



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

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO  
PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO PRODUCTIVO DE LA  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO  
CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA.**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**QUINCHE CHACAGUASAY JOHN ALEX**

Riobamba-Ecuador

2021



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

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO  
PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO PRODUCTIVO DE LA  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO  
CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA.**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**AUTOR: QUINCHE CHACAGUASAY JOHN ALEX**

**DIRECTOR: ING. JUAN BLADIMIR AGUILAR POAQUIZA.**

Riobamba-Ecuador

2021

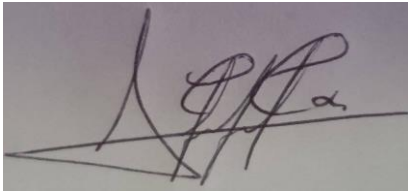
**©2021, John Alex Quinche Chacaguasay**

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 del Autor.

Yo, John Alex Quinche Chacaguasay, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes 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, 20 de mayo de 2021,

A handwritten signature in black ink on a light-colored background. The signature is stylized and appears to read 'J. A. Quinche Chacaguasay'.

---

**John Alex Quinche Chacaguasay**

**C.C: 060418772-4**

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

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO PRODUCTIVO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA.** realizado por el señor. **JOHN ALEX QUINCHE CHACAGUASAY**, 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.

**FIRMA**

**FECHA**

**Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



Firmado electrónicamente por:  
**STALIN EFREN**  
**ARGUELLO**  
**ERAZO**

**2021-05-20**

**Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiiza.**  
**DIRECTOR DEL TRABAJO**  
**DE TITULACIÓN**

**JUAN BLADIMIR**  
**AGUILAR**  
**POAQUIZA**

Firmado digitalmente por  
**JUAN BLADIMIR AGUILAR**  
**POAQUIZA**  
Fecha: 2021.08.26  
13:14:06 -05'00'

**2021-05-20**

**Ing. José Fernando López Aguirre.**  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**



Firmado electrónicamente por:  
**JOSE FERNANDO**  
**LOPEZ AGUIRRE**

**2021-05-20**

## **DEDICATORIA**

A dios por haberme permitido tener una madre ejemplar y responsable, María Chacaguasay Pilamunga, quien supo apoyarme incondicionalmente en los momentos más difíciles de mi vida, a costa de mucho esfuerzo y sacrificio ha tenido la honra de cumplir mis sueños.

A dios por haberme dado la fuerza necesaria para poder culminar con mis estudios, y por haberme dado salud para poder seguir luchando por mis sueños.

A mi hermano Jaime Geovanny Quinche y familiares por siempre estarme apoyando en las buenas y en las malas, de igual manera por haberme dado sus consejos cada día para superarme en la vida.

John

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi sincero agradecimiento en primer lugar a Dios por haberme dado fuerzas para enfrentar las dificultades que se me presentaron, por darme la salud para poder luchar cada día por mis sueños, por regalarme una madre tan especial y ejemplar porque a pesar de las adversidades siempre me estuvo apoyando y guiando en mi camino.

Agradezco al propietario de la asociación “CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA” por brindarme el espacio y permitirme realizar mi trabajo de titulación.

A la escuela superior politécnica de Chimborazo por formarme y brindarme sus enseñanzas a través de la calidad de docentes que posee los cuales con sus conocimientos, experiencias y valores nos han sabido guiar durante todo el proceso académico.

A mi director el Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza, y al miembro Ing. José Fernando López Aguirre quienes me supieron orientar con el desarrollo de mi trabajo de titulación

John

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Antecedentes de investigación .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Fundamentos teóricos.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1. Empresa .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2. Gestión empresarial.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.3. Administración.....</b>	<b>4</b>
1.2.3.1. <i>Características de la administración .....</i>	6
1.2.3.2. <i>Principios básicos de la administración.....</i>	6
<b>1.2.4. Gestión administrativa.....</b>	<b>8</b>
1.2.4.1. <i>Planeación.....</i>	8
1.2.4.2. <i>Organización.....</i>	9
1.2.4.3. <i>Organigrama.....</i>	10
1.2.4.4. <i>Manual orgánico funcional .....</i>	11
1.2.4.5. <i>Importancia y objetivos del manual .....</i>	12
1.2.4.6. <i>Dirección – Ejecución .....</i>	13
1.2.4.7. <i>Control.....</i>	14
<b>1.2.5. Características de la gestión administrativa .....</b>	<b>14</b>
1.2.5.1. <i>Ventajas y desventajas.....</i>	15
1.2.5.2. <i>Importancia de un modelo de gestión administrativo .....</i>	15
1.2.5.3. <i>Propósito de la gestión administrativa.....</i>	16
<b>1.2.6. Modelo de gestión administrativa.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.7. Rendimiento laboral .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3. Marco conceptual .....</b>	<b>17</b>



<b>2</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	19
<b>TABLA DE CONTENIDO</b>		
<b>2.1.</b>	<b>Enfoque investigativo</b> .....	19
<b>2.2.</b>	<b>Modalidad básica de la investigación</b> .....	19
<b>2.3.</b>	<b>Tipos de investigación</b> .....	20
<b>2.3.1.</b>	<i>Aplicada</i> .....	20
<b>2.3.2.</b>	<i>Bibliográfica</i> .....	20
<b>2.3.3.</b>	<i>De campo</i> .....	20
<b>2.3.4.</b>	<i>Descriptiva</i> .....	20
<b>2.4.</b>	<b>Población y muestra</b> .....	20
<b>2.4.1.</b>	<i>Muestra</i> .....	21
<b>2.5.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos</b> .....	22
<b>2.5.1.</b>	<i>Métodos</i> .....	22
2.5.1.1.	<i>Método deductivo</i> .....	22
2.5.1.2.	<i>Método inductivo</i> .....	22
2.5.1.3.	<i>Método analítico</i> .....	22
2.5.1.4.	<i>Método histórico</i> .....	22
<b>2.5.2.</b>	<i>Técnicas</i> .....	22
2.5.2.1.	<i>Observación directa</i> .....	22
2.5.2.2.	<i>Encuesta</i> .....	23
<b>2.5.3.</b>	<i>Instrumentos</i> .....	23
<b>2.6.</b>	<b>Idea a defender</b> .....	23

### CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	24
<b>3.1.</b>	<b>Resultados y discusión de resultados</b> .....	24
<b>3.1.1.</b>	<i>Análisis de resultados</i> .....	24
3.1.1.1.	<i>Preguntas a los funcionarios</i> .....	24
3.1.1.2.	<i>Preguntas a los clientes</i> .....	34
<b>3.2.</b>	<b>Propuesta</b> .....	45
<b>3.2.1.</b>	<i>Información de la empresa</i> .....	45
3.2.1.1.	<i>Gestión empresarial</i> .....	45
3.2.1.2.	<i>Organigrama estructural</i> .....	47
3.2.1.3.	<i>Misión, visión y valores organizacionales</i> .....	48
<b>3.2.2.</b>	<i>Diagnostico interno y externo de la asociación</i> .....	49
3.2.2.1.	<i>Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)</i> .....	49
3.2.2.2.	<i>Análisis PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y</i>	

<b>TABLA DE <sup>Legal</sup>CONTENIDO</b> .....	50
<b>3.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</b> .....	55
<b>3.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</b> .....	56
<b>3.2.5. Matriz perfil estratégico Interno</b> .....	56
<b>3.2.6. Matriz perfil estratégico Externo</b> .....	58
<b>3.2.7. Matriz de correlación de las Fortalezas y Oportunidades</b> .....	59
<b>3.2.8. Matriz de correlación de las debilidades y amenazas</b> .....	60
<b>3.2.9. Matriz de prioridades</b> .....	61
<b>3.2.10. Matrices cruce de estrategias.</b> .....	61
3.2.10.1. <i>Matriz estratégica FO</i> .....	61
3.2.10.2. <i>Matriz estratégica FA</i> .....	63
3.2.10.3. <i>Matriz estratégica DO</i> .....	64
3.2.10.4. <i>Matriz estratégica DA</i> .....	65
<b>3.2.11. Sistema de gestión administrativa.</b> .....	66
3.2.11.1. <i>Diagnóstico de la situación actual de la empresa.</i> .....	66
3.2.11.2. <i>Justificación del sistema de gestión administrativo</i> .....	67
<b>3.2.12. Planificación estratégica</b> .....	67
3.2.12.1. <i>Misión</i> .....	67
3.2.12.2. <i>Visión</i> .....	68
3.2.12.3. <i>Objetivos</i> .....	68
3.2.12.4. <i>Principios empresariales</i> .....	68
3.2.12.5. <i>Objetivos estratégicos</i> .....	70
3.2.12.6. <i>Perspectiva estratégica</i> .....	71
3.2.12.7. <i>Mapa estratégico</i> .....	71
<b>3.2.13. Cuadro de mando integral</b> .....	72
<b>3.2.14. Actividades a desarrollar.</b> .....	74
<b>3.2.15. Manual de funciones.</b> .....	79
<b>3.2.16. Estructura Organizacional</b> .....	86
<b>3.2.17. Procesos de la organización.</b> .....	87
3.2.17.1. <i>Mapa de procesos de la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA "AGROPAPA"</i> .....	87
<b>3.2.18. Manuales de procedimientos.</b> .....	88
<b>3.2.19. Dirección</b> .....	96
3.2.19.1. <i>Componentes de la dirección</i> .....	96
<b>3.2.20. Control</b> .....	99
3.2.20.1. <i>Tipos de control</i> .....	99
3.2.20.2. <i>Fases del proceso del control</i> .....	100

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>101</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO.....</b>	
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>102</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-3:</b>	Genero funcionarios.....	24
<b>Tabla 2-3:</b>	Conocimiento sobre el organigrama de la empresa.....	25
<b>Tabla 3-3:</b>	Funciones y responsabilidades del cargo. ....	26
<b>Tabla 4-3:</b>	Controles de desempeño.....	27
<b>Tabla 5-3:</b>	Tipos de controles .....	28
<b>Tabla 6-3:</b>	Frecuencia de capacitaciones .....	29
<b>Tabla 7-3.</b>	Condiciones físicas.....	30
<b>Tabla 8-3:</b>	Condiciones clima laboral .....	31
<b>Tabla 9-3:</b>	Proyecciones de ventas y conocimiento de tendencias futuras .....	32
<b>Tabla 10-3:</b>	Opinión sobre la implementación del sistema de gestión administrativo.....	33
<b>Tabla 11-3:</b>	Genero clientes .....	34
<b>Tabla 12-3:</b>	Calificación atención al cliente. ....	35
<b>Tabla 13-3:</b>	Aptitud para desempeñar funciones .....	36
<b>Tabla 14-3:</b>	Rotación del personal .....	37
<b>Tabla 15-3:</b>	Capacitación personal.....	38
<b>Tabla 16-3:</b>	Definición de funciones y responsabilidades. ....	39
<b>Tabla 17-3:</b>	Filosofía corporativa.....	40
<b>Tabla 18-3:</b>	Manual de funciones implementado en la asociación. ....	41
<b>Tabla 19-3:</b>	Políticas de la asociación.....	42
<b>Tabla 20-3:</b>	Conocimiento de tendencias por parte del personal .....	43
<b>Tabla 21-3:</b>	Opinión sobre la implementación del sistema de gestión administrativo.....	44
<b>Tabla 22-3:</b>	Listado de accionistas de la Asociación de Productores Agrícolas Del Rubro Papa CONPAPA “AGROPAPA” .....	46
<b>Tabla 23-3:</b>	Fortalezas y debilidades .....	49
<b>Tabla 24-3:</b>	Oportunidades y amenazas.....	50
<b>Tabla 25-3:</b>	Factores políticos y su impacto en la organización .....	51
<b>Tabla 26-3:</b>	Factores económicos y su impacto en la organización.....	52
<b>Tabla 27-3:</b>	Factores socioculturales y su impacto en la organización. ....	53
<b>Tabla 28-3:</b>	Factores Tecnológicos y su impacto en la organización.....	53
<b>Tabla 29-3:</b>	Factores ecológicos y su impacto en la organización.....	54
<b>Tabla 30-3:</b>	Factores legales y su impacto en la organización.....	54
<b>Tabla 31-3:</b>	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	55
<b>Tabla 32-3:</b>	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	56
<b>Tabla 33-3:</b>	Matriz perfil estratégico Interno.....	57

<b>Tabla 34-3:</b> Matriz perfil estratégico Externo.....	58
<b>Tabla 35-3:</b> Matriz de correlación Fortalezas y Oportunidades.....	59
<b>Tabla 36-3:</b> Matriz de correlación de las Debilidades y Amenazas.....	60
<b>Tabla 37-3:</b> Matriz de prioridades del FODA.....	61
<b>Tabla 38-3:</b> Matriz estratégica FO.....	62
<b>Tabla 39-3:</b> Matriz estratégica FA.....	63
<b>Tabla 40-3:</b> Matriz estratégica DO.....	64
<b>Tabla 41-3:</b> Matriz estratégica DA.....	65
<b>Tabla 42-3:</b> Perspectiva estratégica.....	71
<b>Tabla 43-3:</b> Cuadro de mando integral.....	73
<b>Tabla 44-3:</b> Ponderación para los indicadores del cuadro de mando integral.....	74
<b>Tabla 45-3:</b> Semáforo indicador cuadro de mando integral.....	74
<b>Tabla 46-3:</b> Cooperación con instituciones inversoras para financiación.....	74
<b>Tabla 47-3:</b> Crecimiento participativo en el mercado.....	75
<b>Tabla 48-3:</b> Fidelización del cliente.....	75
<b>Tabla 49-3:</b> Expansión en el mercado.....	76
<b>Tabla 50-3:</b> Implementación del manual de funciones.....	76
<b>Tabla 51-3:</b> Controlar los procesos internos.....	77
<b>Tabla 52-3:</b> Capacitación de los socios.....	77
<b>Tabla 53-3:</b> Capacitación de empleados.....	78
<b>Tabla 54-3:</b> Indicadores de rendimiento.....	78
<b>Tabla 55-3:</b> Manual de funciones de Vocales de la Junta Directiva.....	79
<b>Tabla 56-3:</b> Manual de funciones de Vocales de la Junta de Vigilancia.....	80
<b>Tabla 57-3:</b> Manual de funciones del presidente.....	81
<b>Tabla 58-3:</b> Manual de funciones del Gerente.....	82
<b>Tabla 59-3:</b> Manual de funciones de la secretaria.....	83
<b>Tabla 60-3:</b> Manual de funciones del jefe del Departamento de Producción.....	84
<b>Tabla 61-3:</b> Manual de funciones del jefe del Departamento Financiero.....	85
<b>Tabla 62-3:</b> Manual de funciones del jefe del departamento de Ventas.....	86
<b>Tabla 63-3:</b> Manual de procedimientos: Capacitación del personal.....	88
<b>Tabla 64-3:</b> Manual de procedimientos: Capacitación de los socios.....	90
<b>Tabla 65-3:</b> Manual de procesos: Adquisición de insumos.....	91
<b>Tabla 66-3:</b> Manual de procesos: Producción de papas (variedades).....	92
<b>Tabla 67-3:</b> Manual de procesos: Estrategias comerciales.....	93
<b>Tabla 68-3:</b> Manual de procesos: Mantenimiento de equipos.....	94
<b>Tabla 69-3:</b> Manual de procesos: Registros contables.....	95

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Genero funcionarios.....	24
<b>Gráfico 2-3:</b>	Conocimiento sobre el organigrama de la empresa.....	25
<b>Gráfico 3-3:</b>	Funciones y responsabilidades del cargo .....	26
<b>Gráfico 4-3:</b>	Controles de desempeño. ....	27
<b>Gráfico 5-3:</b>	Tipos de controles.....	28
<b>Gráfico 6-3:</b>	Frecuencia de capacitaciones .....	29
<b>Gráfico 7-3:</b>	Condiciones físicas. ....	30
<b>Gráfico 8-3:</b>	Condiciones clima laboral.....	31
<b>Gráfico 9-3:</b>	Proyecciones de ventas y conocimiento de tendencias futuras .....	32
<b>Gráfico 10-3:</b>	Opinión sobre la implementación del sistema de gestión administrativo.....	33
<b>Gráfico 11-3:</b>	Genero clientes.....	34
<b>Gráfico 12-3:</b>	Calificación atención al cliente. ....	35
<b>Gráfico 13-3:</b>	Aptitud para desempeñar funciones .....	36
<b>Gráfico 14-3:</b>	Rotación del personal.....	37
<b>Gráfico 15-3:</b>	Capacitación personal .....	38
<b>Gráfico 16-3:</b>	Definición de funciones y responsabilidades. ....	39
<b>Gráfico 17-3:</b>	Filosofía corporativa. ....	40
<b>Gráfico 18-3:</b>	Manual de funciones implementado en la asociación. ....	41
<b>Gráfico 19-3:</b>	Políticas de la asociación. ....	42
<b>Gráfico 20-3:</b>	Conocimiento de tendencias por parte del personal.....	43
<b>Gráfico 21-3:</b>	Opinión sobre la implementación del sistema de gestión administrativo.....	44
<b>Gráfico 22-3:</b>	Flujograma: Capacitación del personal .....	89
<b>Gráfico 23-3:</b>	Flujograma: Capacitación de los socios.....	90
<b>Gráfico 24-3:</b>	Flujograma: Adquisición de insumos.....	91
<b>Gráfico 25-3:</b>	Flujograma: Producción de papas (variedades).....	92
<b>Gráfico 26-3:</b>	Flujograma: Estrategias comerciales.....	93
<b>Gráfico 27-3:</b>	Flujograma: Mantenimiento de equipos.....	94
<b>Gráfico 28-3:</b>	Flujograma: Registros contables .....	95
<b>Gráfico 29-3:</b>	Etapas de la toma de decisiones en la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA”. ....	96
<b>Gráfico 30-3:</b>	Etapas del proceso de supervisión de resultados.....	99
<b>Gráfico 31-3:</b>	Fases del proceso de control.....	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b> Proceso Administrativo .....	16
<b>Figura 1-3:</b> Principios Empresariales .....	69
<b>Figura 2-3:</b> Mapa estratégico. ....	71
<b>Figura 3-3:</b> Estructura Organizacional de la Asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA "AGROPAPA" .....	87
<b>Figura. 4-3:</b> Niveles jerárquicos de la Asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA "AGROPAPA" .....	87
<b>Figura 5-3:</b> Mapa de procesos de la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA Tungurahua "AGROPAPA" .....	88

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA A CLIENTES

**ANEXO B:** ENCUESTA A LOS FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD



## RESUMEN

La presente investigación denominado Diseño de un sistema de gestión administrativo para mejorar el rendimiento productivo de la asociación de productores agrícolas del rubro “CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA”, se efectuó a razón de fortalecer los procesos gerenciales, administrativos, operacionales, promoverá resultados a corto y largo plazo. Los métodos utilizados para la presente investigación fueron la observación directa, entrevista dirigida al propietario, encuestas dirigidas los clientes y colaboradores de la asociación, la metodología cualitativa permitió describir los hechos de la problemática que atraviesa la asociación. Para el desarrollo de la propuesta se ejecutó el desarrollo del presente diseño de gestión administrativo de acuerdo a la necesidad de la asociación; de las cuales se efectuó una filosofía empresarial, asimismo se planteó diferentes métodos de gestión administrativo para que ayuden a mejorar el rendimiento productivo y así mejorar el crecimiento económico, de igual forma ayudara a reclutar clientes y de esta manera la asociación pueda posicionarse en el mercado a nivel local y nacional para que así tenga rentabilidad y estabilidad. Se recomienda a la alta gerencia implementar la presente investigación donde se pueda implantar estrategias para reclutar mayores clientes, de igual manera para realizar un buen manejo de los recursos y de esta forma pueda realizar una proyección a corto y largo plazo, lo cual esto ayudara a que la asociación aproveche las oportunidades para así mejorar el rendimiento productivo y de esta forma obtener beneficios y mejorar la toma de decisiones, con el fin de fomentar un compromiso social de esta manera lograr mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos de la asociación.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>; <DISEÑO DE GESTIÓN>; <ANÁLISIS FODA>; <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL>; <AMBATO (CANTÓN)>



Firmado digitalmente por:  
JHONATAN RODRIGO  
FARRERO UQUILLAS



18-08-2021  
1583-DBRA-UTP-2021

## **ABSTRACT**

This research, called Design of an administrative management system to improve the productive performance of the agricultural producers association "CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA" was carried out to strengthen the managerial, administrative, and operational processes, promoting results in the short and long term. The methods used for this research were direct observation, interviews with the owner, and surveys of the association's clients and collaborators. The qualitative methodology made it possible to describe the facts of the problems faced by the association. For the development of the proposal, the present administrative management design was executed, according to the needs of the association from which a business philosophy was developed. Different methods of administrative management were also proposed to help improve product performance and thus improve economic growth, as well as to recruit customers, and thus the association can position itself in the market locally and nationally so that it has profitability and stability. It is recommended to the top management to implement this research where they can introduce strategies to recruit more customers, in the same way, to make good management of resources and thus can make a projection in the short and long term, which will help the association to take advantage of opportunities to improve the productive performance and thus obtain benefits and improve decision making, to promote a social commitment and thus achieve better results in achieving the objectives of the association.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>; <MANAGEMENT DESIGN>; <WHODA ANALYSIS>; <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>; <AMBATO (CANTON)>.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente documento está orientado a la adecuada gestión administrativa para la asociación de productores basados en el rubro papa CONPAPA “AGROPAPA” de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, cuyo objetivo principal es la mejora de procesos administrativos y operativos para el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos, con el fin de obtener rentabilidad y sostenibilidad financiera

Se debe recalcar que existe una investigación orientada a la planificación estratégica y financiera donde se determinó que los productos elaborados a base de la materia prima ofrecida en el mercado por la asociación de productores basados en el rubro papa CONPAPA “AGROPAPA”, contaba con un estudio de mercado el cual evidenciaba la factibilidad de un producto snack. Toda esta información se tomó como fuentes primarias de investigación para realizar el presente sistema de Gestión para la asociación.

En el presente documento se planteó un diagnóstico del entorno interno como externo donde se evaluaron los factores más importantes que afectan a la institución tanto de manera positiva como negativa, dentro y fuera de la asociación, además, un estudio político, económico, social, tecnológico y cultural y sus factores determinantes para el funcionamiento de la organización,

Se empezó con el sistema de gestión administrativa el cual evidencio que asociaciones como esta deben estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos y sociales, y que los lazos de relación entre cliente y organización no solo se deben afianzar sino también evolucionar de manera que la asociación pueda tener crecimiento exponencial en el mercado de Ambato y en un futuro en el mercado nacional.

En la presente investigación se realizó una planificación estratégica en donde se plantearon objetivos encaminados en las áreas financieras, área comercial, procesos internos y aprendizaje y crecimiento donde por medio de ejes se pudo determinar objetivos estratégicos que buscan el bienestar de la organización.

Finalmente, junto a estos objetivos se determinó las acciones y responsables, además de la incorporación de manuales de procesos, manuales de funciones para los diferentes cargos de la institución y la estructura organizacional y evaluación de las diferentes áreas.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de investigación

**TEMA:**

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GENERAL ANTONIO ELIZALDE (BUCAY) PROVINCIA DEL GUAYAS. Gaibor, G.

**AUTOR:**

ANGEL RAFAEL GAIBOR URGILES.

**OBJETIVO GENERAL**

Implementar un modelo de gestión administrativo, para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay) Provincia del Guayas.

**CONCLUSIONES**

El Modelo de Gestión Administrativo para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón General Antonio Elizalde es indispensable porque permite la aplicación de un adecuado proceso administrativo ya que la presente propuesta aporta con una estructura que incluye procesos y subprocesos necesarios para la consecución de los objetivos institucionales y a su vez permite la satisfacción de las necesidades de la población. (Gaibor, G., 2017)

**TEMA:**

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BASHALÁN LIMITADA, CANTÓN RIOBAMBA. PERÍODO 2017.

**AUTORA:**

LEMA MORALES JACQUELINE ISABEL

Objetivo general

Diseñar un Sistema de Gestión por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bashalán Limitada, Cantón Riobamba. Periodo 2017.

## CONCLUSIONES

A través de la aplicación del sistema de gestión se pudo determinar las competencias específicas para cada área y por ende definir el perfil de puesto con las actividades esenciales de cada cargo, que servirá de guía para el desempeño laboral de cada empleado. (Lema, J., 2017)

### **1.2. Fundamentos teóricos**

#### ***1.2.1. Empresa***

“Es el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela.” (Romero, 2010) Romero (2010, pág. 139)

Para (García, 2009) empresa es: "Entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"

Para (Andrade, 2005) la empresa es: "Aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios"

#### ***1.2.2. Gestión empresarial***

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. (Serna, 2006)

La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. (Etzel, 2005)

### ***1.2.3. Administración***

Los autores (Hellriegel, 2005) plantean que “Administración se refiere a las tareas y actividades implicadas en la dirección de una organización o una de sus unidades: planeación, organización, dirección y control.”

Es la capacidad de administrar, operar y mantener el sistema económico con criterios de eficiencia y equidad tanto social como comercial, la dirección toma todas las decisiones relacionadas al manejo administrativo, tienen el control de los recursos (técnicos, financieros, de personal), y establecen relaciones horizontales con las agencias gubernamentales y no gubernamentales que apoyan su trabajo.

(Koontz, 2002) “Definimos administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.”

Según (Galeas, 2014), “administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio.”.

Por lo tanto, la administración se puede definir como una “ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos nos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no pueden lograr los organismos” (Jiménez, 2010).

Según (Porter., 2006) Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipo de recursos: humanos, financieros, materiales y de información. Administración significa actuar en dirección hacia al logro de una meta para realizar las tareas; por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de ambos. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados. Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional, es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes. Administración también tiene otros significados además de “un proceso” o

un conjunto de actividades. A veces el término se emplea para designar un área específica de la organización: el conjunto de individuos que se hace cargo de las labores gerenciales.

Las metas y planes estratégicos, tácticos y operativos de la organización deben ser coherentes y apoyarse recíprocamente

- **Misión:** Es la formulación de los propósitos de una organización en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el recurso humano que soporta el logro de estos propósitos, por lo tanto, deberá ser el proceso mediante el cual se realiza la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional. Expresa la razón de ser de la empresa o área.
- **Visión:** Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión le señala el rumbo, la dirección, es el lazo que une en la empresa, el presente con el futuro.
- **Metas:** Son los fines que persigue la empresa a través de su misión y visión en un tiempo determinado. Las metas son las que determinan los límites y los enfoques de la organización. Las metas le dan legitimidad a la organización, proporcionándole una lógica o razón fundamental para su existencia.
- **Análisis de oportunidades y amenazas:** El presente análisis se refiere a las todas las personas que intervienen en la organización como son proveedores, competidores, empleados, entidades financieras, propietarios y accionistas.
- **Análisis de fortalezas y debilidades:** Este análisis pretende examinar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en sus áreas principales.
- **Formulación de estrategias:** La formulación de estrategias se lo realiza partiendo del análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)
- **Implementación de estrategias:** Es la implementación de estrategias en la organización basándose en los siguientes aspectos:
  1. Estrategias que deben contar con la evaluación de la estructura de la organización como son: tecnología, recursos humanos, sistemas de recompensas, sistemas de información, la cultura de la organización y el estilo del liderazgo.
  2. Los directivos de la empresa deben fomentar el trabajo en equipo contando con la participación de otros, en todas las actividades de la organización y sobre todo en la formulación de nuevas estrategias.
- **Control estratégico:** Se lo realiza mediante un sistema de control, mismo que busca apoyar a los administradores en la evaluación de la organización con sus estrategias y tomar decisiones necesarias cuando se presenten errores en el transcurso del proyecto. (Restrepo, 2012)

### *1.2.3.1. Características de la administración*

Dentro de las características que posee la administración, se pueden mencionar:

**Universalidad:** El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista una organización porque siempre debe 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 comunidad religiosa, entidad.

**Especificidad:** A pesar de que la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole, el elemento administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

**Valor instrumental:** Es un instrumento para llegar a un fin ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ella se busca obtener determinados resultados previamente establecidos.

**Flexibilidad:** Se adapta a las necesidades particulares de cada organización.

**Intangibilidad:** No se puede tocar, sino que su presencia queda evidencia por el resultado de los esfuerzos.

**Unidad Jerárquica:** Todos los que poseen carácter de jefes en una organización, participan en diversos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una organización forman un solo cuerpo administrativo, desde el presidente, hasta el último supervisor, respetándose siempre los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.

**Unidad temporal:** Aunque se diferencian etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo instante de la operación de una organización se están dando, en mayor o menor proporción, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc. Por lo mismo, se puede afirmar que es un proceso interactivo y dinámico.

### *1.2.3.2. Principios básicos de la administración*

Los principios de Henry Fayol, citados por (Díaz, 2013) en el área administrativa, se basaron en un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con una concepción anatómica y estructural de la organización. Uno de sus resultados fue la creación de una serie de 14 principios que toda



empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia, donde destacan la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones.

- 1) **Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. De esta forma, se evitan cruces de indicaciones a modo de fuego cruzado.
- 2) **Autoridad:** A pesar de que el cargo otorga la autoridad formal, no siempre se tendrá obediencia si no existe la capacidad de liderazgo. Por ello, es necesario tener la capacidad de dar órdenes y que ellas se cumplan. La autoridad conlleva responsabilidad por las decisiones tomadas.
- 3) **Unidad de dirección:** Se debe generar un programa para cada actividad. Todo objetivo de tener una secuencia de procesos y plan determinado para ser logrado. Además, de contar con un administrador para cada caso.
- 4) **Centralización:** Toda actividad debe ser manejada por una sola persona. Aunque gerentes conservan la responsabilidad final, se necesita delegar a subalternos la capacidad de supervisión de cada actividad.
- 5) **Subordinación del interés particular al general:** Deben prevalecer los intereses de la empresa por sobre las individualidades. Siempre se debe buscar el beneficio sobre la mayoría.
- 6) **Disciplina:** Cada miembro de la organización debe respetar las reglas de la empresa, como también los acuerdos de convivencia de ella. Un buen liderazgo es fundamental para lograr acuerdos justos en disputas y la correcta aplicación de sanciones.
- 7) **División del trabajo:** La correcta delimitación y división de funciones es primordial para el buen funcionamiento de la empresa. Se debe explicar claramente el trabajo que cada colaborador debe desempeñar. Además, se debe aprovechar la especialización del personal para aumentar la eficiencia.
- 8) **Orden:** Cada empleado debe ocupar el cargo más adecuado para él. Todo material debe estar en el lugar adecuado en el momento que corresponde.
- 9) **Jerarquía:** El organigrama y jerarquía de cargos debe estar claramente definidos y expuestos. Desde gerentes a jefes de sección, todos deben conocer a su superior directo y se debe respetar la autoridad de cada nivel.

- 10) **Justa remuneración:** Todo empleado debe tener clara noción de su remuneración y debe ser asignada de acuerdo con el trabajo realizado. Los beneficios de la empresa deben ser compartidos por todos los trabajadores.
- 11) **Equidad:** Todo líder debe contar con la capacidad de aplicar decisiones justas en el momento adecuado. A su vez, deben tener un trato amistoso con sus subalternos.
- 12) **Estabilidad:** Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para un funcionamiento eficiente de la empresa. Debe existir una razonable permanencia de una persona en su cargo, así los empleados sentirán seguridad en su puesto.
- 13) **Iniciativa:** Se debe permitir la iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subalternos para que determinen cómo realizar ciertos procedimientos. Junto con esto, se debe tener en cuenta que en ocasiones se cometerán errores.
- 14) **Espíritu de cuerpo:** El trabajo en equipo siempre es indispensable. Se debe promover el trabajo colaborativo, que también ayuda a generar un mejor ambiente laboral.

#### **1.2.4. Gestión administrativa**

Gestión administrativa comprende el plan de organización y los elementos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las actividades por parte de la gerencia de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de las metas y los objetivos programados. (Estupiñán, 2012)

##### **1.2.4.1. Planeación**

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de surgir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación para su realización. Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograr, con base la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. (Castañeda, 2010).

#### **Importancia de la planeación**

Según (Castañeda, 2010) es necesaria para lograr metas u objetivos concretos obtenidos. Es necesario planificar para ejercer el control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse. Se planifica para ponderar los resultados en corto, mediano y largo plazo, para minimizar los riesgos.

**Pasos de la planeación** o Definición de la oportunidad. o Establecimiento de objetivos.

- Desarrollo de premisas.
- Elección de una alternativa.
- Elaboración de planes de apoyo.
- Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.

### **Ventajas de la planeación**

- Requiere actividades con orden y propósito.
- Señala la necesidad de cambios futuros.
- Contestar a preguntas.
- Proporcionar una base para el control.
- Estimula la realización.
- Obliga a la visualización del conjunto.

#### *1.2.4.2. Organización*

“Forma de coordinar los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo. Como lo vamos a hacer y los recursos necesarios para ello”. (Castañeda, 2010)

### **Importancia de la organización**

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo esfuerzo.
- Evitar la lentitud y eficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incremento de la productividad.
- Reduce o elimina la duplicación de esfuerzos. Delimita funciones y responsabilidades.  
(Castañeda, 2010)

**Procesos de la Organización** consiste en los siguiente seis pasos:

- ✓ Establecer los objetivos de la empresa.
- ✓ Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
- ✓ Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos.

- ✓ Agrupar esta actividad de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias.
- ✓ Delegar en el jefe cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
- ✓ Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información. (Castañeda, 2010)

#### *1.2.4.3. Organigrama*

La definición más clara y concreta de un organigrama la expone (Thompson, 2012), quien indica que “los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría”; acota además que los organigramas se constituyen en la base elemental para que una empresa u organización pueda desempeñarse de manera adecuada.

La selección de una estructura organizacional es deber de las empresas, ya que de acuerdo con sus prioridades o necesidades se encargarán de seleccionar el modelo que más se ajuste a su realidad. Crear un organigrama es algo fácil, el cual debe surgir al mismo tiempo que comienza una empresa, ya que servirá para detectar tempranamente fallas en la estructura y solucionarlas lo más pronto posible. No obstante, es importante dejar claro que esta representación debe mantenerse siempre actualizada, es decir, no debe constituirse en una figura estática

El propósito de los organigramas radica básicamente en mostrar:

- Los niveles jerárquicos de la organización.
- Líneas de autoridad y comunicación
- Relación de autoridad con los colaboradores o subordinados

#### **Tipos de organigrama**

Los organigramas de acuerdo con su forma pueden ser: verticales, horizontales, circulares y escalares. A continuación, se detalla cada uno de estos, según las definiciones dadas por (Chinchillas, 2016):

**Vertical.** - En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se presenta por cuadros en un nivel inferior, encadenados por líneas que simbolizan la comunicación de responsabilidad

y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se desprenden líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

**Horizontal.** - Este tipo de organigramas es similar al vertical, con la diferencia de que los recuadros se despliegan de izquierda a derecha, colocando al titular o miembro de mayor nivel jerárquico del lado izquierdo, colocándose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

**Circular.** - Aquí se pueden observar los más altos rangos del nivel jerárquico en la parte del centro del círculo y mientras van bajando la jerarquía, se van alejando del mismo

**Escalar.** - Este tipo de organigramas no requiere de recuadros para los nombres de las unidades de la estructura sino solo líneas donde se describen los nombres de cada cargo.

#### *1.2.4.4. Manual orgánico funcional*

Según el autor (Álvarez, 2008), define al manual orgánico funcional o manual de funciones y procedimientos como:

Un instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución (Álvarez, 2008)

Por lo tanto, en el manual de funciones y procedimientos se deben contestar preguntas sobre lo que se hace (políticas) y cómo se hace (procedimientos), para controlar procesos asociados a la calidad del producto o servicio que ofrece la empresa.

Por lo general la estructura básica de este tipo de manuales está compuesta por:

- 1. Portada:** Parte delantera o principal del manual en la que se detalla el nombre y logotipo de la empresa, el título del manual, y fecha de elaboración.
- 2. Índice:** Es una especie de tabla de contenido, donde se indicará cada una de las partes que componen el manual con su respectivo número de página.
- 3. Objetivos del manual:** En esta parte se indicará los fines y alcances generales del manual de la organización.

4. **Políticas:** En este apartado se anotarán las normas o disposiciones que regulan las actividades de los procedimientos. Las políticas emanan de disposiciones jurídico-administrativas como leyes, reglamentos, acuerdos, convenios, circulares, etc.
5. **Procedimientos:** El procedimiento implica la parte medular del manual, ya que aquí se detalla la definición de funciones y tareas para cada área; formularios a utilizar; archivos a utilizar en cuanto a contenido, período de resguardo legal y operativo; y un esquema de control operativo y patrimonial.
6. **Formatos:** Es recomendable utilizar letra arial o times new roman de 12 puntos, resaltando en negrita los títulos de los apartados y justificando la alineación de la información, con un margen de 0.5 a la izquierda y 0.3 a la derecha, al interior del margen del formato.
7. **Anexos:** Aquí puede ir la imagen corporativa, bitácora de eventos, fotos y demás detalles de visitas protocolarias, condecoraciones, posesiones, entre otros.

#### *1.2.4.5. Importancia y objetivos del manual*

Según (Herrera, 2009) , la importancia del manual de funciones radica principalmente en que representa un instrumento guía, que además de ayudar a la orientación del personal, también proporciona soluciones rápidas a los problemas que puedan presentarse en una organización, debido a que se muestra un panorama general de acción para diversos asuntos, por ende, es un marco de acción dentro del cual el empleado debe operar.

Entre los principales objetivos del manual de funciones y procedimientos, están:

- Mostrar una visión globalizada de la organización para su adecuada administración.
- Definir expresiones generales para ejecutar acciones que deben realizarse en cada área.
- Ser instrumento de guía para la orientación del personal.
- Descentralizar las actividades, mediante la determinación de lineamientos claros a ser seguidos por los niveles intermedios.
- Servir como base fundamental para una continua revisión administrativa.

El alcance del manual está determinado por las áreas que abarca dicho documento, en las pequeñas empresas suelen tener un manual para toda la organización, pero en compañías más grandes, por lo general, se implementa un manual definido para las diferentes áreas de la empresa, tales como, marketing, finanzas, recursos humanos y producción. Cabe recalcar que el manual de

cada área solamente contendrá información relacionada con ella, o que la relacione directamente con otro departamento de la empresa.

La elaboración del manual implica, antes que nada, definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la empresa, incluso en algunos casos se da la necesidad de primero definir las áreas, agrupando o separando funciones (Álvarez, 2008)

#### *1.2.4.6. Dirección – Ejecución*

Es el aspecto interpersonal de la administración que implica guías a los individuos que integran la organización para que unan sus esfuerzos a fin de que funcione efectivamente para el logro de los objetivos; proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a los objetivos de la organización. (Castañeda, 2010)

### **Importancia de la dirección**

Según (Castañeda, 2010) es trascendental porque:

- Pone en marcha a todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logra las formas de conducta más deseable en los de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinada en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productibilidad.
- Su calidad refleja el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control. A través de ella se busca un mejor ambiente de trabajo para lograr mejores resultados.

### **Elementos de la dirección**

Toma de decisiones.

- Liderazgo.
- Motivación.
- Comunicación.
- Orientación.
- Supervisión.

#### *1.2.4.7. Control*

Es una función administrativa que evalúa el desempeño aplicado si es necesario medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes; es la medición y la correlación del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa. (Dess, 2010)

#### **Importancia del control**

Es esencial para llevar un buen desempeño del objetivo a las metas que se persiguen; este nunca debe considerarse como negativo en carácter, ya que a través dicha función se logra lo planeado, el control nunca debe ser un obstáculo o impedimento, es una necesidad administrativa (Dess, 2010)

#### **Proceso de control**

(Dess, 2010) El proceso básico de control sin importar donde se encuentra ni lo que controle, comprende tres pasos: o Establecimiento de estándares. O Medición del desempeño.

- Corrección de las desviaciones

Factores a controlar

- Cantidad
- Tiempo
- Costo
- Calidad

#### *1.2.5. Características de la gestión administrativa*

Es importante conocer que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que debe exigir cierto nivel de competencia. De acuerdo con (Olivetto, 2016), la gestión se mueve en un ambiente en el cual los recursos escasean y por eso la persona encargada de la gestión debe aplicarse de diferente manera para persuadir a las fuentes de capital (financiadores).

Según lo mencionado por (Sevilla, 2014), la gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la



supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo, a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que también se promocionen sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas personas hacen las mismas cosas todo el tiempo.

#### *1.2.5.1. Ventajas y desventajas*

La autora (Vélez, 2014) menciona las ventajas que lleva consigo tener una buena gestión administrativa, entre las cuales se pueden destacar:

- Áreas de actividad y/o responsabilidad claramente definidas.
- Asegura que cada nivel inferior solo tiene un inmediato superior.
- Las instrucciones son directas y se evitan conflicto de intereses.
- En la mayoría de los casos produce un alto nivel de lealtad y cohesión.
- Individualmente se consigue un grado amplio de libertad de actuación, ya que las funciones y las responsabilidades se circunscriben a la concreción más absoluta.
- Si todo funciona bien, se ven libres de otras responsabilidades más allá de sus limitaciones.

Según (Vélez, 2014) Indica también que existen ciertas desventajas que se suelen presentar, tales como:

- Se puede fomentar una actitud "ellos /nosotros", que limita la formación de equipos.
- Fomenta el aumento de prácticas que obstruyen y endurecen las relaciones con la dirección.
- Reduce la capacidad por parte de algunos miembros de la organización, de valorar la misma y crea barreras en la comunicación interna.
- Limita las oportunidades de sus componentes de adquirir mayor experiencia, necesarias para la promoción dentro de la empresa a puestos de mayor y más alta responsabilidad.

#### *1.2.5.2. Importancia de un modelo de gestión administrativo*

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario. La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado (Olivetto, 2016).

### 1.2.5.3. Propósito de la gestión administrativa

La asesora de la Universidad Nororiental Privada Gran Mariscal de Ayacucho (Villasmil, 2013)

Indica que los propósitos que persigue la gestión administrativa son:

Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.

- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente. (Villasmil, 2013)

### 1.2.6. Modelo de gestión administrativa

El modelo de gestión administrativa propuesto por Henry Fayol, citados por (Díaz, 2013) está compuesto por los siguientes elementos:

- **Planificar:** intento de evaluar el futuro mediante un programa y de hacer previsiones para llevarlo a cabo.
- **Organizar:** movilizar los recursos humanos y materiales para poner el plan en acción.
- **Dirigir:** establecer orientaciones para los empleados y conseguir que las tareas se cumplan.
- **Controlar:** verificar que las tareas se cumplan de conformidad con las reglas establecidas y expresadas por la dirección.



**Figura 1·1:** Proceso Administrativo  
Fuente: (Díaz, 2013)

### **1.2.7. Rendimiento laboral**

El rendimiento laboral se puede definir como el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles. No obstante, la pregunta clave es ¿Por qué las empresas no tienen un rendimiento laboral óptimo?, lo cual puede ser debido a que los recursos de la empresa no están optimizados, ya sea a nivel de personas o implementos de trabajo (Meter., 2012)

Generalmente el rendimiento laboral se emplea como sinónimo de productividad, donde entran en juego algunos factores, como son: principalmente el talento humano, luego los recursos técnicos disponibles (maquinaria, materiales, etc.) y la calidad del producto (no es lo mismo producir cinco artículos de mala calidad en una hora que dos artículos de máxima calidad en el mismo lapso) (Meter., 2012)

Adicionalmente, suelen asociarse otros aspectos de suma importancia, como son: la capacitación, la remuneración y el entorno; ya que, si una persona cuenta con conocimientos, recibe indicaciones precisas, está bien remunerada y trabaja en un contexto agradable, es probable que alcance un rendimiento laboral muy superior al que puede lograr un trabajador mal pagado, sin formación y que se desempeña en un entorno insalubre

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad. En el área organizacional el desempeño laboral depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias, correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo (Meter., 2012)

### **1.3. Marco conceptual**

**Asociatividad.** - Es un mecanismo de participación y cooperación entre organizaciones pequeñas y medianas, en el que cada una de ellas mantienen su autonomía jurídica y gerencial, capaces de tomar decisiones en conjunto con los demás participantes con el fin de cumplir un objetivo común.

**Economía popular y solidaria.** - Se entiende a la forma de organización económica donde sus integrantes, individual o colectivamente organizan y desarrollan procesos de: producción, intercambio, comercialización, financiamiento, consumo de bienes y servicios

**Competitividad.** - Se define como la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan

**Cultura organizacional.** - Término que hace referencia al conjunto de valores que se imponen y comparten dentro de una entidad, empresa u organización, mismos que enmarcan los comportamientos que se deben tener dentro de la misma.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque investigativo

La investigación cualitativa, descubre y afina las preguntas de investigación; frecuentemente se basa en métodos de recolección de datos (descripciones y observaciones) sin medir numéricamente.

La investigación cuantitativa, se empleará en la recolección y el análisis del conteo y usualmente en la utilización de elementos estadísticos llevados en el programa Excel para diseñar los resultados obtenidos en las encuestas. (Arias, 2012)

#### 2.2. Modalidad básica de la investigación

La presente investigación se induce en una investigación cuali-cualitativa, cualitativa porque se presenta ciertas particularidades de interpretación de datos numéricos dentro de una realidad estadística, y por otra parte minimizar requiere cuantificado los niveles de venta de asociación AGROPAPA., así como hacer una evaluación de los procesos administrativos, lo cual ayudará a determinar la elaboración del tema planteado.

Para el desarrollo del proyecto investigativo se utilizó la investigación de **campo**, donde se aplicará encuestas ya que se recopilarán información directamente en institución de estudio donde se ha evidenciado el problema.

De igual forma está fundamentada en la investigación **bibliográfica – documental**, porque se analizará la información acerca del modelo de gestión mediante libros, revistas, publicaciones en periódicos, internet, trabajos similares etc.

## **2.3. Tipos de investigación**

### **2.3.1. Aplicada**

Esta investigación busca dar solución a la problemática en asociación AGROPAPA con la aplicación y utilización de los procesos administrativos verificando políticas y estrategias para mejorar la filosofía corporativa, en función de los conocimientos que se adquieren de un diagnóstico de la situación actual.

### **2.3.2. Bibliográfica**

Con la finalidad de ampliar, contextualizar y recopilar diferentes teorías y enfoques de varios autores, basado en fuentes de información de libros, periódicos y de internet, las cuales sirven como fundamento y orientación para la presente investigación reflejada en el marco teórico y conceptual.

### **2.3.3. De campo**

El trabajo investigativo requiere recopilar información necesaria, verídica y confiable con ayuda de las técnicas de investigación: a través de la entrevista, encuesta y la observación directa que nos permitirá garantizar la calidad de la información obtenida.

### **2.3.4. Descriptiva**

Con el propósito de permitir interpretar los diferentes aspectos de la problemática a investigar que incide en los sistemas de gestión administrativos, se efectúa describir una realidad que requiera un alto nivel de profundidad en el transcurso de la investigación

## **2.4. Población y muestra**

La muestra es la que puede determinar la problemática y generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según. (Hernández, 2012) Afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”.

Mediante datos obtenidos por (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018), He podido determinar la población de la ciudad de Ambato el mismo que es de 329.856 habitantes, pero la población objeto

de investigación es de 165.588 habitantes la misma que está compuesta por personas de 20 años a 59 años de edad la cual tienen la capacidad de adquirir las canastas agroecológicas.

#### 2.4.1. Muestra

La muestra para el análisis de la presente investigación es de 381 encuestas, la fórmula que se aplicó para determinar el tamaño de la muestra fue la siguiente:

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Valor de distribución normal

p = Población con la característica de interés

q = Población que no tiene la característica de interés

E = Error Estándar

n = ?

N = 165.588

Z = 0.95 = 1.96

p = 0.5

q = 0.5

E = 0.05

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5) * 165.588}{0.05^2(165.588 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

$$\frac{159.030,72}{417.81}$$

n=381

## **2.5. Métodos, técnicas e instrumentos**

### **2.5.1. Métodos**

#### *2.5.1.1. Método deductivo*

En el desarrollo de este trabajo investigativo, este método se aplicará a partir del planteamiento del problema en forma general con enfoque a los principios, conceptos, leyes o normas generales, con el propósito de identificar las diferentes causas y efectos por las cuales se evidencia asociación AGROPAPA.

#### *2.5.1.2. Método inductivo*

En este método se adquirirá la información y se encontrará la forma más idónea de explicar los fenómenos, para llegar a conclusiones que serán principios que se debe tomar en cuenta para la realización de la investigación.

#### *2.5.1.3. Método analítico*

Se desarrollará un análisis minucioso de los procedimientos de funcionamiento de la asociación, se utilizará este método para encontrar las deficiencias en cada proceso administrativo y se pondrá mayor énfasis en los diferentes factores que inciden en la asociación.

#### *2.5.1.4. Método histórico.*

Este método se desarrollará a partir de un levantamiento de información mediante el análisis FODA con esto se diagnosticará desde una perspectiva administrativa la situación actual de la institución y una evaluación en los años de funcionamiento que nos permitirá mayor facilidad de análisis de los diferentes escenarios en que se encuentra la entidad.

### **2.5.2. Técnicas**

#### *2.5.2.1. Observación directa*

Una constatación directa sobre el funcionamiento de cada proceso de asociación AGROPAPA.



### 2.5.2.2. Encuesta

La encuesta se aplicará al personal que trabaja en la institución, socios y consumidores de los productos agrícolas, el cual nos permitirá conocer los diferentes criterios respecto a los procedimientos administrativos y las diferentes causas que impiden el crecimiento institucional.

### 2.5.3. Instrumentos

**Cuestionario.** - Se utilizará este instrumento para obtener información más real que nos llevará a conocer los principales problemas de la investigación, con el propósito de conocer las causas que inciden la morosidad y a su vez sustentar la problemática

**Guía - entrevista:** Conjunto de preguntas que serán realizadas a la muestra para el estudio con el fin de obtener respuestas sobre el problema de estudio

**Ficha de Observación:** Documento en el cual se detallará los acontecimientos obtenidos mediante la observación sea directa o indirectamente

## 2.6. Idea a defender

El sistema de Gestión Administrativo permite a la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA Tungurahua AGROPAPA mejorar la rentabilidad de los socios.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Resultados y discusión de resultados

##### 3.1.1. Análisis de resultados.

##### 3.1.1.1. Preguntas a los funcionarios

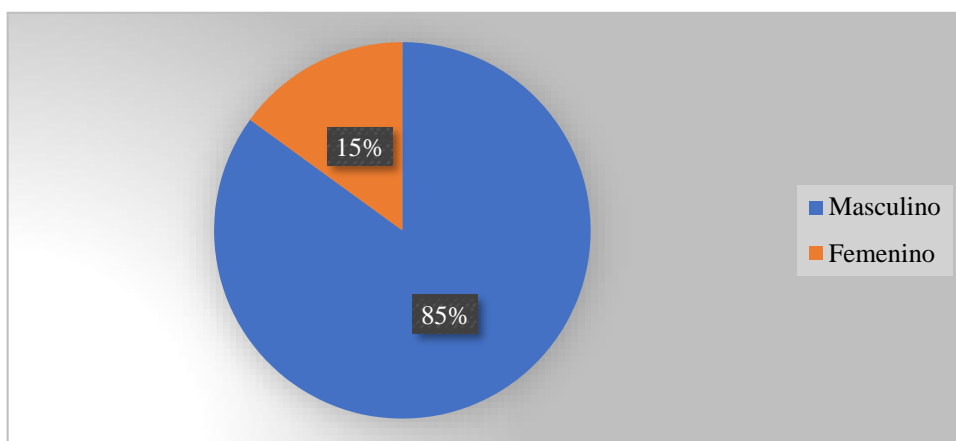
#### 1. ¿Genero de las personas encuestadas?

**Tabla 1-3:** Genero funcionarios.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Masculino	34	85%
Femenino	6	15%
Total	40	100%

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 1-3:** Genero funcionarios.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Quinche J. 2020

**Análisis e Interpretación:** De 40 encuestados el 85% de funcionarios de la asociación son masculinos y el 15% son femeninos.

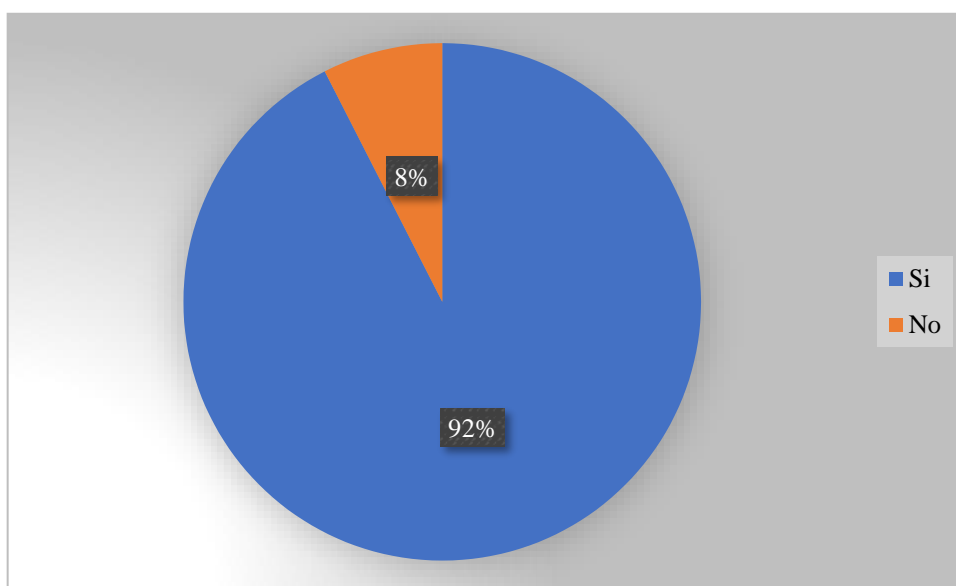
En la nómina de asociados la mayoría de las personas encuestadas son masculinos y existe poca vinculación femenina.

## 2. ¿Cuenta la empresa con un organigrama establecido?

**Tabla 2-3:** Conocimiento sobre el organigrama de la empresa.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	37	92%
No	3	8%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 2-3:** Conocimiento sobre el organigrama de la empresa.

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020

### **Análisis e Interpretación:**

De un total de 40 encuestados el 92% conocen el organigrama de la asociación y el 8% desconoce del mismo.

Se puede observar la mayoría de los funcionarios encuestados conoce el organigrama de la asociación y en un bajo porcentaje desconoce de él.

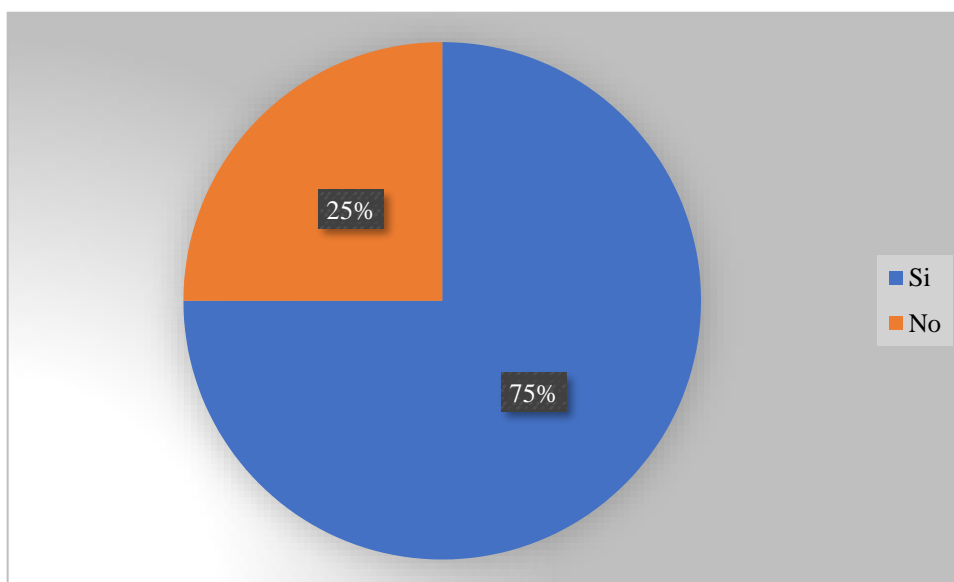
3. ¿En su puesto de trabajo está claramente definido las funciones y responsabilidades a desempeñar?

**Tabla 3-3:** Funciones y responsabilidades del cargo.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	30	75%
No	10	25%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 3-3:** Funciones y responsabilidades del cargo.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Quinche J. 2020

**Análisis e Interpretación:**

De un total de 40 encuestados el 75% de funcionarios tiene claramente definido sus puestos de trabajo y el 25% no tiene su puesto de trabajo definido.

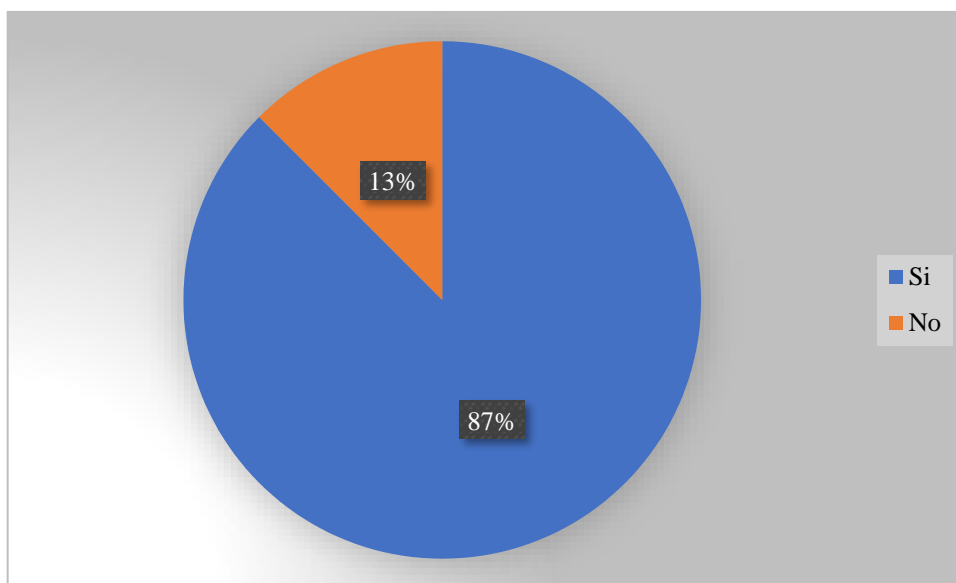
Se puede observar que la mayoría de los funcionarios tiene claro su puesto de trabajo y las responsabilidades a desempeñar en la asociación y un porcentaje bajo de los funcionarios que desconocen sus puestos de trabajo y su rol a desempeñar dentro de la asociación.

4. ¿Conoce usted si hay controles para medir el cumplimiento de su rol o desempeño?

**Tabla 4-3:** Controles de desempeño.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	35	87%
No	5	13%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 4-3:** Controles de desempeño.

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020

**Análisis e Interpretación:**

De 40 encuestados el 87% conoce los controles para medir su cumplimiento de su rol y el 13% desconoce cuál es su rol a desempeñar.

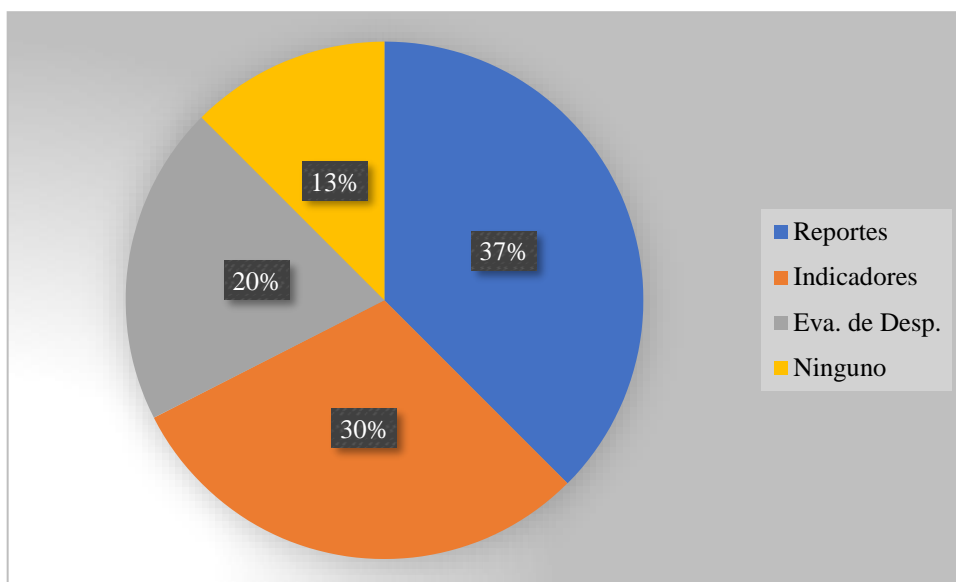
En esta pregunta se muestra claramente que la mayoría de los funcionarios tienen claro como miden los controles de cumplimiento en cuanto a su trabajo y en un porcentaje disminuido no conocen la forma en cual son medidos en cuanto a su cumplimiento de trabajo.

5. ¿Qué tipo de controles existen para medir el cumplimiento de su rol si la respuesta anterior fue SÍ?

**Tabla 5-3:** Tipos de controles.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Reportes	15	37%
Indicadores	12	30%
Eva. de Desp.	8	20%
Ninguno	5	13%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 5-3:** Tipos de controles.

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020

**Análisis e Interpretación:**

Del total de 40 encuestados el 37% mide su control de cumplimiento mediante reportes, el 30% mediante indicadores, el 20% por la evaluación de desempeño y el 5% desconoce el control de cumplimiento.

Se puede observar que la generalidad de funcionarios tiene claro que la asociación mide su control de cumplimiento mediante reportes e indicadores, en una participación inferior es medido por la evaluación de desempeño y en un porcentaje significativo el cual desconoce cómo mide el cumplimiento de trabajo dentro de la asociación.

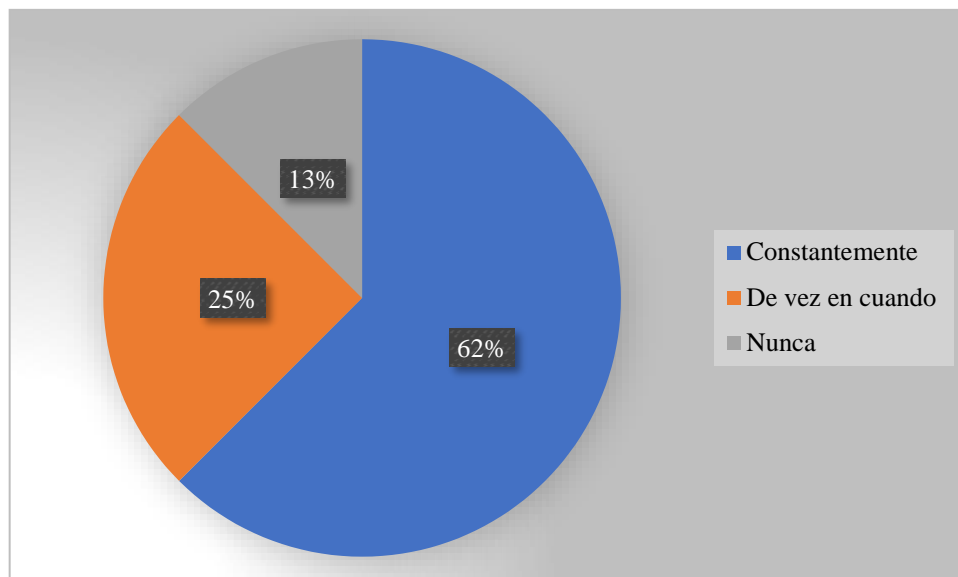
## 6. ¿La asociación le brinda capacitaciones con qué Frecuencia?

**Tabla 6-3:** Frecuencia de capacitaciones.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Constantemente	25	62%
De vez en cuando	10	25%
Nunca	5	13%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 6-3:** Frecuencia de capacitaciones.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Quinche J. 2020

### Análisis e Interpretación:

Del total de 40 encuestados el 62% reciben constantemente capacitaciones, el 25% reciben de vez en cuando y el 13% no reciben nunca capacitaciones.

En cuanto a las capacitaciones la asociación brinda constantemente a la mayoría de los funcionarios, en participación inferior reciben su capacitación de vez en cuando y significativamente en un porcentaje bajo no recibe nada de capacitaciones.

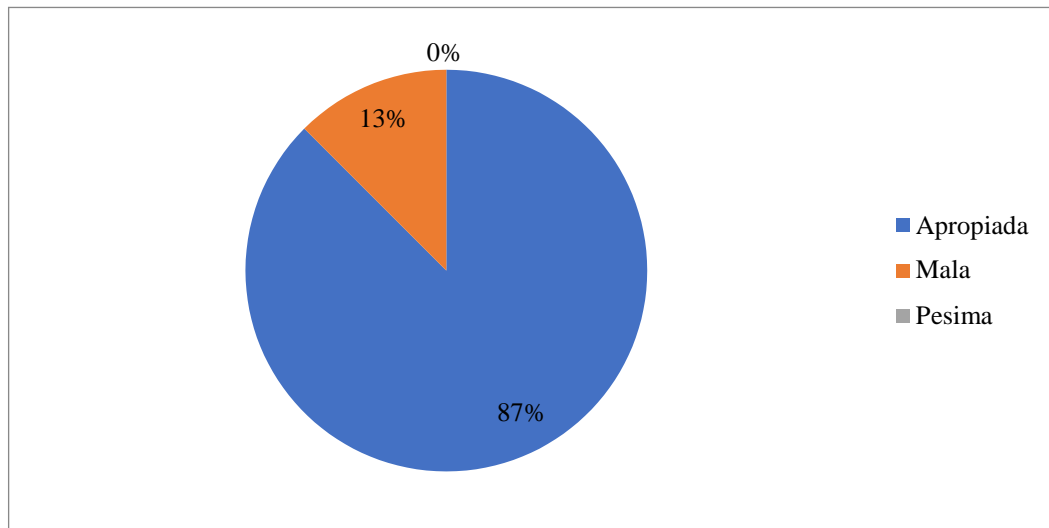
## 7. ¿Cómo son las condiciones físicas de trabajo?

**Tabla 7-3.** Condiciones físicas.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
<b>Apropiada</b>	35	88%
<b>Mala</b>	5	13%
<b>Pésima</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 7-3:** Condiciones físicas.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Quinche J. 2020

### **Análisis e Interpretación:**

Se puede manifestar que en las encuestas realizadas a los colaboradores de la asociación el 87% de trabajadores cuenta con un espacio propicio para sus herramientas de trabajo también la personal cuenta con implementos de seguridad suficientes en un 13% de los encuestados manifiestan que es mala las condiciones físicas de trabajo.

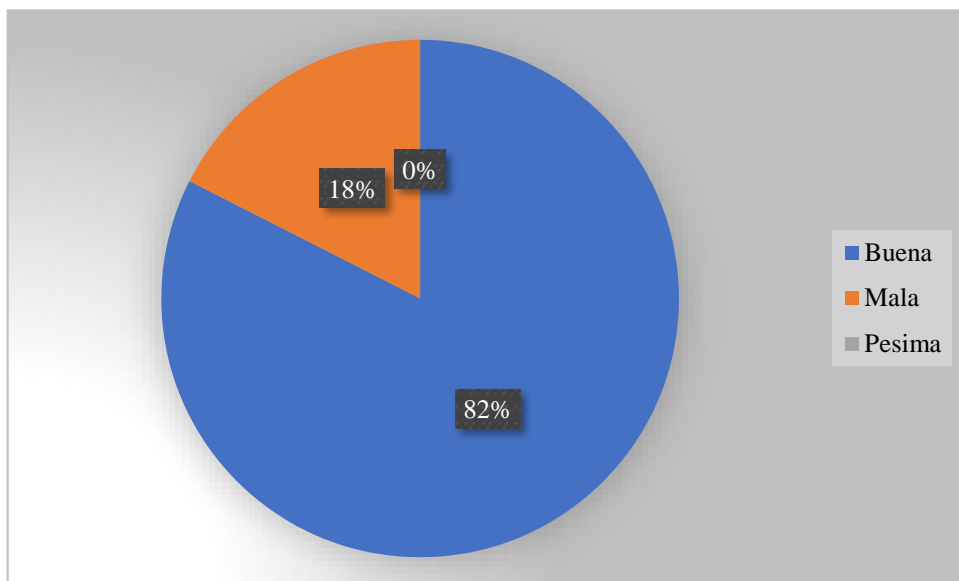


## 8. ¿Cómo son las condiciones del clima laboral?

**Tabla 8-3:** Condiciones clima laboral.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Buena	33	82%
Mala	7	18%
Pésima	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 8-3:** Condiciones clima laboral.

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020

### **Análisis e Interpretación:**

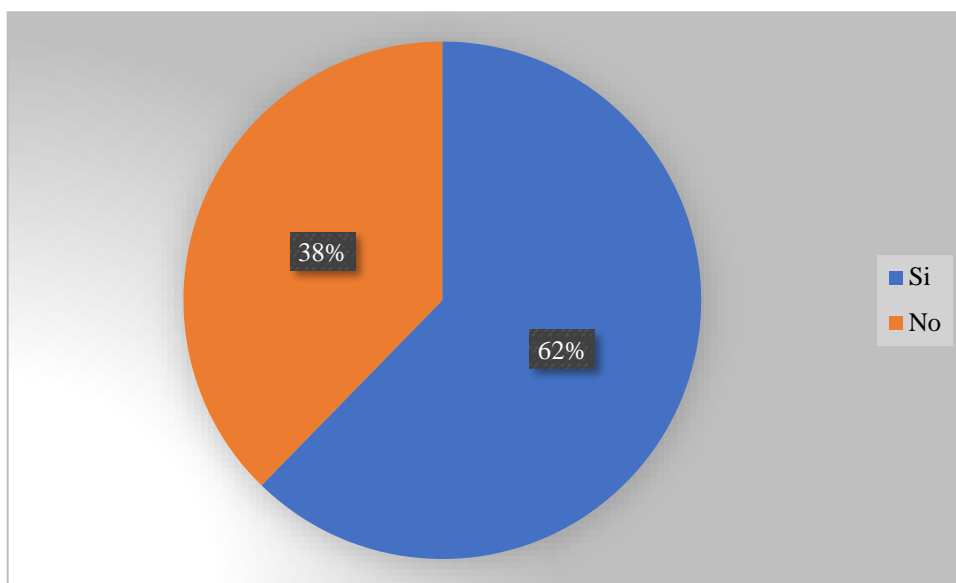
Se puede observar que el 82% de los funcionarios tienen el clima laboral bueno y el 7% disponen del clima laboral malo.

**9. ¿Se realizan proyecciones de ventas y captación de clientes para conocer las tendencias a futuro?**

**Tabla 9-3:** Proyecciones de ventas y conocimiento de tendencias futuras.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	25	62%
No	15	38%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 9-3:** Proyecciones de ventas y conocimiento de tendencias futuras

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020

**Análisis e Interpretación:**

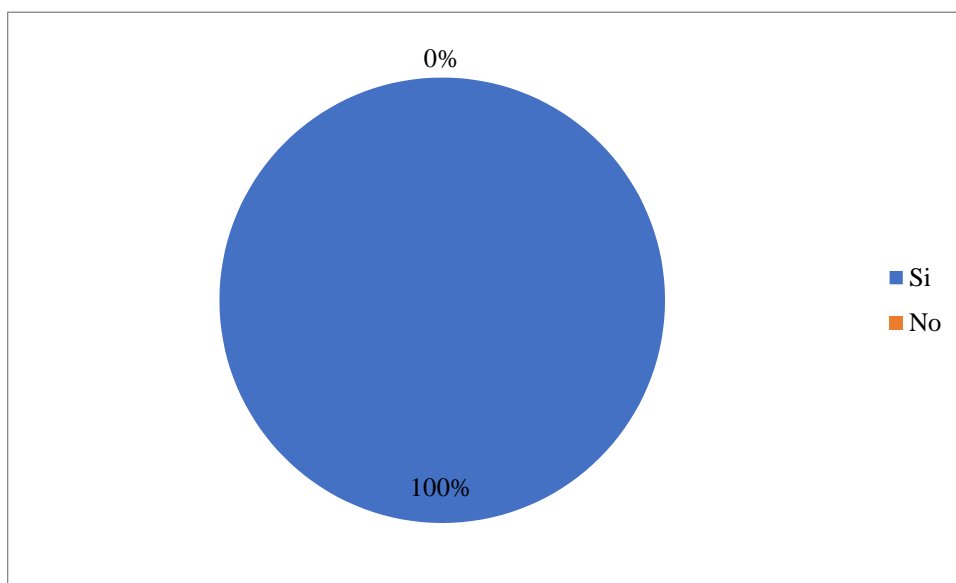
De acuerdo con las encuestas realizadas a los colaboradores el 62% de los funcionarios realizan las tendencias de las ventas a futuro y así poder brindar un mejor servicio a los clientes, el 38% no realiza las tendencias por lo cual se estaría dando un mal uso de la planificación del futuro de las ventas.

**10. Cree usted que la implementación del sistema de gestión administrativo para la asociación mejoraría los procesos administrativos.**

**Tabla 10-3:** Opinión sobre la implementación del sistema de gestión administrativo.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	40	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 10-3:** Opinión sobre la implementación del sistema de gestión administrativo.

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020

**Análisis e Interpretación:**

Se puede observar que las encuestas realizadas a todos los funcionarios el 100% está dispuesto a la implementación de la gestión administrativa para así poder mejorar sus métodos administrativos y brindar un mejor servicio a sus clientes.

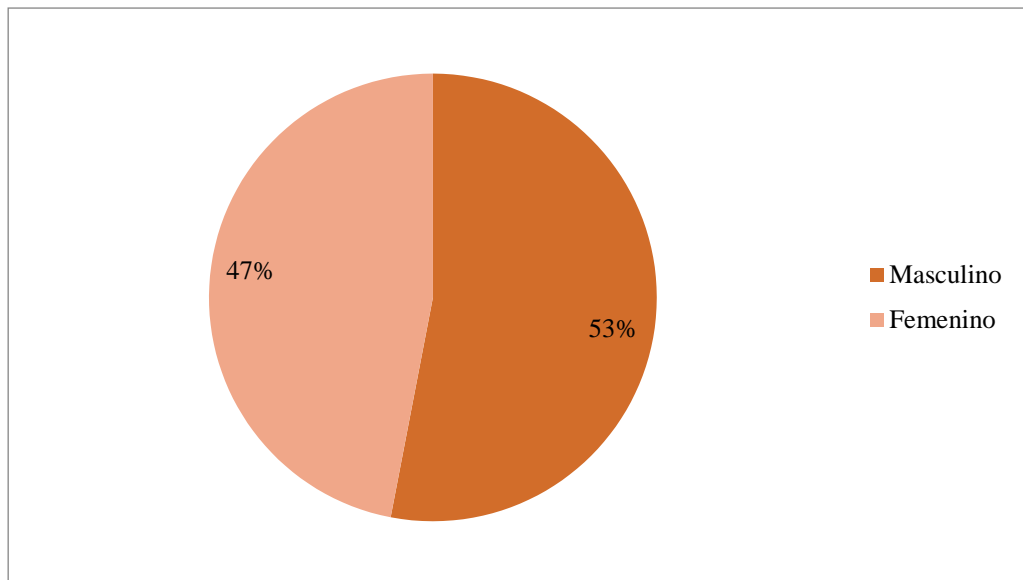
### 3.1.1.2. Preguntas a los clientes

#### 1. Genero

**Tabla 11-3:** Genero clientes.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
<b>Masculino</b>	202	53%
<b>Femenino</b>	179	47%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 11-3:** Genero clientes.

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020

#### **Análisis e Interpretación:**

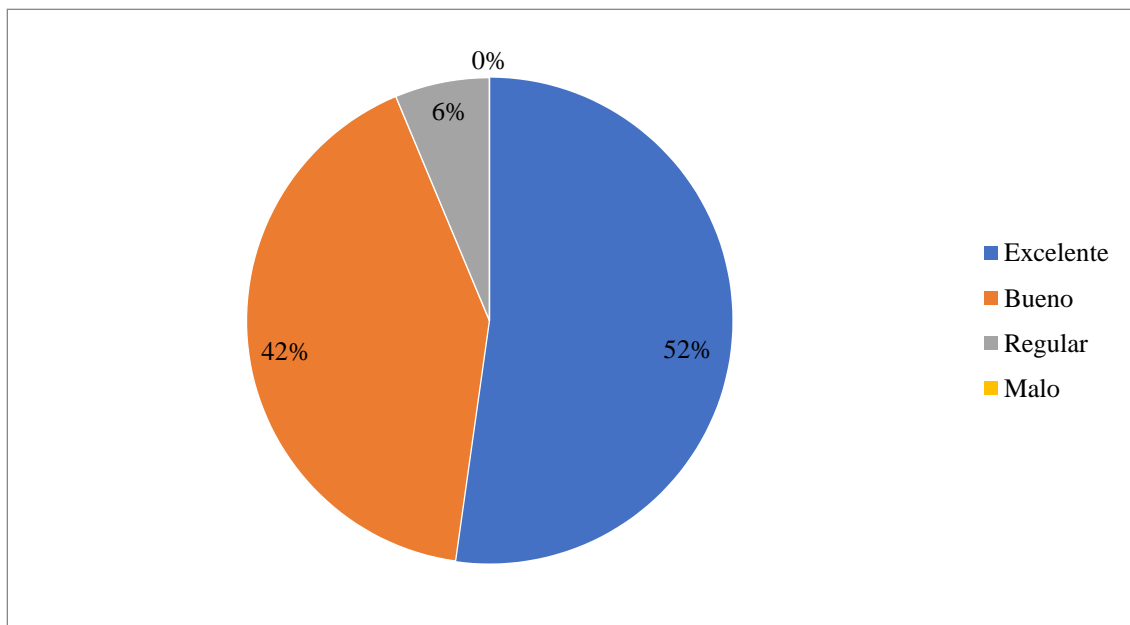
Según el resultado de las encuestas que fue dirigida a los clientes se puede observar que el 53% lidera el sexo masculino y el 47% del sexo femenino.

## 2. ¿Cómo califica usted la atención al cliente en la asociación?

**Tabla 12-3:** Calificación atención al cliente.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
<b>Excelente</b>	199	52%
<b>Bueno</b>	158	42%
<b>Regular</b>	24	6%
<b>Malo</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 12-3:** Calificación atención al cliente.

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020

### **Análisis e Interpretación:**

Según el resultado de las encuestas realizadas se puede observar que el 52% de los clientes tienen el análisis de que la atención al cliente es excelente, en un 42% de dicen que la atención es buena y en un porcentaje significativo del 6% se puede ver que dicen que es regular y en un 0% de que la atención es mala.

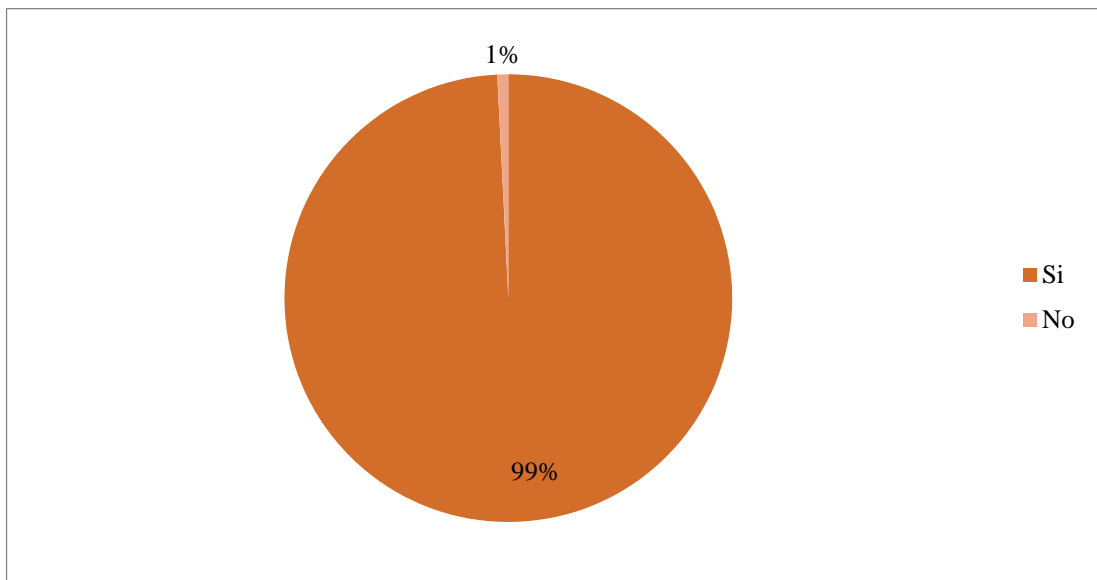
**3. ¿Cree usted que los colaboradores están aptos para desempeñar su función en cada área?**

**Tabla 13-3:** Aptitud para desempeñar funciones.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	378	99%
No	3	1%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 13-3:** Aptitud para desempeñar funciones

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Quinche J. 2020

**Análisis e Interpretación:**

Según el resultado de las encuestas realizadas se puede observar que 99% de los clientes de la asociación confían que los colaboradores están idóneos para desempeñar su puesto de trabajo en cada área y en un significativo porcentaje del 1% no confían en el servicio de trabajo de cada funcionario.

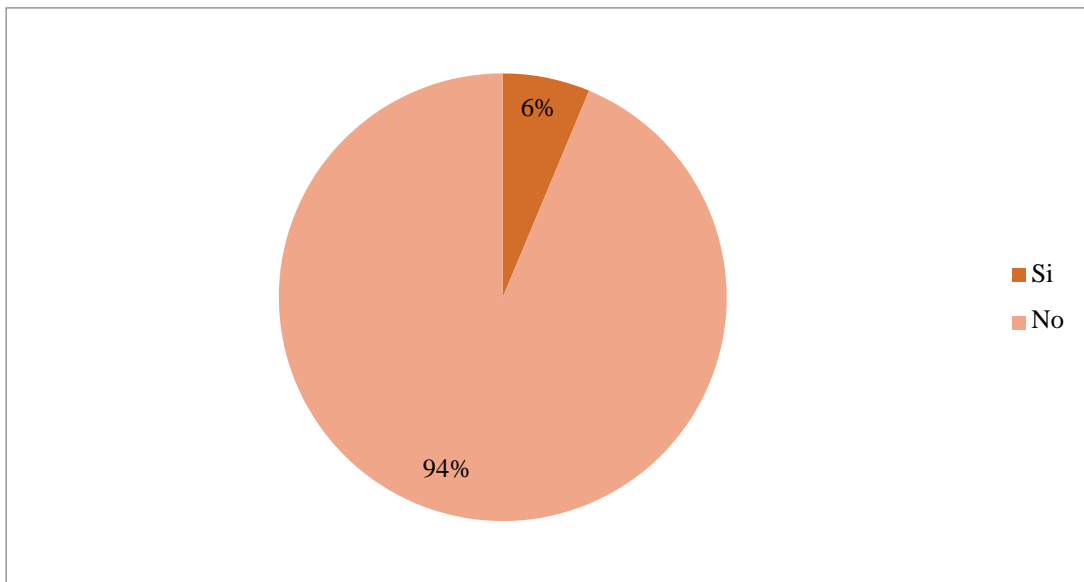
#### 4. ¿Cree usted que existe mucha rotación de personal en la asociación?

**Tabla 14-3:** Rotación del personal.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	24	6%
No	357	94%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 14-3:** Rotación del personal.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Quinche J. 2020

#### **Análisis e Interpretación:**

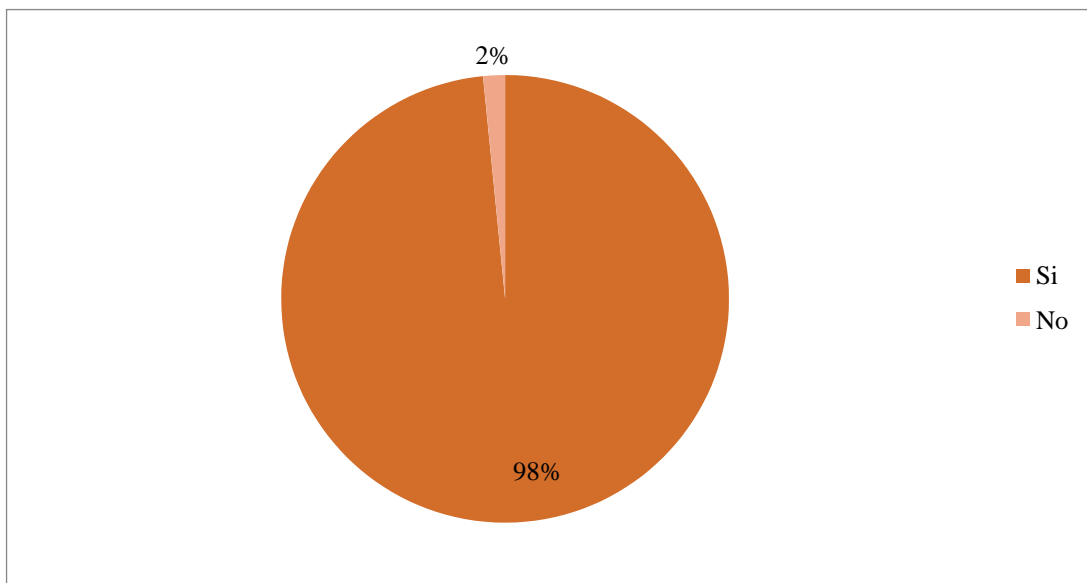
Los clientes en su totalidad manifestaron que en el 94% no existe rotación del personal lo que ayuda a que los clientes tengan más confianza en el momento de su compra, en un 6% muestran que si existe rotación del personal.

**5. ¿Es necesario capacitar al personal de la asociación para mejorar el desempeño laboral?**

**Tabla 15-3:** Capacitación personal

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	375	98%
No	6	2%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 15-3:** Capacitación personal.

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020

**Análisis e Interpretación:**

En la investigación realizada se pudo ver que los clientes manifiestan que en un 98% aseguran que es necesario recibir capacitaciones los colaboradores para un mejor desempeño laboral y una mejor atención, en un 2% de los clientes consideran que no es necesaria la capacitación al personal.

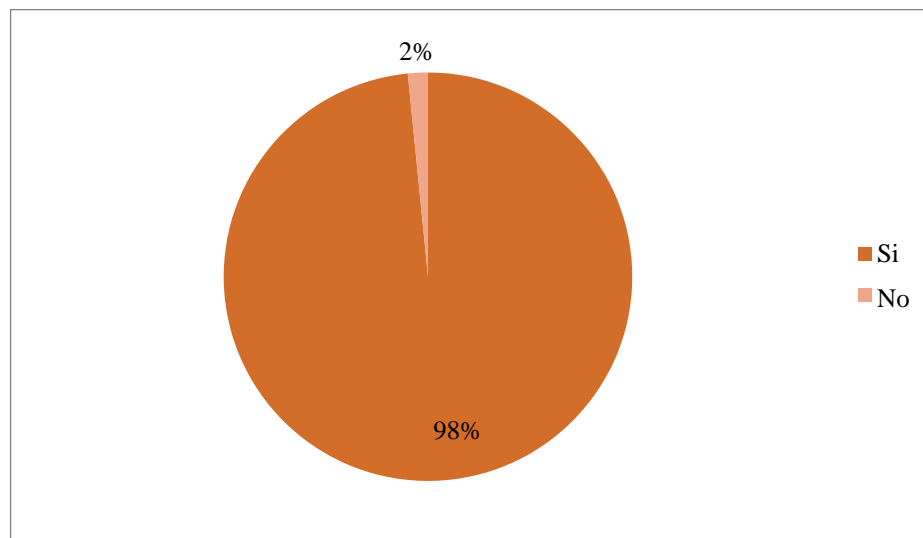


6. ¿Considera usted que el personal que labora en la asociación tiene bien definidas sus funciones y responsabilidades?

**Tabla 16-3:** Definición de funciones y responsabilidades.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	375	98%
No	6	2%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 16-3:** Definición de funciones y responsabilidades.

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020

**Análisis e Interpretación:**

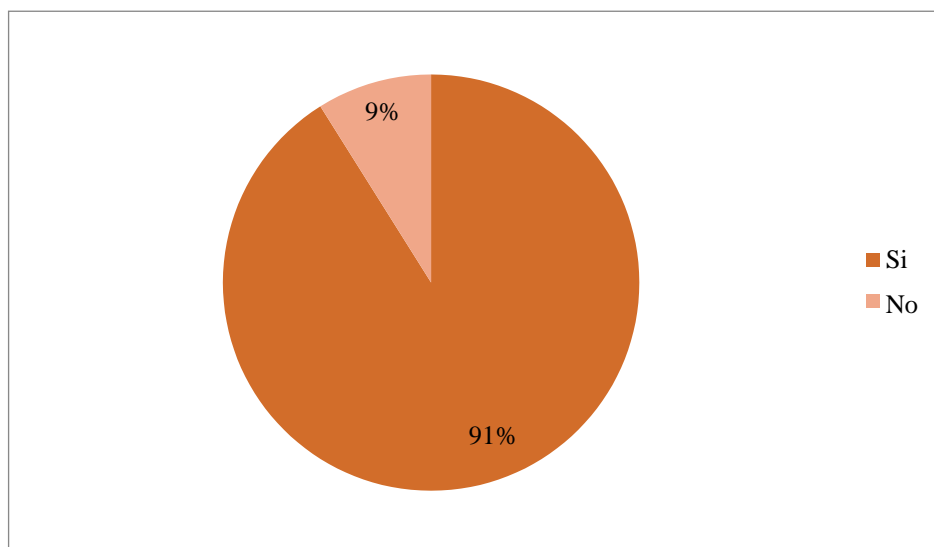
Se puede determinar que el 98% de los encuestados asegura que los colaboradores de la asociación tienen rotundamente definida cuales son su funciones y responsabilidades para seguir, en un 2% considera que no saben cuál es su función dentro de la asociación.

## 7. ¿Conoce usted la filosofía corporativa de la asociación?

**Tabla 17-3:** Filosofía corporativa.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	347	91%
No	34	9%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 17-3:** Filosofía corporativa.

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020

### **Análisis e Interpretación:**

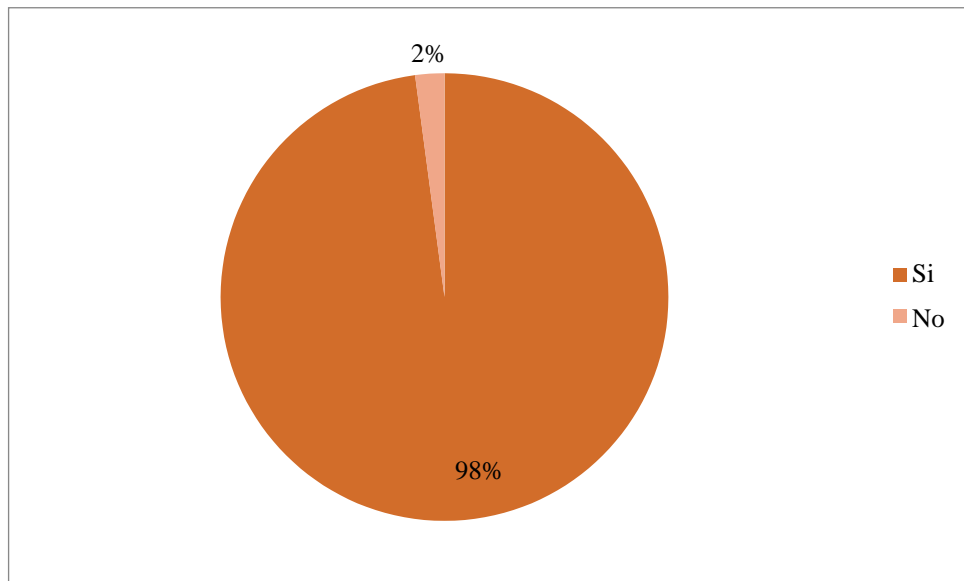
Después de realizar las encuestas se puede evidenciar que el 91% de los clientes conocen la ideología corporativa con el fin de ayudar a construir relaciones significativas, en un 9% de los socios desconocen cómo es la ayuda en cuanto al servicio que brinda la asociación.

## 8. ¿Cuneta la asociación con un manual de funciones?

**Tabla 18-3:** Manual de funciones implementado en la asociación.

ÍTEMS	ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	373	98%
No	8	2%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 18-3:** Manual de funciones implementado en la asociación.

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020

### Análisis e Interpretación:

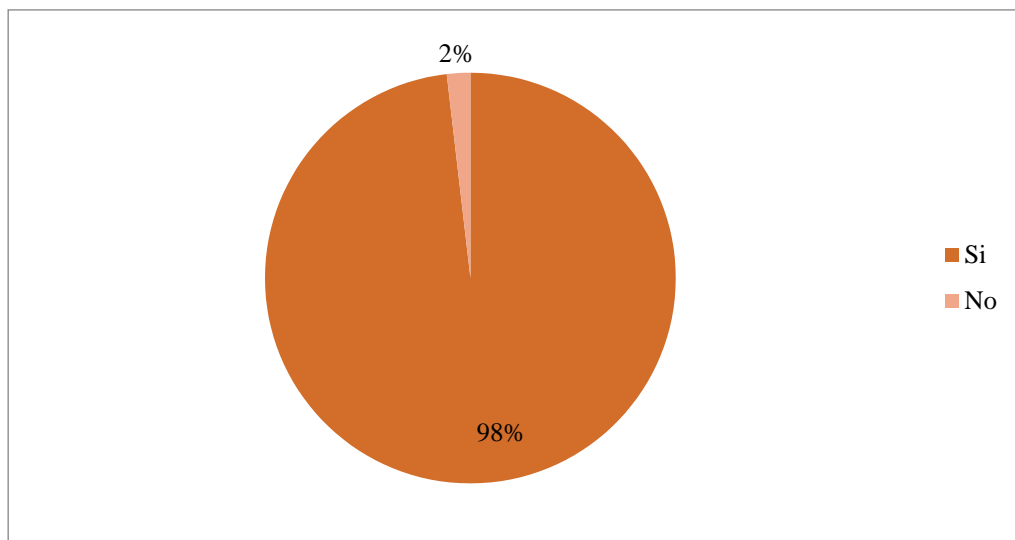
Se observa que en las encuestas realizadas a los clientes el 98% conoce la guía y las normas que el personal se adapta para cumplir con su desempeño laboral, en un significativo del 2% no conocen si la asociación posee un manual de funciones.

## 9. ¿Conoce las políticas de la asociación?

**Tabla 19-3:** Políticas de la asociación.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	374	98%
No	7	2%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 19-3:** Políticas de la asociación.

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020

### **Análisis e Interpretación:**

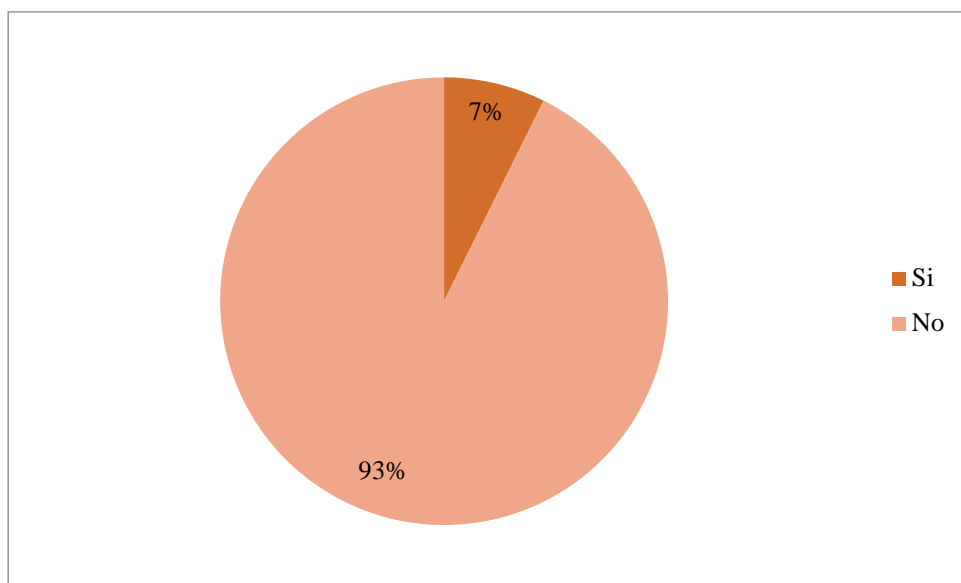
Claramente podemos observar que la cifra del 98% de los clientes conoce cuales son las normas y responsabilidades de cada colaborador de la asociación y el 2% no conocen sobre la política de la asociación.

## 10. ¿Conoce usted las tendencias a futuro de la asociación?

**Tabla 20-3:** Conocimiento de tendencias por parte del personal.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	28	7%
No	353	93%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 20-3:** Conocimiento de tendencias por parte del personal.

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020

### **Análisis e Interpretación:**

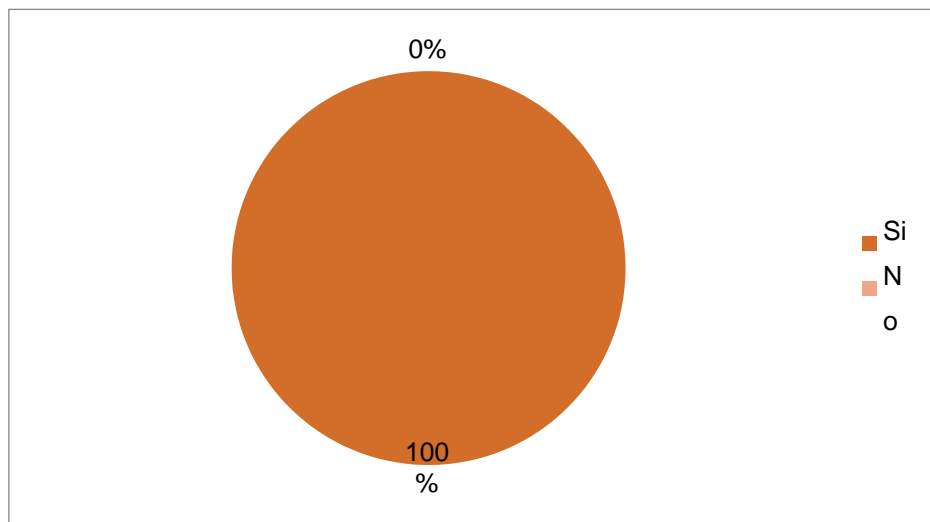
De acuerdo con las encuestas realizadas se puede analizar que el 93% de los clientes no conocen las predisposiciones a futuro de las ventas de la asociación el 7% de los socios pretende conocer las directrices a futuro.

**11. ¿Cree usted que la implementación del sistema de gestión administrativo para la asociación mejoraría los procesos administrativos?**

**Tabla 21-3:** Opinión sobre la implementación del sistema de gestión administrativo.

ÍTEMS	NUMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Si	381	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020



**Gráfico 21-3:** Opinión sobre la implementación del sistema de gestión administrativo.

Fuente: Investigación de campo.  
Realizado por: Quinche J. 2020

**Análisis e Interpretación:**

Se muestra que todos los clientes encuestados están dispuestos a que se implemente el sistema de gestión administrativo con el fin de ayudar a mejorar los procesos administrativos para así brindar un mejor servicio a la colectividad.

### **3.2. Propuesta.**

#### **3.2.1. Información de la empresa.**

La Asociación de productores Agrícolas basados en el rubro papa CONPAPA “AGROPAPA” se constituyó el 4 de junio del 2014 con resolución SEPS-ROEPS-2014-900439 aprobando sus estatutos sociales según disposiciones, y regida por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular en la parroquia de Huachi Grande en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. La Asociación CONPAPA “AGROPAPA” cuenta con 61 asociados que cumplen los requisitos y procedimientos específicos que consta en el reglamento interno (Roldán & Rodríguez, 2019).

#### **Datos de la Organización:**

**Razón Social:** Asociación de Productores Agrícolas Del Rubro Papa CONPAPA AGROPAPA

**RUC:** 1891757189001

**Ubicación:** Av. El Condor S/N Batalla De Tarqui, Huachi grande (Ambato – Tungurahua).

#### **3.2.1.1. Gestión empresarial.**

Actualmente se encuentra gestionada por el Señor Eliecer Medardo Núñez Rodríguez, presidente de la Junta Directiva, y administrada por el Señor Luis Abelardo Montesdeoca Medina, además que cuenta con vocales de la junta Directiva y vocales de la junta de Vigilancia elegidos en asamblea general por votación para cumplir sus funciones de control y vigilancia. La asociación cuenta con departamento de Producción, Financiero y de Ventas.

La asociación CONPAPA “AGROPAPA” está conformada por 103 socios legalizados y de estos 61 socios activos los mismos que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 22-3:** Listado de accionistas de la Asociación de Productores Agrícolas Del Rubro Papa CONPAPA “AGROPAPA”

<b>N°</b>	<b>APELLIDO</b>	<b>NOMBRE</b>
1	Agualongo Toalombo	Maria Purificacion
2	Alcaciega Alcaciega	Maria Natividad
3	Aldas Garces	Cristina Senaida
4	Arroba Freire	Monica Marisela
5	Atuña	Carmen Lastenia
6	Cañar Romero	Sara Isabel
7	Chico Nuñez	Jose Arcadio
8	Chico Villacrés	Oscar Vinicio
9	Culqui Pilamunga	José Antonio
10	Curi Caiza	Luis Elias
11	Guachi Pujos	María Lastenia
12	Guashco Llambo	Juan José Manuel
13	Guashco Toalombo	Manuel Rudecindo
14	Guazantuña Lescano	Arsenio
15	Guerrero Cando	David Aníbal
16	Haro	Elvia Carlota
17	Haro Cañar	Neri Eulalia
18	Jimenez Moreta	Luis Pompeyo
19	Llambo	Javier
20	Llambo Quiquintuña	María Nicolasa
21	Llamuca Timbela	Mario Mariano
22	López Villacis	Johana Paulina
23	Mazabanda Agualongo	Segundo Rafael
24	Medina Villegas	Hermojenes Rafael
25	Medina Villegas	Susana Consepcion
26	Melo Rosero	Segundo Glademil
27	Montesdeoca Medina	Norma Alicia
28	Núñez	Segundo Isaías
29	Núñez Rodriguez	Medardo Eliecer
30	Ocaña Torres	Euclides Asdrubal
31	Ocaña Torres	Livia Delicia
32	Pallo Paredes	Edwin Leonardo
33	Paninboza Paninboza	Miguel Ángel
34	Pilamunga Llambo	Josè Manuel
35	Pilamunga Llambo	Rosendo Santillán
36	Puaquiza Matiag	María Dolores
37	Puaquiza Puago	Ángel Apolinario
38	Punina Chalguira	Segundo Pascual
39	Punina Sisa	Juan José
40	Quilligana Pilamunga	Segundo Cervulo
41	Quilligana Sisa	Crisanto
42	Quinatoa Mazabanda	María Hortensia
43	Rodriguez Chiluisa	Terecita María

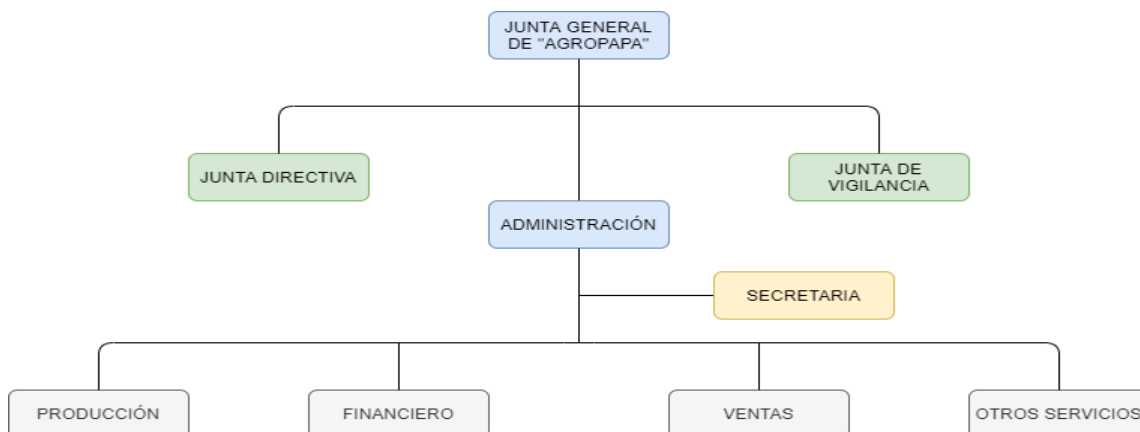


44	Sisa	Jaime
45	Sisa Agualongo	María Carmen
46	Taboada Chico	Gladys Angelica
47	Taboada Zurita	Edwin Roberto
48	Tenelema	Piedad
49	Tigse Tigse	María Rosa Helena
50	Tigse Tituaña	Zoila Mercedes
51	Toalombo Guashco	José Francisco
52	Toalombo Poago	Julio Cesar
53	Toalombo Poaquiza	Ángel Wilfrido
54	Toalombo Toalombo	José Manuel
55	Toalombo Toalombo	José Ángel
56	Toalombo Toalombo	Huascar Cristobal
57	Toalombo Toalombo	Luis Eusebio
58	Toapanta Ushiña	Maria Nicolaza
59	Valencia Villacrés	Flabio Horlando
60	Yanchatipan Chicaiza	José Andrés
61	Zúñiga Gavilanes	Galo Hernan

Realizado por: Quinche J. 2020

### 3.2.1.2. Organigrama estructural.

La Asociación de Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA “AGROPAPA” se encuentra estructurada de la siguiente manera.



**Grafico 1-3:** Organigrama estructural de la Asociación De Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA “AGROPAPA”

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”

Realizado por: Quinche J. 2020

Dentro de un sistema de gestión se debe tomar en cuenta la importancia del organigrama estructural, de esta manera se comprende los diferentes niveles y la composición de la asociación, sus representantes y a quienes responden. Cabe señalar que el organigrama debe ser claro y representar de manera eficiente los niveles de jerarquía.

### 3.2.1.3. *Misión, visión y valores organizacionales.*

Para el sistema de gestión es importante tomar en cuenta empezar con la definición de la misión y visión de la organización, al momento la Asociación De Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA “AGROPAPA” ya posee determinada la misión y visión, donde se detalla la razón de ser y proyección de crecimiento de la asociación. De igual manera, se debe presentar los valores organizacionales de la asociación CONPAPA “AGROPAPA”, valores que representan a la organización y describen su funcionamiento de la misma.

#### **Misión. –**

Ser una Asociación que trabaje por el bienestar general de los asociados, a través de la producción y comercialización de snacks elaboradas de papas nativas, con la prestación de servicios sociales y económicos, fomentando los valores asociativos de solidaridad, democracia, equidad, honestidad y lealtad con responsabilidad socio-empresarial y medio ambiental (Roldán & Rodríguez, 2019).

#### **Visión. –**

Ser una Asociación generadora de excedentes que permita crecer sosteniblemente para el fortalecimiento socioeconómico y la prestación de servicios sociales y económicos, garantizando la satisfacción de las aspiraciones de nuestros Asociados, proveedores y nuestros clientes (Roldán & Rodríguez, 2019).

#### **Valores Organizacionales. –**

Los valores corporativos de la Asociación De Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA “AGROPAPA” son los siguientes (Roldán & Rodríguez, 2019):

- **AUTOESTIMA.** - Confianza personal de cada socio.
- **SOLIDARIDAD.** – Compartir conocimientos, experiencias, trabajo, recursos... todo, entre agricultoras y agricultores pequeños y medianos
- **HONESTIDAD.** - Crea confianza entre el grupo y hacia el exterior (instituciones, proveedores, clientes, comerciantes, entre otros)
- **EQUIDAD.** - Promueve la participación equitativa de los socios sin condición de etnia, religión o clase social

- **COMPROMISO.** - Dentro y fuera de la organización, como un matrimonio en que todos y todas tenemos responsabilidades
- **RESPONSABILIDAD.** - Para el bien de la organización, cumplir los compromisos y lo programado para asegurar permanencia.
- **JUSTICIA.** - No favorecer a un grupo sino a todos los productores. Impulsar la equidad y “ganar-ganar” entre actores de la cadena
- **DEMOCRACIA.** - Conciencia de participación en toda actividad con obligaciones y derechos.

### 3.2.2. *Diagnostico interno y externo de la asociación.*

#### 3.2.2.1. *Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).*

#### **Fortalezas y debilidades.**

La gestión dentro de la asociación CONPAPA “AGROPAPA” se ve influenciada por las fortalezas que no son más que cualidades positivas o deseables para la organización. Mientras que las debilidades representan los atributos no deseados, que no aportan para lograr los objetivos de la asociación.

Para el análisis interno de la asociación se identificó las siguientes fortalezas y debilidades presentes en la organización:

**Tabla 23-3:** Fortalezas y debilidades.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de los socios productores</li> <li>• Precio fijo a los clientes</li> <li>• Asistencia técnica a los asociados</li> <li>• Mercado establecido en la provincia de Tungurahua.</li> <li>• Ubicación de la bodega en una zona estratégica</li> <li>• Créditos de semilla a los asociados</li> <li>• Mecanización agrícola para los socios</li> <li>• Accesibilidad de semillas iniciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irresponsabilidad de los socios</li> <li>• Carencia de maquinaria de procesamiento de materia prima</li> <li>• Presupuesto limitado</li> <li>• Falta de especialistas técnicos</li> <li>• Conflictos con la junta directiva</li> </ul>

**Fuente:** Asociación CONPAPA “AGROPAPA”

**Realizado por:** Quinche J. 2020

## Oportunidades y amenazas.

Los factores externos más determinantes dentro del entorno de la empresa son en general el impulso o la dificultad para que la asociación cumpla con los objetivos. Las oportunidades determinan los factores positivos que podemos aprovechar por medio de nuestras fortalezas, mientras que los factores negativos son las amenazas que se potencian con las debilidades presentes en la asociación.

Se identifican las amenazas y oportunidades dentro de la Asociación CONPAPA “AGROPAPA”, las cuales detallaremos a continuación:

**Tabla 24-3:** Oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Expansión en el mercado nacional</li><li>• Cooperación con instituciones públicas y privadas</li><li>• Dinamismo del comercio minorista</li><li>• Fondos de inversión para el desarrollo</li><li>• Condiciones agroclimáticas para cultivar papas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia directa con otros productores</li><li>• Factores climáticos</li><li>• Fluctuación en el incremento y disminución en la oferta y la demanda.</li><li>• Impuestos</li><li>• Desastres naturales</li><li>• Problemas sanitarios</li></ul>

Fuente: Asociación CONPAPA “AGROPAPA”

Realizado por: Quinche J. 2020

### 3.2.2.2. Análisis PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal).

Dentro del sistema de gestión administrativo se debe tomar en cuenta los factores que impulsan o detienen el proceso de comercialización, los cuales deben ser analizados, partiendo por el efecto y sus consecuencias favorables o perjudiciales que se afectan directamente dentro de este modelo asociativo. El proceso de comercialización se ve influenciado por los factores de índole política, económica, social, cultural, tecnológica, ambiental y legal que consecuentemente fortalece o debilita el mismo.

#### Factores políticos.

El modelo asociativo implica que los productores posean participación sobre las decisiones de políticas para el desarrollo del sector que sean adoptadas por el gobierno local y que consecuentemente afectan a los productores. El sistema de gestión administrativa deberá basarse en las implicaciones de los factores políticos y como deben favorecer o beneficiar a los productores buscando la calidad de vida de la zona y la intervención en el proceso.

**Tabla 25-3:** Factores políticos y su impacto en la organización.

<b>Factores Políticos</b>	
<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>
Las organizaciones de la economía popular y solidaria, y del sector financiero popular y solidario, guiados por los principios del buen vivir y del bien común, del comercio justo, autogestión, responsabilidad social, ambiental y distribución de equitativa de excedentes. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria., 2019)	El apoyo del gobierno nacional al sistema económico popular y solidario, facilitando la constitución de organizaciones de economía popular y solidaria, brindando oportunidades de buen vivir y comercio justo.
Las asociaciones son 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. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018)	Las políticas adoptadas por el gobierno nacional para el sector asociativo dentro de la economía popular solidaria apoyan la constitución y existencia de modelos asociativos.
En junio de 2018 el Gobierno Nacional destinó USD 500 mil para el Programa de Comercialización y Desarrollo de la Producción Sostenible de Papa (Ministerio de Agricultura y Ganadería , 2018).	Beneficiando a los productores de este rubro, con el objetivo de rescatar la riqueza productiva de este rubro agrícola del que el Ecuador.
300 productores de papa de los nueve cantones de Tungurahua se beneficiaron con la apertura del Centro de Acopio de Tubérculos Andinos. El gobierno invirtió en noviembre de 2019, USD 137 mil para equipar el centro (El Telégrafo, 2019)	El centro de Acopio de Tubérculos Andinos beneficiara a los productores de Tungurahua. la adecuación y equipamiento del centro mejorarán la presentación del producto.

**Fuente:** Investigación exploratoria.

**Realizado por:** Quinche J. 2020

## Factores económicos.

La asociación CONPAPA “AGROPAPA” debe contemplar las actividades previstas por la organización para alcanzar los objetivos y metas, por ello la importancia de la disponibilidad de recursos financieros y materia prima, no solo implica la tierra para el cultivo, la mano de obra y los insumos, se debe tomar en cuenta el flujo de capital o el acceso a líneas de crédito para la inversión.

**Tabla 26-3:** Factores económicos y su impacto en la organización.

<b>Factores Económicos</b>	
<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>
La agricultura genera el 8% del Producto Interno Bruto (PIB) para finales del 2019. Dentro de este sector productivo, el cultivo familiar de papa participa con el 91% del PIB agropecuario (El Telégrafo, 2014).	La agricultura es parte importante en la economía del país, no solo generando empleo, sino abasteciendo de alimentos en la cadena alimentaria nacional. Y gran parte de este sector se sustenta en el cultivo familiar.
Dentro del autofinanciamiento de la asociación se encuentra que solo el 22,13% se lo realiza con recursos propios, y su fuente principal ha sido el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) con el 71% del total. (Roldán & Rodríguez, 2019)	La asociación CONPAPA “AGROPAPA” ha ejecutado convenios con instituciones privadas y públicas con el fin de disponer fuentes de financiamiento externas. Mientras que la opción de acumular recursos y disponerlos para los miembros, para que puedan contar con financiamiento propio no ha tenido una participación importante
En 2020 por la crisis global consecuente del brote del virus COVID-19. Los agricultores de las provincias de todo el país dejaron de laborar, tomando como medida de salud el aislamiento domiciliario, generando pérdidas de USD 14 mil millones, según el Ministerio de Producción. (El Comercio, 2020)	La crisis sanitaria y económica generada por el Covid-19 desembocó en pérdidas para el sector agrícola, generando escases de productos, sobreprecio de los alimentos, desempleo, afectando directamente a los cultivos del país.

**Fuente:** Investigación exploratoria.

**Realizado por:** Quinche J. 2020

### Factores Socioculturales.

Los aspectos sociales inciden en las condiciones de vida de individuos, familias y comunidades, buscando el beneficio del ser humano. Los factores sociales impulsan o restringen la comercialización de papa en la localidad, afectado directamente el bienestar de los productores.

**Tabla 27-3:** Factores socioculturales y su impacto en la organización.

Factores Socioculturales.	
Factores	Impacto
La demanda de papa en la canasta básica ecuatoriana consta dentro de los 75 productos, en la categoría tubérculos y sus derivados (El Universo, 2019).	La papa como los demás productos de la canasta familiar son consumidos al menos una vez por mes, generando demanda del producto y su consumo sin diferenciar tipo o sus derivados.
El promedio de consumo de papa de manera individual en el país está entre los 23 a 30 kilos por año (Revista Gestión, 2019).	La papa es un producto de consumo masivo, lo que permite que exista una alta demanda del producto a nivel nacional.
La agroindustria de la papa genera 28000 empleos y sus derivados (snacks) demanda 12000 toneladas al año (El Comercio, 2015).	El cultivo de papa no solo se implica en la cadena alimenticia del país, sino que es fuente de empleo entre su producción y la industria de sus derivados.

Fuente: Investigación exploratoria.

Realizado por: Quinche J. 2020

### Factores Tecnológicos.

El apoyo de los procesos de producción de papa está directamente ligados al cambio tecnológico, se debe encontrar la manera en que los procesos de innovación que apoyen los procesos productivos y comerciales beneficiando a la asociación.

**Tabla 28-3:** Factores Tecnológicos y su impacto en la organización.

Factores Tecnológicos	
Factores	Impacto
La mejora tecnológica dentro de la agroindustria, no solo en maquinaria, insumos o métodos de cultivo.	Existen mejoras tecnológicas que pueden mejorar la producción de papa beneficiando a los intereses de la asociación.
Centros de investigación o instituciones de educación están en constante investigación y desarrollo de innovación en el campo agropecuario.	Por medio de convenios con universidades o centros de investigación se puede mejorar el producto para el consumo.
Presentación del tipo de papa Iniap-Fátima por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería, con el fin de recortar el proceso de producción (El Comercio, 2019).	Se busca fomentar la producción de esta variedad de papa que tiene un proceso de producción de entre 125 y 150 días, y es resistente a más enfermedades.

Fuente: Investigación exploratoria.

Realizado por: Quinche J. 2020

## Factores Ecológicos.

La importancia de los factores ambientales dentro del proceso de producción y comercialización de la asociación CONPAPA “AGROPAPA”, tomando en cuenta los aspectos que permitan una producción sostenible.

**Tabla 29-3:** Factores ecológicos y su impacto en la organización.

Factores Ecológicos.	
Factores	Impacto
Cambio climáticos y estacionales.	Este factor influye directamente en la producción de papa, los cambios climáticos inusuales pueden afectar el producto y generar pérdidas para el cultivador y consecuentemente para la asociación.
Plaga (punta morada) en varias zonas de la provincia de Tungurahua.	Las plagas pueden afectar a los cultivos de manera que se elimine la producción en algunos sembríos y consecuentemente afectar económicamente a los agricultores.

Fuente: Investigación exploratoria.

Realizado por: Quinche J. 2020

## Factores Legales.

La importancia del factor legal dentro del modelo asociativo no es más que la protección de la asociación con los clientes o el estado. Cabe mencionar que el modelo asociativo busca el beneficio de todas sus partes, es por eso, que para este tipo de organización existen leyes que norman y controlan sus actividades.

**Tabla 30-3:** Factores legales y su impacto en la organización.

Factores Legales	
Factor	Impacto
La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario en el Art. 8 menciona que forman parte las organizaciones consideradas dentro de este cuerpo legal como aquellas conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también en las Unidades Económicas Populares (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018).	La asociación de Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA “AGROPAPA” se encuentra regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y su respectiva normativa legal para el funcionamiento de la organización.
En la Constitución, en su Art. 28 establece que la soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades dispongan permanentemente de alimentos sanos y culturalmente apropiados.	La asociación de Productores Agrícolas del Rubro Papa CONPAPA “AGROPAPA” pertenece al sector agroindustrial por medio de 61 miembros que se dedica al cultivo de papas, brindando un producto para la cadena alimenticia.

Fuente: Investigación exploratoria.

Realizado por: Quinche J. 2020



### 3.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

**Tabla 31-3:** Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Fortalezas.</b>			
Organización por parte de los socios productores	0,06	3	0,18
Precio fijo a los clientes	0,1	4	0,4
Asistencia técnica a los asociados	0,03	3	0,09
Mercado establecido en la provincia de Tungurahua.	0,1	4	0,4
Ubicación de la bodega en una zona estratégica	0,1	4	0,4
Créditos de semilla a los asociados	0,1	4	0,4
Mecanización agrícola para los socios	0,07	4	0,28
Accesibilidad de semillas iniciales	0,05	3	0,15
<b>Debilidades.</b>			
Irresponsabilidad de los socios	0,05	1	0,05
Carencia de maquinaria de procesamiento de materia prima	0,09	1	0,09
Presupuesto limitado	0,1	1	0,1
Falta de especialistas técnicos	0,05	2	0,1
Conflictos con la junta directiva	0,1	1	0,1
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,74</b>

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

#### **Análisis. –**

La puntuación obtenida por la ponderación de las fortalezas y debilidades en la matriz de evaluación de efectos internos (EFI) es de 2,74 puntos dentro del rango de 1,0 a 4,0. Indicándonos que la influencia de las fortalezas se sobrepone a las de las debilidades existentes en la asociación de productores Agrícolas del rubro papa CONPAPA “AGROPAPA”. La organización posee una estructura fuerte y podrá responder a las debilidades.

### 3.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

**Tabla 32-3:** Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades.</b>			
Expansión en el mercado nacional	0,13	4	0,52
Cooperación con instituciones públicas y privadas	0,09	3	0,27
Dinamismo del comercio minorista	0,1	3	0,3
Fondos de inversión para el desarrollo	0,09	4	0,36
Condiciones agroclimáticas para cultivar papas	0,09	3	0,27
<b>Amenazas.</b>			
Competencia directa con otros productores	0,1	1	0,1
Factores climáticos	0,07	1	0,07
Fluctuación en el incremento y disminución en la oferta y la demanda.	0,12	1	0,12
Impuestos	0,07	2	0,14
Desastres naturales	0,07	2	0,14
Problemas sanitarios	0,07	1	0,07
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,36</b>

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

### Análisis. –

Por medio de la matriz de evaluación de factores externos se pudo obtener una puntuación de 2,36 en un rango de 1,0 a 4,0, esto indica que las oportunidades tienen más fuerza que las amenazas existentes en el entorno, es decir sobreponerse a las amenazas y aprovechar las oportunidades que se le presentan a la organización.

### 3.2.5. Matriz perfil estratégico Interno

Para el sistema de gestión administrativo se debe determinar la importancia de los factores internos de la asociación por medio de su impacto positivo y negativo, consecuentemente se organizará en cinco categorías: Gran fortaleza (GF), Fortaleza (F), Equilibrado (E), Debilidad (D) y Gran debilidad (GD). Y se determinara la categoría de los factores internos determinados en el FODA.

**Tabla 33-3:** Matriz perfil estratégico Interno.

Factores Internos		GF	F	E	D	GD
<b>Fortalezas</b>						
F1	Organización por parte de los socios productores		●			
F2	Precio fijo a los clientes	●				
F3	Asistencia técnica a los asociados			●		
F4	Mercado establecido en la provincia de Tungurahua.	●				
F5	Ubicación de la bodega en una zona estratégica	●				
F6	Créditos de semilla a los asociados	●				
F7	Mecanización agrícola para los socios		●			
F8	Accesibilidad de semillas iniciales	●				
<b>Debilidades</b>						
D1	Irresponsabilidad de los socios					●
D2	Carencia de maquinaria de procesamiento de materia prima			●		
D3	Presupuesto limitado					●
D4	Falta de especialistas técnicos				●	
D5	Conflictos con la junta directiva					●
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>39%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>8%</b>	<b>23%</b>

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

#### Análisis. –

La asociación CONPAPA “AGROPAPA”, cuenta con cinco grandes fortalezas con un 39% entre las que se destaca: el precio fijo para los clientes, un mercado ya establecido, ubicación estratégica, créditos y accesos a las semillas para la producción. Mientras que la organización por parte de los socios y la mecanización de la producción cuentan como fortalezas que representan un 15%, la falta de especialistas técnicos es considerado como la única debilidad que representa el 8%, mientras que las grandes debilidades con un 23% son la falta de compromiso de los socios, el presupuesto limitado y los conflictos de la junta directiva.

### 3.2.6. Matriz perfil estratégico Externo

De igual manera que los factores internos, los externos se debe observar su importancia y como estos impactan de manera favorable o desfavorable para la asociación CONPAPA “AGROPAPA”, categorizando en las siguientes: Gran oportunidad (GO), Oportunidad (O), Equilibrado (E), Amenaza (A) y Gran Amenaza (GA).

**Tabla 34-3:** Matriz perfil estratégico Externo

Factores Externos		GO	O	E	A	GA
<b>Oportunidades</b>						
O1	Expansión en el mercado nacional	●				
O2	Cooperación con instituciones públicas y privadas		●			
O3	Dinamismo del comercio minorista		●			
O4	Fondos de inversión para el desarrollo	●				
O5	Condiciones agroclimáticas para cultivar papas		●			
<b>Amenazas</b>						
A1	Competencia directa con otros productores					●
A2	Factores climáticos					●
A3	Fluctuación en el incremento y disminución en la oferta y la demanda.					●
A4	Impuestos				●	
A5	Desastres naturales					●
A6	Problemas sanitarios					●
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>18%</b>	<b>27%</b>	<b>0%</b>	<b>9%</b>	<b>45%</b>

Realizado por: Quinche J. 2020

#### Análisis. –

La asociación CONPAPA “AGROPAPA”, cuenta con dos grandes oportunidades que representan el 18% que son: La expansión a mercados locales e internacionales y la inversión para el desarrollo, con una representación del 27% presenta oportunidades como, la cooperación de instituciones estatales y privadas, y las condiciones agroclimáticas, mientras que solo presenta una amenaza que es considerada los impuestos y por último, presenta cinco grandes amenazas entre las cuales encontramos con un 45% las siguientes: competencia, factores climáticos, fluctuación de la oferta y demanda, desastres naturales y problemas sanitarios.

**3.2.7. Matriz de correlación de las Fortalezas y Oportunidades.**

**Tabla 35-3:** Matriz de correlación Fortalezas y Oportunidades.

		<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>Total</b>	
		Expansión en el mercado nacional	Cooperación con instituciones públicas y privadas	Dinamismo del comercio minorista	Fondos de inversión para el desarrollo	Condiciones agroclimáticas para cultivar papas		
<b>F1</b>	Organización por parte de los socios productores	1	3	3	1	1	<b>9</b>	10%
<b>F2</b>	Precio fijo a los clientes	5	3	3	3	1	<b>15</b>	17%
<b>F3</b>	Asistencia técnica a los asociados	3	3	1	3	1	<b>11</b>	13%
<b>F4</b>	Mercado establecido en la provincia de Tungurahua.	3	1	5	1	1	<b>11</b>	13%
<b>F5</b>	Ubicación de la bodega en una zona estratégica	1	1	5	1	3	<b>11</b>	13%
<b>F6</b>	Créditos de semilla a los asociados	1	5	1	5	1	<b>13</b>	15%
<b>F7</b>	Mecanización agrícola para los socios	3	3	1	3	3	<b>13</b>	15%
<b>F8</b>	Accesibilidad de semillas iniciales	1	1	1	1	1	<b>5</b>	6%
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>88</b>	
		20%	23%	23%	20%	14%		100%

Realizado por: Quinche J. 2020

**3.2.8. Matriz de correlación de las debilidades y amenazas.**

**Tabla 36-3:** Matriz de correlación de las Debilidades y Amenazas.

		<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>		
		Competencia directa con otros productores	Factores climáticos	Fluctuación en el incremento y disminución en la oferta y la demanda.	Impuestos	Desastres naturales	Problemas sanitarios	<b>Total</b>	
<b>D1</b>	Irresponsabilidad de los socios	3	1	3	1	1	3	<b>12</b>	20%
<b>D2</b>	Carencia de maquinaria de procesamiento de materia prima	3	1	1	1	1	1	<b>8</b>	13%
<b>D3</b>	Presupuesto limitado	5	5	5	1	3	3	<b>22</b>	37%
<b>D4</b>	Falta de especialistas técnicos	3	1	1	1	1	1	<b>8</b>	13%
<b>D5</b>	Conflictos con la junta directiva	3	1	1	3	1	1	<b>10</b>	17%
<b>Total</b>		<b>17</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>60</b>	
		28%	15%	18%	12%	12%	15%		100%

Realizado por: Quinche J. 2020

### 3.2.9. Matriz de prioridades

**Tabla 37-3:** Matriz de prioridades del FODA.

Factores Internos	<b>Σ</b>	<b>Código</b>	<b>Fortalezas</b>
	15	<b>F2</b>	Precio fijo a los clientes
	13	<b>F6</b>	Créditos de semilla a los asociados
	13	<b>F7</b>	Mecanización agrícola para los socios
	11	<b>F3</b>	Asistencia técnica a los asociados
	11	<b>F4</b>	Mercado establecido en la provincia de Tungurahua.
	11	<b>F5</b>	Ubicación de la bodega en una zona estratégica
	9	<b>F1</b>	Organización por parte de los socios productores
	5	<b>F8</b>	Accesibilidad de semillas iniciales
	<b>Σ</b>	<b>Código</b>	<b>Debilidades</b>
22	<b>D3</b>	Presupuesto limitado	
12	<b>D1</b>	Irresponsabilidad de los socios	
10	<b>D5</b>	Conflictos con la junta directiva	
8	<b>D2</b>	Carencia de maquinaria de procesamiento de materia prima	
8	<b>D4</b>	Falta de especialistas técnicos	
Factores Externos	<b>Σ</b>	<b>Código</b>	<b>Oportunidades</b>
	20	<b>O2</b>	Cooperación con instituciones públicas y privadas
	20	<b>O3</b>	Dinamismo del comercio minorista
	18	<b>O1</b>	Expansión en el mercado nacional
	18	<b>O4</b>	Fondos de inversión para el desarrollo
	12	<b>O5</b>	Condiciones agroclimáticas para cultivar papas
	<b>Σ</b>	<b>Código</b>	<b>Amenazas</b>
	17	<b>A1</b>	Competencia directa con otros productores
	9	<b>A2</b>	Factores climáticos
	11	<b>A3</b>	Fluctuación en el incremento y disminución en la oferta y la demanda.
7	<b>A4</b>	Impuestos	
7	<b>A5</b>	Desastres naturales	
9	<b>A6</b>	Problemas sanitarios	

Realizado por: Quinche J. 2020

### 3.2.10. Matrices cruce de estrategias.

#### 3.2.10.1. Matriz estratégica FO.

El cruce de estrategias FO (fortalezas y oportunidades) nos permite identificar las oportunidades que posee la asociación CONPAPA “AGROPAPA”, de manera que las fortalezas de la organización sean aprovechadas con el fin de potenciarlas y convertirlas en oportunidades para el beneficio de la empresa.

**Tabla 38-3:** Matriz estratégica FO.

FO		O1	Expansión en el mercado nacional
		O2	Cooperación con instituciones públicas y privadas
		O3	Dinamismo del comercio minorista
		O4	Fondos de inversión para el desarrollo
		O5	Condiciones agroclimáticas para cultivar papas
F1	Organización de los socios productores	1. F1, F2, F4, O1, O2, O4 2. F3, F6, F7, O2, O4 3. F2, F5, O3	
F2	Precio fijo a los clientes		
F3	Asistencia técnica a los asociados		
F4	Mercado establecido en la provincia de Tungurahua.		
F5	Ubicación de la bodega en una zona estratégica		
F6	Créditos de semilla a los asociados		
F7	Mecanización agrícola para los socios		
F8	Accesibilidad de semillas iniciales		

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

**Interpretación. –**

- **F1, F2, F4, O1, O2, O4.**

Mediante la cooperación con instituciones públicas y privadas, se puede ampliar el mercado nacional basándonos en la organización de la asociación para satisfacer la demanda establecida tanto en la provincia como en el posible panorama nacional, con un precio fijo y competitivo.

- **F3, F4, F6, F7, O2, O4**

Aprovechar los fondos de inversión para el desarrollo, convenios con instituciones educativas u organismos gubernamentales para mejorar los procesos de producción, el acceso a semillas iniciales y asistencia técnica a los asociados.

- **F2, F5, O3**

Aprovechar la fuente de ingresos significativos provenientes de la venta minorista en la provincia de Tungurahua, y con un precio establecido, permitiéndonos abarcar el mercado de la mejor manera posible. Tomando en cuenta que se podrá almacenar parte de la producción.



### 3.2.10.2. Matriz estratégica FA.

Mediante el cruce de estrategias (fortalezas y amenazas), podemos determinar acciones que nos permitan utilizar las fortalezas de la asociación para reducir o evitar el impacto de las amenazas.

**Tabla 39-3:** Matriz estratégica FA.

FA		A1	Competencia directa con otros productores
		A2	Factores climáticos
		A3	Fluctuación en el incremento y disminución en la oferta y la demanda.
		A4	Impuestos
		A5	Desastres naturales
		A6	Problemas sanitarios
F1	Organización de los socios productores	1. F1, F2, F4, F5, A1, A3, A5 2. F1, F4, F5, A2, A5, A6	
F2	Precio fijo a los clientes		
F3	Asistencia técnica a los asociados		
F4	Mercado establecido en la provincia de Tungurahua.		
F5	Ubicación de la bodega en una zona estratégica		
F6	Créditos de semilla a los asociados		
F7	Mecanización agrícola para los socios		
F8	Accesibilidad de semillas iniciales		

Realizado por: Quinche J. 2020

#### Interpretación. –

- **F1, F2, F4, F5, A1, A3, A5**

Tomando en cuenta la estructura organizativa de la asociación, el precio establecido para venta directa y en bodega para la provincia de Tungurahua nos permitirá competir con otros proveedores cuya actividad se limita a la venta informal y con grandes productores de papa. Permitiendo ofrecer un producto de calidad con un precio constante que no varía por temporadas.

- **F1, F4, F5, A2, A5, A6**

Aprovechando la organización de los socios, el mercado establecido y la existencia de una bodega, se podrá tomar medidas para no perder durante desastres naturales, cambios climáticos, mediante el abastecimiento del mercado y la cooperación entre socios.

### 3.2.10.3. Matriz estratégica DO.

Es cruce de las debilidades con las oportunidades DO, nos permite utilizar los factores externos (oportunidades) para cubrir o eliminar las debilidades de organización, reduciendo el impacto negativo que conlleva estos factores internos para la asociación.

**Tabla 40-3:** Matriz estratégica DO.

DO	O1	Expansión en el mercado nacional
	O2	Cooperación con instituciones públicas y privadas
	O3	Dinamismo del comercio minorista
	O4	Fondos de inversión para el desarrollo
	O5	Condiciones agroclimáticas para cultivar papas
D1	Irresponsabilidad de los socios	1. D2, D3, D4, O2, O5 2. D1, D2, O1, O3
D2	Carencia de maquinaria de procesamiento de materia prima	
D3	Presupuesto limitado	
D4	Falta de especialistas técnicos	
D5	Conflictos con la junta directiva	

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

#### Interpretación. –

- **D2, D3, D4, O2, O5**

Aprovechando la cooperación con instituciones públicas y privadas, convenios con organizaciones operadoras de fondo de inversión. Se implementará maquinaria para el procesamiento de la materia prima, se presupuestará anualmente, y se contratará especialistas técnicos.

- **D1, D2, O1, O3**

Tomando en cuenta la expansión del mercado y la actividad de la venta al por menor, se puede plantear acciones para dar nuevas responsabilidades a los socios, de igual manera si se generará un ambiente de comunicación adecuado para la toma de decisiones.

### 3.2.10.4. Matriz estratégica DA.

El cruce DA, permite conocer las amenazas más significativas, y cómo impactarán a la asociación CONPAPA “AGROPAPA” principalmente a sus debilidades.

**Tabla 41-3:** Matriz estratégica DA.

DA	A1	Competencia directa con otros productores
	A2	Factores climáticos
	A3	Fluctuación en el incremento y disminución en la oferta y la demanda.
	A4	Impuestos
	A5	Desastres naturales
	A6	Problemas sanitarios
D1	Irresponsabilidad de los socios	1. D1, D3, D5, A1, A4, A6 2. D2, D4, A2, A6 3. D3, A4, A5, A6
D2	Carencia de maquinaria de procesamiento de materia prima	
D3	Presupuesto limitado	
D4	Falta de especialistas técnicos	
D5	Conflictos con la junta directiva	

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

#### **Interpretación. –**

#### **D1, D3, D5, A1, A4, A6**

La divergencia de la Junta directiva, la irresponsabilidad de los socios, no contar con los recursos necesarios para los procesos de producción pueden ocasionar que el mercado sea satisfecho por la competencia, ocasionando pérdidas financieras, pérdida de clientes, Además, si no se controlan los procesos generarán problemas sanitarios en los tubérculos.

#### **D2, D4, A2, A6**

La falta de maquinaria y de especialistas técnicos dentro de la asociación CONPAPA “AGROPAPA”, pueden verse impactados de manera significativa frente a factores como cambios climáticos o problemas sanitarios que ocasionan pérdida de producción, sin que se cuente con técnicos y tecnología que puedan solucionar la problemática.

#### **D3, A4, A5, A6**

El problema generado por no tener un presupuesto que sustente las actividades por año, puede traer como consecuencia, pérdidas financieras al momento de catástrofes naturales, cambios estacionales, problemas sanitarios. Por otro lado, el no contar con recursos limita el pago de impuestos y otros gastos.

### ***3.2.11. Sistema de gestión administrativa.***

El sistema de gestión administrativa para la asociación de productores Agrícolas basados en el rubro papa CONPAPA “AGROPAPA” de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, orientara a la organización al análisis de las necesidades de los clientes, y el bienestar de los socios, definiendo procesos, planificando, comunicando y permitiendo la retroalimentación con la finalidad de lograr los objetivos empresariales.

#### ***3.2.11.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.***

En la actualidad las empresas se desenvuelven en un entorno en constante cambio tecnológico con el fin de innovar en la producción de bienes y servicios, las empresas deben estar a la vanguardia para generar competitividad dentro del sector en el que se desenvuelve, y cumplir los objetivos empresariales, y a su vez generar un producto con valor agregado para destacar en el mercado.

La asociación de productores Agrícolas basados en el rubro papa CONPAPA “AGROPAPA”, desde el 2014 se dedica al acopio y comercio de variedades de papa en la ciudad de Ambato, con un mercado objetivo de personas de entre 20 años a 59 años, el noventa por ciento de las ventas es directa entre la asociación y los clientes, mientras el diez por ciento restantes se lo comercializa en la bodega. Cabe mencionar que el precio es el mismo en las dos formas de ventas de la organización. Actualmente se cuenta con 103 socios legalizados y son 61 socios activos con los que se organiza el abastecimiento del producto en bodega.

Entre los clientes de la asociación se encuentran propietarios de restaurantes en la provincia, principalmente tiendas, locales donde se venden comida rápida, pollerías y los supermercados TÍA. Las ventas de la asociación llegan a los 15.049 quintales de papas comerciales y 12.828 quintales de semilla.

Administrativamente la asociación CONPAPA “AGROPAPA” no ha podido conseguir beneficios económicos, ya que los costos de producción representan aproximadamente el 98% del ingreso en ventas, lo que indica que se maneja de manera empírica por parte de la junta directiva, presidencia y administración, que no permiten la reducción de gastos para obtener mayor utilidad. La asociación tampoco cuenta con manual de funciones, en los que los miembros y empleados puedan constatar sus funciones y responsabilidades. No existe una planificación anual por parte de la directiva ni la administración, consecuentemente no se han planteado los objetivos estratégicos para mejorar la asociación.

La falta de conocimientos técnicos por parte de los socios y directivos es un factor a tomar en cuenta, la pérdida se evidencia no solo financieramente sino también, en la producción obteniendo un producto no competitivo. El mercado se basa en la compra minorista y simplemente en la provincia de Tungurahua. Y con la implementación del sistema de gestión se busca obtener un mercado más amplio y posiblemente nacional.

#### *3.2.11.2. Justificación del sistema de gestión administrativo.*

Dentro de cualquier organización son importante los procesos administrativos y operativos, estos realizados de manera eficiente nos permiten alcanzar la competitividad y nos permiten marcar la diferencia. Se deben tomar en cuenta las necesidades de la empresa y diseñar un sistema de gestión administrativo que responda a estas, otro factor a tomar en cuenta es, que los miembros de la organización puedan ejecutar tareas y actividades de manera eficiente. De esta manera se beneficiará a los socios y personal administrativo, realizando sus actividades de manera organizada, planificada y controlada, mejorando los procesos de la organización.

La dirección planifica las funciones a realizar para cada área de la asociación, y controla su ejecución, con la finalidad de ofrecer un producto de calidad empleando los recursos disponibles, garantizando la satisfacción del cliente y consecuentemente el desarrollo y posicionamiento de la empresa en el mercado. El objetivo de la planificación es mejorar las áreas de mayor cuidado dentro de la organización con el fin de garantizar la rentabilidad.

Mediante el sistema de gestión administrativa, se plantearán propuestas o estrategias que permitan cambios dentro de la asociación, para esto el diseño del sistema de gestión buscara generar una estructura organizativa acorde a las necesidades de la empresa.

Es importante crear un entorno donde se genere una adecuada comunicación para que las actividades no se realicen de una manera errónea, además, influir en una comunicación clara y transparente, generando compromiso por parte de los socios y la administración, promoviendo oportunidades que ayuden al desarrollo y crecimiento de la organización.

#### *3.2.12. Planificación estratégica.*

##### *3.2.12.1. Misión.*

“Ser una Asociación que trabaje por el bienestar general de los asociados, a través de la producción y comercialización de snacks elaboradas de papas nativas, con la prestación de

servicios sociales y económicos, fomentando los valores asociativos de solidaridad, democracia, equidad, honestidad y lealtad con responsabilidad socio-empresarial y medio ambiental”.

#### *3.2.12.2. Visión.*

“Ser una Asociación generadora de excedentes que permita crecer sosteniblemente para el fortalecimiento socioeconómico y la prestación de servicios sociales y económicos, garantizando la satisfacción de las aspiraciones de nuestros Asociados, proveedores y nuestros clientes”.

#### *3.2.12.3. Objetivos.*

##### **Objetivo general.**

Presentar un diseño del sistema de gestión administrativo para la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA Tungurahua AGROPAPA con la finalidad de mejorar la rentabilidad.

##### **Objetivos específicos.**

1. Formular la planificación estratégica que precise los objetivos estratégicos para generar ventaja competitiva.
2. Determinar los procesos y el personal que se involucra en las actividades, establecer las funciones y responsabilidades para cumplir lo planificado.
3. Mantener al personal capacitado sobre los procesos de producción de la papa y el manejo de tecnología.
4. Establecer procesos de control a través de indicadores, para ofrecer productos de calidad y mantener la satisfacción de los clientes.

#### *3.2.12.4. Principios empresariales*

Se debe determinar el conjunto de valores y normas que sirvan como guía para los colaboradores de la asociación y ayuden a la toma de decisiones. Estás serán la base de la cultura de la asociación, buscando lograr los objetivos y el éxito a mediano y largo plazo.



**Figura 1-3:** Principios Empresariales.  
**Fuente:** Asociación CONPAPA “AGROPAPA”  
**Realizado por:** Quinche J. 2020

### **Emprendimiento.**

La asociación CONPAPA “AGROPAPA” enfoca sus esfuerzos a garantizar el bienestar de todos los que la conforman generando crecimiento personal y grupal brindando oportunidades de desarrollo.

### **Mejora continua.**

La asociación CONPAPA “AGROPAPA” orientará sus esfuerzos a un mejoramiento continuo, ofreciendo un producto de calidad.

### **Orientación al cliente.**

Los productos ofrecidos por la asociación CONPAPA “AGROPAPA”, son productos que cubren necesidades básicas, es importante cumplir las exigencias de los clientes y ofrecer un buen producto.

### **Confianza.**

La confianza dentro de la asociación CONPAPA “AGROPAPA”, permitirá incrementar la productividad además de favorecer el desarrollo del trabajo y el cumplimiento de objetivos dentro del entorno.

## **Sostenibilidad.**

La asociación CONPAPA “AGROPAPA” orientará su filosofía al desarrollo de sus actividades asegurando satisfacer las necesidades presentes sin comprometer a las futuras, de manera que la gestión de la organización genere un valor económico, ambiental a corto, mediano y largo plazo.

### *3.2.12.5. Objetivos estratégicos.*

La asociación CONPAPA “AGROPAPA”, mediante el análisis del entorno interno y externo de la organización, realizará objetivos que permitan dirigir los recursos y el personal con la finalidad de cumplir la meta, Estos objetivos deberán ser claros específicos alcanzables y medibles, con la finalidad de coordinar la administración con los socios y facilitar la toma de decisiones.

#### **Objetivos:**

1. Implementar proyectos productivos en el área agrícola para la cooperación con instituciones inversoras financiando maquinaria, insumos e infraestructura.
2. Generar un crecimiento participativo en el mercado local y regional.
3. Diseñar un sistema de gestión de inventarios para implementarlo en la bodega de la asociación, garantizando las cuotas de abastecimiento.
4. Ofrecer productos de calidad que satisfagan al cliente y creen fidelización de los clientes.
5. Mantener y expandir la cartera de clientes en el nicho de mercado (restaurantes y supermercados).
6. Implementación de un manual de funciones para determinar las responsabilidades de los miembros de la asociación.
7. Controlar los procesos internos como externos, cumplir requerimientos técnicos para ofrecer un producto de calidad.
8. Implementar un plan de capacitación de procesos a los asociados y asistencia técnica, lo que permitirá mejorar la producción.
9. Diseñar un plan de capacitación y control para los administrativos, para mejorar la gestión y cumplir los objetivos de la asociación.
10. Controlar los procesos por medio de indicadores de medición de rendimiento laboral y de producción.



### 3.2.12.6. Perspectiva estratégica

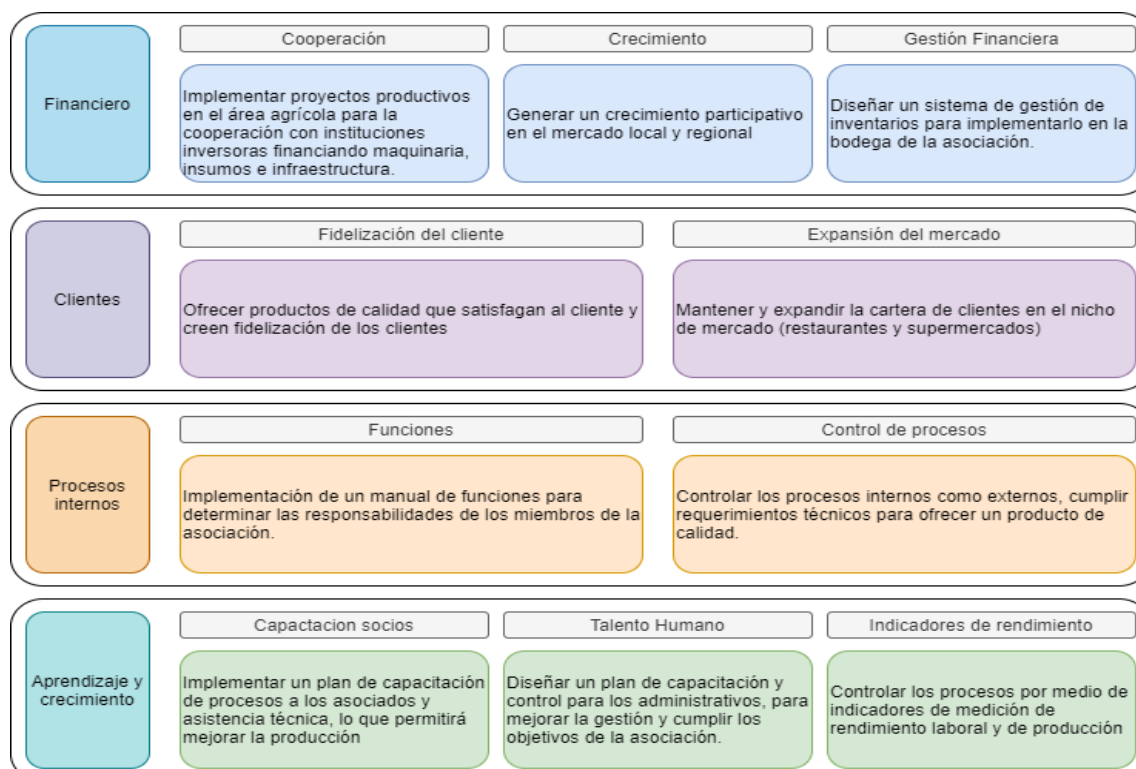
**Tabla 42-3:** Perspectiva estratégica.

Perspectiva	Eje	Objetivo Estratégico
Financiero	Cooperación	Implementar proyectos productivos en el área agrícola para la cooperación con instituciones inversoras financiando maquinaria, insumos e infraestructura.
	Crecimiento	Generar un crecimiento participativo en el mercado local y regional
	Gestión Financiera	Diseñar un sistema de gestión de inventarios para implementarlo en la bodega de la asociación, garantizando las cuotas de abastecimiento.
Clientes	Fidelización del cliente	Ofrecer productos de calidad que satisfagan al cliente y creen fidelización de los clientes
	Expansión del mercado	Mantener y expandir la cartera de clientes en el nicho de mercado (restaurantes y supermercados)
Procesos internos	Funciones	Implementación de un manual de funciones para determinar las responsabilidades de los miembros de la asociación.
	Control de procesos	Controlar los procesos internos como externos, cumplir requerimientos técnicos para ofrecer un producto de calidad.
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación de los socios	Implementar un plan de capacitación de procesos a los asociados y asistencia técnica, lo que permitirá mejorar la producción
	Talento Humano	Diseñar un plan de capacitación y control para los administrativos, para mejorar la gestión y cumplir los objetivos de la asociación
	Indicadores de rendimiento	Controlar los procesos por medio de indicadores de medición de rendimiento laboral y de producción

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

### 3.2.12.7. Mapa estratégico



**Figura 2-3:** Mapa estratégico.

Realizado por: Quinche J. 2020

### **3.2.13. Cuadro de mando integral.**

Mediante esta herramienta definiremos y seguiremos a las diferentes estrategias planteadas, describiendo y comunicando a los diferentes miembros de la asociación CONPAPA “AGROPAPA”, mediremos las estrategias y tendremos un seguimiento, control de las mismas. y determinaremos la forma de evaluación de objetivos mediante la implementación de indicadores.

**Tabla 43-3:** Cuadro de mando integral.

Perspectiva	Eje	Objetivo Estratégico	KPI	Unidad de medida	Frecuencia	Indicador óptimo	Indicador tolerable	Indicador deficiente	Responsable
<b>Financiero</b>	Cooperación	Implementar proyectos productivos en el área agrícola para la cooperación con instituciones inversoras financiando maquinaria, insumos e infraestructura.	Presentación de proyectos productivos para inversión	Porcentaje	Anual				Departamento financiero
	Crecimiento	Generar un crecimiento participativo en el mercado local y regional	Participación de la empresa en el mercado	Porcentaje	Anual				Departamento financiero
	Gestión Financiera	Diseñar un sistema de gestión de inventarios para implementarlo en la bodega de la asociación, garantizando las cuotas de abastecimiento.	Implementación de sistema de inventario en bodega	Porcentaje	Anual				Departamento financiero
<b>Clientes</b>	Fidelización del cliente	Ofrecer productos de calidad que satisfagan al cliente y creen fidelización de los clientes	(Clientes satisfechos / Total de clientes)	Porcentaje	Semestral				Departamento de ventas
	Expansión del mercado	Mantener y expandir la cartera de clientes en el nicho de mercado (restaurantes y supermercados)	(Cartera clientes actual / cartera clientes año anterior)	Porcentaje	Anual				Departamento de ventas
<b>Procesos internos</b>	Funciones	Implementación de un manual de funciones para determinar las responsabilidades de los miembros de la asociación.	Presentación de manuales de funciones	Porcentaje	Anual				Administración
	Control de procesos	Controlar los procesos internos como externos, cumplir requerimientos técnicos para ofrecer un producto de calidad.	Verificación de procesos	Porcentaje	Mensual				Departamento de producción
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Capacitación socios	Implementar un plan de capacitación de procesos a los asociados y asistencia técnica, lo que permitirá mejorar la producción	Plan de capacitación de procesos de producción	Porcentaje	Semestral				Administración
	Talento Humano	Diseñar un plan de capacitación y control para los administrativos, para mejorar la gestión y cumplir los objetivos de la asociación	Plan de capacitación de control interno y gestión	Porcentaje	Semestral				Administración
	Indicadores de rendimiento	Controlar los procesos por medio de indicadores de medición de rendimiento laboral y de producción	Formato evaluación de desempeño laboral	Porcentaje	Mensual				Administración

Realizado por: Quinche J. 2020

**Tabla 44-3:** Ponderación para los indicadores del cuadro de mando integral

Eje	Óptimo	Tolerable	Deficiente
<b>Crecimiento organizacional</b>	10%	6%	3%
<b>Expansión en el mercado</b>	20%	15%	10%
<b>Otros</b>	100%	75%	50%

Realizado por: Quinche J. 2020

**Tabla 45-3:** Semáforo indicador cuadro de mando integral.

Indicador	Color
Óptimo	
Tolerable	
Deficiente	

Realizado por: Quinche J. 2020

**3.2.14. Actividades a desarrollar.****Cooperación con instituciones inversoras para financiación.****Tabla 46-3:** Cooperación con instituciones inversoras para financiación.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	<b>Fecha:</b>
	<b>Página:</b> 1/10
<b>Cooperación con instituciones inversoras para financiación.</b>	
<b>Responsable:</b>	Departamento Financiero
<b>Plazo de ejecución:</b>	Anual
<b>Objetivo:</b>	Implementar proyectos productivos en el área agrícola para la cooperación con instituciones inversoras financiando maquinaria, insumos e infraestructura.
<b>Planes a desarrollar:</b>	
A1. Analizar las debilidades dentro de la infraestructura de la organización.	
A2. Definir los objetivos y el alcance del proyecto.	
A3. Realización de estimaciones.	
A4. Asignación de tareas.	
A5. Revisión y aprobación del proyecto para presentación.	

Realizado por: Quinche J. 2020

## Crecimiento participativo en el mercado.

**Tabla 47-3:** Crecimiento participativo en el mercado.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAP</b>	<b>Fecha:</b>
	<b>Página:</b> 2/10
<b>Crecimiento participativo en el mercado</b>	
<b>Responsable:</b>	Departamento financiero
<b>Plazo de ejecución:</b>	Anual
<b>Objetivo:</b>	Generar un crecimiento participativo en el mercado local y regional.
<b>Planes a desarrollar:</b>	
A1. Establecer la meta o incremento porcentual en ventas que se espera obtener.	
A2. Determinar el tipo de cliente y el nicho de mercado al que se dirige el producto.	
A3. Determinar las necesidades que buscamos satisfacer.	
A4. Plantear estrategias de distribución (distribución selectiva).	
A5. Decidir estrategias de promoción de la marca y del producto.	

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

## Fidelización del cliente.

**Tabla 48-3:** Fidelización del cliente.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	<b>Fecha:</b>
	<b>Página:</b> 4/10
<b>Fidelización del cliente</b>	
<b>Responsable:</b>	Departamento de ventas
<b>Plazo de ejecución:</b>	Semestral
<b>Objetivo:</b>	Ofrecer productos de calidad que satisfagan al cliente y creen fidelización de los clientes
<b>Planes a desarrollar:</b>	
A1. Identificar a los clientes y potenciales clientes y las necesidades de la demanda.	
A2. Determinar las cualidades del producto (papas)	
A3. Identificar debilidades del producto (quejas de los clientes).	
A4. Consultar al cliente sobre la atención y la venta del producto.	
A5. Diseñar un plan de atención personalizada.	
A6. Mantener la comunicación con el cliente.	
A7. Determinar promociones para los clientes.	

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

## Expansión en el mercado.

**Tabla 49-3:** Expansión en el mercado.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	<b>Fecha:</b>
	<b>Página:</b> 5/10
<b>Expansión en el mercado.</b>	
<b>Responsable:</b>	Departamento de ventas
<b>Plazo de ejecución:</b>	Anual
<b>Objetivo:</b>	Mantener y expandir la cartera de clientes en el nicho de mercado (restaurantes y supermercados).
<b>Planes a desarrollar:</b>	
A1. Identificar y conocer a los clientes.	
A2. Enfocarse en los canales de ventas	
A3. Determinar el mercado potencial	
A4. Establecer estrategias de diversificación.	
A5. Establecer principios de competencia y estrategias competitivas.	

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

## Implementación del manual de funciones.

**Tabla 50-3:** Implementación del manual de funciones.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	<b>Fecha:</b>
	<b>Página:</b> 6/10
<b>Implementación del manual de funciones.</b>	
<b>Responsable:</b>	Administración
<b>Plazo de ejecución:</b>	Anual
<b>Objetivo:</b>	Implementación de un manual de funciones para determinar las responsabilidades de los miembros de la asociación.
<b>Planes a desarrollar:</b>	
A1. Identificar los cargos en la asociación	
A2. Determinar las debilidades de cada sector	
A3. Identificar el objetivo y el alcance de cada puesto	
A4. Determinar las funciones de cada cargo	
A5. Determinar el nivel jerárquico de cada cargo.	

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

## Controlar los procesos internos.

**Tabla 51-3:** Controlar los procesos internos.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	<b>Fecha:</b>
	<b>Página:</b> 7/10
<b>Controlar los procesos internos</b>	
<b>Responsable:</b>	Departamento de producción
<b>Plazo de ejecución:</b>	Mensual
<b>Objetivo:</b>	Controlar los procesos internos como externos, cumplir requerimientos técnicos para ofrecer un producto de calidad.
<b>Planes a desarrollar:</b>	
A1. Planificar el control y el alcance	
A2. Ejecutar el plan de control	
A3. Recolectar la información necesaria	
A4. Evaluar los procesos	
A5. Diagnosticar	

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

## Capacitación de los socios.

**Tabla 52-3:** Capacitación de los socios

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	<b>Fecha:</b>
	<b>Página:</b> 8/10
<b>Capacitación de los socios</b>	
<b>Responsable:</b>	Administración
<b>Plazo de ejecución:</b>	Semestral
<b>Objetivo:</b>	Implementar un plan de capacitación de procesos a los asociados y asistencia técnica, lo que permitirá mejorar la producción
<b>Planes a desarrollar:</b>	
A1. Identificar necesidades o debilidades	
A2. Clasificar las necesidades o debilidades	
A3. Definir objetivos de la capacitación	
A4. Elaboración del programa	
A5. Ejecución	
A6. Evaluación de resultados	

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

## Capacitación de empleados.

**Tabla 53-3:** Capacitación de empleados

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	<b>Fecha:</b>
	<b>Página:</b> 9/10
<b>Capacitación de empleados</b>	
<b>Responsable:</b>	Administración
<b>Plazo de ejecución:</b>	Semestral
<b>Objetivo:</b>	Diseñar un plan de capacitación y control para los administrativos, para mejorar la gestión y cumplir los objetivos de la asociación
<b>Planes a desarrollar:</b>	
A1. Identificar necesidades o debilidades	
A2. Clasificar las necesidades o debilidades	
A3. Definir objetivos de la capacitación	
A4. Elaboración del programa	
A5. Ejecución	
A6. Evaluación de resultados	

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

## Indicadores de rendimiento.

**Tabla 54-3:** Indicadores de rendimiento.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	<b>Fecha:</b>
	<b>Página:</b> 10/10
<b>Indicadores de rendimiento</b>	
<b>Responsable:</b>	Administración
<b>Plazo de ejecución:</b>	Mensual
<b>Objetivo:</b>	Controlar los procesos por medio de indicadores de medición de rendimiento laboral y de producción
<b>Planes a desarrollar:</b>	
A1. Planificar el alcance y control de los procesos	
A2. Definir parámetros a evaluar	
A3. Desarrollar el formato de evaluación de desempeño	
A4. Evaluar los procesos	
A5. Diagnosticar y tomar decisiones.	

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020



### 3.2.15. Manual de funciones.

El análisis y la descripción de los diferentes puestos en la empresa permiten que esta herramienta gestione bien las áreas de la empresa y permiten establecer normas de coordinación entre cargos.

#### Vocales de la Junta Directiva

Tabla 55-3: Manual de funciones de Vocales de la Junta Directiva.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	
<b>Puesto:</b>	Vocales de la Junta Directiva
<b>Departamento:</b>	Junta Directiva
<b>Cargo Superior:</b>	Junta General
<b>Supervisa:</b>	Presidencia - Administración - Secretaría - Departamentos de Producción, Financiero, Ventas y otros servicios
<b>Código:</b>	1-01
<b>Formación profesional:</b>	No especificado
<b>Requisitos:</b>	Ser socio legalizado y mantenerse en activo.
<b>Objetivo del puesto:</b>	Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación
<b>Descripción de tareas:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados;</li><li>2. Autorizar la celebración de contratos en los que intervengan la Asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual;</li><li>3. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno;</li><li>4. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación, con sus respectivos presupuestos;</li><li>5. Presentar, para aprobación de la Junta General, los estados financieros, balance social y su informe de labores; y,</li><li>6. Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General.</li><li>7. Fijar la Retribución económica al Administrador.</li><li>8. Disponer la apertura o cierre de cuentas de la asociación en instituciones del sector financiero y designe a los funcionarios que deben registrar sus firmas de legalidad para el manejo de dichas cuentas;</li><li>9. Gestionar proyectos que beneficien a los socios de las Asociación, en instancias tanto en sector Público, Privado o con Cooperación Internacional.</li><li>10. Elaborar políticas institucionales y metodológicas de trabajo.</li><li>11. Dictar los reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Junta General.</li><li>12. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, e la cuantía que fije el Reglamento Interno;</li><li>13. La Junta Directiva autorizara la adquisición de bienes muebles y servicios hasta un monto no mayor a \$15.000,00 dólares (fondos propios) y previo al cumplimiento de las normas financieras.</li><li>14. Elaborar el plan estratégico, y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Junta General;</li></ol>

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

## Vocales de la Junta de Vigilancia

**Tabla 56-3:** Manual de funciones de Vocales de la Junta de Vigilancia

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	
<b>Puesto:</b>	Vocales de la Junta de Vigilancia
<b>Departamento:</b>	Junta de Vigilancia
<b>Cargo Superior:</b>	Junta General
<b>Supervisa:</b>	Presidencia - Administración - Secretaría - Departamentos de Producción, Financiero, Ventas y otros servicios
<b>Código:</b>	1-02
<b>Formación profesional:</b>	No especificado
<b>Requisitos:</b>	Ser socio legalizado y mantenerse en activo.
<b>Objetivo del puesto:</b>	Vigilar que la Asociación cumpla permanentemente con el acuerdo definido en los Estatutos y promueva el desarrollo y aplicación de políticas, normas, estrategias
<b>Descripción de tareas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar los gastos económicos que realice la Asociación;</li> <li>2. Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada;</li> <li>3. Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el Administrador; y,</li> <li>4. Presentar su informe anual de labores a la Junta General.</li> <li>5. Presentar su informe anual de labores a la Junta General para su aprobación;</li> <li>6. Efectuar las funciones de auditoría interna del periodo fiscal anterior y como producto final debe presentar a la Junta Directiva el Informe de Auditoria, hasta cuando la Superintendencia lo requiera;</li> <li>7. Presentar a la Asamblea General con la ayuda de un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social;</li> <li>8. Observar cuando las resoluciones y decisiones de la Junta directiva y de la Administración, es su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Junta Directiva, contando previamente con los criterios de la Administración;</li> <li>9. Informar a la Junta Directiva y a la Junta General, sobre los riesgos que puedan afectar a la Asociación;</li> <li>10. Solicitar al presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Junta General, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones;</li> <li>11. Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por la Junta Directiva, aplicando lo dispuesto en el Reglamento Interno;</li> </ol>

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

## Presidencia.

**Tabla 57-3:** Manual de funciones del presidente.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	
<b>Puesto:</b>	Presidente
<b>Departamento:</b>	Presidencia
<b>Cargo Superior:</b>	Junta General - Junta Directiva - Junta de Vigilancia
<b>Supervisa:</b>	Administración - Secretaría - Departamentos de Producción, Financiero, Ventas y otros servicios
<b>Código:</b>	1-03
<b>Formación profesional:</b>	No especificado
<b>Requisitos:</b>	Ser socio legalizado y mantenerse en activo.
<b>Objetivo del puesto:</b>	Ejercer la representación legal de la Asociación
<b>Descripción de tareas:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Convocar y presidir las juntas generales y sesiones de la junta directiva;</li><li>2. Firmar, conjuntamente con el secretario, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;</li><li>3. Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la Asociación; y,</li><li>4. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva.</li><li>5. Suscribir los cheques conjuntamente con el Administrador, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine;</li><li>6. Dirimir con su voto los empates, únicamente, en votaciones de Junta General;</li><li>7. Resolver los asuntos urgentes e impostergables, de competencia de la Junta Directiva, debiendo informar, en la primera sesión de dicho Junta o de Junta General.</li></ol>

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

## Gerente

**Tabla 58-3:** Manual de funciones del Gerente.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	
<b>Puesto:</b>	Gerente
<b>Departamento:</b>	Administración
<b>Cargo Superior:</b>	Junta General - Junta Directiva - Junta de Vigilancia- Presidencia
<b>Supervisa:</b>	Secretaria - Departamento de Producción, Financiero, de Ventas y de otros servicios.
<b>Código:</b>	1-04
<b>Formación profesional:</b>	Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas.
<b>Requisitos:</b>	2 años de experiencia como mínimo en cargos similares
<b>Objetivo del puesto:</b>	Administrar la asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados
<b>Descripción de tareas:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representar legalmente a la asociación</li> <li>2. Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva;</li> <li>3. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General.</li> <li>4. Presentar los informes de los estados financieros y el balance social por parte del Financiero de la Asociación, para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General en cada periodo fiscal;</li> <li>5. Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminada los contratos de trabajo de acuerdo con la Ley;</li> <li>6. Suscribir convenios con entidades financieras, bolsa de valores, cooperaciones internacionales e Instituciones Públicas y Privadas para el cumplimiento de objeto social de la Asociación;</li> <li>7. Firmar cheques de la Asociación y autorizar pagos y gastos de acuerdo con el presupuesto anua;</li> <li>8. Diseñar y administrar la política salarial de la asociación, en base a la disponibilidad financiera;</li> <li>9. Diseñar y administrar la política de trabajo de Departamento de Producción y Semillas; Departamento Financiero; Departamento de Ventas; Departamento de Créditos y los demás departamentos que a posterior pueda incorporarse para el cumplimiento de su objeto social;</li> <li>10. Presentar propuestas y proyectos a diferentes entidades tanto públicas y privadas o a cooperaciones internacionales y a entidades financieras;</li> <li>11. En general, todas las demás funciones que le correspondan como representate legal de la Asociación y ejecutor de las decisiones de la Junta de Directivas y más disposiciones legales.</li> </ol>

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

## Secretaria.

**Tabla 59-3:** Manual de funciones de la secretaria.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	
<b>Puesto:</b>	Secretaria
<b>Departamento:</b>	Administración
<b>Cargo Superior:</b>	Junta General - Junta Directiva - Junta de Vigilancia- Presidencia - Administración
<b>Supervisa:</b>	Ninguno
<b>Código:</b>	1-05
<b>Formación profesional:</b>	No especificado
<b>Requisitos:</b>	No especificado
<b>Objetivo del puesto:</b>	Realizar todas las tareas administrativas en la oficina
<b>Descripción de tareas:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Elaborar las actas de las sesiones de Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación;</li><li>2. Firmar, conjuntamente con el presidente, la documentación de la asociación y las actas de las sesiones;</li><li>3. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del presidente;</li><li>4. Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la asociación;</li><li>5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;</li><li>6. Entregar a los asociados, previa autorización del presidente, la información que este a su cargo y que le sea requerida; y,</li><li>7. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales.</li><li>8. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales.</li></ol>

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

## Jefe del Departamento de Producción.

**Tabla 60-3:** Manual de funciones del jefe del Departamento de Producción.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	
<b>Puesto:</b>	Jefe del Departamento de Producción
<b>Departamento:</b>	Departamento de Producción
<b>Cargo Superior:</b>	Junta General - Junta Directiva - Junta de Vigilancia- Presidencia - Administración
<b>Supervisa:</b>	Departamento de Producción
<b>Código:</b>	2-01
<b>Formación profesional:</b>	Ingeniero en Administración de Empresas, ingeniero Industrial, Ingeniero en alimentos
<b>Requisitos:</b>	2 años de experiencia como mínimo en cargos similares
<b>Objetivo del puesto:</b>	Controlar y supervisar las cuotas de producción total de la asociación
<b>Descripción de tareas:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Despachar los pedidos</li><li>2. Supervisar las líneas de producción, ajustes y mejoras puntuales</li><li>3. Asegurar que todos los empleados sigan las pautas de salud y seguridad estándar de la industria.</li><li>4. Comunicar cualquier problema u obstáculo a la alta dirección</li><li>5. Crear cronogramas para los empleados a fin de asegurar niveles óptimos de dotación de personal</li></ol>

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

## Jefe del Departamento Financiero.

**Tabla 61-3:** Manual de funciones del jefe del Departamento Financiero.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	
<b>Puesto:</b>	Jefe del Departamento Financiero
<b>Departamento:</b>	Departamento Financiero
<b>Cargo Superior:</b>	Junta General - Junta Directiva - Junta de Vigilancia- Presidencia - Administración
<b>Supervisa:</b>	Departamento Financiero
<b>Código:</b>	2-02
<b>Formación profesional:</b>	Ingeniero en contabilidad, Ingeniero en Administración de Empresas.
<b>Requisitos:</b>	2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.
<b>Objetivo del puesto:</b>	Realizar actividades administrativas de archivo, control y registrar las transacciones contables de las operaciones de la empresa
<b>Descripción de tareas:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Clasificar, registrar e interpretar la información de la empresa.</li><li>2. Mantener actualizados los documentos legales de la compañía y entregar al personal que lo requiera</li><li>3. Elaborar la nómina y liquidación de seguridad social.</li><li>4. Realizar los presupuestos de la asociación</li><li>5. Elaboración del plan financiero a largo plazo para la evaluación de las necesidades financieras.</li><li>6. Planificación y política financiera a corto plazo, que incluye la gestión global del circulante.</li><li>7. Contratación, gestión y control de las fuentes de financiación.</li></ol>

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

## Jefe Departamento de Ventas

**Tabla 62-3:** Manual de funciones del jefe del departamento de Ventas.

<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	
<b>Puesto:</b>	Jefe Departamento de Ventas
<b>Departamento:</b>	Departamento de Ventas
<b>Cargo Superior:</b>	Junta General - Junta Directiva - Junta de Vigilancia- Presidencia - Administración
<b>Supervisa:</b>	Departamento de Ventas
<b>Código:</b>	2-03
<b>Formación profesional:</b>	Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas.
<b>Requisitos:</b>	2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.
<b>Objetivo del puesto:</b>	Gestión del proceso de comercialización
<b>Descripción de tareas:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planifican y supervisar el trabajo de los vendedores</li><li>2. Diseñar y presentar estrategias de ventas e informes para que los analice la gerencia.</li><li>3. Elaborar presupuestos</li><li>4. Elaborar y supervisar las rutas de distribución del producto</li><li>5. Supervisión de tareas operativas</li></ol>

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

### **3.2.16. Estructura Organizacional.**

Se debe contemplar como principio organizacional la jerarquía o la autoridad directa, presentando la estructura formal de la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA “AGROPAPA”. Donde podemos determinar las funciones de cada cargo y la comunicación en la organización.

Debemos considerar que el organigrama estructural está elaborado por niveles jerárquicos, y determinando los canales de comunicación formal de la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA “AGROPAPA”, como se indica en la figura 2-3. Organigrama estructural, donde se evidencia los diferentes niveles empezando desde los directivos hasta el personal de apoyo.





**Figura 3-3:** Estructura Organizacional de la Asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA "AGROPAPA".

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

A continuación, se detallará los miembros en cada nivel que presenta la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA “AGROPAPA”:



**Figura. 4-3:** Niveles jerárquicos de la Asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA "AGROPAPA".

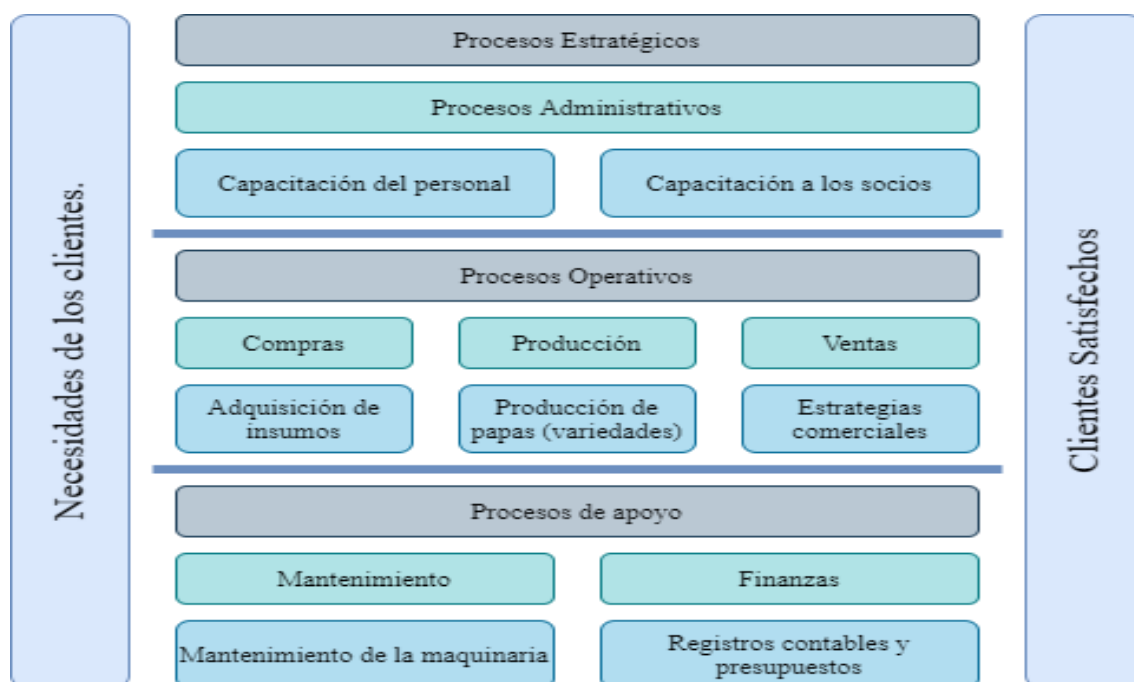
Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

### 3.2.17. Procesos de la organización.

#### 3.2.17.1. Mapa de procesos de la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA "AGROPAPA".

Mediante esta herramienta podemos determinar los procesos que realiza la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA “AGROPAPA”. Identificando las actividades, niveles y recursos mediante el ingreso de elementos de entradas y obteniendo elementos de salidas.



**Figura 5-3:** Mapa de procesos de la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA Tungurahua "AGROPAPA".

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

### 3.2.18. Manuales de procedimientos.

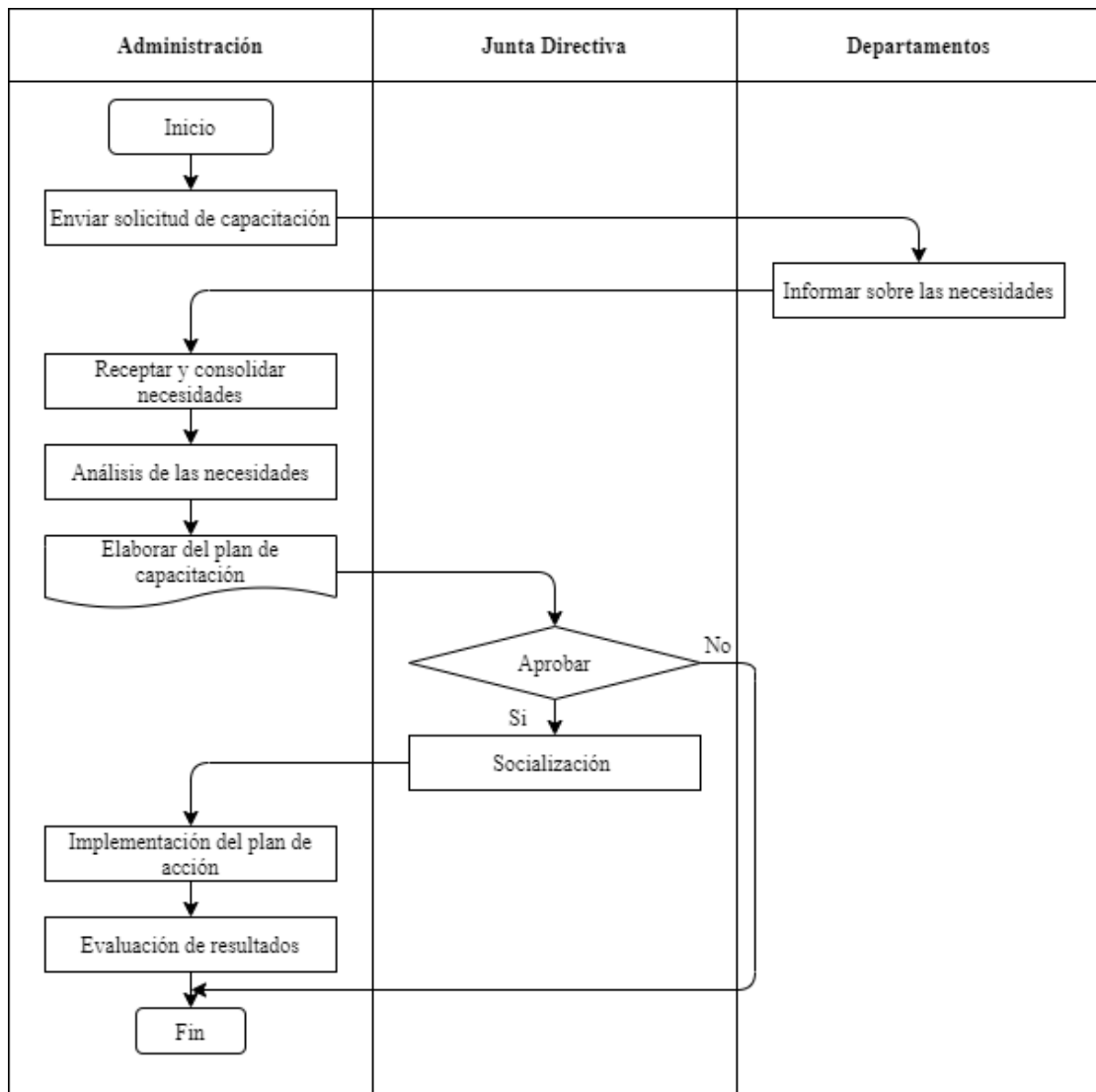
#### Manual de procedimientos: Capacitación del personal.

**Tabla 63-3.** Manual de procedimientos: Capacitación del personal.

Fecha:	<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	
Página:		
<b>Proceso: Capacitación del personal.</b>		
Nro .	Responsable	Descripción
1	Administración	Enviar solicitud de capacitación a cada departamento.
2	Administración	Receptar y consolidar las necesidades de cada departamento.
3	Administración	Análisis de las necesidades de capacitación dentro de cada departamento.
4	Administración	Elaborar el plan de capacitación de la organización.
5	Administración	Presentación del plan de capacitación a la junta directiva.
6	Junta Directiva	Revisión y aprobación del plan de capacitación.
7	Junta Directiva	Socialización del plan de capacitación a los diferentes departamentos.
8	Administración	Implementación del plan de capacitación en la Asociación.
9	Administración	Evaluación de resultados.

Realizado por: Quinche J. 2020

**Flujograma: Capacitación del personal.**



**Gráfico 22-3:** Flujograma: Capacitación del personal.

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

**Manual de procedimientos: Capacitación de los socios.**

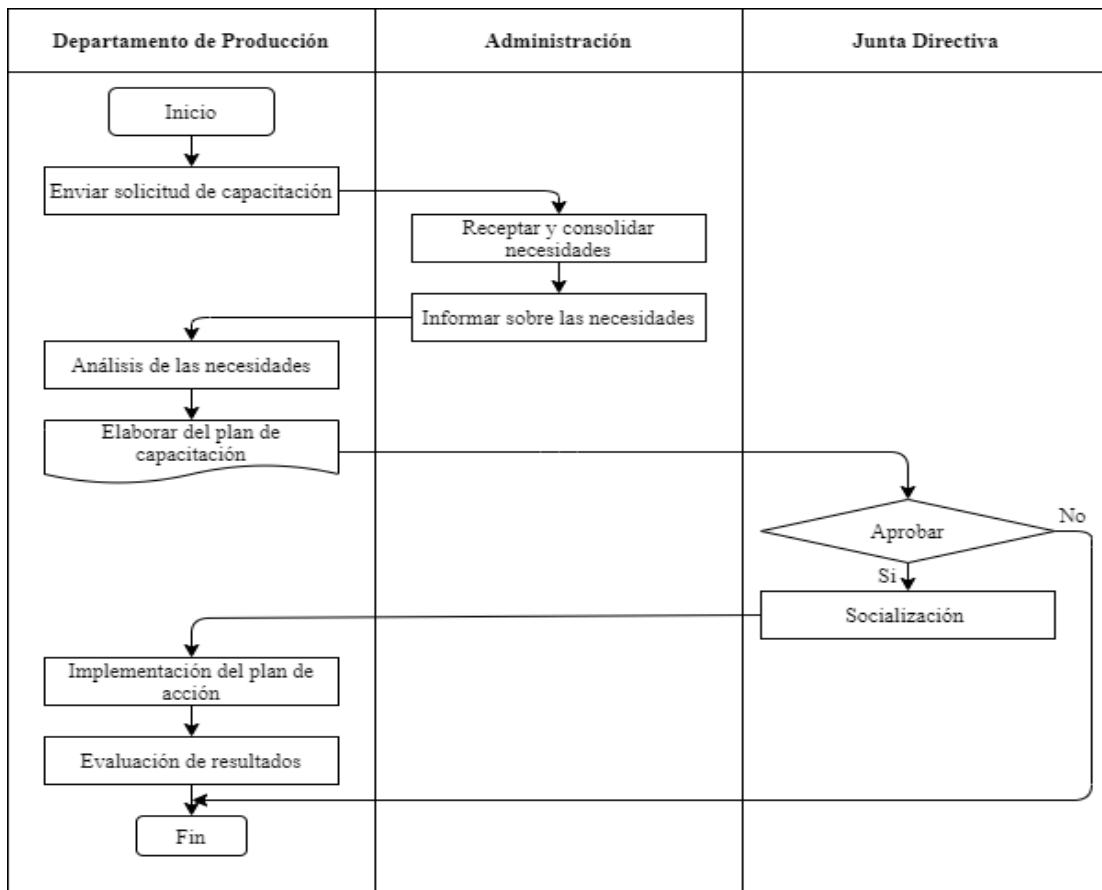
**Tabla 64-3:** Manual de procedimientos: Capacitación de los socios.

Fecha:	<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	
Página:		
<b>Proceso:</b> Capacitación de los socios		
Nro.	Responsable	Descripción
1	Dpto. de Producción	Enviar solicitud de capacitación a administración y junta directiva.
2	Administración	Receptar y consolidar las necesidades del departamento.
3	Dpto. de Producción	Análisis de las necesidades de capacitación para la producción de papas.
4	Dpto. de Producción	Elaborar el plan de capacitación para los socios de la asociación.
5	Dpto. de Producción	Presentación del plan de capacitación a la junta directiva.
6	Dpto. de Producción	Revisión y aprobación del plan de capacitación para los socios
7	Junta Directiva	Socialización del plan de capacitación a los socios para la producción.
8	Dpto. de Producción	Implementación del plan de capacitación para mejorar los procesos de producción.
9	Dpto. de Producción	Evaluación de resultados.

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

**Flujograma: Capacitación de los socios.**



**Gráfico 23-3:** Flujograma: Capacitación de los socios.

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

**Manual de procesos: Adquisición de insumos.**

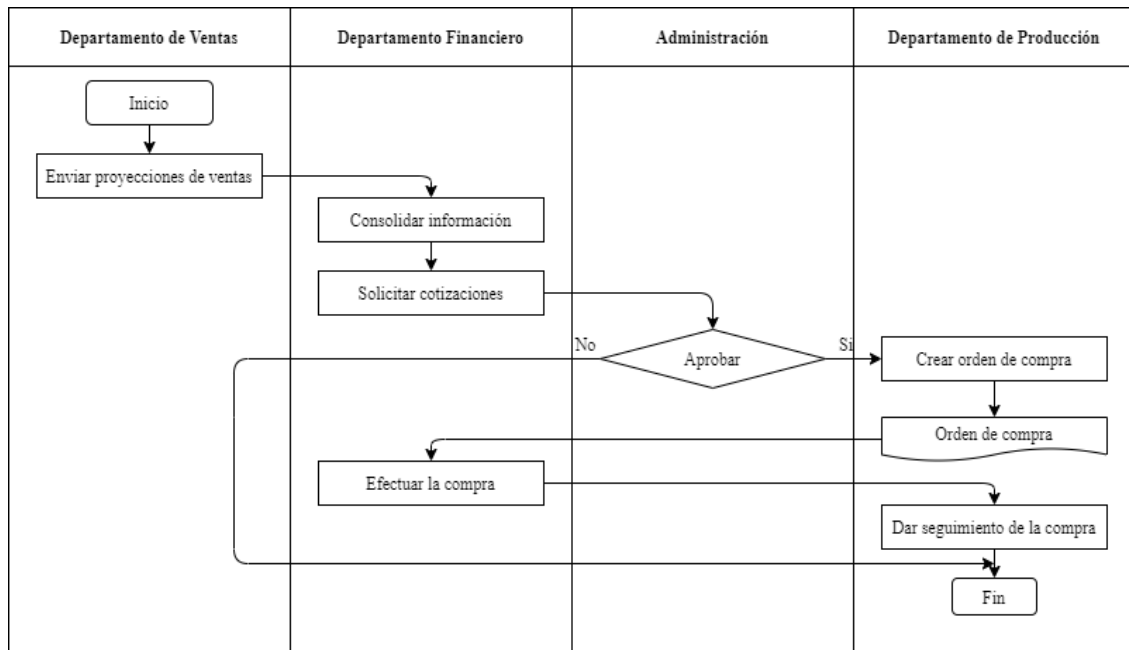
**Tabla 65-3:** Manual de procesos: Adquisición de insumos.

Fecha:	<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	
Página:		
<b>Proceso:</b> Adquisición de insumos		
Nro.	Responsable	Descripción
1	Dpto. de Ventas	Enviar proyecciones de ventas.
2	Dpto. Financiero	Consolidar información
3	Dpto. Financiero	Solicitar cotización e información necesaria.
4	Administración	Aprobar compra
5	Dpto. de Producción	Crear orden de compra
6	Dpto. de Producción	Enviar orden de compra
7	Dpto. Financiero	Efectuar la compra
8	Dpto. de Producción	Seguimiento de la orden de compra.

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

**Flujograma: Adquisición de insumos.**



**Gráfico 24-3:** Flujograma: Adquisición de insumos.

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

## Manual de procesos: Producción de papas (variedades)

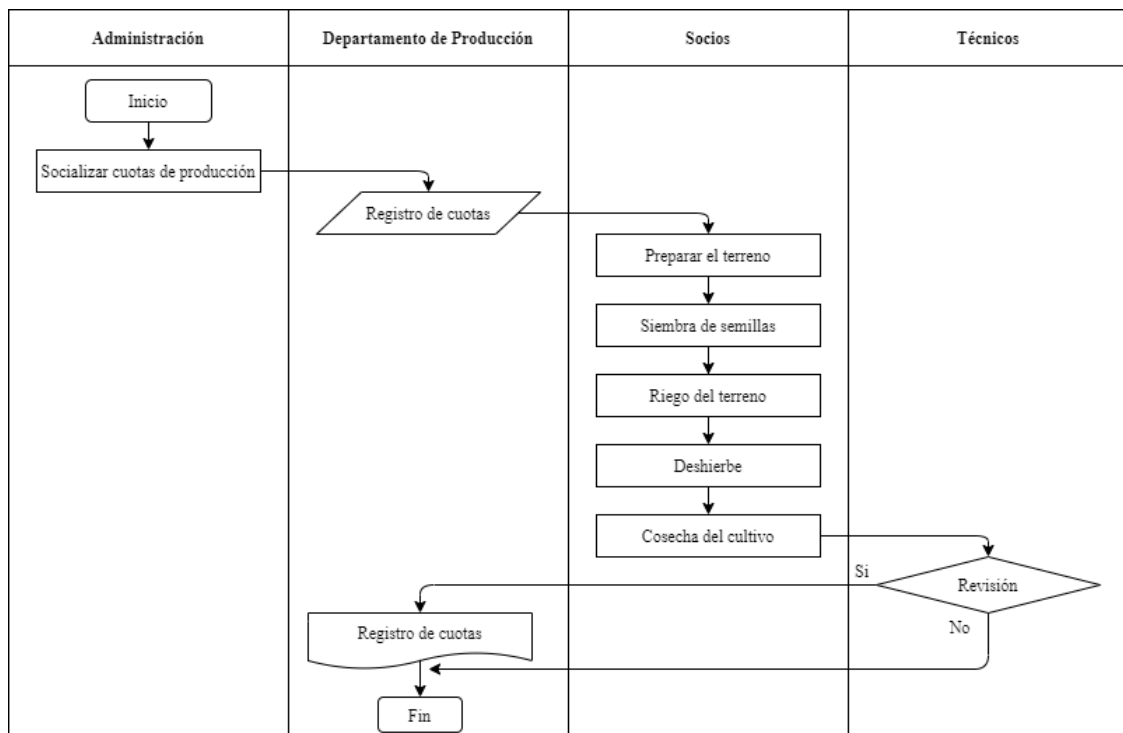
**Tabla 66-3:** Manual de procesos: Producción de papas (variedades)

Fecha:		<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>
Página:		
<b>Proceso: Producción de papas (variedades)</b>		
<b>Nr o.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
1	Administración	Socializar las cuotas de producción por parte de los socios.
2	Dpto. de Producción	Determinar el inventario y llevar registro del ingreso de las cuotas de producción.
3	Socios	Preparación del terreno.
4	Socios	Siembra de semillas.
5	Socios	Riegos frecuentemente.
6	Socios	Deshierbe.
7	Socios	Cosecha del cultivo.
8	Técnicos	Revisión del cultivo
9	Dpto. de Producción	Ingreso de cuotas de producción.

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

## Flujograma: Producción de papas (variedades)



**Gráfico 25-3:** Flujograma: Producción de papas (variedades)

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

**Manual de procesos: Estrategias comerciales.**

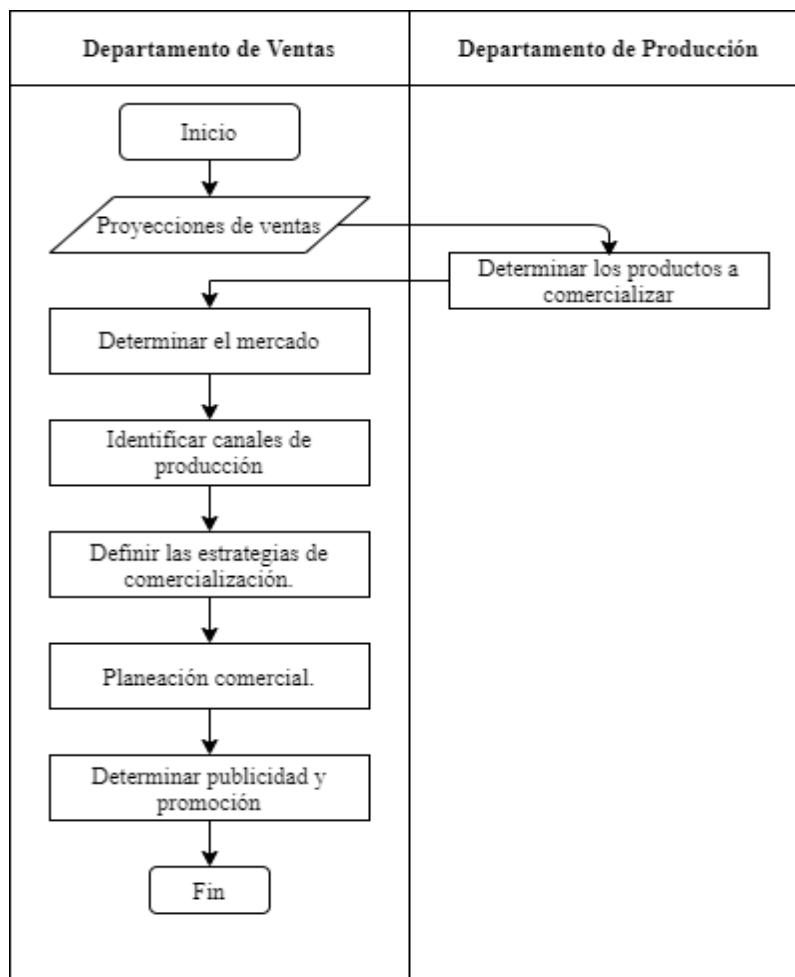
**Tabla 67-3:** Manual de procesos: Estrategias comerciales.

Fecha:	<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	
Página:		
<b>Proceso: Estrategias comerciales</b>		
Nro.	Responsable	Descripción
1	Dpto. de Ventas	Realizar proyecciones de las ventas.
2	Dpto. de Producción	Determinar los productos a comercializar.
3	Dpto. de Ventas	Determinar el mercado.
4	Dpto. de Ventas	Identificar los canales de distribución.
5	Dpto. de Ventas	Definir las estrategias de comercialización.
6	Dpto. de Ventas	Planeación comercial.
7	Dpto. de Ventas	Determinar publicidad y promoción

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

**Flujograma: Estrategias comerciales.**



**Gráfico 26-3:** Flujograma: Estrategias comerciales.

Realizado por: Quinche J. 2020

**Manual de procesos: Mantenimiento de equipos**

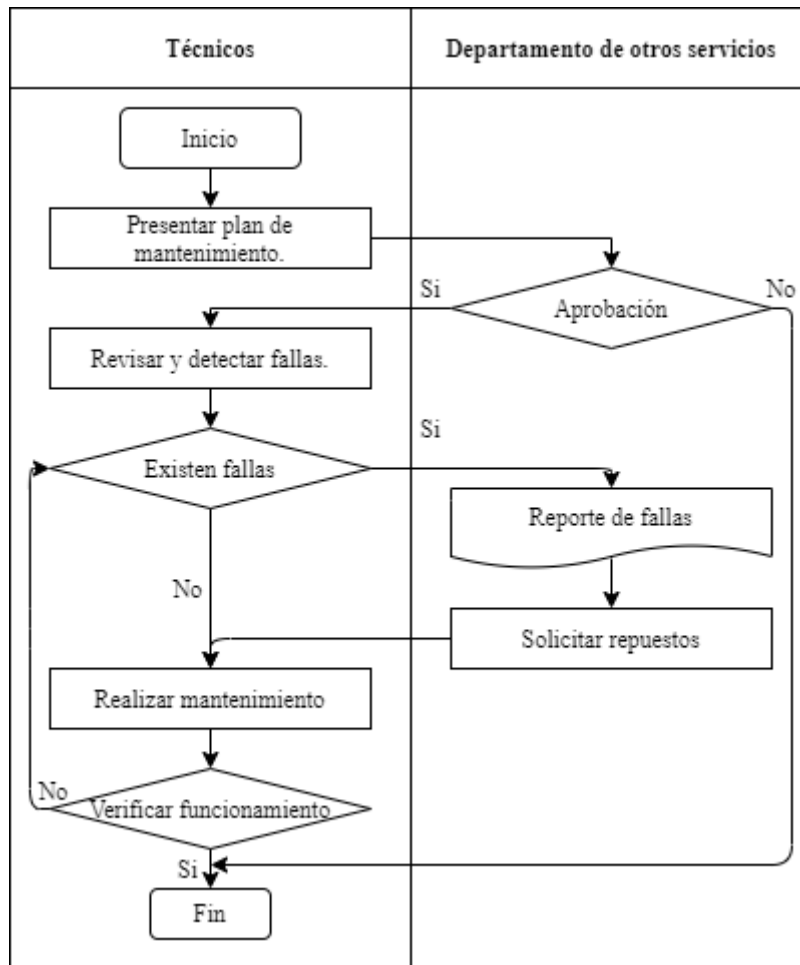
**Tabla 68-3:** Manual de procesos: Mantenimiento de equipos.

Fecha:	<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	
Página:		
<b>Proceso: Mantenimiento de equipos</b>		
Nro .	Responsable	Descripción
1	Técnicos	Presentar plan de mantenimiento.
2	Dpto. de otros servicios	Aprobar plan de mantenimiento.
3	Técnicos	Revisar y detectar fallas.
4	Dpto. de otros servicios	Reporte de posibles fallas (de ser el caso, solicitar reparación o repuestos).
5	Técnicos	Realizar el mantenimiento (limpieza y cuidado).
6	Técnicos	Verificar funcionamiento

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

**Flujograma: Mantenimiento de equipos.**



**Gráfico 27-3:** Flujograma: Mantenimiento de equipos.

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020



## Manual de procesos: Registros contables

**Tabla 69-3:** Manual de procesos: Registros contables.

Fecha:	<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DEL RUBRO CONPAPA TUNGURAHUA AGROPAPA</b>	
Página:		
<b>Proceso: Registros contables y presupuestos</b>		
Nro.	Responsable	Descripción
1	Dpto. Financiero	Recepción y organización de comprobantes y documentos contables.
2	Dpto. Financiero	Operaciones contables (inventarios, ventas, compras, cajas, bancos y c/c, c/p).
3	Dpto. Financiero	Realizar Libro diario
4	Dpto. Financiero	Realizar Libro mayor
5	Dpto. Financiero	Realizar balances
6	Dpto. Financiero	Realizar estados financieros

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

### Flujograma: Registros contables



**Gráfico 28-3:** Flujograma: Registros contables

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

### 3.2.19. Dirección.

En este proceso se busca la gestión de los diversos recursos de la empresa, con la finalidad de encontrar el camino para alcanzar los objetivos. Este proceso corresponde a los altos cargos de la empresa, quienes son responsables de la dirección y el cumplimiento de las metas.

La administración será el departamento que deberá llevar a cabo los planes diseñados previamente y buscar la eficiencia de la gestión administrativa encaminando a los logros institucionales.

#### 3.2.19.1. Componentes de la dirección.

##### Toma de decisiones.

Para la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA” el tomar decisiones debe tener el fin de solucionar los problemas y encaminarse al logro de objetivos, priorizando la ganancia monetaria y la estabilidad financiera. Se debe tomar en cuenta los siguientes factores para una adecuada toma de decisiones; la información debe ser fiable, analizar los riesgos frente a cada alternativa y determinar las acciones para solucionar los problemas.

El proceso para que los altos cargos tomen decisiones surge en una serie de etapas las que se detallan a continuación.



**Gráfico 29-3:** Etapas de la toma de decisiones en la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA Tungurahua “AGROPAPA”.

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Quinche J. 2020

- *Inteligencia.* – Los altos cargos deben identificar el problema, realizar un análisis encontrar el origen de la problemática.
- *Diseño.* – En esta etapa los altos cargos deben identificar las alternativas y estrategias de solución.
- *Selección.* – Después de evaluar las alternativas a fondo se debe seleccionar la mejor opción teniendo en cuenta los objetivos de la organización.
- *Implantación.* – Se desarrollará las acciones para solucionar el problema.

- *Revisión.* – Y finalmente, se debe comprobar si la decisión resulta ser la mejor opción y si alcanza los resultados deseados.

### **Liderazgo.**

Se debe considerar que dentro de la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA “AGROPAPA”, los altos cargos deben representar una imagen de liderazgo, la cual debe influir en los socios y en el personal para conseguir los objetivos de la asociación con un desempeño sobresaliente.

Según (RRHH Digital) las características que debe tener el líder dentro de la organización son las siguientes:

- Capacidad de comunicación.
- Motivación del equipo.
- Carisma.
- Capacidad de resolución.
- Organización y capacidad para gestionar los recursos.
- Visión de futuro.
- Capacidad de negociación.
- Estrategia.
- Capacidad para tomar decisiones.

### **Comunicación.**

Tomando en cuenta que la comunicación de la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA “AGROPAPA”, debe fundamentarse en la claridad, transparencia y simplicidad de la comunicación de manera que el mensaje debe llegar al receptor en el momento indicado y ser oportuno. Es importante dar prioridad a la comunicación interna permitiendo el entendimiento mutuo, la comprensión de los objetivos y el feedback.

*Comunicación formal e informal.*

**Comunicación formal.** – La comunicación dentro de la asociación debe estar sostenido en los niveles jerárquicos siguiendo una cadena de autoridad, por medio de informes, registros y otros canales se garantizará la efectividad en la comunicación, mejorando el control y consolidando una cultura interna. Principalmente una adecuada comunicación facilitara la toma de decisiones.

***Comunicación informal.*** - Este tipo de comunicación se refiere a la presente en las relaciones interpersonales, independientemente de las actividades propias de cada cargo, o las líneas determinadas formalmente, no sigue con los canales de comunicación establecidos en la organización. Esta comunicación presenta desventajas para la asociación, puesto que genera rumores y distorsiona las decisiones dificultando el control interno.

*Tipos de comunicación:*

Los tipos de comunicación empleados en la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA “AGROPAPA”, son los siguientes:

***Comunicación descendente.***

Consiste en la comunicación que parte desde los altos mandos de la asociación hacia los más bajos, siguiendo un orden jerárquico desde la Junta Directiva hasta el personal operario, pasando por administración y los diferentes departamentos de la asociación de manera organizada y transparente.

***Comunicación ascendente.***

A diferencia de la descendente, este tipo de comunicación comienza por la parte baja de la asociación hasta los altos mandos, esta permite la retroalimentación y fomenta la opinión. Permitirá establecer un ambiente de confianza entre los empleados y los directivos.

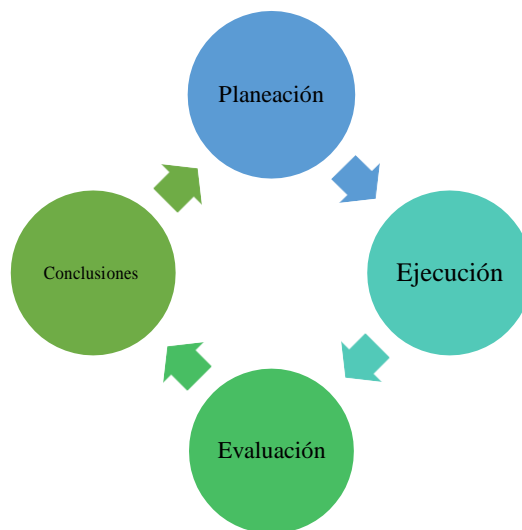
***Comunicación horizontal.***

Se caracteriza por la comunicación entre departamentos con un mismo nivel jerárquico, permite un aumento en la eficiencia y productividad incentivando el trabajo en equipo entre los departamentos de producción, de ventas, financiero y de otros servicios.

***Supervisión de resultados.***

Dentro de la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA “AGROPAPA”, se debe ejercer la inspección del trabajo realizado por el personal para cumplir los objetivos de la organización, para este proceso se utiliza los recursos de la asociación, de manera directa o indirecta intervienen en la consecución de productos para satisfacer las necesidades del mercado.

### **Etapas de la supervisión de resultados:**



**Gráfico 30-3:** Etapas del proceso de supervisión de resultados.

Fuente: Propia

Realizado por: Quinche J. 2020

#### **3.2.20. Control.**

Mediante este proceso la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA “AGROPAPA”, podrá asegurar que las actividades laborales realizadas correspondan con la planificación previa de manera que se realice una evaluación global tanto de la planeación, organización y la dirección.

Mediante la evaluación de los procesos se puede generar una retroalimentación dentro de la asociación permitiéndonos encontrar errores, debilidades o falencias. Es importante tomar en cuenta una comparativa entre lo planificado con lo obtenido y de esta manera de ser el caso tomar acciones correctivas.

La asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA “AGROPAPA” deberá tener en cuenta mecanismos de medición para mantener la calidad dentro de las actividades realizadas. Este control de calidad será para su control interno, es decir la evaluación del proceso administrativo y para sistema de calidad de los productos.

##### **3.2.20.1. Tipos de control**

Para el sitio web (Emprende Pyme) los tipos de control se clasifican en tres; control previo, de vigilancia y sobre resultados.

### ***Control previo.***

El control previo dentro de la asociación va dirigido a una evaluación previa de las actividades antes que el proceso comience, es decir las normativas, estatutos, manuales de funciones y procesos propuestos con anterioridad.

### ***Control de vigilancia.***

Esta etapa se lleva a cabo a lo largo del proceso, en esta instancia participan tanto los directivos como el personal. El objetivo del control de vigilancia es la medición del rendimiento, el desarrollo adecuado de las funciones de cada puesto, para el cumplimiento de los objetivos planificados.

### ***Control sobre resultados.***

De igual manera que en las etapas anteriores el control dentro de esta etapa se realiza con el fin de analizar los resultados obtenidos, para encontrar problemas y aplicar medidas preventivas.

#### ***3.2.20.2. Fases del proceso del control.***

Las fases del proceso del control dentro de la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA “AGROPAPA” son los siguientes:



**Gráfico 31-3:** Fases del proceso de control.

**Fuente:** (Concepto.de, 2020)

**Realizado por:** Quinche J. 2020

## CONCLUSIONES

- Mediante la investigación desarrollada se determinó que para la implementación del sistema de gestión administrativa para la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA “AGROPAPA”, se toma en cuenta varios factores como la incorporación de objetivos estratégicos para mejorar la rentabilidad de la organización, buscando mejorar continuamente y generando crecimiento en el mercado y el sector.
- Finalizado el análisis del entorno interno y externo de la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA “AGROPAPA” se pudo determinar los problemas y debilidades en la gestión y ejecución de actividades, como son la falta de planificación en la empresa, el mal manejo de recursos que representan casi la totalidad de los ingresos, la falta de especialización técnica y la carencia de control interno dentro de la asociación.
- Al final de la investigación se pudo observar que la falta de conocimiento de las funciones y de las responsabilidades afectan al entorno administrativo, por otra parte, la falta de capacitación perjudica a varios departamentos de la asociación. Es por ello, que se implementó un cuadro de mando integral donde se evalúa áreas de la empresa como el área financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento institucional. Principalmente estos indicadores nos dan la pauta para conocer el estancamiento en ventas y en el mercado.
- Finalmente, el diseño del sistema de gestión administrativa propuesto es una alternativa para dirección de la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA “AGROPAPA”, el cual permitirá partir de una adecuada planificación, determinando los objetivos y metas esperados por la organización y sus socios, la dirección de las actividades administrativas y operativas verificando ejecución de actividades, tomando en cuenta que a través de los manuales de funciones y mapa de procesos se puede incrementar la eficiencia en las tareas cotidianas, y por ultimo mediante el control se podrá evaluar y evidenciar las falencias de la organización.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Junta Directiva, presidencia y gerencia de la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA “AGROPAPA” la implementación del sistema de gestión administrativo para encaminar al incremento de eficiencia, eficacia y productividad de la organización, planteando objetivos para incrementar la rentabilidad de la asociación.
- El diagnóstico organizacional refleja la carencia de manuales en la organización, se recomienda que se implementen y ejecuten los manuales de funciones y los de procesos sugeridos en este trabajo, con la finalidad de mejorar el entorno laboral, el ambiente productivo y la rentabilidad en la organización permitiendo acortar tiempos y mejorar procesos.
- Pese a que la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA “AGROPAPA” no cuentan con manuales de funciones y con la planificación respectiva, Se recomienda que se ponga en marcha el sistema de gestión detallado en este trabajo con la finalidad de implantar un modelo de evaluación por medio del cuadro de mando integral propuesto.
- Finalmente, se recomienda realizar un estudio de mercado complementario, donde se tome en consideración que la asociación puede expandir su participación en el mercado de la provincia de Tungurahua, beneficiándose no solo de los potenciales clientes, sino también con las oportunidades brindadas por instituciones públicas y empresas de inversión, que permitan potencializar la oferta y mejorar el producto.



## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (2008). *Manual para elaborar manuales de procedimientos*. 2ª ed Panama : Panorama,.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía.*: Mexico: Andrade
- Castañeda, C. (2010). *El proceso administrativo . Administración de Empresas y su desarrollo a partir de la Administración por Competencias*. Mexico : McGraw-Hill.
- Chinchillas, D. (2016). *Organigramas de las empresas*. . Obtenido de <http://biblioteca.itson.mx>
- Concepto.de. (2020). *Control en la administración*. Obtenido de: <https://concepto.de/control-en-administracion/>
- Dess, A. (2010). *Administración estratégica*. . Colombia: Pasific.
- Díaz, H. (2013). *Las investigaciones de Henry Fayol en el área administrativa*. . Obtenido de: <https://prezi.com>
- El Comercio. (2015). *En Ecuador se consumen 23 kilos de papa por persona, al año*. Obtenido de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-se-consumen-23-kilos.html>
- El Comercio. (2019). *Una nueva variedad de papa fue presentada en Ecuador*. Obtenido de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/variedad-papa-ecuador-agricultura-iniap.html>
- El Comercio. (2020). *Pérdidas por covid-19 en Ecuador llegaron a USD 14 101 millones en mayo*. Obtenido de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/perdidas-covid19-ecuador-economia-negocios.html>
- El Telégrafo. (2014). *El magap mantiene y fomenta esta actividad productiva*. Obtenido de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-centro/1/centro-acopio-cultivo>
- El Telégrafo. (2019). *Centro de acopio impulsa cultivo y venta de la papa*. Obtenido de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-centro/1/centro-acopio-cultivo-venta-papa>
- El Universo. (2019). *En Ecuador la canasta básica familiar incluye 75 productos*. Obtenido de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/12/18/nota/7655892/ecuador-canasta-basica-familiar-incluye-75-productos>
- Emprende Pyme. (2018). *El control en el proceso administrativo*. Obtenido de: <https://www.emprendepyme.net/el-control-en-el-proceso-administrativo.html>
- Etzel, E. &. (2005). *Mercado*. Mexico: Progreso S.A. .
- Gaibor, G. (2017). *Implementación de un modelo de gestión administrativo, para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay) provincia del Guayas*. . (Trabajo de titulación, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/12719/1/92T00165.pdf> .

- Galeas, G. (2014). *Planificación estratégica como herramienta de gestión administrativa en la asociación agropecuaria Quinlata*. (Tesis de Maestría, UTA) Obtenido de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6991/1/tesis-008%20%20Gesti%c3%b3n%20de%20Empresas%20Agr%c3%adcolas%20y%20manejo%20de%20poscosecha%20-CD%20222.pdf>
- García, J. (2009). *Una Aproximación Metodológica y Prospectiva a la Gestión Financiera en las Pequeñas Empresas*. Mexico: Tillas .
- Hellriegel, J. &. (2005). *En Administración un enfoque basado en competencias* . (11ª ed.). Mexico:. Thomson Learning. .
- Hernández, R. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera, H. (2009). *Importancia de los manuales administrativos*. Obtenido de: <http://www.gestiopolis.com>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). Obtenido de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Jiménez, W. (2010). *Definición de Administración*. Obtenido de: <http://administracionteoria.blogspot.com>
- Koontz, V. &. (2002). *El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global. En Administración, una perspectiva global y empresarial (pág. 19)* . Colombia: Crece. .
- Lema, J. (2017). *diseño de un sistema de gestión por competencias de la cooperativa de ahorro y crédito Bashalán Limitada, Cantón Riobamba. período 2017*. ( Trabajo de titulación, ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8708/1/12T01141.pdf>.
- Meter., W. (2012). *Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas*. Mexico: Trillas.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería . (2018). *Ecuador impulsará producción y consumo de papa, mediante un programa integral*. Obtenido de: <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-impulsara-produccion-y-consumo-de-papa-mediante-un-programa-integral/>
- Olivetto, A. (2016). *Análisis y Gestión Riesgo*. . Obtenido de: <http://myslide.es/>
- Porter., B. &. (2006). *Administración* . Mexico: Pearson Educacion .
- Restrepo, P. (2012). *Administración de una empresa*. . Mexico: Person Educación.
- Revista Gestión. (2019). *La papa nacional tiene buena producción pero sufre por la demanda*. Obtenido de: <https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/la-papa-nacional-tiene-buena-produccion-pero-sufre-por-la-demanda>
- Roldán , R. A., & Rodríguez, S. J. (2019). *Plan de Negocio para la producción y comercialización de snacks elaborado de papas nativas de la Asociación de productores agrícolas CONPAPA Tungurahua "AGROPAPA" en el cantón Ambato*. (Tesis de pregrado,

- ESPOCH). Obtenido de:  
<http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/11413/1/12T01298.pdf>
- Romero, C. (2010). *Empresa*. . Mexico: Palmir.
- RRHH Digital. (2019). *El liderazgo empresarial: importancia y características*. Obtenido de:  
<http://www.rrhhdigital.com/secciones/136868/el-liderazgo-empresarial-importancia-y-caracteristicas#:~:text=El%20liderazgo%20empresarial%20se%20entiende,las%20necesidades%20de%20la%20empresa.>
- Senplades. (2012). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Obtenido de:  
<http://documentos.senplades.gob.ec>
- Serna, N. (2006). *Planificación estratégica*. Mexico: McMac.
- Sevilla, L. (2014). *Herramientas de gestión empresarial*. . Obtenido de: <https://prezi.com/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Obtenido de:  
<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2019). *Conoce que es la Economía Popular y Solidaria (EPS)*. Obtenido de: <https://www.seps.gob.ec/interna?conoce-la-eps>
- Thompson, I. (2012). *Tipos de Organigramas*. Obtenido de Promonegocios:. Obtenido de:  
<https://www.promonegocios.net>
- Vélez, A. (2014). *Gestión Empresarial II*. . Obtenido de: <https://es.slideshare.net/>
- Villasmil, X. (2013). *Gestión Administrativa*. Obtenido de:  
<http://gestionadministrativaugma2013.blogspot.com/>

## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA A CLIENTES



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad Administración de Empresas

Escuela Ingeniería de Empresas

#### ENCUESTA

**Dirigida a:** Los clientes de la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA Tungurahua AGROPAPA. La presente encuesta es confidencial y tiene la finalidad de recolectar información para fines académicos.

**Instrucciones:** Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad, honestidad escoja una respuesta y marque con una **X**. De ante mano se le agradece con su gentil colaboración.

Genero de las personas encuestadas

MACULINO	
FEMENINO	

1. ¿Cómo califica usted la atención al cliente en la asociación?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

2. ¿Cree usted que los colaboradores están aptos para desempeñar su función en cada área?

SI	
NO	

3. ¿Cree usted que existe mucha rotación de personal en la asociación?

SI	
NO	

4. ¿Es necesario capacitar al personal de la asociación para mejorar el rendimiento laboral?

SI	
NO	

5. ¿Considera usted que el personal que labora en la asociación tiene bien definidas sus funciones y responsabilidades?

SI	
NO	

6. ¿Conoce usted la filosofía corporativa de la asociación?

SI	
NO	

7. ¿Cuenta la asociación con un manual de funciones?

SI	
NO	

8. ¿Conoce las políticas de asociación?

SI	
NO	

9. ¿Conoce usted las tendencias a futuro de la asociación?

SI	
NO	

10. Cree usted que la implementación del sistema de gestión administrativo para la asociación mejoraría los procesos administrativos.

SI	
NO	

Gracias por su Colaboración

## ANEXO B: ENCUESTA A LOS FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad Administración de Empresas

Escuela Ingeniería de Empresas

### ENCUESTA

**Dirigida a:** Los funcionarios de la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA Tungurahua AGROPAPA. La presente encuesta es confidencial y tiene la finalidad de recolectar información para fines académicos.

**Instrucciones:** Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad, honestidad escoja una respuesta y marque con una **X**. De ante mano se le agradece con su gentil colaboración.

Genero de las personas encuestadas

MACULINO	
FEMENINO	

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

SI	
NO	

2. ¿Cuenta la empresa con un organigrama establecido?

SI	
NO	

3. ¿En su puesto de trabajo está claramente definido las funciones y responsabilidades a desempeñar?

SI	
NO	

4. ¿Conoce usted si hay controles para medir el cumplimiento de su rol o desempeño?

SI	
NO	

5. ¿Qué tipo de controles existen para medir el cumplimiento de su rol si la respuesta anterior fue SÍ?

Reportes	
Indicadores	
Evaluaciones de desempeño	
Ninguno	

6. ¿La Asociación le brinda capacitación con qué frecuencia?

Constantemente	
De vez en cuando	
No brinda capacitaciones	

7. ¿Cómo son las condiciones físicas de trabajo?

Apropiada	
Mala	
Pésima	

8. ¿Cómo son las condiciones del clima laboral?

Buena	
Mala	
Pésima	

9. ¿Se realizan proyecciones de ventas y captación de clientes para conocer las tendencias a futuro?

SI	
NO	

10. Cree usted que la implementación del sistema de gestión administrativo para la compañía mejoraría los procesos administrativos.

SI	
NO	

Gracias por su Colaboración



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO  
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS  
PARA EL APRENDIZAJE Y LA  
INVESTIGACIÓN**



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS  
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 31/08/2021

**INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)**

**Nombres – Apellidos:** QUINCHE CHACAGUASAY JOHN ALEX

**INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

**Facultad:** ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Carrera:** ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Título a optar:** INGENIERO DE EMPRESAS

**f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.**



Firmado electrónicamente por:  
**JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS**



31-08-2021  
1583-DBRA-UTP-2021