



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN TEXTIL “CHURAY”  
RIOBAMBA-ECUADOR.**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**BELÉN ELIZABETH CHINLLI YAMASCA**

Riobamba - Ecuador

2021



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**  
**PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN TEXTIL “CHURAY”**  
**RIOBAMBA-ECUADOR.**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTORA: BELÉN ELIZABETH CHINLLI YAMASCA**

**DIRECTOR: ING. JUAN ARNULFO CARRASCO PÉREZ**

Riobamba - Ecuador

2021

**©2021, Belén Elizabeth Chinli Yamasca**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Belén Elizabeth Chinlli Yamasca, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y que los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 19 de febrero del 2021.

---

Belén Elizabeth Chinlli Yamasca

C.I: 060393518-0

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal de trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN TEXTIL “CHURAY” RIOBAMBA-ECUADOR**, realizado por la señorita: **BELÉN ELIZABETH CHINLLI YAMASCA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación. El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	_____	2021-02-19
Ing. Juan Amulfo Carrasco Pérez <b>DIRECTOR DEL TRABAJO</b>	_____	2021-02-19
Eco. Adriana Margarita Morales Noriega <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>	_____	2021-02-19

## **DEDICATORIA**

A Dios, por brindarme la sabiduría y paciencia necesaria para poder culminar mi carrera universitaria, porque reconozco que sin su cuidado y protección nada de esto sería posible.

A mis padres Efraín Chinlli y Mónica Yamasca por todo el amor y comprensión que me brindan día tras día, por el esfuerzo y sacrificio que hicieron para cumplir un sueño más en mi vida, por inculcarme un estilo de vida y valores basados en la fe, amor y respeto y sobre todo por ser mi brazo fuerte en los momentos difíciles.

A mi familia y personas que pese a las adversidades me apoyaron con sus consejos en el transcurso de mi carrera.

**Belén**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la vida y salud que me ha otorgado hasta el día de hoy, porque sé que si eh llegado hasta aquí ha sido por su amor y misericordia, porque gracias a Él y todas las bendiciones que eh recibido soy lo que soy.

A mis padres por todo el esfuerzo y apoyo que me han otorgado, mismo que ha permitido que alcance este peldaño más en mi vida profesional, por velar por mi bienestar en todas las áreas de mi vida, por demostrarme que en la vida no todo es fácil pero si posible con ayuda de Dios, esfuerzo y trabajo, por inculcarme la fe, la cual ha sido de vital importancia en mi vida, agradezco a mis hermanos y resto de familia, porque con su apoyo de una u otra manera estuvieron incentivándome a seguir a pesar de las dificultades, también agradezco a aquellas personas que forman parte de mi vida que con su empeño y cariño me han acompañado en el transcurso de mi vida estudiantil.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de manera especial a la facultad de Administración de Empresas que a través de sus docentes compartieron el conocimiento necesario para realizarme como profesional, de manera específica quiero agradecer al Ing. Juan Carrasco y a la Eco. Adriana Morales por la disposición que tuvieron para guiarme en el proceso de elaboración de mi trabajo de titulación.

**Belén**

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

<b>1</b>	<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1</b>	<b>Antecedentes de investigación.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2</b>	<b>Fundamentación teórica.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1</b>	<i>¿Qué es un sistema? .....</i>	<i>3</i>
<b>1.2.2</b>	<i>Clasificación de los sistemas .....</i>	<i>3</i>
1.2.2.1	<i>Según su dinamismo .....</i>	<i>4</i>
1.2.2.2	<i>Según el modo como interactúan con el ambiente .....</i>	<i>4</i>
1.2.2.3	<i>Según su constitución .....</i>	<i>5</i>
1.2.2.4	<i>Según su origen.....</i>	<i>5</i>
<b>1.2.3</b>	<i>Elementos de los sistemas.....</i>	<i>5</i>
1.2.3.1	<i>Entradas .....</i>	<i>6</i>
1.2.3.2	<i>Proceso.....</i>	<i>6</i>
1.2.3.3	<i>Salida.....</i>	<i>6</i>
1.2.3.4	<i>Retroalimentación .....</i>	<i>6</i>
<b>1.2.4</b>	<i>Interrelación de los elementos de un sistema.....</i>	<i>6</i>
<b>1.2.5</b>	<i>¿Qué es gestión?.....</i>	<i>7</i>
<b>1.2.6</b>	<i>Tipos de gestión.....</i>	<i>7</i>
1.2.6.1	<i>Gestión del talento humano .....</i>	<i>7</i>
1.2.6.2	<i>Gestión del conocimiento .....</i>	<i>7</i>
1.2.6.3	<i>Gestión por competencias .....</i>	<i>8</i>
<b>1.2.7</b>	<i>¿Qué es un sistema de gestión administrativa?.....</i>	<i>8</i>
<b>1.2.8</b>	<i>Objetivos de la gestión administrativa .....</i>	<i>8</i>
<b>1.2.9</b>	<i>Proceso de la gestión administrativa .....</i>	<i>9</i>
1.2.9.1	<i>Planeación .....</i>	<i>9</i>
1.2.9.2	<i>Organización .....</i>	<i>9</i>
1.2.9.3	<i>Dirección .....</i>	<i>9</i>



1.2.9.4	<i>Control</i> .....	10
<b>1.2.10</b>	<b><i>Importancia de la gestión administrativa</i></b> .....	10
<b>1.2.11</b>	<b><i>Etapas de un modelo de gestión administrativa</i></b> .....	10
<b>1.2.12</b>	<b><i>Características de la gestión administrativa</i></b> .....	11
1.2.12.1	<i>Universidad</i> .....	11
1.2.12.2	<i>Especificidad</i> .....	11
1.2.12.3	<i>Unidad Temporal</i> .....	11
1.2.12.4	<i>Unidad Jerárquica</i> .....	11
<b>1.2.13</b>	<b><i>Ventajas y desventajas de la gestión administrativa</i></b> .....	12
1.2.13.1	<i>Ventajas</i> .....	12
1.2.13.2	<i>Desventajas</i> .....	12
<b>1.2.14</b>	<b><i>Indicadores de gestión</i></b> .....	12
1.2.14.1	<i>Eficiencia</i> .....	12
1.2.14.2	<i>Eficacia</i> .....	13
1.2.14.3	<i>Efectividad</i> .....	13
<b>1.2.15</b>	<b><i>Características de los indicadores de gestión</i></b> .....	13
1.2.15.1	<i>Simplicidad</i> .....	13
1.2.15.2	<i>Adecuación</i> .....	13
1.2.15.3	<i>Validez en el tiempo</i> .....	13
1.2.15.4	<i>Participación de los usuarios</i> .....	13
1.2.15.5	<i>Utilidad</i> .....	14
1.2.15.6	<i>Oportunidad</i> .....	14
<b>1.2.16</b>	<b><i>Manuales administrativos</i></b> .....	14
1.2.16.1	<i>Manual de organización</i> .....	14
<b>1.2.17</b>	<b><i>Superintendencia de economía popular y solidaria</i></b> .....	15
<b>1.2.18</b>	<b><i>Economía popular y solidaria</i></b> .....	15
1.2.18.1	<i>Principios de la economía popular y solidaria EPS</i> .....	15
1.2.18.2	<i>Formas de organización de la Economía Popular y Solidaria</i> .....	15

## CAPÍTULO II

<b>2</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	17
<b>2.1</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	17
<b>2.2</b>	<b>Nivel de investigación</b> .....	17
<b>2.2.1</b>	<b><i>Investigación Descriptiva</i></b> .....	17
<b>2.2.2</b>	<b><i>Investigación documental</i></b> .....	17
<b>2.3</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	18

2.4	<b>Tipo de estudio</b> .....	18
2.4.1	<i>Descriptiva</i> .....	18
2.4.2	<i>Documental</i> .....	18
2.5	<b>Población y muestra</b> .....	18
2.6	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	19
2.6.1	<i>Métodos</i> .....	19
2.6.1.1	<i>Método Inductivo</i> .....	19
2.6.2	<i>Técnicas</i> .....	19
2.6.3	<i>Instrumentos</i> .....	19

### CAPÍTULO III

3	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSION DE RESULTADOS</b> .....	21
3.1	<b>Resultados</b> .....	21
3.1.1	<i>Análisis de la encuesta realizada a los socios</i> .....	21
3.1.2	<i>Análisis de la entrevista realizada al presidente de la asociación</i> .....	30
3.2	<b>Discusión de resultados</b> .....	31
3.3	<b>Tema</b> .....	32
3.4	<b>Contenido de la propuesta</b> .....	32
3.5	<b>Esquema de la propuesta</b> .....	32
3.6	<b>Planeación</b> .....	33
3.6.1	<i>Misión y Visión</i> .....	33
3.6.1.1	<i>Misión</i> .....	33
3.6.1.2	<i>Visión</i> .....	33
3.6.2	<b>Valores Corporativos</b> .....	33
3.6.2.1	<i>Respeto</i> .....	33
3.6.2.2	<i>Honestidad</i> .....	33
3.6.2.3	<i>Innovación</i> .....	34
3.6.2.4	<i>Ética</i> .....	34
3.6.2.5	<i>Responsabilidad</i> .....	34
3.6.2.6	<i>Puntualidad</i> .....	34
3.6.2.7	<i>Confianza</i> .....	34
3.6.3	<b>Principios</b> .....	34
3.6.3.1	<i>Trabajo en equipo</i> .....	34
3.6.3.2	<i>Lealtad</i> .....	35
3.6.3.3	<i>Honradez</i> .....	35
3.6.3.4	<i>Equidad social</i> .....	35

3.6.3.5	<i>Competencia</i> .....	35
<b>3.6.4</b>	<b><i>Análisis FODA</i></b> .....	36
<b>3.6.5</b>	<b><i>Evaluación de factores externos (EFE)</i></b> .....	37
<b>3.6.6</b>	<b><i>Evaluación de factores internos (EFI)</i></b> .....	38
<b>3.6.7</b>	<b><i>Análisis de los resultados de la Matriz EFI y EFE</i></b> .....	39
3.6.7.1	<i>Matriz EFE</i> .....	39
3.6.7.2	<i>Matriz EFI</i> .....	39
<b>3.6.8</b>	<b><i>Matriz FODA</i></b> .....	40
<b>3.6.9</b>	<b><i>Metas</i></b> .....	41
3.6.9.1	<i>Corto Plazo</i> .....	41
3.6.9.2	<i>Largo plazo</i> .....	41
<b>3.7</b>	<b><i>Organización</i></b> .....	42
<b>3.7.1</b>	<b><i>Organigrama Estructural</i></b> .....	42
<b>3.7.2</b>	<b><i>Organigrama Funcional</i></b> .....	43
<b>3.7.3</b>	<b><i>Manual de funciones</i></b> .....	44
3.7.3.1	<i>Estructura de los manuales</i> .....	45
3.7.3.2	<i>Junta Directiva</i> .....	46
3.7.3.3	<i>Representante Legal</i> .....	50
3.7.3.4	<i>Secretaría</i> .....	51
3.7.3.5	<i>Asesoramiento Contable</i> .....	52
3.7.3.6	<i>Departamento de Producción</i> .....	53
3.7.3.7	<i>Departamento de Comercialización</i> .....	55
3.7.3.8	<i>Departamento de Talento Humano</i> .....	57
<b>3.8</b>	<b><i>Dirección</i></b> .....	58
<b>3.8.1</b>	<b><i>Elementos de dirección</i></b> .....	58
3.8.1.1	<i>Integración</i> .....	58
3.8.1.2	<i>Toma de decisiones</i> .....	58
3.8.1.3	<i>Comunicación</i> .....	59
3.8.1.4	<i>Motivación</i> .....	59
<b>3.8.2</b>	<b><i>Liderazgo</i></b> .....	60
<b>3.8.3</b>	<b><i>Liderazgo Carismático</i></b> .....	60
<b>3.9</b>	<b><i>Control</i></b> .....	60
<b>3.9.1</b>	<b><i>Auditoría</i></b> .....	61
3.9.1.1	<i>Auditoría Externa</i> .....	61
3.9.1.2	<i>Características de la auditoría externa</i> .....	61
<b>3.9.2</b>	<b><i>Balanced Scorecard</i></b> .....	61
3.9.2.1	<i>Niveles de efectividad del control en el BSC</i> .....	62

3.9.2.2	<i>Perspectivas del Balanced Scorecard</i> .....	62
3.9.3	<i>Cronograma de cumplimiento de estrategias</i> .....	67
<b>CONCLUSIONES</b> .....		70
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		71
<b>GLOSARIO</b>		
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-3:</b>	Sistema de gestión administrativa.....	21
<b>Tabla 2-3:</b>	Planificación a corto, mediano o largo plazo.....	22
<b>Tabla 3-3:</b>	Estructura Orgánica.....	23
<b>Tabla 4-3:</b>	Inducción dentro de la Asociación.....	24
<b>Tabla 5-3:</b>	Capacitación sobre el puesto de trabajo .....	25
<b>Tabla 6-3:</b>	Funciones y actividades dentro de la Asociación .....	26
<b>Tabla 7-3:</b>	Control sobre la producción .....	27
<b>Tabla 8-3:</b>	Desempeño en el cumplimiento de los objetivos de la asociación .....	28
<b>Tabla 9-3:</b>	Adaptación a las necesidades de la Asociación .....	29
<b>Tabla 10-3:</b>	Análisis FODA .....	36
<b>Tabla 11-3:</b>	Evaluación de factores externos (EFE) .....	37
<b>Tabla 12-3:</b>	Evaluación de factores internos (EFI).....	38
<b>Tabla 13-3:</b>	Matriz FODA.....	40
<b>Tabla 14-3:</b>	Diseño del Manual del Funciones.....	45
<b>Tabla 15-3:</b>	Descripción de funciones del Presidente.....	46
<b>Tabla 16-3:</b>	Descripción de funciones del Vicepresidente .....	47
<b>Tabla 17-3:</b>	Descripción de funciones del Tesorero .....	48
<b>Tabla 18-3:</b>	Descripción de funciones de los Vocales .....	49
<b>Tabla 19-3:</b>	Descripción de funciones del Representante Legal.....	50
<b>Tabla 20-3:</b>	Descripción de funciones de la Secretaria.....	51
<b>Tabla 21-3:</b>	Descripción de funciones del Contador.....	52
<b>Tabla 22-3:</b>	Descripción de funciones del Jefe de Producción.....	53
<b>Tabla 23-3:</b>	Descripción de funciones de los Operarias Costureras .....	54
<b>Tabla 24-3:</b>	Descripción de funciones del Jefe Comercial.....	55
<b>Tabla 25-3:</b>	Descripción de funciones del Vendedor.....	56
<b>Tabla 26-3:</b>	Descripción de funciones del Jefe de Talento Humano .....	57
<b>Tabla 27-3:</b>	Niveles de efectividad del control.....	62
<b>Tabla 28-3:</b>	Balanced Scorecard.....	63
<b>Tabla 29-3:</b>	Cronograma de cumplimiento de estrategias.....	67

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Sistema de gestión administrativa.....	21
<b>Gráfico 2-3:</b>	Planificación a corto, mediano o largo plazo.....	22
<b>Gráfico 3-3:</b>	Estructura Orgánica .....	23
<b>Gráfico 4-3:</b>	Inducción dentro de la Asociación.....	24
<b>Gráfico 5-3:</b>	Capacitación sobre el puesto de trabajo .....	25
<b>Gráfico 6-3:</b>	Funciones y actividades dentro de la Asociación .....	26
<b>Gráfico 7-3:</b>	Control sobre la producción .....	27
<b>Gráfico 8-3:</b>	Desempeño en el cumplimiento de los objetivos de la asociación .....	28
<b>Gráfico 9-3:</b>	Adaptación a las necesidades de la Asociación .....	29
<b>Gráfico 10-3:</b>	Organigrama Estructural .....	42
<b>Gráfico 11-3:</b>	Organigrama Funcional.....	43

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA

**ANEXO B:** ENTREVISTA ASOCIACIÓN CHURAY

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el diseño de un sistema de gestión administrativa para la Asociación de Producción Textil “Churay” Riobamba-Ecuador, con la finalidad de compartir herramientas administrativas que ayuden a mejorar el desempeño de la asociación de manera interna como externa. Para lo cual se utilizó como herramientas la encuesta, misma que fue aplicada a todos los socios y la entrevista que se tuvo de manera directa con la representante legal de la asociación, en el cual el 100% de los encuestados están de acuerdo en que es necesaria la implementación de un sistema de gestión administrativa, además se realizó el análisis de la matriz FODA para conocer la situación actual de la asociación, en la cual se pudo detectar que la asociación no contaba con la misión ni visión, otra de las debilidades es la falta de una planificación estratégica, en la cual se puedan definir los objetivos a corto y largo plazo, manual de funciones y organigrama estructural, los cuales son necesarios para realizar sus funciones de manera adecuada. En base a las debilidades mencionadas anteriormente se concluyó que, la asociación ha sido administrada de manera empírica y que debido a la ausencia de las herramientas administrativas, tanto los administradores como los socios y colaboradores no han desempeñado correctamente sus actividades, por lo que se propone el diseño de un sistema de gestión administrativa, en donde consta la cultura organizacional, organigrama estructural y funcional y la matriz Balanced Scorecard en donde se detallan los objetivos y estrategias que se esperan alcanzar. Se recomienda implementar el sistema de gestión administrativa propuesto para mejorar el desempeño de la asociación tanto en el área administrativa como productiva.

**Palabras Clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <FODA> <MANUAL DE FUNCIONES> <BALANCED SCORECARD> <ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL>



## **ABSTRACT**

The present study aims to design an administrative management system for the Textile Production Association "Churay" Riobamba-Ecuador, in order to share administrative tools that help improve its performance internally and externally. To do this, a survey was applied to the members and an interview that was applied directly to the legal representative of the association, in which 100% of the respondents agree that it is necessary the implementation of an administrative management system. In addition, the analysis of the SWOT matrix was carried out to know the current situation of the association, where it was possible to detect that the association lacks of a mission or a vision. Another deficiency found is the lack of strategic planning, in which short and long-term objectives can be defined, as well as a manual of functions and a structural organization chart, which are necessary to carry out their functions. Based on the weaknesses mentioned before, it was concluded that the association has been managed empirically and that due to the absence of administrative tools, administrators, members and collaborators have not developed their activities effectively. Therefore, this proposal contains the organizational culture, structural and functional charts and the Balanced Scorecard matrix where the objectives and strategies that are expected to be achieved are detailed. It is recommended to implement the proposed administrative management system to improve the performance of the association both in the administrative and productive areas.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>  
<ADMINISTRATIVE MANAGEMENT SYSTEM> <SWOT ANALYSIS>  
<FUNCTION MANUAL> <BALANCED SCORECARD>

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día las empresas son el motor económico de todo país, debido que generan fuentes de empleo, satisfacen necesidades y al mismo tiempo ayudan al desarrollo económico y social, por todo aquello las empresas deben contar con un adecuado sistema de gestión administrativa que les permita tener un apropiado desempeño de manera interna y externa, mismo que le consienta obtener una visión clara, recursos, objetivos y estrategias necesarios para mantenerse a la vanguardia ante un mundo globalizado y de esta manera perdurar en el tiempo y en el mercado.

En el presente trabajo de investigación mediante la observación, aplicación de encuestas y entrevistas se pudo obtener información que señalaba que la administración se llevaba de manera empírica, lo cual de una u otra manera estancaba el desarrollo de la asociación, es por ello que se realizó el diseño de un sistema de gestión administrativa para la asociación de producción textil “Churay” Riobamba-Ecuador, el cual tiene como objetivo ayudar en la mejora de la productividad, mediante el uso de herramientas del campo administrativo.

Dicho trabajo está compuesto por tres capítulos: El primer capítulo contiene los antecedentes de investigación y fundamentación teórica en el cual nos basamos para realizar la investigación, misma información es recolectada de varios libros y fuentes confiables con su respectiva bibliografía, en el segundo capítulo se encuentra la metodología de la investigación, es decir, el enfoque, nivel, diseño, las técnicas a utilizar e implementar en el trabajo de investigación, y en el tercer capítulo se encuentran los resultados obtenidos de las encuestas y entrevista aplicadas, con el cual se pudo realizar la discusión de resultados, además de, el marco propositivo, en el cual se describe el orden de la propuesta de un sistema de gestión administrativa para la asociación “Churay”, en el cual se halla la cultura organizacional, el organigrama estructural y funcional, los respectivos manuales de funciones y las distintas herramientas administrativas para un correcto desempeño.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que deben ser tomadas en cuenta por los administradores y personal pertinente para que dicha propuesta pueda ejecutarse de manera apropiada y lograr la adquisición de los resultados esperados.

## CAPÍTULO I

### 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1 Antecedentes de investigación

En la **Asociación de Producción Textil “Churay”** ubicada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo hasta la actualidad no se han realizado trabajos de investigación iguales o similares al presente.

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se revisó trabajos semejantes en la documentación virtual de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de manera externa se encontró trabajos de investigación similares que se los detalla a continuación:

- ✓ En su trabajo de investigación denominado ”Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para la Asociación de Producción Textil Líneas Elegantes ASOLINEL, Riobamba, 2018”, realizado por la autora Mercy Maribel Sagba Morales, donde propone un sistema de gestión administrativa para mejora el direccionamiento estratégico de la empresa textil ASOLINEL, donde da a conocer en sus conclusiones que la asociación no se rige a una planificación para realizar su producción, de igual forma no cuenta con procesos definidos sobre las actividades que deben desempeñar los colaboradores de la misma, realizando la producción al día o cuando tienen contratos.

La autora elabora el presente trabajo de investigación con el fin de aplicar un Sistema de Gestión Administrativo que pretende que la empresa textil ASOLINEL optimice sus recursos, actividades y procesos referentes a una correcta gestión que permita mejorar su rentabilidad y con ello mantenerse como una entidad competitiva en el mercado, buscando crecimiento individual como colectivo satisfaciendo a los clientes, generando fuentes de empleo, beneficiando a todos los miembros que integran la empresa y en un segundo plano al desarrollo del país mediante la contribución de los impuestos. (Sagba Morales M. M., 2018)

- ✓ Otro trabajo de investigación que se encontró en relación, es el tema denominado “Estudio de la Gestión Administrativa para Potencializar el Crecimiento de “Confecciones Lisbeth” periodo 2014-2015”, elaborado por Arana Franco Lisbeth y Fuentes Prieto Digna, este

documento plantea en sus conclusiones que mediante un estudio descriptivo conformado por encuestas y entrevistas se pudo comprobar que la empresa Confecciones Lisbeth tiene gran potencial dentro de la industria de confección de prendas de vestir en la ciudad de Guayaquil; sin embargo, cuenta con grandes falencias a nivel de gestión administrativa que la hacen perder competitividad frente a las demás empresas del mercado.

Las autoras realizan el trabajo de investigación con el objetivo de realizar un estudio de la gestión administrativa que le permita eliminar las limitaciones que tiene actualmente y poderlas convertir en una parte activa dentro de la industria textil guayaquileña, estableciendo lineamientos organizacionales y operativos que permitan adquirir nuevos clientes (Arana Franco & Fuentes Prieto, 2017).

## **1.2 Fundamentación teórica**

### **1.2.1 *¿Qué es un sistema?***

“Es el conjunto de elementos constitutivos, es decir, unas partes u órganos que juegan un papel determinado. Si falta una de las partes el sistema no puede funcionar” (Ramírez Cardona, 2010, pág. 194)

“Un sistema es una serie de elementos que forman una actividad o un procedimiento que buscan una meta o metas comunes, mediante la manipulación de datos, energía o materia, en un referencial de tiempo para proporcionar información, energía o materia” (Luna González, Proceso Administrativo, 2015).

### **Análisis Personal**

Un sistema es el conjunto de elementos que se relacionan con el fin de alcanzar los mismos objetivos, mediante un proceso o actividades coordinadas que buscan resultados positivos para mejorar dichas actividades.

### **1.2.2 *Clasificación de los sistemas***

Los sistemas se desarrollan en ambientes. Ambiente es todo aquello que se encuentra alrededor del sistema y suministra los recursos necesarios para la subsistencia del sistema, además, es en

donde dicho sistema expulsa los resultados y aun que es fuente de recursos, también presenta amenazas para el sistema.

#### 1.2.2.1 *Según su dinamismo*

- **Estáticos**

Los sistemas estáticos son aquellos en donde sus salidas solamente dependen de las entradas, debido a que sus efectos actuales se encuentran eternamente atados a las causas actuales, se considera estático siempre y cuando se modifique una salida y a la vez una entrada.

“Es aquel sistema que no cambia con el tiempo, es decir, dichos sistemas que no reaccionan ni se modifican con el in-flujo de su medio ambiente. Ejemplo: una máquina, la estructura de un edificio” (Ramírez Cardona, 2010).

- **Dinámicos**

Son considerados sistemas dinámicos aquellos en donde su salida actual depende de su entrada en el pasado, si dicho sistema no se encuentra en su estado de equilibrio, la salida cambia con el tiempo.

“Son aquellos que evolucionan constantemente debido a factores internos y externos como por ejemplo, el sistema circulatorio sanguíneo, una empresa, un club social, un animal, una planta” (Ramírez Cardona, 2010).

- **Homeostáticos**

Es aquel sistema conformado por elementos interconectados, cuya función es conservar firmes las propiedades del medio interno, es decir que obtiene algún tipo de cambio tan solo con recibir un estímulo.

“Reciben este nombre los sistemas que contiene en sí mismos y hasta cierto límite una capacidad de autorregulación, como por ejemplo un reloj que funciona gracias a una batería” (Ramírez Cardona, 2010).

#### 1.2.2.2 *Según el modo como interactúan con el ambiente*

- **Sistemas abiertos**

Los sistemas abiertos son la agrupación de elementos congruentes, que desarrollan actividades para cumplir un propósito, permanecen unidos para suministrar información, energía y materia, ya que pueden relacionarse con el ambiente externo.

“Presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es

óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa” (Colmenares, 2010).

- **Sistemas cerrados**

Los sistemas cerrados son la agrupación de elementos que no se conectan ni relacionan con nada externo a él, es decir, que su comportamiento es autónomo permitiéndoles sobrevivir mediante sus propios mecanismos de funcionamiento.

“No presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia afuera. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados” (Colmenares, 2010).

#### 1.2.2.3 *Según su constitución*

- **Concretos**

Los sistemas físicos o concretos son aquellos que están compuestos por objetos o cosas reales, es decir, que sean tangibles y que puedan ser vistos, por ejemplo: equipo de sonido, microprocesadores, memoria RAM, disco duro, etc.

“Organismos naturales, sistemas artificiales compuestos por equipos: maquinaria, objetos y cosas reales” (Masalema, 2013, pág. 53).

- **Abstractos**

Aquellos sistemas que están compuestos por conceptos, hipótesis, teorías e ideas, es decir objetos que existen únicamente en el pensamiento del hombre, es decir son aquellos elementos intangibles, por ejemplo: sistema sexagesimal.

“Los sistemas abstractos son aquellos compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas, corpus de leyes, etc.” (Masalema, 2013).

#### 1.2.2.4 *Según su origen*

- Los sistemas naturales son aquellos generados por la naturaleza (bosques, ríos), mientras que los sistemas artificiales son productos de la actividad humana, son concebidos y contruidos por el hombre (medios de transporte, marcapasos), mismos que son utilizados por las empresas, instituciones u organizaciones para realizar diferentes actividades.

### 1.2.3 *Elementos de los sistemas*

Los sistemas están formados por cuatro elementos fundamentales para el correcto funcionamiento del mismo, esto facilita el análisis y procesamiento de la información de inicio a

fin, permitiendo que los resultados estén acordes a la realidad. A continuación se describen dichos elementos:

#### 1.2.3.1 Entradas

“La entrada o insumo (input) es la fuerza o impulso de arranque o de partida del sistema que provee material, energía o información para la operación del sistema. Recibe también el nombre de importación” (Chiavenato, 2006).

#### 1.2.3.2 Proceso

También conocido como procesador o transformador (throughput), es el mecanismo donde aquellos elementos que entran al sistema sufren una transformación o conversión de las entradas en salidas, dentro del proceso encontramos subprocesos que se relacionan por un fin en común, el procesador siempre busca obtener resultados.

#### 1.2.3.3 Salida

Salida o resultado (output), indica el lugar por donde egresa un nuevo elemento ya transformado, es el resultado de la reunión de varios elementos y relaciones en el sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas son intermediarios. Recibe el nombre de exportación.

#### 1.2.3.4 Retroalimentación

Conocida también como retroinformación (feedback), es la función de sistema que compara la salida con un criterio o estándar previamente establecido, es decir, en este elemento el sistema está sujeto a monitoreo. Tiene como meta mantener un correcto desempeño en base a los criterios y estándares establecidos.

### 1.2.4 Interrelación de los elementos de un sistema

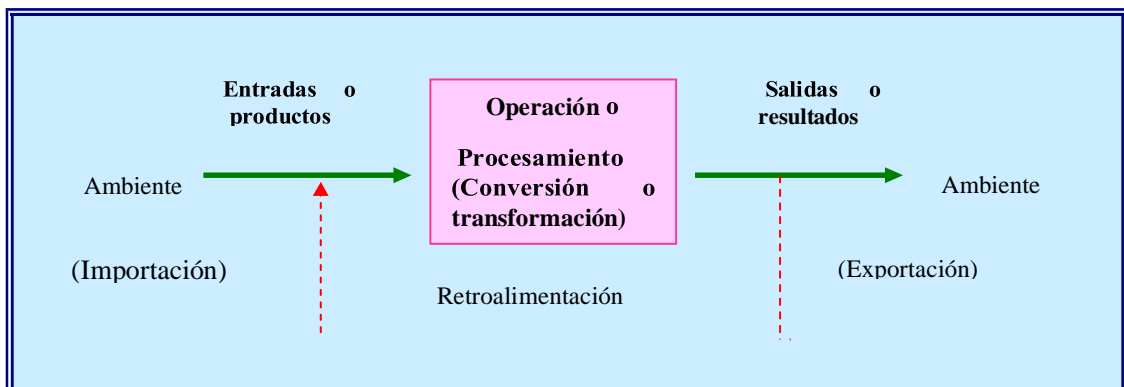


Figura 1-2: Elementos de un sistema

Fuente: "Administración de Recursos Humanos" 2ª Edición, Idalberto

### **1.2.5 ¿Qué es gestión?**

Gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación. (Significados.com, 2017).

“La gestión es una estrategia que las instituciones, implementan para administrar de manera eficiente los recursos que poseen, para así alcanzar las metas propuestas, en la medida que son una organización” (Rico Molano , 2016).

### **Análisis Personal**

La gestión es la acción por el cual se monitorea y controla todas las actividades que se realizan dentro y fuera de una organización, con el fin de lograr el desarrollo y mejora continua ya sea en la productividad o competencia de la misma, esto implica aprovechar todos los recursos existentes y pertinentes para alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización.

### **1.2.6 Tipos de gestión**

#### **1.2.6.1 Gestión del talento humano**

La definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, ser parte de la relevancia que se da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno (Tejada Zabaleta , 2011).

#### **1.2.6.2 Gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento e inserta como un nuevo campo de investigación ligado a la organización escolar o institucional, las estrategias directivas y el uso de la tecnología de información; y se da en la confluencia entre sistemas de información, teoría de las organizaciones y estrategias gerenciales (Fresno Chávez, 2018).



### 1.2.6.3 *Gestión por competencias*

“Es un complejo de comportamientos. Es decir, hace referencia a clases o categorías complejas de comportamientos que implican tanto componentes cognitivos y emocional-afectivos como componentes de acción e interacción” (Tejada Zabaleta , 2011).

### 1.2.7 *¿Qué es un sistema de gestión administrativa?*

Una herramienta de gestión que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa. El control, en este caso, se define como aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que está pasando en la empresa, tanto internamente como en su entorno y permite planificar, en cierta manera lo que pasara en el futuro. Mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recurso que posee la empresa para el logro de sus objetivos (Ogalla Segura, 2005).

El sistema gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control (Anzola, 2002).

#### Análisis personal

Un sistema de gestión administrativa consta del trabajo grupal de cada uno de los elementos que lo conforman, mismo que se encargan de cumplir sus funciones y actividades empleando instrumentos como la planeación, organización, dirección y control, con el fin de alcanzar los objetivos trazados por la organización.

### 1.2.8 *Objetivos de la gestión administrativa*

- ✓ Mejorar los procesos, con el fin de optimizar el desempeño.
- ✓ Perfeccionar los servicios y productos que la empresa entrega, con el fin de asegurar el alcance de los objetivos.
- ✓ Crear control en los procesos internos y externos.
- ✓ Evaluar las actividades de la empresa.
- ✓ Ampliar la oferta de servicios y productos de la empresa.

### **1.2.9 Proceso de la gestión administrativa**

El Proceso Administrativo, es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la admón. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El proceso, se compone de dos fases, la mecánica y la dinámica. La mecánica, es la parte teórica de la admón., en la que se establece lo que debe de hacerse; es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Y se divide en: Previsión, Planificación y Organización. La fase dinámica, se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social. Y se divide en: Control, Dirección e Integración (Ramírez Casco, Ramírez Garrido, & Calderón Moran, 2017).

#### **Análisis Personal**

El proceso de la gestión administrativa se encarga de analizar y monitorear todas las diferentes áreas que forman una empresa, llevando un control minucioso de cada una de las actividades ejecutadas.

#### **1.2.9.1 Planeación**

La planificación supone el proceso mediante el que se determinan las acciones que hay que llevar a cabo para alcanzar una situación futura deseada, considerando la situación actual y el conjunto de factores internos y externos que pueden influir en la consecución de los objetivos planteados (De la Cruz Lablanca , 2015).

#### **1.2.9.2 Organización**

“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo” (Münch Galindo, 2015).

#### **1.2.9.3 Dirección**

“Dirección es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado, y de esta forma lograr los propósitos del organismo social” (Luna González , 2015).

#### 1.2.9.4 *Control*

“Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente” (Münch Galindo, 2015).

#### 1.2.10 *Importancia de la gestión administrativa*

La gestión administrativa en una empresa es clave y sirve como base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la supervivencia y crecimiento de la misma.

“La gestión administrativa es una acción humana y el hombre tiene la responsabilidad y la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y unas organizaciones más efectivas y competitivas es el reto de la gestión administrativa moderna” (Hurtado Cuartas, 2008, p. 51).

#### 1.2.11 *Etapas de un modelo de gestión administrativa*

El modelo de gestión administrativa, consta de diversas etapas, mismas que se describen a continuación:

##### **a) Análisis de la estructura funcional**

Es la descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.

##### **b) Análisis de las relaciones con terceros**

Identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.

##### **c) Identificación de los procesos de la institución**

Establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

## **1.2.12 Características de la gestión administrativa**

### *1.2.12.1 Universidad*

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes (Carreto, 2007).

### *1.2.12.2 Especificidad*

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas (Carreto, 2007).

### *1.2.12.3 Unidad Temporal*

Para su estudio académico, las fases o etapas de la práctica administrativa se analizan de manera específica, pero se aplican una y todas a la vez, es decir, cuando planeamos estamos también organizando, dirigiendo y controlando; cuando dirigimos, planeamos, organizamos y controlamos; y así sucesivamente con las otras etapas (Candelas Ramírez, y otros, 2017).

### *1.2.12.4 Unidad Jerárquica*

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

### **1.2.13 Ventajas y desventajas de la gestión administrativa**

#### **1.2.13.1 Ventajas**

- ✓ Permite el desarrollo de capacidades y competencias laborales
- ✓ Facilita la dirección al darle estrategia y control a quien la conduce
- ✓ Facilita el análisis de problemas para su solución
- ✓ Es un instrumento importante de reorganización de la empresa
- ✓ Aumento de motivación
- ✓ Permite estructurar el trabajo y dividirlo en departamentos conforme a las necesidades y recursos de la empresa.

#### **1.2.13.2 Desventajas**

- ✓ Coerción sobre los subordinados.
- ✓ Aprobación por objetivos incompatibles.
- ✓ Exceso de papeleo.
- ✓ Énfasis en resultados más fácilmente cuantificables que sobre los más importante.
- ✓ Seguimiento rígido de objetivos que bien podrían desecharse

### **1.2.14 Indicadores de gestión**

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Se consideraban los indicadores de calidad como instrumentos de evaluación de la gestión de las compañías en función del impacto de sus productos y servicios (Rincón Bermúdez).

#### **1.2.14.1 Eficiencia**

Permiten medir el uso adecuado de los recursos para obtener un producto o servicio mediante la comparación con algo o alguien; se caracterizan por estar relacionados con aspectos internos de la empresa y están dados por el número de unidades producidas y la cantidad de recursos utilizados (Rodríguez Díaz & González Millán, 2018).

#### 1.2.14.2 *Eficacia*

Son aquellos que permiten medir la eficacia de un resultado. Ya sabemos que la eficacia es obtener el resultado que se quiere en el momento que se desea, en el lugar preciso y al precio justo, todo pensando en el cliente (Salguero Anabitarte, 2015).

#### 1.2.14.3 *Efectividad*

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. (Pérez Jaramillo , 2020)

### **1.2.15 *Características de los indicadores de gestión***

#### 1.2.15.1 *Simplicidad*

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

#### 1.2.15.2 *Adecuación*

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

#### 1.2.15.3 *Validez en el tiempo*

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

#### 1.2.15.4 *Participación de los usuarios*

“Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores” (Pérez Jaramillo , 2020).

#### 1.2.15.5 *Utilidad*

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

#### 1.2.15.6 *Oportunidad*

“Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar” (Pérez Jaramillo , 2020).

### 1.2.16 *Manuales administrativos*

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite tener la información organizada de la organización de acuerdo con las actividades que deben seguirse y las funciones del personal de la entidad” (Vivanco Vergara, 2017).

#### 1.2.16.1 *Manual de organización*

El Manual de Organización es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad. De este modo se constituye en un instrumento de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan entre los diferentes unidades de la estructura organizacional, Este manual define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, así mismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general en la institución, cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma (D'Jesus, s.f.).

Los Manuales de Organización por el alcance de su información se pueden clasificar en:

- **Manual General de Organización:** muestra la estructura orgánica de la organización en su totalidad.
- **Manual Específico de Organización:** detalla las funciones y responsabilidades de una unidad administrativa en especial, de acuerdo a la división administrativa que se tenga en la Organización.

### **1.2.17 *Superintendencia de economía popular y solidaria***

La SEPS es una entidad de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario (SEPS, s.f.).

### **1.2.18 *Economía popular y solidaria***

“La economía popular y solidaria es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos” (SEPS, s.f.).

#### **1.2.18.1 *Principios de la economía popular y solidaria EPS***

Las organizaciones de la economía popular y solidaria, EPS y del sector financiero popular y solidario, SFPS, se guían por los siguientes principios, según corresponda:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes. (SEPS, s.f.)

#### **1.2.18.2 *Formas de organización de la Economía Popular y Solidaria***

La economía popular y solidaria está integrada por las organizaciones conformadas en los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

##### **A. Sector cooperativo**

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad



jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, según la actividad principal que desarrollen, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios, Art.21 LOEPS (SEPS, s.f.).

#### **B. Sector Asociativo**

Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada, Art.. 18 LOEPS (SEPS, s.f.).

#### **C. Sector Comunitario**

Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada. Art. 15 LOEPS (SEPS, s.f.).

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Enfoque de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación para el diseño de un sistema de gestión administrativa para la asociación de producción textil “Churay” Riobamba-Ecuador se utilizará la modalidad de investigación cuali-cuantitativa.

#### 2.2 Nivel de investigación

En la presente investigación se utilizará la investigación descriptiva y documental.

##### 2.2.1 *Investigación Descriptiva*

La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada (Sabino, 2000).

En el presente trabajo de investigación se elabora un estudio descriptivo, debido que, por sus características nos permitirá describir procesos, métodos y estrategias que aplican actualmente en la asociación Churay, mismo que permita poner en práctica el conocimiento teórico de los autores y de esta manera dar soluciones acorde a las necesidades de la misma.

##### 2.2.2 *Investigación documental*

Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (ARIAS, 2012).

Se utiliza la investigación documental, debido a que tomará información de diferentes documentos cuyo contenido sea de vital importancia, misma que será de ayuda para sustentar el presente trabajo de investigación, estos pueden ser: informes, libros contables, reglamentos, etc.

### **2.3 Diseño de investigación**

El diseño de la presente investigación se realiza de manera cuantitativa y cualitativa, la investigación se efectúa con los objetivos que establece la aplicación de un Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para mejorar la estructura organizativa, desarrollo eficiente y eficaz de la Asociación de producción textil Churay, también corresponde a diseño documentaria debido que se obtendrá información de fuentes primarias y secundarias por lo cual se podrá identificar posibles causas y soluciones a los posibles problemas.

### **2.4 Tipo de estudio**

La modalidad de la investigación será de tipo descriptiva y documentaria debido que nos permite un primer acercamiento al problema.

#### **2.4.1 *Descriptiva***

El trabajo de investigación será de tipo descriptivo, ya que trataremos de describir el modo en el que la asociación realiza sus actividades administrativas, para de esta manera poder tener una perspectiva amplia de la situación actual de la asociación.

#### **2.4.2 *Documental***

Será de tipo documental debido que se utilizará diferentes tipos de documentos que contengan información relevante que permitirá sustentar el trabajo de investigación, entre ellos tenemos: libros, informes, actas, etc.

### **2.5 Población y muestra**

En el presente trabajo de investigación se tomará como población el total de trabajadores (10) de la organización para el diseño de un sistema de gestión administrativa para la asociación de producción textil “Churay” Riobamba-Ecuador.

## **2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.6.1 Métodos**

#### *2.6.1.1 Método Inductivo*

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formula conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (Bernal Torres, 2006, p. 56).

Para la presente investigación se utilizará el método inductivo, puesto que nos permitirá recolectar información que nos proporciona la asociación y posteriormente deducir mediante el razonamiento lógico la veracidad de la información otorgada.

### **2.6.2 Técnicas**

Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar. El objetivo de las entrevistas es obtener determinada información, ya sea de tipo personal o no (Raffino, 2020).

Debido a las características presentadas en el trabajo de investigación, la principal técnica que se va a utilizar es la entrevista, misma que nos permite verificar si la información que se nos entrego es real, la entrevista se realizará de manera directa con la Representante Legal de la asociación.

Entrevista directa a:

- ✓ Representante Legal
- ✓ Trabajadores de la empresa

### **2.6.3 Instrumentos**

Es un procedimiento de investigación que consiste en obtener información de las personas encuestadas donde se pretende explorar, describir, predecir y explicar una serie de características, debido a que las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a

cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se desea alcanzar (Salcedo, 2019).

El instrumento a utilizar en la presente investigación es la encuesta, donde constan preguntas abiertas y cerradas necesarias para obtener la información que se necesita, mismas que estarán dirigidas al representante legal y socios de la asociación.

## CAPÍTULO III

### 3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSION DE RESULTADOS

#### 3.1 Resultados

Para el análisis e interpretación de los resultados se consideró las encuestas realizadas a los colaboradores y representante legal de la Asociación de Producción Textil “Churay” de la ciudad de Riobamba.

##### 3.1.1 *Análisis de la encuesta realizada a los socios*

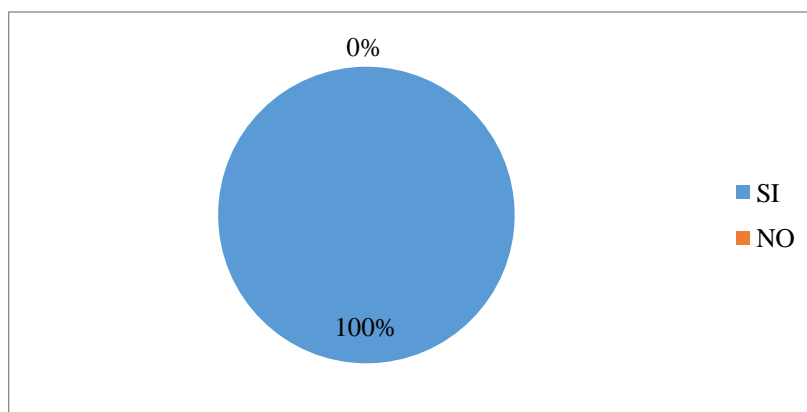
#### 1.- ¿Considera usted que un sistema de gestión administrativa mejorará la producción?

**Tabla 1-3:** Sistema de gestión administrativa

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la Asociación de Producción Textil “Churay”

Elaborado por: Chinlli, B. 2020



**Gráfico 1-3:** Sistema de gestión administrativa

Fuente: Tabla 1

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

#### **Análisis e Interpretación:**

Como se puede observar en los resultados de esta pregunta, el 100%, es decir, todos los socios están de acuerdo en que la implementación de un sistema de gestión administrativa mejorará la producción, debido que la gestión y los procedimientos adecuados permitirán optimizar los recursos y minimizar las incidencias en la producción.

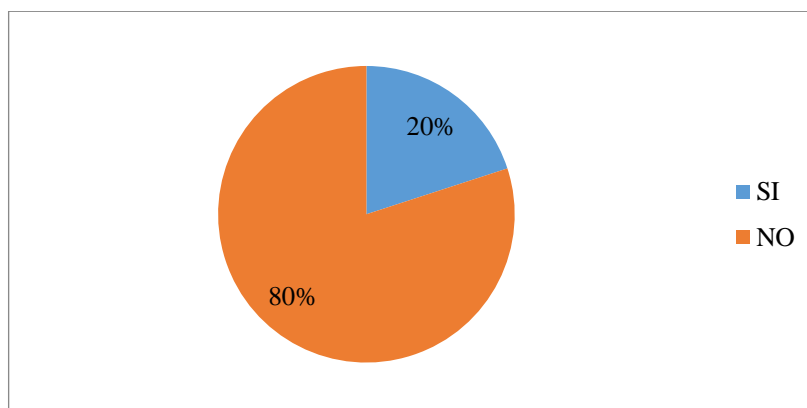
**2.- ¿Conoce usted sobre alguna planificación a corto, mediano o largo plazo que se lleve dentro de la asociación?**

**Tabla 2-3:** Planificación a corto, mediano o largo plazo

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la Asociación de Producción Textil "Churay"

Elaborado por: Chinlli, B. 2020



**Gráfico 2-3:** Planificación a corto, mediano o largo plazo

Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

**Análisis e Interpretación:**

Con respecto a las actividades planificadas ya sean a corto, mediano o largo plazo dentro de la asociación el gráfico indica que, el 20% menciona que si conoce dichas planificaciones, esto se debe a que el porcentaje representa a dos personas dentro de la directiva, por lo que de una u otra manera las conocen, mientras que el 80% indica que desconoce dichas planificaciones y que las mismas se realizan únicamente cuando obtienen contratos del gobierno, en base a estos resultados se puede deducir que la planificación que se ejecuta dentro de la asociación por parte de la directiva no se está transmitiendo de manera general a todos los socios.

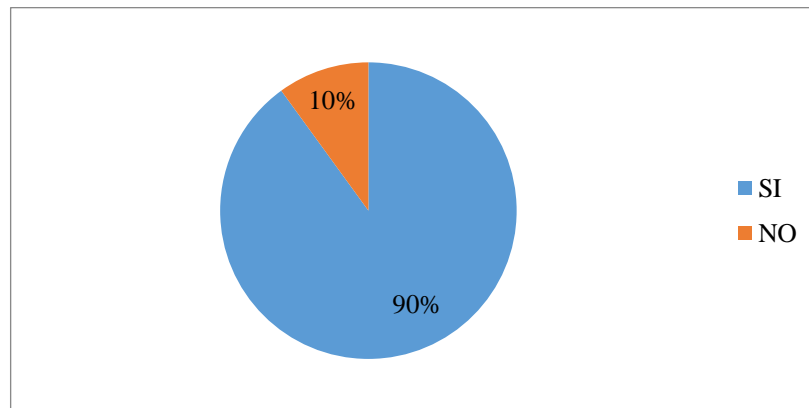
### 3.- ¿Cree usted que sea necesario implementar una estructura orgánica?

**Tabla 3-3:** Estructura Orgánica

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la Asociación de Producción Textil "Churay"

Elaborado por: Chinlli, B. 2020



**Gráfico 3-3:** Estructura Orgánica

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

#### **Análisis e Interpretación:**

Como se puede observar en el gráfico, el 90% de los socios consideran que implementar una estructura orgánica es necesario, mientras que el 10% cree que no es necesario. Un alto porcentaje concuerda con que mediante la elaboración de una estructura orgánica se podrá ejecutar unidades administrativas que permitan tener una mejor organización, coordinación y ejecución de las actividades que se realicen diariamente dentro de la asociación.



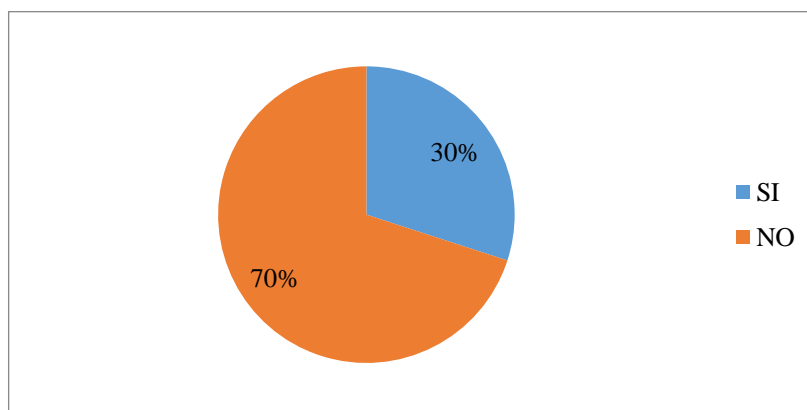
#### 4.- ¿Recibió inducción al momento de ingresar a laborar dentro de la asociación?

**Tabla 4-3:** Inducción dentro de la Asociación

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	30%
NO	7	70%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la Asociación de Producción Textil "Churay"

Elaborado por: Chinlli, B. 2020



**Gráfico 4-3:** Inducción dentro de la Asociación

Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

#### **Análisis e Interpretación:**

En lo referente a si el socio recibió inducción al momento de ingresar a la asociación, el 70% menciona que no ha recibido inducción, mientras que el 30% menciona que si la recibió, teniendo en consideración que este porcentaje representa a tres personas ya que ellos son los fundadores de la asociación y tuvieron acceso a un curso brindado por el SERCOP. En base a estos datos, lo ideal sería que la asociación brinde el proceso de inducción respectivo para que de esta manera los socios puedan integrarse al ambiente de trabajo, aceptar y sentirse comprometidos con los valores y objetivos de la asociación.

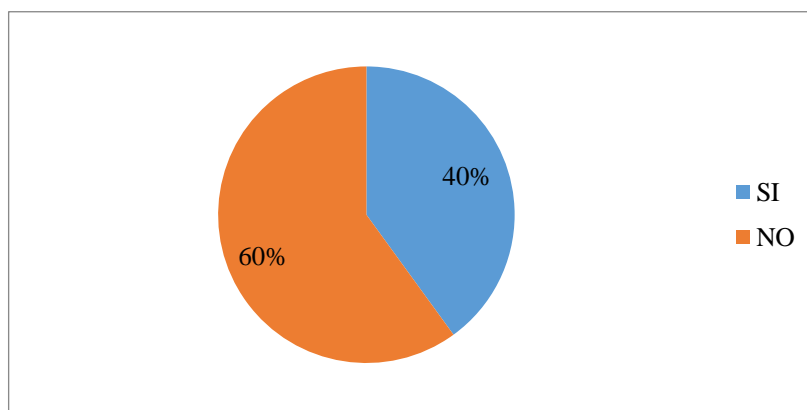
## 5.- ¿Recibió algún curso o capacitación con respecto a su puesto de trabajo?

**Tabla 5-3:** Capacitación sobre el puesto de trabajo

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40%
NO	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la Asociación de Producción Textil "Churay"

Elaborado por: Chinlli, B. 2020



**Gráfico 5-3:** Capacitación sobre el puesto de trabajo

Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

### **Análisis e Interpretación:**

En lo referente a la capacitación con respecto al puesto de trabajo la mayoría de los socios, es decir, el 60% manifestó que no han recibido algún tipo de capacitación, pero el restante 40% manifestó que si recibieron un curso con respecto a sus puestos de trabajo, mismo que fue impartido por estudiantes de la universidad nacional de Chimborazo UNACH. Mediante esta referencia se puede deducir que dentro de la asociación se debería capacitar a los socios al menos dos veces al año para que cada uno de ellos realice sus actividades y tareas con todas las precauciones respectivas y de la mejor manera posible.

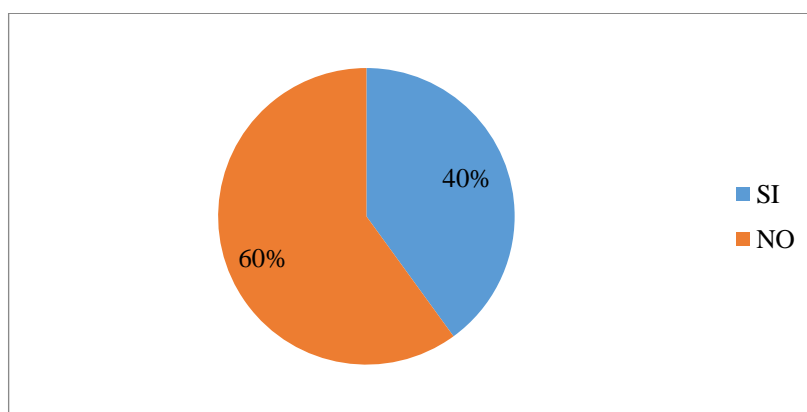
**6.- ¿Conoce usted de manera precisa las funciones y actividades que debe cumplir dentro de la asociación?**

**Tabla 6-3:** Funciones y actividades dentro de la Asociación

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40%
NO	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la Asociación de Producción Textil "Churay"

Elaborado por: Chinlli, B. 2020



**Gráfico 6-3:** Funciones y actividades dentro de la Asociación

Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

**Análisis e Interpretación:**

En lo referente al conocimiento sobre las funciones y actividades que deben realizar dentro de la asociación, el 60% manifestó que no conoce de manera precisa todo lo que debe realizar dentro de la asociación, pero el restante, es decir, el 40% manifestó que si conocen de manera específica sus obligaciones y funciones en la asociación. Debido a la gran diferencia nos permite identificar que es necesaria la existencia de manuales de funciones para que cada trabajador y socio sepa que tareas y actividades deben efectuar dentro de la asociación.

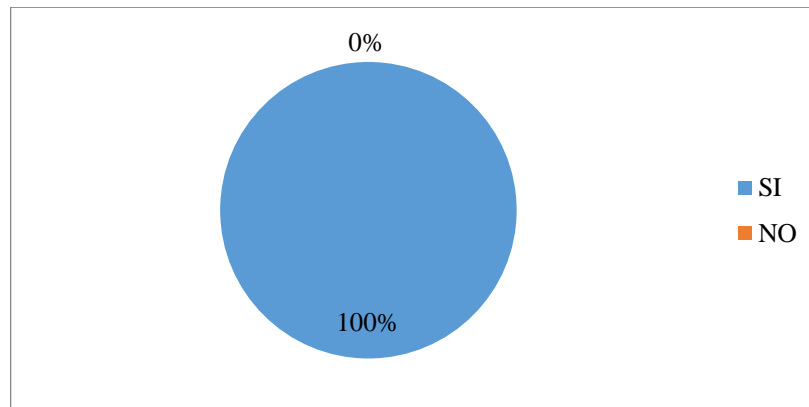
## 7.- ¿Le gustaría a usted que se implemente un control sobre la producción?

**Tabla 7-3:** Control sobre la producción

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la Asociación de Producción Textil "Churay"

Elaborado por: Chinlli, B. 2020



**Gráfico 7-3:** Control sobre la producción

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

### **Análisis e Interpretación:**

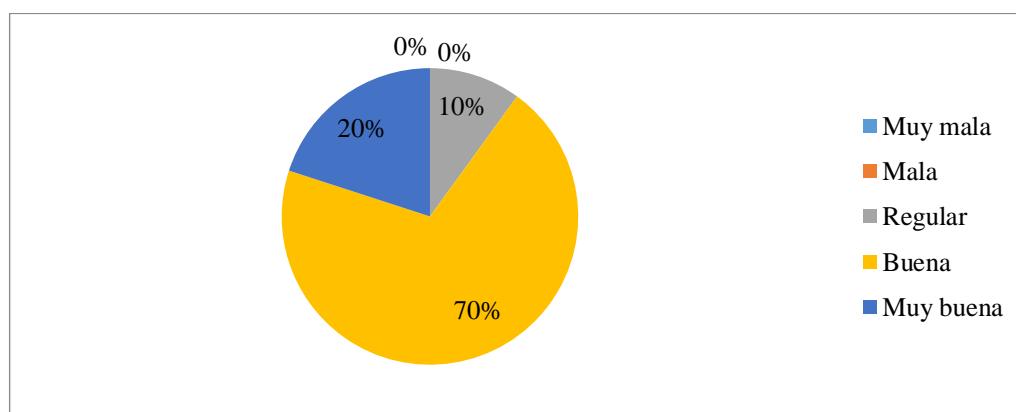
Como se puede observar en el gráfico, todos los socios, es decir, el 100% de los encuestados respondieron favorablemente a esta pregunta, están de acuerdo con que es necesario tener un mayor control sobre la producción, con el fin de evitar derroches en materia prima y cumplir con el tiempo acordado de entrega en cada orden.

**8.- ¿Cómo evalúa su desempeño dentro de la asociación para cumplir los objetivos propuestos por parte de la asociación?**

**Tabla 8-3:** Desempeño en el cumplimiento de los objetivos de la asociación

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy mala	0	0%
Mala	0	0%
Regular	1	10%
Buena	7	70%
Muy buena	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la Asociación de Producción Textil "Churay"  
Elaborado por: Chinlli, B. 2020



**Gráfico 8-3:** Desempeño en el cumplimiento de los objetivos de la asociación

Fuente: Tabla 8  
Elaborado por: Chinlli, B. 2020

**Análisis e Interpretación:**

Se puede observar que, el 70% de los socios es consciente de que su desempeño al momento de ejecutar sus actividades para el cumplimiento de los objetivos solo ha sido buena, mientras que el 20% de los socios creen que su aporte es muy buena y tan solo el 10% del total de socios considera que su desempeño dentro de la asociación es regular. En base a los resultados podemos deducir que los socios de una u otra manera se comprometen con sus actividades para ayudar a que la asociación cumpla con sus objetivos.

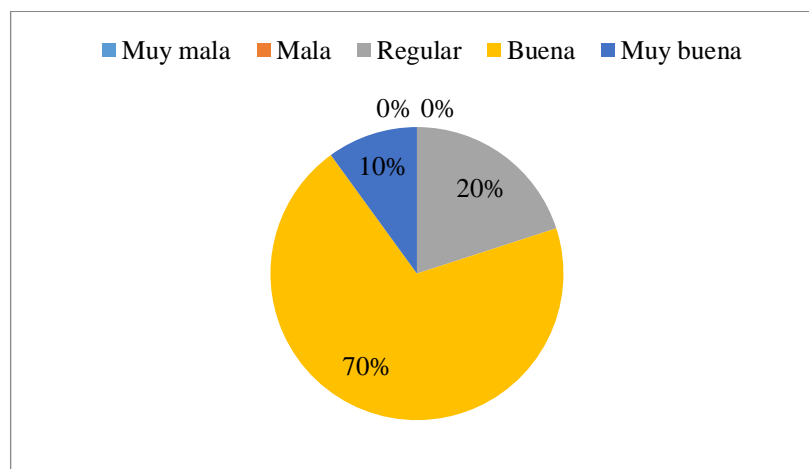
**9.- ¿Usted contribuye a las necesidades que tiene la asociación, con el fin de convertirlas en fortalezas?**

**Tabla 9-3:** Adaptación a las necesidades de la Asociación

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy mala	0	0%
Mala	0	0%
Regular	2	20%
Buena	7	70%
Muy buena	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la Asociación de Producción Textil "Churay"

Elaborado por: Chinlli, B. 2020



**Gráfico 9-3:** Adaptación a las necesidades de la Asociación

Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

**Análisis e Interpretación:**

Como podemos observar el gráfico con respecto a esta pregunta, el 70% de los encuestados consideran que se adaptan de manera buena a las necesidades de la asociación, el 20% considera que se adaptan de manera regular, mientras que el 10% menciona que se adapta de manera muy buena. Podemos deducir que la mayoría de los socios se adapta de manera responsable con las necesidades de la asociación, pero es necesario que todos se comprometan para convertir las necesidades y debilidades en fortalezas y de esta manera lograr un crecimiento y desempeño en toda la asociación.

### **3.1.2 Análisis de la entrevista realizada al presidente de la asociación**

#### **1. ¿La asociación cuenta con misión, visión, valores y principios de su asociación, de ser así podría mencionarlos?**

No cuenta con ninguna de las opciones mencionadas, esto nos permite identificar que la asociación no tiene una clara idea de lo que son ni a donde quieren llegar, tienen una idea de los valores con los que se manejan, pero no los tienen de manera definida.

#### **2. ¿La asociación cuenta con algún organigrama?**

La asociación cuenta con socios designados en la junta directiva, pero debido al desconocimiento no cuentan con una estructura gráfica donde se definan sus funciones.

#### **3. ¿En la asociación existe una planificación de las actividades a realizarse para el cumplimiento de los objetivos que busca alcanzar?**

En cierta manera, puesto que la asociación trabaja con pedidos para el gobierno mediante Compras públicas, desde el mes de Abril hasta el mes de junio se preparan y se delegan funciones, debido que es la temporada donde se adquieren los contratos de uniformes escolares para el régimen sierra y amazonia, en este lapso de tiempo se encargan de realizar desde la documentación hasta la entrega y cumplimiento del contrato.

#### **4. ¿Considera usted que un sistema de gestión administrativa mejorará la producción y el desempeño administrativo dentro de la asociación?**

Sí, porque la asociación lleva un registro de la producción y las actividades realizadas pero de manera empírica y esto siempre causa uno que otro conflicto interno, por ende, creen que realizar lo mismo pero con los métodos de control adecuados y el conocimiento técnico y administrativo les permitirá mejorar y crecer como asociación.

### 3.2 Discusión de resultados

En cuanto a los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los socios y la entrevista realizada a la Representante Legal de la asociación de producción textil “Churay” se pudo obtener las siguientes novedades:

- Con respecto a la encuesta dirigida a los colaboradores de la asociación Churay, la pregunta N° 2 menciona que el 80% desconoce dichas planificaciones a corto, mediano o largo plazo y que las mismas se realizan únicamente cuando se obtienen contratos del gobierno, dentro de la pregunta N° 4 el 70% menciona que no ha recibido inducción, de igual manera en la pregunta N° 5 el 60% manifestó que no han recibido algún tipo de capacitación, dentro de la pregunta N° 6 el 60% manifestó que no conoce de manera precisa todo lo que debe realizar dentro de la asociación. Estos resultados conllevan a que es necesario que la asociación cuente con la implementación de manuales de funciones, ya que será de gran ayuda para mejorar su funcionamiento, pero a la vez la implementación de métodos y técnicas que permitan el desarrollo adecuado tanto en el aspecto administrativo como en el de producción. Todos estos aspectos concuerdan con la pregunta N° 1 en donde el 100% manifestó que es necesaria la aplicación de un Sistema de Gestión Administrativa en la asociación.
  
- En cuanto al cuestionario aplicado a la Representante Legal, dentro de la pregunta N° 4 que hace referencia al desarrollar un sistema de gestión administrativa para mejorar la producción y el desempeño administrativo dentro de la asociación, consideramos que será de gran utilidad y apoyo para obtener una gestión adecuada sobre los recursos administrativos, producción y financieros, de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos y metas de la asociación y al mismo tiempo ofrecer productos de calidad a nuestros clientes.



### **3.3 Tema**

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN TEXTIL “CHURAY” RIOBAMBA-ECUADOR.

### **3.4 Contenido de la propuesta**

El diseño de un sistema de gestión administrativa para la asociación de producción textil CHURAY, estará basada en la creación de su misión, visión, valores corporativos, principios, organigrama estructural, manual de funciones, que permitan dar a conocer de forma clara la estructura de la asociación, las funciones y actividades a realizar de una condición más ordenada y de esta manera minimizar los riesgos que puedan existir en la gestión administrativa de la asociación.

### **3.5 Esquema de la propuesta**

El esquema de la propuesta para la Asociación de Producción Textil “Churay” se realizará de la siguiente manera:

- ✓ Desarrollo de la misión y visión.
- ✓ Desarrollo de los valores y principios corporativos.
- ✓ Análisis FODA.
- ✓ Análisis de Matriz EFE y EFI.
- ✓ Matriz FODA.
- ✓ Establecimiento de Metas.
- ✓ Desarrollo de Organigrama estructural y funcional.
- ✓ Elaboración de Manual de funciones.
- ✓ Tipo de liderazgo a adoptar.
- ✓ Tipo de auditoría a implementar.
- ✓ Elaboración de Balanced Scorecard.

## **3.6 Planeación**

### **3.6.1 Misión y Visión**

#### *3.6.1.1 Misión*

Diseñar, confeccionar y comercializar variedad en prendas de vestir, tanto para damas, caballeros y niños, además de, ropa hospitalaria, uniformes escolares y ropa de trabajo cumpliendo con los valores corporativos de nuestra asociación, con el fin de contribuir al crecimiento económico y satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes a través de productos y servicios de calidad.

#### *3.6.1.2 Visión*

Ser una asociación textil líder a nivel nacional, mediante calidad, seguridad y confiabilidad que se le brindará a cada persona que se interese en nuestros productos, mismos que son elaborados con materia prima nacional y con un personal idóneo para su confección, de esta manera creando fuentes de trabajo e impulsando el desarrollo del sector textil en nuestro país.

### **3.6.2 Valores Corporativos**

La asociación de producción textil CHURAY realizará sus actividades diarias en base a los siguientes valores corporativos:

#### *3.6.2.1 Respeto*

Considerar a cada uno de nuestros socios, colaboradores, proveedores, clientes y demás actores relacionados con la actividad de la asociación, manteniendo un trato y dialogo amable y cordial con cada uno de ellos.

#### *3.6.2.2 Honestidad*

Conjunto de atributos intachables en conducta y moral consigo mismo y con las demás personas dentro y fuera de la asociación, reconocer errores y enmendarlos mediante actos de mejora.

### 3.6.2.3 *Innovación*

Aceptamos sugerencias que permitan mejorar los productos que ofrecemos, siempre disponibles al cambio con el fin de presentar productos creativos y novedosos a nuestros clientes.

### 3.6.2.4 *Ética*

Comportamiento adecuado partiendo de los valores morales y honestidad de cada una de las personas vinculadas a la asociación.

### 3.6.2.5 *Responsabilidad*

Cumplir con las disposiciones legales, morales, éticas y ambientales que rigen la actividad de la asociación, asumiendo las consecuencias de las acciones que vayan en contra de las mismas.

### 3.6.2.6 *Puntualidad*

Diligencia y cuidado al cumplir con los contratos en los plazos y condiciones acordados con nuestros clientes, proveedores y socios.

### 3.6.2.7 *Confianza*

Generar prestigio con cada uno de nuestros socios, proveedores y clientes para de esta manera afianzar vínculos con la asociación, permitiendo fortalecer las relaciones comerciales.

## **3.6.3 *Principios***

La asociación contará con principios que rijan el comportamiento de todo el personal sin distinción de puestos de trabajo, para de esta manera cumplir con los objetivos de la asociación, mismos que se detallan a continuación:

### 3.6.3.1 *Trabajo en equipo*

Trabajar de forma integrada y comprometida en todas las actividades por el bien común, permitiendo alcanzar los objetivos y metas de la asociación

#### 3.6.3.2 *Lealtad*

Sentimiento de respeto y fidelidad, mismos que se ven plasmados en el sacrificio al renunciar o hacer actos por el bien de la asociación.

#### 3.6.3.3 *Honradez*

Todos deben actuar con rectitud, justicia y honestidad al momento de cuidar los bienes, recursos y derechos relacionados con la asociación.

#### 3.6.3.4 *Equidad social*

Se debe cuidar las obligaciones y derechos de cada socio y colaborador de manera equitativa y justa.

#### 3.6.3.5 *Competencia*

Procurar que la calidad de nuestros productos y servicios sobresalgan en el mercado y superen las expectativas de los clientes.

### 3.6.4 Análisis FODA

Conocer la situación actual de la asociación es de suma importancia, por lo que es necesario analizar el FODA, por ende, en base a la información obtenida con la colaboración de la Representante Legal y asociados se procedió a elaborar dicha matriz.

**Tabla 10-3:** Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de todo tipo de prendas de vestir que se amoldan a las necesidades de los consumidores.</li> <li>- Fabricación de productos de excelente calidad.</li> <li>- Espacio y maquinaria adecuada para la fabricación de los productos.</li> <li>- Clientes satisfechos por el servicio y producto adquirido.</li> <li>- Personal comprometido con las actividades y labores diarias dentro de la asociación.</li> <li>- Precios accesibles y garantía en las prendas de vestir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de una planificación que les permita tener claros los objetivos y metas que se pretenden lograr.</li> <li>- Falta de direccionamiento estratégico y procesos que ayuden en la toma de decisiones.</li> <li>- El manejo de la administración y producción se realiza de manera empírica.</li> <li>- Falta de capacitación hacia los socios y colaboradores.</li> <li>- Inexistencia de departamentos que se ocupen de las diversas áreas de trabajo.</li> <li>- Inadecuada planificación presupuestaria.</li> <li>- Inexistencia de un organigrama estructural y manual de funciones.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo por parte del gobierno para el desarrollo del sector textil.</li> <li>- Facilidad al momento de adquirir financiamiento en instituciones bancarias.</li> <li>- Crecimiento del sector textil en la ciudad de Riobamba.</li> <li>- Aceptación de los productos por parte de nuestros clientes.</li> <li>- Tecnología y maquinaria de fácil acceso.</li> <li>- Espacios físicos y digitales disponibles para promocionar la variedad de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia con productos de más bajo costo.</li> <li>- Importación de ropa de manera ilegal.</li> <li>- Existencia de productos internacionales.</li> <li>- Modelos exclusivos ofertados por otras fábricas.</li> <li>- Incremento de tasas e impuestos.</li> <li>- Incertidumbre política.</li> <li>- Crisis económica por la que está atravesando el país debido a la pandemia.</li> </ul>

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

### 3.6.5 Evaluación de factores externos (EFE)

Es necesario realizar un análisis externo o de campo para detallar la información de las oportunidades y amenazas en base a los beneficios y peligros que pueden influir en las actividades de la asociación.

**Tabla 11-3:** Evaluación de factores externos (EFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Apoyo por parte del gobierno para el desarrollo del sector textil.	0,20	4	0,80
Facilidad al momento de adquirir financiamiento en instituciones bancarias.	0,10	4	0,40
Crecimiento del sector textil en la ciudad de Riobamba.	0,05	3	0,15
Aceptación de los productos por parte de nuestros clientes.	0,07	4	0,28
Tecnología y maquinaria de fácil acceso.	0,08	4	0,32
Espacios físicos y digitales disponibles para promocionar la variedad de productos.	0,05	4	0,20
<b>Amenazas</b>			
Competencia con productos de más bajo costo.	0,10	1	0,10
Importación de ropa de manera ilegal.	0,07	2	0,14
Existencia de productos internacionales.	0,05	2	0,10
Modelos exclusivos ofertados por otras fábricas.	0,02	2	0,04
Incremento de tasas e impuestos.	0,03	2	0,06
Incertidumbre política.	0,03	2	0,06
Crisis económica por la que está atravesando el país debido a la pandemia.	0,15	1	0,15
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>

Fuente: Tabla 10-4

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

### 3.6.6 Evaluación de factores internos (EFI)

Es necesario realizar una auditoría interna, para ello realizamos la matriz EFI para tener una perspectiva más amplia sobre la situación actual y tener información suficiente para tomar decisiones importantes para la asociación.

**Tabla 12-3:** Evaluación de factores internos (EFI)

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Elaboración de todo tipo de prendas de vestir que se amoldan a las necesidades de los consumidores.	0,10	4	0,40
Fabricación de productos de excelente calidad.	0,05	4	0,20
Espacio y maquinaria adecuada para la fabricación de los productos.	0,20	4	0,80
Clientes satisfechos por el servicio y producto adquirido.	0,10	4	0,40
Personal comprometido con las actividades y labores diarias dentro de la asociación.	0,03	3	0,09
Precios accesibles y garantía en las prendas de vestir.	0,02	3	0,06
<b>Debilidades</b>			
Falta de una planificación que les permita tener claros los objetivos y metas que se pretenden lograr.	0,07	2	0,14
Falta de direccionamiento estratégico y procesos que ayuden en la toma de decisiones.	0,10	1	0,10
El manejo de la administración y producción se realiza de manera empírica.	0,05	1	0,05
Falta de capacitación hacia los socios y colaboradores.	0,05	2	0,10
Inexistencia de departamentos que se ocupen de las diversas áreas de trabajo.	0,08	1	0,08
Inadecuada planificación presupuestaria.	0,10	1	0,10
Inexistencia de un organigrama estructural y manual de funciones.	0,05	2	0,10
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,62</b>

Fuente: Tabla 10-4

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

### **3.6.7 Análisis de los resultados de la Matriz EFI y EFE**

#### **3.6.7.1 Matriz EFE**

Se tomó factores económicos, político y legales, tecnológicos y de competencia, mismos que son importantes al momento de evaluar la situación actual de la asociación, a dichos factores se les asignó un peso de entre 0 (el menos relevante) y 1 (el más relevante) y una calificación con valores desde 1 hasta 4, en donde (1) pertenece a la debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor y (4) fortaleza mayor, de esta manera obtuvimos el peso ponderado. CHURAY en la matriz de Evaluación de Factores Externos obtuvo un total de ponderación de 2,80, esto quiere decir que aprovecha correctamente sus oportunidades para eliminar sus amenazas, lo que significa que el entorno en el que se desarrolla la asociación permite el alcance de logros en el tiempo establecido y a la vez aprovechar las ventajas para disminuir el riesgo que conllevan las amenazas.

#### **3.6.7.2 Matriz EFI**

Para la elaboración de esta matriz de Evaluación de Factores Internos tomamos en cuenta las fortalezas y debilidades de la asociación, a las mismas se les asignó una calificación en base al desarrollo de la industria textil, valores desde 1 hasta 4, en donde (1) pertenece a la debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor y (4) fortaleza mayor, la asociación de producción textil CHURAY obtuvo un total ponderado de 2,62, que al estar ubicado por encima del promedio ponderado (2,50) indica que dicha asociación está aprovechando correctamente sus fortalezas para eliminar sus debilidades, lo que permite que los objetivos de la asociación se logran cumplir, cabe resaltar que siempre es necesario seguir reforzando y optimizando sus procesos internos para continuar y mejorar los procesos externos de la asociación.



### 3.6.8 Matriz FODA

Es necesario realizar la matriz FODA, debido que nos permite diagnosticar la situación actual, considerando factores internos y externos que afectan a la asociación, para de esta manera trazar y plantear estrategias que favorezcan al crecimiento y desarrollo de la misma.

**Tabla 13-3:** Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>ASPECTOS INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ASPECTOS EXTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Fortalezas (F)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de todo tipo de prendas de vestir que se amoldan a las necesidades de los consumidores.</li> <li>- Espacio y maquinaria adecuada para la fabricación de los productos.</li> <li>- Precios accesibles y garantía en las prendas de vestir.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades (D)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de una planificación que les permita tener claros los objetivos y metas que se pretenden lograr.</li> <li>- El manejo de la administración y producción se realiza de manera empírica.</li> <li>- Inadecuada planificación presupuestaria.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades (O)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo por parte del gobierno para el desarrollo del sector textil.</li> <li>- Crecimiento del sector textil en la ciudad de Riobamba.</li> <li>- Espacios físicos y digitales disponibles para promocionar la variedad de productos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Estrategia (FO)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar la maquinaria y espacio con la que cuenta actualmente la asociación para de esta manera alcanzar nuevos clientes y tener mejor acogida en el mercado.</li> <li>- Elaboración de productos innovadores para ampliar el catálogo de prendas y poder promocionarlos en sectores aun no alcanzados.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Estrategia (DO)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un plan estratégico y financiero con el propósito de manejar la administración de la asociación de manera técnica.</li> <li>- Establecer un presupuesto para que la Asociación pueda ser partícipe de las diferentes ferias de inclusión.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas (A)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia con productos de más bajo costo.</li> <li>- Importación de ropa de manera ilegal.</li> <li>- Incremento de tasas e impuestos.</li> <li>- Crisis económica por la que está atravesando el país debido a la pandemia.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Estrategia (FA)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reuniones con los demás productores del sector textil para llegar a un acuerdo de precios que favorezcan a todo el sector.</li> <li>- Ampliar la gama de productos y a la vez establecer promociones que permitan a la asociación obtener más clientes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Estrategia (DA)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar una planificación que permita a la asociación integrarse a la importación de prendas de vestir.</li> <li>- Incursionar a nuevos mercados en el territorio nacional.</li> </ul>

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

### **3.6.9 Metas**

#### *3.6.9.1 Corto Plazo*

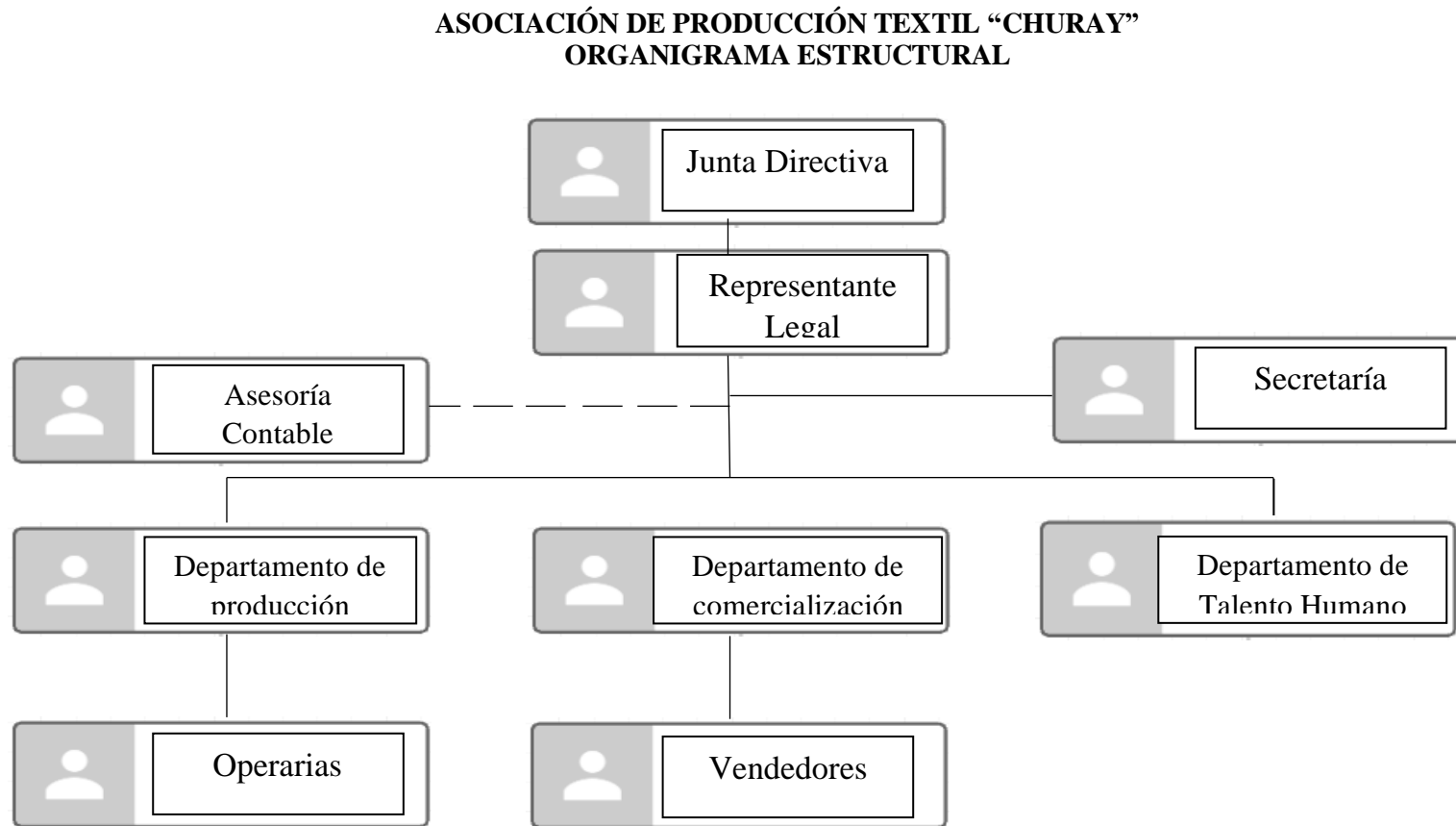
- ✓ Realizar un proceso de inducción al personal que ingrese a colaborar con la asociación.
- ✓ Brindar capacitación al menos 2 veces al año a todo el personal y colaboradores de manera específica a las personas encargadas de confeccionar las prendas de vestir.
- ✓ Impartir un curso de capacitación para el personal administrativo por lo menos dos veces al año.
- ✓ Innovar los modelos de las prendas de vestir que ofrece la asociación cada 5 meses.
- ✓ Realizar un catálogo de productos y una carta de presentación cada 6 meses para poder ofertar nuestros productos en las instituciones públicas y privadas y a la vez ganar reconocimiento en el mercado.
- ✓ Crear una página web para poder exponer nuestros productos de manera más personalizada y tener un mayor alcance.

#### *3.6.9.2 Largo plazo*

- ✓ Recibir el curso correspondiente para que los socios obtengan la certificación artesanal.
- ✓ Renovar e incrementar la maquinaria para fortalecer el departamento de producción cada 5 años.
- ✓ Exportar productos mediante las alianzas estratégicas brindadas por parte del gobierno.
- ✓ Importar accesorios y materia prima que ayudarán a reducir el costo de nuestros productos.
- ✓ Mejorar la infraestructura de la asociación hasta el 2023.

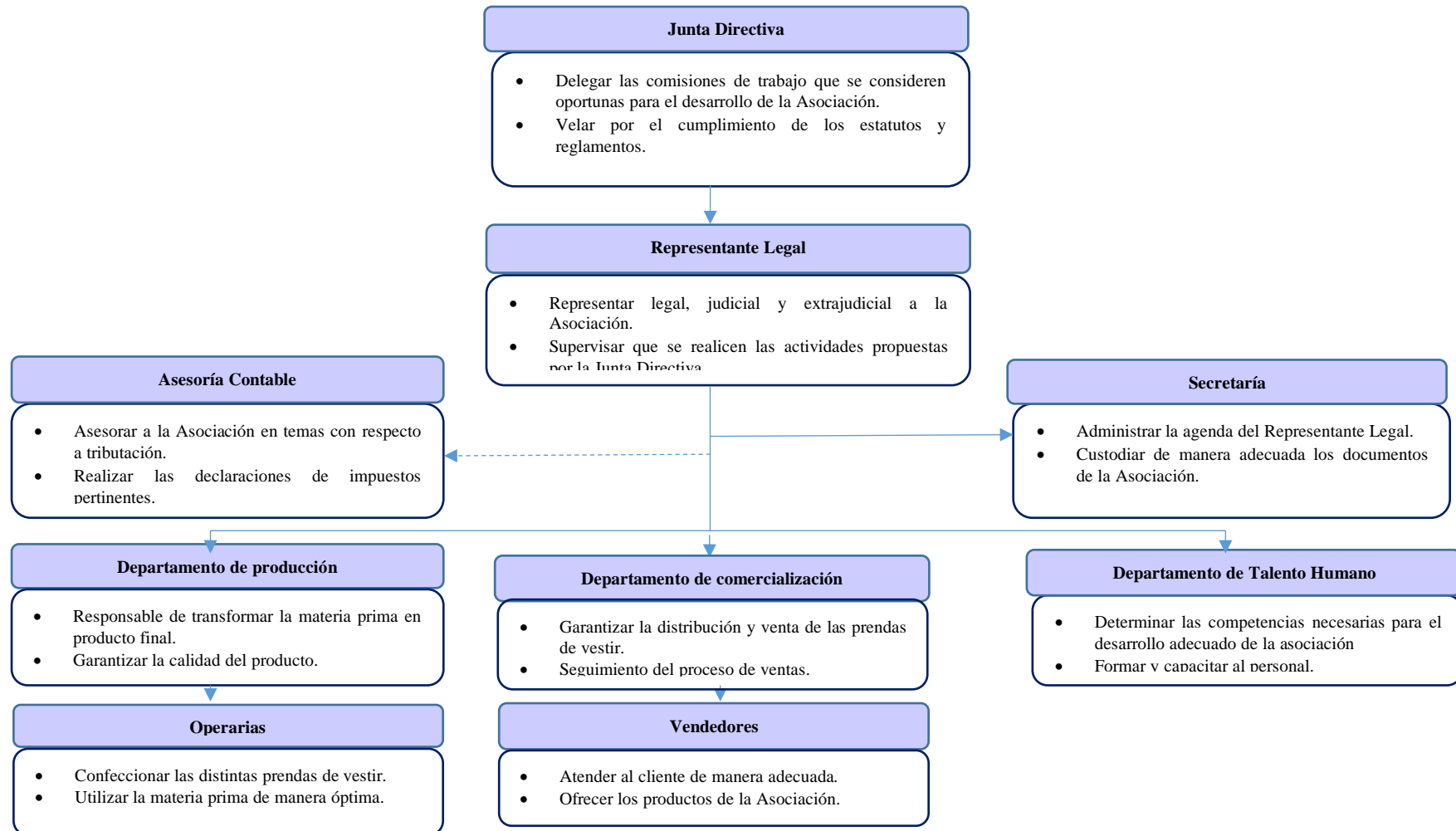
### 3.7 Organización

#### 3.7.1 Organigrama Estructural



**Gráfico 10-3:** Organigrama Estructural  
Elaborado por: Chinlli, B. 2020

### 3.7.2 Organigrama Funcional



**Gráfico 11-3: Organigrama Funcional**  
 Elaborado por: Chinlli, B. 2020

### 3.7.3 *Manual de funciones*

## ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN TEXTIL “CHURAY” MANUAL DE FUNCIONES



El manual de funciones es un documento guía en el cual se plasman las distintas actividades, funciones, requerimientos, roles y responsabilidades que debe desempeñar cada trabajador, área y departamento dentro de la empresa, con el objetivo de ayudar al cumplimiento y desarrollo de las metas establecidas por los departamentos y a la vez los de la asociación.

El presente manual de funciones realizado para la Asociación de Producción Textil “Churay”, tiene como fin establecer las distintas actividades y funciones que debe realizar cada trabajador en base al cargo o departamento que ocupe dentro de la asociación, permitiendo que la misma se desenvuelva de manera eficaz y eficiente.

Dicho manual de funciones será de gran importancia para la asociación, debido que permitirá poner orden en todas las actividades y tareas, a la vez que todos los trabajadores conozcan sus responsabilidades y limitaciones, la estructura de empresa, los cargos o niveles de subordinación que existen dentro de ella y los requisitos necesarios para su correcto desempeño. Permitirá crear un ambiente de trabajo adecuado, ya que cada trabajador podrá interactuar y aportar en base al conocimiento de su rol y de esta manera mejorará la comunicación dentro de la asociación evitando conflictos internos entre colaboradores.

El manual de funciones quedará plasmado para su utilización dentro de la Asociación de Producción Textil “Churay”, el mismo que contiene la descripción de las funciones referentes al puesto de trabajo y de esta manera evitar duplicidad de funciones, con el fin de crear un ambiente de seguridad y confianza entre los colaboradores.

### 3.7.3.1 Estructura de los manuales

Los manuales de funciones propuestos para la Asociación de Producción Textil “Churay”, es elaborado para integrar las competencias profesionales y analizar las funciones de cada colaborador, por ende, constarán de la siguiente estructura:

- ✓ Nombre del Puesto
- ✓ Depende de
- ✓ Supervisar a
- ✓ Naturaleza
- ✓ Funciones
- ✓ Requisitos y
- ✓ Competencias

En base a la estructura mencionada anteriormente, se procedió a realizar el diseño o plantilla que se utilizará para la elaboración de los manuales de funciones para la Asociación de Producción Textil “Churay”

**Tabla 14-3:** Diseño del Manual del Funciones


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del Puesto:</b>	
<b>Depende de:</b>	
<b>Supervisar a:</b>	
<b>Naturaleza:</b>	
<b>Funciones:</b>	
<b>Requisitos:</b>	
<b>Título Profesional</b>	
<b>Cursos a fines</b>	
<b>Cursos complementarios</b>	
<b>Competencias:</b>	

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

### 3.7.3.2 Junta Directiva

#### a. Presidente


**Tabla 15-3:** Descripción de funciones del Presidente

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del Puesto:</b> Presidente	
<b>Depende de:</b> N/A	
<b>Supervisar a:</b> Todos los niveles jerárquicos inferiores.	
<b>Naturaleza:</b> Asesor y Control dentro de la Asociación.	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ostentar la representación de la asociación ante toda clase de autoridades y entidades.</li> <li>2. Actuar en nombre de la Asociación ejecutando los acuerdos de la Junta Directiva.</li> <li>3. Planifica, Organiza, Dirige y Controla las funciones de la Asociación.</li> <li>4. Ejerce el voto de calidad en caso de existir empates.</li> <li>5. Delega funciones junto con la junta directiva a aquellos socios que considere para encargarse de áreas concretas, mismo que responderán por su gestión.</li> <li>6. Convocar a reuniones a la Junta Directiva y presidirlas.</li> <li>7. Entrega informes de resultados.</li> <li>8. Otras funciones a fines al puesto.</li> </ol>	
<b>Requisitos:</b>	
<b>Título Profesional</b>	Educación mínima de segundo nivel (Bachiller) Título Universitario en Administración de Empresas, Economía, Finanzas o Contabilidad. Maestrías a fines.
<b>Cursos a fines</b>	Gestión Administrativa, computación básica, EPS, etc.
<b>Cursos complementarios</b>	Liderazgo, Relaciones Humanos, etc.
<b>Competencias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Independencia profesional</li> <li>➤ Trabajo bajo presión</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Facilidad de palabra</li> <li>➤ Carisma</li> <li>➤ Capacidad para prever y solucionar situaciones</li> </ul>	

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

b. Vicepresidente

**Tabla 16-3:** Descripción de funciones del Vicepresidente


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del Puesto:</b> Vicepresidente	
<b>Depende de:</b> Presidente	
<b>Supervisar a:</b> Todos los niveles jerárquicos inferiores.	
<b>Naturaleza:</b> Colabora con el Presidente en la dirección de la Asociación.	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sustituir al Presidente en caso de ausencia por motivos justificados.</li> <li>2. Ayudar al Presidente en sus actividades.</li> <li>3. Mantenerse informada de las operaciones y funciones que se realicen en la Asociación.</li> <li>4. Participa en la planificación a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>5. Otras funciones a fines al puesto.</li> </ol>	
<b>Requisitos:</b>	
<b>Título Profesional</b>	Educación mínima de segundo nivel (Bachiller) Título Universitario en Administración de Empresas, Economía, Finanzas o Contabilidad. Maestrías a fines.
<b>Cursos a fines</b>	Gestión Administrativa, computación básica, EPS, etc.
<b>Cursos complementarios</b>	Liderazgo, Relaciones Humanos, etc.
<b>Competencias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo en Equipo</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Facilidad de palabra</li> <li>➤ Igualdad</li> <li>➤ Confianza</li> </ul>	

**Elaborado por:** Chinlli, B. 2020



c. Tesorero


**Tabla 17-3:** Descripción de funciones del Tesorero

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del Puesto:</b> Tesorero	
<b>Depende de:</b> Presidente	
<b>Supervisar a:</b> N/A	
<b>Naturaleza:</b> Recaudador de los fondos de las Asociación.	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir y supervisar la Tesorería y vigilar los ingresos y gastos de la Asociación.</li> <li>2. Actuar conjuntamente con el Presidente, respecto de los intereses económicos y manejo de fondos.</li> <li>3. Recaudar y custodiar los fondos conforme a las órdenes de pago acordadas.</li> <li>4. Realizar un presupuesto, mismo que será deliberado por la junta directiva.</li> <li>5. Entrega informes mensuales.</li> <li>6. Efectúa un seguimiento de recomendaciones por entes de control.</li> <li>7. Otras funciones a fines al puesto.</li> </ol>	
<b>Requisitos:</b>	
<b>Título Profesional</b>	Educación mínima de segundo nivel (Bachiller). Título Universitario en Administración de Empresas, Economía, Finanzas o Contabilidad. Maestrías a fines.
<b>Cursos a fines</b>	Tributación, Relaciones Humanas, Sistemas Informáticos.
<b>Cursos complementarios</b>	Administración de Riesgos
<b>Competencias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manejo de valores éticos y morales</li> <li>➤ Confiable</li> <li>➤ Carácter firme</li> </ul>	

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

d. Vocales


**Tabla 18-3:** Descripción de funciones de los Vocales

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del Puesto:</b> Vocal	
<b>Depende de:</b> Presidente	
<b>Supervisar a:</b> N/A	
<b>Naturaleza:</b> Apoyo al cumplimiento de las funciones dentro de la Asociación	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendrán las obligaciones propias de su cargo como miembros de la Junta Directiva.</li> <li>2. Coordinar las actividades con respecto a sus delegaciones.</li> </ol>	
<b>Requisitos:</b>	
<b>Título Profesional</b>	Educación mínima de segundo nivel (Bachiller).
<b>Cursos a fines</b>	Ingeniería de Empresas, Finanzas o Contador.
<b>Cursos complementarios</b>	Administración de Riesgo
<b>Cursos complementarios</b>	Liderazgo, Relaciones Humanos, etc.
<b>Competencias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo en Equipo</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Rol de mando</li> <li>➤ Manejo de personal</li> </ul>	

**Elaborado por:** Chinlli, B. 2020

### 3.7.3.3 Representante Legal


**Tabla 19-3:** Descripción de funciones del Representante Legal

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del Puesto:</b> Representante Legal	
<b>Depende de:</b> Junta Directiva	
<b>Supervisar a:</b> Todo el Personal de la Asociación	
<b>Naturaleza:</b> Planifica, Organiza, Dirige y Controla las actividades de la Asociación	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representar Legal, judicial y extrajudicial a la Asociación.</li> <li>2. Planifica, Organiza, Dirige y Controla las actividades de la Asociación “Churay”.</li> <li>3. Propone políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el correcto funcionamiento de la Asociación.</li> <li>4. Toma las decisiones.</li> <li>5. Revisa la documentación pendiente para autorización.</li> <li>6. Realiza y presenta informes a la Junta Directiva.</li> <li>7. Realiza una planificación presupuestaria anual.</li> <li>8. Autoriza convenios referentes con la Asociación.</li> <li>9. Efectúan un seguimiento de recomendaciones por entes de control.</li> <li>10. Evalúa el rendimiento del personal.</li> <li>11. Otras funciones a fines al puesto.</li> </ol>	
<b>Requisitos:</b>	
<b>Título Profesional</b>	Título Universitario en Administración de Empresas, Economía, Finanzas o Contabilidad. Maestrías a fines.
<b>Años de Experiencia</b>	Mínimo 3 años en cargos similares
<b>Cursos a fines</b>	Administración de Riesgo, Talento Humano, EPS.
<b>Cursos complementarios</b>	Liderazgo, Relaciones Humanos, etc.
<b>Competencias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Independencia profesional</li> <li>➤ Trabajo bajo presión</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Rol de mando</li> </ul>	

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

### 3.7.3.4 Secretaría


**Tabla 20-3:** Descripción de funciones de la Secretaria

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del Puesto:</b> Secretaria	
<b>Depende de:</b> Representante Legal	
<b>Supervisar a:</b> N/A	
<b>Naturaleza:</b> Asistencia	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Custodia y Administra los documentos relacionados con la Asociación.</li> <li>2. Redacción y transcripción de documentos.</li> <li>3. Levantar y registrar actas de las reuniones</li> <li>4. Atiende citas y llamadas telefónicas.</li> <li>5. Atención al público.</li> <li>6. Lleva la agenda del Representante Legal.</li> <li>7. Encargada de comunicar información bajo autorización del Representante Legal.</li> <li>8. Otras funciones a fines al puesto.</li> </ol>	
<b>Requisitos:</b>	
<b>Título Profesional</b>	Licenciada en secretaria gerencial o ejecutiva.
<b>Años de experiencia</b>	2 años mínimo
<b>Cursos a fines</b>	Ortografía y redacción comercial, manejo de sistemas informáticos, atención al cliente, etc.
<b>Cursos complementarios</b>	Idiomas, Administración, etc.
<b>Competencias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asertiva</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> <li>➤ Disciplina</li> <li>➤ Habilidad para escribir</li> <li>➤ Trabajo bajo presión</li> <li>➤ Ética Profesional</li> </ul>	

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

3.7.3.5 Asesoramiento Contable

**Tabla 21-3:** Descripción de funciones del Contador


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del Puesto:</b> Contador	
<b>Depende de:</b> Representante Legal	
<b>Supervisar a:</b> N/A	
<b>Naturaleza:</b> Asesoramiento y control en materia tributaria a la Asociación	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesora a la Asociación en el aspecto contable y tributario.</li> <li>2. Realiza la declaración mensual de los impuestos de la Asociación.</li> <li>3. Efectúa informes expedidos por los entes de control, en relación con el aspecto financiero y contable.</li> <li>4. Comunica aspectos relevantes que conciernen a la Asociación.</li> <li>5. Entrega de documentos, libros contables en su poder en caso de ser necesario.</li> <li>6. Los demás que sean pactados o solicitados por la Asociación.</li> </ol>	
<b>Requisitos:</b>	
<b>Título Profesional</b>	Título Universitario en Contabilidad y auditoría (CPA) Otros títulos afines.
<b>Años de experiencia</b>	5 años mínimo
<b>Cursos a fines</b>	Sistemas contables, Leyes y Normas tributarias, relaciones humanas, etc.
<b>Cursos complementarios</b>	Análisis Financiero, administración de riesgos, manejo de Excel, Word, paquetes contables, etc.
<b>Competencias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Independencia profesional</li> <li>➤ Trabajo bajo presión</li> <li>➤ Ética Profesional</li> <li>➤ Habilidad numérica</li> <li>➤ Responsable</li> <li>➤ Confiable</li> </ul>	

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

### 3.7.3.6 Departamento de Producción


#### a. Jefe de Producción

**Tabla 22-3:** Descripción de funciones del Jefe de Producción

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del Puesto:</b> Jefe de Producción	
<b>Depende de:</b> Representante Legal	
<b>Supervisar a:</b> Operarios	
<b>Naturaleza:</b> Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar las operaciones relacionadas a la elaboración del producto y a su departamento.	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planifica, Organiza, Dirige y Controla las funciones del Departamento de producción.</li> <li>2. Presentar informes y novedades a su inmediato superior.</li> <li>3. Aportar a la planificación, establecimiento de objetivos y metas de la Asociación en base al historial de la producción</li> <li>4. Realizar un cronograma de actividades para evitar pérdida de tiempo en las actividades relacionadas a la producción.</li> <li>5. Construir políticas de negocios con los proveedores para fortalecer los lazos comerciales.</li> <li>6. Cotizar nuevos proveedores potenciales.</li> <li>7. Asegurarse de que no se realicen desperdicios de la materia prima.</li> <li>8. Llevar un registro o inventario sobre los productos y materia prima recibidos y entregados.</li> <li>9. Otras funciones a fines al puesto.</li> </ol>	
<b>Requisitos:</b>	
<b>Título Profesional</b>	Título Universitario en Administración de Empresas. Títulos referentes al área de producción.
<b>Años de experiencia</b>	3 años mínimo
<b>Cursos a fines</b>	Administración de Riesgo, producción industrial, manejo de maquinaria.
<b>Cursos complementarios</b>	Liderazgo, Relaciones Humanos, manejo de bodegas
<b>Competencias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo bajo presión</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Ética Profesional</li> <li>➤ Analítico</li> </ul>	
<b>Elaborado por:</b> Chinlli, B. 2020	

b. Operarios

**Tabla 23-3:** Descripción de funciones de los Operarios Costureras


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del Puesto:</b> Operarios Costureras	
<b>Depende de:</b> Jefe de Producción	
<b>Supervisar a:</b> N/A	
<b>Naturaleza:</b> Ser partícipe de todo el proceso de producción con el fin de llegar al producto final	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Requerir la materia prima para la realizar la confección de prendas de vestir.</li> <li>2. Presentar novedades a su inmediato superior.</li> <li>3. Optimizar la materia prima para evitar desperdicios.</li> <li>4. Diseñar moldes acordes a las prendas y necesidades de los clientes.</li> <li>5. Coordinar con el jefe de producción las unidades a producir.</li> <li>6. Realizar mantenimiento de la maquinaria en base a su alcance.</li> <li>7. Desarrollar una orden de producción al jefe de producción para constatar necesidades.</li> <li>8. Coser las piezas ensambladas según las especificaciones establecidas en la orden de trabajo.</li> <li>9. Laborar con las respectivas herramientas y vestimenta para evitar riesgos.</li> <li>10. Otras funciones afines al puesto.</li> </ol>	
<b>Requisitos:</b>	
<b>Título Profesional</b>	Título de Diseño de moda. Certificación de Artesano Calificado.
<b>Años de experiencia</b>	6 meses mínimo
<b>Cursos a fines</b>	Manejo básico de maquinaria industrial.
<b>Cursos complementarios</b>	Trazo y Corte de tela, costura, sastrería, etc.
<b>Competencias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo bajo presión</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> <li>➤ Técnicas aplicadas al control de calidad de materiales.</li> <li>➤ Ser creativo</li> <li>➤ Ser preciso</li> <li>➤ Saber diseñar</li> </ul>	

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

### 3.7.3.7 Departamento de Comercialización

#### a. Jefe Comercial

**Tabla 24-3:** Descripción de funciones del Jefe Comercial


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del Puesto:</b> Jefe Comercial	
<b>Depende de:</b> Representante Legal	
<b>Supervisar a:</b> Vendedores	
<b>Naturaleza:</b> Planifica, Organiza, Dirige y Controla las operaciones comerciales dedicadas a la venta de las prendas de vestir, generando ganancias y satisfaciendo las necesidades de los clientes de la Asociación.	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presenta informes y novedades a su inmediato superior.</li> <li>2. Contribuye con ideas e información para realizar la planificación anual de la Asociación en base al historial de ventas.</li> <li>3. Fijar metas de ventas.</li> <li>4. Delegar y supervisar tareas a los vendedores para garantizar el cumplimiento de las metas.</li> <li>5. Analizar las tendencias del mercado.</li> <li>6. Construir políticas de negocios con los clientes para fortalecer los lazos comerciales.</li> <li>7. Atender los reclamos de los clientes y asegurarse de que estos sean atendidos de manera eficaz.</li> <li>8. Elaborar catálogos de los productos ofertados por la Asociación.</li> <li>9. Realizar estrategias de promoción y marketing para garantizar la venta de los productos.</li> <li>10. Otras funciones a fines al puesto.</li> </ol>	
<b>Requisitos:</b>	
<b>Título Profesional</b>	Título Universitario en Gestión Comercial, Marketing, Negocios Internacionales, Administración de Empresas, Neuromarketing.
<b>Años de experiencia</b>	3 años mínimo
<b>Cursos a fines</b>	Administración de Riesgos, Mercadeo Digital, Social Media, etc.
<b>Cursos complementarios</b>	Atención al cliente, Fotografía, programas de Ilustración gráfica.
<b>Competencias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Independencia profesional</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Facilidad de palabra</li> </ul>	

Elaborado por: Chinlli, B. 2020



b. Vendedores

**Tabla 25-3:** Descripción de funciones del Vendedor


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del Puesto:</b> Vendedor	
<b>Depende de:</b> Jefe Comercial	
<b>Supervisar a:</b> N/A	
<b>Naturaleza:</b> Vender las prendas de vestir, generando utilidad para la Asociación y a la vez reconocimiento en el mercado.	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con las metas de ventas establecidas.</li> <li>2. Asesoramiento al cliente sobre colores y todo lo respecto al diseño de las prendas de vestir.</li> <li>3. Comunicar las novedades al inmediato superior</li> <li>4. Sugerencias sobre propuestas de valor que ayuden a mejorar las ventas</li> <li>5. Realizar seguimiento a los clientes.</li> <li>6. Conocer las características de los productos que ofrece la asociación.</li> <li>7. Asistir a las reuniones relacionadas con el departamento de comercialización.</li> <li>8. Prestar servicio de post-venta a los clientes.</li> <li>9. Otras funciones a fines del puesto.</li> </ol>	
<b>Requisitos:</b>	
<b>Título Profesional</b>	Título de segundo nivel (Bachiller) Licenciado en Mercadotecnia
<b>Años de experiencia</b>	1 año mínimo
<b>Cursos a fines</b>	Atención al cliente, Ventas y comercialización.
<b>Cursos complementarios</b>	Liderazgo, Relaciones Humanos, computación básica, manejo de herramientas como Word, Excel, Power Point, etc.
<b>Competencias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Carismático</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> <li>➤ Saber escuchar</li> <li>➤ Ser creativo</li> <li>➤ Sepa llegar al cliente</li> </ul>	

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

3.7.3.8 Departamento de Talento Humano

a. Jefe de Talento Humano

**Tabla 26-3:** Descripción de funciones del Jefe de Talento Humano

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Nombre del Puesto:</b> Jefe de Talento Humano	
<b>Depende de:</b> Representante Legal	
<b>Supervisar a:</b> N/A	
<b>Naturaleza:</b> Realizar el proceso de reclutamiento e inducción del personal y a la vez administrar de manera adecuada el talento humano de manera que permita cumplir los objetivos de la asociación.	
<b>Funciones:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presenta informes y novedades a su inmediato superior.</li> <li>2. Organización y planificación del personal.</li> <li>3. Realizar el reclutamiento e inducción de personal.</li> <li>4. Gestionar las capacitaciones necesarias para el correcto funcionamiento del personal.</li> <li>5. Realizar evaluaciones de desempeño.</li> <li>6. Promover la comunicación entre todos los niveles de la asociación.</li> <li>7. Prevenir riesgos laborales.</li> <li>8. Promover el bienestar social.</li> <li>9. Elaboración de rol de pagos</li> <li>10. Otras funciones a fines al puesto.</li> </ol>	
<b>Requisitos:</b>	
<b>Título Profesional</b>	Título Universitario en, Administración de Empresas
<b>Años de experiencia</b>	3 años mínimo
<b>Cursos a fines</b>	Gestión de Riesgos, administración de empresas, etc.
<b>Cursos complementarios</b>	Atención al cliente, liderazgo.
<b>Competencias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Independencia profesional</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Facilidad de palabra</li> </ul>	

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

### **3.8 Dirección**

En la Asociación de Producción Textil “Churay” la dirección es fundamental, debido que nos permite realizar de manera efectiva todo lo planeado, el líder a cargo esta responsabilizado a utilizar los medios necesarios para efectuar los objetivos y metas anuales establecidas, mismo que tiene la autoridad para delegar, influir y motivar a todas las personas dentro de la asociación, mediante la dirección se podrá vigilar que todas las actividades se realicen de manera adecuada.

#### **3.8.1 Elementos de dirección**

##### *3.8.1.1 Integración*

Permite mantener unidos y relacionados de manera adecuada a todos los departamentos y cargos de la estructura organizacional. Esto se efectúa gracias al trabajo en equipo, capacitación y desarrollo de todos los socios y colaboradores de la Asociación “Churay”. La asociación empezó con una idea de 3 personas, pero con el pasar del tiempo se constituyó con 10 socios, llegando a darse a conocer en el mercado por la entrega de distintas prendas de vestir, superando de esta manera con todas las expectativas de los socios y clientes, esto hace referencia a la excelente relación e integración que se maneja dentro de la Asociación.

##### *3.8.1.2 Toma de decisiones*

La toma de decisiones en la Asociación “Churay” ha sido de vital importancia, debido que gracias a ellas y todo el trabajo realizado han podido llegar a consolidarse, los socios y colaboradores sin duda alguna se han visto expuesto a enfrentar situaciones en donde es necesario la toma de decisiones, con el fin de obtener mejores resultados y que estos sean más satisfactorios.

Un ejemplo de toma de decisiones dentro de la Asociación Textil “Churay” fue:

**Incertidumbre:** Postularse o no para trabajar con las instituciones en la línea de lencería hospitalaria.

**Motivos:** La Asociación no manejaba a la perfección la línea hospitalaria, no había trabajado en contratos relacionados, no sabían cómo funcionaba el proceso de entrega y pago.

**Toma de decisión:** Entre los socios y colaboradores realizaron una reunión y llegaron a la decisión de registrarse para trabajar con esa línea.

**Resultados:** Ahora la línea de lencería hospitalaria es la que mayores ganancias genera, debido a que el costo de producción es menor en comparación a las otras prendas de vestir.

#### 3.8.1.3 *Comunicación*

Dentro de la Asociación de Producción Textil “Churay” es fundamental contar con una buena comunicación, ya que permitirá un crecimiento y desarrollo de cualquier área o actividad en la asociación. Independientemente del tipo que sea la comunicación, ya sea verbal o formal el fin es transmitir la información o mensaje de manera eficaz para no tener malentendidos ni inconvenientes.

La asociación también debe comunicarse de manera externa, dando a conocer el medio en el que se desarrolla y en el que le interesa actuar, informando a sus clientes y proveedores las necesidades, características y beneficios de su producto.

#### 3.8.1.4 *Motivación*

Es el estímulo que se les da a los socios y colaboradores con el fin de mejorar su rendimiento, desempeño, productividad y compromiso en las actividades a su cargo y sobretodo con el objetivo de cumplir los objetivos de la asociación. La motivación busca crear un ambiente de trabajo adecuado en el que los socios y colaboradores puedan mejorar su compañerismo, se sientan incluidos con la asociación y por ende puedan ofrecer a los clientes productos y servicios excelentes.

Dentro de la Asociación de Producción Textil “Churay” se incentiva a los socios y colaboradores con:

- ✓ Otorgación de la indumentaria necesaria para realizar su trabajo.
- ✓ Entrega de kits de víveres cada cierto tiempo.
- ✓ Repartición de ganancias de manera equitativa sin ocasionar disgustos entre socios.
- ✓ Reuniones para socializar entre las familias.
- ✓ Reuniones en fechas festivas.

### **3.8.2 Liderazgo**

Es la capacidad para poder dirigir, influenciar, motivar y guiar a un grupo de personas con el objetivo de cumplir metas en común, prácticamente es la clave dentro de la Asociación para que toda actividad, proyecto y función se lleve a cabo. En la Asociación de Producción Textil “Churay” el liderazgo debe ser uno de los papeles principales, debido que por ser una organización con distintos departamentos y procesos de producción requiere de personas con esta capacidad para poder guiar a los distintos equipos de trabajo para crecer y perdurar.

### **3.8.3 Liderazgo Carismático**

“Churay” adoptará el liderazgo carismático, debido a que necesitan un líder con la capacidad de escuchar, capaz de dirigir de manera responsable, sin imponer su poder ni tampoco subestimando al resto, por el contrario, aquel líder debe saber llegar a cada una de las personas mediante empatía, carisma, su calidad de persona y su buena comunicación con el equipo de trabajo. Este tipo de liderazgo no ayudará solamente en el aspecto interno de la Asociación sino también en el aspecto externo, debido que gracias a la presencia, empatía y facilidad de palabra del líder permitirá que la asociación pueda llegar a relacionarse con terceras personas y de esta manera ampliar los lazos comerciales, reconocimiento en el mercado y adquirir más clientes.

El líder carismático deberá tener las siguientes cualidades:

- ✓ Incentivar a una buena comunicación.
- ✓ Apreciar los logros.
- ✓ Aportar y poner en marcha soluciones ante los distintos conflictos e inconvenientes.
- ✓ Facilidad de palabra y saber influenciar en el resto.
- ✓ Crear ambientes de confianza.
- ✓ Visionario.
- ✓ Compartir sus conocimientos y recursos.

### **3.9 Control**

En la Asociación de Producción Textil “Churay” el control viene a ser parte fundamental, debido a la existencia de distintos procesos es necesario verificar y asegurarse de que las funciones y actividades se cumplan de manera correcta para evitar anomalías tanto en lo administrativo como productivo, es primordial realizar el control dentro y fuera de la

Asociación, ya que se espera cumplir con los objetivos propuestos y al final pueda coincidir lo planificado con lo ejecutado.

### **3.9.1 Auditoría**

Es el proceso para evaluar las diferentes actividades, ya sean financieras, de producción, administrativos y otros, para examinar que lo efectuado haya sido realizado acorde a lo planificado y en base a la información y datos recogidos sugerir alternativas de mejora, con el fin de que la organización se desarrolle con los respectivos lineamientos.

#### *3.9.1.1 Auditoría Externa*

En la Asociación de Producción Textil “Churay” se aplicará la auditoría externa, debido que es necesario que un auditor ajeno a la asociación pero experto en su campo evalúe el funcionamiento de las distintas áreas de la asociación, con el objetivo de presentar un dictamen imparcial en cuanto a su funcionamiento y a la vez sugerir acciones de mejora.

#### *3.9.1.2 Características de la auditoría externa*

- ✓ Su opinión debe ser de forma independiente y ajena.
- ✓ No tiene relación de dependencia.
- ✓ No se hace responsable del cumplimiento de las recomendaciones.
- ✓ Amplia experiencia.
- ✓ Presenta un dictamen e informe.
- ✓ El dictamen le interesa a la junta directiva, socios y fisco.

### **3.9.2 Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard o cuadro de mando es una herramienta de gestión necesaria y de gran utilidad dentro de la Asociación “Churay”, debido a que mediante esta herramienta podemos definir las estrategias y objetivos trazados por la asociación, mismos que serán medidos y calificados en base a indicadores, el objetivo del balanced scorecard es el de integrar y controlar las estrategias con los indicadores para obtener resultados dinámicos y de mejora.

### 3.9.2.1 Niveles de efectividad del control en el BSC

Es un semáforo que nos permite detectar la eficiencia con la que se realizarán las estrategias dentro de la asociación, es decir, si se están cumpliendo o no en el tiempo programado.

**Tabla 27-3:** Niveles de efectividad del control

EFFECTIVIDAD	COLOR	TIEMPO
Óptimo	Verde	Establecido
Tolerable	Amarillo	Considerable
Deficiente	Rojo	Fuera de tiempo

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

### 3.9.2.2 Perspectivas del Balanced Scorecard

Para evaluar el desempeño de la organización es necesario que las estrategias en el Balanced scorecard se establezcan en base a cuatro perspectivas que se muestran a continuación:

#### a. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera es considerada una de las más importantes dentro de la asociación textil “Churay”, debido a que nos permite obtener y conocer la salud financiera, tales como los ingresos y el presupuesto real, con el fin de ayudar al cumplimiento de los objetivos financieros.

#### b. Perspectiva del Cliente

La perspectiva del cliente nos permitirá establecer estrategias tomando en cuenta las necesidades y el nivel de satisfacción de nuestros clientes, lo que conlleva a también conocer el mercado en el que se desarrolla la asociación, con el fin de realizar los cambios necesarios para atraer nuevos clientes y a la vez garantizar el crecimiento financiero.

#### c. Perspectiva de los procesos

Los procesos son parte crucial dentro de una organización, es por ello que realizar un análisis de los mismos, mejoraría el desempeño de la asociación, es decir, conocer si dichos procesos tienen algún tipo de falencia o inconveniente, con el objetivo de brindar soluciones que ayuden a agilizar, y optimizar su funcionamiento.

#### d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El análisis de esta perspectiva es más amplio, debido que estudia el capital humano, el clima organizacional, infraestructura de la organización, es decir, recursos intangibles y a la vez áreas fundamentales, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales a largo plazo.

**Tabla 28-3:** Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivos	Estrategias	Técnicas	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Procesos Internos	Aprovechar la maquinaria y espacio con la que cuenta actualmente la asociación para de esta manera alcanzar nuevos clientes y tener mejor acogida en el mercado.	Mejorar la infraestructura de la asociación hasta el 2023.	Inspección	Hasta 2023	Hasta 2024	Hasta 2025	Junta Directiva
		Renovar e incrementar la maquinaria para fortalecer el departamento de producción cada 5 años.	Inspección	Cada 5 años	Entre 5 y 7 años	Después de 7 años	Representante Legal
		Brindar capacitación al menos 2 veces al año a todo el personal y colaboradores de manera específica a las personas encargadas de confeccionar las prendas de vestir.	Inspección	4 veces al año	2 veces al año	1 vez al año	Representante Legal
Cliente	Elaboración de productos innovadores para ampliar el catálogo de prendas y poder promocionarlos en sectores aun no alcanzados.	Innovar los modelos de las prendas de vestir que ofrece la asociación cada 5 meses.	Inspección	Dentro de 5 meses	Entre 6 y 12 meses	Después de 1 año	Jefe de producción
		Realizar un catálogo de productos y una carta de presentación cada 6 meses para poder ofertar nuestros productos en las instituciones públicas y privadas y a la vez ganar reconocimiento en el mercado.	Observación	Cada 6 meses	Entre 1 año	Después de 1 año	Jefe Comercial

Elaborado por: Chinlli, B. 2020



Perspectiva	Objetivos	Estrategias	Técnicas	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Formación y crecimiento	Diseñar un plan estratégico y financiero con el propósito de manejar la administración de la asociación de manera técnica.	Impartir un curso de capacitación para el personal administrativo por lo menos dos veces al año.	Investigación	3 veces al año	2 veces al año	1 vez al año	Representante Legal
Financiera	Establecer un presupuesto para que la Asociación pueda ser participe de las diferentes ferias de inclusión.	Asistir a las Ferias Inclusivas máximo 4 veces al año.	Inspección	4 veces al año	2 veces al año	1 vez al año	Jefe Comercial
		Asignar un presupuesto de al menos de \$200 anuales para asumir los gastos de la asociación en la ferias.	Inspección	Más de \$200	\$200	Entre \$50 y 100	Representante Legal

Perspectiva	Objetivos	Estrategias	Técnicas	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiera	Realizar reuniones con los demás productores del sector textil para llegar a un acuerdo de precios que favorezcan a todo el sector.	Asistir a las reuniones organizadas por la Cámara de Comercio y EPS al menos 3 veces al año, en donde asisten todas las asociaciones textiles de la provincia para estimar precios y fijarlos.	Investigación	4 veces al año	3 veces al año	1 vez al año	Jefe de producción
		Realizar un estudio de mercado de manera anual, misma que debe ser enfocado a la competencia.	Investigación	Cada año	Cada 2 años	Cada 3 años	Jefe Comercial
Cliente	Ampliar la gama de productos y a la vez establecer promociones que permitan a la asociación obtener más clientes.	Establecer ofertas con productos que han estado en stock por más de 6 meses.	Inspección	6 meses en adelante	6 meses	Menos de 6 meses	Jefe de producción Jefe Comercial
		Crear una página web y actualizarla al menos cada 3 meses para poder exponer nuestros productos de manera más personalizada y tener un mayor alcance.	Observación	Cada 3 meses	Entre 3 y 6 meses	Después de 1 año	Jefe Comercial
		Asignar un presupuesto considerable (mínimo \$500) para el diseño y elaboración de nuevas prendas de vestir.	Inspección	Entre \$500 y \$600	\$500	Menos de \$500	Representante Legal Jefe de producción

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

Perspectiva	Objetivos	Estrategias	Técnicas	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Formación y crecimiento	Elaborar una planificación que permita a la asociación integrarse a la importación de prendas de vestir.	Asesorarse legalmente para conocer y estar al pendiente sobre los aspectos aduaneros hasta el 2023.	Investigación	Hasta 2023	Hasta 2024	Hasta 2025	Junta Directiva Representante Legal
		Recibir hasta el 2022 el curso correspondiente para que los socios obtengan la certificación artesanal.	Observación	Hasta 2022	Hasta 2024	Hasta 2025	Representante Legal
Formación y crecimiento	Incursionar a nuevos mercados en el territorio nacional.	Realizar la documentación necesaria para poder ingresar a las distintas líneas de producción textil que oferta el SERCOP dentro de 6 meses.	Investigación	Dentro de 6 meses	Entre 6 y 12 meses	Después de 1 año	Representante Legal

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

### 3.9.3 Cronograma de cumplimiento de estrategias

**Tabla 29-3:** Cronograma de cumplimiento de estrategias

ESTRATEGIAS	AÑOS						RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	2021	2022	2023	2024	2025	2026		
Mejorar la infraestructura de la asociación hasta el 2023.							Representante Legal	3000
Renovar e incrementar la maquinaria para fortalecer el departamento de producción cada 5 años.							Representante Legal Y Jefe de producción	7000
Brindar capacitación al menos 2 veces al año a todo el personal y colaboradores de manera específica a las personas encargadas de confeccionar las prendas de vestir.							Jefe de Talento Humano	200
Innovar los modelos de las prendas de vestir que ofrece la asociación cada 5 meses.							Jefe de producción	100

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

ESTRATEGIAS	AÑOS						RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	2021	2022	2023	2024	2025	2026		
Impartir un curso de capacitación para el personal administrativo por lo menos dos veces al año.							Jefe de Talento Humano	180
Asistir a las Ferias Inclusivas máximo 4 veces al año.							Jefe Comercial	60
Asistir a las reuniones organizadas por la Cámara de Comercio y EPS al menos 3 veces al año, en donde asisten todas las asociaciones textiles de la provincia para estimar precios y fijarlos.							Representante Legal, Jefe de producción y Jefe Comercial	50
Realizar un estudio de mercado de manera anual, misma que debe ser enfocado a la competencia.							Representante Legal y Jefe Comercial	200

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

ESTRATEGIAS	AÑOS						RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	2021	2022	2023	2024	2025	2026		
Crear una página web y actualizarla al menos cada 3 meses para poder exponer nuestros productos de manera más personalizada y tener un mayor alcance.							Jefe Comercial	250
Asesorarse legalmente para conocer y estar al pendiente sobre los aspectos aduaneros hasta el 2023.							Representante Legal y Jefe Comercial	150
Recibir hasta el 2022 el curso correspondiente para que los socios obtengan la certificación artesanal.							Jefe de Talento Humano	380
Realizar la documentación necesaria para poder ingresar a las distintas líneas de producción textil que oferta el SERCOP dentro de 6 meses.							Representante Legal	50
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>								<b>\$ 11.620</b>

Elaborado por: Chinlli, B. 2020

## CONCLUSIONES

- Mediante el análisis de la matriz FODA pudimos detectar que el área administrativa es la que más inconvenientes a presentado, debido a que la dirección y administración dentro de la asociación se ha venido ejecutando de manera empírica, la asociación no tiene establecida una planificación en la cual se puedan establecer los objetivos a corto y largo plazo, siendo un obstáculo al momento de la toma de decisiones.
- La Asociación de Producción Textil “Churay” no tiene definida su misión y visión, lo cual no le permite saber a dónde quiere llegar y a la vez es impedimento para poder establecer sus objetivos y estrategias, tampoco tiene detallado los valores y principios corporativos en los que los socios y colaboradores puedan basar sus actividades, el no tener definido estos aspectos detiene el crecimiento y desarrollo de la asociación.
- En base a la encuesta realizada en la Asociación “Churay”, pudimos observar que el 60% de los socios y colaboradores no conocen de manera específica sus funciones y actividades, esto se debe a que la asociación no cuenta con un manual de funciones en donde se especifique la función de cada cargo, que trae como consecuencia que las actividades no se realicen de manera eficiente y se produzca un retraso en las actividades administrativas y productivas.

## RECOMENDACIONES

- La Representante Legal debe considerar el sistema de gestión administrativa planteado en el trabajo de investigación, en el cual se plasma las metas y estrategias a corto y largo plazo, mismas que permitirán aprovechar las oportunidades, encaminarse al momento de la toma de decisiones y distribución de los recursos, el cual ayudará no solo a su gestión administrativa, sino también al desarrollo interno y externo de la asociación.
- La misión, visión, valores corporativos y principios propuestos, deben ser difundidos a cada miembro de la asociación, esto además de mejorar el clima organizacional, ayudará a que cada uno de los socios y colaboradores se sientan comprometidos e identificados con la asociación, con el fin de que promuevan y ayuden al cumplimiento de los objetivos estratégicos, asegurando el desarrollo financiero, económico y comercial de la asociación.
- Implementar el manual de funciones diseñado para la Asociación de Producción Textil “Churay”, debido que facilitará el desempeño de cada miembro de la asociación, evitando el desperdicio de recursos y la duplicidad de funciones y actividades que retrasen en el proceso productivo y administrativo, permitiendo que cada trabajador conozca y desempeñe sus funciones de manera eficiente y eficaz.



## GLOSARIO

**Administración:** Acción y efecto de administrar / Organización ordenada a la gestión de los servicios y a la ejecución de las leyes en una esfera política determinada, con independencia del poder legislativo y el poder judicial.

**Control:** Función de dirección que se encarga del seguimiento de las actividades con el objetivo de garantizar que se cumplan de acuerdo con el plan.

**Diagnóstico:** Tipificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

**Dirección:** Función que se encarga de motivar, guiar, establecer la comunicación más eficaz, así como resolver conflictos.

**Eficacia:** Indicador del mayor logro de objetivos o metas, por unidad de tiempo, respecto de lo planeado y del efecto deseado.

**Eficiencia:** Indicador de menor costo de un resultado por unidad de factor empleado y unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto del costo de producir esos resultados

**Estrategia:** En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

**FODA:** Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Funciones:** Conjunto de actividades repetitivas pertenecientes a un puesto o a un grupo de puestos.

**Gestión:** Acción y efecto de gestionar, administrar. Cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño.

**Manual:** Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

**Motivación:** Proceso que determina la conducta del individuo. Impulso para satisfacer un deseo. Las necesidades percibidas dan lugar a deseos o metas que se buscan, lo cual ocasiona una tensión que provoca acciones para satisfacerlas.

**Planificación:** Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos, para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

**Organización:** Función que se encarga de determinar qué actividades se realizan, quiénes las hacen, cómo se agrupan las personas para hacerlas y dónde se toman las decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anzola, S. (2002). *Fundamentos teóricos sobre gestión del talento humano* (Tesis de grado, UTC) Obtenido de: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>
- Arana, L., & Fuentes, D. (2017). *Estudio de la Gestión Administrativa para Potencializar el Crecimiento de “Confecciones Lisbeth” periodo 2014-2015*. (Tesis de Grado, UG), Recuperado de: [repositorio.ug.edu.ec:repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17235/1/TESIS%20ARANA-%20FUENTES%20FINAL%2015%20MARZO2222.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec:repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17235/1/TESIS%20ARANA-%20FUENTES%20FINAL%2015%20MARZO2222.pdf)
- Arias, F. (2012). *Tipos y diseño de la investigación*. Recuperado de: [http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion\\_21.html](http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html)
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2015). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Candelas, M., Hernández, M., García, M., Montero, M., García, M., & García, L. (2017). *Fundamentos de administración*. México. Recuperado de: [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/1/apunte/LA\\_1143\\_20016\\_A\\_Fundamentos\\_de\\_Administracion.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/1/apunte/LA_1143_20016_A_Fundamentos_de_Administracion.pdf)
- Carreto, J. (2007). *Características de la Administración*. Obtenido de: <http://uprointroadmon.blogspot.com/2007/07/caractersticas-de-la-administracin.html>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Colmenares, L. (2010). *Informatica-colegiom.forosactivos*. Recuperado de: <https://informatica-colegiom.forosactivos.net/t13-sistemas-tipos-y-clasificacion>
- De la Cruz, I. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/49393?page=13>
- Del Pozo, F. (1990). *La Dirección por Dirección por Sistemas*. México: Luminosa.
- D'Jesus, M. (s.f.). *Gestión de Sistemas*. Recuperado de: <https://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>
- Fresno, C. (2018). *¿Qué es la Gestión del Conocimiento?* El Cid Editor. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/36741?page=31>
- García, V. (2020). *Sistemas de información*. Recuperado de: <http://sistemasdeinformacion-vmg.blogspot.com/2011/02/clasificacion-de-los-sistemas.html>

- Hurtado, D. (2008). *Principio de Administración*. Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Universidad Latina de Costa Rica (s.f.) *Importancia De La Gestión Administrativa En Una Empresa*. Obtenido de: <https://i.ulatina.ac.cr/blog/importancia-de-la-gesti%C3%B3n-administrativa-en-una-empresa>
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39415?page=119>
- Masalema, C. (2013). *Las estrategias de Hermes: hacia una comprensión de las Redes Sociales*. Buenos Aires: Dunken.
- Münch, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo..* Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/38000?page=25>
- Ogalla, F. (2005). *Sistema de Gestión: Una Guía Práctica..* Recuperado de: [https://elibro.net/es/ereader/epoch/53112?as\\_parent\\_theme=Comercio&as\\_parent\\_theme\\_op=unaccent\\_\\_iexact&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/epoch/53112?as_parent_theme=Comercio&as_parent_theme_op=unaccent__iexact&prev=as)
- Ortega, E. (2012). *Clasificación de Sistemas*. Recuperado de: <http://sisinformacion.obolog.es/clasificacion-sistemas-2002127>
- Pérez, M. (2020). *Los indicadores de gestión*. Recuperado de: <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>
- Raffino, M. (2020). *Entrevista*. Recuperado de: <https://concepto.de/entrevista/>
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de Administración* (Tercera Edición ed.). Bogota, Colombia: Ecoe.
- Ramírez, A., Ramírez, R., & Calderón, E. (2017). *La gestion administrativa en el desarrollo empresarial. Contribuciones a la Economía*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Rico, A. (2016). *La Gestión Educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*. *Sophia(1)*, 70. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5377716>
- Rincón, R. D. (s.f.). *Los indicadores de Gestión Organizacional: Una Guía para su definición*. *Univerisdad Eafit*, 17. Obtenido de: <file:///C:/Users/SYSTEMarket/Downloads/1104-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3512-1-10-20120705.pdf>
- Rodríguez, M., & González, J. (2018). *Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/57532?page=106>
- Sabino, C. (2000). *El proceso de la investigación: una introducción teórico-práctica*. Mexico: EMFASAR Editores.

- Sagba, M. (2018). *diseño de un sistema de gestión administrativo para la asociación de producción textil líneas elegantesasoline, riobamba, 2018.* (Tesis de Grado, ESPOCH) Recuperado de: [dspace.esPOCH.edu.ec: http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8806/1/12T01188.pdf](http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8806/1/12T01188.pdf)
- Salcedo, A. (2019). *Encuesta.* Recuperado de: Promonegocios: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Salguero, A. (2015). *Indicadores de Gestión y Cuadro de marco.* Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/63024?page=60>
- SEPS. (s.f.). *Conoce que es la Economía Popular y Solidaria (EPS).* Recuperado de: <http://www.seps.gob.ec/en/noticia?conoce-la-eps>
- SEPS. (s.f.). *Formas de organización de la Economía Popular y Solidaria.* Recuperado de: <http://www.seps.gob.ec/en/interna?formas-de-organizacion-de-la-economia-popular-y-solidaria>
- SEPS. (s.f.). *Qué es la SEPS?* Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->
- Significados.com. (2017). *Gestión.* Recuperado de: <https://www.significados.com/https://www.significados.com/gestion/>
- Tejada, A. (2011). *rcientificas.uninorte.edu.com.* Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1725/9404>
- Vivanco, M. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización.* Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA

**OBJETIVO:** Obtener información directa de la situación actual en la Asociación de Producción Textil “Churay” Riobamba-Ecuador.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X en la opción que crea pertinente.

**1.- ¿Considera usted que un sistema de gestión administrativa mejorará la producción?**

SI ( )                      NO ( )

**2.- ¿Conoce usted sobre alguna planificación a corto, mediano o largo plazo que se lleve dentro de la asociación?**

SI ( )                      NO ( )

**3.- ¿Cree usted que sea necesario implementar una estructura orgánica?**

SI ( )                      NO ( )

**4.- ¿Recibió inducción al momento de ingresar a laborar dentro de la asociación?**

SI ( )                      NO ( )

**5.- ¿Recibió algún curso o capacitación con respecto a su puesto de trabajo?**

SI ( )                      NO ( )

**6.- ¿Conoce usted de manera precisa las funciones y actividades que debe cumplir dentro de la asociación?**

SI ( )                      NO ( )

**7.- ¿Le gustaría a usted que se implemente un control sobre la producción?**

SI ( )                      NO ( )

**8.- ¿Cómo evalúa su desempeño dentro de la asociación para cumplir los objetivos propuestos por parte de la asociación?**

Muy mala ( )              Mala ( )                      Regular ( )                      Buena ( )                      Muy buena ( )

**9.- ¿Usted contribuye a las necesidades que tiene la asociación, con el fin de convertirlas en fortalezas?**

Muy mala ( )              Mala ( )                      Regular ( )                      Buena ( )                      Muy buena ( )

## **ANEXO B: ENTREVISTA ASOCIACIÓN CHURAY**

**Objetivo:** Conocer la situación actual sobre el funcionamiento de la Asociación de Producción Textil “Churay” Riobamba-Ecuador.

### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL REPRESENTANTE LEGAL**

1. ¿La asociación cuenta con misión, visión, valores y principios de su asociación, de ser así podría mencionarlos?
2. ¿La asociación cuenta con algún organigrama?
3. ¿En la asociación existe una planificación de las actividades a realizarse para el cumplimiento de los objetivos que busca alcanzar?
4. ¿Considera usted que un sistema de gestión administrativa mejorará la producción y el desempeño administrativo dentro de la asociación?