

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL
PARA LA ASOCIACIÓN DE TEXTILEROS
ARTESANALES AWAKUQ MAKIKUNA DE
PORCÓN ALTO - CAJAMARCA.

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: Rosa Liliana Adrianzén Tineo

Chiclayo, 19 noviembre de 2014

**“PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA
ASOCIACIÓN DE TEXTILEROS ARTESANALES AWAKUQ
MAKIKUNA DE PORCÓN ALTO - CAJAMARCA”**

POR:

Rosa Liliana Adrianzén Tineo

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

MBA. Hugo Robles Vilchez
Presidente de Jurado

Mgtr. Rocío Saavedra Yorente
Secretaria de Jurado

Lic. César Farías Rodríguez)
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO

DEDICATORIA

A Dios, por permitir llegar hasta este punto de mi vida, por la salud, su infinita bondad y amor.

A mis padres, que son mis pilares y mí soporte en mi vida. Por ayudarme en todo momento en mis estudios; por su amor y confianza que depositaron en mi.

A todas aquellas personas que han sido partícipes y colaboradores de manera directa e indirecta en el desarrollo de la presente investigación.

Rosa Liliana.

AGRADECIMIENTO

A todos los socios textiles artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca, por depositar su confianza en mí, por permitirme desarrollar mi trabajo de investigación; brindándome las facilidades para llegar hasta ellos.

A mi asesor Licenciado Juan César, Farías Rodríguez. Y al profesor Mgrt. Ing. Eduardo Amorós Rodríguez por la orientación y dedicación que me han permitido realizar mi investigación.

Rosa Liliana

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar una Propuesta de Rediseño Organizacional en la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto - Cajamarca”, con la finalidad de mejorar su nivel de competitividad en el mercado actual, para lo cual se utilizaron técnicas las cuales fueron entrevistas aplicadas a todos los miembros que conforman la asociación, para recabar información de todos y obtener un mejor diagnóstico de los obstáculos y/o problemas que enfrentan.

Con la información obtenida fue necesario realizar un análisis del entorno externo e interno de la asociación de Textileros Artesanales, así como el análisis FODA, el cual sirvió para identificar los puntos fuertes y débiles de la Asociación. Otro instrumento que se utilizó fue el análisis de Porter, para conocer su nivel de competitividad frente a otras asociaciones. Para determinar la estructura organizacional actual, se desarrolló el MOF (Manual de Organización y Funciones) para que todos los socios tengan conocimientos de sus funciones diarias, evitando así la duplicidad de tareas; logrando el éxito de la asociación.

Con la información recopilada a partir de los instrumentos utilizados, se ha logrado encontrar respuestas a los objetivos planteados, estableciendo como conclusión principal la carencia de un diseño organización formal el cual permita a los asociados la posibilidad de tener los conocimientos que le permita implementar las estrategias necesarias para el funcionamiento y buen direccionamiento de la Asociación de los Textileros Artesanales de Porcón Alto-Cajamarca, brindando la posibilidad de crecer empresarialmente, llegando a nuevos mercados y llegar a posicionarse a largo plazo en el mercado textil, mejorando el crecimiento personal, profesional y economía de cada socio y de sus familias.

Palabras claves: Asociación, rediseño organizacional, Estructura organizacional, análisis del entorno.

ABSTRACT

This research aims to develop a proposal for Organizational Redesign in the Association of Textile Companies Artisan Awakuq Makikuna Porcón Alto - Cajamarca, "in order to improve their competitiveness in the current market, for which the techniques were used interviews which were applied to all the members who make up the association to collect all information and get a better diagnosis of the obstacles and / or problems faced.

With the information obtained was necessary to analyze the external and internal environment of the textile crafts Association and the SWOT analysis, which served to identify the strengths and weaknesses of the Association; so that it can maximize its strengths and counter their threats. Another instrument used was the analysis of Porter, to know their level of competitiveness with other associations. To determine the current organizational structure, developed MOF (Organization and Functions Manual) so that all partners have expertise in their daily work, thus avoiding duplication of work; achieving the success of the partnership, the possibility of growth and reach new markets.

With the information gathered from the instruments used, has been able to find answers to the objectives, establishing the main conclusion of the lack of a formal organization design which allow partners the ability to have the knowledge that allows you to implement strategies necessary for the good functioning and addressing the association of artisanal textile Porcón High-Cajamarca, giving the ability to grow their businesses, reach new markets and reach long-term position in the textile market, enhancing personal growth, professional and economy of each member and their families.

Keywords: Association, organizational redesign, organizational structure, environment analysis.

ÍNDICE

PORTADA	1
DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTO	2
RESUMEN.....	3
ABSTRACT	4
I. INTRODUCCIÓN	9
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	10
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.....	12
II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. ANTECEDENTES	13
2.2. BASES TEÓRICAS	15
2.3. ORGANIZACIÓN	15
2.4. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN	15
2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	16
2.5.1. Estructura Formal	16
2.5.2. Estructura Informal	17
2.6. LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES.....	18
2.7. ANÁLISIS FODA	19
2.8. ANÁLISIS PEST	20
2.8.1. Factores Políticos	21
2.8.2. Factores Económicos	21
2.8.3. Factores Socio-culturales.....	21
2.8.4. Factores Tecnológicos.....	21
2.9. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	22
2.9.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	22
2.9.2. Poder de negociación de los proveedores.....	23
2.9.3. Poder de negociación de los clientes	23
2.9.4. La rivalidad entre los competidores	24
2.9.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos	24
2.10. MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES (MOF).....	25
2.10.1. Importancia del MOF	25
2.11. REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF).....	26
2.11.1. Objetivo del ROF.....	26
2.11.2. Importancia del ROF	27
2.12. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	27
2.14. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ..	29
2.15. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	30
III. METODOLOGÍA.....	31
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	31

3.2. POBLACIÓN, MUESTREO Y MUESTRA.....	
3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	32
3.4. RECOLECCIÓN DE DATOS	32
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	33
3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	33
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
4.1. DIVISIÓN DEL TRABAJO	35
4.2. CENTRALIZACIÓN	36
4.3. FLUJO DEL NEGOCIO ACTUAL	36
4.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO	38
4.4.1 ANÁLISIS FODA	38
Fortalezas	38
Oportunidades	38
Debilidades	39
Amenazas	40
4.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO - FUERZAS DE PORTER.....	40
4.5.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	40
4.5.2 Poder de negociación de los proveedores.....	41
4.5.3 Rivalidad entre los competidores	41
4.5.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos	42
4.5.5 Documentos de Gestión y Control: MOF Y ROF	42
4.5.6 Manual de Organizaciones y Funciones (MOF)	44
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	49
V. CONCLUSIONES.....	53
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
VII. ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 4. 1 Flujo Del Negocio Actual de La Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca	37
TABLA 4. 2: Manual de Organizaciones y Funciones Actual: Presidente	44
TABLA 4. 3: Manual de Organizaciones y Funciones Actual: Vicepresidente	45
TABLA 4.4: Manual de Organizaciones y Funciones Actual: Secretaria	46
TABLA 4. 5 Manual de Organizaciones y Funciones Actual: Tesorero	47
TABLA 4. 6 Manual de Organizaciones y Funciones Actual: Socios	48
TABLA 4. 7: Flujo del Negocio Propuesto para la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna Porcón Alto – Cajamarca.....	55
TABLA 4.8: Manual de Organización y Funciones Propuesto: Presidente	57
TABLA 4. 9 : Manual de Organización y Funciones Propuesto: Vicepresidente	59
TABLA 4. 10 : Manual de Organización y Funciones Propuesto: Secretaria..	61
TABLA 4. 11 : Manual de Organización y Funciones Propuesto: Tesorero	63
TABLA 4. 12: Manual de Organización y Funciones Propuesto: Administrador	65
TABLA 4. 13: Manual de Organización y Funciones Propuesto: Jefe de Producción	67
TABLA 4. 14: Manual de Organización y Funciones Propuesto: Ayudante de Producción	69
TABLA 4. 15: Manual de Organización y Funciones Propuesto: Jefe de Ventas	71
TABLA 4. 16: Manual de Organización y Funciones Propuesto: Ayudante del Área de Ventas	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 4. 1 Organigrama Actual de la 1a Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón	35
GRÁFICO N° 4. 2 Organigrama Propuesto de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón alto – Cajamarca	54

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es un estudio realizado en la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca. El objetivo general es la propuesta de un rediseño organizacional; con el fin de dirigir, gestionar y encaminar a la asociación, para que las personas que están al mando conozcan cómo se dirigen las reglas y las funciones que deben tener cada miembro que la integra; ya que cada quien trabaja por su lado, no funciona como tal, con ello se conseguirá tener una buena organización donde cada quien tenga en claro cuáles son sus funciones, puedan realizarlas de la mejor manera, como resultado se estará contribuyendo a una mejor calidad de vida, alimentación y educación de todos los miembros de la asociación como a sus futuras generaciones; ya que son personas humildes de bajos recursos económicos que su único sustento es la elaboración de los textiles.

Para la recopilación de información, se aplicaron las técnicas de investigación documental tales como: entrevistas, visitas de campo, datos de diferentes libros, tesis, artículos y páginas informativas en internet. Los mismos que provocaron un efecto positivo para la elaboración del trabajo de investigación, y a partir de ello desarrollar cada uno los objetivos específicos planteados en la presente propuesta de rediseño organizacional para la asociación, el mismo que ayude a estas personas a tener conocimiento de los pasos a seguir para lograr que la asociación sea reconocida en el mismo Cajamarca, y a nivel nacional, contribuyendo a que tengan una mejor calidad de vida.

En tal sentido, la presente investigación tiene como propósito generar una Propuesta de Rediseño Organizacional para la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto - Cajamarca” dando a conocer la importancia que tiene el contar con una estructura organizacional, análisis

del entorno, así como contar con un manual de funciones para toda la organización logrando que la asociación continúe desarrollando la posibilidad de competir en el mercado.

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En la actualidad, las organizaciones se están preocupando cada vez más en ser competitivas, para conseguirlo es necesario tener una estructura adecuada con flexibilidad de cambio, descentralizada, participativa y con capacidad de respuesta y a partir de ello cumplir con sus objetivos y enfrentar retos que se presentan día a día. Por lo anterior, los directivos se preocupan en identificar los problemas estructurales que hacen a su organización ineficiente e improductiva, además de la incansable búsqueda de aquel diseño de una estructura organizacional que responda rápidamente a los cambios del ambiente con la mayor productividad y rentabilidad posible.

La Asociación de Textileros Artesanales que está ubicada en Porcón Alto – Cajamarca, se dedica a la elaboración de diferentes tipos de textiles artesanales. Está constituida por 12 socios, entre ellos tenemos a su junta directiva, la cual está conformada por un presidente, vicepresidente, secretario y tesorero; pero estas personas no funcionan como tal. Ya que el presidente no sabe cuáles son sus funciones, en consecuencia de ello no puede delegar las funciones a cada miembro. Existe un déficit en la asociación, si bien es cierto estas personas están asociadas; pero no trabajan como tal, ya que no cuentan con una estructura organizacional definida, una misión, visión, objetivos y un organigrama, que les permita funcionar como una asociación y plantearse metas a largo plazo. Debido a este problema, en muchas ocasiones, no pueden hacer frente a los pedidos; ya que no tienen los productos en stock, por lo que en la asociación cada quien trabaja su cuenta.

El presente trabajo desea generar una Propuesta de un Rediseño Organizacional para la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca, con el fin de dirigir, gestionar y

encaminar a la asociación, para que los socios que están al mando de la misma puedan hacer frente a sus funciones y deleguen tareas a sus trabajadores, con ello se conseguirá tener una buena organización y que cada quien tenga en claro cuáles son sus funciones y las realicen de la mejor manera, logrando con ello el éxito y hacer frente a los pedidos que les soliciten, siendo así reconocidos en el mismo Cajamarca y a nivel Nacional, contribuyendo a una mejor calidad de vida, alimentación, educación a los miembros de asociación y a sus futuras generaciones, ya que son personas humildes, pobres, que su único sustento es la elaboración de los textiles.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Será viable la Propuesta de Rediseño Organizacional para la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- Proponer un Rediseño Organizacional para la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar, analizar y evaluar el diseño actual de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca.
- Analizar, determinar el entorno interno y externo de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca.
- Elaborar los documentos de gestión y control de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca.

- Analizar, determinar la cultura organizacional para el rediseño de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

El proceso de crecimiento en una asociación requiere de una estructura organizacional, con procesos que sostengan dicha estructura, de manera que contribuyan eficazmente al aumento y mejora de los productos que se elaboran en la asociación.

La finalidad de la investigación es que los integrantes de la Asociación de Textileros Artesanales, conozcan cómo funciona una organización, como se dirige, las reglas y las funciones que debe tener cada miembro que la integra; ya que son personas que si bien es cierto conocen la potencialidad de sus productos, sobre todo porque transmite cultura, costumbres de sus antepasados, pero no saben qué pasos son necesarios a seguir para sacarla adelante.

Con ello conseguiremos que todos los integrantes de la Asociación Awakuq Makikuna puedan ser beneficiadas, tener la posibilidad de llevar una mejor calidad de vida, educación, alimentación, contribuyendo al beneficio de las personas que la integran, a sus futuras generaciones, al desarrollo de la región Cajamarca y a la sociedad.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Para la presente investigación se realizó un análisis a profundidad de varias fuentes, de las cuales se obtuvieron los antecedentes del problema, que generaron un efecto positivo en la comprensión y desarrollo de la problemática a examinar en este estudio.

En el 2007, en la Universidad Nacional Autónoma de México se hicieron estudios sobre el rediseño de una estructura organizacional, mediante este estudio se pudo rescatar que el rediseño de una estructura organizacional no es un trabajo fácil, no sólo por la complejidad a la que se enfrentan sus diseñadores, sino porque es un trabajo de paciencia y resistencia a la frustración; ya que se requiere de mucho tiempo y los resultados no pueden ser medidos inmediatamente. Es importante mantenerse comprometido y motivar al personal de la organización para evitar que la reestructura organizacional se vea afectada durante el proceso de desarrollo del rediseño.

La metodología a implementar permite que el diseño de la estructura organizacional se haga de forma dinámica, además de que involucre a todos los participantes en forma activa, esto nos permite explotar al máximo sus conocimientos. Al realizar y al implementar el proceso de rediseño organizacional, trae consigo beneficios. Los cuales son aplicables a cualquier tipo de organización, pues se identifica los problemas más relevantes por resolver y las áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia de la organización. Nos permite identificar y elaborar los objetivos generales de la organización y deja un mensaje claro al personal sobre las metas de corto, mediano y largo plazo, evita que exista una duplicidad de funciones, crea una real sinergia y comunicación entre las áreas, brindando flexibilidad de cambio en el proceso de rediseño de la estructura organizacional.

Es importante mencionar que no existe una metodología única para diseñar estructuras organizacionales, puesto que los diseñadores deben hacer uso de

toda su creatividad y de herramientas que tenga a su alcance para implementar el proceso de diseño, así como la implementación y control de la estructura organizacional.

Además, es preciso dejar en claro que no necesariamente el buen diseño de una estructura organizacional reflejara utilidades y éxito en el posicionamiento de mercado.

En el 2006, en Guatemala, se hicieron estudios sobre el “Rediseño Organizacional del Área Administrativa de una Empresa Productora de Cardamomo, mediante este estudio rescatamos que una organización por más pequeña que sea, debe de poseer un adecuado diseño organizacional para aprovechar al máximo los recursos que la empresa posee. Nos menciona que el diseño de un nuevo sistema de organización es el paso más importante en el proceso de una reorganización de una empresa; la estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas que la empresa se ha propuesto.

Este estudio afirma que el diseño de una estructura organizacional requiere una formulación de objetivos y la asignación de responsabilidades, para que todos los empleados que integran la organización, distribuyan el tiempo para cada proceso tan eficazmente como sea posible. Lo fundamental para el diseño de organizaciones es el conocimiento actual de la empresa. Sin la comprensión general y específica de la situación actual y una buena comprensión de los requerimientos del sistema futuro, la posibilidad de que el sistema propuesto sea bueno se reduce en forma considerable.

En conclusión, decimos que el rediseñar la estructura organizacional, afectará de forma directa a toda la organización, ya que involucra todas las relaciones que existen entre las funciones, niveles, actividades de los elementos materiales y humanos de la empresa. Es importante contar con una lista de todas y cada una de las actividades que se desarrollan actualmente en la

empresa, la cual servirá como guía para asignarlas a las áreas que les corresponde realizarlas.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.3. ORGANIZACIÓN

Gómez, C. (1994) afirma que la organización es la estructura de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos, materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Guzmán, v. (2002) por otro lado nos dice que la organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa; con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

2.4. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Toda organización, está encaminada a obtener un propósito en común, el cual está establecido en la planeación, en donde abarca una serie de pasos los cuales se deben de tener en cuenta con todos los miembros que la conforman, esta debe de ser: De carácter continuo, debido a que la empresa y todos sus componentes están sujetos a cambios constantes, permite alcanzar los objetivos de una manera ordenada y sistemática y así la eficiente utilización de todos los recursos, suministra métodos para poder desempeñar las actividades eficientemente con el mínimo esfuerzo: Nos permite evitar la ineficiencia en cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, ayuda a incrementar la productividad y reducir costos, reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades.

2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelven las organizaciones, en donde las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de los objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Kast y Rosenzweig (2006), consideran a la estructura organizacional como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

2.5.1. Estructura Formal

Está conformada por las partes que integran la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales, procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal forman parte de la estructura formal.

Es habitual que se considere equivocadamente a un organigrama como la estructura de una organización, pero en realidad, si bien muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades, etc., no es más que un modelo de representación simplificado de la estructura organizacional

formal. No obstante es de gran utilidad para lograr una rápida visualización de algunos aspectos formales sumamente importantes.

Se concluye que una estructura formal es una estructura planeada y representa relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir los objetivos eficientemente. Se dice que la estructura formal es tradicionalmente el resultado de la toma de decisiones explícitas, que conforman una guía en que las actividades deben estar relacionadas.

2.5.2. Estructura Informal

Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, como los cuales pueden ser: valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son producto de la interacción humana, del juego de personalidades, y grupos, etc. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos. La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real.

La estructura informal existe, aunque no está formalizada, pero no por ello debemos de pensar que es algo malo para la organización, y menos ignorarla, solo es un obstáculo en la medida en que se oponga a la consecución de los objetivos de la empresa o se interponga a la estructura formal. Ninguna empresa llega a tener un organigrama informal; sino tan solo esquemas o grupos informales. Donde la forma de comunicación, es normalmente, mediante rumores. En conclusión la estructura informal es el resultado que existen relaciones entre las personas que no han sido previa y conscientemente definidas y que responden básicamente a las necesidades de relación entre los individuos que entran en contacto en su trabajo.

2.6. LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

Stoner J., (2006) manifiesta que un factor clave en el éxito de una estrategia orientada al cambio en las organizaciones es su cultura, dado que ésta puede impedir o facilitar la puesta en marcha de las estrategias gerenciales. Cada organización es un sistema complejo en el cual las personas viven y trabajan en sistemas sociales previamente construidos, con características propias. Es así como, cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. Por otro lado, nos dice que la cultura organizacional, “es el conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de una organización”.

La formación de la cultura en una organización, es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas, inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la organización. Este proceso de creación y consolidación de la cultura en una organización es influenciado por varios factores, entre los que destacan:

Los fundadores al incorporar a la empresa en su etapa inicial sus iniciativas, principios, prioridades y en general la comprensión que tienen de la organización; al estilo de dirección, especialmente en los niveles altos, al fijar el tono de las interacciones entre los miembros de la organización influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y en general en la forma de dirigir la organización, los recursos humanos, al aportar su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización, representan un elemento fundamental de la cultura organizacional, influye también en la estructura organizacional, como elemento que puede facilitar o limitar la interacción entre los miembros de una organización al requerir un mayor o menor control burocrático, Los principios organizacionales, al ser planteados con claridad y divulgados adecuadamente, permiten que cada

miembro de la organización asimile estos valores y los integre a su vida dentro de la empresa.

La cultura en las organizaciones se clasifica entre dos aspectos:

A) **Cultura objetiva:** Hace referencia a la historia de la empresa, sus fundadores, héroes, monumentos, hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos, arquitectura, señales, e instituciones.

B) **Cultura subjetiva.** Está dada por:

- Supuestos compartidos: como pensamos aquí.
- Valores compartidos: en que creemos aquí.
- Significados compartidos: como interpretamos las cosas.
- Entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí.
- Imagen corporativa: como nos ven.

Se concluye que la cultura de una organización, influye en la manera de cómo los miembros de la organización hacen las cosas, establecen prioridades y le dan importancia a las diferentes tareas empresariales, puede convertirse en una de las mayores fortalezas de la organización si coincide con sus estrategias, o en su defecto ser una de sus principales debilidades. De ahí la importancia de tomar en cuenta a la cultura de la organización en el establecimiento de las estrategias gerenciales.

2.7. ANÁLISIS FODA

Bravo J., (1995) manifiesta que este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, corporación, empresa, división y unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA,

son de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

Al realizar un análisis FODA se debe enfocar principalmente hacia los factores claves para el éxito de un negocio, donde se debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararse de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Concluyendo con lo anterior un análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de un negocio, aspectos sobre los cuales se tiene cierto grado de control. Y la parte externa que implica mirar las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar un negocio en el mercado seleccionado. Aquí se debe de tener toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

2.8. ANÁLISIS PEST

El análisis PEST es una herramienta útil para cualquier tipo de negocio, porque es fácil de usar y de entender, proporciona una metodología para examinar de manera crítica los factores externos que puedan afectar a la misma, su funcionamiento y/o su estrategia empresarial. La parte más importante en un análisis PEST es solo un marco de referencia para determinar los factores externos que pueden afectar a una empresa. Este análisis por sí mismo no pretende ser una estructura rígida que requiera listas sobre listas en categorías bien definidas. La mayor fortaleza de este análisis es su capacidad para facilitar el intercambio de ideas sobre los factores que están fuera del control de la empresa pero que, sin embargo, la afectan. Su eficacia puede variar en función del tipo de empresa y de los bienes/servicios producidos por la misma. Su aplicación se utiliza mejor en

escenarios en los que se considera una nueva ubicación, producto o servicio, se juzga una adquisición o fusión potencial o se evalúa la relación actual de una empresa, producto, servicio con relación a su mercado. A continuación se explicará cada uno de estos factores que corresponden en un análisis Pest, los mismos que nos ayudarán a entender de manera clara los puntos claves de este análisis.

2.8.1. Factores Políticos

Al analizar el factor político, implica investigar el grado por el cual la legislación gubernamental afecta a la empresa; por ejemplo tenemos cual es la política fiscal, las restricciones al comercio y los aranceles, se considera también los países, las tendencias políticas, tipos de gobierno, la guerra, el terrorismo, los tratados y las divisas.

2.8.2. Factores Económicos

Este factor está estrechamente relacionado con los factores políticos, el análisis del factor económico se centran más en el impacto monetario, entre ellos están las tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación/exportación, confianza del consumidor, mercados de capital y tasas de crecimiento del empleo.

2.8.3. Factores Socio-culturales

Se refieren a aquellos factores que resultan de los gustos, preferencias y demandas cambiantes de la sociedad. Algunos ejemplos tenemos la distribución por edad, la tasa de crecimiento de la población, educación, diversidad, niveles de vida y actitudes culturales.

2.8.4. Factores Tecnológicos

Dentro de los factores tecnológicos de una empresa podemos mencionar a la investigación y desarrollo, a los competidores y empresas complementarias

como las nuevas innovaciones y avances, se incluyen otros factores tecnológicos como el transporte, las comunicaciones e Internet.

2.9. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Porter M., (1980) desde el punto de vista de Porter, nos dice que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia de las organizaciones.

Las cinco fuerzas propuestas por Porter, influyen en precios, costes y requisitos de inversión, que son los factores básicos que determinan la rentabilidad, y de ahí lo atractivo de un sector. El modelo de Porter establece unos protagonistas (competidores, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos), y los factores que determinan la intensidad de dichas fuerzas, realizando este análisis nos va a permitir determinar la fuerza o debilidad de una empresa. A continuación se definirá cada una de estas fuerzas, para una mejor comprensión en el desarrollo de la investigación:

2.9.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de derribar por los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Al aparecer nuevos competidores, la competencia favorecerá a los consumidores al disminuir los precios de los productos dentro de la misma categoría, y además los costos se elevarán ya que la empresa deberá realizar gastos adicionales para lograr mantener su cuota de mercado.

La amenaza de entrada de nuevos competidores dependerá de los siguientes factores: barreras de entrada y son difíciles de eliminar, diferenciación de los productos, el valor de la marca, los costos para el cambio, cuanto capital se

necesita, posibilidad de acceso a los canales distribución, posibles represalias, tecnología mejorada o ventajas tecnológicas y expectativas del mercado.

2.9.2. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, o tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Se presentan algunos ejemplos base en el poder de negociación de los proveedores: La tendencia a sustituir por parte del comprador, la evolución de los precios de los suministros sustitutos, los costos de cambio a los cuales debe hacer frente el comprador, la percepción del nivel de diferenciación de los productos, la cantidad de productos sustitutos que estén disponibles en el mercado, la facilidad para sustituir un producto, la disponibilidad de información sobre productos sustitutos y la calidad de los productos sustitutos.

2.9.3. Poder de negociación de los clientes

Se dice que un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente; lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Entre los factores del poder de negociación de los clientes podemos resaltar: La cantidad de compradores con respecto a la cantidad de empresas que ofrecen un mismo producto, qué tan dependiente es la empresa de sus

canales de distribución, la flexibilidad para negociar, en particular cuando se trata de industrias con costos fijos elevados, el volumen de compras, las facilidades que tenga el cliente para cambiarse de proveedor, la disponibilidad de información para los compradores, productos sustitutos que puedan existir, qué tan sensibles son los compradores con respecto al precio, Las ventajas diferenciales de nuestro producto.

2.9.4. La rivalidad entre los competidores

Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Se dice que entre más competitividad exista en un mercado o segmento, menos rentable será. Dentro de este factor influye los siguientes aspectos: El poder que tenga la competencia y el poder que tengan los proveedores, así como la amenaza de que surjan nuevos proveedores, la amenaza de que surjan productos sustitutos, el crecimiento industrial, la existencia de barreras de salida, y qué tan diversos sean los competidores.

2.9.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento de mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Para poder entender cuando existe una amenaza de productos sustitutos se presenta un ejemplo: Una patente de medicamento o una tecnología muy difícil de copiar nos permitiría fijar los precios, permitiéndonos una rentabilidad muy alta. Sin embargo, si en el mercado existen muchos productos iguales o similares al nuestro entonces la rentabilidad del segmento bajará.

A continuación se mencionan algunos de los factores que podemos mencionar en cuanto a la amenaza de ingreso de productos sustitutos son: Qué tan propenso es el comprador a sustituir, los precios de los productos sustitutos, los costos o la facilidad de cambio del comprador, el nivel de percepción en cuanto a la diferenciación del producto o servicio la disponibilidad de productos sustitutos cercanos, la existencia de suficientes proveedores.

2.10. MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES (MOF)

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización, así también es un conocimiento integral de este, permitiendo un mejor desarrollo del ente en la sociedad.

El MOF proporciona información a los servidores, Directivos y Funcionarios sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización. Además de ello el MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

2.10.1. Importancia del MOF

Al implementar una metodología de un MOF nos va a traer consigo muchas ventajas para la organización las cuales son: facilita el proceso de inducción del personal, permite el perfeccionamiento y la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo designado, así como aplicar programas de capacitación, determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia, además proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

En conclusión decimos que el MOF nos Permite superar la duplicidad de las funciones, desarrolla los perfiles de los cargos considerados, así el personal conoce su ubicación, dependencia, jerarquía, responsabilidad y requisitos mínimos para el cargo específico. Contribuye a realizar el seguimiento, la evaluación y el control de las actividades de cada órgano, así mismo permite a los supervisores distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto, de igual manera a los trabajadores le permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien. Por lo que es una fuente de información básica para la gestión de los recursos humanos de la organización.

2.11. REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF)

De acuerdo a todas las investigaciones realizadas para entender que es un ROF, podemos rescatar que es un documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad, orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad, y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades.

Además se pudo rescatar que el ROF es un instrumento normativo institucional que contiene disposiciones técnico-administrativas que completan, regulan y fijan la estructura orgánica de una entidad, en donde se plasma la naturaleza, finalidad, funciones generales, y atribuciones de las organizaciones y sus relaciones, de acuerdo a la norma legal de creación de las mismas. Además de ello establece cuales son las funciones que le corresponde a cada unidad orgánica, esto hace que favorezca la flexibilidad y la continuidad de la organización.

2.11.1. Objetivo del ROF

El ROF deberá ser empleado como un instrumento de gestión administrativa, para establecer campos funcionales y responsabilidades y como un medio

para efectuar el proceso de dirección y control. El ROF describe la estructura hasta el nivel del órgano o unidades orgánicas, en tal sentido depende de los Manuales de Organización y funciones (MOF), los cuales llegan hasta el nivel de cargo.

2.11.2. Importancia del ROF

Al implementar un ROF nos va a permitir: Evitar la duplicidad de funciones y precisar las funciones y competencias de cada unidad orgánica, establecer con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad. El ROF debe constituirse en un instrumento de empoderamiento, reflejar una estructura orgánica coherente con los fines y objetivos de la institución, establecer una estructura sin muchos niveles, flexible, con delegación y buscando generar valor en los procesos, permite la flexibilidad para que la entidad pueda adecuarse a los cambios políticos, económicos y tecnológicos, se debe considerar una estructura sencilla en base a una cadena de mando corta con pocos niveles jerárquicos para no excederse.

2.12. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un manual de procedimientos se describe de la siguiente manera:

2.12.1. Manual: Es la recopilación de información en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir, para realizar una determinada actividad, de manera sencilla, y fácil de entender para el lector. Permitiendo desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

2.12.2. Proceso: Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.

2.12.3. Procedimiento: Es “la gestión del proceso”. Es como cuando hablamos de administración y gestión administrativa. La administración es el conjunto de pasos y principios; mientras que la gestión es la ejecución y utilización de esos principios.

2.13. MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Al estudiar e investigar el manual de procesos y procedimientos nos damos cuenta que es más importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. En conclusión, al hablar de manera concreta, podríamos decir que en una empresa donde se aplique correctamente el uso de los manuales de procesos y procedimientos, nos va a permitir evitar.

2.13.1. Confusión en las responsabilidades: Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, no enfrentaremos a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad entre departamentos y trabajadores, ya que si no hay nada definido, todo el mundo buscará el máximo de provecho con el mínimo esfuerzo (simulación de trabajo por ejemplo) y al momento de reclamos por incompetencia, todo el mundo le “echará la culpa al vecino”.

2.13.2. No habrá normas establecidas: Lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores. Por ejemplo, el trabajador que llegue tarde, y si en el reglamento no especifica la hora de la llegada y la sanción por retrasos, el holgazán seguramente alegará falta de reglas, y dirá que “él no sabía”.

2.13.3. No hay un control eficaz de las actividades: El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla, porque enumera uno a

uno los pasos que se realizan, lo cual simplifica al máximo de proceso de búsqueda del factor deficiente (el que causa la falla) y corregirlo. Cuando este no es aplicado, los procesos son vistos como un solo paso, y si algo “sale mal” seguramente deberá optarse por cambiar todo el proceso.

2.13.4. No hay un procedimiento establecido: Podríamos referirnos a la administración científica de Taylor que en resumidas cuentas dice que al analizar el proceso de producción y aplicar la administración científica, se puede obtener el máximo de bienestar. Al no existir un procedimiento pre-establecido, (es decir al concepto de cada trabajador) habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos).

2.14. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para poder entender estos manuales deben estar escritos en un lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Es de relevante importancia mencionar que los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.

Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las

dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización.

2.15. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

La existencia del manual de procesos en la configuración de la organización permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización. Encontramos funciones necesarias para realizar un excelente manual, en primer lugar tenemos al establecimiento de objetivos, la definición de políticas, guías, procedimientos y normas, la evaluación del sistema de organización, las limitaciones de autoridad y responsabilidad, las normas de protección y utilización de recursos, la aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal, la generación de recomendaciones, la creación de sistemas de información eficaces, el establecimiento de procedimientos y normas, la institución de métodos de control y evaluación de la gestión, el establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal, la elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

En conclusión, podemos rescatar que todos estos factores son necesarios para elaborar el manual de procedimientos ya que son de máxima importancia en la organización, y son fundamentales para la correcta gestión de la misma. Además se concluye que el manual de procedimientos debe poseer en su contenido, los conceptos claros de: Misión, visión, estrategia, políticas, valores, principios, objetivos, funciones, productos o servicios de una organización.

III. METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es un estudio realizado sobre la Propuesta de Rediseño Organizacional para la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca.

La Investigación es de tipo descriptiva en la cual se detallarán los pasos que se deben seguir para rediseñar, mediante un conjunto de métodos, técnicas, procedimientos para recopilar, organizar, presentar y analizar datos con el fin de detallarlos y a partir de este análisis, dar un diagnóstico sobre el objetivo a donde se quiere llegar en la culminación del trabajo de investigación.

3.2. POBLACIÓN, MUESTREO Y MUESTRA

- ✓ **Población:** La población para llevar a cabo el proceso de investigación del presente trabajo de investigación son las 12 personas que integran la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca.

- ✓ **Muestreo y muestra:** El tipo de muestra que se utilizó fue la muestra de casos – tipo. Según Hernández R. y Fernández C. (2010) Esta muestra se utiliza en estudios cuantitativos exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización, donde el objetivo es analizar los valores, ritos y significados de un determinado grupo social, el uso de muestras tanto de expertos como de casos – tipo es frecuente.

Se ha creído conveniente considerar como muestra a las 12 personas que integran la asociación que está siendo objeto de estudio. Por tanto la muestra representativa no puede ser menor a este número, porque los doce socios son quienes interactúan constantemente en la

elaboración de los textiles, y es por ellos que este estudio se está llevando a cabo.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

De acuerdo con los objetivos planteados en la investigación, se formulará una entrevista al presidente de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna, así mismo se aplicarán entrevistas para los integrantes de la Asociación, para poder dar un mejor diagnóstico de la investigación, ya que se presentará información tanto del presidente y de los integrantes que la conforman, se diseñará una ficha de observación y un cuestionario de preguntas que servirán de guía para entrevistar al presidente y los integrantes de la Asociación de Textileros Artesanales, para conocer cuáles son los puntos débiles que están causando problemas a la asociación. Con los resultados obtenidos se propondrá un rediseño organizacional, que encamine, ayude a mejorar a la asociación y que todos los integrantes se sientan comprometidos y colaboren a sacar adelante a la asociación.

3.4. RECOLECCIÓN DE DATOS

En primer lugar, procederemos a hacer una entrevista cualitativa la cual se aplicará al presidente de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca, para obtener información acerca de los problemas y obstáculos que tiene la asociación, y a partir de ello se evaluará si la entrevista es satisfactoria obteniendo información valiosa para el análisis de la asociación. Además se aplicarán de igual manera entrevistas a los integrantes de la asociación para tener información de cada uno de ellos para dar un mejor diagnóstico de la investigación, y a partir de ello generar propuestas de mejora para ayudar al éxito de la asociación sea exitosa.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Rediseño Organizacional	El rediseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización.	Diseño actual de la asociación	Cultura
			Motivación
			Toma de decisiones
			organigrama
		Análisis del entorno interno y externo	Análisis FODA
			Análisis PEST
			5 fuerzas de Porter
		Gestión de procesos	Flujo del negocio
		Documentos de gestión y control	MOF
			ROF
			Manual de procedimientos
		Cultura Organizacional	Comunicación
			Valores
			Conductas
Hábitos			

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El resultado obtenido de la entrevista se codificará y se vaciarán en un documento de Word. Una vez que los datos se encuentren en el programa se procederá a procesar la información y extraer los resultados. Estos resultados serán presentados, mediante una redacción descriptiva, para realizar el análisis correspondiente.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo al estudio realizado de las entrevistas aplicadas al presidente de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de la comunidad de Porcón Alto- Cajamarca, se llegó a la conclusión de que estas personas; si bien es cierto están asociadas e inscritas en registros públicos, no cuentan con una misión, visión y organigrama los cuales son requisitos indispensables para el funcionamiento de cualquier negocio, por más pequeño que este fuera; para la dirección y crecimiento implementando estrategias que permitan competir con empresas que ya están posicionadas, y lograr mantenerse en el mercado.

En la entrevista aplicada al presidente de la asociación se pudo rescatar que es él quien toma las decisiones de todos los temas que involucren a la asociación, también conoce cuáles son sus funciones y delega funciones a sus socios; pero solo en ocasiones especiales cuando les hacen llegar pedidos en grandes cantidades o para participar en ferias de su comunidad o lugares cercanos, es ahí cuando recién el delega funciones y las da a conocer mediante las reuniones que hace, para indicar cuantos textiles hará cada socio, y el tiempo que este debe de entregarlos, para cumplir con lo solicitado. Los demás días, cada quien trabaja por su lado, ya que los socios no tienen un manual de funciones que les indique cuáles son sus responsabilidades que deben de cumplir cada día.

A continuación, se presenta el organigrama estructural (Gráfico N°01) actual de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca, el cual fue estructurado de acuerdo a la información obtenida durante las entrevistas aplicadas, ya que la asociación no posee esta información de manera escrita.

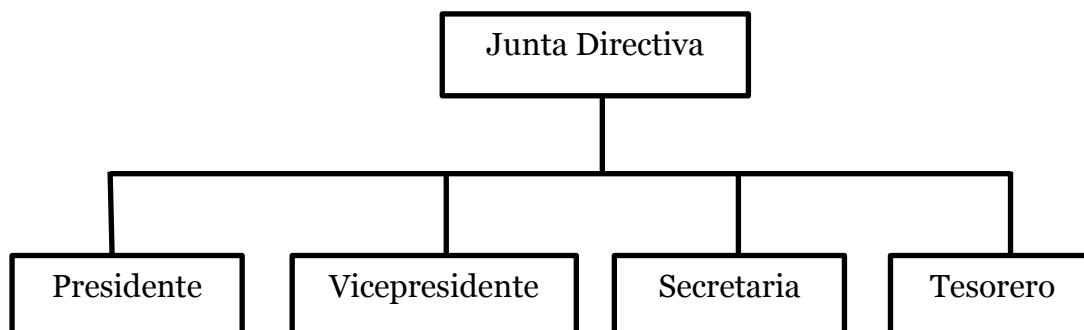


GRÁFICO N° 4. 1 Organigrama Actual de la 1a Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón

Al carecer la empresa de un organigrama, la cual muestre gráficamente los diferentes niveles de autoridad, los canales formales de la comunicación, las líneas de autoridad y responsabilidad, tiene como consecuencia que los empleados no se ubiquen jerárquicamente, lo que da como resultado la duplicidad de funciones y mando.

Además, no cuenta con una descripción técnica de puestos, por lo que existe desorden en la asignación de tareas, que en cada puesto de trabajo se realiza diariamente, dando lugar a un desaprovechamiento de los recursos humanos, descuidando con ello, el desempeño de funciones claves que le permitan a la empresa continuar con su crecimiento.

En consecuencia, la falta de un organigrama, traerá consigo:

4.1. DIVISIÓN DEL TRABAJO

Debido a la falta de documentos, tales como: descripción de puestos y manual de normas y procedimientos, se determinó que la distribución de las diferentes tareas para cada puesto de trabajo, no están adecuadamente asignadas, debido a que la asociación no cuenta con un organigrama que les permita saber cuál es el cargo que tiene cada uno.

4.2. CENTRALIZACIÓN

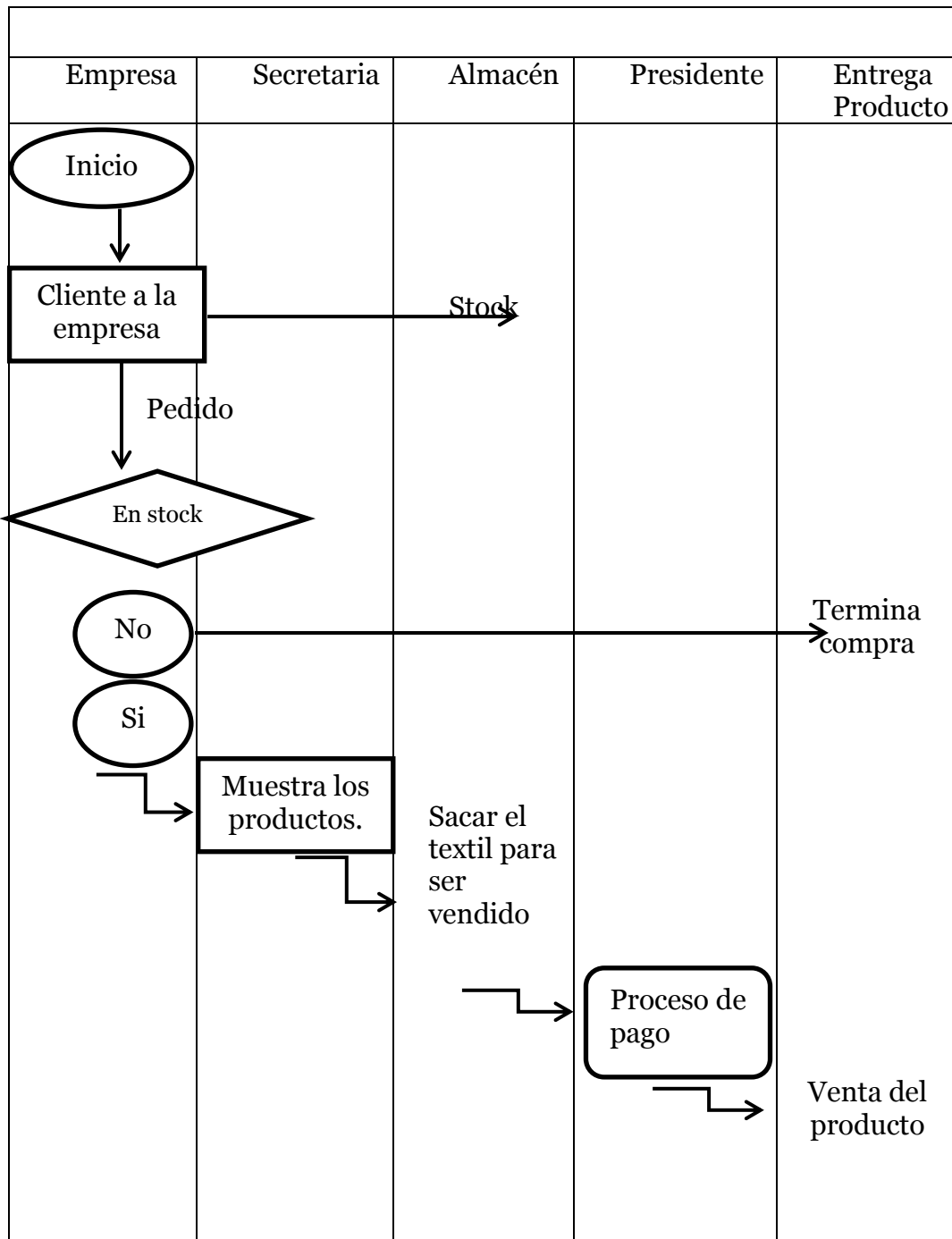
De acuerdo a los resultados obtenidos, a través de la entrevista, se determinó que la administración de la asociación es centralizada, debido a que no hay delegación en la toma de decisiones y la concentración de la autoridad recae sobre el presidente que es la máxima autoridad quien dirige a la asociación.

4.3. FLUJO DEL NEGOCIO ACTUAL

Por el desorden que existe en la asignación de funciones de cada puesto de trabajo, la empresa no permite que avance en su continuo desarrollo y crecimiento.

A continuación se presenta el Flujo del negocio actual de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca.

TABLA 4. 1 Flujo Del Negocio Actual de La Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca



Fuente: Elaboración Propia

4.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

4.4.1 ANÁLISIS FODA

Fortalezas

Mediante los datos obtenidos a través de la entrevista aplicada al presidente de la asociación se pudo rescatar, en lo que se refiere a las fortalezas que tienen como asociación una de las preguntas planteadas fue cuales son las ventajas que tienen frente a otras asociaciones, fue que sus productos son 100 % artesanales diferenciándose de los demás que combinan lo artesanal con lo industrial , y que ellos seleccionan muy bien su materia prima, proveen la lana con personas que conocen del lugar, los tintes que utilizan para darles vida a sus diseños son de plantas que ellos mismos las sacan, y la maquinaria es artesanal que es heredada de sus antepasados, tienen en claro que no son los mejores del sector, que están en constante lucha por serlo pero son conscientes de que les falta mucho por aprender, funcionar bien como asociación, conocer de temas de calidad desde la materia prima para que el producto final sea de calidad, y en temas administrativos, ya que no saben y no tienen definido su plan estratégico.

Oportunidades

En lo que se refiere a las oportunidades, por las preguntas planteadas una de ellas fue: qué oportunidades tienen como asociación fue la posibilidad de abrirse a nuevos mercados, pero para conseguirlo deben de mejorar en su calidad, desde la materia prima que se necesita, manejar un buen liderazgo de modo que funcionen como una verdadera asociación en donde tengan definidas cuales son las funciones de cada uno, y otro punto importante fue los cambios tecnológicos y los estilos de vida que tenemos hoy en día, la tecnología ha ido evolucionando con el pasar de los años, y que en nuestro país no valoran nuestra cultura, es un problema que ellos identificaron, la mayoría de los peruanos no le tomamos importancia a lo artesanal, problema muy serio a los que se ven envueltos, a diferencia de personas extranjeras que

llegan al mismo Porcón Alto, quienes aprecian y valoran lo nuestro, llegando a adquirir los productos que los artesanos fabrican; una de sus respuestas lógicas brindadas fue que se enfocarían en personas de nuestra nacionalidad que sí valoran lo nuestro y en personas extranjeras que les gusta sus productos. Otro factor importante en los resultados obtenidos fue la posibilidad de alianzas estratégicas, la respuesta ante esta pregunta, en primer lugar no sabían que era una alianza estratégica, explicándole a que se refería el tema. Frente a ello, los artesanos respondieron que evaluarían la posibilidad, ya que sus productos son netamente artesanales y las personas de su comunidad combinan lo artesanal con lo industrial.

Debilidades

Las debilidades que se pudo rescatar a través de la entrevista al presidente de la asociación, es que ellos carecen de conocimientos de temas de calidad desde la materia prima, hasta el producto final que son necesarios para poder obtener un producto de calidad y por ende ventas y crecer. Una pregunta importante fue cuáles son las debilidades que tiene frente a otras asociaciones de su entorno de manera que les podría perjudicar, la respuesta es que no tienes desventajas; ya que todas las personas de la zona carecen de conocimientos para poder sacar adelante cualquier negocio, todos están en un mismo nivel. Otra pregunta fue, qué factores identifican como debilidad frente al mercado, la respuesta sensata fue en primer lugar fue políticos ya que el gobierno no presta interés a los pequeños empresarios, pues no cuentan con capacitaciones que les permitan mejorar con sus productos, en segundo lugar a nivel social es que los estilos de vida son distintos de acuerdo a los diferentes lugares de nuestro país, por otro lado finalmente esta la tecnología que cada día crece y no valoran lo nuestro.

Amenazas

De acuerdo a la entrevista aplicada al presidente de la asociación, identifico la amenaza más resaltante, es que él no tiene la preparación suficiente para poder dirigir a la asociación, comentaba que otro de los obstáculos es la falta de liderazgo, trabajo en equipo para poder sacarla adelante. La falta de interacción con sus demás socios, tanto en el entorno político, social, tecnológico, e institucionales lo cual afectan ya que son pequeños empresarios y no pueden hacer frente a tan grandes obstáculos, y poder salir adelante y competir en el mercado. Otro tema relevante que se identificó como amenaza fue el precio, el cual es menor a la de sus competidores. Esto porque la calidad es menor y combinan los materiales artesanales con lo industrial a diferencia de la Asociación Awakuq Makikuna que ofrecen productos netamente artesanales.

4.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO - FUERZAS DE PORTER

Según el estudio realizado a través de entrevistas aplicadas al presidente de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto-Cajamarca, se determinó la posición y el impacto de las fuerzas de los participantes en la rentabilidad de la asociación obteniendo los siguientes resultados.

4.5.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

De acuerdo a los datos obtenidos mediante la aplicación de las entrevistas, se pudo rescatar que para los socios no es de gran importancia la entrada de nuevos competidores, ya que todos son personas de la zona y que estos carecen de conocimientos para crecer como empresa. Mencionaron que todos están en un mismo nivel, en el caso de que otras personas llegarían hasta Porcón Alto a hacerles las competencias, ahí si hubiera amenaza porque estarían más preparados que ellos, pero eso no sucederá, ya que es un lugar

que le falta mucho por crecer y las personas que tienen su pequeña empresa, es para el sustento de cada día de sus familias.

4.5.2 Poder de negociación de los proveedores

En relación al poder de negociación con los proveedores, mediante la aplicación se pudo rescatar que no tienen problemas en la obtención de los insumos necesarios para la elaboración de sus textiles, tienen definidos sus proveedores, la entrega se hace de manera acordada, porque no hacen pedidos en cantidad, ya que no elabora muchos textiles, uno de los puntos importantes fue la calidad de los insumos, respondieron que la calidad no es la adecuada de acuerdo a la que exige el mercado, pero que son los únicos de la zona que los pueden proveer.

4.5.3. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación con los clientes, mediante los resultados obtenidos fueron que el poder de negociación con sus clientes es la más amena posible, las personas visitan la casa del presidente lugar que está ubicada la tienda, los clientes adquieren los productos de acuerdo al diseño, color, tamaño, y se realiza la venta, otra forma de venta es a través de las ferias que hay por la zona, ellos van hasta el lugar y exponen sus productos y el proceso de venta es la misma. Otra de las preguntas planteadas es que estrategias implementaría para llegar a venderles a sus posibles clientes potenciales, la respuestas fueron muy coherentes fue la falta de liderazgo, trabajo en equipo, funcionar bien como asociación, luego capacitarse en temas de calidad, administrativos para poder abarcar mercados, haciendo frente a su competencia.

4.5.3 Rivalidad entre los competidores

A través de los datos recolectados mediante la aplicación de la entrevista, se rescató que no es gran relevancia el tema de los competidores, ya que todas

las personas de la zona carecen de conocimientos, en conclusión todos están en un mismo nivel, utilizan el mismo proceso de elaboración de textiles, los materiales y la maquinaria es la misma. En relación a la calidad y precio frente a sus competidores mencionaron que su precio es un poco más elevado porque son productos que son netamente artesanales a comparación con la competencia que hacen fusión de lo artesanal con lo artificial, consideran que los clientes valoran lo artesanal porque no causan daños en las personas, y al medio ambiente.

4.5.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En relación a la amenaza del ingreso de productos sustitutos, se pudo rescatar mediante la entrevista aplicada, que los productos industriales serían los productos sustitutos, haciendo una comparación con los productos de la asociación mencionaron que no son iguales ya que sus productos son netamente artesanales, no causan daño tanto a las personas que lo consumen y al medio ambiente, y que esto es valorado por una cierta cantidad de personas, pero también son conscientes de que hoy en día prefieren los productos industriales y no valoran lo artesanal, lo nuestro de modo que si se verían perjudicados.

4.5.5 Documentos de Gestión y Control: MOF Y ROF

De acuerdo a los datos recolectados de los socios, se pudo rescatar que en la asociación no tienen conocimientos de que es una estructura organizacional, mencionaban que ellos solo se dedican a elaborar sus textiles, otras de las preguntas planteadas fue si tienen un manual de funciones (MOF) en donde especifique las actividades de cada socio, a lo que respondieron que no cuentan con un manual, en ocasiones cuando les hacían llegar pedidos en cantidades el presidente convocaba a reuniones para poder delegar que tareas realizarán cada uno para cumplir con la entrega de los productos, o cuando los invitaban a ferias solo en esos casos el presidente delegaba funciones, los demás días cada quien trabajaba por su parte. Al escuchar las respuestas una de las preguntas fue que si contarían con un manual de

funciones mejoraría su trabajo, y si están preparados para contar con un puesto de trabajo, a lo que respondieron que efectivamente al contar con una manual si mejoraría su trabajo ya que ellos todos los días cumplirían con sus tareas asignadas y no esperarían hasta que el presidente convoque a reuniones, y que no tienen problemas en ocupar un puesto, ya que todos conocen el proceso de elaboración de los textiles, los materiales que se necesitan, la maquinaria adecuada y sobre todo que cuentan con el don para elaborar los textiles que son heredados de sus antepasados.

Continuando con la entrevista con los socios una de las preguntas planteadas fue si tienen conocimientos de que es un reglamento de funciones (ROF), respondieron que no tienen conocimientos, comenzando desde el presidente, y si al contar con este reglamento no tendrían problema en cumplir con un reglamento que les indique que funciones realizar, ya que son personas que les gusta lo que hacen y es el elemento principal del sustento de sus familias.

Conforme con la investigación realizada de la asociación, se ha encontrado los siguientes puestos de trabajo sin estudio, análisis, y sin comprobar su efectividad: presidente, secretaria, tesorera, socios.

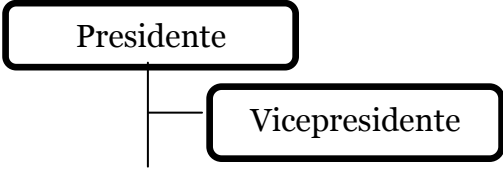
4.5.6 Manual de Organizaciones y Funciones (MOF)

TABLA 4. 2: Manual de Organizaciones y Funciones Actual: Presidente

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Presidente
Puesto que depende Jerárquicamente	Ninguno
Puesto que supervisa directamente	A los 11 personas asociadas.
Ubicación orgánica	<div style="border: 2px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">Presidente</div>
RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirige a los socios en la elaboración de los textiles. • Se encarga de hacer la negociación con los clientes. • Se pone en contacto con ferias cercanas para participar en ellas. • Convocas a reuniones para acordar que textiles realizarán cuando van a participar en ferias de la zona. • Se encarga al igual de los socios de elaborar los textiles. • Se encarga de buscar la materia prima, para la elaboración de los textiles. 	
TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE	
<ul style="list-style-type: none"> • Lleva el control diario de los textiles que elaboran, en conjunto de los demás socios. 	
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar textiles, en conjunto con los socios. • Negociar con los proveedores de la zona, para los materiales necesarios en la elaboración de los textiles. 	

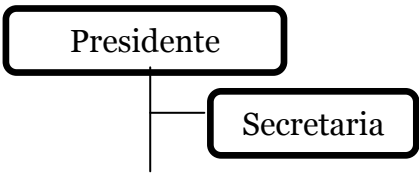
Fuente: Elaboración Propia

TABLA 4. 3: Manual de Organizaciones y Funciones Actual: Vicepresidente

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Vicepresidente
Puesto que depende jerárquicamente	Presidente
Puesto que supervisa directamente	Secretaria
Ubicación orgánica	 <pre> graph TD Presidente[Presidente] --- Vicepresidente[Vicepresidente] </pre>
RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirige a los socios en la elaboración de los textiles. • Coordina con el presidente en las reuniones programadas. • Realiza seguimiento de los textiles que están elaborando. • Se encarga de buscar la materia prima para elaborar los textiles. • Al igual a los demás socios se encarga de elaborar textiles 	
TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE	
<ul style="list-style-type: none"> • Estar en constante coordinación con el presidente, para llevar un control de la elaboración de los textiles. 	
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar textiles al igual con los demás socios. • Estar en constante coordinación con el presidente en temas relacionados con la asociación. 	

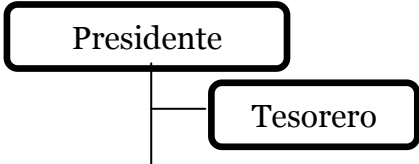
Fuente: Elaboración Propia

TABLA 4.4: Manual de Organizaciones y Funciones Actual: Secretaria

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Secretaria
Puesto que depende jerárquicamente	presidente
Puesto que supervisa directamente	Socios encargados de almacenar los textiles.
Ubicación orgánica	 <pre> graph TD Presidente[Presidente] --- Secretaria[Secretaria] </pre>
RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de revisar, ordenar y almacenar los textiles. • Realizar apuntes en las reuniones convocadas por el presidente. • Realizar cualquier otra actividad que le encargue el presidente, relacionados a los textiles. • Coordina con el presidente al momento que los socios entregan los textiles que les ha encargado que confeccionen. 	
TAREAS O FUNCIONES RECURRENTES	
<ul style="list-style-type: none"> • Tener de forma ordenada todos los acuerdos que se realicen en las reuniones, convocadas por el presidente. 	
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE.	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el orden de todos los acuerdos que se hagan mediante las reuniones. • Se encarga de elaborar textiles. 	

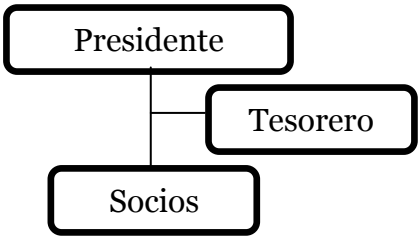
Fuente: Elaboración Propia

TABLA 4. 5 Manual de Organizaciones y Funciones Actual: Tesorero

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Tesorero
Puesto que depende jerárquicamente	Presidente
Puesto que supervisa directamente	Socios encargados de vender los textiles.
Ubicación orgánica	 <pre> graph TD Presidente[Presidente] --- H1[] H1 --- Tesorero[Tesorero] </pre>
RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de llevar el control de la parte económica de la asociación, de acuerdo a los textiles vendidos, ya sea en la tienda o en las ferias. • Trabaja en conjunto con el presidente y la secretaria, en temas que relacionados con la asociación. • Realizar cualquier otra actividad que le encargue el presidente, relacionados a los textiles. 	
TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE	
<ul style="list-style-type: none"> • Tener en regla las ganancias de la asociación, para cuando se invoque a una reunión, todo esté en orden. 	
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el máximo control de las cuentas de la asociación. • Informar al presidente las ventas del día, o semana, según sea la ocasión de los textiles vendidos. • Se encarga de elaborar textiles. 	

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 4. 6 Manual de Organizaciones y Funciones Actual: Socios

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Socios.
Puesto que depende jerárquicamente	Presidente
Puesto que supervisa directamente	Ninguno
Ubicación orgánica	 <pre> graph TD Presidente[Presidente] --- Tesorero[Tesorero] Presidente --- Socios[Socios] </pre>
RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Se encargan en conjunto con el presidente de buscar la materia prima para la elaboración de los textiles. • Colaboran con la venta de los textiles. • Ayudan a la tesorera en entregar las cuentas de las ventas que realizaron ya sea en la tienda o en las ferias. • Asisten a las reuniones y colaboran con las opiniones para el mejoramiento de los textiles. 	
TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE	
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboran con el presidente, para conseguir los insumos para la elaboración de los textiles. • Revisan las maquinas artesanales para que estén en buen estado. 	
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE	
<ul style="list-style-type: none"> • Se encargan al igual que los demás a elaborar los diferentes textiles. • Colaboran con el presidente, secretaria, tesorera, en ver que diseños, colores se utilizan para seguir elaborando los textiles. 	

Fuente: Elaboración Propia

CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a los datos recolectados mediante la entrevista aplicada a los socios, para conocer la cultura organizacional que existe, se pudo rescatar que existe un buen clima laboral, todos los socios se ayudan entre sí, cuando existe algún problema con un integrante todos lo apoyan, practican los valores, indicando que son la esencia principal para funcionar bien como asociación de manera que tengan una excelente relación, y lo único que desean es trabajar y vender sus productos para una mejor calidad de vida de ellos y los de su familia, además existe una buena comunicación, todos saben que es lo que se está haciendo y más aún cuando les hacen llegar pedidos todos son participes, a través de reuniones que el presidente invoca para programar las actividades. En una de las preguntas planteadas fue que hábitos existe en la asociación que la favorezcan o los pueden cambiar, todos los integrantes respondieron que el hábito más común que deberían de cambiar es que cuando existen pedidos o se acerca alguna feria por la zona solo en ese caso el presidente convoca a reuniones, para programas que actividades realizara cada uno y en qué tiempo los debe de entregar, cuando ellos sugieren que también lo haga para otros motivos como sugerir más diseños para los textiles, o propuestas de mejora que deben de tener para vender más sus productos, de acuerdo a los antecedentes que tienen por la participación que ya han tenido en ferias.

Mediante esta investigación descriptiva, la cual tuvo como objetivo principal Proponer un Rediseño Organizacional para la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca, se analizaron los siguientes puntos, en donde permitieron analizar de forma global a la asociación, generando un impacto positivo en la comprensión y desarrollo de la investigación, estos fueron: analizar el diseño actual de la asociación, análisis del entorno externo e interno mediante el análisis FODA, fuerzas de Porter, documentos de gestión y control MOF y ROF, y cultura organizacional.

Con respecto al primer objetivo específico (Diagnosticar, analizar y evaluar el Diseño Actual de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca)

De los resultados obtenidos, se identificó que en la asociación no cuenta con una estructura organizacional, peor aún no tienen conocimientos de que es una estructura organizacional, que es la base para el crecimiento y fijarse metas futuras por más pequeña que la empresa fuera, no cuentan con una misión, visión que los guía para crecer y entrar a este mercado de hoy en día muy competitivo y más exigente con el pasar de los días. De acuerdo con Gómez C., (1994), nos dice que cualquier persona que esté al frente de una empresa y todo el personal debe de conocer a la empresa, se identifique con ella, es decir que conozcan cuáles son sus responsabilidades, límites y otras condiciones que contribuyan a lograr la eficiencia para el crecimiento de la misma. Concluyendo con la definición del autor que el tener definido una Misión y Visión no asegura el éxito de cualquier empresa sino que se deben de implementar estrategias para poder sacarla adelante en este mercado tan creciente, ajustándonos a las necesidades y expectativas de los clientes.

Con respecto al segundo objetivo (Analizar, determinar el entorno interno y externo de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca).

De acuerdo a la información analizada, en donde se evaluó la parte interna y externa de la asociación, el resultado fue que la asociación no cuentan con un FODA elaborado, peor aún no tienen conocimientos de que es, pero si tienen en claro cuáles son sus puntos fuertes, y sus puntos débiles, frente al mercado con asociaciones que ya están posicionadas, son conscientes de que les falta mucho para poder crecer, primero deben de funcionar bien como asociación, tener conocimientos de temas básicos en relación a su asociación. Otro punto a evaluar para conocer el entorno externo fue mediante el análisis de las cinco

fuerzas de Porter, en donde se evaluó como se encuentra la asociación frente al entorno externo, y la capacidad de respuesta que tiene frente a ella, cual es la relación que tienen con sus clientes, y forma de negociación con sus proveedores.

En donde se identificó que en la: amenaza de entrada de nuevos competidores (medio, bajo), poder de negociación de los proveedores (alto), poder de negociación de los clientes (medio, bajo), rivalidad entre los competidores (medio, bajo), amenaza de ingreso de productos sustitutos (bajo). Según Porter (1998) en general el éxito de una empresa, está en función del atractivo del sector en la cual compite y de su posición relativa en que se encuentra frente al mercado. La capacidad de generar ganancias puede deberse a un efecto del sector producido porque esta es exitosa o a un efecto de posicionamiento.

Con respecto al tercer objetivo (Elaborar los documentos de gestión y control de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca.

De acuerdo con los datos recolectados, se concluye que la asociación no tiene definidos sus funciones, lo cual permite que las funciones se dupliquen, o en algunos casos esperar a que el presidente les diga que hacer.

Mintzberg H., (1995), de acuerdo al autor nos dice que para organizar, dirigir una empresa se debe tener en cuenta los siguientes principios esenciales: dividir el trabajo por especialización de conocimientos y habilidades, integrar esta división a través de fuertes y óptimos mecanismos de coordinación y finalmente el tercer principio, es que los dos anteriores estén basados y alineados con la estrategia definida por la empresa.

También es importante definir el perfil del puesto y qué competencias son necesarias para las personas que las ocupen. Todo esto finalmente se plasma en un documento conocido como Manual de Organización y Funciones (MOF).

Con respecto al cuarto objetivo (Analizar la cultura organizacional para el Rediseño de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca.

Mediante la entrevista aplicada a los socios se pudo identificar que existe un buen clima laboral todos trabajan en conjunto, sobre todo practican valores de respeto, solidaridad, confianza consideran que son los más importantes para evitar conflictos entre ellos.

De acuerdo con Jacques J., (2002) la “cultura organizacional es la manera rutinaria o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en por todos los miembros de la organización, que deben aprender y aceptar las estrategias que se estén desarrollando para el beneficio de la empresa.

En conclusión la cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización diariamente y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales, cada organización tiene su propia cultura. La que es denominada cultura organizacional, para poder funcionar bien, y evitar conflictos dentro de la empresa.

V. CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis de la situación actual de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca, se llegó a la conclusión de realizar un rediseño organizacional en la asociación, con el fin de proponer soluciones a la problemática que enfrentan, la cual impide tener un desarrollo sostenible en el tiempo. En este capítulo, se presentará la propuesta del rediseño organizacional para la asociación en estudio, con el fin de hacerla crecer, hacerse conocida en el mismo Cajamarca, y a Mercados Nacionales, lograr que puedan competir en el Mercado con otras que ya están posicionadas.

Con respecto al primer objetivo específico (Diagnosticar, analizar y evaluar el Diseño Actual de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca.

Al haber analizado la asociación y determinar que carecen de una misión, visión, se ha diseñado de manera de propuesta una misión, visión, que será planteada a la asociación, la cual la ayuda a seguir adelante siempre proyectándose a futuro.

Misión

“Somos una asociación de Textileros artesanos con diseños innovadores, enfocándonos a los gustos de las personas que valoran lo nuestro, ofreciendo un producto que no causa daños a las personas, y al medio ambiente”

Visión

Ser una empresa líder en nuestro sector, elaborando textiles artesanales de calidad, trabajando en equipo, implementando estrategias para lograr la expansión a mercados nacionales, e internacionales, que valoran nuestros productos y al medio ambiente.

Organigrama propuesto de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca

En el siguiente gráfico nos muestra el organigrama propuesto para la asociación de Textileros artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca, en donde se muestra las diferentes áreas que tendría la Asociación para que puedan desempeñar bien su trabajo, de acuerdo al cargo que ocupen, implementar estrategias para el crecimiento de la asociación y puedan sacarla adelante, hacernos conocidos en Cajamarca y en el Mercado Nacional.

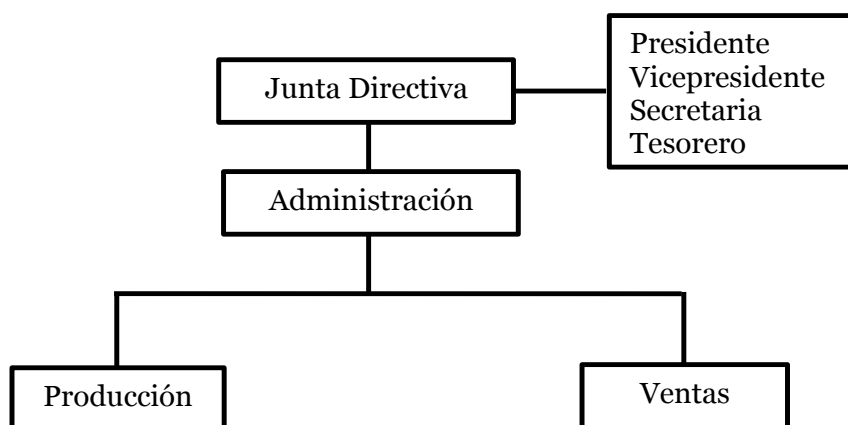
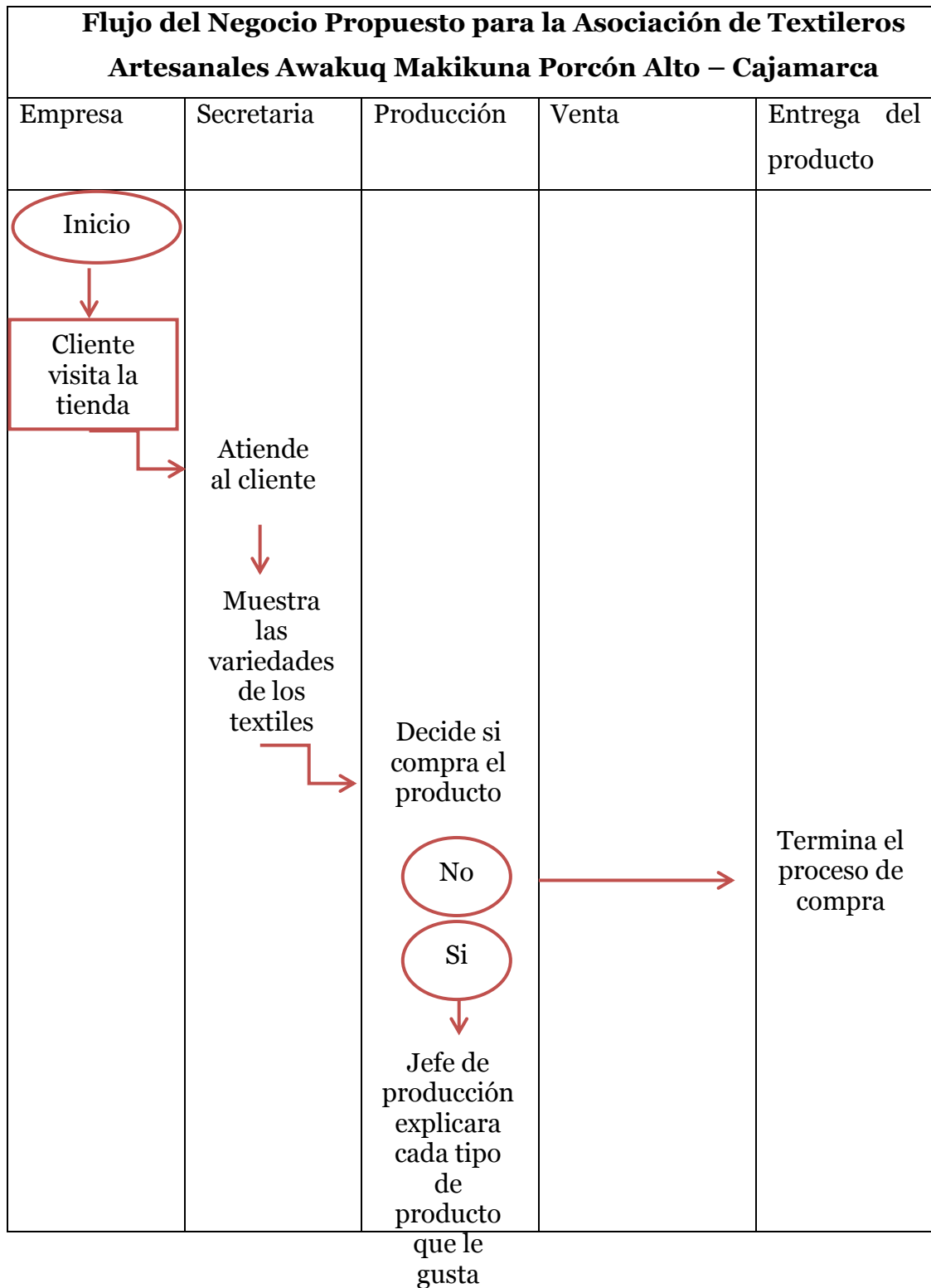
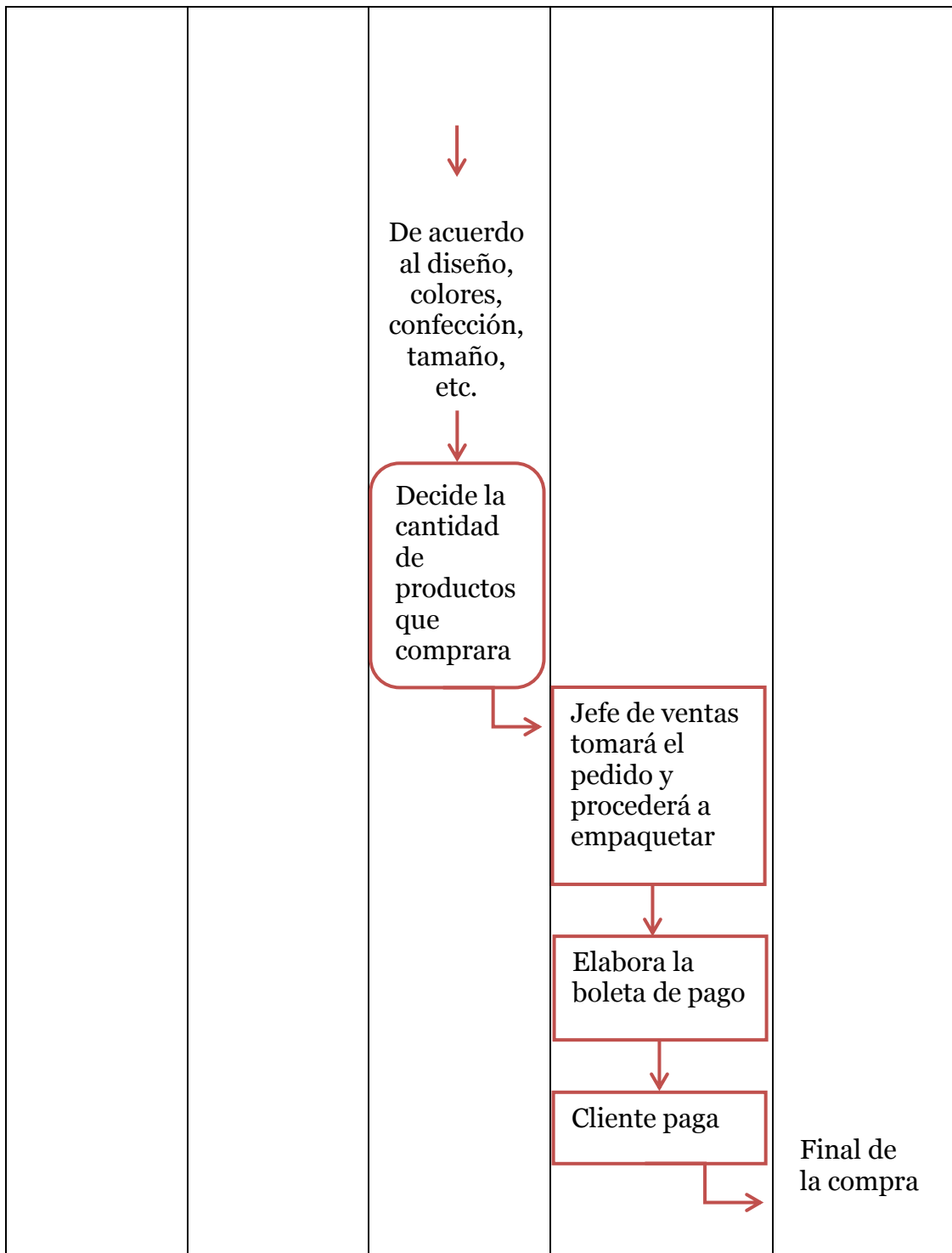


GRÁFICO N° 4. 2 Organigrama Propuesto de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón alto – Cajamarca

Mediante el flujo de negocio propuesto, se logrará tener una visión más clara de los procesos a llevar a cabo mediante la realización de una venta, a continuación se diseñará el flujo del negocio propuesto, para la asociación.

TABLA 4. 7: Flujo del Negocio Propuesto para la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna Porcón Alto – Cajamarca





Fuente: Elaboración Propia

**Con respecto al tercer objetivo específico
(Elaborar los Documentos de Gestión y Control de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca)**

En el siguiente cuadro se muestra de forma gráfica el manual de organización y funciones propuesto, en donde les ayudará a cada integrante de la asociación a desempeñar bien sus funciones, logrando el éxito de la asociación y evitar la duplicidad de funciones.

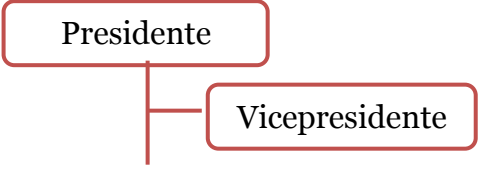
TABLA 4.8: Manual de Organización y Funciones Propuesto: Presidente

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Presidente
Puesto que depende jerárquicamente	Ninguno
Puesto que supervisa directamente	Vicepresidente, secretaria, tesorero, administración, producción, ventas.
Ubicación orgánica	<div style="border: 1px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">Presidente</div>
OBJETIVOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir a la asociación, conforme con lo estipulado en la misión, visión, trabajar en conjunto con todas las personas encargadas de las áreas para mejorar la calidad de sus productos, lograr ser reconocidos en Cajamarca y con estrategias, lograr a competir en el Mercado Nacional, para el beneficio de todos los socios y el de sus familias. 	
RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las gestiones, funciones necesarias para lograr el desarrollo de la asociación de acuerdo a los objetivos de crecimiento de todas las personas asociadas. • Hace seguimiento de las funciones que están realizando los jefes de cada área. • Coordina con el administrador, los temas financieros de la asociación, como está creciendo de acuerdo al pasar de los meses. • Establece estrategias con el administrador para minimizar costos en los insumos necesarios para la elaboración de los textiles. • Coordina con el jefe de producción para ver los textiles que se están 	

<p>elaborando sean de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar objetivos, estrategias y actividades conducentes a mejorar la calidad de los textiles, para lograr el éxito.
TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el direccionamiento y el control diario de la asociación, trabajando en conjunto con todos los socios, con el único fin de crecer, competir en el mercado, siendo reconocidos por los textiles y el excelente trabajo en equipo.
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a los jefes de cada área para que rindan cuentas, de las funciones que están realizando para el crecimiento de la asociación. • Coordina con el Administrador para verificar si los insumos que se están comprando son los adecuados y de calidad. • Elabora textiles, al igual que los demás socios.

Fuente: Elaboración Propia

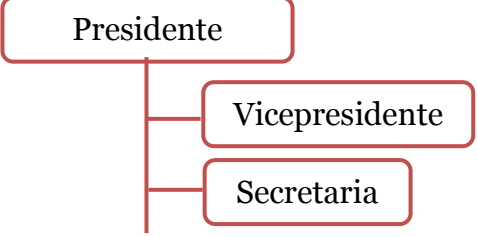
TABLA 4. 9 : Manual de Organización y Funciones Propuesto: Vicepresidente

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Vicepresidente
Puesto que depende jerárquicamente	Presidente
Puesto que supervisa directamente	Secretaria, tesorero, administración, producción, ventas.
Ubicación orgánica	 <pre> graph TD P[Presidente] --- VP[Vicepresidente] </pre>
OBJETIVOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en constante coordinación con el presidente, implementando estrategias para sacar adelante a la asociación, con los mejores procesos, insumos, logrando ser reconocidos por los productos de calidad que ofrecen. 	
RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordina con todos los jefes de área para verificar si sus labores son las adecuadas para el crecimiento de la asociación. • Coordina con el presidente en las reuniones programadas. • Realiza seguimiento de los textiles que están elaborando. • Está en constante coordinación con el Administrador, para verificar si los insumos que se están comprando son los adecuados. • Trabaja en conjunto con el Administrador para implementar estrategias para la publicidad, y llegar a su público objetivo. • Dirige a los socios en la elaboración de los textiles. 	
TAREAS O FUNCIONES RECURRENTES	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en conjunto con el presidente, secretaria para verificar si todas las áreas están cumpliendo con sus funciones, para lograr que la asociación sea crezca y ser exitosa. 	
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE	
<ul style="list-style-type: none"> • Estar en constante coordinación con el presidente en temas relacionados con la asociación. 	

- Verificar que los jefes de cada área estén trabajando de la mejor manera, para lograr el éxito de la asociación.
- Hacer seguimiento del área de producción, verificando si se están elaborando bien los textiles y que estos sean de calidad.
- Coordina con el Administrador, implementando estrategias para lograr que los productos sean vendidos.

Fuente: Elaboración Propia

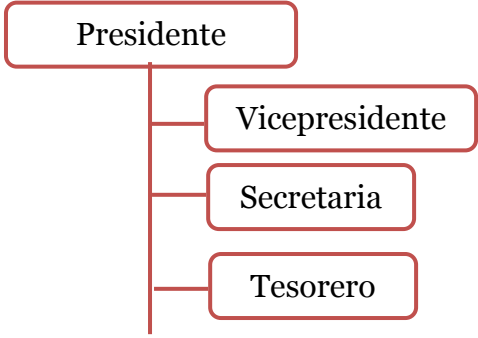
TABLA 4. 10 : Manual de Organización y Funciones Propuesto: Secretaria

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Secretaria
Puesto que depende jerárquicamente	Presidente y vicepresidente
Puesto que supervisa directamente	Tesorero.
Ubicación orgánica	 <pre> graph TD Presidente[Presidente] --- Vicepresidente[Vicepresidente] Presidente --- Secretaria[Secretaria] </pre>
OBJETIVOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> Llevar un control de todos los acuerdos que se hacen mediante reuniones para el mejoramiento de la asociación, además de trabajar en conjunto con todos socios, coordinado, ayudando a mejorar las funciones y el proceso pueda ser más rápido y eficiente. 	
RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> Trabaja con el presidente al momento que el área de producción rinde cuentas de los textiles que se estén elaborando. Trabaja en conjunto con el vicepresidente al momento de hacer seguimiento de las labores de las áreas. Ayuda al Administrador en las publicidades que están implementando para lograr ser reconocidos y llegar hacia su público objetivo. Trabaja en conjunto con el área de ventas, cuando está cerrando una venta para tomar el pedido, de acuerdo a los diseños, tamaño, etc. Lleva el control de todas las reuniones que tienen, para que al momento que exista un reclamo de cualquier socio, ella muestre los documentos de acuerdos que se realizaron. 	
TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE	
<ul style="list-style-type: none"> Llevar un control detallado de todas las funciones, actividades que se están haciendo para que no existan problemas en el caso de que los hubiera, en donde todos los acuerdos que se hacen en las reuniones estén firmados por cada uno de los integrantes, con el único fin de evitar problemas entre 	

ellos.
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE
<ul style="list-style-type: none">• Llevar el control de todas las funciones de cada área.• Ayuda al Administrador, cuando adquiere los insumos para la elaboración de los textiles.• Ayuda al área de producción en la elaboración de los textiles.

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 4. 11 : Manual de Organización y Funciones Propuesto: Tesorero

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Tesorero
Puesto que depende jerárquicamente	Presidente, vicepresidente
Puesto que supervisa directamente	Área de ventas.
Ubicación orgánica	 <pre> graph TD Presidente[Presidente] --- Vicepresidente[Vicepresidente] Presidente --- Secretaria[Secretaria] Presidente --- Tesorero[Tesorero] </pre>
OBJETIVOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> Llevar un control máximo de los recursos económicos, trabajando en conjunto con el administrador para tener todo en regla, y todo sea transparente y no existan problemas con las demás áreas, ya que todos se consideran una familia y por lo tanto todo debe ser equitativo. 	
RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> Trabaja en conjunto con el administrador en los temas económicos de la asociación. Está en constante coordinación con el Administrador para verificar si el dinero que es destinado para comprar los insumos se esté utilizando de la mejora manera y no existan problemas. Trabaja en conjunto con el área de ventas para llevar el control del dinero de los productos que se han vendido. Coordina con el presidente, vicepresidente, secretaria un día antes de las reuniones para tener todo en regla para poder informar a los socios de manera transparente, para evitar malas interpretaciones. 	
TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE	
<ul style="list-style-type: none"> Llevar un control detallado de las ganancias de la asociación, trabajando de la mano con el administrador, logrando que todos los socios tengan conocimientos de los ingresos, egresos, evitando malos entendidos. 	

ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE

- Invocar a reuniones para que todos conozcan cómo está marchando la asociación.
- Participar en las compras de los insumos que son utilizados para la elaboración de los textiles.
- Participar en las ventas de los textiles, registrando en conjunto con la secretaria de los pedidos y así llevar el control de las ganancias.

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 4. 12: Manual de Organización y Funciones Propuesto: Administrador

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Administrador
Puesto que depende jerárquicamente	Presidente, vicepresidente
Puesto que supervisa directamente	Tesorero, producción, ventas.
Ubicación orgánica	<pre> graph TD Presidente --> Vicepresidente Presidente --> Secretaria Presidente --> Tesorero Presidente --> Administrador </pre>
OBJETIVOS DEL CARGO	
Trabajar en constante coordinación con el tesorero y el presidente para llevar el excelente control de los recursos de la asociación, verificando que todo sea transparente, supervisa que todas las áreas trabajen de la mejor manera para lograr el éxito y el crecimiento de la asociación.	
RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control de todas las áreas de la asociación. • Verificar si todos están realizando sus funciones de la mejor manera posible. • Trabajar en conjunto con el presidente, informando de las actividades que están realizando los demás socios cada uno en sus respectivos puestos. • Estar en constante coordinación con el tesorero, llevando el máximo control de los recursos de la asociación, evitando malos entendidos al momento de entregar cuentas. 	
TAREAS O FUNCIONES RECURRENTES	
<ul style="list-style-type: none"> • Estar en constante coordinación, control, organización de los recursos de la empresa y de todas las áreas para lograr su crecimiento y el éxito de la 	

misma, implementando estrategias para ser reconocidos e incursionar en el mercado que cada vez está más competitivo.

ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE

- Invocar a reuniones para rendir cuentas en conjunto con el tesorero, sobre las ganancias de la asociación.
- Trabajar con el área de producción para verificar si están trabajando de manera adecuada en la elaboración de los textiles.
- Llevar el control sobre las ventas de la asociación mediante reuniones que tenga con el jefe de ventas, para que lleve un control máximo de las ganancias.

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 4. 13: Manual de Organización y Funciones Propuesto: Jefe de Producción

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Jefe de producción
Puesto que depende jerárquicamente	Presidente, Vicepresidente, Administrador.
Puesto que supervisa directamente	Ayudante de producción
Ubicación orgánica	<pre> graph TD Presidente --> Vicepresidente Presidente --> Secretaria Presidente --> Tesorero Presidente --> Administrador Administrador --> Produccion </pre>
OBJETIVOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los mejores textiles de acuerdo a tamaños, diseños, combinación de colores, imágenes representativas de Cajamarca, utilizando la mejor maquinaria, entregando como resultado final un producto de calidad y atractivo al cliente, logrando difelizarlo implementando estrategias conjunto con el área de marketing. 	
RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las diferentes variedades de textiles en conjunto con su ayudante y secretaria. • Estar en constaste coordinación con el Administrador, para verificar si los insumos comprados son los mejores y los adecuados para la elaboración de los textiles. • Informar al presidente y al administrador sobre los textiles que está 	

<p>elaborando, la materia prima que está utilizando, para que sean partícipes de todo el proceso de producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en conjunto con el área de ventas, en la entrega de los productos. • Llevar un control de los productos entregados al jefe de ventas, para evitar problemas, en el caso de que los hubiera. • Participar de las reuniones que invoca el presidente, donde se informa que productos se están elaborando de acuerdo a sus características.
TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar los mejores insumos para la elaboración de los textiles, trabajar en constante coordinación con el Administrador para verificar si los productos son de calidad y los necesarios para su respectiva elaboración.
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer reuniones con el presidente para informar todos los procesos que se utilizan para la elaboración de los textiles y sus variedades. • Informar al tesorero en conjunto con el administrador para detallar los tipos de productos y el stock que tienen, para evitar problemas.

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 4. 14: Manual de Organización y Funciones Propuesto: Ayudante de Producción

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Ayudante de producción
Puesto que depende jerárquicamente	Jefe de producción
Puesto que supervisa directamente	Ninguno
Ubicación orgánica	<pre> graph TD Presidente --> Vicepresidente Presidente --> Secretaria Presidente --> Tesorero Presidente --> Administrador Administrador --> Produccion Produccion --> Ayudante </pre>
OBJETIVOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en conjunto con el su jefe inmediato, para elaborar en menor tiempo posible los textiles, utilizando los mejores insumos para entregar como resultado un producto de calidad y en el tiempo pactado. 	
RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar en conjunto con el jefe de producción los diferentes textiles. • Seleccionar los mejores insumos para la elaboración de los textiles • Llevar un control sobre los textiles que se están confeccionado, de acuerdo al tipo de producto, tamaño, diseño, combinación de colores, e imágenes representativas, para hacer más rápido el proceso de entrega y rendición de cuentas. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las reuniones que invoque su jefe, para informar sobre los textiles que están confeccionando.
TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en conjunto con su jefe inmediato para que la elaboración de textiles sea la más rápida, de calidad, entregar los productos en el tiempo pactado, evitar las malas relaciones, problemas y pérdida de clientes, etc.
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Participar del proceso de compra para verificar que los insumos sean de calidad. • Invocar a reuniones con el presidente para dar detalles de los productos que se están confeccionando. • Coordinar con el área de ventas en la entrega de los productos, llevando el control, en donde se detalle la cantidad de productos que se está entregando.

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 4. 15: Manual de Organización y Funciones Propuesto: Jefe de Ventas

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Jefe de ventas
Puesto que depende jerárquicamente	Presidente, Vicepresidente, Administrador, Producción
Puesto que supervisa directamente	Ayudante de ventas
Ubicación orgánica	<pre> graph TD Presidente --> Vicepresidente Presidente --> Secretaria Presidente --> Tesorero Presidente --> Administrador Administrador --> Producción Administrador --> Ventas Producción --> Ayudante </pre>
OBJETIVOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Emplear estrategias para poder captar clientes, vender los productos, trabajando de la mano con el área de marketing para generar alternativas, estrategias para llegar al público objetivo y vender los productos, generando rentabilidad para la asociación. 	
RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Vender los productos ya sea en la tienda o en ferias de la comunidad • Llevar un control de los productos que son entregados del área de producción, de manera que no existan problemas. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Informar al presidente sobre las ventas que se están realizando. • Detallar, informar y rendir cuentas al tesorero en conjunto con el administrador sobre las utilidades de las ventas. • Informar, a través de reuniones, cuáles son los textiles que más se venden, y las utilidades que generan, de modo que todos conozcan las ganancias que está teniendo la asociación. • Estar informado de las estrategias de publicidad que está haciendo al Administrador para llegar al público objetivo, etc.
TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Vender los productos, explicando las características, diseños, colores, tamaños, beneficios, implementando estrategias para llegar a sus clientes y estos queden satisfechos logrando fidelizarlos y que nos recomiende con su entorno.
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con el presidente para informar las ventas que está realizando. • Reuniones con el tesorero y el administrador para detallar las ventas de acuerdo a los diferentes productos. • Estar en coordinación con el Administrador para informarse que estrategias están implementado para llegar al público objetivo.

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 4. 16: Manual de Organización y Funciones Propuesto: Ayudante del Área de Ventas

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Ayudante del área de ventas
Puesto que depende jerárquicamente	Jefe del área de ventas
Puesto que supervisa directamente	Ninguno
Ubicación orgánica	<pre> graph TD Presidente --> Vicepresidente Presidente --> Secretaria Presidente --> Tesorero Presidente --> Administrador Administrador --> Produccion[Producción] Administrador --> Ventas Produccion --> Ayudante1[Ayudante] Ventas --> Ayudante2[Ayudante] </pre>
OBJETIVOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en conjunto con su jefe inmediato implementando estrategias para la venta de los textiles e informar a los demás socios que textiles se venden se más. 	
RESUMEN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Vender los textiles. • Llevar un control de los textiles que más se están vendiendo. • Crear una base de datos de clientes que más textiles compran, de manera que se le puedan hacer descuentos en sus próximas compras. • Ayudar a empaquetar los productos que son vendidos, para ser 	

despachados a los clientes, etc.
TAREAS O FUNCIONES RECURRENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control detallado de la cantidad de textiles que se están vendiendo, según su tamaño, forma, diseño y combinación de colores.
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EVENTUALMENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Participar de las reuniones que convoca su jefe inmediato para informar los textiles que se están vendiendo. • Llevar el control en conjunto con su jefe inmediato, sobre los productos que le está entregando el área de producción.

Fuente: Elaboración Propia

A partir de las Propuestas de mejora para la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca, se detalla a continuación las conclusiones que servirán a la asociación a llevar un buen direccionamiento de la Asociación y tengan la posibilidad de crecimiento.

Objetivo 01: Diagnosticar, Analizar y Evaluar el Diseño Actual de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca

Mediante esta investigación se concluye que la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de la comunidad de Porcón Alto – Cajamarca, carece de una misión, visión y objetivos que guíen las actividades que se desarrollan, además no cuentan con un organigrama que les indique sus puestos de manera jerárquica, el cual es un requisito indispensable para el funcionamiento y buen direccionamiento de cualquier negocio por más pequeño que este fuera, para implementar estrategias en consecuencia de ello poder sacarla adelante, abarcar mercados y llegar a posicionarse en el mercado.

Objetivo 02: Analizar, Determinar el entorno interno, y externo de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca

Al analizar el entorno interno y externo, se concluye que la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de la comunidad de Porcón Alto – Cajamarca, no cuenta con un FODA elaborado, pero si tienen en claro cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles frente a su entorno, además son conscientes que les falta conocimientos para poder sacar adelante a la asociación mediante estrategias para funcionar en primer lugar como asociación, y mediante su trabajo realizado abarcar mercados, logrando ser reconocidos en el mismo Cajamarca y con las estrategias abarcar mercados nacionales, que le permitan competir con empresas que ya están posicionadas.

Otro punto a evaluar para conocer el entorno externo fue mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter, en donde se evaluó como se encuentra la asociación frente al entorno externo, y la capacidad de respuesta que tiene frente a ella, cual es la relación que tienen con sus clientes, y forma de negociación con sus proveedores, En donde se identificó que la asociación si puede hacer frente a la competencia de su entorno porque en su comunidad todos están en un mismo nivel tanto en conocimientos, calidad de los productos, precios, y la entrada de nuevos competidores de la zona no les perjudicaría, pero son conscientes que para entrar a competir en el mercado nacional no pueden hacer frente a la competencia, ya que no cuentan con los conocimientos ,recursos necesarios para poder competir, y ser reconocidos.

Objetivo 03: Elaborar los Documentos de Gestión y Control de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca

Mediante el análisis de la investigación, se concluye que la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de la comunidad de Porcón Alto – Cajamarca, no tienen definidos las funciones que realizan cada uno de los socios, lo cual provoca la duplicidad de tareas, esto provoca un desorden, y esperan a que el presidente les indique las funciones que deben de realizar, cuando ellos diariamente tendrían que saber que tareas desempeñar, en conclusión el no contar con un manual de funciones retrasa su trabajo y la posibilidad de crecimiento.

Objetivo 04: Analizar la Cultura Organizacional para el Rediseño de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca

Al analizar la cultura organizacional que existe en la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de la comunidad de Porcón Alto – Cajamarca, se concluye que existe un buen clima laboral, todos trabajan en conjunto y practican valores. Los cuales son muy importantes para el buen funcionamiento de cualquier empresa. Al haber propuesto todas los pasos a desarrollar en la asociación para sacarla adelante, todos los socios participarían en las funciones designadas por el mismo hecho que existe un buen clima laboral y su objetivo principal de todos es el crecimiento, por lo que todos contribuirán en las funciones que están designados a cada uno de ellos, para el beneficio de ellos mismos de sus familias y el de la sociedad.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Guillermo, G. (1994) "Planeación y Organización de Empresas". México: Thomson Learning.

Gerry, J. y Kevan, S. (2001) "Dirección Estratégica". Madrid: ESIC Editorial.

Glen, B. (2001) "Evaluación del Sistema Organizacional". México: Editorial McGraw Hill.

Stoner, J. y Freeman, R. (2006) "Administración Estratégica". Madrid: Editorial Pearson Education.

Fred, R. y David, J. (2008) "Conceptos de Administración Estratégica". México: Editorial Pearson Education.

Vela, T. (2008) "Asociatividad Empresarial". Madrid: ESIC Editorial.

Agüinada, C. (2010) "Cultura Empresarial". México: Pearson Education

Desempeño Organizacional: Mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones, extraído el 24 de Marzo del 2014 desde <http://www.learningreview.com/libros-sociedad/577-libro-desempeño-organizacional-mejora-creación-incubación-nuevas-organizaciones>

Reglamento de organización y funciones, extraído el 02 de Abril del 2014 desde <http://www.slideshare.net/grankassba/reglamento-de-organizacion-y-funciones-rof-9700263>

Conceptos sobre Estructura Organizacional, extraído el 15 de Abril del 2014 desde <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>

Diseño organizacional, extraído el 22 de Abril del 2014 desde <http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/>

El valor de la cultura en las organizaciones, extraído el 15 de Mayo del 2014 desde <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/elvacultu.htm>

Rediseño Organizacional, extraído el 20 de mayo del 2014 desde <http://mayraav.blogspot.com/2009/10/rediseno-organizacional.html>

Teoría para el Rediseño de una estructura organizacional moderna, extraído el 30 de Mayo del 2014 desde <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/teoria-para-el-rediseno-de-una-estructura-organizacional-moderna.htm>

Cultura Organizacional, extraído el 02 de Junio del 2014 desde <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>

VII. ANEXOS



ENTREVISTA N° 01

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA APLICADA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE
TEXTILEROS ARTESANALES AWAKUQ MAKIKUNA DE PORCÓN ALTO –
CAJAMARCA.

Objetivo: Mediante la aplicación de la entrevista, se obtendrá información cualitativa del presidente de la Asociación, la cual será muy valiosa para el desarrollo de la investigación y a partir de ello se propondrá un Rediseño Organizacional que ayude a sacarla adelante y ser exitosos mediante los pasos a seguir dados en las consideraciones finales de la investigación en donde los beneficiarios serán todos los integrantes de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto - Cajamarca.

Instrucción: La información que nos proporcione será de carácter confidencial. Por favor sea sincero en sus respuestas.

1. ¿La asociación a la cual dirige tiene misión, visión? ¿está documentada?

No, nosotros solo nos encargamos de elaborar nuestros tejidos cada día, no tenemos conocimientos de que es una misión, visión.

2. ¿La asociación cuenta con un organigrama?

No. Yo estoy al frente de ella, soy la persona encargada de realizar trámites, hacer negociaciones cuando alguien requiere de nuestros tejidos, y luego hago reuniones en donde informo a cada socio las actividades que vamos a realizar.

3. ¿Tiene conocimiento de que es una estructura organizacional?

No. Todos los socios que integramos la asociación no tenemos conocimientos de que es una estructura organizacional, como ya le había comentado, solo nos encargamos de elaborar nuestros tejidos cada día. Nos gustaría que nos capaciten y nos puedan ayudar a tener conocimientos necesarios para ayudar que la asociación la cual dirijo, sea muy exitosa.

4. ¿Cómo está estructurada la asociación a la cual usted dirige?

Tenemos nuestra junta directiva que está conformada por: presidente, vicepresidente, secretaria y tesorero, nosotros tomamos las decisiones en temas relacionados con la asociación, luego las hacemos saber a los demás socios a través de reuniones que invocamos, pero solo nos reunimos cuando existen pedidos, o cuando vamos a participar en ferias.

5. ¿Hay alguien por debajo de su cargo que dependa de Usted?

Los demás socios que integran la asociación, soy la persona que está al frente de todo, y la que informa a los demás sobre temas de la asociación, en coordinación con el vicepresidente, la secretaria y el tesorero.

6. ¿Conoce Usted cuáles son sus funciones específicas como presidente de la asociación? ¿Está documentado?

Sí, tengo claro cuáles son mis funciones, pero no están documentadas, soy la persona que está al frente de ella, que toma decisiones y luego las informo en reuniones para que todos estén enterados de que actividades se están haciendo para sacarla adelante.

7. ¿Usted como presidente de la asociación sabe que funciones deben cumplir los demás integrantes que la conforman?

Si, al momento de realizar las reuniones con los demás socios, delego cuales son las funciones de cada uno, y hago seguimiento de que las cumplan de la mejor manera para el beneficio de la asociación y de todos los que las integramos.

8. ¿Cuáles son las funciones que realizan los integrantes de la asociación diariamente?

Elaborar textiles de acuerdo a los diseños, que tenemos, además nos encargamos de conseguir los insumos necesarios para la elaboración de textiles como son: la lana, colores, y ver que estos estén en buenas condiciones, para entregar un buen producto a los clientes.

9. ¿Cree Usted que en la asociación se ejecuta un trabajo en equipo, confianza, liderazgo entre ustedes, de tal forma que puedan ofrecer productos en cantidad, calidad? ¿Por qué?

Sí, porque somos 12 personas las que integramos a la asociación, son personas que nos conocemos muy bien, sabemos cómo trabajamos cada uno de nosotros, hay confianza, y cuando nos hacen llegar pedidos en cantidades para las ferias que hay por la zona, se hace una reunión y cada integrante tiene designado que textiles hacer, para poder hacer frente al pedido y no quedar mal con los clientes.

10. ¿Considera usted que en la asociación requieran conocimientos de estructura organizacional, manual de funciones, para ser más exitosa?

Sí, porque nosotros como asociación necesitamos tener conocimientos sobre una Misión, Visión, un Organigrama, Manual de Funciones, para ponerlos en práctica, para que nuestra asociación sea muy exitosa haciéndola conocida a nivel de Cajamarca y a nivel Nacional. Somos personas que necesitamos conocer términos administrativos ya que nuestra prioridad es hacer nuestros tejidos pero necesitamos tener conocimientos para saber cómo funciona un negocio y como hacer frente a ella de acuerdo a nuestra competencia que cada día es más y necesitamos mantenernos y crecer en el mercado.



ENTREVISTA N° 02

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA APLICADA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE
TEXTILEROS ARTESANALES AWAKUQ MAKIKUNA DE PORCÓN ALTO –
CAJAMARCA.

Objetivo: Mediante la aplicación de la entrevista, se obtendrá información cualitativa del presidente de la asociación, la cual será muy valiosa para el desarrollo de la investigación y a partir de ello se propondrá un Rediseño Organizacional que ayude a sacarla adelante y ser exitosos mediante los pasos a seguir dados en las consideraciones finales de la investigación en donde los beneficiarios serán todos los integrantes de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto - Cajamarca.

Instrucción: La información que nos proporcione será de carácter confidencial. Por favor sea sincero en sus respuestas.

Análisis FODA:

➤ **FORTALEZAS**

1. ¿Qué ventajas tiene la asociación frente a otra?

Nuestros productos son elaborados con una buena calidad, los materiales que utilizamos son solo artesanales, a diferencia de la competencia, que en algunos tejidos utilizan productos artificiales, la lana es de buena calidad, que nos proveen del mismo Porcón Alto, los tintes que utilizamos son de plantas naturales, que nosotros mismos la sacamos.

2. ¿Cuáles son los puntos fuertes de su asociación?

Nuestros productos son de buena calidad, y todos los materiales que utilizamos son artesanales, lo que hace distinta a las demás.

3. ¿Qué elementos tiene su asociación para realizar una venta exitosa?

Que nuestros productos son de buena calidad, tenemos variaciones de productos, (tamaño, colores, diseños, modelos) para todos los gustos.

4. ¿Que hace que la asociación a la cual usted dirija sea mejor que cualquier otra?

No somos los mejores de la zona, estamos en constante lucha para lograr serlo pero para eso nos falta mucho. Nos faltan los conocimientos necesarios para sacar adelante a la asociación, tomar conciencia de los obstáculos que tenemos, el no contar con una proyección a futuro hace que no tengamos una visión, y no ser ambiciosos, y combinar nuestros trabajos de los antepasados con del mundo actual, pero siempre manteniendo nuestras tradiciones.

➤ OPORTUNIDADES:

5. ¿Qué oportunidades cree usted que tienen como asociación?

Abrirse a nuevos mercados, a mejorar la calidad de nuestros productos, como asociación que nos brinden capacitaciones para conocer sobre temas que nos hagan salir adelante, saber cómo trabajar en equipo, como manejar un buen liderazgo con los demás socios y conocer cuáles son las normas de calidad en los tejidos para que nuestros productos sean de calidad y puedan competir en el mercado con otros que ya están posicionados. Poder participar en ferias y abarcar más mercado.

6. ¿Cree usted que existen cambios tecnológicos en el mercado frente a sus productos y como puede hacer frente a ellos?

Existen cambios tecnológicos, hoy en día, casi todos utilizamos la tecnología, pero en el caso de nuestros productos no necesitamos de esa tecnología, porque los textiles que nosotros elaboramos son artesanales, y si utilizaríamos esa tecnología se perdería la esencia de nuestros productos que hemos heredado de nuestros antepasados y dejarían de ser artesanales.

7. ¿Qué cambios y estilos de vida se están presentando en el mercado?

La mayoría de las personas no valoran nuestros productos artesanales, buscan lo moderno. El mundo está cambiante cada vez más; por lo tanto las personas también cambian, por eso la tecnología se ha convertido en un obstáculo que tenemos que enfrentar cada día; pero así como existen personas que no valoran lo nuestro, también hay personas que si lo valoran y muchas veces son personas extranjeras. Lo que buscamos es hacer conocidos nuestros textiles y llegar a las personas que estén interesados en ellos.

8. ¿Cuáles son los elementos externos en su comunidad que influyen de forma positiva para la asociación a la cual dirige?

Uno de los elementos externos es el turismo; pues muchos turistas llegan a Cajamarca, aprecian lo nuestro, les gustan nuestros productos y los compran. Las ferias también son un elemento que ayudaría a nosotros como asociación a hacernos conocidos y llegar a vender a nuestros posibles clientes, cumpliendo siempre la calidad que se exige en el mercado.

9. ¿Usted como presidente de la asociación, consideraría la idea de hacer alianzas estratégicas con otras asociaciones?

Evaluaría la posibilidad, pero no con personas de la zona, como ya lo había mencionado, nosotros trabajamos con materiales netamente artesanales, a diferencia de los demás asociaciones que hacen una fusión entre lo artesanal y lo artificial, ese es el motivo que no me podría asociarme con ellos, nuestra asociación solo brindamos textiles artesanales.

➤ **DEBILIDADES:**

10. ¿Usted como presidente de la asociación que cosas debe mejorar?

Debemos mejorar en el proceso de elaboración de nuestros productos, llevar un control de calidad, solo utilizamos los materiales que necesitamos para la elaboración, pero no llevamos el control si esos materiales son de calidad y los adecuados para que los textiles sean de calidad y lo que el clientes es lo que está buscando. Otro punto que debemos de mejorar es que nos capacitemos, somos personas humildes que no conocemos sobre temas administrativos que son necesarios para sacar adelante a cualquier empresa por más pequeña que esta fuera, poder proyectarnos hacia un futuro, hacernos conocidos por la

idea diferente de textiles, ya que son netamente artesanales, abarcar nuevos mercados a nivel Nacional y porque no a nivel Internacional.

11. ¿Cuáles son las debilidades que tiene la asociación frente a demás en su entorno?

Debilidades las tenemos todos, porque todos las personas que elaboramos textiles de la zona, somos personas que no tenemos conocimientos de temas administrativos, los cuales son necesarios para sacar adelante nuestra asociación, lo que significa que todos estamos en el mismo nivel, no existe desventaja alguna.

12. ¿Qué factores perciben los integrantes de la asociación del mercado como una debilidad?

Los factores que se percibe como amenazas son: Políticos, sociales, tecnológicos, Institucionales, en primer lugar políticos, el Estado no toma interés en temas relacionados con lo artesanal, brindar capacitaciones a pequeños empresarios para que puedan crecer en sus negocios, en lo que se refiere a sociales los peruanos no le toman importancia a este tipo de productos, Tecnológicos, con la modernidad de hoy en día, opaca a nuestros textiles dejando de lado lo nuestro y la cultura que transmitimos a través de nuestros tejidos, otro factor son las Instituciones en una oportunidad nos dieron capacitaciones que solo fue un engaño, nos ilusionaron y quedo allí, se preocupan por crecer, pero no nos brindan ayuda, capacitaciones y tener la oportunidad de crecer y brindar una mejor calidad a nuestras familias.

➤ AMENAZAS:

13. ¿Usted como presidente de la asociación que obstáculos cree que tiene?

El no estar bien preparado para poder dirigir a la asociación como debe de ser, por falta de conocimientos, falta de liderazgo, trabajo en equipo, para guiar a los demás, proponernos metas y cumplirlas para el beneficio de todos los integrantes y el de nuestras familias, ya que somos personas humildes con ambiciones de crecer a través de nuestros textiles.

14. ¿Qué elementos de su entorno, mercado cree que afectan de forma negativa en la asociación?

Como ya lo había mencionado en lo anterior, los aspectos políticos, sociales, tecnológicos, institucionales, en lo que se refiere al mercado, debemos de cumplir con normas de calidad

para poder competir con empresas que ya están posicionadas, y tienen definidos cuáles son sus clientes potenciales y reales.

15. ¿Usted como presidente a qué obstáculos enfrenta la asociación frente al mercado?

Obstáculos que nos enfrentamos son muchos, tenemos empresas, asociaciones que ya están posicionadas en el mercado con este tipo de productos, nos falta crecer, tener más ambiciones para salir al mercado, pero no podemos por la falta de conocimientos, normas de calidad, publicidad, esos son unos de los cuantos obstáculos que tenemos.

16. ¿Qué están haciendo sus competidores, que afecta a la asociación?

Ofrecer los textiles a un menor precio, por lo que a veces nuestros clientes les compran a ellos, si bien es cierto vende sus textiles a un menor precio pero no tienen la calidad que nosotros tenemos frente a ellos.

ENTREVISTA N° 03

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE
MOGROVEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENTREVISTA APLICADA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE
TEXTILEROS ARTESANALES AWAKUQ MAKIKUNA DE PORCÓN ALTO –
CAJAMARCA.

Objetivo: Mediante la aplicación de la entrevista, se obtendrá información cualitativa del presidente de la asociación, la cual será muy valiosa para el desarrollo de la investigación y a partir de ello se propondrá un Rediseño Organizacional que ayude a sacarla adelante y ser exitosos mediante los pasos a seguir dados en las consideraciones finales de la investigación en donde los beneficiarios serán todos los integrantes de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto - Cajamarca.

Instrucción: La información que nos proporcione será de carácter confidencial. Por favor sea sincero en sus respuestas.

I) ANALISIS DEL ENTORNO - FUERZAS DE PORTER.

➤ **AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.**

1. ¿Cree usted que los productos de su asociación son atractivos para sus clientes y evitar la entrada de nuevos competidores?

Competencia siempre va a existir y hay por todos lados, pero en relación con nuestra competencia nuestros productos son elaborados artesanalmente, a diferencia a nuestra

competencia directa, utilizan la fusión de lo artesanal con lo artificial, y para muchas personas (posibles clientes) valoran mucho los productos que no les provoquen daños.

2. ¿Cree usted que las asociaciones de su comunidad tienen una buena imagen, y que es difícil la entrada de nuevos competidores?

Todos trabajamos sin hacer conflictos, no tenemos problemas entre nosotros, somos personas que deseamos salir adelante cada quien con su gente y con sus textiles.

3. ¿Considera usted que sus competidores tiene la capacidad de reacción ante la entrada de nuevos competidores?

Cada asociación tiene ya definido cuáles son sus clientes, la entrada de nuevos competidores en nuestra zona, no es un problema ya que todos somos personas que carecemos de conocimientos necesarios para sacar adelante e implementar estrategias para fortalecernos como asociación, en conclusión todos estamos al mismo nivel, buscando tener un sustento para nuestras familias.

4. ¿Considera usted que los recursos económicos es punto importante para evitar la posible entrada de nuevos competidores?

Sí. Porque al contar con recursos económicos necesarios podríamos capacitarnos y no estar esperando a que otras personas o instituciones nos puedan ayudar y hacer frente a la competencia, y crecer como asociación, haciéndonos más conocidos teniendo una mejor calidad de vida.

➤ **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.**

5. ¿Son muchos los proveedores que existen en su comunidad?

Si, los cuales nos abastecen con la lana, los tintes, para la elaboración de los textiles, no tenemos problemas para conseguir los materiales que son los más principales para elaborar nuestros productos.

6. ¿Cree usted que los proveedores de su comunidad son de gran tamaño, para abastecer con los insumos para su asociación?

Si, son suficientes como para poder abastecernos, ya que no elaboramos en grandes cantidades.

7. ¿En relación a sus proveedores los insumos que le abastece son de calidad, cantidad y en qué tiempo hace entrega de los insumos?

No tenemos problemas en el tiempo de entrega de los materiales, la calidad no es la que exige el mercado, pero son los únicos que se encuentran en la zona, para la elaboración de los textiles.

➤ **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.**

8. ¿Quiénes son sus clientes reales?

Son aquellas personas de la zona, que nos compran y algunos turistas que llegan a Cajamarca de turismo, en las ferias tenemos definidos cuales son nuestros clientes.

9. ¿Quiénes son sus clientes potenciales?

Nuestros posibles clientes potenciales serian todos aquellos que conocen de nuestros productos y aun no adquieren nuestros textiles, la población de Cajamarca, y el mercado Nacional son también nuestros posibles clientes, pero para eso debemos de mejorar en primer lugar desde la asociación en sí, en los insumos, y el proceso de elaboración.

10. ¿Cómo es la negociación con sus clientes reales?

El proceso de compra es la más amena posible, visitan nuestra casa que es el lugar donde está la tienda, se les muestra todos los textiles que tenemos, de acuerdo al tamaño, diseño, combinación de colores, y ellos eligen cual les gusta más y se llega a un acuerdo para la realización de compra, en el caso de las ferias que nos invitan, todos vamos a exponer nuestros productos y es el mismo proceso de venta.

11. ¿Qué estrategias utilizarías para poder vender sus productos a los clientes potenciales?

En primer lugar poder capacitarnos en temas de liderazgo, trabajo en equipo, administrativos, funcionar bien como asociación, capacitarnos también en normas de calidad que debemos de cumplir para poder a entrar a competir en el mercado con empresas que ya están posicionadas en el mercado y que tienen ya definido sus clientes.

➤ **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.**

12. ¿Cuántas asociaciones usted considera que son más fuertes en relación a su competencia?

Todas las asociaciones que existen en nuestra comunidad de Porcón Alto son casi iguales a las otras, por lo que la entrada de la competencia no sería tan relevante, porque el proceso, los materiales y la maquinaria son los mismos, así como también son mismos los conocimientos que tenemos, si vinieran personas de otro lugar hasta nuestra localidad con otra idea diferente, si nos veríamos perjudicados, pero en este caso no.

13. ¿Cómo es su precio, calidad en comparación a su competencia?

El precio en relación a nuestra competencia es un poco más elevada, porque nuestros textiles son 100% artesanales, a diferencia de la competencia que combinan lo artesanal con lo industrial, es por eso que el precio es más elevado, en lo que se refiere a nuestra calidad es mejor por el mismo hecho que son productos netamente artesanales que hoy en día es muy valorado, porque no causan daños a la salud de las personas que lo adquieren y al medio ambiente.

➤ **AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.**

14. ¿Cuáles cree usted que serían los productos que sustituyan al de los de su asociación?

Considero que los productos que sustituirían a nuestros textiles son los productos industriales.

15. ¿Cree que los productos sustitutos son igual al de su asociación?

De ninguna manera, en mi opinión nuestros productos son mejores a los productos industriales, ya que son elaborados artesanalmente, no perjudican a las personas que los utilizan y no causan daño al medio ambiente.

16.¿Usted cree que los productos sustitutos afectan a su asociación?

De alguna manera sí, porque las personas hoy en día prefieren productos industriales y no valoran lo artesanal, pero si nos dirigimos a un segmento de personas que si valoran nuestros productos, no nos afectaría, por lo antes ya mencionado, porque son productos que no causan daños.

ENTREVISTA N° 04



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE
TEXTILEROS ARTESANALES AWAKUQ MAKIKUNA DE PORCÓN ALTO –
CAJAMARCA.

Objetivo: Mediante la aplicación de la entrevista, se obtendrá información cualitativa de los socios, la cual será muy valiosa para el desarrollo de la investigación y a partir de ello se propondrá un Rediseño Organizacional que ayude a sacarla adelante y ser exitosos mediante los pasos a seguir dados en las consideraciones finales de la investigación en donde los beneficiarios serán todos los integrantes de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto - Cajamarca.

Instrucción: La información que nos proporcione será de carácter confidencial. Por favor sea sincero en sus respuestas.

DOCUMENTOS DE GESTIÓN Y CONTROL: MOF

1. ¿Tiene conocimientos de que es una estructura organizacional?

No. Ninguno de nosotros los socios sabemos que es una estructura organizacional.

2. ¿La asociación tiene un manual de funciones, en donde especifique las actividades, de cada socio? ¿Está documentada?

No, contamos con un reglamento, donde nos indique cuáles son nuestras funciones que debemos de cumplir cada uno de nosotros.

3. ¿Cada socio tiene definida cuál es su función, o todos hacen lo mismo?

Cuando llegan pedidos de textiles, el presidente hace una reunión y ahí se acuerda que textiles hace cada uno de nosotros y en cuanto tiempo vamos a demorar, solo en ese caso nos repartimos funciones.

4. ¿Está conforme con las funciones que cumple en su puesto de trabajo?

Si nos sentimos bien realizando nuestras actividades, es lo que nos gusta hacer, y lo hacemos bien es el arte que hemos heredado de nuestros antepasados.

5. ¿Cree usted que al contar con un manual de funciones mejorará su trabajo?

Si, mejoraría en su totalidad ya que todos los días tendríamos definidos cuáles son las funciones que debemos de cumplir y no esperar las reuniones que convoca el presidente para decirnos que debemos hacer.

6. ¿Los perfiles del personal están de acuerdo a los requerimientos a cada puesto de trabajo?

Sí, porque cada uno de nosotros conocemos de los textiles, de los materiales que se necesitan y la maquinaria adecuada que se necesita para la elaboración de los mismos, así que al momento de contar con funciones para cada miembro no tendríamos de ningún problema.

7. ¿Tienen conocimientos de que es un reglamento de funciones?

No. Todos en la asociación comenzando desde el presidente, no tenemos conocimiento de que es un reglamento de funciones.

8. ¿Al contar la asociación con un reglamento de funciones, ustedes cumplirían con las funciones que se le asignarían?

Sí, porque como ya lo habíamos mencionado cada uno de nosotros los socios no tendríamos problema alguno en cumplir con las funciones que nos asigne nuestro presidente, hacemos lo que nos gusta, y con eso nos permite mantener a nuestras familias.



ENTREVISTA N° 05

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE
TEXTILEROS ARTESANALES AWAKUQ MAKIKUNA DE PORCÓN ALTO –
CAJAMARCA.

Objetivo: Mediante la aplicación de la entrevista, se obtendrá información cualitativa de los socios, la cual será muy valiosa para el desarrollo de la investigación y a partir de ello se propondrá un Rediseño Organizacional que ayude a sacarla adelante y ser exitosos mediante los pasos a seguir dados en las consideraciones finales de la investigación en donde los beneficiarios serán todos los integrantes de la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto - Cajamarca.

Instrucción: La información que nos proporcione será de carácter confidencial. Por favor sea sincero en sus respuestas.

CULTURA ORGANIZACIONAL.

1. ¿Cómo es la comunicación con el presidente de la asociación?

Es muy buena. Todos tenemos muy buena comunicación, más que socios somos amigos y compartimos momentos muy amenos donde nos ayudamos mutuamente con cualquier problema que tengamos.

2. ¿En su ambiente de trabajo, son escuchadas y respetadas sus opiniones cuando está dando alternativas para mejorar la calidad de los textiles?

Sí, son escuchadas y respetadas, se toman en cuenta porque es para mejorar nuestros textiles y fortalecernos como asociación, siempre buscando la integridad de cada uno de nosotros.

3. ¿El presidente de la asociación les comunica cuando le hacen llegar pedidos, de manera que todos participen en la entrega de los productos?

Si, a través de reuniones que el convoca, para informarnos de los pedidos que nos hacen llegar, para poder elaborar los textiles, además cuando hay ferias también nos reunimos para seleccionar qué textiles exhibiremos de acuerdo a los tamaños, colores, diseños, etc. de modo que todos somos participes de la venta de nuestros textiles.

4. ¿Qué valores son practicados dentro de la asociación?

Los más importantes son: Respeto, solidaridad y confianza; los cuales son practicados para poder salir adelante y no tener conflictos entre nosotros, ya que son la base para poder trabajar y crecer juntos siempre con respeto.

5. ¿Cómo percibe el clima laboral, de acuerdo a la conducta de cada socio dentro de la asociación?

Muy bueno, porque todos nos respetamos, ya que es la base para poder trabajar y mantenernos y crecer como asociación, logrando expandirnos y ser reconocidos tanto en Cajamarca como en Mercados Nacionales.

6. ¿Cuáles son los hábitos que tiene cada socio dentro de la asociación? ¿Usted considera que esos hábitos favorecen a la asociación o las deben de cambiar?

Un hábito que se tiene en la asociación, es que el presidente solo convoca a reuniones cuando se tiene pedidos, cuando se debería invocar a reuniones con otros motivos como por ejemplo pensar que más diseños podemos hacer, de acuerdo a antecedentes que ya tenemos de acuerdo a ferias que hemos asistido, etc.

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS:





