



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

**TEMA:
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
COMERCIANTES AUTÓNOMOS INTRODUCTORES
DE PESCADOS Y MARISCOS “6 DE FEBRERO”,
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA
DE SANTA ELENA,
AÑO 2013.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA
EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

AUTORA: CECIBEL FRANCISCA SOLÍS GRIJALVA

TUTORA: ING. JESSICA LINZÁN RODRÍGUEZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

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

TEMA:

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE
COMERCIANTES AUTÓNOMOS INTRODUCTORES
DE PESCADOS Y MARISCOS “6 DE FEBRERO”,
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA
DE SANTA ELENA,
AÑO 2013.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA
EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

AUTORA: CECIBEL FRANCISCA SOLÍS GRIJALVA

TUTORA: ING. JESSICA LINZÁN RODRÍGUEZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, Octubre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES AUTÓNOMOS INTRODUCADORES DE PESCADOS Y MARISCOS “6 DE FEBRERO”, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”, elaborado por la Srta. Cecibel Francisca Solís Grijalva, egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, 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,

Ing. Jessica Linzán Rodríguez, MSc.

TUTORA

DEDICATORIA

Mi proyecto de tesis se lo dedico al Todopoderoso, que día a día, El me da la sabiduría e inteligencia necesaria para llevar a cabo todas las acciones de mi vida.

También lo dedico a mis padres que sin esperar nada a cambio, han sido pilares fundamentales en mi camino y así forman parte de este gran logro que me abre las puertas inimaginables en mi preparación como futuro profesional.

Cecibel Solís.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, porque a pesar de que muchas veces puse mis intereses por encima de ti, nunca me faltaste y siempre me has ayudado a seguir adelante.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por permitirme alcanzar este logro que me servirá de mucho en el transcurso de mi vida.

Al Secretario de la Asociación “6 de Febrero”, quien prestó la colaboración para llevar adelante la investigación, que fue la persona intermediaria para llevar a cabo la investigación en dicha institución.

A la Ing. Jessica Linzán, que gracias a su ayuda, me incentivó y me guió para reforzar mis conocimientos aprendidos en el transcurso de los cinco años de estudio e implantarlos en el proyecto final, que a su vez me servirá de mucho en mi vida profesional.

A todas las personas que de una u otra manera me supieron guiar y demostraron respeto y cordialidad hacia mí.

Cecibel Solís.

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA FACULTAD
CC. ADMINISTRATIVAS

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

Ing. Jessica Linzán Rodríguez, MSc.
TUTORA

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.
PROFESOR DE ÁREA

Abg. 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 AUTÓNOMOS INTRODUCTORES
DE PESCADOS Y MARISCOS “6 DE FEBRERO”,
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA
DE SANTA ELENA,
AÑO 2013.**

Autora: Cecibel Francisca Solís Grijalva.

Tutora: Jessica Linzán Rodríguez, MSc.

RESUMEN

En el mundo actual el mercado presenta una serie de cambios, que turban el normal desempeño de sus actividades, principalmente de aquellas organizaciones que no están dispuestas a renovar o mejorar sus estructuras organizativas, lo que les ocasiona inconvenientes y no alcanzan una buena posición en el mercado. La propuesta de implementación de un Diseño Organizacional para la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero” del cantón La Libertad, tiene por objetivo proporcionar los lineamientos necesarios para fortalecer el ejercicio de sus actividades y mejorar el desempeño de sus integrantes. Durante el desarrollo de la investigación, objeto de estudio, se accedió a una serie de conceptos y definiciones inherentes al diseño y la estructura organizacional, el proceso de cambio, el desarrollo y la competitividad comercial. El diseño de la investigación se planteó en función de los objetivos propuestos, partiendo del análisis de la situación actual, lo que facilitó valiosa información generada por el criterio de los propios involucrados. Se empleó una metodología cuantitativa, apoyada en la estadística para evaluar el comportamiento de las variables que participan en el estudio; y, la metodología cualitativa facilitó la descripción de la realidad existente. Los tipos de investigación empleados fueron la investigación aplicada, descriptiva, bibliográfica, de campo y transversal, asistidas por el método analítico y técnicas como la entrevista, la encuesta y el enfoque de grupo que proporcionaron información relevante para el desarrollo de la propuesta, los datos recabados fueron tratados con herramientas informáticas que facilitaron su análisis e interpretación. El proceso de diseño organizacional parte del análisis Foda y la elaboración de estrategias integradoras Foa y Doa, la dirección organizacional, establece la misión, visión y metas, objetivos y ejes fundamentales sobre los que debe trabajar la asociación. En el diseño organizacional, se regula las funciones de los socios, las políticas, el mapa de estrategias y los resultados de efectividad.

ABSTRACT

In today's world the market has a number of changes that disturb the normal performance of their activities, especially for those organizations that are not willing to renovate or improve their organizational structures, which causes them problems and reach a good position in the market. The proposed implementation of an Organizational Design for the Association "February 6" Self-Employed Introducing Fish and Shellfish of the Canton La Libertad, aims to provide the necessary guidelines to strengthen the exercise of their activities and improve the performance of its members. During the development of the research object of study, it agreed to a set of concepts and definitions associated with the design and organizational structure, the process of change, development and business competitiveness. The research design was proposed based on the objectives, based on the analysis of the current situation, which provided valuable information generated by the criterion involved themselves. We used a quantitative methodology, based on statistics to evaluate the behavior of the variables involved in the study and the qualitative methodology facilitated the description of the existing reality, the types of applied research were: applied research, descriptive literature of and transverse field, assisted by the analytical method and techniques such as interview, survey and focus group provided information relevant to the development of the proposal, the data collected were treated with tools that facilitated their analysis and interpretation. The organizational design process of the SWOT analysis and the development of integrative strategies FOA and DOA, Organizational Management, establishes the mission, vision and goals, objectives and key drivers that should work the association. In organizational design, regulates the functions of the partners, the policies, the strategy map and the results of effectiveness.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PORTADA	II
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
TRIBUNAL DE GRADO	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT	VIII
ÍNDICE GENERAL	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XVII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIX
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XX
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1	Antecedentes del tema	3
1.2	Fundamentación teórica.....	4
1.2.1	Organización	4
1.2.1.1	Concepto de organización.....	4
1.2.1.2	Importancia de la organización	4
1.2.1.3	Principios de la organización	5
1.2.1.4	Elementos de la organización	8
1.2.2	Diagnóstico organizacional.....	9
1.2.2.1	Análisis situacional de la organización	10
1.2.3	La estructura organizacional	10
1.2.3.1	Elementos de la estructura organizacional.....	11
1.2.3.2	Objetivo de la estructura organizacional	13

1.2.3.3	Tipos de estructura organizacional.....	14
1.2.4	Diseño organizacional	15
1.2.4.1	Concepto del diseño organizacional.....	15
1.2.4.2	Importancia del diseño organizacional.....	16
1.2.4.3	Dimensiones del diseño organizacional.....	17
1.2.4.3.1	Dimensiones estructurales	17
1.2.4.3.2	Dimensiones contextuales.....	19
1.2.5	Políticas organizacionales.....	20
1.2.6	Manuales de organización	20
1.2.6.1	Tipos de manuales	21
1.2.7	Modelos de diseños organizacional.....	22
1.2.7.1	Modelo de Hackman y Morris	22
1.2.7.2	Modelo de las Siete S	25
1.2.7.3	Modelo de Richard Daft	26
1.2.8	Estrategias organizacionales	27
1.2.9	Matriz de marco lógico.....	27
1.2.10	Matriz estratégica de factores internos - MEFI.....	28
1.2.11	Matriz estratégica de factores externos - MEFE.....	28
1.2.12	Matriz FODA	29
1.2.13	Análisis de Porter	30
1.2.14	Matriz de posición competitiva.....	30
1.2.15	Cuadro de mando integral - BSC	31
1.2.16	Filosofía corporativa.....	32
1.2.16.1	Misión.....	32
1.2.16.2	Visión.....	32
1.2.16.3	Valores.....	33
1.2.16.4	Objetivos.....	34
1.2.16.5	Cultura organizacional.....	34
1.2.17	Plan de acción	35
1.3	Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad.....	36

1.3.1	Antecedentes de la Asociación.....	36
1.3.2	Actividad económica	36
1.4	Marco legal de la organización	37
1.4.1	La Constitución de la República en vigencia desde el 20 de octubre del 2008	37
1.4.2	Ley Orgánica de Libre Competencia Económica, aprobada en octubre del 2011	38
1.4.3	Plan Nacional del Buen Vivir, vigente desde marzo del 2010.....	42

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1	Diseño de la investigación	44
2.2	Modalidad de investigación	45
2.3	Tipos de investigación	46
2.3.1	Por el propósito	47
2.3.2	Por el nivel	48
2.3.3	Por el lugar	48
2.3.4	Por la dimensión.....	49
2.4	Métodos de investigación	49
2.4.1	Método analítico.....	49
2.4.2	Método sintético	50
2.4.3	Método inductivo	50
2.4.4	Método deductivo.....	50
2.5	Técnicas de investigación	51
2.5.1	Entrevista	51
2.5.2	Encuesta	52
2.5.3	Focus group.....	52
2.6	Instrumentos de la investigación	52
2.6.1	Guión de entrevista.....	53
2.6.2	Cuestionario	53
2.7	Población y muestra	54

2.7.1	Población	54
2.7.2	Muestra	54
2.8	Procedimiento y procesamiento de los datos	56
2.8.1	Procedimiento	56
2.8.2	Procesamiento	57

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1	Análisis de resultados del focus group	58
3.2	Análisis de resultados de la entrevista	61
3.3	Análisis de resultados de la encuesta	64
3.3.1	Encuesta aplicada a los socios del gremio	64
3.3.2	Encuesta aplicada a los clientes del gremio	78
3.4	Conclusiones	88
3.5	Recomendaciones	89

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES AUTÓNOMOS INTRODUCTORES DE PESCADOS Y MARISCOS "6 DE FEBRERO", CANTÓN LA LIBERTAD

4.1	Antecedentes	90
4.2	Diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos "6 de Febrero", cantón La Libertad	91
4.3	Análisis FODA	92
4.4	Análisis situacional de la Asociación	96
4.4.1	Matriz de marco lógico	96
4.4.2	Árbol de problemas	98
4.4.3	Árbol de objetivos	99
4.4.4	Análisis general de los involucrados	100

4.4.5	Matriz de evaluación de factores externos - MEFE	101
4.4.6	Matriz de evaluación de factores internos - MEFI.....	102
4.4.7	Fuerzas de Porter	104
4.4.8	Matriz de competitividad	107
4.4.9	Dirección organizacional	108
4.4.9.1	Misión de la Asociación	108
4.4.9.2	Visión de la Asociación	109
4.4.9.3	Objetivos	109
4.4.9.3.1	Objetivo general	109
4.4.9.3.2	Objetivos específicos	109
4.4.9.4	Valores corporativos.....	110
4.4.9.5	Metas	110
4.4.9.6	Mapa de estrategias	111
4.4.9.7	Ejecución de estrategias, dimensiones de éxito y fracaso de la organización.	113
4.5	La estructura organizacional	116
4.5.1	Objetivo de la estructura organizacional	116
4.5.2	Estructura orgánica.....	117
4.5.3	Forma estructural.....	130
4.6	Control de la información	134
4.7	Políticas de incentivos y motivación	134
4.8	Cultura organizacional.....	134
4.9	Resultados de efectividad	135
4.9.1	Control	135
4.9.2	Innovación.....	135
4.9.3	Eficacia	136
4.10	Ejes fundamentales	136
4.11	Principios de la Asociación “6 de Febrero”.....	137
4.12	Vínculos interorganizacionales	138
4.12.1	Ministerio de Inclusión Económica y Social	138
4.12.2	Ministerio de Industrias y Productividad – MIPRO.....	138

4.12.3	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.....	139
4.12.4	Gobierno Autónomo descentralizado del cantón La Libertad	139
4.13	Cuadro de mando integral – CMI.....	140
4.13.1	Perspectivas del cuadro de mando integral.....	142
4.14	Presupuesto	142
	CONCLUSIONES	145
	RECOMENDACIONES	146
	BIBLIOGRAFÍA	147
	PÁGINAS WEB CONSULTADAS	150
	GLOSARIO DE TÉRMINOS	151
	ANEXOS	153

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla N° 1	¿Está de acuerdo con la gestión administrativa de la asociación?	64
Tabla N° 2	¿Existe colaboración entre los socios del gremio?	65
Tabla N° 3	¿Conoce usted los fines y objetivos de la asociación?.....	66
Tabla N° 4	¿Conoce de algún proyecto en beneficio de la asociación?	67
Tabla N° 5	¿Está de acuerdo con la normativa vigente en el estatuto de la asociación?	68
Tabla N° 6	¿La asociación programa reuniones frecuentemente?	69
Tabla N° 7	¿Conoce lo que es un Diseño Organizacional?	70
Tabla N° 8	¿Inicialmente, se agruparon con la finalidad de ejercer un comercio formal?	71
Tabla N° 9	¿La asociación cuenta con algún manual de procedimientos?.....	72
Tabla N° 10	¿Conoce cuáles son las funciones de los directivos del gremio?.....	73
Tabla N° 11	¿Cree conveniente una mejor organización del gremio?	74
Tabla N° 12	¿Estaría dispuesto a participar en actividades orientadas al progreso de la asociación?	75
Tabla N° 13	¿Conoce algún tipo de restricciones que impidan cambios o modificaciones para el mejoramiento de la organización?	76
Tabla N° 14	¿Estima conveniente la creación de la filosofía para la organización?.....	77
Tabla N° 15	¿Asiste frecuentemente a proveerse de pescados y mariscos?.....	78
Tabla N° 16	¿Encuentra productos del mar frescos?.....	79
Tabla N° 17	¿El servicio recibido es de su agrado?	80
Tabla N° 18	¿Conoce de algún otro gremio que le brinde la misma calidad de productos?.....	81

Tabla N° 19	¿Le gustaría que sus proveedores de pescados y mariscos presentaran una mejor imagen y servicio?.....	82
Tabla N° 20	¿Están bien organizados los expendedores de pescados y mariscos?.....	83
Tabla N° 21	¿Es conveniente para usted el horario de expendio de los productos?	84
Tabla N° 22	¿La calidad, el precio y el peso de los productos, cumple con sus expectativas?	85
Tabla N° 23	¿Estima conveniente que la asociación cuente con un centro de acopio?.....	86
Tabla N° 24	¿Cree que la asociación debería tener una mejor organización?.....	87
Tabla N° 25	Presupuesto.....	143

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico N° 1	Modelo Global para Diagnosticar los Sistemas.....	24
Gráfico N° 2	Modelo de las Siete S.....	25
Gráfico N° 3	Modelo de Richard Daft.....	26
Gráfico N° 4	Gestión administrativa de la asociación.....	64
Gráfico N° 5	Colaboración entre los socios del gremio	65
Gráfico N° 6	Fines y objetivos de la asociación	66
Gráfico N° 7	Proyecto en beneficio de la asociación	67
Gráfico N° 8	Normativa vigente en el estatuto de la asociación.....	68
Gráfico N° 9	Asistencia a reuniones.....	69
Gráfico N° 10	Conocimiento de Diseño Organizacional.....	70
Gráfico N° 11	Finalidad de la agrupación	71
Gráfico N° 12	Existencia de un Manual de Procedimientos.....	72
Gráfico N° 13	Funciones de los Directivos del gremio	73
Gráfico N° 14	Mejor organización del gremio	74
Gráfico N° 15	Participación en actividades orientadas al progreso de la asociación.....	75
Gráfico N° 16	Restricciones para el mejoramiento de la organización.....	76
Gráfico N° 17	Creación de la filosofía para la organización	77
Gráfico N° 18	Compra de pescados y mariscos.....	78
Gráfico N° 19	Productos Frescos	79
Gráfico N° 20	Satisfacción por el servicio	80
Gráfico N° 21	Calidad del producto	81
Gráfico N° 22	Presentar una mejor imagen y servicio	82
Gráfico N° 23	Organización de los expendedores de pescados y mariscos.....	83
Gráfico N° 24	Horario de expendio de los productos	84
Gráfico N° 25	Expectativas sobre calidad, precio y peso de los productos.....	85

Gráfico N° 26	Centro de acopio para la asociación	86
Gráfico N° 27	Mejor organización para la asociación.....	87
Gráfico N° 28	Modelo de Diseño.....	91
Gráfico N° 29	Árbol de Problemas	98
Gráfico N° 30	Árbol de Objetivos.....	99
Gráfico N° 31	Fuerzas de Porter	105
Gráfico N° 32	Mapa Estratégico	111
Gráfico N° 33	Organigrama Estructural.....	130

ÍNDICE DE CUADROS

		Pág.
Cuadro N° 1	Población.....	54
Cuadro N° 2	Muestra.....	56
Cuadro N° 3	Matriz FODA – Estrategias Integrando Fortalezas, Oportunidades y Amenazas.....	95
Cuadro N° 4	Matriz de marco lógico	97
Cuadro N° 5	Análisis de Involucrados	100
Cuadro N° 6	Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE.....	101
Cuadro N° 7	Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI.....	103
Cuadro N° 8	Matriz de Competitividad.....	108
Cuadro N° 9	Matriz de ejecución de estrategias, dimensiones de éxito y fracaso de la organización	113
Cuadro N° 10	Plan de Acción.....	132
Cuadro N° 11	Cuadro de Mando Integral para la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”	141

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo N° 1 Encuesta dirigida a los integrantes de la Asociación	153
Anexo N° 2 Encuesta a clientes	156
Anexo N° 3 Entrevista a Directivos	158
Anexo N° 4 Carta Aval	159
Anexo N° 5 Acta de Sesión de Trabajo con los miembros de la Asociación.....	160
Anexo N° 6 Acta de Aprobación de la Filosofía Institucional	161
Anexo N° 7 Acta de Compromiso para la ejecución de la propuesta	163
Anexo N° 8 Listado de Asociaciones de expendio de Pescados y Mariscos	165
Anexo N° 9 Acta de Conformación de la Asociación.....	166
Anexo N° 10 Fotografías de la aplicación de los instrumentos de recolección de información	167
Anexo N° 11 Certificado de la Gramatóloga	169

INTRODUCCIÓN

Los recursos marítimos que brinda el Ecuador son muy importantes para la economía y alimentación de todos los habitantes. La pesca es explotada por grandes empresas industriales y existen grupos de pescadores que comercializan el pescado en menor escala para su subsistencia. La importancia de la presente investigación radica en la necesidad de mejorar la estructura organizacional de esos grupos de comerciantes de pescados y mariscos radicados en la provincia de Santa Elena. El conocimiento de las necesidades de desarrollo de la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero” del cantón La Libertad, permite establecer los lineamientos necesarios para generar una propuesta de diseño organizacional que se adapte a sus requerimientos.

El trabajo de investigación se inicia con el planteamiento del problema, donde se analiza su formulación, sistematización y evaluación, además se establecen los objetivos, justificación e hipótesis. Se soporta en cuatro capítulos: El primero, hace referencia al marco teórico, en el que se recopilan una serie de concepciones y definiciones inherentes a las variables que participan en el proceso, como son el diseño organizacional y su importancia, la estructura organizacional, el proceso organizacional, los elementos del diseño, las dimensiones básicas, la estructura total, la competitividad, el proceso de cambio y la fundamentación legal.

En el segundo capítulo se establece la metodología de investigación, indicando el diseño aplicado, con las modalidades, tipos, métodos, técnicas e instrumentos de investigación; se establece la población y se calcula la muestra para cada uno de los segmentos poblacionales que intervienen; también se indica el procedimiento y procesamiento de la información recabada.

En el tercer capítulo se elaboran las tabulaciones y los gráficos estadísticos que

facilitaron el análisis e interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos escogidos para la investigación, al final se emiten conclusiones y recomendaciones que fundamentan la propuesta.

En el cuarto capítulo se realiza la propuesta de diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad, donde se analiza los antecedentes de la organización, se desarrolla el análisis Foda, la dirección organizacional, establece la filosofía institucional, las estrategias y el plan de acción; el diseño organizacional contiene el orgánico funcional, el organigrama, el control de la información, las políticas, la cultura organizacional, los principios de la asociación, los valores corporativos, los vínculos inter organizacionales, el mapa de estrategias y los resultados de efectividad. Al finalizar se emiten conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA

La propuesta de un Diseño Organizacional para la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad, está enmarcada dentro de las líneas de investigación para la formación del profesional en Ingeniería en Desarrollo Empresarial.

Una mejor organización de la agrupación fortalecerá las acciones para lograr una mayor rentabilidad y competitividad de la asociación motivo de estudio, actividades que estarán orientadas al desarrollo sostenido y sustentable del gremio; en general, las labores que se realizan a diario por los integrantes de la asociación deben estar sustentadas en el cuidado del medio ambiente y en el buen vivir.

EL cambio de la estructura organizativa de la agrupación, es una necesidad urgente para establecer mejoras y crear mecanismos de coordinación que propicien una gestión administrativa eficiente y eficaz, lo que será de gran beneficio para los integrantes, los clientes y la comunidad en general.

El proceso metodológico aplicado facilitó la formulación de un diagnóstico previo, de la situación y los problemas que enfrenta este gremio; la utilización de técnicas y herramientas de recolección de datos permitió captar la realidad del problema directamente de los involucrados, se diseñaron encuestas, entrevistas, y un enfoque de grupo para la emisión de criterios que sustenten la propuesta.

1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1 Organización

1.2.1.1 Concepto de organización

La existencia de las organizaciones depende de la capacidad de la gestión humana o del talento humano para comunicarse y de coordinar acciones tendientes al óptimo empleo de los recursos disponibles para asegurar su correcto funcionamiento.

Hellriegel Jackson Slocum (2010), indica que la organización es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas. Los gerentes efectivos deben prestar gran atención a todo lo que ocurre dentro y fuera de sus organizaciones. Sea cual fuere el punto en el cual los gerentes tienen concentrada su atención en un momento determinado, todos ellos forman parte integral del entorno de la organización. Pág. 85.

Conforme lo expresa el autor, se refiere a la coordinación de las actividades donde se utiliza una gran variedad de recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento y lograr un fin determinado. Se basan en reglas y normas de comportamiento que deben sujetarse a todos los miembros que conforman la organización. Se deberá asignar a cada grupo de trabajo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa y de esta manera obtener resultados favorables que logran el desarrollo de la misma.

1.2.1.2 Importancia de la Organización

La importancia de la organización radica en el compromiso de cooperación de sus miembros y porque se convierte en un medio eficaz para alcanzar los objetivos,

proporcionando los procedimientos para que las actividades se desarrollen con el mínimo esfuerzo.

El autor Joaquín Rodríguez Valencia (2008), la importancia de la organización es el medio para lograr una acción colectiva eficiente debido a que el trabajo que debe hacerse requiere de los esfuerzos de más de una persona. Por ello el administrador trata con los esfuerzos de muchas otras que, a su vez, deben reunirse y coordinarse de manera que no solo las acciones colectivas sean valiosas y satisfactorias, sino también la contribución de cada persona, y así se esté de acuerdo con sus respectivos conocimientos y habilidades. Pág. 76.

Una institución bien organizada evita la lentitud e ineficiencia en sus actividades, reduciendo los costos e incrementado la productividad. Un paso decisivo a la hora de constituir un nuevo proyecto dentro de una empresa ya existente consiste en la elaboración de estrategias orientadas a la correcta toma de decisiones y a valorar más la importancia de la organización. Una empresa correctamente organizada no sólo evoca una buena imagen a sus clientes, sino también a los empleados que la conforman.

1.2.1.3 Principios de la Organización

Los principios de la organización son de gran importancia para el desarrollo de la asociación, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), en su libro administración, una perspectiva global y empresarial, exponen: Aunque la ciencia de la organización aún no se ha desarrollado hasta el punto de que sus principios sean leyes infalibles, priva un extenso contexto entre estudiosos y profesionales de la administración acerca de algunos de ellos.

- 1) Principio de la unidad de objetivos.-** La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa.

- 2) **Principio de la eficiencia organizacional.-** Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.
- 3) **Principio del tramo de administración.-** En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que pueden manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.
- 4) **Principio de Autoridad.-** La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador está en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.
- 5) **Principio escalar.-** Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una organización hacia cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.
- 6) **Principio de delegación por resultados esperados.-** La autoridad delega a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.
- 7) **Principio del carácter absoluto de la responsabilidad.-** La responsabilidad por la acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

- 8) Principio de unidad de mando.-** Mientras más completa sean las relaciones de dependencia de una sola autoridad, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.
- 9) Principio de nivel de autoridad.-** El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.
- 10) Principio de la definición fundamental.-** Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa. Las definiciones claras están relacionadas con los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad que la organización delega y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos.
- 11) Principio del equilibrio.-** La aplicación de los principios o técnicas debe equilibrarse para asegurar la eficacia global de la estructura y cumplir los objetivos de la empresa. El principio del equilibrio es común a todas las áreas de las ciencias y a todas las funciones del administrador. Las ineficacias de extensos tramos de administración se deben equilibrar con las ineficacias de largas líneas de comunicación. Las pérdidas ocasionadas por el mando múltiple se deben equilibrar con las ganancias provenientes de la pericia y la uniformidad para delegar la autoridad funcional en los departamentos de "stall" y de servicios. Los ahorros de la especialización funcional en la departamentalización se deben equilibrar con las ventajas de establecer departamentos responsables de utilidades, semiindependiente por el conducto o por territorio. De nuevo resulta evidente que la aplicación de la teoría de la administración depende de la situación específica.

12) Principio de flexibilidad.- En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaz de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

13) Principio de facilitación del liderazgo.- Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia.

1.2.1.4 Elementos de la Organización

La estructura total o real es la que está conformada por la organización formal e informal, como se detalla de la siguiente manera:

Organización Formal.- Se basa en una división del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración de los participantes, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de toma de decisiones. Es la organización planeada, la que está en el papel, generalmente aprobada por la dirección y explicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. Es la organización formalizada oficialmente.

La organización formal, establece la interrelación entre los órganos o cargos definidos por las normas y reglamentos de la organización para lograr los objetivos. Por lo tanto, un programa, un manual operativo, las interrelaciones previstas entre el personal, se consideran parte de la estructura formal.

Según Chiavenato (2005), la organización informal se refiere a: el conjunto de interacciones y relaciones establecidas por los diversos elementos humanos de una organización.

La organización informal surge de manera espontánea entre los integrantes de la organización formal, a través de las relaciones de amistad entre el grupo o por las interacciones generadas por situaciones de trabajo. La estructura informal se caracteriza por el desarrollo de actividades del conjunto de individuos que conforman la organización, que no están orientadas específicamente hacia la consecución de los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos. La intersección entre la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real.

1.2.2 Diagnóstico Organizacional

La situación de las organizaciones debe ser conocida por los directivos e integrantes, la planificación y programación de sus actividades, los procesos internos, las relaciones entre los individuos, las potencialidades y habilidades de cada uno de los miembros, así como las dificultades que enfrenta, son elementos que se encuentran en constante cambio y que inciden en el entorno de la organización.

El autor José Castillo Aponte (2007) indica que el análisis del diagnóstico organizacional de una empresa permite evaluar las fuentes de conflicto e insatisfacción, al mismo tiempo que sirve para predecir problemas críticos como ausentismo, rotación y desempeño laboral. De esta manera la empresa asume una situación adecuada para diseñar el programa de personal que conduzca a mejorar sus condiciones actuales y consecuentemente la conducta laboral de sus trabajadores. Pág. 38.

La evaluación de la situación organizacional a través de un diagnóstico de su

situación permite ofrecer una descripción clara de su realidad para tomar decisiones adecuadas orientadas a un correcto funcionamiento.

1.2.2.1 Análisis Situacional de la Organización

El análisis situacional de la organización determina la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual compete. Este tipo de análisis tiene varias aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades tales como el producto, el mercado, empresa, división, etc. Finalmente el resultado de este análisis sirve de gran utilidad en la organización y debe enfocarse hacia los factores claves para el éxito de la empresa.

En la actualidad la evolución de las empresas en los mercados, ha llevado a las organizaciones a prepararse con medios y herramientas de gran importancia, para justificar y cumplir con todas las demandas y necesidades exigidas por los clientes, para lo cual la elaboración del diseño organizacional es la fuente indispensable para el desarrollo de la organización.

1.2.3 La Estructura Organizacional

De acuerdo al enfoque de Mintzberg (2001), cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. Así, la estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas.

La importancia de una estructura organizacional para la asociación motivo de

estudio, radica en la necesidad de organizar las actividades que realizan sus integrantes y a la creación de una cultura de calidad y de continuidad, con miras al fortalecimiento de la competitividad comercial del gremio.

Daft, R. (2007). Expresa los siguientes componentes claves en la definición de la estructura organizacional:

- La estructura de la organización designa las relaciones formales de reporte, incluso el número de niveles en la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y supervisores.
- La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y éstos en la organización total.
- La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos.

Toda organización requiere de una estructura que oriente su buen funcionamiento, la misma que debe de conformarse de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, tomando en cuenta sus objetivos y metas. La organización de las actividades del gremio, sustentada en una estructura diferenciada es lo que se pretende lograr con la presente investigación.

1.2.3.1 Elementos de la Estructura Organizacional

La necesidad de una estructura organizacional para las empresas es evidente, según vaya cambiando y creciendo la organización debe ir modificando su estructura, lo que dependerá de su tamaño y forma. Independientemente del tipo de organización existen elementos que siempre deben estar presentes, en la página web de la Consultora Gerencial Rimolina Estrada (2004) se mencionan los siguientes elementos:

La estructura.- Se puede definir como el total de las formas en que el trabajo se divide en tareas claras y la coordinación que se logra entre estas tareas. Los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr consistencia y armonía interna, así como también una consistencia básica de acuerdo con la situación específica de la organización. Se entiende por estructura en una organización, a una serie de actividades en que divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales se obtiene la coordinación entre todos los colaboradores que la conforman.

Procesos.- Funcionan como un todo integrado, en el que cada área o persona realiza su gestión dentro del marco de unas metas comunes, en lugar de obedecer sólo a sus exigencias individuales. El objetivo de este tipo de organizaciones es que todas las áreas tengan claridad sobre el resultado global esperado del proceso, lo cual lleva a que todos los departamentos involucrados se vean como socios y aliados en busca de un mismo fin.

Todo proceso se realiza con la finalidad de obtener un trabajo en armonía y de forma coherente cuando se quiere lograr una meta planteada de acuerdo a su relevancia en la organización; necesariamente se debe aplicar la división del trabajo que conforma un equipo y se les debe asignar una tarea de acuerdo a la capacidad de la persona.

Tecnología.- Para que la estrategia de la organización se pueda operacionalizar y los procesos funcionen adecuadamente, es de vital importancia que las herramientas tecnológicas respondan a dichos planteamientos y estén alineadas con ellos. El alineamiento estratégico tecnológico se define como la capacidad de la tecnología dura y de los sistemas de información para dar soporte a la estrategia de negocio y al mismo tiempo ser soportada por ésta.

La tecnología aplicada en la organización es el conjunto de conocimientos para el

logro de fines prácticos. Incluye manifestaciones físicas como las maquinarias y herramientas, pero también técnicas intelectuales y procesos utilizados para resolver problemas y obtener resultados deseados.

La Gente.-Es el elemento que representa los recursos humanos y las cuestiones de seguridad que los rodean. Representa a un colectivo humano y debe tener en cuenta los valores, comportamientos y prejuicios. Internamente, es crítico para el gestor de seguridad de la información trabajar con los recursos humanos y servicios jurídicos.

En la organización el elemento humano es uno de los factores más importantes de la empresa y debe estar debidamente capacitado con la finalidad de que pueda desempeñar sus funciones de una manera eficiente.

Estrategia.- Radica en que una empresa, especifica sus objetivos de negocio y las metas que deben alcanzarse así como los valores y misiones que se persiguen. Es la fórmula de la empresa para lograr el éxito y define la dirección básica. La estrategia debe adaptarse a las señales externas e internas de la organización, representa un conjunto de acciones planificadas que se emplean con la finalidad de lograr los objetivos que persigue la empresa ya sean estas de manera general o específicas.

1.2.3.2 Objetivo de la Estructura Organizacional

El objetivo de la estructura organizacional aporta a la definición de una metodología que permita elaborar una estructura organizacional adecuada al direccionamiento estratégico, determinando el organigrama, los manuales de procesos, los diferentes roles con competencias, responsabilidades y los niveles de autoridad.

1.2.3.3 Tipos de Estructura Organizacional

Según lo que manifiesta el autor Alex M. (2007), existen diversas clasificaciones y tipologías sobre las estructuras organizacionales. La mayoría de autores destacan cuatro tipos de estructuras:

Estructura Simple: Se genera en empresas con un mínimo de personal dentro de los denominados “núcleos de personal” y “línea media” llevando la coordinación a la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Solo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados y la planificación es mínima. Suele darse en empresas pequeñas y de reciente creación.

Estructura Burocrática: Este tipo de estructura corresponde a una organización altamente formalizada, en la que todos los elementos del trabajo están perfectamente definidos; autoridad, responsabilidades, tareas y procedimientos. Esta formalización o normalización extrema da como resultado una estructura rígida e impersonal, basada en reglas y normativas que tratan de definir todos los posibles requerimientos que el trabajo demanda.

Estructura Divisionalizada: La estructura divisionalizada a diferencia de las anteriores no es una estructura completa sino parcial, superpuesta sobre otras que se utiliza sobre todo, para diversificar productos. De esta forma se crean diferentes unidades de negocio por cada línea de producto, que garantizan la autonomía de operaciones en cada negocio.

Por otro lado, divisionalización no significa descentralización, descentralización implica dispersión de la autoridad para la toma de decisiones, la divisionalización se refiere a una estructura de unidades semiautónomas donde los administradores a cargo retienen gran parte de la autoridad.

Adhocracia: Proviene del latín ad hoc = para esto o para este fin, significa cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del ambiente. Los empleados tienen que ajustarse a las necesidades de sus clientes adhocracia operativa o las suyas propias, adhocracia administrativa sin conceder el más mínimo espacio a las rigideces. Por tanto esta estructura es la más adecuada, para aquellas organizaciones que necesiten un alto nivel de innovación y deban combinar equipos interdisciplinarios de expertos en proyectos muy variables entre sí, ya sea por su duración o por el contenido mismo. La adhocracia es tremendamente flexible; la autoridad se cambia constantemente. El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a través de las comunicaciones informales y la interacción entre expertos. Por tanto, se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar la mayor parte del trabajo, aunque a diferencia de la burocracia profesional, estos deben trabajar juntos en lugar de hacerlo por separado.

1.2.4 Diseño Organizacional

1.2.4.1 Concepto del Diseño Organizacional

Las organizaciones deben buscar continuamente el mejoramiento de sus procesos y procedimientos, pero ello requiere de la voluntad y esfuerzo de quienes las conforman, de manera que puedan adaptarse con facilidad a los cambios en el mercado, tecnologías, problemas y retos que surgen en el desarrollo de sus actividades.

En el año 2005, Idalberto Chiavenato expone que el diseño organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor.

La propuesta de cambio en el diseño organizacional para la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad, pretende lograr el mejoramiento continuo de la estructura organizativa con la finalidad de cumplir los objetivos y estrategias que guían al gremio, proporcionando las facilidades para organizar las funciones de cada uno de los integrantes de la organización en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

El presente trabajo de investigación presenta una nueva forma de organización para la asociación, la misma que proporciona originales mecanismos para el manejo de las actividades que desarrollan, con la finalidad de dividir y organizar el trabajo de los miembros de la entidad y establecer una estructura más sólida y estable para alcanzar las metas de la organización. El diseño organizacional incluye una revisión de la cultura organizacional, el comportamiento de los asociados, la toma de decisiones, el flujo de las comunicaciones, la definición de las responsabilidades, los niveles de coordinación, la conformación de equipos de trabajo, las relaciones interpersonales y organizacionales.

1.2.4.2 Importancia del Diseño Organizacional

La globalización y los cambios tecnológicos, exigen de las organizaciones una mayor preparación para poder enfrentar a la competencia y mantenerse en un mercado cada vez más complejo. El diseño organizacional busca un correcto grado de eficacia y eficiencia de la empresa. La estructura formal representa un elemento fundamental para proporcionar un ambiente de trabajo que permita fijar los esfuerzos a la consecución de los objetivos organizacionales.

El apoyo y sustento que brinda una buena estructura organizacional evita los fracasos en las empresas, se constituye en la base fundamental de la organización, donde se plantean las metas, objetivos y la filosofía de la empresa, dejando en

claro la forma en que se encuentra dividida y las funciones de los empleados en cada uno de sus puestos de trabajo.

1.2.4.3 Dimensiones del Diseño Organizacional

Las dimensiones describen las características de las organizaciones, se encuentran divididas en dos tipos: estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales distinguen las características internas de una organización, pueden ser evaluadas y cotejadas. Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización e influyen en las dimensiones estructurales.

1.2.4.3.1 Dimensiones Estructurales

La Formalización.- Se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye los manuales de procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos describen el comportamiento y las actividades. Con frecuencia la formalización se mide simplemente contando el número de páginas de los documentos de la organización.

La Especialización.- Es el grado en que las tareas organizacionales se subdividen en puestos separados. Si la especialización es extensa, cada empleado desempeña una gama limitada de tareas. Si la especialización es baja realizan una amplia variedad de tareas en sus puestos. La especialización algunas veces se la conoce como división del trabajo.

La Jerarquía de Autoridad.- Describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada gerente. Cuando los tramos de control son limitados, la jerarquía tiende a ser alta, cuando son amplios la jerarquía de la autoridad será más corta.

La Estandarización.- Es la medida en la que se desempeñan actividades similares de trabajo de una manera uniforme.

La Complejidad.- Se refiere al número de actividades o subsistemas dentro de la organización y puede medirse en tres dimensiones: vertical, horizontal y espacial. La complejidad vertical es la cantidad de niveles existentes en la jerarquía. La complejidad horizontal es el número de puestos o departamentos que existen horizontalmente en toda la organización. La complejidad espacial es la cantidad de ubicaciones geográficas.

La Centralización.- Se refiere al nivel jerárquico que tiene autoridad para tomar decisiones. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel más alto, la organización está centralizada. Cuando las decisiones se delegan a niveles organizacionales más bajos, es descentralizada. Las decisiones organizacionales que podrían ser centralizadas o descentralizadas incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y los territorios de ventas.

El Profesionalismo.- Es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. Se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para ocupar puestos en la organización. Por lo general, el profesionalismo se mide como los años promedio de educación del personal.

Proporciones de Personal.- Se refiere a la dedicación del personal a varias funciones y departamentos. Las proporciones de personal incluyen el porcentaje de administradores, personal de oficina, profesionales y mano de obra directa en comparación con la indirecta. La proporción de personal se mide dividiendo el número de empleados de una clasificación entre el total de empleados de la organización.

1.2.4.3.2 Dimensiones Contextuales

El Tamaño.- Es la magnitud de la organización, según se refleja en el número de personas en la misma. Puede medirse para la organización como un todo o para componentes específicos, como una planta o división. Puesto que las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño suele medirse por la cantidad de empleados.

La Tecnología Organizacional.- Es la naturaleza del subsistema de producción e incluye las acciones y técnicas que se emplean para transformar los insumos organizacionales en productos. Está conformada por los recursos, integrantes, equipos e información.

El Entorno.- Incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Elementos claves incluyen los clientes, proveedores, el gobierno y la comunidad financiera. Los elementos ambientales que afectan en mayor grado a una organización son frecuentemente otras organizaciones.

Las Metas y estrategias.- De la organización definen el propósito y técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones. Es frecuente que las metas se escriban como una declaración perdurable de los propósitos de la compañía. Una estrategia es el plan de acción que describe la asignación de recursos y las actividades para enfrentarse al ambiente y alcanzar las metas de la organización, las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y las relaciones con los empleados, clientes y competidores.

La Cultura.- En una organización representa el conjunto subyacente de valores, creencias, puntos de vista y normas claves compartidas por los empleados. Estos valores subyacentes pueden corresponder al comportamiento ético, al compromiso con los empleados, a la eficiencia o al servicio al cliente y proporcionan el

elemento adhesivo que mantiene juntos a los miembros de la organización.

1.2.5 Políticas Organizacionales

Las políticas organizacionales son lineamientos generales que ayudan a la interpretación y evaluación para tomar decisiones sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

Según Hellriegel Slocum (2009) indica que las políticas organizacionales implican acciones de las personas, los equipos o los líderes que tienen por objeto adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para obtener los resultados que se prefieren. Pág. 50.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

1.2.6 Manuales de Organización

Las empresas organizadas requieren de instrumentos que apoyen la gestión de trabajo de sus empleados y ejecutivos, que sirva de medio de inducción para los de reciente ingreso proporcionándoles la dirección que deben seguir para cumplir con los objetivos y metas de la organización.

En este sentido, los manuales organizacionales son la principal herramienta administrativa que contienen en forma detallada, ordenada y sistemática la información de la empresa sobre objetivos, políticas, reglas, procedimientos; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos y presentando una visión en conjunto de la organización.

Conforme al criterio de Franklin (2004), los manuales administrativos o de organización son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir de forma ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización, antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, entre otros, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. Pág. 170.

El correcto empleo de los manuales organizacionales evita una serie de inconvenientes que se cometen dentro de las áreas funcionales de la empresa. En los manuales se encuentra información sobre la reseña histórica, su estructura organizacional, hasta la explicación de los procedimientos y tareas de determinado departamento, preparando al recurso humano en la obtención de los objetivos y el desarrollo de sus funciones al interior de la empresa.

1.2.6.1 Tipos de Manuales

Para determinar el tipo de manuales organizacionales que requiere cada una de las áreas funcionales de la empresa es necesario conocer los tipos de manuales existentes, dependiendo del propósito que se espera lograr los manuales pueden tomar diversas clasificaciones, citando a Amador, J. (2004), se pueden enumerar de la siguiente manera:

Por su contenido.-Es el contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de esta tipo se encuentran los siguientes:

- Manual de historia.
- Manual de organización.
- Manual de políticas.
- Manual de procedimientos.
- Manual de contenido múltiple.

Por su función específica.-Se refiere a una función operacional específica.

- Manual de producción
- Manual de compras o de ventas
- Manual de adiestramiento o instructivo
- Manual de finanzas
- Manual de compras
- Manual de personal

Por su función general.-Aquí encierra a todo el organismo en conjunto.

- Manual generales de organización
- Manual generales de procedimiento
- Manual generales de políticas

1.2.7 Modelos de Diseños Organizacional

1.2.7.1 Modelo de Hackman y Morris

Hackman y Morris (2007) dan a conocer en su modelo de diseño organizacional una estructura completa y acorde a las necesidades que tiene la organización, así como también la implementación de metas y estrategias que forman parte del desarrollo del gremio. Este modelo es muy utilizado en el área académica para analizar los procesos de gestión de equipos, agrupa tres niveles fundamentales tales como:

- A.** Nivel Organizacional
- B.** Nivel de Grupo
- C.** Nivel Individual

Hackman y Morris (1975) exteriorizan el modelo de diseño

organizacional basado como: Sistemas abiertos, las empresas pueden diagnosticarse en tres niveles. El más alto está constituido por la empresa en general y abarca el diseño de la estrategia organizacional, su estructura y sus procesos. Lo mismo puede hacerse a ese nivel con las unidades grandes de negocios: divisiones, subsidiarias o unidades estratégicas de negocios. El siguiente nivel es el grupo o departamento, que comprende el diseño de grupo y las herramientas para estructurar las interacciones entre empleados, como normas y horarios de trabajo. El nivel más bajo es el puesto de trabajo individual, abarca la manera de diseñar los puestos para generar las tareas laborales requeridas.

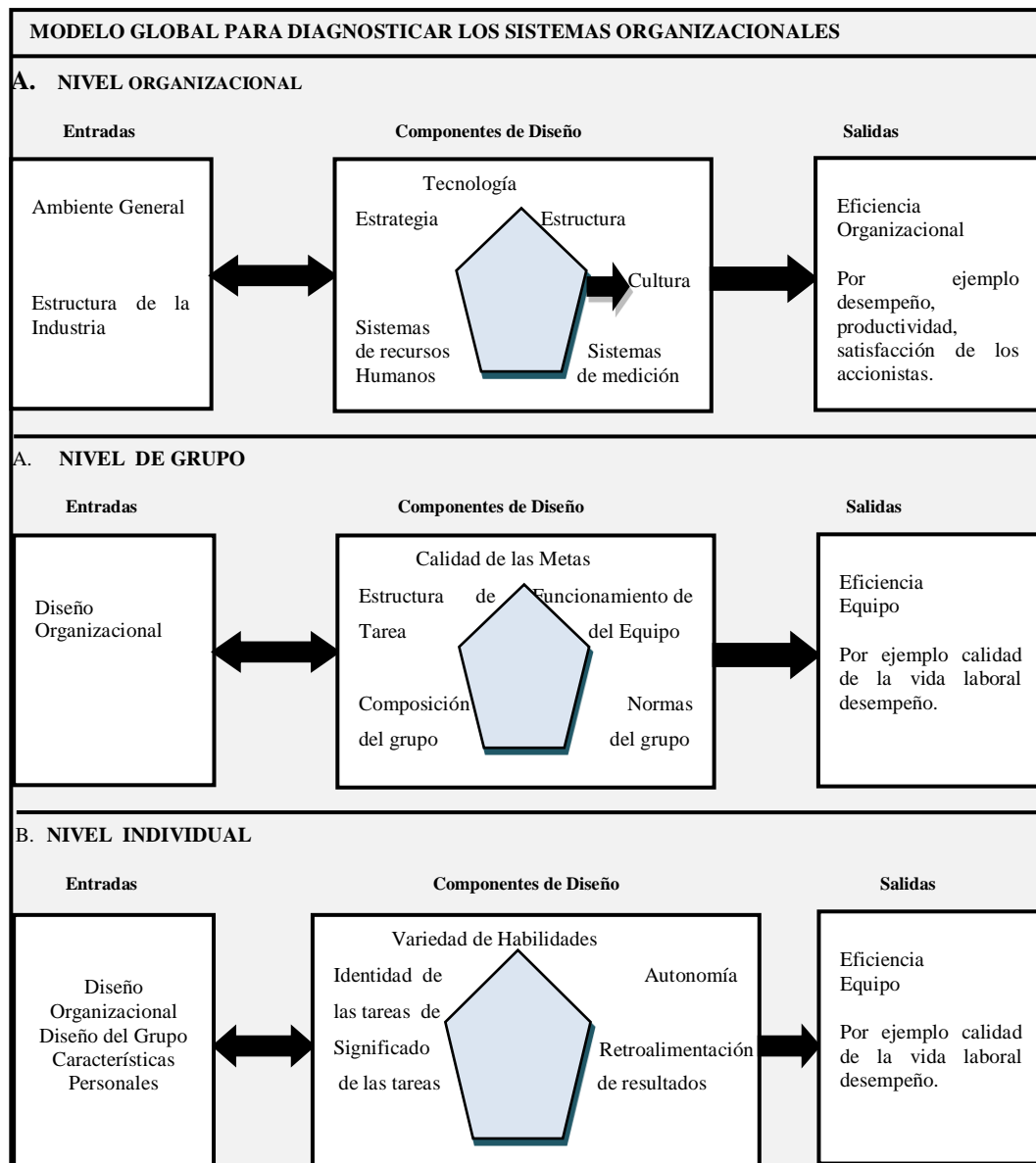
El diseño organizacional, es el elemento de entrada donde se caracteriza a la organización por grupo inmerso: tecnología, estructura, sistemas de medición y de recursos humanos, así como la cultura corporativa. Estos autores señalan la necesidad de considerar una doble dimensión, primero, la calidad del resultado del equipo y su desempeño; y por otro lado, no perder de vista algunos elementos más emocionales como el grado de desarrollo profesional experimentado por sus integrantes durante el período de pertenencia al equipo.

Nivel Organizacional: Este modelo se basa en los principios de diferenciación e integración. Se hace hincapié en las transacciones con el entorno, las que marcan los procesos de diferenciación, cómo la organización relaciona los elementos de su estructura interna para encontrar respuestas a las exigencias de su entorno; e integración, cómo la organización coordina a los grupos o individuos para obtener la colaboración requerida.

Nivel de Grupo: El nivel de grupo pone de relieve los modelos grupales e individuales y contiene las entradas, los componentes de diseño, las salidas y las compatibilidades de alineación para su diagnóstico. Este modelo se asemeja a otros muy conocidos como el modelo de diseño de tareas de Hackman y Morris que analiza el modelo de diseño de participación propuesto por Ledford, Lawerl y Mohrman.

Nivel Individual: El nivel del diagnóstico organizacional es el puesto individual o la posición. Una empresa se compone de numerosos grupos; los que a su vez se componen de varios puestos individuales. En esta sección se mencionarán las entradas, componentes del diseño y compatibilidades relacionales necesarias para diagnosticar los puestos. El modelo se asemeja a otros diagnósticos muy conocidos del puesto, como la encuesta diagnóstica de puestos de Hackman.

Gráfico N° 1: Modelo Global para Diagnosticar los Sistemas

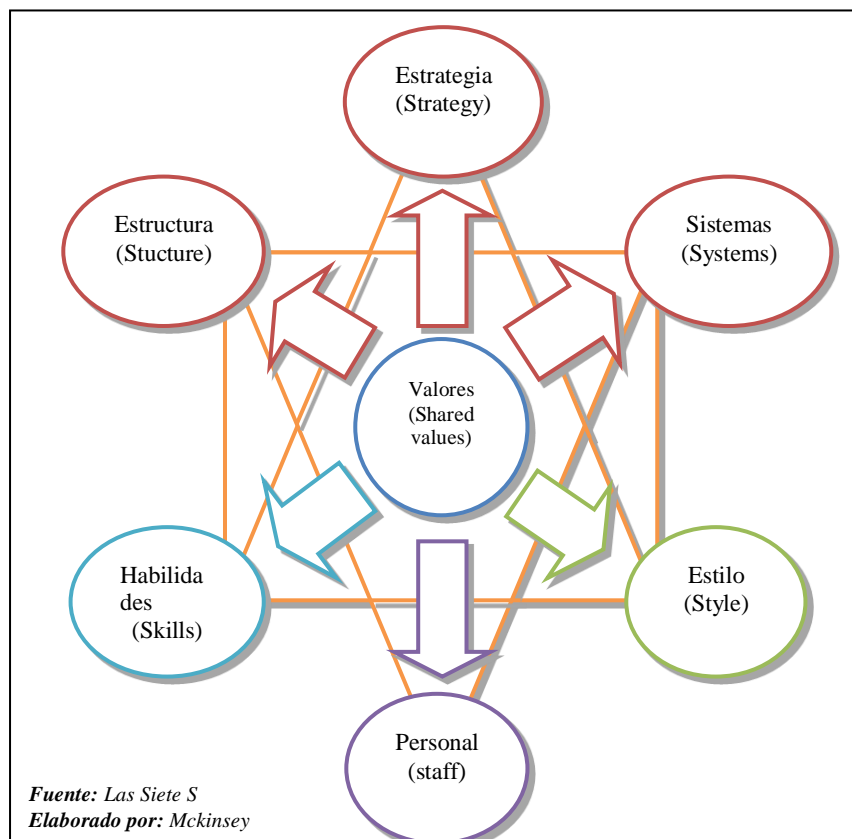


Fuente: Desarrollo Organizacional y Cambio
 Elaborado por: Hackman y Morris (2007)

1.2.7.2 Modelo de las Siete S

El marco de referencia del modelo de las Siete-S fue uno de los primeros modelos de evaluación organizacional popularizado hace casi veinte años. Se le incluye aquí por razones históricas y proporcionar al lector una noción sobre la dirección y el diseño que seguían los marcos de referencia más tempranos. También fue uno de los modelos mejor conocidos que confirió atención sostenida al software organizacional, tal como factores del comportamiento humano, como parte de un acercamiento sistemático para la evaluación organizacional. Sin embargo, se concentra más en actividades al interior de la organización más que hacia su exterior, prestando poca atención a otras dos 'eses', es un método más útil para describir que para prescribir; no ofrece orientación sobre el 'cómo' del cambio organizacional.

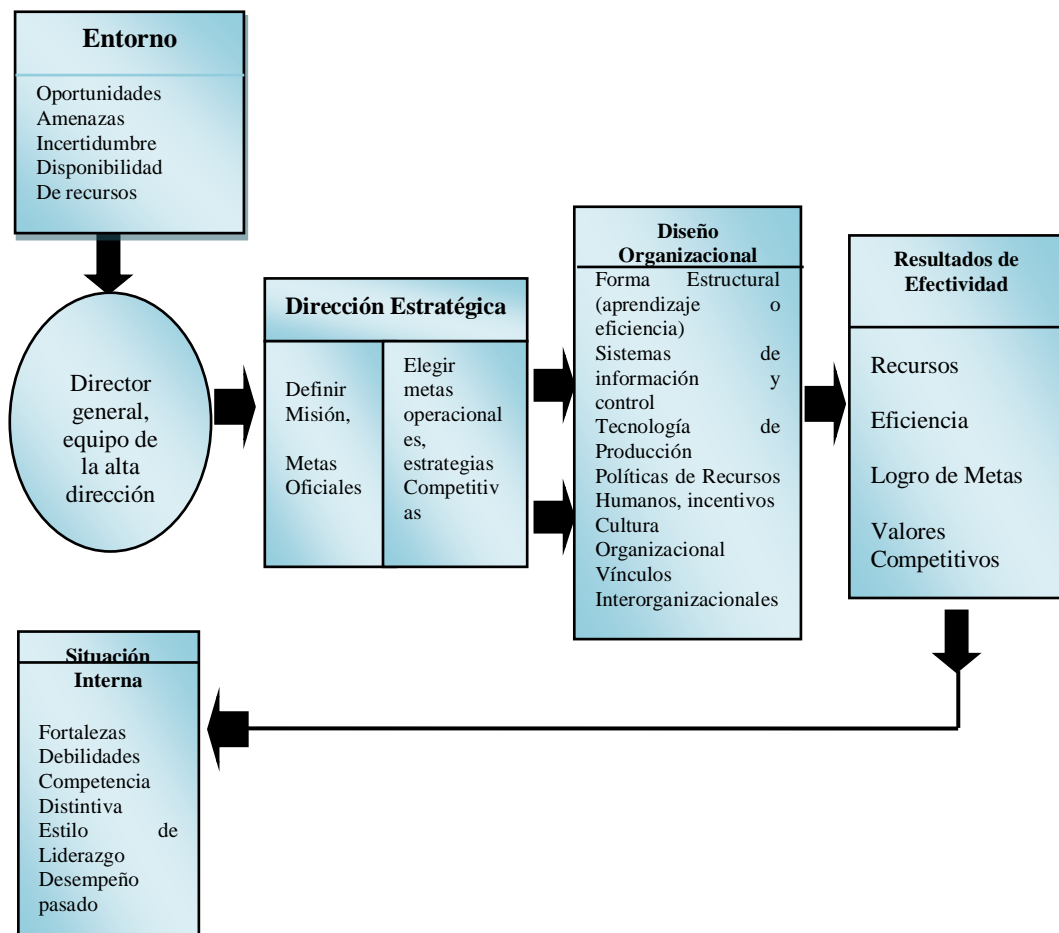
Gráfico N° 2: Modelo de las Siete S



1.2.7.3 Modelo de Richard Daft

El esquema ilustra la forma en que los directivos evalúan la efectividad de los esfuerzos organizacionales, es decir, el grado al cual la organización alcanza sus metas. Es importante observar que las medidas de desempeño constituyen una retroalimentación para el ambiente organizacional interno, por ende la alta administración evalúa el desempeño anterior de la organización cuando establece nuevas metas y una dirección estratégica para el futuro. El Diseño Organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias. Este diseño implica la administración y ejecución del plan estratégico.

Gráfico N° 3: Modelo de Richard Daft



*Fuente: Teoría y Diseño Organizacional
Elaborado por: Richard Daft*

1.2.8 Estrategias Organizacionales

La estrategia organizacional es la implementación de las decisiones en conjunto con una serie de actividades coordinadas e integradas que buscan obtener una ventaja competitiva aprovechando los recursos materiales, financieros, humanos, etc. y capacidades que posee la organización. Para la elaboración de las estrategias organizacionales se deberá tener establecido correctamente la filosofía de la organización misión, visión y políticas, esto ayudará a desarrollar de una mejor manera las estrategias y obtener resultados positivos.

1.2.9 Matriz de Marco Lógico

Para facilitar el proceso de identificación y priorización de los problemas y sus posibles soluciones, la formulación, planificación, monitoreo y evaluación de la propuesta, se empleó la metodología de marco lógico.

Según lo que manifiesta Fernando Hurtado (2011), el marco lógico proporciona una mecánica de trabajo, guiada por un facilitador entrenado, que resulta en un documento con una jerarquía de objetivos, que en el alto nivel tiene el objetivo general que se pretende lograr con el proyecto, dentro de una finalidad a la cual contribuye el proyecto. Este marco es comúnmente presentado como una matriz de cuatro columnas y cuatro filas. Las filas de la matriz presentan niveles de información diferentes acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos. Las columnas en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto. Pág. 67.

De acuerdo a lo que manifiesta el autor se puede mencionar que La Matriz de Marco Lógico es un instrumento de gestión de proyectos que permite fortalecer la preparación y ejecución de programas o proyectos y sirve de base para la programación de la ejecución facilitando el seguimiento y la evaluación de los resultados e impactos. Y a su vez permite una visión rápida de las principales

hipótesis de cambio que sustentan un proyecto expresadas en las relaciones de causalidad que existen entre los distintos casilleros que conforman la matriz.

1.2.10 Matriz Estratégica de Factores Internos - MEFI

Para la identificación de las fortalezas y debilidades de la asociación, así como los factores o elementos internos que facilitan enfrentar con éxito los cambios generados por una nueva forma de organización se emplea la matriz estratégica de factores internos.

El autor Fred R. David (2008) expresa que un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno MEFI. Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Pág. 55.

La Matriz de evaluación de factores internos denominada MEFI, se analiza todo lo interno en la organización y través de aquello se debe identificar las debilidades y fortalezas que se presenten en las áreas funcionales de la empresa. Esta información es de vital importancia para el surgimiento de las actividades y operaciones que se lleven a cabo.

1.2.11 Matriz Estratégica de Factores Externos- MEFE

Como herramienta de análisis cuantitativa y cualitativa de los factores externos y para aportar en la etapa de recolección de información se empleó la matriz MEFE.

En el 2007, Elizabeth Vidal Arizabaleta, manifiesta que la Matriz de evaluación de los factores externos MEFE, facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural,

demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Pág. 83.

El procedimiento para la elaboración de esta matriz es similar al de la MPC; varía porque no se comparan empresas, pero se destacan los factores que en los análisis anteriores se han identificado como críticos o claves para el éxito. Cabe mencionar que esta herramienta ayuda a facilitar el proceso de identificación de la importancia que tiene cada factor para la organización. Mediante esta matriz se evalúa las oportunidades y amenazas que afectan y benefician a la organización.

1.2.12 Matriz Foda

En la toma de decisiones para obtener un diagnóstico preciso y mejorar la situación organizacional de la asociación motivo de estudio, se emplea el análisis Foda.

Según Harold Koontz (2012) la matriz Foda es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización. Pág. 83.

Según Joaquín Sánchez Herrera (2010) el análisis Dafo es útil para resumir los conocimientos adquiridos, resaltar aquellos más significativos y ordenar la información de modo que sea comprensible a otras personas en la organización. De acuerdo a lo que manifiestan los autores se puede dar a conocer que la matriz Foda es un instrumento de investigación que permite analizar la situación actual del objeto de estudio de una organización, logrando un diagnóstico preciso que permitirá tomar decisiones favorables y acordes con los objetivos planteados para el desarrollo de la empresa.

Mediante esta herramienta se logra identificar las fortalezas y debilidades de la

empresa, así como también las oportunidades y amenazas en el análisis externo, considerándolo como una actividad común en la organización.

1.2.13 Análisis de Porter

Resulta necesario evaluar el valor, la futura proyección y el desarrollo de la estrategia organizacional que se adapte a las necesidades de asociación, para ello se aplica el marco de análisis de Porter.

Idalberto Chiavenato (2011) indica el modelo de análisis de las cinco fuerzas de la competencia amplía la base analítica del sector, en razón de que esas fuerzas muestran que la competencia en un sector envuelve todas las organizaciones del mismo. Los proveedores, los compradores, los participantes potenciales, por no hablar de los competidores, compiten todos entre sí por el margen que podría generar el sector. Pág. 71

Las fuerzas de Porter ayudan a establecer el análisis externo de cualquier tipo de empresa. Estas influyen en la estrategia competitiva de la organización estableciendo las consecuencias de rentabilidad a largo plazo dentro de un mercado. Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Mediante el análisis de Porter se ha demostrado que da excelentes resultados y ayuda a formular estrategias efectivas que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas con el fin de lograr desarrollo de la organización.

1.2.14 Matriz de Posición Competitiva

La planificación de una organización debe contar con estrategias competitivas orientadas a fortalecer su posicionamiento y a buscar las mejores alternativas de negocios que le permitan mantenerse en el mercado en el que desarrollan sus actividades comerciales.

El autor José María Sainz de Vicuña (2012) indica que: la matriz de posición competitiva es una herramienta muy útil para los equipos de planificación como elemento de reflexión y puesta en común sobre aspectos de suma trascendencia en la estrategia corporativa. Concretamente. Pág. 30.

La matriz de competitividad permite ubicar los negocios más rentables en que una empresa debe concentrar sus recursos para mejorar su posición competitiva, así como desechar aquellos que no son convenientes ni atractivos en el mercado, identifica a los competidores de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades, aportando a la toma de decisiones y el desarrollo de las estrategias que debe implementar para lograr un mayor posicionamiento.

1.2.15 Cuadro de Mando Integral- BSC

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta y control de gestión que ayuda a facilitar la toma de decisiones conociendo el nivel de cumplimiento de los objetivos que se tiene en la organización a través de indicadores de intervención y otra información que lo soporte.

José María Sainz de Vicuña en el año 2012, manifiesta que el Cuadro de Mando Integral permite controlar el avance de la actividad, identificar las causas que generan las desviaciones y abordar las medidas necesarias para corregirlas. Los indicadores del CMI se definen en función de la actividad, no en términos contables o financieros, incorporando todos los factores críticos en los resultados de la actividad, aunque sean intangibles. Pág. 80.

Este cuadro lo que pretende es presentar indicadores que puedan servir como señales de alerta para encaminar la actuación de la organización a la consecución de las estrategias, permitiendo conocer a la empresa donde está ubicada y hacia dónde o en qué dirección tiene que caminar. También proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño de la organización.

1.216 Filosofía Corporativa

1.2.16.1 Misión

La misión es la razón de ser de la organización, comprende la formulación de los propósitos que la diferencian de otras organizaciones en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos y el personal con el que cuenta.

Idalberto Chiavenato (2007), indica que las organizaciones no son creadas aleatoriamente, sino que existen para cumplir algún propósito. La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir. En consecuencia la misión debe ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, impulsadora e inspiradora. Debe reflejar un consenso interno de la organización y ser comprendida con facilidad por las personas externas a la organización. Pág. 80.

La misión debe revisarse permanentemente para ver si es congruente con el funcionamiento de la organización. Pues los cambios que se experimentan durante el desarrollo de las actividades pueden obligar a efectuar cambios en la misión de la organización.

1.2.16.2 Visión

La visión representa la proyección de la organización, es decir, cómo ésta se ve en el futuro, es una declaración que sirve de guía para enfocar los esfuerzos de los integrantes de la empresa hacia lo que pretende convertirse en el largo o mediano plazo.

En el 2007, Idalberto Chiavenato manifiesta que la visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el

arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. Toda organización debe tener una visión apropiada de sí misma, de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes. Pág. 90.

Según lo expuesto por el autor, la visión permite identificar claramente lo que se proyecta lograr en la organización. Es una visión compartida por los miembros de la asociación, tampoco debe ser una descripción de cosas que se debe tener en el futuro, por el contrario, saber cómo vemos desarrollada a la organización. La visión se va construyendo día a día a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la entidad.

1.2.16.3 Valores

Los valores institucionales o corporativos forman parte de la cultura organizacional, representan enunciados que guían el comportamiento y las acciones de las personas hacia una correcta toma de decisiones en beneficio de la empresa.

Según Ortega y Gasset en el año 2006, los valores se refieren a ciertas dignidades de las cosas, estimaciones que ponemos sobre los hechos y realidades o que descubrimos en ellas. Pág. 20.

Los valores son un conjunto de principios y aspectos culturales con los que se rige la organización; es decir, son las pautas de comportamiento de la empresa. Por ello los valores de cada uno de los miembros que forman parte de la organización hay que compartirlos con los demás, mostrando respeto, honestidad y dedicación al trabajo, un buen servicio al cliente que forman también parte de la organización.

1.2.16.4 Objetivos

Para lograr el desarrollo organizacional óptimo de las organizaciones es necesario crear objetivos claros y alcanzables que proporcionen a los integrantes de una empresa un sentido de dirección, que oriente sus decisiones hacia la priorización de los intereses de la empresa.

En el 2006 Hernández expone que los objetivos deben expresarse con claridad para evitar desviaciones en el proceso de investigación cuantitativa y ser susceptibles de alcanzar; son las guías del estudio y hay que tenerlos presente durante todo su desarrollo. Evidentemente, los objetivos que se especifiquen requieren ser congruentes entre sí. Pág. 30.

Los objetivos son cambios e impactos que se desea lograr. Buscan la situación ideal deseada para la empresa, a través de la venta de sus productos y sus servicios en el mercado objetivo; deben de cumplir con ciertos requisitos y rasgos particulares para que su planteamiento sea el adecuado.

1.2.16.5 Cultura Organizacional

Toda empresa tiene una cultura que define el comportamiento de sus integrantes a través de normas, políticas y valores que les ayudan a desempeñarse de mejor manera en su trabajo.

Méndez, en el 2000, indica que la cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos. Pág. 72.

La cultura organizacional es una variable muy importante que está relacionada con el comportamiento empresarial, los valores y normas que son compartidos por personas y grupos de la empresa. Ayuda a determinar la forma en que funciona la organización y se ve reflejada en las estrategias que se han implementado; ofrece también, formas definidas de pensamiento y reacción que orientan a la toma de decisiones y otras actividades de la organización.

La cultura es la clave de la asociación que debe estar presente en todas las funciones y acciones que realizan los miembros del gremio. La cultura es el medio interno de la empresa y está relacionada con la moral y satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros, que define el comportamiento aceptable o no de los integrantes. Para lograr que la organización sea más competitiva, se debe lograr que sus miembros alcancen un nivel de cultura organizacional óptimo.

1.2.17 Plan de Acción

Para dar respuesta a las diferentes problemáticas que se presentan en las empresas, es necesario que la dirección ejecute un plan de acción para mejorar el modelo de gestión existente o adoptar uno nuevo.

El autor Marcelo López Trujillo en el año 2007 indica que el desarrollo de un plan de acción es la forma en que la organización construye su futuro y alcanza sus anhelos. Los procesos de planeación estratégica permiten convertir los programas y proyectos en acciones eficientes. Pág. 35.

El plan de acción prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera el plan de acción constituye una guía que brinda un marco o estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. Este plan puede involucrar a distintos departamentos y áreas en la organización.

1.3 ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES AUTÓNOMOS INTRODUCTORES DE PESCADOS Y MARISCOS “6 DE FEBRERO”, CANTÓN LA LIBERTAD.

1.3.1 Antecedentes de la Asociación

El 6 de Febrero del año 2003, en el salón del Club Abdón Calderón, un grupo de comerciantes mayoristas de pescados y mariscos, se reunieron para decidir sobre la conformación de una Asociación que respalde su quehacer diario, debido a la serie de inconvenientes que se les habían presentado en el desarrollo de sus actividades.

Inicialmente estuvo conformada por 14 integrantes. En la primera reunión asistieron otros grupos con gran interés de formar parte de la asociación. En la actualidad consta de 38 agremiados y sus principales clientes son los comerciantes minoristas del mercado de La Libertad.

El 28 de marzo del 2003, la Subsecretaría de Trabajo y Recursos Humanos del Litoral y Galápagos, la registra como Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, con domicilio en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, República del Ecuador.

La duración de la Asociación, será de tiempo indefinido, no obstante podrá disolverse o liquidarse en cualquier tiempo, en los casos previstos por la ley y el estatuto vigente.

1.3.2 Actividad Económica

La Asociación “6 de Febrero” se dedica a la comercialización de pescados y

mariscos, específicamente en el mercado del cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena. El gremio desarrolla 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.

1.4 Marco Legal de la Organización

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

Art. 3.- Son deberes primordiales del Estado: Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir.

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

Art. 59.- Se reconocen los derechos colectivos de los pueblos montubios para garantizar su proceso de desarrollo humano integral, sustentable y sostenible, las políticas y estrategias para su progreso y sus formas de administración asociativa, a partir del conocimiento de su realidad y el respeto a su cultura, identidad y visión propia, de acuerdo con la ley.

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas el derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria.

Art. 281.- La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y

nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente. Adquirir alimentos y materias primas para programas sociales y alimenticios, prioritariamente a redes asociativas de pequeños productores y productoras.

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

1.4.2 Ley Orgánica de Libre Competencia Económica, aprobada en octubre del 2011

Art. 3 Promoción de la libre competencia económica.-Es deber del Estado promover el desarrollo de actividades y mercados competitivos, para lo cual deberá impulsar la libre competencia económica en forma consistente, sistemática, fomentará una cultura de leal y eficiente competencia, coordinará la ejecución de planes para la difusión de tal cultura.

Art. 4 Garantía de libertad de empresa.-El Estado respetará y hará respetar el derecho a la libre empresa de los agentes económicos, en la medida que su ejercicio no origine prácticas monopólicas u otras formas que impidan o distorsionen la libre competencia.

Art. 19 Posición de dominio.- Es el poder de mercado que ejerce un determinado agente económico, de manera que actúe con independencia en relación a los demás agentes económicos, bien por ausencia de competidores, o por ejecución de actos que impidan, restrinjan, falseen o distorsionen la libre competencia entre los agentes dedicados a una misma actividad.

La existencia de una posición de dominio no atenta por sí sola contra la libre competencia; no obstante, el abuso de la misma constituye infracción, cuando un agente económico dominante, con el objeto de mantener o mejorar su posición de dominio, ejecute alguna de las prácticas monopólicas establecidas en el artículo anterior.

Art. 25 Mercado relevante.- Es el conjunto de productos dentro de un área geográfica determinada, sujeto al poder que pueden ejercer determinados agentes económicos, con el fin de influir de manera rentable en los precios de bienes y servicios, así como en otras condiciones de la competencia económica.

Art. 59 En la aplicación de las disposiciones de esta Ley, se asumirán taxativamente las siguientes definiciones:

- **Actividad económica:** Es la producción, prestación o comercialización de bienes o servicios dirigida a la obtención de beneficios económicos.
- **Acuerdo:** Arreglo expreso o tácito, formal o informal, escrito, verbal o de cualquier otro modo expresado, entre agentes económicos, tendiente a obtener beneficios mutuos, recíprocos o de cualquier forma entre ellos convenido.
- **Agente económico:** Toda persona natural o cualquier organización,

agrupación, asociación de derecho o de hecho, nacional o extranjera, dotada o no de personería jurídica, inclusive el patrimonio autónomo, sea del sector público o privado, tenga o no finalidad de lucro, que actúe habitualmente en la producción, el suministro, la provisión o comercialización de bienes y servicios en el mercado nacional.

- **Decisiones colectivas o resoluciones:** Medidas o recomendaciones adoptadas por asociaciones de productores, proveedores, cámaras de la producción, colegios profesionales o cualquier otro órgano colegiado.
- **Denegación de admisión a una asociación:** Oposición a la admisión o exclusión, injustificada y discriminatoria, contra ciertos agentes económicos por parte de una asociación profesional o comercial, o cualquier otro órgano colegiado, cuando estos sean indispensables para el ejercicio de tal actividad.
- **Discriminación de precios condiciones o modalidades:** La aplicación de precios, condiciones o modalidades desiguales para prestaciones equivalentes que coloquen a uno o varios agentes económicos en situación de desventaja competitiva frente a otros, en las transacciones de bienes o servicios.
- **Dólar o dólares:** Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (USD \$).
- **Libre competencia:** Es toda circunstancia o acontecimiento que permite a los agentes económicos tener completa libertad para entrar o salir de un mercado determinado, así como aquellos que se encuentren dentro de él, a no imponer condición alguna en las relaciones de intercambio.

- **Leyes sectoriales:** Aquéllas que regulan actividades específicas, tales como las comprendidas en los sectores energético, eléctrico, de agua potable, alcantarillado, recolección de desechos sólidos, telecomunicaciones, higiene, salud, educación, seguridad y otros servicios básicos de este tipo.
- **Mercado:** Ámbito dentro del cual compradores, adquirientes, vendedores, o suministradores realizan transacciones comerciales para el intercambio de bienes y servicios, y donde los precios de esos bienes y servicios fueren el resultado del ejercicio de la competencia. Los mercados pueden ser locales, regionales, nacionales o internacionales, según su ámbito, y no requieren necesariamente que los compradores y proveedores se encuentren o se comuniquen directamente el uno con el otro.
- **Negativa a tratar o negociar:** Conducta de un agente económico en aplicación de la cual se niega, injustificadamente a comprar, vender o en general, de cualquier forma a negociar con otro, con la finalidad de distorsionar la competencia.
- **Órganos sectoriales de control:** Autoridades u organismos a los que las leyes referentes específicamente a determinada actividad económica, hubieren conferido competencia administrativa o atribuciones para regular las actividades del sector, para conocer y reprimir las infracciones a dichas leyes o ejercer, conjunta o separadamente, tales actividades.
- **Prácticas concertadas:** Aquellas actuaciones que, aun cuando no constaren o se derivaren de un acuerdo formal o expreso, impliquen un paralelismo de conducta consciente entre agentes económicos, normalmente competidores, y que supieren cualquier tipo de cooperación entre ellos, con el fin de impedir, afectar o restringir la competencia.

- **Práctica o actuación colusoria:** Entendimiento fraudulento entre proveedores o entre estos funcionarios, que participan en licitaciones, ofertas públicas, subastas de bienes o servicios, encaminado a alcanzar una contratación o asignación, con el propósito de engañar o perjudicar a un tercero.
- **Precios predatorios:** Estrategia o conducta en aplicación de la cual un agente económico, generalmente dominante en el mercado, disminuye transitoriamente sus precios por debajo del nivel de sus costos marginales de producción, como medio para expulsar a sus competidores del mercado, desalentarlos, o impedir su ingreso a él.
- **Reparto de mercados:** Es el resultado de la acción de los agentes económicos que, hallándose en posición de competir, en lugar de hacerlo, se dividen el mercado, por territorios, por volúmenes de compra o de venta, por el tipo de bienes y servicios vendidos, por clientes o proveedores, o cualquier otro mecanismo que tenga alcances o consecuencias similares.
- **Ventas condicionadas o vinculadas:** Consiste en subordinar la celebración de transacciones que, por su naturaleza o según los usos mercantiles, no guarden relación con el objeto de dichas transacciones.

1.4.3 Plan Nacional del Buen Vivir, vigente desde marzo del 2010.

El escenario socioeconómico debe proyectarse como la combinación adecuada de formas organizativas que impulsen la economía social y solidaria; y, el reconocimiento de la diversidad en el sistema económico, formas de producción y comercialización, formas de propiedad para asegurar su presencia activa en la

representación y participación social en el escenario público de los próximos años.

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.- “Buscamos condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad. Fortalecemos la capacidad pública y social para lograr una atención equilibrada, sustentable y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos”.

Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas.- “Garantizamos la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad”.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta el diseño de la metodología que preside el estudio, que permite desarrollar y definir los lineamientos específicos para la conclusión exitosa del trabajo emprendido. La metodología toma en consideración los postulados de Hernández Sampieri, Fernández – Collado y Batista Lucio, exponiendo aspectos como el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo la investigación.

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio propuesto se adecuó a los propósitos de la investigación a realizar, considerando las necesidades y requerimientos organizacionales de la asociación objeto de estudio. En función de los objetivos definidos en el presente estudio, donde se planteó el análisis de investigación para la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad, se consiguió la generación de criterios útiles, de manera que la investigación alcanzó niveles claros para la viabilidad de la propuesta.

En la investigación se utilizó la metodología cuantitativa, porque permite analizar la información numérica resultante de la investigación, evaluando el comportamiento de las variables apoyándose en la estadística. Se puede determinar que existe relación entre los elementos de investigación, porque dan una comprensión predictiva de la realidad. La metodología cualitativa permitió describir la realidad tal como la experimentan los involucrados y se efectúa para evaluar la fiabilidad de los datos provenientes de la información verbal obtenida.

Planteada la problemática existente, se detallaron los objetivos, la hipótesis y las variables que intervienen en el desarrollo del trabajo. El proyecto de estudio se divide en cuatro etapas; la primera concierne a la fase teórica en donde se revisaron definiciones relacionados al objeto de estudio, con la finalidad de facilitar una mejor comprensión de la realidad existente de la asociación; en la segunda etapa se diseñó la metodología de investigación y el empleo de las técnicas y herramientas utilizadas para conseguir la información que sirva de base para el trabajo de investigación. En la tercera fase se procedió al análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de las encuestas, entrevistas y focus group, con el fin de emitir criterios y conclusiones válidas que sustenten la propuesta; y la última fase se establecieron las estrategias de cambio que posibilitaron el logro de los objetivos planteados para lograr la propuesta.

2.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

En el trabajo de investigación planteado se utilizaron varias modalidades, tales como:

La Investigación Documental, es un tipo de investigación que se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos proporcionados por la asociación, predominando el análisis y la interpretación de las definiciones de los autores investigados.

Como subtipos de esta investigación están la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos de revistas o periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como oficios, circulares, o expedientes.

Se aplicó la investigación documental, porque se analizó la información referente al tema objeto de estudio, para establecer relaciones, diferencias y el estado actual

del conocimiento respecto a las variables que forman parte en el estudio.

La investigación de campo, se apoya en informaciones que provienen de entrevistas, encuestas y focus group. Mediante los cuales se obtuvo la información directamente de la realidad en que se encuentra la asociación, los instrumentos mencionados fueron aplicados directamente por el investigador.

La modalidad de campo, permitió tener una relación directa con los directivos y agremiados que forman parte de la asociación., conociendo la realidad del problema que se estudia. Se considera también la modalidad de proyecto factible debido a la necesidad del gremio de implantar un modelo de diseño organizacional que mejore su situación actual, en beneficio de la competitividad comercial del gremio.

Se aplicó el método empírico - analítico ya que la investigación se la realizó mediante investigación teórica y la obtención de criterios válidos que viabilizaron la propuesta, contrastada con la información del manejo actual de la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad, en base a las experiencias de los socios y profundizando además en la realidad del problema de investigación planteado.

Se utilizó el procedimiento deductivo porque proporcionó conclusiones de datos generalmente aceptados como válidos y que fueron aplicados a la situación problema.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para el propósito y objetivo del presente estudio la aplicación de los tipos de

investigación se estableció de acuerdo a la situación por la que atraviesa la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón Las Libertad, y un seguimiento para la valoración óptima de los resultados obtenidos.

2.3.1 Por el Propósito

Investigación Aplicada

Se considera como una investigación aplicada, porque se ampara en los resultados de la investigación básica y porque se busca soluciones a los problemas e inconvenientes que se presentan en la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, favoreciendo además al mercado del cantón La Libertad.

A través de la propuesta se pretende resolver o intervenir en la situación planteada, innovando los procesos administrativos orientados al desarrollo de la asociación hacia una mayor competitividad comercial. La investigación es aplicada porque permitirá tomar decisiones, establecer políticas y estrategias al interior de la Asociación “6 de Febrero” para brindar mejores oportunidades a los asociados, así como a los pobladores de la provincia de Santa Elena. Esta tipo de investigación se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica y requiere de un marco teórico.

Se establece la importancia de ejecutar las teorías analizadas, con la finalidad de proponer soluciones a las necesidades que se plantean para el gremio. A través de la investigación aplicada, le permite a la Asociación “6 de Febrero”, analizar diversas soluciones a los problemas que enfrentan tanto los miembros de la directiva como los socios que la conforman.

2.3.2 Por el Nivel

Investigación Descriptiva

A través de la investigación descriptiva se logra conocer las situaciones y problemas predominantes que presenta la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad, a través de la descripción exacta de las actividades o procesos que se desarrollan en el gremio.

2.3.3 Por el Lugar

Investigación Bibliográfica

La investigación bibliográfica en el presente trabajo, se desarrolló empleando fuentes primarias, secundarias y terciarias; su aplicación fue primordial, ya que permitió analizar los conceptos estipulados por la comunidad científica sobre el tema que se trata, ampliando los conocimientos de los diferentes elementos que intervienen en la investigación.

Este tipo de investigación ayudó a la selección de información mediante artículos, revistas especializadas, información registrada en documentos de la asociación, tesis y libros que sirvieron como base para el conocimiento previo y establecer la propuesta.

Cabe mencionar que en la actualidad se utiliza mucho la investigación bibliográfica y la masificación de la información a través del internet, lo que permitió encontrar datos de mucho interés que sirvieron para fundamentar el trabajo emprendido.

Investigación de Campo

Mediante la investigación de campo se realizó la recolección de información a través de la aplicación de instrumentos diseñados previamente y detectando los problemas referentes a la falta de un Diseño Organizacional para la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad. Este tipo de investigación proporcionó el análisis e interpretación de los inconvenientes que enfrenta, determinando las posibles causas y efectos de la problemática existente.

2.3.4 Por la Dimensión

Investigación Transversal

El diseño transversal es apropiado para esta investigación, porque se centra en analizar cuál es el nivel de una o diversas variables en un momento dado, es como tomar una fotografía para captar algún acontecimiento. Su aplicación permitió recolectar datos en un período único para conocer la situación real de la asociación.

2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1 Método Analítico

Mediante este método se pudo conocer y dividir el objeto de investigación para determinar las causas, los efectos, comprender el comportamiento y conocer la naturaleza de sus partes.

Durante el proceso de investigación, se determinó las diversas actividades y

procedimientos que originaron conflictos en la parte administrativa del gremio y analizar las consecuencias que genera debilidades en la estructura organizacional de la Asociación “6 de Febrero” del cantón La Libertad.

2.4.2 Método Sintético

Para avanzar en el conocimiento del objeto de estudio, se aplicó el método sintético, el que permitió reconstruir la realidad investigada a través de un procedimiento mental cuyo objetivo es la comprensión cabal de todas sus partes y particularidades, relacionando hechos aislados para formular la propuesta.

El método analítico y el sintético presentaron ciertas diferencias durante el proceso, pero en otros se complementaron, para reunir los elementos dispersos en una nueva realidad que fundamentó el planteamiento de la propuesta.

2.4.3 Método Inductivo

Luego del análisis, estudio y clasificación de los hechos que acontecen en la Asociación “6 de Febrero” por la falta de un diseño organizacional que se adecúe a sus necesidades, se pudo llegar a una generalización y contrastación de los mismos, lo que permitió establecer alternativas de solución para el problema planteado. La aplicación de este método brindó aportes sustanciales a la emisión de criterios para sustentar la propuesta.

2.4.4 Método Deductivo

Para comprobar la validez de la información recabada a través de la aplicación de los instrumentos de investigación, se aplicó el método deductivo el mismo que parte de datos los datos generales aceptados como valederos para deducir por

medio del razonamiento lógico varias definiciones previas acerca de la situación que enfrenta la asociación “6 de Febrero”.

2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para lograr el desarrollo de la presente investigación se seleccionó el tema, se estableció el planteamiento y se escogió la modalidad y el tipo de investigación. Posteriormente fue necesario determinar las técnicas más apropiadas para la recolección de información.

2.5.1 Entrevista

Se escogió la entrevista, porque representa la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre los inconvenientes que se presentan en la asociación. Esta herramienta de investigación se aplicó a los directivos del gremio, mediante un instrumento elaborado con preguntas abiertas que lograron el objetivo de recolectar datos referentes al manejo administrativo de la asociación.

Los datos obtenidos representan las valiosas opiniones o sugerencias que han servido para conocer información relevante acerca de las necesidades que presenta la asociación respecto a la implementación de un diseño organizacional.

La recopilación de información fue de gran ayuda para conocer sobre la situación actual que tiene el gremio, así como la opinión y percepción de lo que se espera en un futuro, las respuestas proporcionaron el establecimiento de las posibles estrategias para emprender una metodología que viabilice la propuesta.

2.5.2 Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en un cuestionario escrito, se la aplicó a los socios y clientes de la Asociación “6 de Febrero”, con el fin de obtener información de la problemática actual. Esta herramienta de investigación ayudó a la recolección de información y a la obtención de datos útiles para diseñar una propuesta viable, considerando las variables y los objetivos planteados. A través de esta técnica se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas, aplicando la escala de actitud de Likert que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmación que permite medir la opinión y reacción de los encuestados.

2.5.3 Focus Group

Es un tipo de técnica de estudio empleada con un grupo de personas, en este caso con los directivos de la Asociación “6 de Febrero” con el fin de conocer las opiniones o sugerencias que exponen los involucrados y buscar soluciones de mejora. Su metodología de trabajo consistió en la reunión de los informantes calificados, con la guía de un moderador, que en este caso es la investigadora, quien en todo momento evitó que los participantes se desenfocaran del tema tratado. Una vez planteado el tema de estudio, el grupo discutió acerca de los problemas que atañen a la asociación y sus posibles soluciones, de esta manera se plantearon estrategias que aportan a la consecución de una mayor competitividad de la asociación.

2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Son herramientas que se utilizan para registrar la información. Las técnicas que se emplearon para el desarrollo de la investigación fueron: la entrevista, la encuesta y el focus group; con sus respectivos instrumentos.

2.6.1 Guión de Entrevista

La aplicación del guión de entrevista que se aplicó entre los miembros de la directiva de la asociación, se la hizo a través de preguntas previamente seleccionadas con el fin de obtener información deseada acerca de la situación actual de la institución en referencia a la implementación de un diseño organizacional.

Se aplicó un cuestionario en forma personal en el lugar de trabajo que sirvió para recopilar datos más profundos y amplios, logrando extraer lo más significativo del objeto de estudio. El diseño de la entrevista se realizó tomando en cuenta elementos importantes, se preparó el guión de acuerdo a un listado de asuntos a tratar y la posibilidad de implementar un diseño organizacional para el mejoramiento de la asociación.

La aplicación del instrumento proporcionó los datos que se esperaban obtener; de las entrevistas se logró captar nuevas ideas y opiniones acerca de las necesidades del gremio, las mismas que sirvieron para fundamentar la propuesta.

2.6.2 Cuestionario

El cuestionario es un instrumento de investigación, que se utilizó de un modo preferente en el desarrollo de la investigación ampliamente aplicada y es de carácter cualitativo. Como herramienta para la encuesta se eligió el cuestionario porque permitió relacionarse con un número de integrantes de la asociación para conocer varios aspectos del tema investigado, elaborado con preguntas cerradas, estandarizadas y alternativas para la proyección de datos más confiables.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1 Población

La población se refiere a la totalidad de los elementos o agentes con características similares o comunes, observables en un lugar y en un momento determinado, también conocidos como unidades de análisis.

Para la presente investigación se ha considerado como población los clientes, agremiados y a quienes forman parte de la directiva de la asociación, los que se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1
Población

Elementos	Cantidad
Clientes	127
Agremiados	30
Directivos	8
Total	165

Fuente: Asociación "6 de Febrero"

Elaborado por: Cecibel Solís G.

2.7.2 Muestra

Debido a que resulta imposible encuestar a toda la población existente, por cuestiones de tiempo, recursos y esfuerzo, fue necesario tomar una parte representativa de ésta como informantes calificados, para ello se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

n	=	Muestra	=	?
N	=	Población	=	165
Z	=	Nivel de confianza	=	1.96
P	=	Posibilidad de que se cumpla	=	50% => 0.50
Q	=	Posibilidad de que no se cumpla	=	50% => 0.50
e	=	Margen de error	=	5% => 0.05

Obteniéndose:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 165}{0.05^2 (165 - 1) + 1.96^2 * 0.5}$$

$$n = \frac{158.466}{1.3704} = 115.63485$$

$$n = 116$$

Por lo tanto, se deben aplicar 116 instrumentos. La cantidad que le corresponde a cada grupo de la población se calcula mediante la Fracción Muestral, que es la relación existente entre la muestra y el tamaño de la población.

$$Fm = \frac{n}{N}$$

n	=	Tamaño de la Muestra.	N	=	Población.
Fm	=	Fracción Muestral.			

Aplicando la fracción muestral se obtuvo:

$$Fm = \frac{116}{165} = 0.703030303$$

Cuadro N° 2

Muestra

Elementos	Cantidad	Fracción Muestral	Ni
Clientes	127	0,703030303	89
Agremiados	30	0,703030303	21
Directivos	8	0,703030303	6
TOTALES	165		116

Fuente: Asociación "6 de Febrero"

Elaborado por: Cecibel Solís G.

En el cuadro que antecede se establece que para los clientes se deben aplicar 89 encuestas, para los agremiados, 30 encuestas y para los directivos 6 entrevistas. Adicionalmente, se realizó un focus group con 6 integrantes de la directiva.

2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Toda investigación implica un riguroso procedimiento para lograr la información requerida, lo que proporciona confiabilidad y validez al estudio.

2.8.1 Procedimiento

La información obtenida y registrada en los instrumentos de investigación requiere ser organizada y tabulada, por lo que una vez terminado dicho proceso se procedió a su ordenamiento y tabulación; primero, se elaboraron tablas o cuadros para cada una de las preguntas del cuestionario, posteriormente, se utilizó Microsoft Excel para cuantificar y agrupar las respuestas resultantes de la aplicación del instrumento. Para que la investigación alcance los niveles deseados y cumpla con los objetivos de la investigación, se aplicó el siguiente procedimiento:

- Búsqueda de información.

- Selección de las fuentes de recolección.
- Elaboración de las técnicas e instrumentos de recopilación de información.
- Validación de las técnicas e instrumentos empleados.
- Recolección y obtención de información.

2.8.2 Procesamiento

Terminada la fase de recolección de la información, se procedió a su ordenamiento y tabulación, a través de un procedimiento estadístico sencillo, cuyos resultados sirven para el análisis e interpretación. El procesamiento de los datos dispersos recolectados se realizó tomando en consideración las necesidades del presente trabajo de investigación, los pasos que se consideraron son:

- Obtener la información de la población o muestra objeto de la investigación.
- Definir los criterios para ordenar los datos obtenidos del trabajo de campo.
- Definir las herramientas estadísticas que van a utilizarse para el procesamiento de los datos.
- Definir las técnicas de análisis de la información.
- Emplear el programa Microsoft Excel para la elaboración de tablas y gráficos estadísticos.
- Análisis e interpretación de los resultados.
- Emisión de conclusiones y recomendaciones.

Considerando los objetivos y las variables de investigación, se procedió al procesamiento de los datos obtenidos en el trabajo de campo.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL FOCUS GROUP

Esta herramienta de recolección de información se gestionó con la participación de 9 integrantes de la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad, la actividad se llevó a cabo en las instalaciones de la Federación de Barrios de La Libertad, por ser el lugar más próximo a sus actividades comerciales, la misma que tuvo una duración de tres horas aproximadamente, debido a las ocupaciones de los participantes.

El evento fue guiado por la investigadora con el propósito de conocer la problemática que afecta a la organización y las posibles soluciones que los mismos participantes propusieron para diseñar una estructura organizacional acorde a las necesidades de la asociación y sus integrantes.

Entre los participantes que asistieron se encontraban seis miembros de la directiva actual y tres socios. El evento se inició con la presentación de la investigadora/moduladora, quien presentó el objetivo del enfoque de grupo y los temas que se tratarían para lograr un trabajo equilibrado que proporcione datos relevantes para la propuesta.

Para lograr una mayor confianza, se desarrolló una dinámica grupal de motivación conocida como “El alambre pelado”, cuyo objetivo es animar a los integrantes y lograr una mayor concentración en el trabajo a realizar.

El procedimiento de la dinámica fue el siguiente:

- 1) Se le pide a un asistente cualquiera que salga del salón.
- 2) Se solicita al resto de compañeros que formen un círculo y se tomen de la mano. La investigadora explicó que el círculo es un circuito eléctrico, dentro del cual hay un alambre pelado; que se le pedirá al compañero que está afuera que lo descubra tocando las cabezas de los que están en el círculo. Se ponen de acuerdo para que cuando toquen la cabeza del compañero que ellos designen como el “Alambre pelado”, todos al mismo tiempo y con toda la fuerza posible gritarán.
- 3) Se hace entrar al compañero que está afuera, la investigadora le explica en qué consiste la dinámica.
- 4) Al finalizar la actividad se solicita que hagan comentarios sobre su participación. Resulta útil para ayudar a crear un ambiente relajado de trabajo y compromiso.

Una de las primeras interrogantes que se hizo al grupo se relacionó con los problemas que frecuentemente tenían antes de formar la agrupación y coincidieron en que había persecución por parte de las autoridades que no les permitían transportar el producto hasta el mercado sin algún documento que los respalde como comerciantes de pescados y mariscos, quienes estaban afiliados a las asociaciones existentes no les daban cabida en el mercado de La Libertad y tenían que buscar otros sitios para comercializar el producto.

Otra de las preguntas se refirió a la forma en que se conocieron con los demás integrantes, lo que generó una sola respuesta, los diferentes puertos pesqueros donde realizan sus actividades comerciales de compra de pescados y mariscos, como son Anconcito, La Libertad, Chanduy y Santa Rosa.

El origen de la agrupación nace debido a la necesidad de contar con respaldo para

desarrollar sus actividades comerciales, trabajar en conjunto para fortalecerse frente a los comerciantes que ya estaban conformados en asociaciones y para formalizarse como comerciantes de pescados y mariscos. En cuanto al nombre de la asociación, surge porque la primera reunión se realizó el 6 de febrero del 2003.

Conformada la agrupación, uno de los principales problemas que se tuvieron al inicio, fue la falta de experiencia administrativa de quienes estuvieron frente a la organización, se debe indicar que el secretario general, nombrado en ese entonces, hoy en día tiene la profesión de Abogado y sigue a cargo de la directiva de la asociación, la misma que hasta el momento no cuenta con personal calificado administrativo para el control y manejo de sus actividades. Otro de los problemas que aún subsisten es la rivalidad entre los integrantes de la agrupación, quienes al tener intereses diferentes dentro de la asociación, poco les interesa, el futuro de la misma. La desintegración es otro asunto que aún no se logra superar, los socios, raras veces asisten a las reuniones solicitadas por la directiva para tratar asuntos inherentes al desarrollo de la organización.

En cuanto al normal desenvolvimiento de sus actividades comerciales, éstas se realizan de manera empírica, pues nunca han recibido capacitación al respecto, por lo que sería conveniente que la organización se preocupara por darles formación mercantil y capacitación administrativa a los integrantes, pues todos tienen la misma oportunidad de formar parte de la directiva en algún momento.

En cuanto al desarrollo de la organización, se considera que no se han tenido mayores avances en este sentido. A pesar del esfuerzo de la directiva, no se han logrado los objetivos propuestos por la agrupación, ya que el desinterés de los integrantes ha sido una gran desventaja para la asociación.

En lo referente a la necesidad de renovar la estructura organizacional a través de un diseño que se adecúe a las necesidades de la asociación, quienes formaron

parte del enfoque de grupo, estuvieron de acuerdo que se requiere modificaciones conforme a los cambios que se están dando en las diferentes organizaciones.

Incluso algunos mencionaron la dificultad que les ha ocasionado tener el nombre de “Autónomos”, pues las instituciones del estado no les han podido prestar ayuda por ese motivo se establecieron las ventajas y desventajas de la asociación frente a la competencia, logrando formular además, el Foda, el mismo que es tratado en la propuesta.

3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Se presenta un resumen de las respuestas obtenidas de los diferentes informantes calificados que tienen una estrecha relación con la situación actual de la organización y administración de la asociación. El guión de entrevista se preparó con anticipación, involucrando temas claves para los fines que persigue la investigación.

1. ¿Qué motivos originaron la conformación de la asociación?

Uno de los principales y más urgentes de los motivos que originaron la conformación de la asociación, fue lograr la formalización de las actividades de comercialización a nivel de mayoristas de pescados y mariscos en el cantón La Libertad, entre otros motivos se mencionaron: la estabilización de su situación laboral; robustecerse para enfrentar los problemas que les ocasionaba el comercio informal; lograr beneficios futuros comunes ante las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales; y, atender de manera eficiente y eficaz a los comerciantes minoristas del mercado municipal N° 5, que son sus principales clientes.

2. ¿Qué problemas enfrenta el gremio en la actualidad en lo referente a la relación entre socios y directivos?

Existe una buena y favorable relación entre los socios y directivos de la asociación. El principal de los inconvenientes que se enfrenta en la actualidad es la competencia desleal del comercio informal, que ha crecido sin control alguno por parte de las autoridades competentes. Las diferencias y desacuerdos entre los integrantes de la asociación y los comerciantes informales de pescados, ocasionan una serie de problemas que se ven reflejados en un bajo nivel de comercialización, sin que la directiva del gremio tome cartas en el asunto para darle una solución viable.

3. ¿La organización actual de la asociación cubre las expectativas de todos los socios?

Los socios tienen diferentes expectativas a nivel individual y resulta difícil lograr la satisfacción de todos los integrantes. En cuanto a las proyecciones del gremio, lamentablemente, no han causado el impacto que se esperaba, no se ha logrado cumplir con los objetivos y metas de la asociación. Los socios no le prestan mayor importancia o atención a las reuniones, no asisten a pesar de ser invitados de forma individual, la actual administración sólo se la conoce de nombre, no se establecen actividades o acciones encaminadas a favorecer la situación deplorable en que se encuentra la asociación, la misma que desde su creación no ha logrado construir su propia sede, esperando que las organizaciones gubernamentales les presten apoyo y colaboración.

4. La asociación se plantea anualmente objetivos de crecimiento. ¿Cree usted que se cumplen en el corto, mediano y largo plazo para el desarrollo del gremio?

Hasta el momento no se han planteado objetivos concretos de crecimiento, lo que impide establecer metas a corto, mediano o largo plazo. La situación que atraviesa la organización de la asociación, le dificulta lograr los propósitos con los que nació esta agrupación. El gran número de comerciantes informales obstaculiza el desempeño de las actividades de los integrantes de la asociación,

por el hecho mismo de ser mayoría, poseen una mayor capacidad adquisitiva, logrando en algunas ocasiones minimizar las operaciones comerciales de los integrantes.

5. ¿Considera usted que la asociación lograría mayores ventajas competitivas con una mejor organización?

Definitivamente, la organización de la asociación debe renovar su estructura organizativa, pero para ello, será necesario que los integrantes cambien su manera de pensar, que se logre establecer una cultura empresarial acorde a las necesidades de las actividades que se desarrollan como asociación, e individualmente como integrantes. Una mejor organización de la asociación fortalecería la continuidad del gremio y los cambios en la estructura que se fijó desde sus inicios, lamentablemente el nombre de “Autónomos”, ha cerrado las puertas de las entidades del estado orientadas a prestar apoyo a este tipo de organización. La falta de capacitación y formación profesional o técnico de los integrantes de la asociación, es otro de los factores que minimiza el logro de alcanzar una mayor ventaja competitiva.

6. ¿Cree usted que el diseño organizacional de la asociación aportaría a un mejor desempeño de sus actividades y al fortalecimiento del gremio?

Los informantes calificados se mostraron identificados con esta interrogante, pues consideran en su totalidad, que una renovación completa de la organización y su estructura, es una necesidad imperiosa si se quiere que la asociación sea sostenible y sustentable, las modificaciones a las funciones de cada uno de los integrantes del gremio, principalmente, en lo que se refiere a la responsabilidad y activa participación para mejorar el desempeño de las actividades que se desarrollan al interior del gremio y fortalecer sus relaciones comerciales. Manifestaron además, que es necesario presionar a los principales dirigentes de la asociación para coordinar las estrategias apropiadas orientadas a elaborar un diseño organizacional acorde a los requerimientos de la organización.

3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

3.3.1 Encuesta aplicada a los socios del gremio

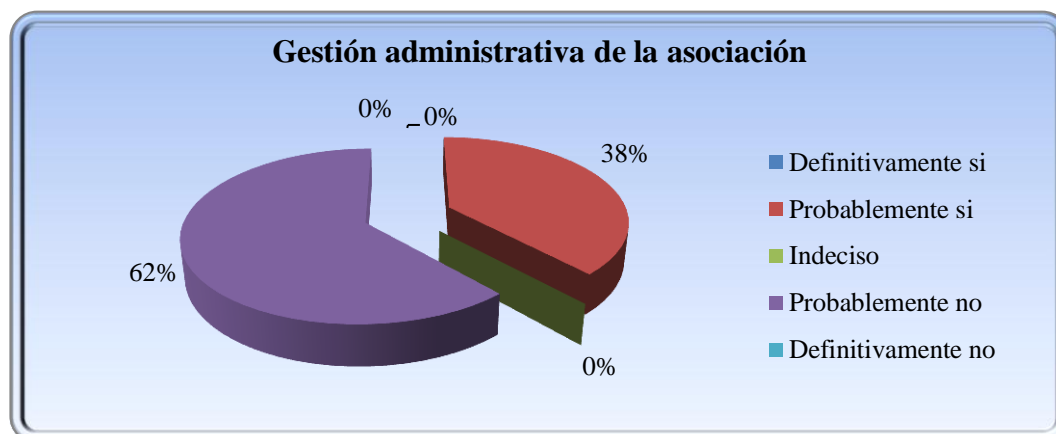
Tabla N° 1

¿Está de acuerdo con la gestión administrativa de la asociación?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	8	38%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	13	62%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		21

Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

Gráfico N° 4



Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

En cuanto a la opinión de los socios del gremio acerca de la gestión de las actividades que desarrolla la asociación, se puede apreciar que un alto porcentaje expresa su descontento por el manejo administrativo del gremio, sin embargo, existe un grupo minoritario que se manifiesta acorde con la pregunta.

Tabla N° 2

¿Existe colaboración entre los socios del gremio?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
2	Definitivamente si	4	19%
	Probablemente si	1	5%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	12	57%
	Definitivamente no	4	19%
	TOTAL		21

Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

Gráfico N° 5



Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

Uno de los graves problemas que atraviesan la mayoría de organizaciones al tratar de formalizar sus actividades y no alcanzar sus objetivos comunes, es la falta de colaboración y acuerdos entre sus miembros, lo que se convierte en una desventaja para la agrupación. Ante esta interrogante, los informantes calificados orientaron su respuesta, de manera mayoritaria, hacia un débil apoyo y contribución entre los miembros de la asociación. Otro grupo, en menor porcentaje, indicó que si existe colaboración entre los integrantes del gremio, cabe recalcar que al interior de la organización existen divisiones y grupos que si se apoyan y colaboran entre sí.

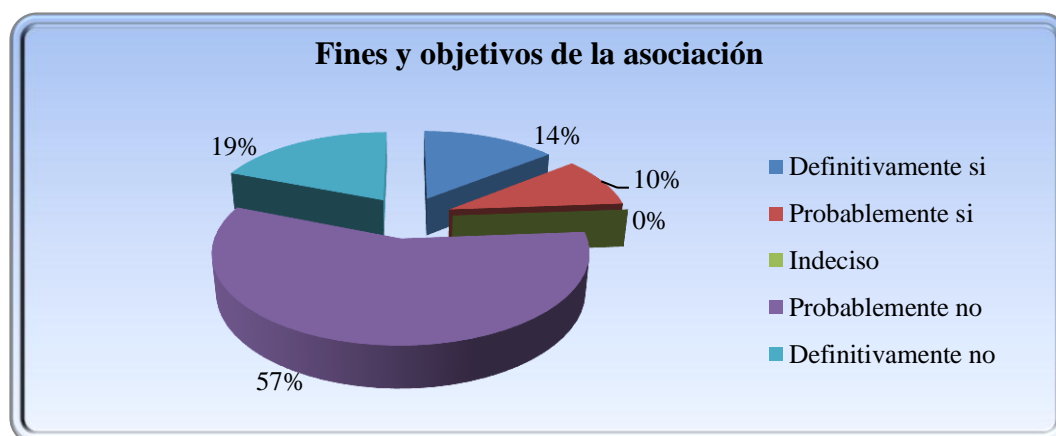
Tabla N° 3

¿Conoce usted los fines y objetivos de la asociación?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
3	Definitivamente si	3	14%
	Probablemente si	2	10%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	12	57%
	Definitivamente no	4	19%
	TOTAL	21	100%

Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

Gráfico N° 6



Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

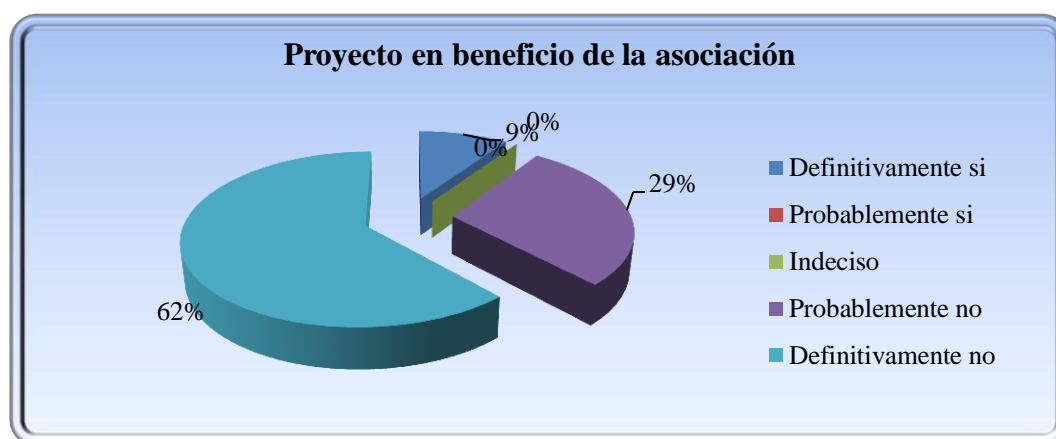
En número poco representativo fueron los socios que manifestaron tener conocimiento de los fines y objetivos que persigue la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”; el mayor porcentaje de los encuestados, vaciló ante la interrogante, expresando cierta incertidumbre sobre las metas de la organización. Para que el gremio consiga superar sus problemas, debilidades y amenazas, los integrantes deben identificarse con los fines que éste persigue, dirigiendo sus acciones hacia la eficacia de la organización.

Tabla N° 4

¿Conoce de algún proyecto en beneficio de la asociación?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
4	Definitivamente si	2	10%
	Probablemente si	0	0%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	6	29%
	Definitivamente no	13	62%
	TOTAL		21

Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.

Gráfico N° 7



Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.

En cuanto al conocimiento de proyectos, desarrollados por la administración en beneficio de la asociación, un porcentaje considerable indicó no conocer algún tipo de propuestas a favor de la organización; contrario a esta opinión, un porcentaje reducido, indicó que si se habían presentado planificaciones y proyectos por parte de estudiantes universitarios, pero que todo quedaba en letras muertas. Cabe indicar que los proyectos de investigación de tercer nivel son propositivos y les corresponde a los beneficiarios la ejecución o no de estas alternativas de solución a sus problemas.

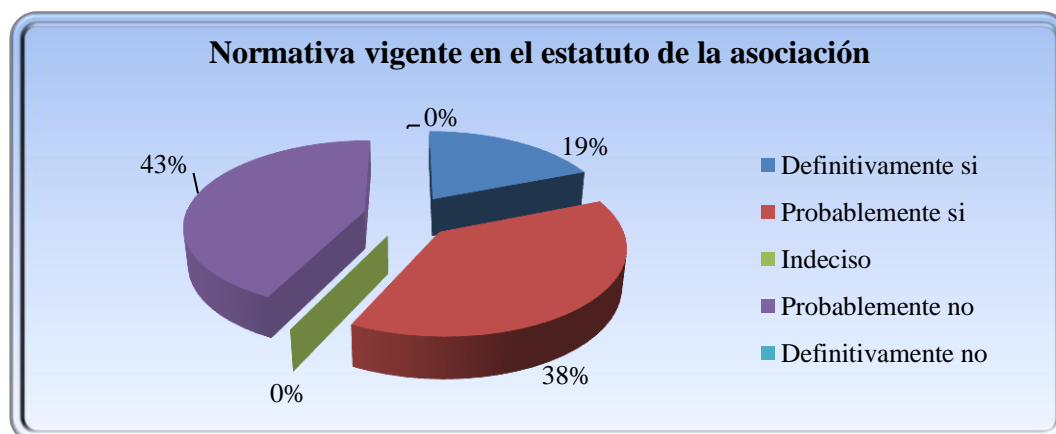
Tabla N° 5

¿Está de acuerdo con la normativa vigente en el estatuto de la asociación?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
5	Definitivamente si	4	19%
	Probablemente si	8	38%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	9	43%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		21

Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

Gráfico N° 8



Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaboración: Cecibel Solís G.

En cuanto a la opinión de los involucrados sobre su conformidad con la normativa vigente en el estatuto de la asociación, la opinión de la mayoría de los integrantes se orientó por la afirmación; sin embargo, un porcentaje representativo expresó su inconformidad. De acuerdo a los comentarios emitidos por los encuestados, el estatuto vigente no fue debidamente socializado para su aprobación, por lo que no todos están de acuerdo con lo que dicta tal documento de gestión, expresando que debería modificarse dicho instrumento para que sea reconocido por todos quienes conforman la asociación y no existan desacuerdos al respecto.

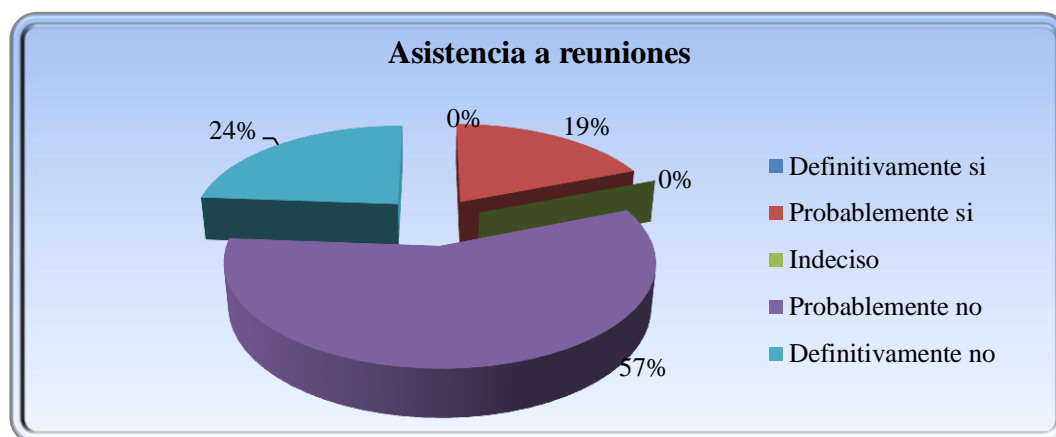
Tabla N° 6

¿La asociación programa reuniones frecuentemente?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
6	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	4	19%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	12	57%
	Definitivamente no	5	24%
	TOTAL		21

Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

Gráfico N° 9



Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

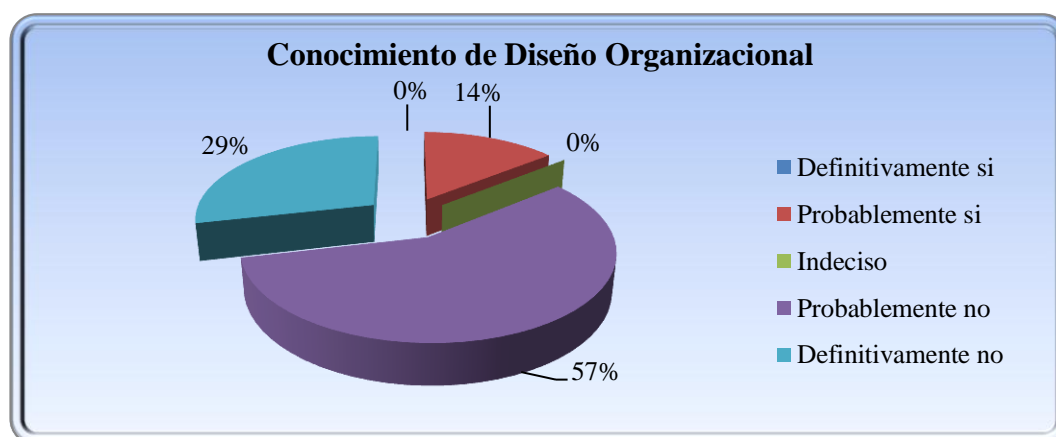
Los informantes calificados manifestaron mayoritariamente, que la organización no programa reuniones con frecuencia, unos cuantos socios se expresaron contrarios a esta opinión. Cabe destacar que toda asociación debe de planificar reuniones frecuentes para tratar los asuntos que les competen a los socios, informar sobre las actividades desarrolladas, comunicar a los integrantes sobre los aspectos administrativos y financieros, entre otros, de manera que se mantenga una comunicación directa con los involucrados y así evitar inconvenientes que pongan en riesgo a la organización.

Tabla N° 7

¿Conoce lo que es un Diseño Organizacional?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
7	Definitivamente si	0	0%
	Probablemente si	3	14%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	12	57%
	Definitivamente no	6	29%
	TOTAL		21

*Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

Gráfico N° 10



*Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

De acuerdo a las respuestas obtenidas de los integrantes del gremio que fueron encuestados, un alto porcentaje expresó no tener conocimiento alguno sobre lo concerniente a lo que representa un Diseño Organizacional para la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad, unos cuantos informantes, en proporción mínima, indicaron tener cierto conocimiento al respecto. El análisis de esta situación permite establecer que la organización se maneja de manera empírica, la coordinación y el control de las actividades no es el adecuado.

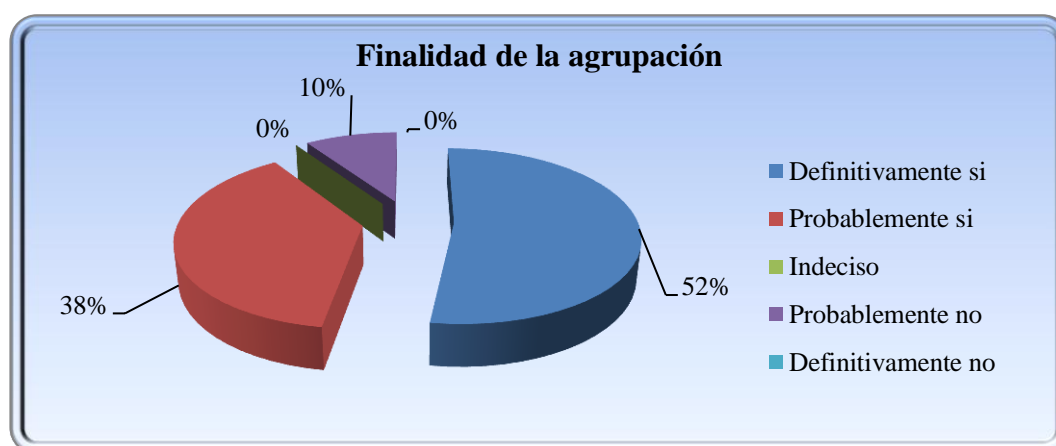
Tabla N° 8

¿Inicialmente, se agruparon con la finalidad de ejercer un comercio formal?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
8	Definitivamente si	11	52%
	Probablemente si	8	38%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	2	10%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		21

Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

Como se puede apreciar, la mayor parte de los socios encuestados indicaron que la finalidad inicial de la agrupación fue dejar atrás la informalidad de sus negocios, posteriormente fueron apareciendo nuevas necesidades que permitieron encontrarse con las ventajas y beneficios de la asociatividad, a pesar de ello, consideran que existen inconsistencias administrativas y organizacionales que ocasionan problemas al interior de la asociación, las que debe ser resueltas a través de una mejor organización de sus actividades para lograr alcanzar los objetivos que se persiguen.

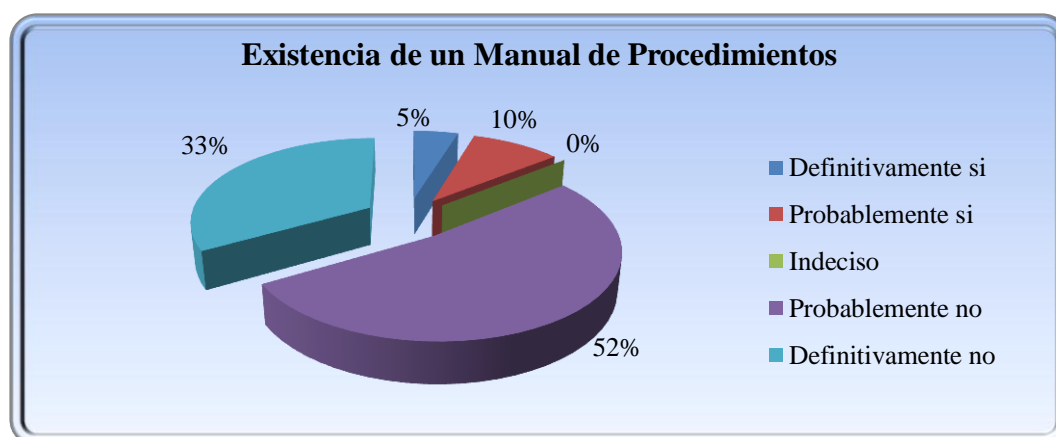
Tabla N° 9

¿La asociación cuenta con algún manual de procedimientos?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
9	Definitivamente si	1	5%
	Probablemente si	2	10%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	11	52%
	Definitivamente no	7	33%
	TOTAL		21

Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

Gráfico N° 12



Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

De acuerdo a los datos proporcionados por los socios, acerca de la existencia de un manual de procedimientos que guíe las actividades y procesos de la organización, se aprecia que un alto porcentaje manifestó que no existe tal documento, quienes se expresaron de manera afirmativa estaban convencidos que el estatuto de la asociación era el documento por el cual se preguntaba. Un manual de procedimientos bien definido es de gran importancia, ya que permite que todos los integrantes del gremio conozcan las tareas que les corresponden y de esta forma el trabajo en conjunto fluye de manera apropiada.

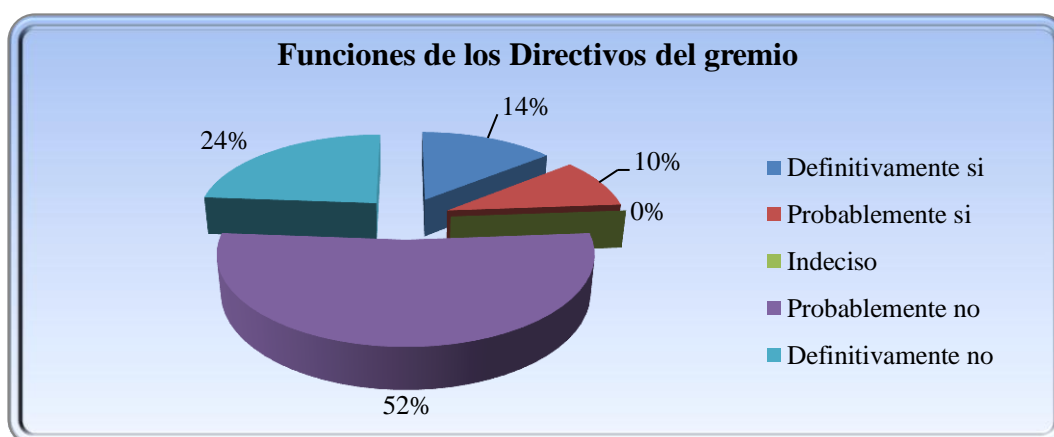
Tabla N° 10

¿Conoce cuáles son las funciones de los directivos del gremio?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
10	Definitivamente si	3	14%
	Probablemente si	2	10%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	11	52%
	Definitivamente no	5	24%
	TOTAL		21

Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

Gráfico N° 13



Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

De acuerdo a la información suministrada por los integrantes de la asociación motivo de estudio, se establece que un gran número de los involucrados desconoce las funciones que le corresponden a los directivos del gremio, esto se debe a que no se han tomado la molestia de leer los estatutos vigentes, donde se encuentran establecidas las atribuciones de los miembros del directorio, así como los deberes, derechos y obligaciones de los socios; es de suma importancia que todos los integrantes de la asociación conozcan las facultades que poseen los directivos y cuáles son sus alcances y limitaciones.

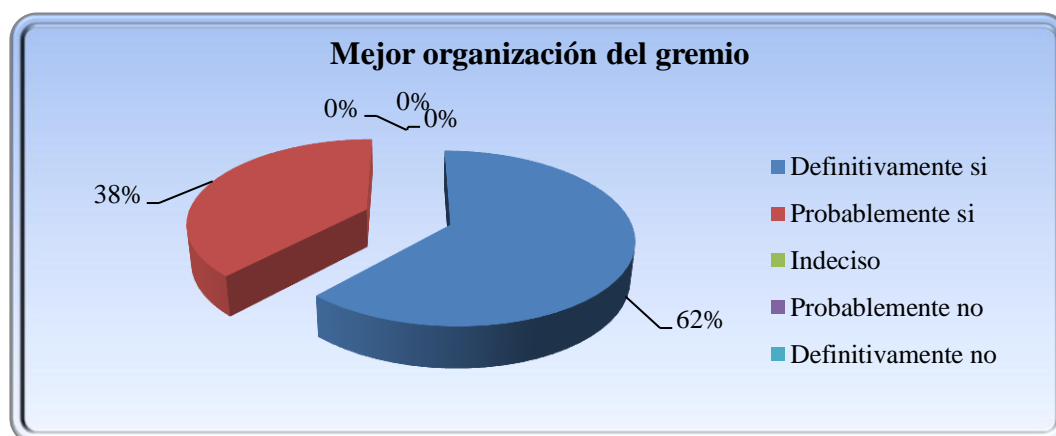
Tabla N° 11

¿Cree conveniente una mejor organización del gremio?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
11	Definitivamente si	13	62%
	Probablemente si	8	38%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		21

Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

Gráfico N° 14



Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

En lo referente a la conveniencia de una mejor organización para la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad, los miembros del gremio que participaron en la encuesta expresaron mayoritariamente, que sería recomendable analizar minuciosamente la forma en que se ha manejado la asociación para establecer un proceso de mejora continua en la administración y en la organización, que además abarque la prestación de servicios y la optimización de los procesos de comercialización de los productos que se expende en el mercado del cantón La Libertad.

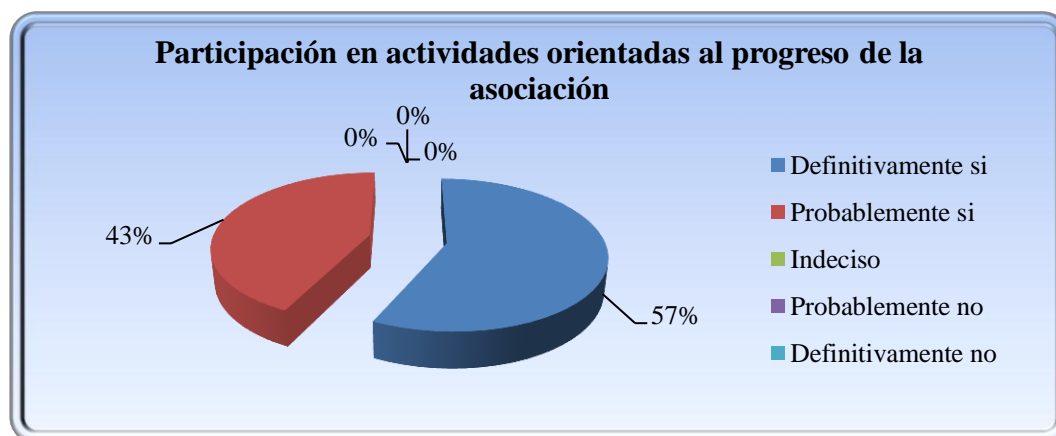
Tabla N° 12

¿Estaría dispuesto a participar en actividades orientadas al progreso de la asociación?			
<i>Ítem</i>	<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
12	Definitivamente si	12	57%
	Probablemente si	9	43%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		21

Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

Gráfico N° 15



Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

Conforme a los datos obtenidos, los participantes de las encuestas se manifestaron de manera positiva en cuanto a la interrogante que les proponía su colaboración en actividades orientadas al progreso y desarrollo de la asociación. Quienes presentaron cierta vacilación en la respuesta, fueron los que consideraron que la participación y apoyo representaría el desembolso de dinero u otro tipo de aportación económica, situación que fue aclarada en el proceso de recolección de información. Resulta importante para la propuesta que los miembros de la asociación estén dispuestos a colaborar en mejorar la organización.

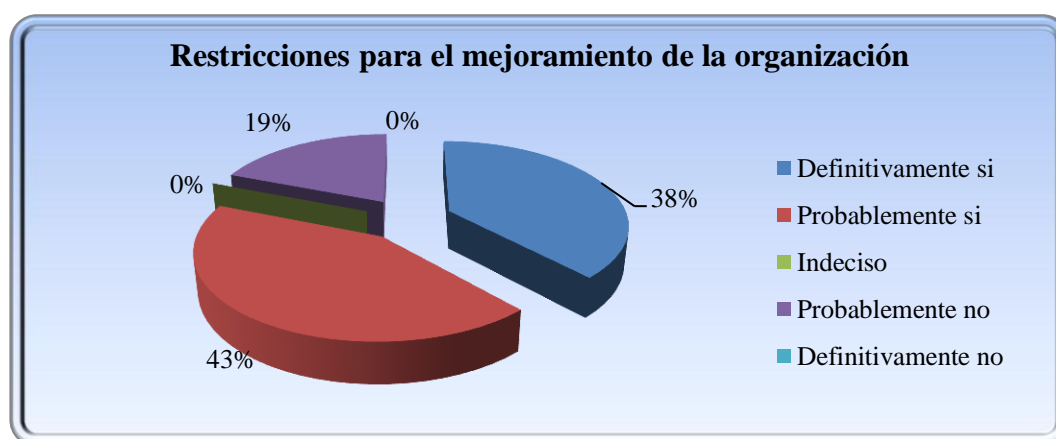
Tabla N° 13

¿Conoce algún tipo de restricciones que impidan cambios o modificaciones para el mejoramiento de la organización?			
<i>Ítem</i>	<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
13	Definitivamente si	8	38%
	Probablemente si	9	43%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	4	19%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		21

Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

Gráfico N° 16



Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

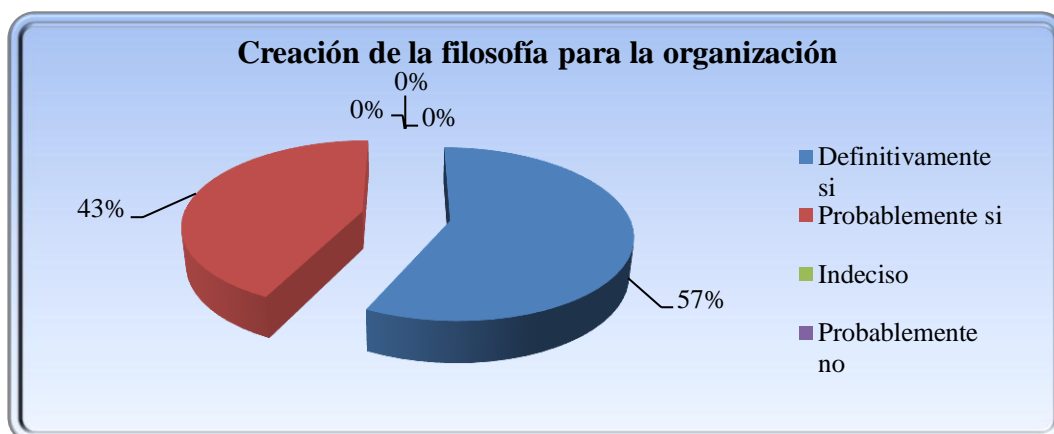
En cuanto al conocimiento de algún tipo de restricciones que imposibiliten o restrinjan los cambios o modificaciones para el mejoramiento de la organización, la mayor parte de los integrantes de la asociación que fueron encuestados, indicaron que existen debilidades al interior del gremio que impedirían que se realicen reformas para un mejor manejo administrativo de la asociación. Es importante que toda organización revise continuamente sus procesos y procedimientos para alcanzar un alto nivel de competitividad frente a sus competidores.

Tabla N° 14

¿Estima conveniente la creación de la filosofía para la organización?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
14	Definitivamente si	12	57%
	Probablemente si	9	43%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		21

Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.

Gráfico N° 17



Fuente: Encuesta a socios del gremio – 13/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.

La Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, desde sus inicios no se ha preocupado por establecer una filosofía institucional, lo que se demuestra con las respuestas de los integrantes encuestados, quienes se expresaron de manera mayoritaria por la necesidad de crear la misión, visión y la declaración de los principios del gremio para orientar y guiar sus actividades, así como su compromiso para con los integrantes, con los clientes y la sociedad en general.

3.3.2 Encuesta aplicada a los clientes del gremio

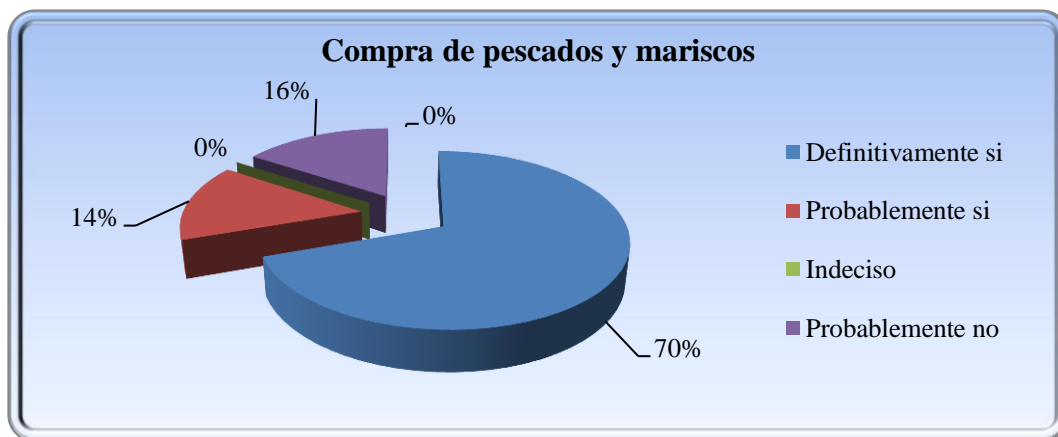
Tabla N° 15

¿Asiste frecuentemente a proveerse de pescados y mariscos?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1	Definitivamente si	62	70%
	Probablemente si	13	15%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	14	16%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		89

Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

Gráfico N° 18



Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

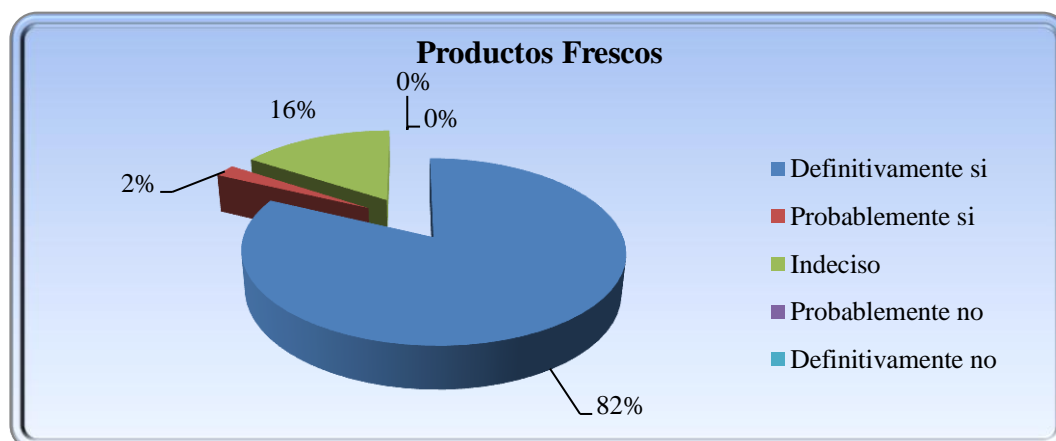
De acuerdo a lo manifestado por los clientes a quienes se les aplicó la encuesta, un alto porcentaje manifestó que visitan con frecuencia el mercado para proveerse de pescados y mariscos. Es conocido que los habitantes de la provincia de Santa Elena tienen mucha preferencia por el consumo de mariscos, principalmente, cuando los productos son de buena calidad, frescos y satisfacen los gustos y preferencias de los consumidores.

Tabla N° 16

¿Encuentra productos del mar frescos?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
2	Definitivamente si	73	82%
	Probablemente si	2	2%
	Indeciso	14	16%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		89

*Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

Gráfico N° 19



*Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

Las personas que adquieren el pescado y los mariscos en el mercado del cantón La Libertad se encuentran convencidos que el producto es fresco y se lo puede consumir sin ningún problema. Lo que se demuestra en las respuestas favorables obtenidas en el proceso de recolección de información, donde un representativo porcentaje se expresó a favor de la pregunta, a pesar de ello, existe un porcentaje minúsculo que presenta cierta duda y no están lo suficientemente seguros de adquirir el producto fresco en el mercado y prefieren ir a supermercados donde los encuentra congelados.

Tabla N° 17

¿El servicio recibido es de su agrado?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
3	Definitivamente si	31	35%
	Probablemente si	13	15%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	43	48%
	Definitivamente no	2	2%
	TOTAL		89

Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

Gráfico N° 20



Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013

Elaborado por: Cecibel Solís G.

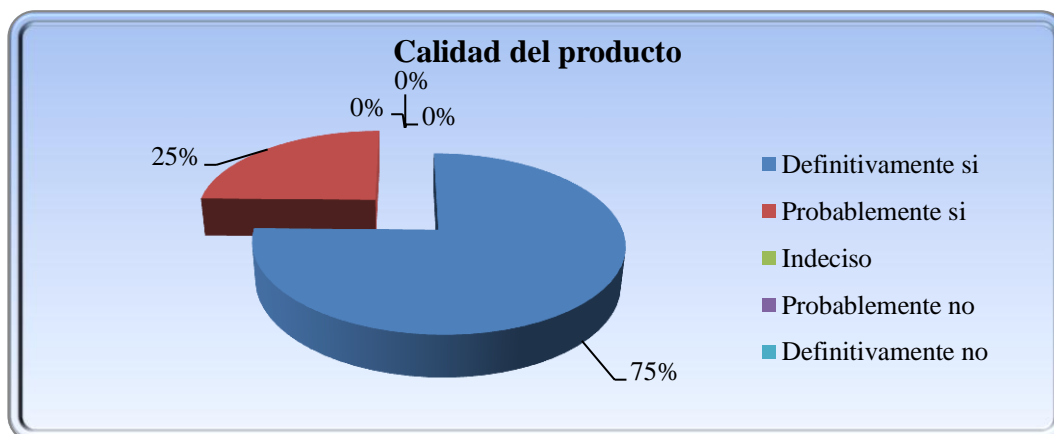
De acuerdo al resultado obtenido en la encuesta se pudo conocer que un porcentaje representativo de individuos, expresó su desacuerdo con el servicio que reciben por parte de los vendedores que ofrecen el pescado y los mariscos a los comerciantes del mercado. Sin embargo, existe un porcentaje de informantes que se muestran adeptos y están convencidos de que el servicio que ofrecen los comerciantes del gremio es el adecuado y causa satisfacción a propios y extraños. Es importante destacar, que para los clientes o comerciantes, la buena atención les proporciona una mayor satisfacción.

Tabla N° 18

¿Conoce de algún otro gremio que le brinde la misma calidad de productos?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
4	Definitivamente si	67	75%
	Probablemente si	22	25%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		89

*Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

Gráfico N° 21



*Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

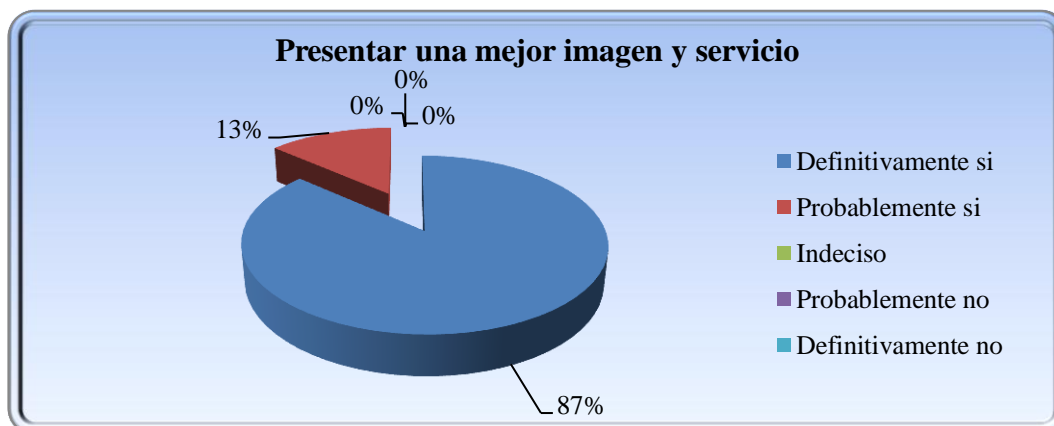
En el mercado del cantón La Libertad existe un mayor número de competidores que ofrecen la misma calidad del producto y este es uno de los principales problemas que debe enfrentar la Asociación “6 de Febrero”, un significativo porcentaje respondieron que si conocen a otros proveedores que les proporcionen el pescado y los mariscos con la misma calidad, es decir los comerciantes mayoristas pueden escoger de las diferentes alternativas para proveerse de pescados y mariscos; situación que no es muy bien vista por los integrantes del gremio, ya que en algunas ocasiones tienen que vender el producto a un menor costo, generando pérdidas para los asociados.

Tabla N° 19

¿Le gustaría que sus proveedores de pescados y mariscos presentaran una mejor imagen y servicio?			
<i>Ítem</i>	<i>Valoración</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
5	Definitivamente si	77	87%
	Probablemente si	12	13%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		89

*Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

Gráfico N° 22



*Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

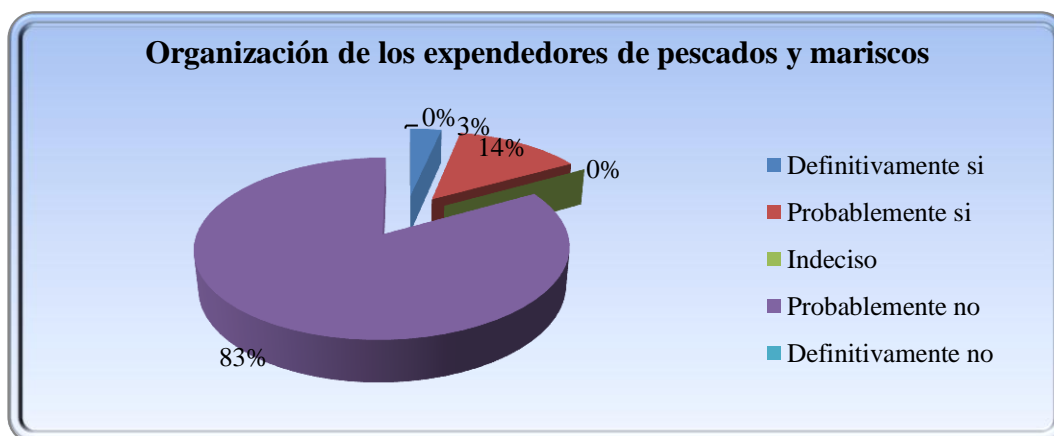
De acuerdo a los resultados obtenidos, un porcentaje representativo de los comerciantes que se proveen de pescados y mariscos en el mercado de La Libertad, indican que quienes administran, gestionan y manipulan el producto deberían presentar una mejor imagen y proporcionar un mejor servicio, si el cliente es la razón de ser de un negocio y es aquel que siempre tiene la razón, es imprescindible lograr su entera satisfacción. Se debe mencionar que los clientes tienen entera libertad de escoger entre los diversos proveedores radicados en el cantón y la provincia.

Tabla N° 20

¿Están bien organizados los expendedores de pescados y mariscos?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
6	Definitivamente si	3	3%
	Probablemente si	12	13%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	74	83%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		89

*Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

Gráfico N° 23



*Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

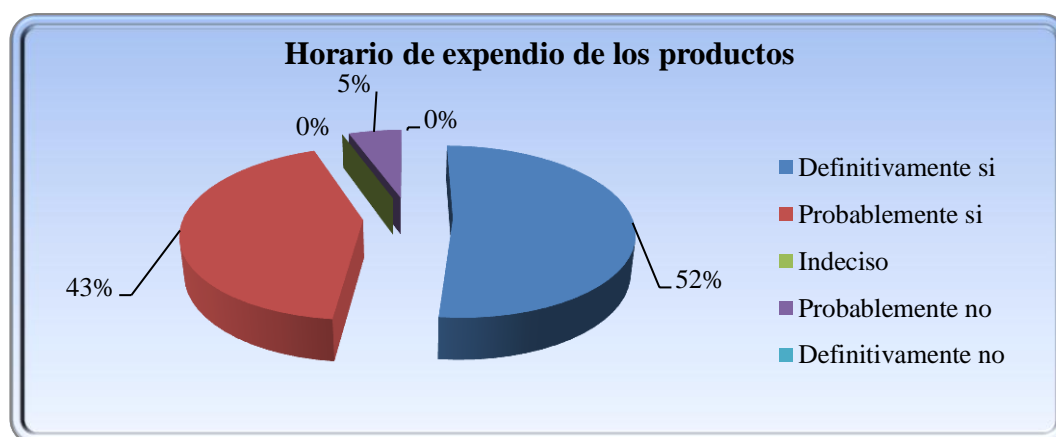
La percepción de la mayor parte de los informantes calificados, da a conocer que a los expendedores de pescados y mariscos les hace falta una mejor organización que les permita sobresalir ante la competencia, la estructura organizativa de la asociación objeto de estudio, presenta una serie de dificultades que es necesario corregir para alcanzar las metas y objetivos que la organización persigue. Si no se toman los correctivos del caso y la asociación continua con una estructura organizativa obsoleta corre el riesgo de desaparecer, ocasionando serios daños a quienes la conforman.

Tabla N° 21

¿Es conveniente para usted el horario de expendio de los productos?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
7	Definitivamente si	46	52%
	Probablemente si	38	43%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	5	6%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		89

*Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

Gráfico N° 24



*Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

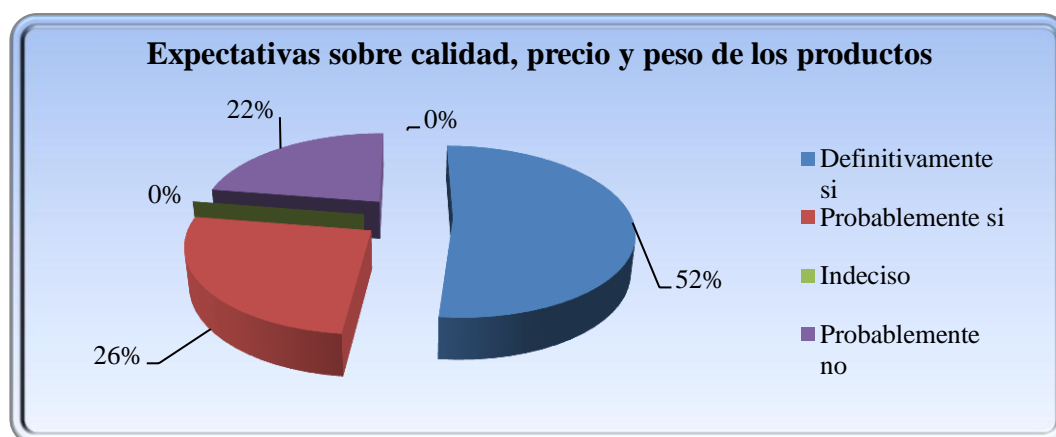
En lo referente al horario de expendio de los productos provenientes del mar, se debe indicar que los pescados frescos generalmente se obtienen desde muy tempranas horas, situación que es conocida por los clientes, razón por lo que están de acuerdo, en su gran mayoría, con los horarios de expendio. Pero la pesca puede llegar en cualquier momento, desde la mañana hasta la tarde, el producto debe ser vendido a la brevedad posible, pues la asociación de pescadores no cuenta con un frigorífico para almacenar sus productos.

Tabla N° 22

¿La calidad, el precio y el peso de los productos, cumple con sus expectativas?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
8	Definitivamente si	46	52%
	Probablemente si	23	26%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	20	22%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		89

*Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

Gráfico N° 25



*Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

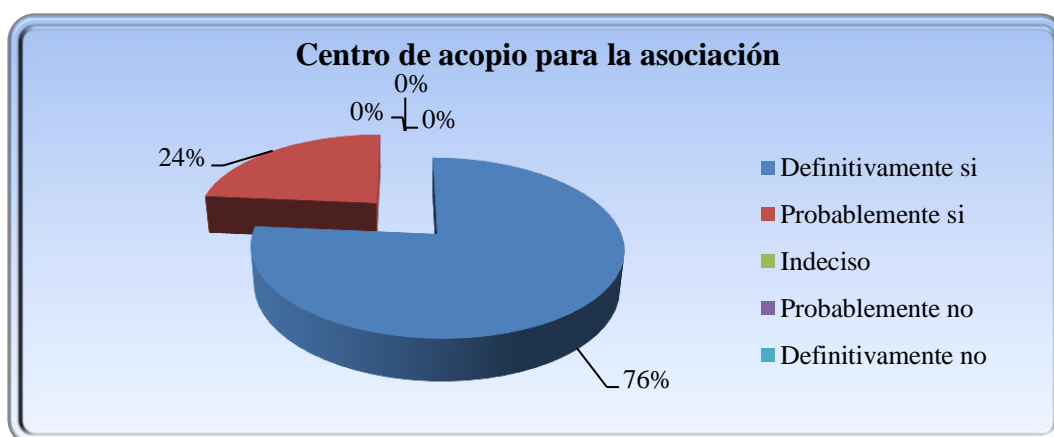
En lo que se refiere a la calidad, el precio y el peso de los diferentes productos extraídos del mar, se puede apreciar que la mayor parte de clientes encuestados, orientan sus respuestas a que si se cubre tales expectativas. Es importante destacar que la competencia también maneja estándares de precios y calidad por lo que se torna necesario que la Asociación “6 de Febrero”, cuide mucho de no encarecer los productos porque con facilidad se pueden perder clientes.

Tabla N° 23

¿Estima conveniente que la asociación cuente con un centro de acopio?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
9	Definitivamente si	68	76%
	Probablemente si	21	24%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		89

*Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

Gráfico N° 26



*Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

Referente a la necesidad de que la asociación cuente con un centro de acopio, los informantes calificados se manifestaron de forma positiva; sin embargo, es importante destacar que el costo de un centro de acopio en las cercanías del mercado resulta oneroso y la organización no cuenta con los recursos económicos para solventar un gasto como ese. Se debería gestionar ante los organismos gubernamentales radicados en la Libertad para la consecución de un centro de acopio de pescados y mariscos, que preste servicio frigorífico para mantener el pescado fresco.

Tabla N° 24

¿Cree que la asociación debería tener una mejor organización?			
Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
10	Definitivamente si	68	76%
	Probablemente si	21	24%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL		89

*Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

Gráfico N° 27



*Fuente: Encuesta a clientes del gremio 15-16/02/2013
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

Los informantes calificados opinan que la asociación debe estar preparada para enfrentar todo tipo de situaciones, por lo que requiere de una constante renovación y actualización de su organización. La búsqueda de alternativas para mejorar la organización de la asociación debe ser una constante preocupación de los directivos con el correspondiente apoyo de todos los miembros. Esto permitirá mantener una estructura organizativa preparada para acomodarse a los cambios que el mercado presenta.

3.4 CONCLUSIONES

Existe una alta inconformidad con la gestión administrativa de la asociación, lo que se demuestra en la poca colaboración existente entre los integrantes del gremio, en el poco interés por apropiarse de los fines y objetivos que persigue la organización, por parte de quienes la conforman; y, la no existencia de proyectos para mejorar la situación de la asociación.

No se ha logrado un total acuerdo sobre las normativas vigentes, tampoco les parece necesario seguir reglas en las que muchos no están de acuerdo. El diseño de una estructura organizacional más sólida se hace imperioso para el normal desempeño de las actividades de la asociación, a pesar de los intereses que podrían interferir en su desarrollo, la mayor parte de los integrantes de la organización estarían dispuestos a fortalecer al gremio a través de cambios organizacionales orientados a promover un mayor desempeño y competitividad de la asociación.

3.5 RECOMENDACIONES

Realizar un compromiso de fortalecimiento de la asociación, a través del diseño de una estructura organizacional en la que todos estén de acuerdo, revisando las normativas que rigen a la organización y las funciones de cada uno de los integrantes, principalmente de quienes conforman la directiva; es decir, presidente, vicepresidente y los vocales. Solicitar a las universidades que, como temas de tesis, realicen propuestas de mejoramiento para las diferentes asociaciones que se encuentran ubicadas en la provincia de Santa Elena.

Establecer las necesidades reales del gremio para formular un diseño organizacional adecuado, con fines, metas, objetivos y una filosofía orientada a la búsqueda constante de un mejor servicio para los integrantes y para los clientes, optimizando las acciones y actividades que la asociación desarrolla en el área en que se desenvuelve, logrando el establecimiento de ventajas comparativas y competitivas sobre los competidores formales e informales.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES AUTÓNOMOS INTRODUCTORES DE PESCADOS Y MARISCOS “6 DE FEBRERO”, CANTÓN LA LIBERTAD.

4.1 ANTECEDENTES

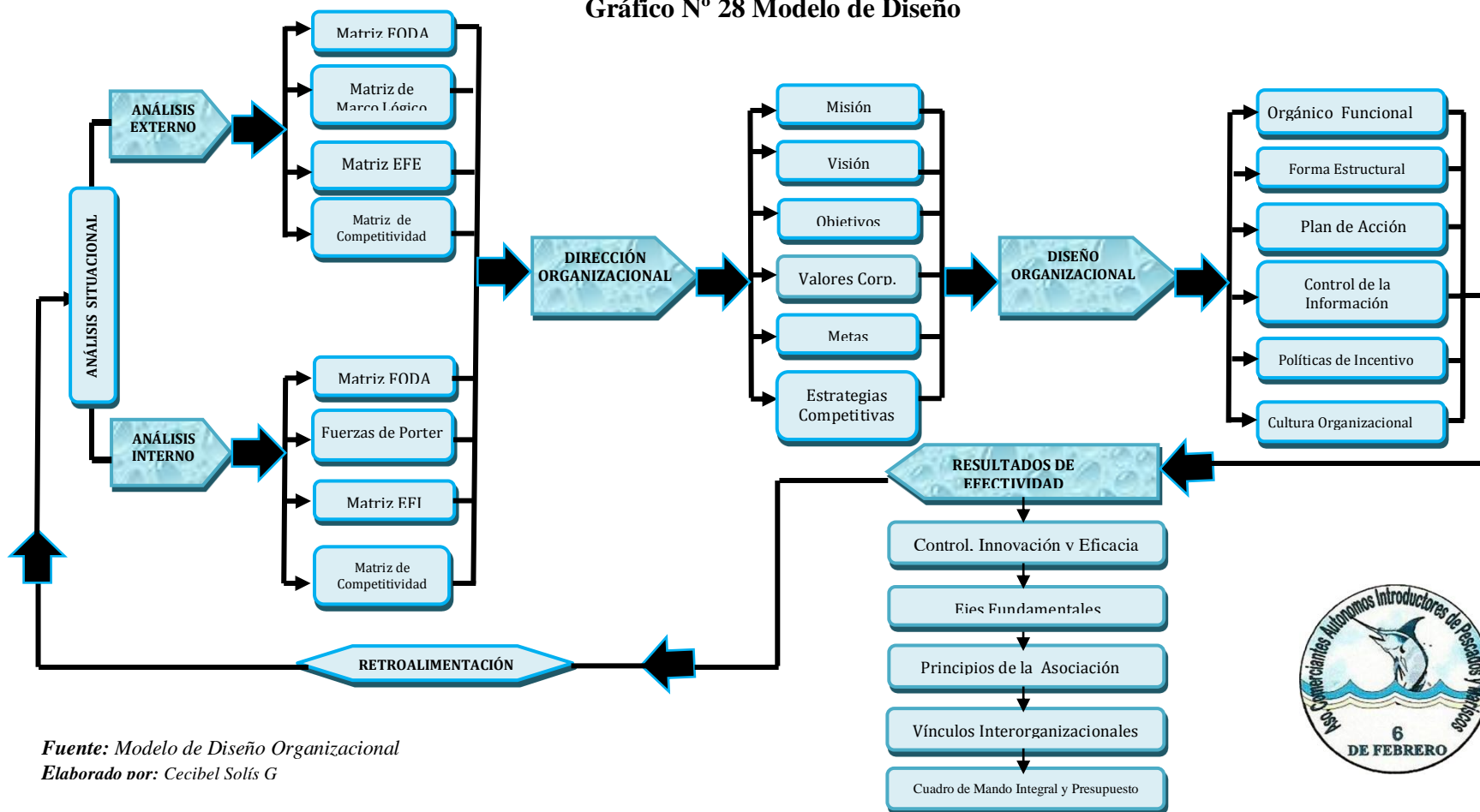
El Diseño Organizacional propuesto para la Asociación de Comerciantes de Pescados y Mariscos “6 de Febrero” es la base primordial para lograr un mejor desarrollo del gremio. Está constituido por los objetivos, metas, misión y visión a los que se pretende llegar, para trabajar de una forma sistematizada y eficiente. La asociación proporciona directrices a los integrantes que conforman el gremio para que asuman compromisos y responsabilidad, sobre el tipo de producto que ofrecen en el mercado, con la finalidad de satisfacer las expectativas de sus clientes internos y externos.

Se plantea para la Asociación de Comerciantes de Pescado y Mariscos 6 de Febrero, un diseño organizacional basado en el modelo de Richard Daft, analizando como primer punto el ambiente externo e interno a través de las matrices estratégicas, que nos ayudarán a identificar de una manera más rápida, quienes serán nuestros competidores y que oportunidades se presenten en el mercado.

Con los resultados recopilados en el análisis e interpretación de las matrices se procede a la creación de la filosofía, metas, objetivos para lograr un mejor desarrollo de las actividades y cumplimiento de los mismos. Una vez obtenida la información necesaria se elabora el organigrama estructural con sus respectivas funciones o actividades que deben de cumplir cada uno de los integrantes del gremio, con la finalidad de obtener resultados favorables que beneficien al desarrollo de la institución.

4.2 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES AUTÓNOMOS INTRODUCTORES DE PESCADOS Y MARISCOS “6 DE FEBRERO”, CANTÓN LA LIBERTAD.

Gráfico N° 28 Modelo de Diseño



Fuente: Modelo de Diseño Organizacional
 Elaborado por: Cecibel Solís G

4.3 ANÁLISIS FODA

Esta herramienta analítica, permite trabajar con toda la información que tiene la asociación. Primero se investigó el análisis externo - mercado- que corresponde al estudio de las amenazas y oportunidades, los asuntos económicos, tendencias y comportamientos del mercado que puedan beneficiar o perjudicar al gremio.

El segundo análisis es el interno - empresa- que pertenece al estudio de las fuerzas y debilidades dentro del gremio, facilitando la reflexión sobre el desempeño de las actividades que se desarrollan para alcanzar una mejor posición frente a la competencia.

La información del Foda, apareció en la aplicación de la técnica cualitativa denominada *enfoque de grupo* que se realizó con los integrantes de la directiva y socios, fue dirigida por la investigadora, lográndose extraer las opiniones de los participantes.

Posteriormente se desarrolla un análisis integrando las fortalezas con las oportunidades y amenazas, luego las debilidades con las oportunidades y amenazas, las mismas que sirven de mucha utilidad para la generación de estrategias enfocadas a mejorar la situación actual de la asociación acerca del problema planteado.

Fortalezas

1. Se ofrece pescados y mariscos de alta calidad, brindando productos garantizados.
2. Gran variedad de productos del mar como alimento saludable.
3. Experiencia comercial en la venta de pescado y mariscos.

4. Contacto espontáneo con el cliente, las ventas se realizan de forma directa.
5. Fuerte poder adquisitivo de los integrantes de la asociación.
6. Productos frescos.

Oportunidades

1. Acuerdos establecidos con los pescadores para la obtención del producto fresco.
2. Construcción de nuevos mercados para ofrecer el producto.
3. Capacitaciones brindadas por entidades públicas y por profesionales de las universidades radicadas en la provincia de Santa Elena.
4. Los expendedores de pescados del mercado prefieren adquirir productos frescos.
5. Entrar en el mercado rápidamente por su excelente relación precio-calidad.

Debilidades

1. Poco conocimiento de los fines y objetivos de la asociación.
2. Los objetivos planteados no son cumplidos en su totalidad.
3. Existe escasa comunicación entre socios y directivos.
4. No poseen una sede para debatir sus reuniones.
5. No programan reuniones con frecuencia.
6. El nombre de la asociación como “Autónomos” les ha cerrado las puertas en muchas instituciones del estado.

Amenazas

1. Existe un gran número de competidores que ofrecen el mismo producto.
2. Incremento de los precios de los mariscos.
3. Temporada de veda del pescado en los meses de abril y septiembre, lo que provoca escases del producto.
4. No existe apoyo por parte de las municipalidades de la provincia.
5. Nuevos competidores con precios de introducción más bajos.

Cuadro 1 Matriz Foda – Estrategias Integrando Debilidades, Oportunidades y Amenazas

<p align="center">Análisis Externo</p> <p align="center">Análisis Interno</p>	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1. Construcción de nuevos mercados para ofrecer el producto.</p> <p>O2. Capacitaciones brindadas por entidades públicas y profesionales de las universidades de la provincia de Santa Elena.</p> <p>O3. Los consumidores prefieren comprar productos frescos y adquirirlos directamente en el mercado.</p> <p>O4. Entrar en el mercado rápidamente por su excelente relación precio-calidad.</p>	<p>A1. Existe un gran número de competidores que ofrecen el mismo producto.</p> <p>A2. Incremento de los precios de los mariscos.</p> <p>A3. Temporada de veda del pescado en los meses de Abril y Septiembre.</p> <p>A4. No existe apoyo por parte de las municipalidades de la provincia de Santa Elena.</p> <p>A5. Nuevos competidores con precios de introducción.</p>
Fortalezas	FO	FA
<p>F1. El cliente siente seguridad en adquirir el pescado y los mariscos.</p> <p>F2. Beneficios de los productos del mar como alimento saludable.</p> <p>F3. Experiencia comercial en la venta de pescado y mariscos.</p> <p>F4. Contacto directo con el cliente.</p> <p>F5. Fuerte poder adquisitivo.</p> <p>F6. Productos frescos</p>	<p>E1 Aprovechar la seguridad que tienen los consumidores en adquirir los mariscos frescos y por su relación precio – calidad para mejorar la competitividad (F1 – O3-O4)</p> <p>E2 Gestionar la construcción de nuevos mercados en el cantón La Libertad, para ampliar su cobertura. (F3 – O1)</p> <p>E3 Fortalecer las relaciones comerciales con los principales clientes (F4 – O4)</p> <p>E4 Invertir en mayor proporción de acuerdo al crecimiento del mercado (F5 – O1)</p> <p>E5 Alianza con los clientes para difundir los beneficios de los productos del mar (F2 – O3)</p>	<p>E6 Desarrollar estrategias comerciales para enfrentar los cambios de precios en el mercado. (F5 – A2)</p> <p>E7 Implementar estrategias de fortalecimiento para enfrentar la competencia. (F3 – A1)</p> <p>E8 Minimizar el impacto ocasionado por la introducción de nuevos competidores. (F4 – A5)</p> <p>E9 Garantizar un servicio seguro y de calidad (F1- A2)</p> <p>E10 Contratar los servicios de frigorífico o gestionar la adquisición de uno. (F1 – A3)</p>

Cuadro N° 3 Matriz Foda – Estrategias Integrando Fortalezas, Oportunidades y Amenazas

Análisis Interno / Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1. Construcción de nuevos mercados para ofrecer el producto.</p> <p>O2. Capacitaciones brindadas por entidades públicas y profesionales de las universidades de la provincia de Santa Elena.</p> <p>O3. Los consumidores prefieren comprar productos frescos y adquirirlos directamente en el mercado.</p> <p>O4. Entrar en el mercado rápidamente por su excelente relación precio-calidad.</p>	<p>A1. Existe un gran número de competidores que ofrecen el mismo producto.</p> <p>A2. Incremento de los precios de los mariscos.</p> <p>A3. Temporada de veda del pescado en los meses de Abril y Septiembre.</p> <p>A4. No existe apoyo por parte de las municipalidades de la provincia de Santa Elena.</p> <p>A5. Nuevos competidores con precios de introducción.</p>
Debilidades	DO	DA
<p>D1. Poco conocimiento de los fines y objetivos de la asociación.</p> <p>D2. Los objetivos planteados no son cumplidos en su totalidad.</p> <p>D3. Existe escasa comunicación entre socios y directivos.</p> <p>D4. No poseen una sede para debatir sus reuniones.</p> <p>D5. No programan reuniones con frecuencia.</p>	<p>E11 Fortalecer su conocimiento respecto a las ventajas de cumplir con una filosofía de la asociación.(D1 – O2)</p> <p>E12 Plantear nuevos objetivos y metas para la asociación.(D2 – O2)</p> <p>E13 Gestionar un local en los nuevos mercados a construirse. (D4 – O)</p> <p>E14 Fortalecer sus conocimientos acerca de los beneficios de una buena comunicación. (D3 – O2)</p> <p>E15 Aprovechar las capacitaciones brindadas por las diferentes ONG para diseñar objetivos y metas cada vez que la organización lo requiera. (D1 – O2)</p>	<p>E17 Cambiar el nombre de la asociación quitándole la parte de y Autónomos, que es lo que ha impedido obtener ayuda de los organismos gubernamentales. (D4 – A4)</p> <p>E18 Establecer un plan de comunicación que les facilite obtener información de los competidores. (D3 – A5)</p> <p>E19 Establecer actividades para las épocas de veda orientadas a la consecución de recursos para empezar a construir la sede. (D4 – A4)</p>

Fuente: Asociación de Comerciantes de Pescado y Mariscos "6 de Febrero".

Elaborado por: Cecibel Solís G.

4.4 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ASOCIACIÓN

La provincia de Santa Elena es uno de los balnearios más visitados por los turistas, tanto nacionales como internacionales. En la época de temporada, representa una gran oportunidad de ingresos para la Asociación “6 de Febrero”, ya que las personas visitan con mayor frecuencia el mercado del cantón La Libertad, siendo un lugar estratégico, confiable y seguro para adquirir el pescado y los mariscos.

Por otra parte, la competencia local es un factor negativo para el crecimiento del gremio, porque existe un gran número de comerciantes informales que ofrecen el mismo tipo de producto. Por esta razón es necesario estar preparados y organizados con procedimientos actualizados, excelente servicio al cliente ofreciendo precios razonables y accesibles al alcance del cliente.

4.4.1 Matriz de Marco Lógico

Para la etapa del diseño del marco lógico se partió de la identificación del problema, cuyo análisis e interpretación fundamenta la justificación de la propuesta. Se diseñó una plantilla con el resumen del proyecto, la misma que se fundamenta en dos principios básicos, primero las relaciones lógicas verticales de causa – efecto entre las diferentes partes de un problema que pertenecen a los cuatro niveles o filas de la matriz. Estos 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.

Cuadro N° 4 Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p><u>FINALIDAD:</u></p> <p>Creación de un Diseño Organizacional para la Asociación de Comerciantes Autónomos e Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero” del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2013.</p>	<p>Reducir para el año 2014 la deficiente estructura organizativa de la Asociación en un 85% y lograr la coordinación de las actividades de una manera sistematizada.</p>	<p>Observación directa con el fin de conocer la realidad en cuanto a la problemática que enfrenta el gremio. Encuesta dirigida a los socios. Entrevista dirigida a los directivos.</p>	<p>Los integrantes de la Asociación 6 de Febrero deberán priorizar todas sus actividades y cumplirlas eficientemente.</p>
<p><u>PROPÓSITO:</u></p> <p>Impulsar, entre los miembros de la Asociación, el interés por cumplir con responsabilidad los objetivos establecidos en el gremio, con el fin de fortalecer y lograr un mejor desarrollo en la organización.</p>	<p>Elevar el porcentaje de ingresos en la Asociación de 20% a un 30% a través de la constante comercialización del producto.</p>	<p>Promocionar el producto a precios moderados y diferentes al de la competencia.</p>	<p>Los integrantes trabajan diariamente con el fin de obtener resultados favorables en beneficio de todos los que forman parte de ella.</p>
<p><u>COMPONENTES:</u></p> <p>Implementar un sistema de comunicación formal que contribuya al intercambio de ideas y criterios entre todos los que conforman el gremio, con el fin de proponer mejoras para la asociación.</p> <p>Facilitar metas claras que ayuden a la correcta ejecución de las actividades en beneficio de los socios y directivos de la asociación.</p> <p>Brindar capacitaciones en temas de interés para la Asociación a través de convenios con Instituciones educativas y gubernamentales.</p>	<p>Correlación del desarrollo de las actividades de forma correcta y eficiente.</p> <p>Para finales del 2014, año de ejecución del proyecto, el 95% de todos los integrantes del gremio ejecutarán todas las metas establecidas, para lograr su desarrollo.</p> <p>El índice de desarrollo y conocimiento por parte de los integrantes de la Asociación aumentará de un 20% hasta un 25%</p>	<p>Se establecerán reuniones una vez por semana con todos los integrantes del gremio para verificar, si el 50% de las actividades se están ejerciendo correctamente en la reducción de la problemática que afecta.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuestas dirigidas a los socios y directivos. ➤ Estadísticas para medir el porcentaje de cumplimiento del proyecto. ➤ Talleres ➤ Focus Group 	<p>Los socios deberán planificar sus actividades con el fin de llevar un mejor control y desarrollo de sus funciones.</p> <p>Los socios deberán aplicar todo lo dispuesto en la Asociación con el fin de lograr las metas propuestas.</p> <p>Las capacitaciones brindadas a los integrantes del gremio lograrán un mejor desarrollo de las actividades y estilo de vida.</p>

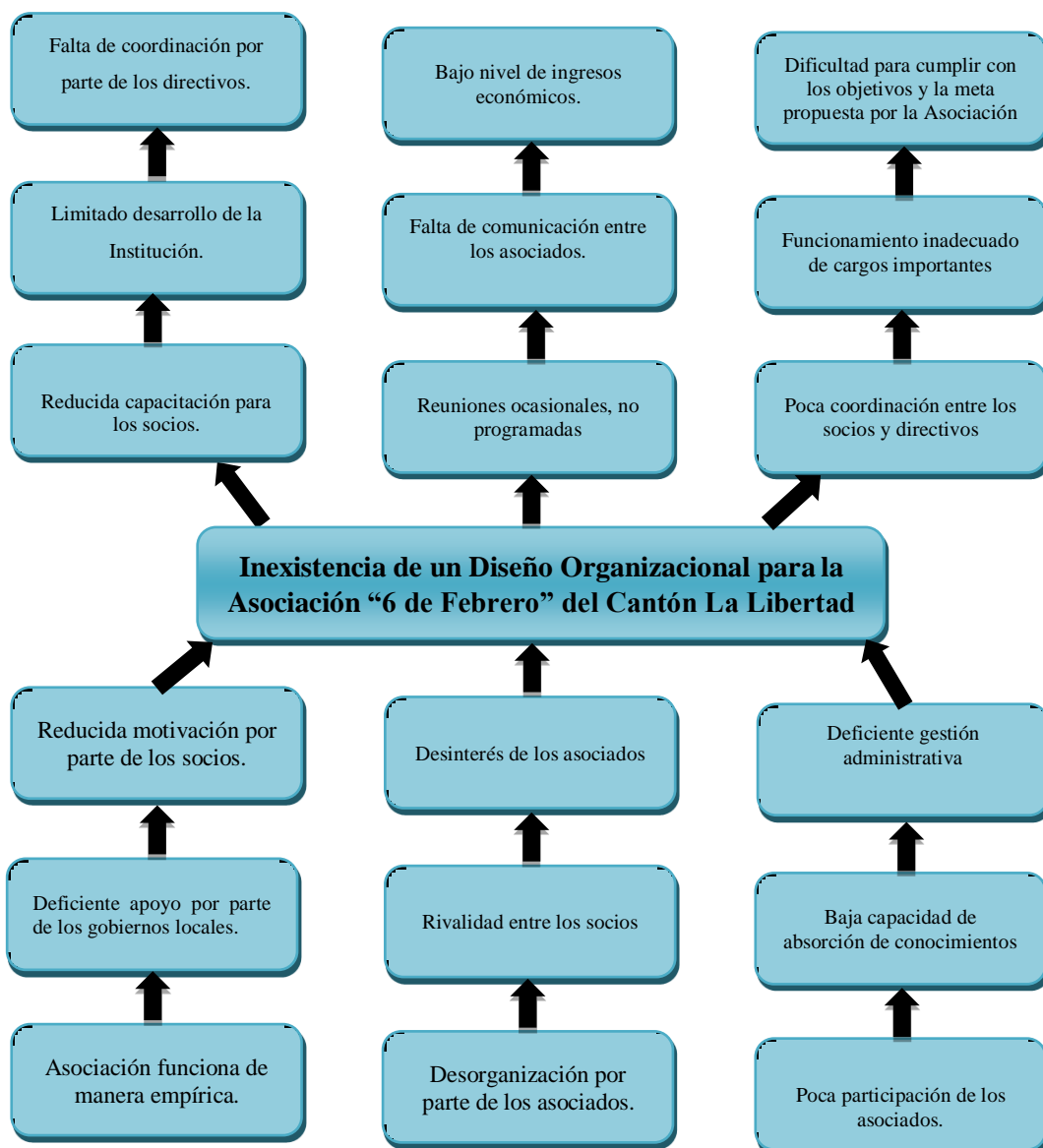
Fuente: Asociación de Comerciantes de Pescado y Mariscos “6 de Febrero”.

Elaborado por: Cecibel Solís G.

4.4.2 Árbol de Problemas

El árbol de problemas es un elemento importante para comprender la problemática que presenta la Asociación “6 de Febrero” del cantón La Libertad. En él se expresan las condiciones negativas percibidas por los integrantes del gremio en relación con el problema en cuestión.

Gráfico N° 29 Árbol de Problemas



Fuente: Asociación de Comerciantes de Pescado y Mariscos “6 de Febrero”.
Elaborado por: Cecibel Solís G.

Para lograr la identificación del problema central en la Asociación “6 de Febrero”, se identificó los problemas existentes a través de la implementación de una lluvia de ideas, donde participaron todos los socios con sus opiniones y sugerencias. Una vez recopilada la información se procedió a colocar los problemas que afectan al gremio con sus relaciones causa – efecto. Finalmente se orientó a un análisis y se seleccionó el problema central que es la inexistencia de un diseño organizacional para la Asociación “6 de Febrero” del cantón La Libertad. Con toda la información obtenida se elaboró el árbol de problemas respectivo.

4.4.3 Árbol de Objetivos

Gráfico N° 30 Árbol de Objetivos



Fuente: Asociación de Comerciantes de Pescado y Mariscos “6 de Febrero”.
Elaborado por: Cecibel Solís G.

Para la elaboración de este esquema se procede a transformar las situaciones definidas en el árbol de problemas en estados positivos, es decir las relaciones causa / efecto se transforman en relaciones medios / fines.

Se analiza los objetivos específicos en función del objetivo general y si es necesario se agrega nuevos objetivos con la finalidad de obtener logros en el proyecto y resultados favorables. La solución al problema planteado es de crear un diseño organizacional para la Asociación “6 de Febrero”, con el propósito de contribuir a una mejor coordinación efectiva de sus actividades y trabajar de forma sistematizada.

4.4.4 Análisis General de los Involucrados

Cuadro N° 5 Análisis de Involucrados

Grupo	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos	Intereses en el proyecto	Conflictos potenciales
<u>Directiva</u>	Aportan para el desarrollo del gremio.	Deficiente gestión administrativa	Programación de reuniones. Charlas de capacitación	Mejorar la estructura organizacional de la Asociación.	Discontinuidad en el proceso Deficiente apoyo por parte de los gobiernos locales de la provincia.
<u>Socios</u>	Sienten interés por cumplir su trabajo de una manera eficiente.	Escasa coordinación por el interés individual de los socios.	Implementar un programa de capacitación en temas de motivación y trabajo en equipo.	Eficiente comunicación entre socios para ser competitivos.	Limitada participación por parte de los asociados.
<u>Clientes</u>	Proporcionar un servicio de calidad y rapidez.	Exigencia del cliente en la entrega exacta y oportuna del producto.	Mantener y acrecentar el número de clientes a través del servicio post venta.	El cliente se sienta satisfecho con la entrega del producto a tiempo.	Presencia de los comerciantes informales en la comercialización del pescado.

Fuente: Asociación de Comerciantes de Pescado y Mariscos “6 de Febrero”.
Elaborado por: Cecibel Solís G.

En el análisis de los involucrados o Matriz de las partes interesadas se visualiza a las personas que de manera directa o indirectamente forman parte en el desarrollo del proyecto y tienen que ver en la problemática analizada. Entre los principales involucrados se puede identificar a los directivos, socios y clientes.

4.4.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE

La Matriz MEFE establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, de las oportunidades y las amenazas que afectan a la Asociación 6 de Febrero. Estos factores se utilizaron de la matriz FODA es decir; los distintos factores asociados al entorno dentro del cual se desenvuelven ésta y que, a su vez, intervienen en la misma, de manera directa o indirecta.

Cuadro N° 6 Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE

Factores	Peso	Califa.	Ponderación
Oportunidades			
1. Construcción de nuevos mercados para ofrecer el producto.	0,12	3	0,36
2. Capacitaciones brindadas por entidades públicas y por profesionales de las universidades radicadas en la provincia de Santa Elena.	0,10	2	0,20
3. Los consumidores prefieren comprar productos frescos, y adquirirlos directamente en el mercado.	0,15	4	0,60
4. Excelente relación precio-calidad.	0,08	2	0,16
5. Contar con clientes fieles.	0,09	3	0,27
AMENAZAS			
1. Existe un gran número de competidores que ofrecen el mismo producto.	0,07	3	0,21
2. Incremento de los precios de los mariscos.	0,11	3	0,33
3. Temporada de veda del pescado en los meses de Abril y Septiembre, lo que provoca escases del producto.	0,10	2	0,20
4. No existe apoyo por parte de las municipalidades de la provincia de Santa Elena.	0,10	2	0,20
5. Nuevos competidores con precios de introducción.	0,08	2	0,16
TOTAL	1,00	26	2,69

Fuente: Asociación de Comerciantes de Pescado y Mariscos "6 de Febrero"

Elaborado por: Cecibel Solís G.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos indica que las oportunidades generadas son mayores que las amenazas. Por lo tanto se muestra un valor de 2,69 indicando un resultado favorable para la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad, implementando estrategias acordes al entorno competitivo que enfrenta el gremio. Se debe destacar la correlación de las estrategias actuales y la conformación de alianzas estratégicas con instituciones que ayuden al desarrollo de la Asociación. Es recomendable y necesario que se implementen estrategias de esfuerzos en capitalizar las oportunidades externas y se neutralizan las amenazas.

4.4.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI

Una vez elaborada la matriz Foda que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la organización, el siguiente paso es evaluar la situación interna de la Asociación “6 de Febrero” mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos - Mefi.

Para elaborar la Matriz Mefi, se consideró las debilidades y fortalezas que se realizaron en la Matriz Foda. Los resultados se orientan acerca de la posición interna en que se encuentra la Asociación “6 de Febrero”, siendo esta información de vital importancia para el surgimiento y pro de las actividades y operaciones que se realicen en la misma.

Los pasos que se deben seguir para elaborar un matriz Mefi son:

- Listado de los factores críticos o determinantes internos.
- Asignar un peso relativo a cada factor.
- Calificar cada factor.
- Ponderar.

Esta matriz es un cuadro de doble entrada que evalúa por una parte los factores críticos de éxito relacionados con los recursos y capacidades de la organización y, por otra, los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad.

Cuadro N° 7 Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI

Factores	Peso	Calif.	Ponderación
Fortalezas			
1. El cliente siente seguridad en adquirir el pescado y los mariscos.	0,16	4	0,64
2. Beneficios de los productos del mar como alimento saludable.	0,06	1	0,06
3. Experiencia comercial en la venta de pescado y mariscos.	0,06	4	0,24
4. Contacto directo con el cliente.	0,18	4	0,72
5. Fuerte poder adquisitivo.	0,15	2	0,30
DEBILIDADES			
1. Poco conocimiento de los fines y objetivos de la asociación.	0,12	3	0,36
2. Los objetivos planteados no son cumplidos en su totalidad.	0,08	1	0,08
3. Existe escasa comunicación entre socios y directivos.	0,08	3	0,24
4. No poseen una sede para debatir sus reuniones	0,06	1	0,06
5. No programan reuniones con frecuencia.	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00	25	2,80

Fuente: Asociación de Comerciantes de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”.

Elaborado por: Cecibel Solís G.

En el análisis interno se identifican las fortalezas y debilidades que presenta la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad, en relación con el logro de su misión. Implica determinar las desventajas frente a los actuales y futuros competidores.

El valor obtenido en la gráfica es de 2,80 es decir que indica una posición muy favorable; en otras palabras que se capitalizan mejor las fortalezas internas y se neutralizan las debilidades

4.4.7 Fuerzas de Porter

La Asociación “6 de Febrero”, compete en el sector de la distribución de pescados y mariscos en el cantón La Libertad. A través de la implementación de las cinco fuerzas de Porter, se podrá determinar conjuntamente la intensidad de la competencia que tiene el gremio en el mercado actual.

La aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter a la Asociación “6 de Febrero”, permitió comparar las estrategias y ventajas competitivas con las de otros gremios, mediante el análisis de la rivalidad entre competidores, permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes. El análisis de la amenaza de la entrada de otros comerciantes al mercado permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos, diseñando estrategias tales como mejora en la tecnología, conocimientos especializados, entre otros.

Analizando el ingreso de productos sustitutos se debe diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan el mismo tipo del producto o implementar estrategias que permitan competir con ellas.

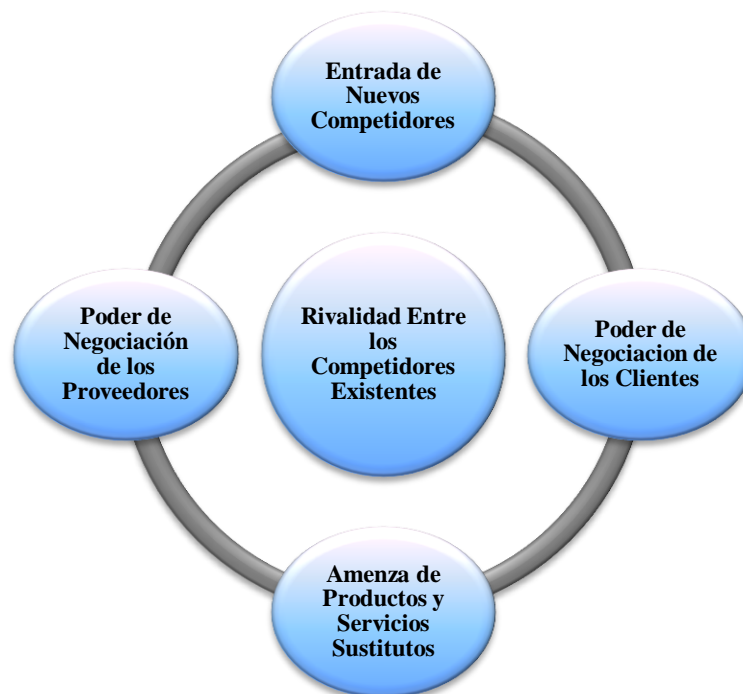
El análisis de poder de negociación de los proveedores permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores y que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

El análisis de poder de negociación de los clientes permite elaborar estrategias

destinadas a captar un mayor número de ellos y obtener una mayor fidelidad o lealtad de los mismos, tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

La Asociación “6 de Febrero” debe de explotar al máximo las cinco fuerzas en mención con el objetivo de aumentar sus ventajas competitivas.

Gráfico N° 31 Fuerzas de Porter



*Fuente: Administración Estratégica
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

- 1) Entrada potencial de nuevos competidores.-** Existe alto riesgo de ingreso de potenciales rivales, tal como se demuestra con el crecimiento de 120 comerciantes informales al mes de enero del 2012, no considerando las asociaciones que se encuentran debidamente legalizadas y que forman parte de la actividad comercial representando una amenaza para la rentabilidad del gremio, ya que deberá implementar nuevas estrategias de mercado que ayuden al desarrollo de la institución.

2) Rivalidad entre los Competidores Existentes.- En el cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena existe un gran número de competidores entre asociaciones y comerciantes informales que se dedican a comercializar el pescado de manera independiente. Entre las asociaciones que se encuentran debidamente legalizadas son:

- Asociación “16 de junio” Pescados y Mariscos
- Asociación “10 de septiembre” Pescados y Mariscos
- Asociación “Revolución Ciudadana” Pescados.
- Mercado Provisional de Pescados y Mariscos

3) Poder de Negociación de los Proveedores.- Los comerciantes para adquirir el producto y comercializarlo en el mercado del cantón La Libertad, se distribuyen en los diferentes puertos pesqueros tales como Chanduy, Anconcito, Santa Rosa, Palmar y San Pablo para adquirir el producto al por mayor, considerando un costo razonable a los pescadores artesanales. Cabe mencionar que los socios ya tienen sus proveedores fijos donde adquieren el producto. Esto les ayudará a comprar el pescado de una manera más rápida y obtener un mayor margen de ganancia.

Se debe tomar en cuenta que los proveedores deberán hacer y proponer buenas ofertas en relación al precio y calidad del producto a los clientes, caso contrario no podrán triunfar en el sector comercial.

4) Poder de negociación de los clientes.- A los clientes se les brinda un servicio de calidad y un costo razonable en el producto que se va a ofrecer, debido a que la venta se la realiza al contado y no se conceden créditos, este mismo ingreso lo reinvierten en la adquisición de pescado al día siguiente. Existen clientes fieles que adquieren el producto continuamente y a ellos se les realiza un descuento del producto, con la finalidad de

motivarlos e incentivarlos que sigan comprando el producto.

- 5) **Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos.-** La Asociación “6 de Febrero” se ve afectada en las épocas de veda, donde el producto escasea y su costo representa un valor elevado lo que provoca que los clientes no adquirieran el producto sino que optan por comprar productos sustitutos tales como pollo, carne, entre otros, que se los encuentra en supermercados o tiendas cercanas.

4.4.8 Matriz de Competitividad

Para la realización de la Matriz del Perfil Competitivo - MPC, como primer paso se escribió los nombres de las Asociaciones competidoras que se consideran más relevantes, en este caso la Asociación “16 de Junio”, “10 de Septiembre” y la Asociación “6 de Febrero”. Se debe considerar a la Asociación en estudio como un competidor más, puesto que está en el mismo segmento de mercado en el que la competencia ofrece los mismos productos a precios semejantes y los clientes potenciales se identifican de igual manera, por tal motivo se incluye en la lista para hacer el respectivo cuadro comparativo y análisis con las empresas competidoras.

Posteriormente, se asigna una ponderación a cada factor, con la finalidad de indicar la importancia relativa que tiene cada uno de ellos y valorar la existencia de una buena posición relativa en costes, si se cuenta con los mejores recursos tecnológicos, si la imagen es mejor o peor que la competencia, cuáles son los elementos diferenciadores, entre otros. Con el desarrollo de la matriz nos va a ayudar a tomar decisiones sobre el producto que ofrece la organización e identificar el grado de debilidad o fortaleza que tiene la Asociación 6 de Febrero con respecto a sus principales competidores sobre factores que se consideran claves para el éxito del gremio.

Cuadro N° 8: Matriz de Competitividad

ASOCIACIÓN 6 DE FEBRERO				ASOCIACIÓN 10 DE SEPTIEMBRE		ASOCIACIÓN 16 DE JUNIO	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calif	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso ponderado
Construcción de nuevos mercados	0,30	3	0,90	2	0,60	3	0,90
Competitividad de Precios (Excelente relación precio-calidad)	0,20	2	0,40	4	0,80	3	0,60
Lealtad del Cliente	0,15	3	0,45	2	0,30	4	0,60
Experiencia comercial en la venta de pescado	0,10	2	0,20	4	0,40	2	0,20
Contacto directo con el cliente.	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Fuerte poder adquisitivo	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40
TOTAL	1,00		2,75		2,85		3,00

Fuente: Asociación de Comerciantes de pescados y mariscos "6 de Febrero".

Elaborado por: Cecibel Solís G.

La tabla contiene seis factores críticos para el éxito, de los cuales la construcción de nuevos mercados es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.30. El contacto directo con el cliente, de la Asociación "6 de Febrero" es superior como lo destaca la calificación de 4; La fuerza menor del gremio es competitividad de precios como lo señala la calificación de 2. La Asociación 16 de Junio es el gremio más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 3,00.

4.4.9 Dirección Organizacional

4.4.9.1 Misión de la Asociación

La Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos "6 de Febrero", cantón La Libertad, se caracteriza por ser una organización

dedicada a la distribución mayorista de pescados y mariscos de alta calidad, logrando superar las expectativas de los clientes del cantón La Libertad y de la provincia de Santa Elena.

4.4.9.2 Visión de la Asociación

Ser una organización líder en la distribución de pescados y mariscos a nivel regional y posicionarse como una asociación comprometida con la satisfacción del cliente, trabajando con responsabilidad e integridad.

4.4.9.3 Objetivos

4.4.9.3.1 Objetivo general

Trabajar de forma sistematizada mediante un modelo eficiente que fortalezca los procesos y procedimientos del gremio, que contribuya a una mejor coordinación de las actividades y funciones de cada uno de los integrantes que forman parte del gremio.

4.4.9.3.2 Objetivos específicos

- Impulsar, entre los miembros de la asociación, el interés por cumplir con responsabilidad los objetivos establecidos en el gremio fortaleciendo el desarrollo de la organización.
- Facilitar metas claras y precisas que ayuden a la correcta ejecución de las actividades en beneficio de los clientes, socios y directivos de la asociación.

- Implementar un sistema de comunicación formal que contribuya al intercambio de ideas y criterios entre todos los que conforman el gremio, proponiendo soluciones de mejora para la asociación.

4.4.9.4 Valores Corporativos

Actitud: Mejor desempeño en las actividades que desarrolla la asociación, actitud positiva con la organización.

Comportamiento: Demostrar buen comportamiento como integrante de la asociación, ajustando nuestro proceder al entorno y a las circunstancias, lo que se convertirá en una carta de presentación para la organización.

Honestidad: Importante pilar de toda organización que fortalece, genera confianza y respeto.

Lealtad: Compromiso con la asociación y con todas las actividades que se desarrollan en beneficio de la organización.

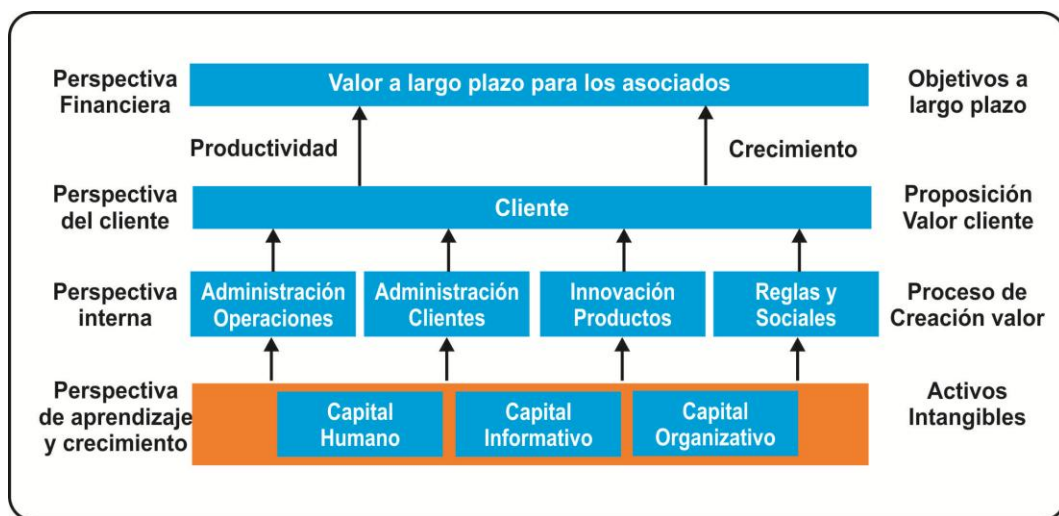
4.4.9.5 Metas

- Adquisición de un frigorífico para guardar el producto perecible.
- Fortalecimiento de las relaciones entre los integrantes de la asociación.
- Mejorar la seguridad alimentaria de los habitantes del cantón La Libertad.
- Alcanzar la optimización de sus actividades comerciales en el cantón La Libertad.
- Establecer convenios con otras instituciones que les permita fortalecer sus funciones administrativas.

- Fomentar una mayor relación con la administración municipal para solucionar cualquier inconveniente que se presente.

4.4.9.6 Mapa de estrategias

Gráfico N° 32
Mapa Estratégico



*Fuente: Balanced Scorecard Collaborative Inc.
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

El mapa de estrategias de la asociación es un modelo de gestión que aporta a la transformación de las estrategias planteadas en objetivos operativos, que permiten lograr los resultados propuestos para la organización, relacionando la filosofía de la asociación con los logros propuestos por el diseño organizacional.

En el gráfico que se presenta, se aprecia la relación que integra los objetivos con las cuatro perspectivas del cuadro de mando: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

A través de la propuesta se establece la relación que permite vincular los diferentes procesos con los resultados esperados, evaluar, medir y mejorar los

procesos más conflictivos que faciliten la consecución de las metas propuestas y el fortalecimiento de factores claves como el capital humano, informativo y organizacional.

El mapa de estrategia de la asociación, permite visualizar la estrategia fundamental de la misma - visión, misión y objetivos- con los resultados alcanzados. Se describe la forma en que la organización crea valor, acoplando los objetivos estratégicos con relaciones causa/efecto, integrando las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral – CMI.

También se observa en el gráfico, los activos intangibles, se clasifican en tres categorías: capital humano - habilidades de los socios, talento y conocimiento -; capital informativo -bases de datos, sistemas de información, redes, infraestructura tecnológica - y capital organizacional -cultura, liderazgo, alineamiento de los socios, trabajo en equipo y gestión del conocimiento -. La perspectiva financiera se orienta a la creación de valor de largo plazo para los socios y emplea la estrategia de productividad para fortalecer la estructura de costos, el uso de activos y una estrategia de crecimiento para desarrollar oportunidades y beneficiar el valor del cliente.

Desde una perspectiva interna, los procedimientos operativos y administrativos de clientes aportan a la creación de características particulares de los productos ofertados; la innovación y los procesos de regulación aportan en las relaciones y la imagen.

Todos los procesos se soportan en la asignación de capital humano, capital de información y capital organizacional. El mapa estratégico es un elemento base para la construcción del cuadro de mando integral, ya que relaciona los elementos que, de manera general, parecen descoordinadas en las organizaciones para adecuar el comportamiento de los socios a la estrategia de la asociación.

4.4.9.7 Ejecución de estrategias, dimensiones de éxito y fracaso de la organización.

Cuadro N° 9

Matriz de ejecución de estrategias, dimensiones de éxito y fracaso de la organización

	Ingeniería Estratégica	Anarquía Estratégica	Ejecución Intraemprendedora
Diseño de la Estrategia	Compromiso de todos los integrantes de la asociación en el proceso de cambio organizacional.	Irresponsabilidad de los socios en el cumplimiento de sus obligaciones como miembros de la asociación.	La Asamblea General decide sobre las estrategias a seguir para renovar el diseño organizacional
Proceso Administrativo	Cumplimiento de las funciones de cada uno de los asociados.	Actividades retrasadas por la inobservancia de las obligaciones de los integrantes de la asociación.	Continúa revisión de los procesos, procedimientos, deberes y atribuciones de los integrantes.
Medidas del desempeño	Responsabilidad en el ejercicio de las funciones y cargos	Incumplimiento de las funciones y cargos.	Evaluación del rendimiento, productividad y eficiencia.
Cultura	Constante promoción de la filosofía de la asociación y motivación de los socios.	Escasa fidelización de los integrantes de la asociación.	Fomentar la filosofía de la organización.

*Fuente: Asociación de Trabajadores Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos. "6 de Febrero"
Elaborado por: Cecibel Solís G.*

Todo proceso de cambio en las organizaciones implica la planeación, ejecución y cumplimiento de una serie de estrategias, cuya finalidad es la búsqueda de mejoras para alcanzar un mayor posicionamiento de la asociación frente a la competencia existente. Los socios juegan un papel fundamental en el planteamiento, ejecución, control y la consecución de las estrategias, a través de sus habilidades y conocimientos, pero principalmente en el compromiso y responsabilidad de cada uno; y, en la motivación que la organización proporcione a los integrantes.

Estrategias

- Implementar un uniforme que los identifique ante sus clientes y competidores.
- Convenio interinstitucional con la carrera de Derecho de la UPSE para recibir asesoría legal ante cualquier problema que se les presente.
- Dar a conocer los productos que ofrece la Asociación a través de medios publicitarios y demás estrategias de promoción.
- Capacitarse en temas de atención al cliente, manejo administrativo y otros tópicos de interés para la asociación a través de convenios con instituciones educativas y gubernamentales.
- Afiliación a un seguro de vida para los socios que conforman la organización.
- Dar asesoría en temas tributarios con asistencia de los estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría o personal del SRI, para llevar un control de los ingresos y gastos que se generan en la Asociación e individualmente.
- Fomentar una cultura de trabajo en equipo y de desarrollo con los integrantes del gremio y los directivos mediante una actitud proactiva y creativa.
- Diseñar mecanismos de financiamiento para el desarrollo de proyectos en beneficio de la asociación.

- Desarrollar actividades y programas que favorezcan la mejora integral y gremial de los beneficiarios de la Asociación.
- Planificación de los gastos de la asociación, a través de la gestión eficiente de los mismos.
- Trato atento y personalizado para los clientes, de manera que se logre una ventaja competitiva frente a sus principales competidores.
- Talleres de capacitación en temáticas referentes a las actividades que realizan los socios y en cuestiones administrativas.
- Desarrollar programas de asistencia social para sus afiliados.
- Procurar la creación de una caja de asistencia social para los afiliados que sufrieren accidentes en sus lugares de trabajo.
- Coadyuvar a la integración de todos los comerciantes autónomos introductores de pescados y mariscos “6 de febrero” en el mercado del cantón La Libertad y de otros mercados de la península de Santa Elena.
- Cumplir con todas las actividades que guarden relación con sus principios fundamentales, siempre y cuando no se opongan a expresas disposiciones legales.
- Organizar actos sociales, deportivos, culturales para los socios y familiares a fin de mantener relaciones cordiales entre sí.
- Brindar servicios sociales que se consideren necesarios para el bienestar de

los socios y sus familiares.

- Coordinar con las organizaciones afines del cantón y de la península de Santa Elena, el cumplimiento del abastecimiento de los productos que ofrecen los afiliados de la asociación.

4.5 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se propone una estructura organizacional acorde a las necesidades de la asociación, bajo un esquema formal en el que se establezcan las líneas de mando, estableciendo las responsabilidades y atribuciones de los socios y directivos.

4.5.1 Objetivo de la Estructura Organizacional

El objetivo de la estructura organizacional para la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad, es definir las actividades de la organización para cada uno de los miembros que la integran y delegar tareas específicas, para tomar decisiones y lograr una coordinación eficiente en el gremio.

La estructura organizacional por funciones se divide en dos niveles jerárquicos, la Asamblea General que toma las decisiones sobre la asociación y el secretario que es la persona encargada de ejecutar toda documentación ingresada dentro de la institución. Estas personas son los responsables directos del cumplimiento de los trabajos específicos. Luego se encuentran las comisiones que se encargan de buscar en todo momento agilidad y resultados positivos para la asociación. Cabe mencionar que se han delegado secretarios para supervisar y controlar que todas las actividades planificadas se

cumplan de forma correcta.

4.5.2 Estructura Orgánica

La Dirección de la Asociación se estructurará de la siguiente manera:

- a) La Asamblea General
- b) El Directorio
- c) Las Comisiones

Asamblea General

La Asamblea General es la máxima autoridad de la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad, y la integran todos los socios en goce de sus derechos y sus decisiones serán tomadas por mayoría de votos y será presidida por el secretario general quien tendrá voto dirimente.

Las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.

Las asambleas generales ordinarias se efectuarán cada mes y las asambleas generales extraordinarias se efectuarán cada vez que el caso requiera a pedido del directorio o del 50% más uno de sus socios y serán convocadas con 48 horas de anticipación, señalando los puntos a tratarse en dicha sesión. Las asambleas ordinarias y extraordinarias serán presididas por el secretario general o quien lo reemplace legalmente, quien conjuntamente con el secretario de actas y comunicaciones, firmarán las convocatorias y las actas correspondientes.

En la convocatoria que se hace para la asamblea general ordinaria, además de mencionar la orden del día, la hora, lugar y fecha de la reunión se deberá indicar que de no haber quórum, se la realizarán una hora después de la citación con el número de socios que hayan concurrido, siempre que el particular conste en la convocatoria.

El Secretario General o quien haga las veces conjuntamente con el secretario de actas y comunicaciones deberán firmar las actas correspondientes, así como los demás documentos de la Asociación.

Las resoluciones acordadas en asamblea general ordinaria o extraordinaria así como del directorio deberán ser acatadas por todos los socios.

Atribuciones de la Asamblea General;

- a) Elegir y posesionar a los miembros del directorio;
- b) Aprobar todos los proyectos relacionados con las actividades de la Asociación.
- c) Autorizar la adquisición y gravamen de los bienes de la asociación;
- d) Determinar las cuotas de ingreso ordinarias y extraordinarias;
- e) Informarse del estado financiero y fiscalizar a la tesorería cuando lo estime conveniente;
- f) Resolver sobre las reformas que se quieran realizar al estatuto y someterlos

a la aprobación legal ante el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos;

- g) Tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de los fines de la Asociación;
- h) Aprobar los planes de trabajo de inversiones, adquisiciones, donaciones y la administración general en la entidad;
- i) Modificar y aprobar en dos sesiones el Reglamento Interno de la Asociación.

El Directorio

El Directorio es el organismo ejecutivo de la asociación y será el encargado de cumplir y hacer cumplir el estatuto, reglamento interno, acuerdos y resoluciones que emanen de la asamblea general; y, es el organismo encargado de la administración de la institución y estará conformada por los siguientes miembros:

- Secretario General;
- Secretario de Actas y Comunicaciones;
- Secretario de Organización y Disciplina;
- Secretario de Defensa Jurídica;
- Secretario de Asuntos Sociales, Culturales y Deportivos; y
- Secretario de Asuntos Económicos.

Cada secretaría, excepto la del Secretario General, tendrá su Secretario Suplente.

Las Comisiones

Para darle mayor administración a la organización se conformarán las siguientes comisiones especiales, pudiendo la asamblea general establecer otras:

- a) Comisión de Organización y Disciplina;
- b) Comisión de Defensa Jurídica
- c) Comisión de Asuntos Sociales, Culturales y Deportivos;
- d) Comisión de Asuntos Económicos

El directorio sesionará por lo menos dos veces al mes, una de las cuales será previa a la asamblea general ordinaria y sus resoluciones serán tomadas por mayoría de votos. Las sesiones serán convocadas por el secretario general o quien haga sus veces y deberán ser con 48 horas de anticipación.

Atribuciones de la Directiva:

- a) Cumplir y hacer cumplir el estatuto y reglamento Interno.
- b) Organizar la administración de la directiva;
- c) Elaborar el plan de trabajo y el presupuesto para las actividades a cumplir en el periodo de su administración y ponerlo a consideración en asamblea general para la aprobación de la reforma del estatuto y reglamento interno conforme a las necesidades de la asociación.
- d) Fiscalizar los fondos e inversiones de la asociación;
- e) Integrar las comisiones que estimen conveniente para cumplir con los objetivos de la asociación.
- f) Autorizar gastos y contratos que sean necesarios para el bien de la Asociación, previa consulta y autorización de la asamblea general;
- g) Presentar el informe sobre las labores desempeñadas cada seis meses en la

asamblea general por medio del secretario general;

- h) Ejercer las demás atribuciones que señala el estatuto.

Los miembros del directorio cesarán en sus funciones y sus cargos podrán ser declarados vacantes por la asamblea general en los siguientes casos:

- a) Cuando legalmente sean reemplazados por elección popular y posesión de los nuevos dignatarios para el período para el cual fueron elegidos;
- b) Cuando sin causa justa faltare a 3 sesiones alternas o 3 sesiones consecutivas;
- c) Por manifiesta incapacidad para desempeñar el cargo para el que fue elegido; y,
- d) Por deslealtad reiterada al trabajo que efectuare el Directorio y por indisciplina.

Secretario General

Obligaciones del Secretario General:

- a) Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Asociación y por lo tanto responderá de la buena marcha de la organización;
- b) Presidir las Asambleas y demás actos sociales de la Asociación;
- c) Convocar a sesiones de asamblea general y de directorio.
- d) Vigilar el cumplimiento del presente estatuto y reglamentos acordes a la Ley, así como hacer cumplir las resoluciones de la asamblea general y del directorio;
- e) Presentar informes permanentes de las actividades desarrolladas a la Asamblea General;
- f) Firmar conjuntamente con el Secretario las actas de asambleas generales y del directorio;
- g) Vigilar se hagan efectivas las sanciones que se establecen en este Estatuto;

- h) Ejercer las demás atribuciones que señala el estatuto y el reglamento.

Secretario de Actas y Comunicaciones

Obligaciones del secretario de actas y comunicaciones:

- a) Redactar las actas de las sesiones, llevar al día la correspondencia y el registro de los afiliados.
- b) Firmar conjuntamente con el secretario general las actas, comunicaciones, registros y demás documentos de la asociación.
- c) Convocar por orden del secretario general a las sesiones del directorio y de asamblea general.
- d) En caso de ausencia del secretario principal lo subrogará el secretario suplente, con las mismas atribuciones.

Secretario de Organización y Disciplina

Funciones del secretario de organización y disciplina:

- a) Subrogar al secretario general con todas las atribuciones en caso de ausencia temporal o definitiva de este;
- b) Colaborar con el secretario general en el cumplimiento de sus deberes en el ejercicio de sus atribuciones;
- c) En caso de ausencia del secretario principal, lo subrogará el secretario suplente, con las mismas atribuciones.

Secretario de Defensa Jurídica

Funciones del secretario de defensa jurídica:

- a) Conocer, cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones legales del presente estatuto, reglamento interno y demás normas que regulen el

funcionamiento de la Asociación.

- b) Intervenir en forma directa conjuntamente con el secretario general y del asesor de la asociación en todas aquellas reclamaciones y en defensa tanto judicial como extrajudicial, en favor de los asociados en aquellos problemas relacionados con su actividad.
- c) Colaborar estrechamente con el secretario general en el desarrollo de la asamblea general para evitar que se violen, los procedimientos legales.
- d) Poner a consideración del secretario general, directorio y asamblea general, cualquier abuso cometido contra los socios, con la finalidad de adoptar las medidas necesarias que eviten se cometan perjuicios a los socios.
- e) Cumplir con las demás obligaciones que se contemplen en el reglamento y con las resoluciones emanadas por el directorio o la asamblea general;
- f) En caso de ausencia del secretario principal, lo subrogará el secretario suplente con las mismas atribuciones.

Secretario de Asuntos Sociales, Culturales y Deportivos

Funciones del Secretario de Asuntos Sociales, Culturales y Deportivos.

- a) Coordinar todos los programas relacionados con aspectos sociales, culturales y deportivos para el bienestar de los socios.
- b) Organizar cursos, conferencias y cualquier otro acto que permita a los socios el mejoramiento cultural y el conocimiento de sus obligaciones.
- c) Asistir a todos los actos relacionados con la asociación, conjuntamente con el secretario general;
- d) Cumplir con las demás obligaciones que establezca el estatuto, el reglamento y la asamblea general;
- e) En caso de ausencia del secretario principal, lo subrogará el secretario suplente, con todas las atribuciones.

Secretario de Asuntos Económicos

Funciones del Secretario de Asuntos Económicos:

- a) Responder civil y penalmente por los fondos de la Asociación ubicando los bienes de acuerdo a las disposiciones de la asamblea general;
- b) Elaborar el presupuesto de la Asociación y someterlo a consideración del directorio y de la asamblea general.
- c) Llevar los libros de ingreso y egreso de fondos con la mayor claridad y objetividad;
- d) Recibir los valores que por cualquier concepto ingresaren a la asociación y depositar en la cuenta bancaria abierta para el efecto, no pudiendo por ningún motivo retener en su poder cantidades en efectivo por más de 48 horas hábiles, cualquiera sea el monto de recaudación;
- e) Presentar al directorio y a la asamblea general cada tres meses o cuando estos estimen necesario, el estado de cuenta de la entidad;
- f) Efectuar anualmente el inventario de los bienes de la asociación;
- g) Registrar conjuntamente con el secretario general con sus firmas todos los depósitos y los egresos de fondos de la Institución.
- h) En caso de ausencia del secretario principal, lo subrogará el secretario suplente, con las mismas atribuciones.

Las Comisiones

Comisión de Organización y Disciplina

Corresponde a la Comisión de Organización y Disciplina:

- a) Asistir cumplidamente a las sesiones de Asamblea General y del

Directorio;

- b) Procurar el fortalecimiento de la organización, incentivando el ingreso de nuevos socios y evitando renunciadas injustificadas.
- c) Colaborar estrechamente con el Secretario General en el momento en que presentaren discrepancias de tipo organizativo en el interior de la Asociación para buscar una solución a la misma.
- d) Colaborar con todas las comisiones en la planificación y desarrollo de todas las actividades pendiente al mejoramiento del socio;
- e) Informar en las sesiones de Directorio y de Asamblea General, cualquier denuncia o irregularidad cometida por los socios con la finalidad de que adopte las medidas más adecuadas;
- f) Las demás que asigne este Estatuto y el Reglamento.

Comisión de la Defensa Jurídica

Son funciones de la Comisión de Defensa Jurídica:

- a) Conocer, cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones legales del presente estatuto, reglamento interno y demás normas que regulen el funcionamiento de la Asociación;
- b) Intervenir en forma directa con la ayuda del secretario general y del asesor de la Asociación en todas las reclamaciones y en defensa tanto judicial como extrajudicialmente a favor de los socios en aquellos problemas que se presentaren como consecuencia de su actividad.
- c) Colaborar con el Secretario General dentro de las sesiones de Directorio o de Asamblea General, a fin de evitar que se violen disposiciones o procedimientos legales;
- d) Cumplir con las disposiciones del presente estatuto, del reglamento y las emanadas de asamblea general.

Comisión de Asuntos Sociales, Culturales y Deportivos

Son funciones de la comisión de asuntos culturales y deportivos:

- a) Coordinar y regular todos los programas relacionados con aspectos sociales, culturales y deportivos organizados para bienestar de los socios y sus familiares.
- b) Organizar cursos, conferencias y cualquier otra actividad que permita el mejoramiento de los socios;
- c) Asistir a todos los actos relacionados con la asociación y representar a esta cuando fueren designados por el secretario general;
- d) Organizar las demás obligaciones que les asigne el estatuto, el reglamento o la asamblea general.

Comisión de Asuntos Económicos

Son funciones de la comisión de asuntos económicos

- a) Elaborar el presupuesto anual de la asociación conjuntamente con el secretario de asuntos económicos y poner a consideración del directorio y de la asamblea general.
- b) Gestionar recursos para ejecución de proyectos de la asociación ante instituciones públicas o privadas;
- c) Responsabilizarse de la ejecución y evaluación de los proyectos de autogestión económica;
- d) Informar al directorio y la asamblea general las actividades desarrolladas por la comisión;
- e) Supervisar la utilización correcta de los fondos y recursos de la Asociación.

Las Sanciones

Los socios que incumplieren las disposiciones del presente estatuto, del Reglamento o de las resoluciones de órganos directivos se harán acreedores según la gravedad de la falta, a las siguientes sanciones:

- a) Amonestación Verbal;
- b) Amonestación Escrita;
- c) Multa;
- d) Suspensión Temporal, y,
- e) Expulsión.

Los socios pueden ser amonestados en forma verbal o escrita por el directorio o la asamblea general, cuando no concurran a una sesión que han sido convocados previamente y no justifiquen su inasistencia, así como haber cometido algún acto de indisciplina dentro de la misma. El socio puede ser sancionado con multa de \$ 5,00 cuando ha dejado de asistir a dos sesiones sin presentar justificación y que haya sido convocado, o no haber pagado más de dos cuotas mensuales. En caso de reincidencia en el lapso de un año, pagará el doble de lo señalado en el inciso anterior.

El socio puede ser suspendido temporalmente por una semana cuando sea reincidente en las infracciones señaladas en los arts. 36 y 37 del presente estatuto o que no se encuentre al día en sus obligaciones económicas. El socio puede ser expulsado por resolución de la asamblea general de acuerdo a los siguientes casos:

- a) Por fraude o desfalco cometido a la Asociación, sin perjuicio de la acción penal correspondiente;

- b) Por reincidencia en escándalos, agresión o falta grave a sus compañeros dentro del seno de la asociación;
- c) Cuando por sentencia ejecutoriada dictada por los jueces competentes el socio haya sido condenado a pena privativa de su libertad;
- d) Cuando tenga más de una suspensión temporal en el lapso de un año.

Para que la expulsión surta efecto legal, será necesario abrir un expediente en el que consten las pruebas agravantes comprobadas y del mismo modo, todas las atenuantes que pudieran presentar los implicados, en todo caso esta sanción no podrá ejecutarse sin haberse dado la oportunidad a la defensa. Toda sanción será susceptible de apelación de la asamblea general, la misma que en último caso será la que ratifique o rectifique la sanción, para ello se requiere de un dictamen previo al directorio. Toda justificación se realizará por escrito y se considerarán únicamente lo casos de fuerza mayor.

Sera considera infracciones del directorio la siguiente

- a) Desarrollar actividades dentro y fuera de la asociación que afecte el prestigio de ellas;
- b) Infringir el estatuto o reglamento interno, vigente.
- c) Negligencia en el cumplimiento de sus funciones.
- d) Inasistencia sin justificación a la asamblea general o del directorio.

Se considera infracciones de los socios;

- a) Infringir el presente Estatuto;
- b) Irrespeto a los miembros del directorio;
- c) Negligencia e incumplimiento de sus deberes
- d) Desarrollar dentro o fuera de la Asociación actividades que afecten el prestigio de ella;

- e) Incumpliendo de las resoluciones de directorio.
- f) Usar el nombre de la Asociación en fines ajenos a los que ella persigue, y,
- g) Las demás que contemplan el Estatuto o el Reglamento.

El Patrimonio

Son bienes de la Asociación:

- a) Todos los muebles e inmuebles que actualmente son de su propiedad y aquellos que en el futuro adquirieran a cualquier título.
- b) Los legados o donaciones que reciba de personas o instituciones privadas o públicas.

Son fondos de la Asociación:

- a) Los fondos que la Asociación obtenga por la realización de actividades acordes con su naturaleza;
- b) Las donaciones fiscales, municipales o privadas que le fueren otorgadas;
- c) Las contribuciones de los socios por concepto de cuotas, multas y donaciones.
- d) Cualquier otro recurso que le corresponda o pueda crearse a su favor directa o indirectamente.

Las Elecciones

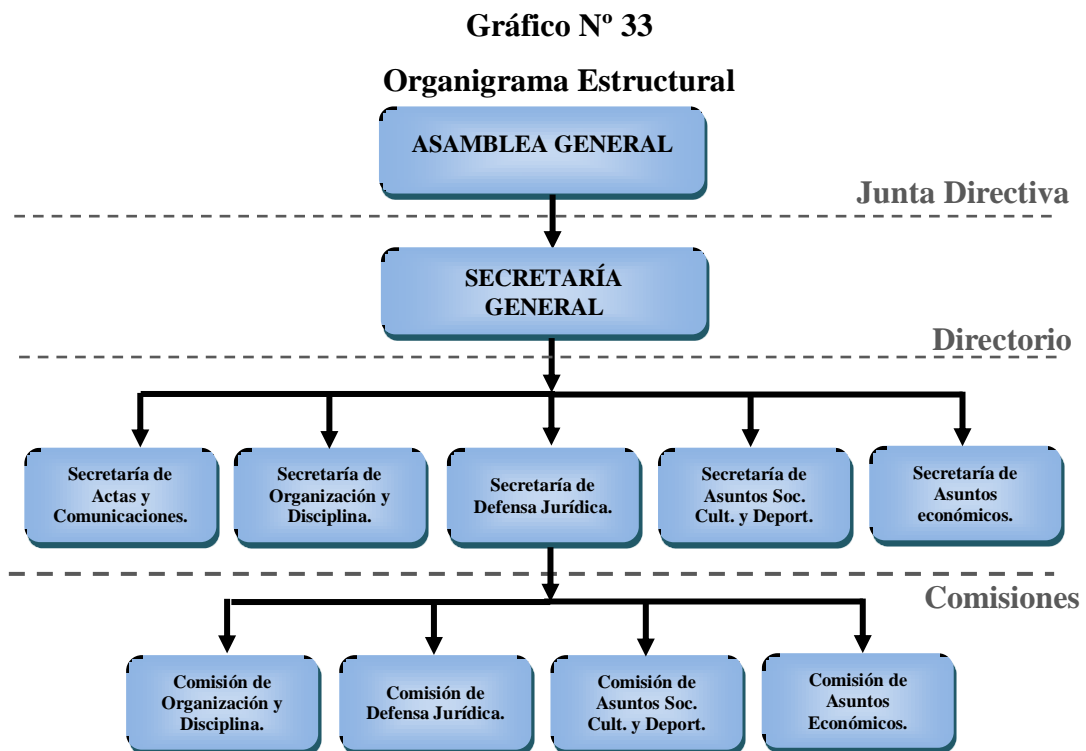
Las elecciones para designar el Directorio se realizarán el último martes del mes de enero, cada dos años y serán posesionados el día 6 de febrero en sesión solemne por aniversario de la Asociación. La elección de las diferentes dignidades se las realizará en forma nominal, de una terna que se mocionará por parte de los

asistentes. Previo a las elecciones, se designará por parte de la Asamblea un Director y dos escrutadores.

Disolución y Liquidación

La Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero” del cantón La Libertad , se extinguirá cuando el número de socios quede reducido a menos de quince integrantes, que por resolución de Asamblea General en tres sesiones diferentes convocadas para este fin o por mandato de la Ley. Una vez disuelta, los bienes serán entregados a una institución de beneficencia que resuelva la última Asamblea General, en ningún caso se aceptará que dichos bienes pasen a propiedad de los socios.

4.5.3 Forma estructural



Fuente: Asociación de Comerciantes de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”.
Elaborado por: Cecibel Solís G.

Debido a que la asociación carece de una estructura organizacional definida, se establece un esquema que refleja la ubicación de las diferentes secretarías y comisiones. Es una representación esquemática de la estructura formal que se propone para la institución, en donde se indican las jerarquías, cargos y líneas de comunicación, presentando una visión inmediata y resumida de la forma de distribución de la misma.

Cuadro N° 10 Plan de Acción

Problema Principal: Escasa cultura organizacional para la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad.				
Fin de la Propuesta: Fortalecer el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades de la asociación.			Indicadores: Logros alcanzados por una administración más eficaz y eficiente.	
Propósito de la Propuesta: Elaborar una propuesta de un diseño organizacional, orientado a mejorar la coordinación administrativa de la asociación.			Indicadores: Relación entre el manejo actual de la asociación y la propuesta de diseño organizacional.	
Coordinador del Proyecto: Cecibel Solís G.				
Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Impulsar, entre los miembros de la Asociación, el interés por cumplir con responsabilidad los objetivos establecidos en el gremio, con el fin de fortalecer y lograr un mejor desarrollo en la organización.	Frecuencia en las reuniones de la asociación. Asistencia de los integrantes a las reuniones. Fortalecimiento de la organización gremial.	Establecer sanciones a quienes no asistan a las reuniones efectuadas. Premiación anual a los socios con menor porcentaje de faltas. Fomentar la responsabilidad con la asociación.	Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad.	Establecer con anticipación los temas a tratarse en cada reunión y dárselos a conocer a los socios. Constante motivación para lograr un mayor porcentaje de asistencia a las reuniones. Planificación de eventos formales para mejorar el desarrollo y competitividad de la asociación.

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Facilitar metas claras que ayuden a la correcta ejecución de las actividades en beneficio de los socios y directivos de la asociación.	<p>Cumplimiento y seguimiento de las metas y objetivos planteados.</p> <p>Logros en el cumplimiento de los plazos establecidos.</p> <p>Socios y directivos orientados hacia las metas propuestas.</p>	<p>Diseño de metas de acuerdo a las necesidades reales de la asociación.</p> <p>Planificación de actividades orientadas a la consecución de las metas establecidas.</p>	Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos del “6 de Febrero”, cantón La Libertad.	<p>Expresar metas precisas y concisas.</p> <p>Dar a conocer las metas y objetivos de la asociación a todos los integrantes.</p> <p>Desarrollar procesos comunicacionales de acuerdo a los recursos de la asociación.</p> <p>Dar a conocer las estrategias de comunicación a los integrantes.</p>
Implementar un sistema de comunicación formal que contribuya al intercambio de ideas y criterios entre todos los que conforman el gremio, con el fin de poder proponer soluciones de mejora para la asociación.	<p>Mayor comunicación entre los socios.</p> <p>Documentación entregada a tiempo</p>	<p>Optimizar los resultados y procesos comunicacionales de la asociación.</p> <p>Plan de comunicación para los miembros de la asociación.</p>	Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos del “6 de Febrero”, cantón La Libertad.	<p>Utilizar los medios de comunicación convencionales (radio).</p> <p>Utilizar los mensajes telefónicos para dar a conocer las actividades de la asociación.</p>

Fuente: Asociación de Comerciantes de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”.
Elaborado por: Cecibel Solís G.

4.6 CONTROL DE LA INFORMACIÓN

La Asociación “6 de Febrero”, carece de un control adecuado de información, la propuesta establece un secretario de actas y comunicaciones, que será el responsable de la información que se genere al interior de la asociación, custodia de libros y redacción de las actas de las sesiones ordinarias y extraordinarias.

4.7 POLÍTICAS DE INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN

Se plantea la necesidad de implementar un sistema de incentivos y motivaciones para los integrantes de la asociación:

1. Reconocimiento público a la participación en las actividades desarrolladas por la asociación.
2. Prestaciones a los socios para incrementar su negocio.
3. Préstamos a los agremiados por situaciones que afecten la salud de la familia.
4. Reconocimiento a quienes se encuentren al día en los pagos de cuotas.
5. Fondo mortuario para los integrantes y sus familiares directos.
6. Fondo por accidentes.
7. Agasajos en días especiales.

4.8 CULTURA ORGANIZACIONAL

Se establece el cumplimiento de la filosofía de la asociación en su misión, visión, metas y objetivos, para lograr un gremio más competitivo y eficiente, orientada al mejoramiento continuo de las diferentes actividades que se desarrollan en la organización. Para el fortalecimiento la cultura organizacional se recomienda tener en cuenta los siguientes lineamientos:

1. Mayor participación y compromiso de los asociados.
2. Mejorar los procesos administrativos.
3. Conformación de alianzas con los pescadores.
4. Cumplir a cabalidad con lo estipulado en la normativa que se plantea.
5. Creación de un entorno agradable para todos los asociados.
6. Fortalecer el liderazgo de la asociación.

4.9 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD

La productividad comercial y la eficiencia administrativa son los resultados de la renovación del diseño organizacional para la Asociación de Trabajadores Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”. Los cambios organizacionales fortalecen los procesos y procedimientos internos orientados a alcanzar los objetivos planteados en la propuesta.

4.9.1 Control

El proceso de control considera todas aquellas actividades que conlleven a lograr una asociación capaz de enfrentar las amenazas que le presenta el mercado y la competencia aprovechando las oportunidades que brinda. El control pone énfasis en las actividades y acciones que desarrolla la asociación, de manera que se logre siempre la satisfacción del cliente y el progreso de la organización. En el caso de que los procedimientos o procesos no estén dando los resultados esperados, la verificación y toma de acciones correctivas se deben de realizar de manera inmediata para restablecer una ruta que permita conseguir los objetivos propuestos.

4.9.2 Innovación

La flexibilidad ante los cambios que se presentan en el mercado y la forma de

hacerles frente, es otra de las ventajas que se proponen en la renovación del diseño organizacional.

La innovación de los procesos administrativos y los procedimientos organizativos, permiten alcanzar la sostenibilidad de la asociación, la conformación de alianzas con los proveedores de pescados y mariscos, como medida para prever el desabastecimiento es una propuesta nueva que proporcionará mayor solidez y fortalecimiento a la organización, alcanzando una ventaja comparativa y competitiva en el mercado.

4.9.3 Eficacia

Los resultados exitosos del consenso final sobre la misión, visión, objetivos, indicadores y metas que se logre, es lo que determina la eficacia organizacional de la asociación, la que le permitirá alcanzar una mayor productividad, desarrollo, crecimiento y garantizar su supervivencia y continuidad.

La eficacia del trabajo emprendido dependerá del cumplimiento de las estrategias y de las revisiones periódicas del rendimiento para aprender y mejorar los procedimientos de la asociación, así como de la coordinación de las estrategias con los objetivos individuales y de la organización.

4.10 EJES FUNDAMENTALES

- **Mentalidad Empresarial:** Los socios de la agrupación son comerciantes dedicados a generar sus propios ingresos a través de la negociación en la compra y venta de pescados y mariscos, procurando siempre una rentabilidad que les permita sostener a sus familias y reinvertir su capital para mejorar sus ingresos, bajo la a partir de los recursos con que cada uno cuenta, reinvirtiéndolos constantemente para mejorar sus utilidades,

bajo el amparo de la Asociación.

- **Proyección Social:** Proporcionar productos de calidad a la sociedad peninsular, comercializando pescados y mariscos frescos para procurar la seguridad alimentaria de los clientes finales.
- **Honestidad y Transparencia:** Fundamentar su actividad comercial en los valores de la honestidad y transparencia, como cualidades humanas que los llama a trabajar en pro del bienestar de los clientes.
- **Redistribución en Beneficio de los Asociados:** Los recursos excedentes de las diferentes actividades que desarrolla la Asociación, se repartirán entre los integrantes del gremio.
- **Eficiencia como Cultura Organizacional:** Las actividades de la asociación y de sus miembros estarán orientadas al cumplimiento de los objetivos de la asociación y al mejoramiento continuo de la actitud comercial de los socios.
- **La Participación Activa:** La intervención, opinión, sugerencias y accionar de los integrantes de la asociación, en la toma de decisiones orientadas al desarrollo de la organización.
- **Responsabilidad Social:** Cumplimiento de las obligaciones contraídas con el estado.
- **Servicio:** Compromiso de servicio con pescadores, clientes y consumidores.

4.11 PRINCIPIOS DE LA ASOCIACIÓN “6 DE FEBRERO”.

- **Productividad:** Mejorar continuamente en las actividades que competen a la asociación, fortaleciendo la productividad y afianzando el rol de la organización.
- **Cumplimiento:** Es la respuesta inmediata que se dé a los requerimientos del cliente, tanto interno como externo.
- **Eficacia:** Lograr la satisfacción del consumidor final y resolver cualquier inconveniente con total eficiencia.

- **Liderazgo:** La directiva creará un ambiente de trabajo agradable, liderando el propósito y la orientación de la organización, involucrando a todos los socios en el logro de los objetivos y metas de la asociación
- **Trabajo en equipo:** Conformar un grupo unido por los objetivos comunes de la asociación, orientados a la satisfacción del cliente.
- **Compromiso:** Con el consumidor final y con la calidad en los productos que se distribuyen.

4.12 VÍNCULOS INTERORGANIZACIONALES

4.12.1 Ministerio de Inclusión Económica y Social

La relación con esta entidad se ampara en que el Ministerio de Inclusión Económica y Social –MIES, promueve y fomenta activamente la inclusión económica y social de la población, de tal forma que se asegure el logro de una adecuada calidad de vida para todos los ciudadanos y ciudadanas, mediante la eliminación de aquellas condiciones, mecanismos o procesos que restringen la libertad de participar en la vida económica, social y política de la comunidad y que permiten, facilitan o promueven que ciertos individuos o grupos de la sociedad sean despojados de la titularidad de sus derechos económicos y sociales, y apartados, rechazados o excluidos de las posibilidades de acceder y disfrutar de los beneficios y oportunidades que brinda el sistema de instituciones económicas y sociales.

4.12.2 Ministerio de Industrias y Productividad – MIPRO.

Este ministerio impulsa el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de

calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno y externo.

Dentro de estos lineamientos, se propone establecer convenios para fomentar y mejorar la productividad de la organización, fortalecer la eficiencia administrativa y capacitar a los asociados de acuerdo a sus necesidades de formación. Se puede sacar provecho de uno de sus principales ejes estratégicos, que promueve la generación de capacidades productivas y la calidad como puntales de desarrollo productivo.

4.12.3 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca es la institución rectora del multisector, para regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general. Esta entidad, coordina, diseña y evalúa las políticas del sector agropecuario con el resto de sectores económicos y sociales.

4.12.4 Gobierno Autónomo descentralizado del cantón La Libertad

Entre las funciones del GAD del cantón La Libertad está el promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizarla realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.

De igual manera se expone promover los procesos de desarrollo económico local

en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno; Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres, servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios; Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad. En base a estos preceptos, la asociación buscará una estrecha relación con la entidad municipal para coordinar acciones que fortalezcan su actividad comercial.

4.13 CUADRO DE MANDO INTEGRAL – CMI.

La Asociación “6 de Febrero” requiere contar con una herramienta que le permita medir sus actividades en términos de la filosofía propuesta, que le muestre constantemente los objetivos, metas y resultados alcanzados que le proporcione una visión global de sus acciones y del entorno. El cuadro de mando, se alinea a estas exigencias, puesto que guía a los asociados hacia el pleno cumplimiento de la misión, orientando sus conocimientos específicos en dirección al logro de metas estratégicas. Además, permite guiar el desempeño actual, como dejar sentadas las bases del desempeño futuro. Utiliza cuatro perspectivas financiera, de cliente, de procesos operativos, innovación y aprendizaje, para alinear iniciativas individuales y organizacionales que faciliten el cumplimiento de los objetivos con los clientes y los asociados. El cuadro de mando integral, proporciona varios beneficios, entre los que se mencionan: el alineamiento estratégico, la integración entre los diferentes niveles, seguimiento y control de los planes siendo un medio informativo, de motivación e incentivo. Lo que se pretende con la ejecución de un cuadro de mando integral, es presentar los indicadores que direccionen la actuación de la asociación a la consecución de las estrategias planteadas.

Cuadro N° 11

Cuadro de Mando Integral para la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad.

Perspectiva	Mapa de Estrategias	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sostenibilidad. ▪ Creación de nuevos ingresos a la asociación. ▪ Maximizar la rentabilidad. ▪ Gestionar eficazmente los costos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr un mayor posicionamiento en el mercado en el que se desempeña. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor económico agregado. ▪ Nivel de productividad. ▪ Ingresos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de las utilidades de los socios. ▪ Excelentes rendimientos económicos. ▪ Alta rentabilidad por líneas de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionar actividades en beneficio de la asociación y sus integrantes. . ▪ Negociaciones altamente beneficiosas para los asociados.
Perspectiva de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de servicio. ▪ Creación de valor del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacer las necesidades de los clientes. ▪ Mantener y acrecentar el número de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingreso por ventas. ▪ Clientes satisfechos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar atención de calidad. ▪ Complacencia de los clientes. ▪ Fidelización de los clientes. ▪ Mayor cuota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio post venta. ▪ Entregas exactas y oportunas. ▪ Mejorar la logística. ▪ Expansión a otros mercados.
Perspectiva de los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Almacenaje de los productos (frigorífico) ▪ Asociarse con los proveedores para la entrega de productos. ▪ Mejorar los procesos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionar la entrega oportuna de productos con los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción. ▪ Cumplimiento. ▪ Reglas claras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayores negocios ▪ Desarrollo de nuevos servicios. ▪ Optimización de los procesos comerciales. ▪ Mayor participación de los integrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición de frigorífico para guardar los productos del mar.
Perspectiva de la innovación y el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de las necesidades de Capacitación y comunicación. ▪ Formación y desarrollo de los conocimientos de los integrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Talleres para fortalecer las habilidades y conocimientos de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor productividad. ▪ Integrantes formados en negociación de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operatividad más eficaz. ▪ Asociación con integrantes calificados para dirigirla. ▪ Alineación de metas personales con las de la asociación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar la capacitación. ▪ Implementación de un plan de comunicación para la asociación.

Fuente: Asociación de Comerciantes de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”.

Elaborado por: Cecibel Solís G.

4.13.1 Perspectivas del cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral - CMI, comprende las perceptivas, el mapa de estrategias, los objetivos, indicadores, metas y acciones para fortalecer la estructura organizativa de la asociación.

Perspectiva Financiera: Lograr la sostenibilidad de la organización, la creación de nuevos ingresos para la asociación, la maximización de la rentabilidad y una eficaz gestión de los costos, lo que permitirá un mayor posicionamiento en el mercado.

Perspectiva Clientes: Diferenciación por la calidad de servicio prestado y por la creación de valor para el cliente, satisfaciendo sus necesidades actuales y conociendo sus necesidades futuras, a fin de fidelizarlos y lograr una mayor cuota de mercado.

Perspectiva de Procesos Internos: Mejorar los procesos administrativos, lograr alianzas con los proveedores de pescados y mariscos, y gestionar la adquisición de un frigorífico.

Perspectiva de la innovación y aprendizaje: Lograr la formación y desarrollo de los conocimientos de los integrantes a través de la capacitación.

4.14 PRESUPUESTO

El proceso de cambio organizativo y estructural de la Asociación “6 de Febrero”, implica el uso una serie de recursos que demandan gastos, los mismos que se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 12 Presupuesto del Proyecto

RECURSOS	INSTITUCIONALES
	Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos "6 de Febrero", cantón La Libertad
	HUMANOS
	Directiva, Investigador.
	MATERIALES Y EQUIPOS
	PC de escritorio, Impresora, Grabadora, Cámara Digital, Tinta, Resmas A4, Lápices, Marcadores, Esferográficos, Copias, Anillados, Movilización y Comunicación.
ECONÓMICOS	
	\$3,776.00

PRESUPUESTO

RECURSOS HUMANOS

N°	Denominación	Tiempo	Costo Unitario	Total
1	Investigador	3 meses	\$ 380,00	\$ 1140,00
3	Directiva	3 meses	\$ 150,00	\$ 450,00
SUBTOTAL				\$ 1590,00

RECURSOS MATERIALES Y EQUIPOS

N°	Denominación	Tiempo	Costo Unitario	Total
1	PC de escritorio	3 meses	\$ 300,00	\$ 300,00
1	Impresora	3 meses	\$ 100,00	\$ 100,00
1	Grabadora	3 meses	\$ 80,00	\$ 80,00
1	Cámara Fotográfica Digital	3 meses	\$ 100,00	\$ 100,00
3	Resmas de papel A4	3 meses	\$ 4,00	\$ 12,00
4	Lápiz, Esferos, Marcadores	3 meses	\$ 1,00	\$ 4,00
4	Copias	3 meses	\$ 15,00	\$ 60,00
1	Anillados		\$ 10,00	\$ 10,00
SUBTOTAL				\$ 666,00

ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

N°	Denominación	Tiempo	Costo Unitario	Total
1	Diagnóstico situacional		\$ 150,00	\$ 150,00
1	Propuesta		\$ 300,00	\$ 300,00
1	Elaboración Reglamento Interno		\$ 100,00	\$ 100,00
1	Manual de Organización y Funciones		\$ 100,00	\$ 100,00
2	Capacitación		\$ 200,00	\$ 400,00
1	Sistema de información y control		\$ 150,00	\$ 150,00
2	Alianzas Estratégicas		\$ 100,00	\$ 200,00
SUBTOTAL				\$ 1,400,00

OTROS

N°	Denominación	Tiempo	Costo Unitario	Total
1	Movilización	3 meses	\$ 20,00	\$ 60,00
1	Comunicación	3 meses	\$ 20,00	\$ 60,00
SUBTOTAL				\$ 120,00
TOTAL				\$ 3,776.00

Elaborado por: Cecibel Solís G

Cuadro N° 13 Presupuesto de Ingresos y Gastos de la Asociación “6 de Febrero”

INGRESOS			EGRESOS						
DETALLE	V. MENSUAL	V. ANUAL	RECURSOS HUMANOS			TOTALES			
Recursos Propios (\$25,00 mensuales por cada socio)	\$ 1875,00	\$ 22500,00	CANTIDAD	DENOMINACIÓN	V. MENSUAL	V. ANUAL			
			1	Contador Externo	\$ 450,00	\$ 900,00			
			1	Presidente	\$ 300,00	\$ 3600,00			
			1	Secretario	\$ 250,00	\$ 3000,00			
			TOTAL					\$ 7500,00	
			GASTOS DE SERVICIOS BÁSICOS						
			1	Agua	\$ 25,00	\$ 300,00			
			1	Luz	30,00	360,00			
			1	Teléfono e Internet	20,00	240,00			
			TOTAL					\$ 900,00	
			ARRIENDO						
			1	Local	\$ 200	\$ 2400,00			
			TOTAL					\$ 2400,00	
			GASTOS ADMINISTRATIVOS						
			1	Útiles de Oficina		\$ 500,00			
			1	Imprevistos		\$ 800,00			
			TOTAL					\$ 1300,00	
			EQUIPOS DE COMPUTACIÓN						
			1	Impresora y PC de escritorio		\$ 1500,00			
			TOTAL					\$ 1500,00	
			GASTOS DE CAPACITACIÓN						
			3	Capacitaciones		\$ 4000,00			
			TOTAL					\$4000,00	
TOTAL INGRESOS		\$ 22500,00	TOTAL EGRESOS			17600,00			

Elaborado por: Cecibel Solís G.

CONCLUSIONES

La Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad, requiere de manera urgente de un cambio organizativo, originado principalmente, por la escasa cultura organizacional, de la cual se derivan una serie de inconvenientes en el desarrollo de sus actividades.

Se reconoce la existencia de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permiten la generación de estrategias a través de la integración de estos elementos.

La filosofía de la asociación establece la guía para el diseño organizacional de una agrupación orientada a la satisfacción del cliente, a la optimización de sus actividades comerciales y a la integración de sus agremiados.

La asociación motivo de estudio requiere de una mejor coordinación de sus actividades cotidianas y de desarrollo eficiente de la organización, para lo cual se necesita de objetivos y metas claras y alcanzables.

La propuesta establece los ejes fundamentales sobre los que debe trabajar la asociación, como son la mentalidad empresarial, proyección social, honestidad y transparencia, redistribución en beneficio de los asociados, eficiencia, participación, responsabilidad social y compromiso de servicio.

Se necesita de la implementación de estrategias que mantengan motivados a los integrantes de la asociación, el establecimiento de alianzas y convenios con organizaciones radicadas en la región, así como la capacitación y formación de los agremiados.

RECOMENDACIONES

Tomar en cuenta la propuesta de Diseño Organizacional para la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, cantón La Libertad, para la conformación de una organización más eficiente y competitiva.

Aprovechar las fortalezas que tienen la asociación y las oportunidades que brinda el mercado para enfrentar con éxito las debilidades y amenazas con las que tiene que lidiar en el desarrollo de sus actividades.

Considerar lo expuesto en la filosofía de la asociación, en cuanto a su misión, visión y metas, para establecer un diseño organizacional que se adapte a la conformación de un gremio que trabaje de manera eficiente y eficaz.

Diseñar objetivos y metas que permitan su fácil consecución y conforme se vayan cumpliendo, elaborar otros hasta lograr el fortalecimiento de las actividades, procesos y procedimientos que se desarrollan al interior de la organización a fin de establecer una asociación más sólida que satisfaga los requerimientos de los involucrados.

Trabajar con esmero, dedicación, responsabilidad y cumplimiento sobre los ejes fundamentales que guían las actividades de la asociación, en beneficio de los agremiados, de los clientes y la sociedad en general.

Fomentar acciones tendientes a la completa motivación de los integrantes de la Asociación “6 de Febrero”, de manera que se logre mantener su satisfacción y compromiso con la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ALEJANDRO, K. y MARTIN M. (2007). Liderazgo Emprendedor, Como Estructurar una Micro y Mediana Empresa.
- ALFONSO, S. & SOTO, E. (2006). Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden. México. Editorial: Thomson.
- ARNOLETTO, E. & DÍAZ, A. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial: UCC.
- Asamblea Nacional, Constitución de la República del Ecuador. R.O. # 449 del 20 de Octubre del 2008.
- Asamblea Nacional, Ley Orgánica de Libre Competencia Económica, aprobada en octubre del 2011.
- Asamblea Nacional, Plan Nacional del Buen Vivir, vigente desde marzo del 2010.
- BATEMAN, S. y SNELL, A. (2004). Administración una ventaja competitiva, Mc Graw-Hill 4ª edición.
- BERNAL, César. (2010). Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México. Pearson-Educación.
- CASTILLO, A. & TOUS, D. (2008). Administración de organizaciones en el entorno actual. Ediciones Pirámide, S.A.
- CASTILLO, J. (2007). Administración de Personal. Un enfoque hacia la calidad. 2º Edición. ECOE Ediciones

- CHIAVENATO, I. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill.
- DAFT, R. (2008). Understanding Management. Cengage Learning.
- Cummings, T.& Worley, C. (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio. México D.F. Edit. Thomson.
- DE LA PEÑA, A. (2005). Proyecto Empresarial, Internacional Thomson Editores Spain Paraninfo, España.
- FRANKLIN, E. (2004). Organización de Empresas, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill,
- GALÁN, J. (2006). Diseño Organizativo. Editorial Thomson, Primera Edición, México D.F.
- GAN, F.; TRIGINÉ, J. (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos.
- GARZÓN, M. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- JARAMILLO, J. (2002). Dirección Estratégica. México: Segunda Edición. Mc Graw-Hill de Management.
- KOONTZ, H. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial. Editorial McGraw-Hill. Edición 14°
- LAWRENCE, J. G. (2007). Principios de Administración Financiera, 11° Edición, Pearson Ediciones.

- LÓPEZ, M. (2007). Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información. Editorial Universidad de Caldas.
- MÉNDEZ, C. (2006). Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales. Cuarta Edición.
- MERCADO, S. (2008). Administración aplicada, teoría y práctica. Primera Parte. Editorial LIMUSA S.A.
- MINTZBERG, H. (2001). Diseño de Organizaciones Eficientes. Ediciones El Atenero. Buenos Aires - Argentina.
- PAREDES, G. (2011). Investigación Acción. Grijalba Editores.
- RAMÍREZ, V. (2007). Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión
- ROBERTO, L. (2011). Guía para la elaboración de los proyectos académicos de investigación
- ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación.
- RODRÍGUEZ, J. (2002). Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos 3ª.Ed. México.
- SAMANIEGO, N. (2004). Las políticas de mercado de trabajo y su evaluación en América Latina, CEPAL, Serie Macroeconomía del Desarrollo, No. 19.
- SAINZ, J. (2012). El Plan Estratégico en la Práctica. 3º Edición. ESIC Editorial.

- VIDAL, E. (2004). Diagnóstico Organizacional. Evaluación del Desempeño Empresarial. ECOE Ediciones.

Páginas Web Consultadas

<http://apoyoorganizacional.blogspot.com/2008/02/modelos-de-planeacion-estrategica.html>

<http://books.google.com.ec/books?id=A5RHOrX2OjsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

<http://estudiovive.blogspot.com/2012/08/problemas-de-organizacion-de-las.html>

<http://online-psicologia.blogspot.com/2007/11/la-estructura-organizacional-concepto-y.html>

<http://www.articuloz.com/administracion-articulos/ejercicio-de-analisis-de-la-estructura-organizacional-empresarial-590664.html>

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

<http://www.emagister.com/descargar-manual-organizacion-dec-1055464.htm>

<http://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disenio-organizacional/>

http://www.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2/th_s_grade/especializacion-en-desarrollo-organizacional.html

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Centralización: La centralización es una tendencia a concentrar la autoridad de toma de decisiones en un grupo reducido de personas.

Centro de Acopio: Es un lugar donde los integrantes del gremio dan a conocer todas sus inquietudes e inconvenientes que les presenten, con la finalidad de poder buscar una solución viable y ejecutable, para el beneficio de la Asociación.

Coyunturas: Conjunto de circunstancias contingentes y cambiantes que determinan una situación.

Departamentalización: La departamentalización es un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares y, lógicamente, relacionadas.

Estandarización: Es el proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera estándar o previamente establecida.

Formalización: La formalización representa el uso de normas en una organización.

Fracción Muestral: Cociente del tamaño de la muestra n por el de la población N , en el muestreo de poblaciones finitas, que generalmente se representa por Fm .

Frecuencia: La frecuencia indica las veces en que se sucede un hecho en un determinado período de tiempo.

Interrelación: Relación mutua entre personas, cosas o fenómenos.

Investigación Hemerográfica: Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie.

Jerárquica: Gestión de las organizaciones para designar la cadena de mando que comienza con los gestores de alta dirección y sigue hasta los trabajadores no gestores, sucesivamente, por todos los niveles de la estructura organizacional.

Proceso: Se refiere al cambio de estado desde un estado inicial hasta un estado final. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Solventar: Arreglar cuentas pagando la deuda a que se refieren. Dar solución a un asunto difícil.

Vincular: Unir o relacionar una persona o cosa con otra.

ANEXOS

Anexo N° 1



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

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS INTEGRANTES DE LA ASOCIACIÓN DE
COMERCIANTES AUTÓNOMOS INTRODUCADORES DE PESCADOS
Y MARISCOS “6 DE FEBRERO”, CANTÓN LA LIBERTAD.
Año 2013**

OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO PARA LA FASE DEL DIAGNÓSTICO

OBJETIVO GENERAL

Recopilar información sobre la opinión de los integrantes respecto al Diseño Organizacional del gremio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recoger datos sobre la organización administrativa de la asociación.
- Obtener datos acerca de la percepción de los socios sobre las necesidades o problemas que se presentan por la organización.
- Conseguir información sobre los beneficios de un diseño organizacional adecuado a las necesidades de la asociación.



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



ENCUESTA A SOCIOS

Instrucciones: Para contestar este instrumento sírvase marcar con una X el número que corresponda a la alternativa que crea conveniente tomando en cuenta los siguientes parámetros.

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

Escoja sólo una respuesta. De su aporte depende el éxito del estudio.

I. Información General

Condición del informante

Sexo: Hombre Mujer

II. Información Específica

ÁREAS E INDICADORES	1	2	3	4	5
1. ¿Está de acuerdo con la gestión administrativa de la asociación?					
2. ¿Existe colaboración entre los socios del gremio?					
3. ¿Conoce usted los fines y objetivos de la asociación?					
4. ¿Conoce de algún proyecto en beneficio de la asociación?					
5. ¿Está de acuerdo con la normativa vigente en el estatuto de la asociación?					
6. ¿La asociación programa reuniones frecuentemente?					
7. ¿Conoce lo que es un diseño organizacional?					
8. ¿Inicialmente, se agruparon con la finalidad de ejercer un comercio formal?					
9. ¿La asociación cuenta con algún manual de procedimientos?					
10. ¿Conoce cuáles son las funciones de los directivos del gremio?					
11. ¿Cree conveniente una mejor organización del gremio?					

12. ¿Estaría dispuesto a participar en actividades orientadas al progreso de la asociación?					
13. ¿Conoce algún tipo de restricciones que impidan cambios o modificaciones el mejoramiento de la organización?					
14. ¿Estima conveniente la creación de la filosofía para la organización?					
<p>Sírvase expresar, alguna sugerencia sobre el tema:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
No escriba su nombre (recuerde que éste instrumento es anónimo)					

Lugar y Fecha.....

Gracias por su amable colaboración

Anexo N° 2



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



ENCUESTA A CLIENTES

Instrucciones: Para contestar este instrumento sírvase marcar con una X el número que corresponda a la alternativa que crea conveniente tomando en cuenta los siguientes parámetros.

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

Escoja sólo una respuesta. De su aporte depende el éxito del estudio.

III. Información General

Condición del informante

Sexo: Hombre Mujer
Condición: Consumidor Comerciante

IV. Información Específica

ÁREAS E INDICADORES	1	2	3	4	5
1. ¿Asiste frecuentemente a proveerse de pescados y mariscos?					
2. ¿Encuentra productos del mar frescos?					
3. ¿El servicio recibido es de su agrado?					
4. ¿Conoce de algún otro gremio que le brinde la misma calidad de productos?					
5. ¿Le gustaría que sus proveedores de pescados y mariscos presentaran una mejor imagen y servicio?					
6. ¿Están bien organizados los expendedores de pescados y mariscos?					
7. ¿Es conveniente para usted el horario de expendio de productos?					
8. ¿La calidad, el precio y el peso de los productos, cumple con sus expectativas?					

9. ¿Estima conveniente que la asociación cuente con un centro de acopio?					
10. ¿Estima conveniente que la asociación cuente con un centro de acopio?					
11. ¿Cree que la asociación debería tener una mejor organización?					
<p>Sírvase expresar, alguna sugerencia sobre el tema:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
<p>No escriba su nombre (recuerde que éste instrumento es anónimo)</p>					

Lugar y Fecha.....

Gracias por su amable colaboración

Anexo N° 3



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



ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Objetivo: Determinar la necesidad de mejorar la estructura organizativa de la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de Pescados y Mariscos “6 de Febrero”, del cantón La Libertad.

Las respuestas brindadas serán de mucha utilidad para la propuesta del Diseño Organizacional del gremio que usted representa.

- 1.- ¿Qué motivos originaron la conformación de la Asociación?
- 2.- ¿Qué problemas enfrenta el gremio en la actualidad en lo referente a la relación entre socios y directivos?
- 3.- ¿La organización actual de la asociación cubre las expectativas de todos los socios?
- 4.- La asociación se plantea anualmente objetivos de crecimiento. ¿Cree usted que se cumplen en el corto, mediano y largo plazo para el desarrollo del gremio?
- 5.- ¿Considera usted que la Asociación lograría mayores ventajas competitivas con una mejor organización?
- 6.- ¿Cree usted que el Diseño Organizacional de la asociación aportaría a un mejor desempeño de sus actividades y al fortalecimiento del gremio?

Gracias por su colaboración

Anexo N° 4

Carta Aval



ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES AUTONOMOS INTRODUCTORES DE PESCADOS Y MARISCOS DEL CANTON LA LIBERTAD "6 DE FEBRERO"

Acuerdo Ministerial No. 022 - 2003

La Libertad, 12 de Julio del 2012.-

Srta. (Sra.)

Cecibel Francisca Solís Grijalva

Egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena


Ab. VICTOR CUSME GONZABAY, en calidad de Presidente de la ASOCIACION DE COMERCIANTES AUTONOMOS INTRODUCTORES DE PESCADOS Y MARISCOS, "6 DE FEBRERO", del Mercado del Cantón La Libertad, dando contestación a la petición de la Srta. (Sra.) CECIBEL SOLIS GRIJALVA, Egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, indicando lo siguiente:

En una asamblea extraordinaria realizada el día 11 de julio del 2012 a las 17h00, en las instalaciones de la Federación de Barrios del Cantón La Libertad, se resolvió dar el apoyo necesario a esta petición, la misma que estará a cargo de su representante legal de nuestra asociación ya que el tema a tratarse, es la "ELABORACION DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACION 6 DE FEBRERO". El cual es de interés y de importancia para nuestro gremio.

Es grato saber que los estudiantes de nuestra Península se preocupen por el bienestar de nuestra comunidad, su desarrollo, progreso y metas; siendo loable reconocer el trabajo a desarrollar por la Srta., (Sra.) Egresada, para el cumplimiento de su objetivo que es, ser una profesional en la rama de INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.

Dios Patria y Libertad

Cordialmente,


AD. VICTOR CUSME GONZABAY
REG. 24-2011-182
FORO DE ABOGADOS

Anexo N° 5

Acta de Sesión de Trabajo con los miembros de la Asociación



ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES AUTONOMOS INTRODUCORES
DE PESCADOS Y MARISCOS DEL CANTON LA LIBERTAD
"6 DE FEBRERO"

Acuerdo Ministerial No. 022 - 2003

ACTA DE COMPROMISO

En la Ciudad de La Libertad a los 15 días del mes de Septiembre del 2012, bajo este Acta se comprometen a trabajar todos los integrantes de la Asociación de Comerciantes de pescados de mariscos "6 de Febrero", para implementar el "DISEÑO ORGANIZACIONAL" que contribuirá a una mejor coordinación efectiva de sus actividades, con el aporte de los socios que la conforman a través de la participación activa y adquiriendo un compromiso mutuo.

- Facilitar metas claras que ayuden a la correcta ejecución de las actividades en beneficio de los socios y directivos de la Asociación.
- Propiciar la participación de todos los socios que forman parte del gremio, fortaleciendo la conformación de alianzas estratégicas y asociaciones con aquellos que puedan contribuir a mejorar el desarrollo de la Asociación 6 de Febrero del Cantón La Libertad.
- Implementar un sistema de comunicación formal que contribuya al intercambio de ideas y criterios entre todos los que conforman el gremio, con el fin de poder proponer soluciones de mejora para la Asociación.
- Proporcionar una filosofía que oriente sus acciones y actividades en beneficio de la Asociación.
- Trabajar en equipo para mejorar los factores que determinan y condicionan negativamente la situación actual de la Institución, desarrollar aquellos que inciden en ella positivamente, para reducir las brechas de inequidad existentes.

Se suscribe este compromiso que se encuentra abierto a la adhesión de otros agremiados de la Asociación en la que se comprometen a trabajar en conjunto hacia el logro de los objetivos.

Ab. VICTOR CUSME GONZABAY
REG. 24-2011-152
FORO DE ABOGADOS

Ab. Víctor Cusme Gonzabay
Presidente
Asociación de Comerciantes
de Pescados y Mariscos
"6 de Febrero"

Srta. Cecibel Solís Grijalva
Estudiante UPSE
Carrera de Ingeniería en
Desarrollo Empresarial

Anexo N° 6

Acta de Aprobación de la Filosofía Institucional



ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES AUTÓNOMOS INTRODUCTORES
DE PESCADOS Y MARISCOS DEL CANTÓN LA LIBERTAD
"6 DE FEBRERO"

Acuerdo Ministerial No. 022 - 2003

ACTA DE POSESIÓN EXTRAORDINARIA

PARA APROBACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y ESTRUCTURA ORGÁNICA

En la Ciudad de La Libertad a los 28 días del mes de Noviembre del 2012, reunidos en la Sede de la Federación de Barrios del Cantón La Libertad, para proceder a la revisión sobre la alineación y aprobación de la Misión, Visión, Valores, Estructura Orgánica de la Asociación que contribuirá al trabajo de una forma sistematizada y eficiente.

Por ello, se presentó la alineación que debe tener el "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN 6 DE FEBRERO", que para efecto del mismo se analizó los aspectos de operación y funcionamiento del gremio.

⇒ **MISIÓN:** La Asociación de Comerciantes "6 de Febrero" se caracteriza por ser una organización dedicada a la distribución mayorista de pescados y mariscos de alta calidad, logrando superar las expectativas de los clientes del Cantón La Libertad y de la Provincia de Santa Elena.

⇒ **VISIÓN:** Ser una organización líder en la distribución de pescados y mariscos a nivel regional; así como posicionarnos como una asociación comprometida con la satisfacción del cliente, trabajando con responsabilidad e integridad.

⇒ **VALORES CORPORATIVOS:** Entre los valores que mayor relevancia tienen para el beneficio de la Asociación son los que se detallan a continuación:

- ❖ **Actitud:** Mejor desempeño en las actividades que desarrolla la asociación, actitud positiva con la organización.
- ❖ **Comportamiento:** Demostrar buen comportamiento como integrante de la asociación, ajustando nuestro proceder al entorno y a las circunstancias, lo que se convertirá en una carta de presentación para la organización.
- ❖ **Honestidad:** Importante pilar de toda organización, la fortalece y genera confianza y respeto.



**ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES AUTÓNOMOS INTRODUCTORES
DE PESCADOS Y MARISCOS DEL CANTÓN LA LIBERTAD
"6 DE FEBRERO"**

Acuérdo Ministerial No. 022 - 2003

- ❖ **Lealtad:** Entrega y compromiso con la asociación y con todas las actividades que se desarrollan en beneficio de la organización y sus integrantes.

⇒ **ESTRUCTURA ORGÁNICA:**



AB. VICTOR CUSME GONZABAY
REG. 24-2011-132
FORO DE ABOGADOS

Ab. Víctor Cusme Gonzabay
Presidente
Asociación de Comerciantes
de Pescado y Mariscos
"6 de Febrero"

Srta. Cecibel Solís Grijalva
Estudiante- UPSE
Carrera de Ingeniería en
Desarrollo Empresarial

Anexo N° 7

Acta de Sesión para la Aprobación de los Principios y Objetivos



ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES AUTONOMOS INTRODUCTORES
DE PESCADOS Y MARISCOS DEL CANTON LA LIBERTAD
"6 DE FEBRERO"
Acuerdo Ministerial No. 022 - 2003

ACTA DE SESIÓN

PARA APROBACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA ASOCIACIÓN OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

En la Ciudad de La Libertad a los 2 días del mes de Enero del 2013, reunidos en la Sede de la Federación de Barrios del Cantón La Libertad, para la revisión sobre la alineación y aprobación del Objetivo General, Objetivos Específicos y Principios de la Asociación 6 de Febrero, que ayudará al logro de una mejor una coordinación de las actividades.

Por ello, se presentó la alineación que debe tener el DISEÑO ORGANIZACIONAL, para efecto del mismo se analizó los distintos aspectos de operación y funcionamiento de la Asociación.

➤ OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Diseño Organizacional para la Asociación "6 de Febrero" del Cantón La Libertad, que contribuya a una mejor coordinación y el desarrollo eficaz de las funciones entre los integrantes que forman parte del gremio.

➤ OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Impulsar, entre los miembros de la Asociación, el interés por cumplir con responsabilidad los objetivos establecidos en el gremio, con el fin de fortalecer y lograr un mejor desarrollo en la organización.
- ❖ Facilitar metas claras que ayuden a la correcta ejecución de las actividades en beneficio de los socios y directivos de la asociación.
- ❖ Implementar un sistema de comunicación formal que contribuya al intercambio de ideas y criterios entre todos los que conforman el gremio, con el fin de poder proponer soluciones de mejora para la Asociación.




**ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES AUTÓNOMOS INTRODUCTORES
DE PESCADOS Y MARISCOS DEL CANTÓN LA LIBERTAD
"6 DE FEBRERO"**

Acuerto Ministerial No. 022 - 2003

⇒ PRINCIPIOS DE LA ASOCIACIÓN 6 DE FEBRERO.

- ❖ **Productividad:** Mejorar continuamente en las actividades que competen a la asociación, fortaleciendo la productividad y afianzando el rol de la organización.
- ❖ **Cumplimiento:** Es la respuesta inmediata que se dé a los requerimientos del cliente, tanto interno como externo.
- ❖ **Eficacia:** Lograr la satisfacción del consumidor final y resolver cualquier inconveniente con total eficiencia.
- ❖ **Liderazgo:** La directiva creará un ambiente de trabajo agradable, liderando el propósito y la orientación de la organización, involucrando a todos los socios en el logro de los objetivos y metas de la asociación.
- ❖ **Trabajo en equipo:** Conformar un grupo unido por los objetivos comunes de la asociación, orientados a la satisfacción del cliente.
- ❖ **Compromiso:** Con el consumidor final y con la calidad en los productos que se distribuyen.


Ab. VICTOR CUSME GONZABAY
REG. 24/2011-152
FORO DE ABOGADOS

Ab. Víctor Cusme Gonzabay
Presidente
Asociación de Comerciantes
de Pescado y Mariscos
"6 de Febrero"



Srta. Cecibel Solís Grijalva
Estudiante- UPSE
Carrera de Ingeniería en
Desarrollo Empresarial

Anexo N° 8

Acta de Compromiso para la ejecución de la Propuesta



ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES AUTONOMOS INTRODUCORES
DE PESCADOS Y MARISCOS DEL CANTON LA LIBERTAD
"6 DE FEBRERO"
Acuerdo Ministerial No. 022 - 2003

ACTA DE SESIÓN

TRABAJO CON LOS INTEGRANTES DE LA ASOCIACIÓN "6 DE FEBRERO" PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN ACTUAL QUE PRESENTA EL GREMIO

En la Ciudad de La Libertad a los 14 días del mes de Febrero del 2013, bajo esta Acta de Sesión se comprometen a trabajar con todos los socios de una manera armónica y participativa y reflexionar sobre las funciones de la Asociación acorde a la situación actual, y poniendo en práctica las estrategias que definan las base fundamentales de la Asociación de Comerciantes de Pescado y Mariscos "6 de Febrero", para Implementar el "Diseño Organizacional" el mismo que será una herramienta que contribuirá a lograr una coordinación efectiva de sus actividades y trabajar de forma sistematizada.

Cabe recalcar que todas las actividades propuestas se las desarrollará de una mejor manera con el aporte y colaboración de todos los socios a través de la participación activa de cada uno de ellos.

No habiendo otros asuntos que tratar se cierra la presenta Acta de Sesión, siendo las catorce horas del día de su fecha.


AB. VÍCTOR CUSME GONZABAY
REG. 24-2011-152
CORPO DE ABOGADOS

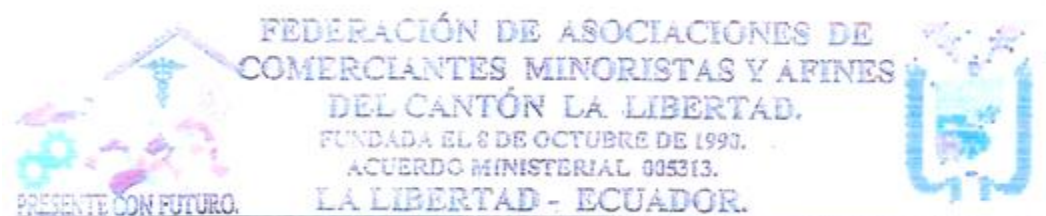
Ab. Víctor Cusme Gonzabay
Presidente
Asociación de Comerciantes de
Pescado y Mariscos
"6 de Febrero"



Srta. Cecibel Solís Grijalva
Estudiante- UPSE
Carrera de Ingeniería en
Desarrollo Empresarial

Anexo N° 9

Listado de Asociaciones de expendio de Pescados y Mariscos



Ítems	Nombre de presidente	Nombre de asociación	Actividad
1	Suarez Hidalgo Virgilio	Asociación "16de Junio"	Pescado y Mariscos
2	Ab. Cusme Gonzabay Víctor	Asociación "6 de Febrero"	Pescado y Mariscos
3	Sánchez Demera Tomás	Asociación "10 de Septiembre"	Pescado y Mariscos
4	Suárez Orrala Francisco	Asociación "Revolución Ciudadana"	Pescado y Mariscos

Anexo N° 10

Fotografías de la aplicación de los instrumentos de recolección de información



Encuesta a Socios





Encuesta a Clientes



Entrevista al Secretario General

Anexo N° 11
Certificado de la Gramatólogo

En mi calidad de Gramatóloga, he procedido a la revisión del trabajo de titulación de la egresada Cecibel Francisca Solís Grijalva, con el tema Diseño Organizacional para la Asociación de Comerciantes Autónomos Introdutores de pescados y mariscos "6 de Febrero", provincia de Santa Elena, año 2013"; el mismo que, realizado los ajustes respectivos por parte de la interesada, CERTIFICO que la tesis cumple con las normativas ortográficas, redacción y sintaxis.

Es todo cuanto puedo certificar, pudiendo la interesada dar el uso que estime conveniente.

Atentamente,



Ing. Linda Núñez G., MGE.

C.I. 1306380013

c.c.: Archivo.-