. 16.-El directorio sesionará ordinariamente por lo menos dos veces al mes, extraordinariamente cuando lo convoque el presidente o solicitaren a este por escrito por lo menos tres de sus miembros indicando el objetivo de la reunión.

El directorio tendrá quórum con la concurrencia de 5 de sus miembros.

Sus resoluciones se tomarán por mayoría de votos de los concurrentes.

Art.17.- El directorio será nombrado de conformidad a lo dispuesto en el presente estatuto y se posesionarán de sus cargos en la sección solemne de aniversario del 5 de octubre de cada dos años.

Art. 18.-Son atribuciones del directorio:

- a) Conocer y resolver todos los asuntos administrativos, económicos, sociales y deportivos de la asociación.
- b) Cumplir y hacer cumplir este estatuto, los reglamentos las disposiciones tomadas en la asamblea general y las suyas propias.
- c) Nombrar a los miembros de las comisiones permanentes y llenar sus vacantes.
- d) Conocer mensualmente el estado de cuenta de tesorería.
- e) Promover las relaciones con instituciones similares, peninsulares, nacionales y extranjeras.

- f) Elaborar presupuestos y balance anual de la asociación y presentarlo a la asamblea general para su aprobación.
- g) Cuidar la conservación de la moral y buenas costumbres dentro de los linderos de los terrenos de la asociación, así como alrededor de ella y todo aquello que propendan a mantener el prestigio de la misma.
- h) Sancionar a los socios que violen el literal g de este artículo, previo informe de la comisión de asuntos sociales, organización de disciplina.
- i) Aprobar el informe de la comisión calificadora del ingreso de nuevos socios, declararlos como tales una vez cumplida las disposiciones presentadas en este estatuto y reglamentos.
- j) Resolver sobre la separación de los socios que adeudan por más de tres meses sus cuotas ordinaria, extraordinaria o multas, o por no pagar el préstamo obtenido en formar la asamblea general para su juzgamiento.
- k) Aprobar o rechazar el informe de la comisión de créditos sobre las personas que han solicitado préstamos.
- l) Nombrar al asesor jurídico de la asociación y efectuar cualquier otro nombramiento necesario o conveniente para la administración de la asociación, fijar sus atribuciones y remuneraciones.
- m) Nombrar las comisiones especiales que sean necesarias para el desenvolvimiento de los afines de la asociación.
- n) Elaborar el orden del día de las asambleas generales ordinarias o extraordinarias.
- ñ) Fijar el valor de las cuotas de ingresos de nuevos socios.
- o) Adoptar las medidas que creyeren convenientes en caso de urgencias en resguardo de los intereses de la asociación e informara al respecto en la próxima asamblea general.
- p) Aprobar el monto de ayuda por enfermedad, calamidad doméstica, accidentes o fallecimientos de socios, previo informe de la comisión de asuntos sociales y disciplina.
- q) Autorizar al presidente a quien haga sus veces para que pueda realizar pagos o contratos de entre 100 a 150 dólares.

- r) Aprobar el monto de préstamo a los socios de conformidad a la actividad comercial y al plazo a pagar.
- s) Informar a la asamblea general el listado de socios que han sido favorecidos con préstamos.
- t) Desalojar los bienes que se encuentran en el interior de los locales sesionados de los socios expulsados, elaborando un listado del mismo.
- u) Informar a la asamblea general el listado de socios que deben sus cuotas ordinarias, extraordinarias o multas o que no han pagado sus préstamos obtenidos por un tiempo mayor de tres meses para su juzgamiento
- v) Determinar el banco donde se debe depositar los fondos de la asociación.
- w) Aprobar el monto total para conceder préstamos a los socios y abrir en un banco una cuenta especial para este fin.
- x) Determinar la forma de pago y los intereses de los préstamos.
- y) Hacer efectiva la garantía de los préstamos de los socios que no han cumplido con sus pagos.

Capítulo III

De los Miembros del Directorio del Presidente

Art. 19.-El presidente ejercerá la presentación legal, social, deportiva y administrativa de la asociación. En caso de falta, ausencia e impedimento será subrogado en todas sus funciones por el vicepresidente.

Art. 20.-Son atribuciones del presidente:

- a) Representar la asociación, judicial y extrajudicialmente.
- b) Presidir las secciones generales y de directorio, así como suscribir las actas respectivas en unión del secretario.
- c) Cuidar de la correcta inversión de los fondos de la asociación y propender al progreso y mejoramiento de la institución, procurando además el desarrollo de los principios de solidaridad y caballerosidad entre los socios.
- d) Convocar a sesiones del directorio y asamblea general.

- e) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanada del presente estatuto, reglamento interno y resoluciones de la asamblea general y de directorio.
- f) Suscribir con el tesoro los cheques para pagos autorizados por la asamblea general y el directorio.
- g) Autorizar pagos de hasta 100 dólares sin autorización del directorio, teniendo que informar las razones y motivos en la próxima sesión de directiva.
- h) Suscribir las comunicaciones oficiales de la institución.
- i) Informar a la asamblea general de las labores del directorio y a este sobre las diversas actividades a su cargo.
- j) El presidente está facultado para resolver administrativamente cualquier actuación que corresponda a la asociación, y sus socios, y que por su naturaleza fuere de urgente resolución del directorio o de la asamblea general, pero dicha resolución debe ser puesta a conocimiento del directorio o de la asamblea general.
- k) Las demás resoluciones señaladas en el presente estatuto, reglamentos y resoluciones de la asamblea general o de la directiva.

Título Segundo

Del Vice – Presidente

Art. 21.- Corresponde al vice – presidente reemplazar al presidente en caso de falta, ausencia o impedimento de este. Con sus mismas atribuciones y deberes.

Corresponde al vice – presidente presidir la comisión de crédito y velar por su ágil funcionamiento, e informar a la directiva y a la asamblea general sobre sus actividades y dictámenes.

Título Tercero

Del Secretario

Art. 22.- Corresponde al secretario:

- a) Actuar como tal en las sesiones de asamblea general y del directorio.
- b) Llevar los libros de actas de los organismos antes mencionados suscribirlas conjuntamente con quienes hubiere presidido las sesiones respectivas.

- c) Encargarse de la correspondencia oficial de la asociación.
- d) Llevar el libro de registro de socios y demás documentos: del archivo, los cuales estarán bajo su responsabilidad.
- e) Llevar el libro de registro de títulos.
- f) Convocar por mandato del presidente o de quien haga sus veces a las reuniones de asamblea general o de directiva.
- g) Las demás señaladas por los presentes de estatutos, reglamentos que se dicten y resoluciones que se adopten en la asamblea general y/o de directiva.

Título Cuarto

Del Tesorero

Art. 23.-El tesorero es el responsable del manejo de los fondos de la asociación. Sus deberes y atribuciones de las siguientes:

- a) Recibir y entregar por inventario leído los valores que hayan entrado bajo su manejo y responsabilidad, que forme el patrimonio económico de la asociación.
- b) Cuidar de la recaudación oportuna de las cuotas ordinarias o extraordinarias de cualquier otro ingreso.
- c) Presentar cuando menos una vez al mes una lista de socios que se encuentren en mora en sus cuotas ordinarias, extraordinarias, multas o prestamos con la asociación, con el fin de que el directorio resuelva lo conveniente.
- d) Presentar al directorio mensualmente el estado de las cuentas.
- e) Presentar cada tres meses en conocimiento del directorio el balance general sobre gastos e ingresos, para que dicho organismo a su vez lo someta a consideración de la asamblea general.
- f) Poner a disposición de todos los socios una vez al año, una copia de balance general de la institución.
- g) Depositar íntegramente en el banco que seleccione la directiva, los fondos que por cualquier concepto ingrese a la asociación.

- h) Tener bajo su responsabilidad un fondo especial denominado caja chica, para gastos diarios, monto que será determinado por el directorio.
- i) Pagar vales, planillas, recibidos, suscribir contratos de préstamos, debidamente autorizados por el presidente.
- j) Las demás señaladas por el estatuto, reglamento y disposiciones del presidente, del directorio y de la asamblea general.

Título Quinto

De los Vocales

Art. 24.-El primer vocal tendrá la función de presidir la comisión calificador y por lo tanto tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

- a) Subrogar al presidente o vice – presidente en caso de licencia, ausencia o enfermedad.
- b) Llevar el estatuto de los socios activos.
- c) Revisar el expediente del socio que quiere ceder su título para u nuevo socio, verificando que se encuentre al día en sus cuotas ordinarias, extraordinarias o multas.
- d) Revisar que la solicitud de cesión de título se encuentre respaldada por dos socios garantes.
- e) Revisar que el nuevo socio sea una persona honorable, responsable y que cuya actividad sea de comerciante minoristas.
- f) Firmar conjuntamente con los miembros de la comisión el dictamen favorable o no favorable de la solicitud del nuevo socio para que sea conocida por el directorio o la asamblea general.

Art. 25.-El segundo vocal presidirá la comisión de asuntos sociales, organización y disciplina.

Art. 26.-El tercer vocal presidirá la comisión de deportes y beneficencia.

Título Sexto

De las Comisiones

Art.27.-Para el mejor funcionamiento administrativo de la asociación funcionaran obligatoriamente las siguientes comisiones: comisión calificadora,

comisión de asuntos sociales, organización y disciplina, comisión de crédito, finanzas, comisión de deportes y beneficencia.

Art. 28.-Las comisiones estarán formada de tres miembros, pudiendo ser ampliados sus miembros con relación al trabajo y acción a cumplir.

Art. 29.-El directorio de la asociación nombrará a los miembros de las comisiones pudiendo ser miembros del directorio o un socio activo.

Art. 30.-Las comisiones informaran de sus actividades y funciones al directorio y/o a la asamblea general.

Art. 31.-Las comisiones tomaran resoluciones en reuniones cuyo quórum será la mitad más uno de los asistentes.

Art. 32.- La comisión de créditos y finanzas estará compuesta por el vice – presidente, que la presidirá y dos vocales electos por el directorio.

Art. 33.- Le corresponde a la comisión de créditos y finanzas:

- a) Gestionar los recursos financieros ante los socios, entidades públicas y privadas para cumplir con los objetivos económicos de la asociación.
- b) Seleccionar a tus socios y personas sujetas a créditos e informarle al directorio.
- c) Realizar los cobros de loa préstamos realizados, pudiendo solicitar al directorio se nombre un recaudador.
- d) Realizar gestiones para que las personas sujetas a créditos e informarles al directorio.
- e) Aprobar el monto de préstamos, da conformidad a la actividad económica y plazo solicitado, previa solicitud por escrito firmada por el socio.
- f) Informar al directorio y la asamblea general los socios que han incumplió con sus pagos de los créditos obtenidos, para su separación.
- g) Informar mensualmente al directorio el listado de socios que han adquirido préstamos y el plazo concedido.
- h) Sugerir el monto total de dinero para otorgar los préstamos y exigir que se depositen en una cuenta bancaria especial.

- i) Revisar el texto del convenio, de obligación, garantía, pago y firmado por el beneficiario.

Art. 34.-La comisión calificadora estará compuesta por el primer vocal principal, que la presidirá, y dos vocales electos por el directorio entre sus miembros socios activos.

Art. 35.-Le corresponde a la comisión calificadora:

- a) Calificar a las personas propuestas para socios de la asociación.
- b) Revisar si el socio está en capacidad de traspasar su título y si la persona propuesta cumple con las disposiciones para ser aceptado como socios.
- c) Informar al directorio y a la asamblea general el traspaso de un título, para su aceptación.

Art. 36.-La comisión de asuntos sociales, organización y disciplina estará compuesta por el segundo vocal principal quien la presidirá, y dos vocales electos por el directorio entre sus miembros o fuera de ellos que sean socios activos.

Art. 37.-Le corresponde a la comisión de asuntos sociales, organización y disciplinas.

- a) Colaborar con el presidente en el momento de que hubiere discrepancia o conflictos de tipo organizativo en el interior de la asociación para buscar soluciones a las mismas.
- b) Organizar charlas, cursos, seminarios, tendientes al mejoramiento cultural de los socios.
- c) Informar al directorio o a la asamblea general cualquier socio con la finalidad de adoptar las medidas más adecuadas.
- d) Coordinar todos los programas organizados con el aspecto social de la institución.
- e) Organizar campañas tendientes a lograr que la asociación sea difundida su existencia para prestigiarla ante la opinión pública y otras instituciones.
- f) Coordinar con anticipación el programa de aniversario.
- g) Cumplir con las demás obligaciones que establece el estatuto, la directiva o la asamblea general.

Art. 38.-La comisión de deportes y beneficencia estará constituida por el tercer vocal principal quien la presidirá y dos vocales electos por el directorio entre sus miembros o fuera de ellos que sean socios activos.

Art. 39.-Le corresponde a la comisión de deportes y beneficencia:

- a) Realizar actividades deportivas entre los socios.
- b) Formar los equipos deportivos que representan a la institución.
- c) Representar al equipo deportivo en las invitaciones aceptadas.
- d) Informar al directorio de las ayudas de los socios, por enfermedad, calamidad doméstica o fallecimiento.
- e) Cumplir con las demás obligaciones que establezca el estatuto, el reglamento, la directiva y la asamblea general.

Capítulo IV

De los Socios

Art. 40.- Los socios de la asociación serán fundadores, activos y pasivos.

Art. 41.- Son socios fundadores aquellos que asistieron a las reuniones celebradas el 5 de octubre de 1989 en la que se fundó la asociación de comerciantes de plátanos y frutas unidos venceremos, y que firmaron el acta de constitución.

Art. 42.- Los socios activos son aquellos que se encuentran al día en el pago de sus cuotas ordinarias, extraordinarias, en el pago de préstamos obtenidos y multas recibidas.

Art. 43.- Son socios pasivos aquellos que perteneciendo a la institución no se encuentran al día en el pago de sus cuotas ordinarias, extraordinarias, en el pago de préstamos obtenidos y multas recibidas, o se encuentren suspendidos sus derechos como socios.

No podrán elegir ni ser electos como miembros del directorio, hasta que no se pongan al día por lo menos un mes antes de las elecciones.

Art. 44.- Para ser socio activo se requiere:

- a) Ser ecuatoriano.
- b) Tener 18 años de edad.
- c) Ser calificado en la forma que determine los estatutos y reglamentos.
- d) Ser comerciante minorista.
- e) Pagar en su totalidad las cuotas de ingreso.

Art. 45.- Son deberes y atribuciones de los socios activos.

- a) Cumplir actualmente con el pago de cuotas ordinarias, extraordinarias, multas o cualquier otro crédito adquirido con la asociación.
- b) Asistir a las sesiones directivas o de las comisiones cuando sea requerido.
- c) Asistir puntualmente a la asamblea general.
- d) Desempeñar los cargos o comisiones para las que se le han designado.
- e) Observar este estatuto, los reglamentos y las disposiciones de la asamblea general y las del directorio.

- f) Gozar de los servicios asistenciales, ayuda que concede la asociación.
- g) Elegir y ser elegido como miembro del directorio, de las comisiones permanentes o especiales.
- h) Presentar a consideración en defensa de los intereses de la asociación.
- i) Prestar colaboración de defensa de los intereses de la asociación.
- j) Aceptar cumplidamente las sanciones que se les impusieren.
- k) Formular cualquier petición o reclamo sobre sus derechos ante el directorio y comisiones cualquier proyecto, plan de trabajo o sugerencias que estimare necesario para el progreso y bienestar de la asociación.
- l) Ceder su título a cualquier otra persona y proponerlo como nuevo socio ante la comisión calificadora.
- m) En unión de 40 socios mediante petición por escrito podrá solicitar la reforma de los estatutos en vigencia.
- n) Ser comerciante minorista activo.
- o) Constar como dueño de un título en el libro de registro de títulos.
- p) Realizar préstamos a la asociación, sin distinción alguna, siempre y cuando no tenga deuda pendiente o en su defecto cancelar el 50% del total de sus deudas.
- q) Realizar adecuadamente en el local cedido por la asociación.
- r) Tener en actividad comercial el local cedido por la asociación.
- s) Cuando ocurra el fallecimiento de un socio su conyugue sobreviviente tendrá el mismo derecho y obligaciones del socio fallecido y falta de esta el hijo mayor de edad que designen los herederos.

Art. 46.- Se pierde la calidad de socio.

- a) Por renuncia.
- b) Por cesión de título.
- c) Por expulsión.
- d) Por fallecimiento.
- e) Por cometer delito contra la propiedad, por toxicomanía o tráfico de drogas.
- f) Por atentar contra la vida de otra persona.

Capítulo v

De las Sanciones

Art.47.- Los socios que incumplieren las disposiciones de los presentes estatutos o resoluciones del organismo directivo o de la asamblea general se harán acreedor según de la gravedad de la falta a las siguientes sanciones:

- a) Amonestaciones.
- b) Multa.
- c) Suspensión y cierre del local sesionado.
- d) Destitución del cargo.
- e) Expulsión.

Art. 48.-El socio puede ser amonestado verbal o escrito cuando no cumplan las resoluciones del presidente, del directorio y de la asamblea general.

Art. 49.-El socio puede ser sancionado con multas pecuniarias por el directorio o la asamblea general.

- a) Cuando haya dejado de asistir a la segunda sesión de asamblea general legalmente convocada.
- b) Cuando haya sido amonestado verbal o escrito y sea reincidente en su incumplimiento.

Art. 50.-El socio puede ser suspendido y obligado a cerrar sus locales, por resolución del directorio o de la asamblea general.

- a) Por falta grave contra un miembro del directorio o socio.
- b) Como medida preventiva en la segunda notificación, y no cumplir con el pago de sus multas, cuotas ordinarias, extraordinarias, préstamos obtenidos.
- c) Por ser reincidente e incumplir con las disposiciones del directorio y de la asamblea general.

Art.51.-Un socio miembro del directorio o miembro de las comisiones puede ser destituido de su cargo por la asamblea general previo informe del directorio.

- a) Por no asistir sin justificación alguna a tres sesiones del directorio consecutiva de asamblea general o de directorio.

- b) Por ser reincidente en incumplir con las disposiciones del directorio y de la asamblea general.
- c) Por no estar al día en sus cuotas ordinarias, extraordinarias o multas.

Art. 52.-El socio puede ser expulsado por la asamblea general.

- a) Por no estar al día por más de tres meses en sus cuotas ordinarias, extraordinarias, multas o pagos de sus préstamos.
- b) Quienes hubieren sido sentenciados a penas de prisión.
- c) Quienes hayan malversado los fondos de la asociación.
- d) Quienes gestionaren por cuentas propias o ajenas asuntos judiciales, administrativos, laborales o de política en contra de la asamblea.
- e) Quienes dentro de las instalaciones hubiesen cometido actos que ha criterio del directorio o de la asamblea general sean reñidos contra la moral y buenas costumbres.
- d) Por ser reincidente en incumplir con las disposiciones del directorio y de la asamblea general.

Art. 53.-La asamblea general expulsará a un socio con el informe del directorio firmado por su presidente y el presidente de la comisión respectiva, resolución que puede ser apelada en asamblea general.

Art. 54.-Para expulsar a un socio, el presidente convocara a una sesión extraordinaria conjuntamente con la comisión calificadora, y el socio a sancionar, dándole el derecho a la defensa.

Art. 55.-En los casos de los socios que adeuden cuotas ordinarias o extraordinarias, multas o préstamos obtenidos no expulsara si cancela lo adeudado una hora antes de instalarse la asamblea general en que se va a tratar la expulsión.

Capítulo VI

De los Capítulos

Art. 56. Los títulos que estarán representados por certificados numerados en orden ascendente, los que deberán ser firmados por el presidente y secretario debiendo constar impresos en el mismo, los artículos del presente estatuto que impongan restricciones para el traspaso del título.

El título representara el derecho de cada persona por el local sesionado de propiedad de la asociación y su condición de socio.

Art. 57.-Bajo el cuidado y responsabilidad del Secretario se llevará el libro de registro de títulos en que se hará constar el número de cada título, la fecha de emisión el número de local, nombre del propietario de cada título y las subsecuentes transferencias o sesiones.

Art. 58.-Los títulos serán indivisibles, y la asociación solo reconoce un solo dueño por cada título.

Art. 59.-Los títulos son transferibles entre personas naturales, para que la cesión produzca efectos respecto a la asociación es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Que el cedente y el sesionado no tenga obligaciones pendientes para con la asociación.
- b) Que la sesión se haga a favor de una sola persona natural y que no sea ya propietaria de otro título.
- c) Que es el traspaso se registre en el libro de registro y títulos, con la firma del secretario.
- d) La adquisición de un título no confiere al propietario o tenedor la calidad de socio, pues tal adquiere de haber cumplido el trámite de admisión.

Art.60.-Para que la sesión de un título se registre en el libro se deberá cumplir con las siguientes formalidades:

- a) Que él cedente entrega el título al cesionario suscribiendo al dorso o con una hoja adherida a él la correspondiente nota de sesión debidamente fechada.
- b) Que el cedente y el cesionario conjuntamente haga llegar al secretario de la asociación una comunicación fechada y firmada haciéndole conocer la sesión.

Art. 61.-En caso de fallecimiento de quien conste como dueño de un título, se deberá de inscribir como nuevo propietario del título a su conyugue sobreviviente ya a falta de este al hijo de mayor de edad que designen los herederos.

En caso de conflictos entre los herederos la asociación se abstendrá de hacer registro alguno.

Art.62.-La asociación reconoce el derecho de prenda sobre los títulos

Art.63.-Para los casos de pérdida o de destrucción de un título, quien conste como propietario deberá notificar el particular al secretario de la asociación para que proceda a la anulación del título perdido y se proceda a la anulación del título perdido y se proceda a la emisión de otro.

El secretario, después de verificar la propiedad pondrá en conocimiento del directorio la pérdida o destrucción del título.

El directorio antes de ordenar la emisión de un de un nuevo título dispondrá que el asunto se ponga en conocimiento de los socios mediante aviso aunque se exhibirá en la pizarra por quince días consecutivos.

Capítulo VII

De los Locales Propiedad de la Asociación

Art. 64.-La Asociación se posesionará de un lote de terreno en el sector denominado la albarrada del cantón La Libertad donde ha construido noventa y un locales.

Art. 65.-Cada socio de la institución es cesionario de un local en donde realiza actividades comerciales.

Art. 66.- El socio que traspase su título pierde la cesión de su local y su condición de socio.

Art. 67.-El socio tiene la obligación de mantener el local en buen estado, pintado, higiénicamente y en actividad.

Art. 68.-Es prohibido a los socios y sus empleados ingerir licor dentro, de los locales y del predio.

Art. 69.- El local de la asociación cesionado a un socio es la única garantía para obtener un préstamo.

Capítulo VIII

DE LAS ELECCIONES

Art. 70.-Las elecciones se convocaran faltando cuatro semanas como mínimo del cinco de octubre de cada dos años mediante convocatoria especial.

El directorio electo se posesionara el cinco de octubre del mismo año en la sesión solemne de aniversario impostergable.

Art. 71.-Para el procedimiento de la elecciones se nombrara a un tribunal electoral compuesto de tres socios faltando seis semanas del 5 de octubre de cada dos años.

Art. 72.-El tribunal electoral en su primera sesión elegirá a su presidente, un secretario y un escrutador.

Art. 73.-El presidente del tribunal electoral convocara a elecciones y elaborará el listado de los socios aptos para participar en el proceso eleccionarios.

Art. 74.-El tribunal electoral determinara el procedimiento de elección del nuevo directorio y lo hará conocer a los socios por lo menos un mes de anticipación.

Capitulo IX

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Art. 75.-La asociación se disolverá en los siguientes casos:

- a) Por resolución mayoritaria de sus miembros en asamblea general discutida por lo menos en tres sesiones.
- b) Por disminuir el número de sus socios a menos de quince.

Una vez disuelta los bienes de la asociación pasará donde determine la asamblea general.

Capitulo X

Art. 76.- La asociación conmemora el 5 de octubre de cada año como el día de fundación de la misma, organizando obligatoriamente el programa de festejo.

Art. 77.- Cualquier duda que se suscitare respecto a la aplicación o interpretación del presente estatuto será resuelta por la asamblea general.

Art. 78.-En caso de fallecimiento de un socio activo, su cónyuge sobreviviente asumirá la calidad de socio en base al título del fallecido, a menos que este en vida hubiese sido asignado a otra persona y aceptado en asamblea general.

Art. 79.-El presente estatuto podrá ser reformado después de un año de estar en vigencia y debidamente aprobado por el ministerio de bienestar social.

Art. 80.-El lema de asociación será “Unidad, Trabajo y Disciplina”.

Art. 81.-El emblema de la asociación será: amarillo, verde y blanco por franjas horizontales y en parte iguales.

Art. 82.-La asociación no reconoce derechos adquiridos de cada socio, ni tampoco reconoce valor por mejoras ni acondicionamiento de local.

Art. 83.-La asociación en sus actividades observará las ordenanzas y regulaciones municipales vigentes que normen el ordenamiento urbano y el saneamiento ambiental. Además la asociación, como tal no utilizara las vías de transporte urbano, sean estas peatonales o vehiculares. (Art. agregado por resolución del ministerio de bienestar social).

Art. 84.-En todas sus actividades, La asociación observará las disposiciones del código tributario y pondrá a disposición del Ministerio de Finanzas, la información suficientes, especialmente en los casos que haya relaciones o presunción tributaria por la administración del capital, aportes y donaciones. (Art. agregado por resolución del ministerio de bienestar social).

Art. 85.-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 “Unidos Venceremos”. (Art. agregado por resolución del ministerio de bienestar social).

Art. 86.-La solución de conflictos que se presenten al interior de la organización y de esta con otra, se someterán a las disposiciones de la ley de arbitraje y mediación publicada en registro oficial # 145, de septiembre 4 de 1999.

Certifico.-Que la reforma integral y codificación del estatuto de la asociación de comerciantes minoristas “Unidos Venceremos” que antecede fue disentida en la asamblea general extraordinaria celebrada el 9 y 11 de agosto del año dos mil y las correcciones y agregados fueron dispuestos por resolución del acuerdo ministerial # 4078 del ministerio de bienestar social firmado con fecha 20 de octubre del año dos mil.