



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE  
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

---

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ASOCIACIÓN ARTESANAL  
CUERO Y AFINES DE LA PARROQUIA QUISAPINCHA**

---

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

**Autora:**

Ing. Castro Portilla Jeannette de los Ángeles

**Tutor:**

Dr. Coba Molina Edison Marcelo

AMBATO - ECUADOR

2018

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Castro Portilla Jeannette de los Ángeles, declaro ser autor del, Proyecto de Tesis titulado “La Gestión Administrativa en la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la Parroquia Quisapincha”, como requisito para optar al grado de “Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 30 días del mes de Julio del 2018, firmo conforme:

Autor: Castro Portilla Jeannette de los Ángeles

Firma:

Número de Cédula: 1803785664

Dirección: Ambato

Correo Electrónico: angelitacastrop@hotmail.com

Teléfono: 0995258828

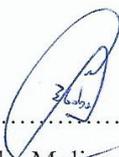
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ASOCIACIÓN ARTESANAL CUERO Y AFINES DE LA PARROQUIA QUISAPINCHA” presentado por Castro Portilla Jeannette de los Ángeles previa para optar por el título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

### **CERTIFICO**

Que dicho proyecto de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 30 de Julio del 2018



.....

Dr. Coca Molina Edison Marcelo

## DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto de titulación, como requisito para la obtención del Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora.

Ambato, 30 de Julio del 2018

  
.....  
Castro Portilla Jeannette de los Ángeles  
CÍ: 1803785664

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizado para su impresión y empastado, sobre el Tema: “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ASOCIACIÓN ARTESANAL CUERO Y AFINES DE LA PARROQUIA QUISAPINCHA”, previo la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación al trabajo de titulación.

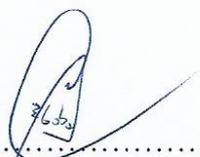
Ambato, 30 de Julio del 2018



.....  
Lcda. Cecilia Chacón Mg.  
PRESIDENTE DEL JURADO



.....  
Lcda. Fanny Ramírez Mg.  
VOCAL



.....  
Dr. Cobi Molina Edison Marcelo  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

A Jehová por darme sabiduría para poder culminar una más de mis metas, a mi familia en especial a mis padres por ser mi apoyo incondicional, a mi esposo que es mi compañero y confidente de vida; a mi hijo Jaziel por ser mi luz y la razón de mi vida.

**Castro J.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al Dr. Edison Coba quien a través de su asesoría y muy acertada dirección ha permitido convertir esta tesis en un documento que contiene conocimiento y experiencia, a la Asociación Cuero y Afines de Quisapincha por permitirme desarrollar mi investigación en su organización.

**Castro J.**

## INDICE DE CONTENIDOS

|   |      |
|---|------|
| PORTADA.....  | i    |
| AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA ..... | ii   |
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....                               | iii  |
| DECLARACION DE AUTENTICIDAD.....                        | iv   |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....                            | v    |
| DEDICATORIA .....                                       | vi   |
| AGRADECIMIENTO .....                                    | vii  |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                                  | x    |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....                                | xi   |
| RESUMEN EJECUTIVO .....                                 | xii  |
| ABSTRACT.....   | xiii |
| INTRODUCCIÓN .....                                      | 1    |
| Planteamiento del problema.....                         | 3    |
| Análisis Crítico .....                                  | 3    |
| Árbol de problemas .....                                | 4    |
| Justificación .....                                     | 5    |
| Macrocontextualización.....                             | 5    |
| Objetivos .....   | 9    |
| Objetivo General .....                                  | 9    |
| Objetivos Específicos.....                              | 9    |

## CAPITULO I

|   |    |
|---|----|
| MARCO TEÓRICO.....  | 10 |
| Antecedentes de la investigación .....                    | 10 |
| La teoría del objeto de estudio de la investigación ..... | 13 |
| La teoría del campo de acción.....                        | 21 |
| La Asociatividad .....                                    | 21 |

## CAPÍTULO II

|   |    |
|---|----|
| DISEÑO METODOLÓGICO .....               | 30 |
| Paradigma y tipo de investigación ..... | 30 |

|   |    |
|---|----|
| Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de datos ..... | 31 |
| Población y muestra .....                                     | 31 |
| Resultados del diagnóstico de la situación actual .....       | 38 |
| Informe.....  | 38 |

### **CAPÍTULO III**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>PRODUCTO .....</b>  | <b>41</b> |
| Fase 1.-Descripción y diagnóstico institucional .....                            | 43        |
| Fase 2.-Análisis institucional - diagnóstico estratégico .....                   | 44        |
| Identificación y clasificación de los grupos de inter.....                       | 44        |
| Análisis FODA.....   | 46        |
| Fortalezas .....   | 46        |
| Debilidades.....   | 46        |
| Oportunidades .....  | 47        |
| Amenazas .....   | 47        |
| Fase 3.-Declaración de elementos orientadores, direccionamiento estratégico..... | 52        |
| Visión.....  | 52        |
| Misión .....   | 53        |
| Valores institucionales .....  | 53        |
| Políticas estratégicas .....   | 55        |
| Política de precio.....  | 55        |
| Política de calidad .....  | 55        |
| Fase 4.-Objetivos estratégicos.....  | 56        |
| Objetivos operativos .....   | 58        |
| Fase 5.-Cartera de proyectos en el corto plazo .....                             | 59        |
| Anexos .....   | 68        |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                                       | <b>79</b> |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>  | <b>79</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>   | <b>80</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>  | <b>82</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla N°1: Entidades que regulan las asociaciones empresariales .....              | 29 |
| Tabla N°2: Matriz de evaluación de Skateholders .....                              | 34 |
| Tabla N°3: Matriz FODA .....   | 34 |
| Tabla N°4: Matriz FODA .....   | 35 |
| Tabla N°5: Visión empresarial.....   | 35 |
| Tabla N°6: Misión empresarial .....  | 36 |
| Tabla N°7: Matriz de objetivos .....   | 36 |
| Tabla N°8: Cadena de valor .....   | 37 |
| Tabla N°9: Plan de recolección de información .....                                | 38 |
| Tabla N°10:Matriz de evaluación de Stakeholders.....                               | 44 |
| Tabla N°11: Matriz FODA .....  | 48 |
| Tabla N°12:Matriz de Impacto Cruzado para la Selección de Opciones Estrat ...      | 49 |
| Tabla N°13: Visión .....   | 52 |
| Tabla N°14: Misión.....  | 53 |
| Tabla N°15: Objetivos Estratégicos .....   | 56 |
| Tabla N°16:Matriz para la selección de estrategias .....                           | 68 |
| Tabla N°17: Matriz de cadena de valor .....  | 71 |
| Tabla N°18:Matriz del Análisis interno de la Cadena de Valor .....                 | 72 |
| Tabla N°19:Matriz de las acciones necesarias a tomarse .....                       | 73 |
| Tabla N°20:Matriz del plan de trabajo.....   | 75 |
| Tabla N°21:Matriz de las estrategias de los competidores para el análisis sect ... | 76 |
| Tabla N°22:Matriz de actores de Análisis sectorial.....                            | 78 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico N°1: Árbol de problemas.....   | 4  |
| Gráfico N°2: Principales Exportadores de Textiles .....                            | 5  |
| Gráfico N°3: Empleo generado por sector .....                                      | 6  |
| Gráfico N°4: Producción de la industria de fabricación de productos textiles ..... | 6  |
| Gráfico N°5: Distribución de Organizaciones Laborales en el país .....             | 7  |
| Gráfico N°6: Proceso administrativo.....   | 14 |
| Gráfico N°7: Tipos de planeación .....   | 15 |
| Gráfico N°8: Niveles de la organización.....                                       | 19 |
| Gráfico N°9: Organizaciones Laborales.....   | 30 |
| Gráfico N°10:Proceso de planificación institucional .....                          | 42 |
| Gráfico N°11: Valores Institucionles .....   | 54 |

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

## UNIDAD DE POSGRADOS

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

**TEMA:** “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ASOCIACIÓN  
ARTESANAL CUERO Y AFINES DE LA PARROQUIA QUISAPINCHA”

**AUTORA:** Ing. Castro Portilla Jeannette de los Ángeles

**TUTOR:** Dr. Coba Molina Edisson Marcelo

#### RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se basa en la construcción de un modelo de Gestión Administrativa en la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la Parroquia Quisapincha, reconocida por ser una zona turística muy atractiva, especialmente porque se comercializa artículos de cuero, calzado, bolsos y artesanías de cuero, lo que le ha convertido en la principal opción cuando se visita Tungurahua. Por eso, es importante que los servicios y productos incluyan criterios de calidad que parten desde la planificación estratégica. Existe una problemática organizacional en la asociación en estudio, pues se toma decisiones empíricamente, sin regirse a un plan ni guía técnica. Por otro lado, existe desorganización, lo que conlleva a un descuido del servicio que se brinda al turista. No se han planteado estrategias para mejorar la gestión del recurso interno y externo, lo que determina ineficiencia de gestión y de producción. La metodología utilizada en la investigación tiene un enfoque mixto (cuali-cuantitativo) de alcance descriptivo, se aplica una entrevista semi estructurada a los directivos de la asociación quienes manifestaron el interés de poder aplicar y ejecutar la planificación estratégica. La información levantada entre los asociados y los datos analizados, determinan la necesidad de un modelo de gestión que ayude a una planificación más estructurada. En consecuencia, se diseñó la planificación estratégica que se compone en cinco fases: descripción de la organización, análisis de la actividad de cada socio, unificación de una filosofía a nivel de asociación, definición de objetivos estratégicos que ayuden al crecimiento empresarial y, finalmente, el diseño de estrategias.

**Descriptor:** asociatividad, gestión administrativa, modelo de gestión, planificación estratégica.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**UNIDAD DE POSGRADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE**  
**LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**THEME:** “ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE LEATHER AND RELATED GOODS ASSOCIATION OF QUISAPINCHA.”

**AUTHOR:** Ing. Castro Portilla Jeannette de los Ángeles

**TUTOR:** Dr. Coba Molina Edisson Marcelo

**ABSTRACT**

This study is based on the construction of an Administrative Management model in the Leather and Related Goods Artisanal Association of the Quisapincha parish, recognized as a very attractive touristic area, especially because it sells leather goods, footwear, handbags and leather crafts, which has made it the main option when visiting Tungurahua. Therefore, it is important that the services and products include quality criteria that starts from strategic planning. There is an organizational problem in the association under study, since decisions are made empirically, without being governed by a plan or technical guide. On the other hand, there is disorganization, which leads to a neglect of the service provided to tourists. No strategies have been proposed to improve the management of internal and external resources, which determines inefficiency in management and production. The methodology used in the research has a mixed (quali-quantitative) approach of descriptive scope, a semi-structured interview is applied to the association's directors who expressed the interest of being able to apply and execute strategic planning. The information gathered among the partners and the analyzed data, determine the need for a management model that helps a more structured planning. As a result, strategic planning was designed, consisting of five phases: description of the organization, analysis of the activity of each partner, unification of a philosophy at the level of association, definition of strategic objectives that help business growth and, finally design of strategies.

**Descriptors:** administrative management, associativity, management model, strategic planning.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación está enmarcada en la línea de asociatividad y productividad. Asociatividad porque está relacionada íntimamente con la integración empresarial y sus sectores con el propósito de impulsar el crecimiento económico y la capacidad competitividad de las localidades. (Santiago, Cruz, Acevedo, & Ruíz, 2015) Y productividad porque está basado en la capacidad de elaborar productos a través de la optimización de los recursos.

La Asociación Artesanal Cuero y Afines de Quisapincha como parte de una integración empresarial al estar constituido por 57 socios y con el propósito de mejorar la productividad de los mismos necesita enfocarse en la gestión administrativa que no es sino analizar la parte interna de la organización, basando la investigación en los 4 procesos básicos de ésta.

La gestión administrativa consiste en ofrecer un soporte administrativo a los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, con la finalidad de generar resultados efectivos y a su vez ofreciéndole una ventaja competitiva manifestada en los estados financieros.(Muñiz, 2012).

El principal instrumento con el que cuenta el Estado ecuatoriano para el diseño de la política pública es el Plan Nacional para el Buen Vivir. Con los cambios constitucionales señalados, este se convierte en un instrumento para el ejercicio y la garantía de derechos, superada así la perspectiva de un plan con "enfoque de derechos". Los derechos humanos y de la naturaleza pasan a ser parte constitutiva del Plan, son su objetivo, su esencia y razón de ser. Por lo tanto, los derechos son la parte sustantiva del Plan y no solamente se expresan como "un enfoque".

El régimen de desarrollo y el sistema económico social y solidario, de acuerdo a la Constitución del Ecuador, tienen como fin alcanzar el Buen Vivir; la planificación es el medio para alcanzar este fin. Uno de los deberes del Estado es "planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al Buen Vivir".

Además, en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida (Senplades, 2017), tiene como objetivo contribuir al cumplimiento progresivo de los derechos constitucionales, ya que en el objetivo 3, los programas, proyectos e intervenciones que de allí se desprenden, permitirán a la asociación introducirse a nuevos mercados.

Al hablar de asociatividad, el estado a través del plan nacional del buen vivir con el objetivo 8, intenta dar respuesta a la continua crisis del sistema capitalista, a través de la regulación de la delimitación, orientación y potencialización de los espacios públicos, por medio de la integración regional, para desarrollar cadenas productivas y fomentar la soberanía de los pueblos y cambiar el espectro productivo nacional estimulando la producción local, la diversificación de la economía y la inserción en la economía mundial. (Asamblea Nacional, 2017)

En este aspecto, el presente proyecto de investigación va a trabajar en potencializar los espacios públicos, por medio de la integración de todos los socios, para mejorar el desarrollo productivo, mejorar sus procesos, estimulando la producción del sector y su inserción en la economía del país.

Como respuesta al cambio de la matriz productiva, el fortalecimiento del sistema productivo basado en la eficiencia e innovación tiene como fin el incremento de la producción, su valor y la calidad de los bienes y servicios que se ofrecen a los clientes o consumidores finales.

La asociación como parte del cambio que solicita el estado, pretende trabajar en este objetivo, ofertando bienes con un valor agregado y competitivo en el mercado a fin de dar respuesta a la innovación. Trabajar en la calidad del servicio que es lo que más llama la atención de los clientes como parte de los objetivos para la renovación de la matriz productiva.

## **Planteamiento del problema**

¿Cómo incide la gestión administrativa en la mejora de los procesos internos de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de Quisapincha?

### **Análisis Crítico**

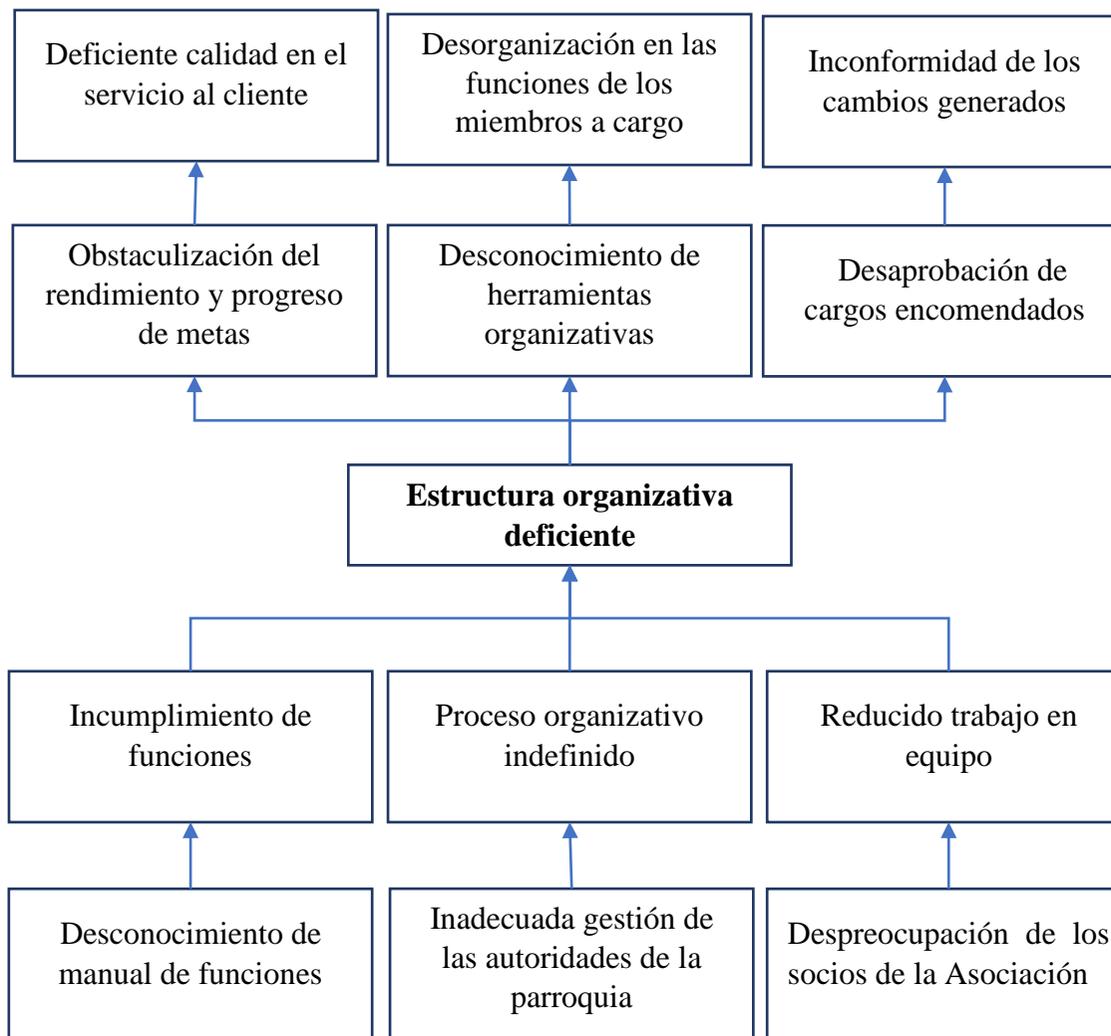
La Asociación Artesanal Cuero y Afines de Quisapincha está constituida por 57 socios, y se dedica principalmente a la producción y venta de productos de cuero. Los fines de semana y feriados son los días escogidos para comercializar su fabricación.

Los socios de la Asociación desconocen el significado de Administración, por ende todos los procesos que se hallan inmersos dentro de este concepto. El desconocimiento de lo que hace un manual de funciones impide que cada uno realice las actividades propias de su área obstaculizando el rendimiento y progreso de metas y por ende la deficiente calidad del servicio al cliente.

La inadecuada gestión de las autoridades de la parroquia en lo que se refiere a imagen corporativa, marketing mix, entre otras herramientas de innovación ha generado un proceso organizativo indefinido, así como el desconocimiento de herramientas que les permita a los miembros cumplir con las funciones que le corresponden a cada uno.

La despreocupación de los socios por generar valor agregado a sus productos y el reducido trabajo en equipo ha generado desaprobación de los cargos escogidos democráticamente y se ha creado inconformidad de los cambios generados.

## Árbol de problemas

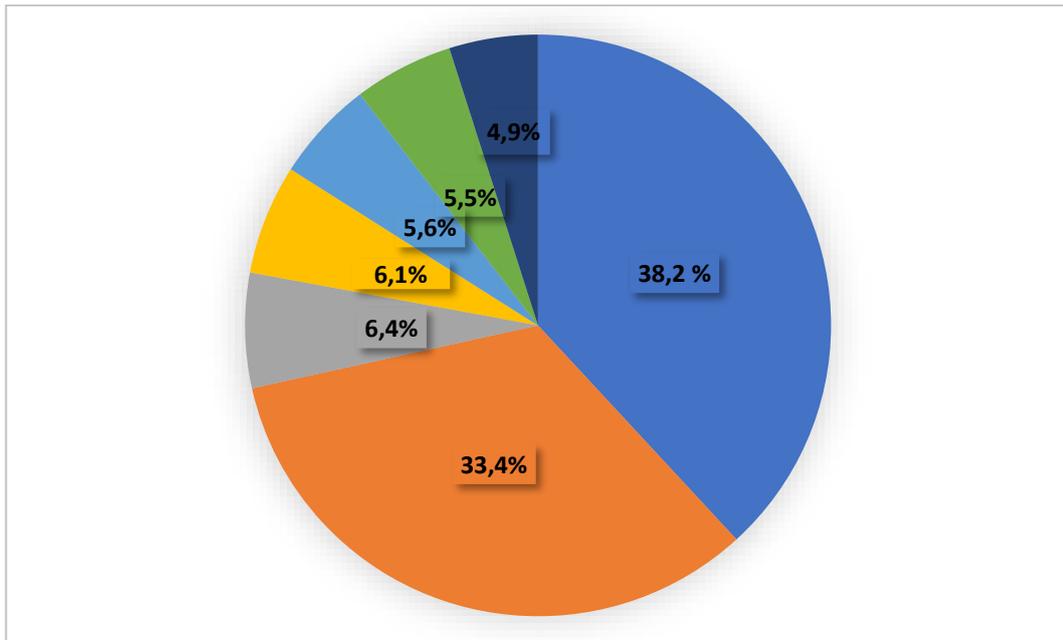


**Gráfico N°1:** Árbol de problemas  
**Elaborado por:** Castro J. (2018)

## Justificación

### Macrocontextualización

En el mundo textilero, China y la Unión Europea lideran como principales países exportadores, con una participación del 38% y 33% respectivamente.



**Gráfico N°2:** Principales Exportadores de Textiles

**Elaborado por:** Dirección de Estadísticas Económicas INEC

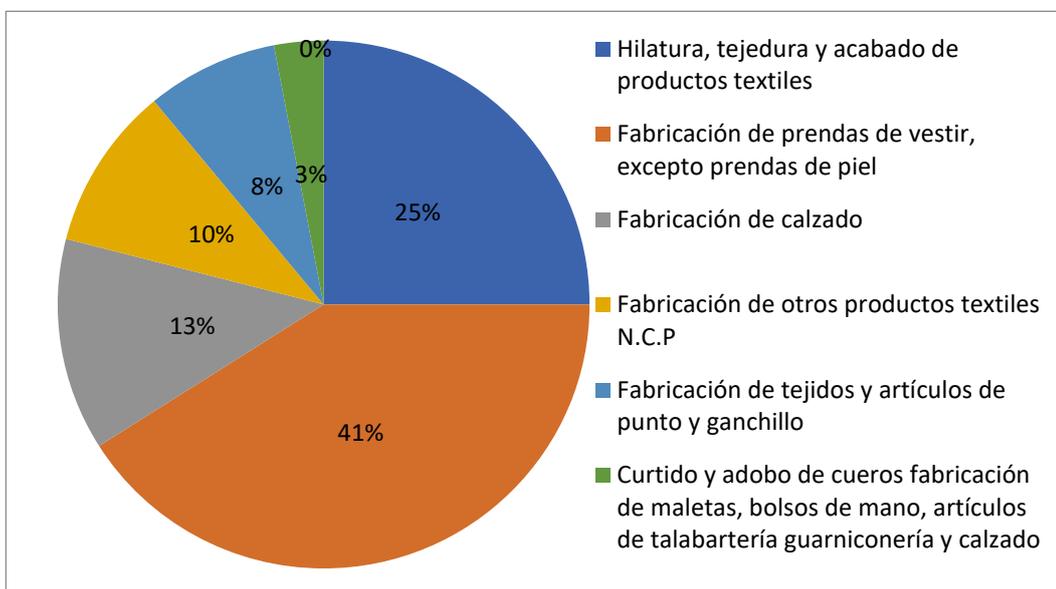
**Fuente:** Organización Mundial de Comercio OMC

Sin embargo, a pesar de ser considerados líderes en compras, en el año 2012 la demanda de textiles se vio afectada, debido a que el presupuesto por hogar descendió, por la elevada tasa de desempleo. Entre edades comprendidas de 15 y 24 años el nivel de desempleo alcanzó el 22,10%, a pesar de que en el 2014 el sector textil tuvo un incremento del 2,4%.

El sector chino, se enfrenta a la falta de competitividad de los costes. Bangladesh, mantiene la producción textil de manera dinámica, al tener un salario 3.5 veces menor que en China.

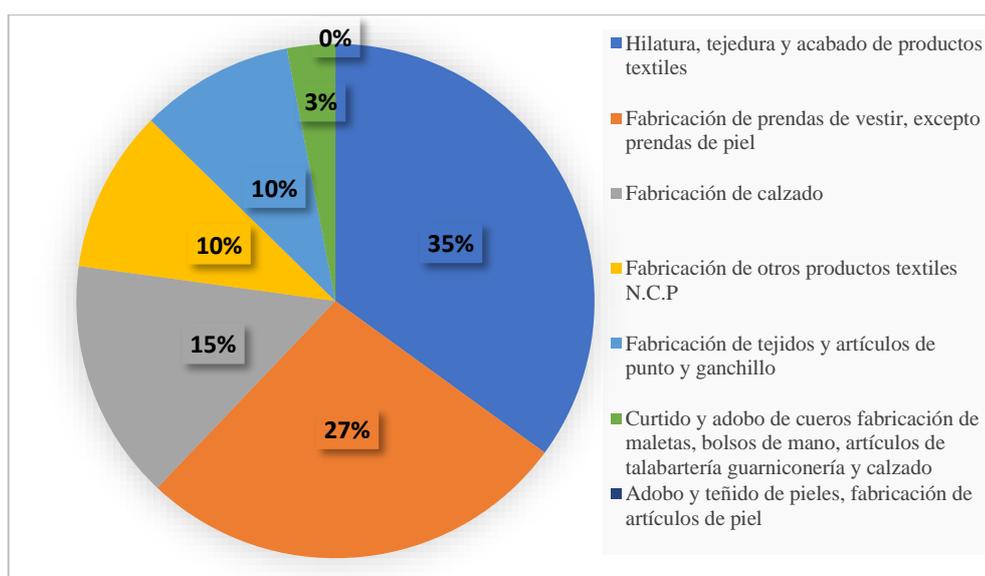
Por otra parte, Norteamérica, donde la producción de algodón es la tercera más importante del mundo, ha tenido que enfrentar la mínima demanda china relacionada por las restricciones en las importaciones.

En el Ecuador de acuerdo al ministro de Industria y Productividad (2017) el sector textil genera alrededor de 174125 puestos de trabajo, constituyéndose en el segundo sector que mayor empleo genera.



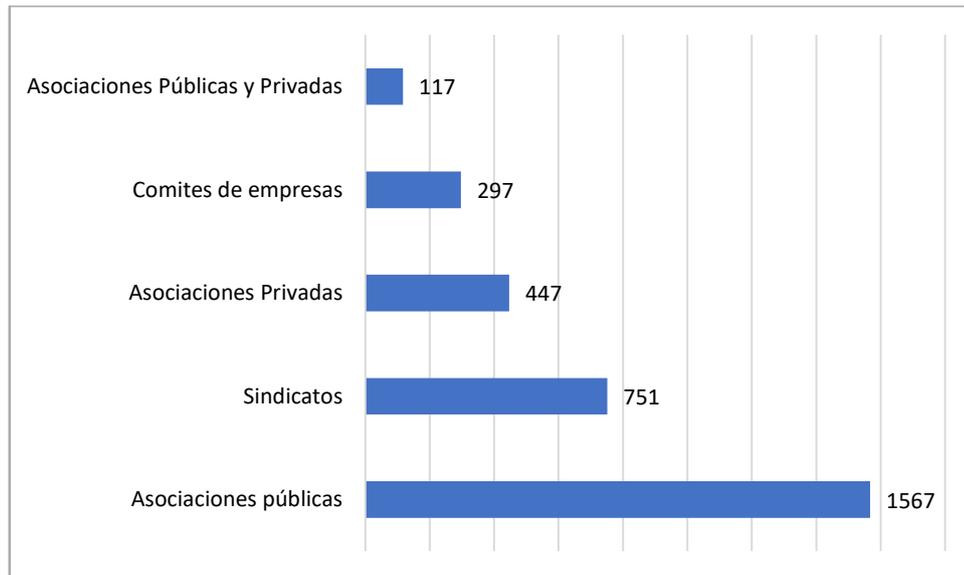
**Gráfico N°3:** Empleo generado por sector  
**Fuente:** Ministerio de Industria y Productividad (2017)  
**Elaborado por:** Castro J. (2018)

En referencia a la industria dedicada a la fabricación de productos textiles, prendas de vestir y artículos de cuero se obtuvo una participación del 3,5% mientras que en el sector de hilatura, tejedura y acabado de productos textiles, representó el 35% de producción.



**Gráfico N°4:** Producción de la industria de fabricación de productos textiles  
**Fuente:** Ministerio de Industria y Productividad (2017)  
**Elaborado por:** Castro J. (2018)

En el país existen 3 179 organizaciones laborales, de las cuales 751 son centrales sindicales, es decir, representan un 24%. La gran mayoría de trabajadores se concentra en 1567 asociaciones de servidores públicos, con un 49% de participación. El resto está distribuido en comités de empresas, asociaciones privadas y públicas.



**Gráfico N°5:** Distribución de Organizaciones Laborales en el país  
**Fuente:** Ministerio de Trabajo  
**Elaborado por:** Castro J. (2018)

## Meso

Tungurahua conocida como “la tierra del cuero, artes y artesanías”, es una de las pocas provincias que seduce a sus visitantes con mucha facilidad. Cevallos, Pelileo, Baños y Ambato son los cantones que llaman la atención de los turistas por la actividad económica que desarrollan, sus artesanías.

El sector artesanal está representado por tres gremios: Cámara Artesanal, Junta de Defensa del Artesano y la Federación de Artesanos. Todas estas instituciones tienen el objetivo principal de trabajar por los derechos, oportunidades y deberes de los artesanos asociados. A pesar de que este sector gozaba de altas utilidades en años anteriores, en la actualidad se han visto afectados por una serie de dificultades; entre ellas está el libre ingreso de productos de países vecinos, el

decremento en ventas y el incremento de los costos de materia prima (La Hora, 2015).

De acuerdo a Herrera, Carlos citado por La Hora, (2015): “los sectores más afectados son: la confección de ropa y la elaboración de calzado, que son los productos que más se producen en Tungurahua”. Además, hace énfasis en la competencia agresiva que tienen que enfrentar en el mercado, al conocer que producir un par de zapatos cuesta en promedio 19 dólares y el de extranjeros cuesta \$10.

En este aspecto el posicionamiento de marca puede ser considerada la herramienta de salvación para los artesanos. Al tener una competencia con precios bajos, las estrategias que se planteen a través del diagnóstico de las 4p's, pueden captar la misma cantidad de clientes que en años anteriores y posicionar la marca en la mente de los consumidores. Con ello se redonda en la importancia de las estrategias y el posicionamiento de marca.

### **Micro contextualización**

Quisapincha, parroquia situada a 12 kilómetros al suroccidente de Ambato, es un potencial turístico. Los artículos de cuero son la mayor atracción de este lugar, los días en los que más afluencia de turistas recibe cerca de 46 locales a la entrada de este sitio, son los sábados y domingos. Chompas, zapatos, carteras y otros son los productos ofertados por los artesanos.

La Asociación Artesanal Cuero y Afines Quisapincha fue creada en el año 2003, está conformada por 57 socios activos, 63 catastrados, mismos que atienden los fines de semana y feriados en la plaza central, lugar muy concurrido debido a que cerca de las carpas se ofrecen también frutas, víveres y comida. Cuentan con más de 10 años ofreciendo artículos de cuero a sus clientes.

La Asociación Artesanal Cuero y Afines Quisapincha no ha sido objeto de investigaciones con previas en referencia a la gestión administrativa, por lo que se hace necesario y factible desarrollar este tipo de estudio. Los problemas que han sido tomados en consideración en el sector artesanal nunca han estado

direccionados a buscar una solución frente a estructura organizativa deficiente porque desconocen este término y llevan a cabo los procesos de manera empírica.

El término gestión administrativa es un tema muy amplio que necesita de un amplio conocimiento para ser abordado, en este caso las investigaciones que se han realizado de la Asociación han sido muy pocas, ninguna enfocada en la problemática que afecta realmente a la organización. Por esa razón se vuelve imperativo desarrollar la investigación, porque al conocer ¿por qué es importante la estructura organizativa?, muchas de las dudas de los artesanos quedarán resueltas.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa en la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la Parroquia Quisapincha.

### **Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente la gestión administrativa para modelos asociativos.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la Parroquia Quisapincha.
- Elaborar estrategias mediante el uso de las herramientas técnicas que permitan mejorar la gestión administrativa de la Asociación.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la investigación**

Hablar de gestión administrativa significa remontarnos a tiempos remotos, pues de acuerdo a relatos judío-cristianos, se llevaba un proceso coordinado para resolver dudas o problemas. El suegro de Moisés fue el primer consultor administrativo, puesto que le enseñó al esposo de su hija los conceptos de administración de manera práctica. Además, antiguas civilizaciones mesopotámicas, griegas y romanas mostraron los buenos resultados de llevar a cabo una adecuada práctica administrativa y con el apareamiento de Frederick y Taylor se dio inicio al estudio de la administración como disciplina. (Echeverría & Córdova, 2015).

De acuerdo a otros expertos, la administración surgió a partir de múltiples situaciones empíricas, por lo cual le atribuyen a este concepto un saber más no una práctica en sí, a pesar de ser una práctica organizacional. (Ocampo, Gentilin, & Gonzales, 2014)

Ninguna organización puede alcanzar éxito si no posee una administración competente, pues es ella la que imparte eficiencia y eficacia al desempeño de las personas, por medio del logro de metas oportunas con una reducción de costos y gastos. (Márquez, 2002)

En un escenario histórico del siglo XX, la administración había sido durante siglos, una práctica social, enfocada empíricamente al control y organización de recursos económicos, que se ejecutaba en diversos escenarios de la vida social, mientras que en las sociedades modernas acontecía principalmente en

organizaciones productivas. De esta manera se pudo romper el viejo paradigma de ver a la administración como “práctica” a una “práctica discursiva”. (Jurado, 2015)

La gestión administrativa enfocada en conceptos de producción y distribución siempre a sido parte de las sociedades, sin embargo, ha sido imposible tomarlas de la misma forma. Toda actividad posee innumerables sentidos, considerando al aspecto económico, el rol más importante, por esta razón la economía y la gestión administrativa son disciplinas que no pueden estar separadas. (Chanlat, 2010)

La gestión administrativa siempre debe estar enfocada a lograr los mejores resultados posibles con gastos mínimos en tiempo y trabajo. (Arroyo & Berenguer, 2009) Es un proceso que consiste en actividades de planeación, organización, dirección y control, con la finalidad de alcanzar las metas señaladas a través del recurso humano y financiero. (Velásquez, Ponce, & Coello, 2016) En el desarrollo empresarial, este concepto debe ser sostenido a través de una administración eficiente, efectiva y económica en la empresa, sea considerada esta pequeña, mediana o grande con la práctica del mejoramiento continuo. (Ramírez, Ramírez, & Calderón, 2017)

Además, es importante resaltar que no únicamente se trata de llevar a cabo el proceso administrativo, pues también es un proceso que consiste en diseñar y lograr que en un entorno adecuado por un grupo de individuos que tienen como propósito cumplir objetivos específicos. (Echeverría & Córdova, 2015)

En la actualidad diversos estudios reconocen la importancia de desarrollar modelos de gestión administrativa como temas de propuesta para erradicar múltiples problemas que enfrenta el recurso humano y afecta principalmente a la empresa. La administración está relacionada con un plan estratégico, pues es parte del proceso administrativo, y es justamente en lo que se enfocan actualmente las investigaciones, al creer indispensable la creación de una misión, visión, manual de funciones, entre otras herramientas que crean un valor agregado a la organización. (Santillán & Villanueva, 2013)

La nueva realidad económica, social y ambiental exige a los sectores de producción a tomar el reto de diseñar modelos empresariales innovadores que

permitan mejorar los niveles de productividad, disminuir costos e investigar integraciones entre todo tipo de productores. (Mejía, 2013)

Por esa razón la asociatividad se convirtió en un modelo eficiente en beneficio de productores o socios, con la finalidad de lograr un acceso mejorado a nuevos mercados, desarrollo de capacidades empresariales y formalización del trabajo. (Mejía, 2013)

Asociación surge como un mecanismo de cooperación a través del cual tanto pequeñas y medianas empresas unifican esfuerzos para enfrentar retos y dificultades derivadas del proceso de globalización. Por esta razón surge el modelo asociativo que persigue crear valor por medio de la resolución de problemas originados por falta de escala. (Liendo & Martínez, 2011)

La asociatividad se refiere a un proceso estructurado que abarca una considerable gama de posibilidades, pero tiene como propósito primordial unificar esfuerzos para alcanzar el éxito en conjunto. Además, por medio de estrategias colectivas (Liendo & Martínez, 2011)

Por otra parte en lo relacionado a competitividad, la asociatividad reúne los paradigmas más sofisticados e importantes del proceso de integración empresarial, la práctica de esto fomenta el desarrollo de las organizaciones y sectores empresariales que las integran, impulsan el crecimiento económico y la competitividad de las localidades. (Santiago, Cruz, Acevedo, Ruiz, & Maldonado, 2015)

La asociatividad es muy importante en el ámbito empresarial y mucho más en las Pymes, puesto que las organizaciones tienen la necesidad de competir en mercados nacionales e internacionales con empresas en vías de desarrollo, las mismas que están organizadas y altamente competitivas. (Castellanos, 2010)

Asociatividad no únicamente es un concepto general, puesto que tiene un propósito muy importante el cual es estimular la configuración de sistemas empresariales que buscan la formación de entornos competitivos e innovadores a través del aprovechamiento de ventajas asociadas a la tradición empresarial del territorio y su cooperación para competir. (Narváez, Fernández, & Senior, 2008).

## **La teoría del objeto de estudio de la investigación**

### **Administración**

La administración consiste en organizar adecuadamente las funciones de manera que se realicen eficiente y eficazmente. Por una parte, la eficiencia consiste en conseguir los mejores resultados con una inversión mínima. La eficacia en cambio significa hacer las cosas de manera adecuada, es decir las cumplir a cabalidad las funciones con las que las empresas puedan alcanzar sus objetivos. (Coulter & Robbins, 2012)

Hitt, Black, & Porter, (2010) indica que administración es: “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” (p. 8).

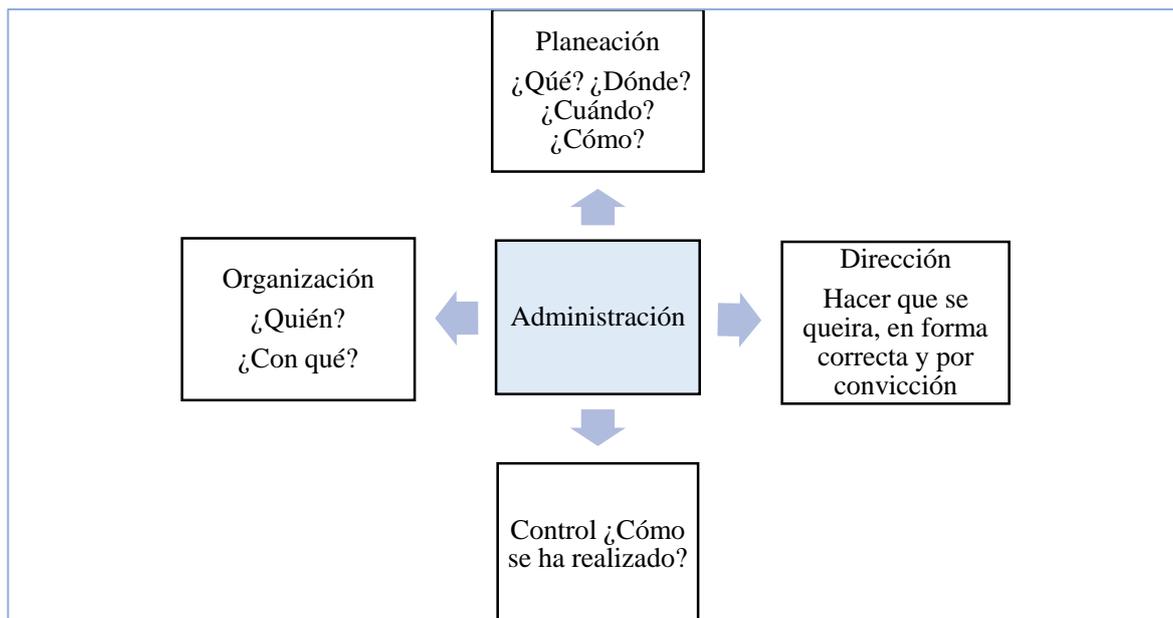
### **Gestión administrativa**

La gestión administrativa consiste en otorgar un soporte administrativo a los procesos que se realizan en la organización, en sus diferentes áreas o en determinados casos en sus departamentos funcionales, con la finalidad de lograr resultados efectivos y con una ventaja competitiva y comparativa reflejada en los estados financieros. (Muñiz, 2012)

En otro concepto y como argumento adicional la gestión administrativa se menciona que consiste en todas las funciones que se realizan para coordinar el esfuerzo del grupo, es decir el camino por el cual se trata de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de los recursos humanos y materiales, a través de una herramienta importante que es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar. (Anzola, 2002)

### **Proceso administrativo**

Como es de conocimiento empresarial, los administradores cumplen la función de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades, llevando a cabo las funciones conocidas como proceso administrativo.



**Gráfico N°6:** Proceso administrativo

**Fuente:** Luna, A (2016). Proceso Administrativo. México D.F. Editorial Patria, p.37

**Elaborado por:** Castro J. (2018)

- **Planeación**

La planeación consiste en fijar objetivos, en los que se determinen las metas a cumplir por parte de la organización, cumplir las estrategias a fin de lograr los objetivos y llegar a las metas planteadas. (Blandez, 2014). Además, representa un inicio y base principal del proceso. Sin esta etapa los demás no tendrían razón de ser, debido a que no funcionaría sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social, poniendo en riesgo el futuro de la organización. (Luna, 2015).

Luego de conocer los diferentes puntos de vista de autores se puede decir que la planeación significa seleccionar, relacionar los hechos, determinar los objetivos y la manera a través de la cual se lleven a cabo la consecución de metas.

**Importancia de la planeación**

La planeación es importante porque permite que la organización desarrolle adecuadamente sus funciones. Entre otros puntos importantes se destaca que: prepara a la empresa para que ésta pueda enfrentar sus problemas, analiza su entorno para aprovechar al máximo las oportunidades, trabaja efectivamente para que el plan se cumpla exitosamente. (Luna, 2015)

## **Tipos de planeación**



**Gráfico N°7:** Tipos de planeación

**Fuente:** Luna, A (2015) "Proceso Administrativo". México D.F. Editorial Patria, p. 60

**Elaborado por:** Castro J. (2018)

### **Planeación estratégica**

Luna, (2014) indica que la planeación estratégica: "concibe cómo decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y políticas generales que orientarán la integración y coordinación de éstos, en un mediano y largo plazo" (p. 76).

La planeación estratégica es la primera función dentro del proceso administrativo, en términos generales es el principal camino que lo lleva a la consecución de la meta. En este plan se fijan los objetivos de la empresa, así como colocar a la empresa en relación a su medio ambiente externo.

### **Misión**

Caldas, (2012) indica que la misión: "es la razón de ser de una empresa. Representa su identidad y personalidad en el momento presente" (p. 19)

La misión debe ser conocida por todos los miembros de la organización, al representar la etapa filosófica y se mantiene a través de los años. Por otra parte, ésta surge de la esencia de la organización, es decir de su historia, creencias, valores, entre otros. Se la redacta de manera sencilla, para que pueda ser

comprendida, debe ser basada en la razón de ser de la empresa y no en los bienes y servicios que ofrece la misma. (Pérez, 2013).

### **Visión**

Caldas, (2012) indica que la visión: “es una imagen del futuro deseado, que la empresa busca y quiere crear con sus esfuerzos y acciones” (p. 19)

La visión debe formularse en función del tiempo. Debe reunir las siguientes características: realista, inspirar al cliente interno y externo, compartida es decir que todo el equipo trabaje con llevarla a cabo, y por último sencilla y fácil de comunicar a todos los integrantes de la organización.

### **Análisis estratégico**

Antes de enunciar los objetivos y las estrategias de la organización, es importante realizar el análisis estratégico, a fin de determinar los aspectos positivos y negativos del entorno interna y externo de la misma.

### **Análisis interno**

La organización depende totalmente de su entorno y su éxito depende de cómo se relaciona con él, debido a que de allí toma los principales recursos tales como: recurso humano, financiero, material prima, entre otros. Cuando es tiempo de tomar decisiones, la empresa debe tomar en consideración el comportamiento de los agentes, que operan ahí, así como el efecto de las decisiones internas sobre las externas. Entorno es el conjunto de factores externos que inciden sobre las decisiones de la empresa. (Asensio & Vázquez, 2012).

### **Objetivos de la empresa**

Cuando la empresa ha determinado adecuadamente la situación del entorno, es el momento adecuado para concretar sus objetivos. Sin metas fijadas previamente las empresas no tienen un rumbo fijo y tienen altas probabilidades de fracaso. Los objetivos son importantes porque: guían el trabajo que se desarrolla en la empresa, brindar una referencia para la evaluación y control de resultados, motivar al personal a fin de realizar sus metas, siempre buscando el bienestar de la empresa y

transmitir a su entorno la importancia de crear una imagen sostenible. (Asensio & Vázquez, 2012)

### **Planeación táctica**

Los planes tácticos tienen el propósito fundamental de lograr partes específicas de un plan estratégico. Se pueden identificar algunos lineamientos básicos dentro de este plan: primero el administrador es el responsable de reconocer que la planeación básica necesita abordar varias metas tácticas ligadas a metas estratégicas mas importantes. (Griffin, 2011)

### **Planeación operativa**

Según Álvarez, (2016)La planeación operativa es: “el proceso de programar las operaciones de tal manera que permitan estimar y ejecutar los requerimientos definidos por los objetivos” (p. 16).

- **Organización**

Stoner, J (1996) citado por Osorio, (2014) indica que: “organizar es dividir, separar y reunir nuevamente para coordinar las actividades y los recursos de la empresa, cumplir las metas que se encuentran plasmadas en la planeación” (p. 16).

Munch, (2006) expresa que: “mediante la organización se determinan funciones y responsabilidades y se establecen los métodos tendientes a la simplificación del trabajo” (p. 90).

Un error frecuente en esta etapa es la rigidez y la visión poco acertada al considerar los procedimientos y reglas como leyes inalterables a la que deben subordinarse las empresas sin tomar en consideración a los clientes. La principal finalidad de la organización es facilitar el trabajo, coordinar y perfeccionar las funciones y los recursos.

### **Técnicas de organización**

Se refiere a los medios o las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización, son muy importantes durante el proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo a las necesidades del grupo social.

### **Organigramas**

Hernández, (2007) explica que el organigrama: “es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos”. (p. 87).

Los organigramas son de gran utilidad porque le permiten a la empresa organizar al personal de manera adecuada. Esta herramienta brinda la siguiente información: identificar los puestos que pueden incrementarse o suprimirse. Comprobar si las relaciones entre los distintos niveles son las adecuadas y verificar que no haya cargos duplicados. (Navarro, 2010)

#### **Organigrama vertical**

Este tipo de organigrama presenta cada cargo de arriba hacia abajo, es decir representa los niveles jerárquicos de manera escalonada. Se utilizan de manera general.

#### **Organigrama horizontal**

Los puestos o cargos se despliegan de izquierda a derecha, colocando el nivel máximo jerárquico en el extremo izquierdo. Se utilizan poco.

#### **Organigrama mixto**

En este tipo de organigrama se combinan los organigramas verticales y horizontales. Se recomienda su utilización en empresas con una cantidad de personal elevada.

#### **Organigrama circular**

La estructura organizacional se presenta alrededor de un elemento, que no está relacionada con el cargo máximo, y se van trazando cuadros que señalan los distintos niveles jerárquicos.

### **Manuales**

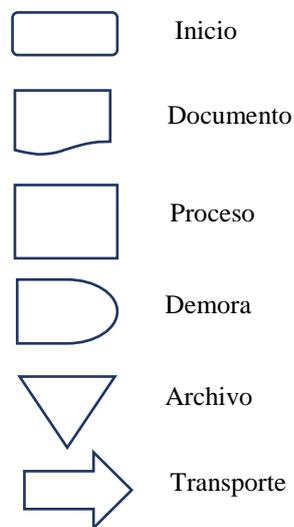
De acuerdo a Munch, (2006) los manuales: “son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa” (p. 92).

Los manuales reúnen información legal sobre determinados procesos. Su existencia ayuda a democratizar la información, reducir errores y generar confianza y eficiencia.

### **Diagramas de procedimiento o de flujo**

Según Munch, (2006) explica que los flujogramas: “son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento” (p. 93).

Los flujogramas son muy útiles para conocer todos los procesos que deben llevar a cabo algunos niveles de la organización. Con base a ésta los administradores se interesan más en controlar la calidad y comprender las interacciones con su trabajo.



**Gráfico N°8:** Niveles de la organización

**Fuente:** Luna, A (2015) “Proceso Administrativo”. México D.F. Editorial Patria, p. 60

**Elaborado por:** Castro J. (2018)

- **Dirección**

De acuerdo a Osorio, (2014) citado por Dubrin (2000) dirección es: “la capacidad de influir y ejercer la autoridad sobre los demás con la ambición de alcanzar metas de la institución” (p. 35).

La dirección comprende varios elementos tales como la toma de decisiones, comunicación, motivación y liderazgo. La primera es muy importante para lograr los objetivos de la organización, la comunicación ayuda a emitir y recibir información eficiente para llevar a cabo los planes y actividades. La motivación permite cambiar el comportamiento de los empleados incentivándolos a trabajar eficientemente y por último el liderazgo le permite influir en el personal a trabajar en equipo y cumplir los objetivos. Esta función incluye poder, autoridad, supervisión, delegación y mando.

Entre las funciones que debe cumplir el liderazgo están:

- Ser una **figura representativa**: los líderes se encargan de dirigir actividades y representar adecuadamente a la empresa.
- **Vocero**: debe ser la principal persona en comunicar lo que ocurre con cada área de la empresa.
- **Negociador**: debe tener la capacidad de negociar con los proveedores, clientes, ente otros.
- **Instructor**: debe ser capaz de capacitar a cada miembro de la organización, a fin de lograr productividad en el cargo asignado.
- **Formador de equipo**: es el responsable de seleccionar al personal idóneo para que trabaje de manera satisfactoria.
- **Jugador de equipo**: debe mostrar una conducta respetable, colaborar con las actividades que cada departamento le asigna y mostrar lealtad a las decisiones que toma.
- **Solucionador de problemas**: cuando algún área operativa presenta dificultades, éste debe ser el responsable de solucionar los problemas del grupo.
- **Emprendedor**: es el responsable de tomar en consideración los cambios que se presentan frecuentemente dentro de la administración. (Osorio, 2014)

## **Control**

Munch, (2006) indica que en el control: “se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y mejorar continuamente” (p. 172).

El control implica fases de: fijación de estándares, medición de resultados, corrección y retroalimentación. Lo más importante es elegir y técnicas que generen un nivel elevado de satisfacción de los clientes, del personal, y en general de los stakeholders.

## **La teoría del campo de acción**

### **La Asociatividad**

La asociatividad es un mecanismo que contribuye a la propagación de una cultura cooperativa entre las pequeñas y medianas empresas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales, donde cada una mantiene tanto su autonomía administrativa como su independencia jurídica. La única diferencia que yace es que de forma libre y voluntaria los actores del sistema cooperativo deciden participar en un esfuerzo mancomunado con los otros agentes de la economía, en busca de un objetivo común. (Vergara, Maza & Herrera, 2010).

Por otro lado, la asociatividad es concebida y puesta en práctica por la mayoría como una alternativa viable para combatir el egoísmo, a la vez que promueve el trabajo en equipo, la solidaridad intra e intergremial y mejora la competitividad para acceder a los mercados foráneos. (Agudelo, 2015)

Además, al asociarse se crea una alternativa considerablemente importante frente al insuficiente tamaño de las empresas que frena la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros. (Gutiérrez, 2015)

Mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en el que cada empresa participante mantiene su autonomía gerencial en la búsqueda de un objetivo común. Puede considerarse a esta como una estrategia que persigue darle

solución a las diversas problemáticas que deben enfrentar los diferentes sectores de la producción nacional, razón por la cual son poco competitivos (Gutierrez & Olave, 2015).

### **Características de la asociatividad**

Considerando la idea de Vergara, Maza & Herrera (2010) se puede establecer de forma genérica ciertas características propias de este sistema de integración empresarial tal y como se describe a continuación:

- Estrategia colectiva basada en la cooperación de las partes.
- Comprende una estructura flexible (acuerdos voluntarios y no contratos que generan responsabilidad).
- Es totalmente incluyente, es decir que, no excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.
- Permite resolver problemas conjuntamente manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Puede adoptar diversas formas jurídicas y organizacionales.

Otra distinción importante de la asociatividad es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión. Esto puede constituir uno de los principales estimuladores al desarrollo de la asociatividad en el futuro. Bajo esta modalidad, los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías, como en el caso de la cooperación compulsiva de las redes verticales, o las exigencias de las alianzas estratégicas (Gutierrez & Olave, 2005).

### **Razones para establecer la asociatividad**

En la actualidad el mundo se encuentra experimentando una globalización masiva en la que se requiere de la aplicación de un modelo económico eficiente basado en la rama empresarial. Empresas donde las fusiones y adquisiciones contribuyen a la consolidación de diversos grupos empresariales. Por otra parte, los niveles de desarrollo tecnológico altos requieren de un monto de inversión en la misma proporción; y la intensificación de la competencia mundial afecta al nivel de competitividad que poseen las pequeñas y medianas empresas. Es por esta razón

que la identificación de nuevas estrategias y alternativas para adaptarse a este nuevo entorno se ha convertido en uno de los temas que requieren de mayor atención. Existen muchas razones para promover la asociatividad, pero responden principalmente a este nuevo entorno competitivo. El trabajo en equipo se constituye en la estrategia principal de acción, pues evidencia resultados que difícilmente podrían obtenerse de manera individual. De esta forma, la asociatividad genera básicamente dos tipos de eficiencia: la eficiencia colectiva y la sinergia. La eficiencia colectiva pretende alcanzar objetivos originalmente propuestos que comparten los participantes. Por otra parte, la sinergia potencializa los recursos individuales para alcanzar un resultado conjunto que es cualitativamente superior a la suma de aquellos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2014).

### **Objetivos de la asociatividad empresarial**

Con miras de lograr algún objetivo en común las empresas buscan asociarse, y para llevar a cabo tal mecanismo, para que lograr que este sistema alcance su nivel ideal se requiere una búsqueda de socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera que todos tengan algo para contribuir que no existan “parásitos” y que se cree una relación de ganar-ganar entre los agentes que participen de la sociedad (Vergara, Maza & Herrera, 2010).

Es por ello que se puede mencionar que la asociatividad principalmente persigue:

- Un proyecto común
- Que exista un compromiso entre las partes
- Objetivos comunes
- Riesgos compartidos sin dejar de lado la independencia y autonomía de cada uno de los participantes.

### **Evolución del proceso asociativo**

Considerando las etapas de evolución identificadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2014) se describen las siguientes:

#### **a) Etapa de gestación**

En esta etapa se evidencia el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento y es cuando comienzan las acciones de integración del grupo asociativo, se analiza el potencial de cada una de las empresas participantes y las ventajas de ejecutar el proyecto. Para ello, en caso de que las empresas actúen de forma cooperativa, pueden contratar un coordinador o gerente.

#### **b) Etapa de estructuración**

En este momento se definen las estrategias para el logro de los objetivos comunes. Es la etapa dónde se define la forma de trabajo para lograr los objetivos. Durante este período los empresarios ya han definido su rol dentro del grupo creado y han aceptado al mismo como herramienta para alcanzar el o los objetivos planteados.

#### **c) Etapa de madurez**

En esta etapa se define la forma jurídica, basada en las necesidades planteadas por la actividad. Así se crean las bases para la autosostenibilidad del grupo. Es la etapa donde se establecen los sistemas de control para el desarrollo futuro de la organización.

#### **d) Etapa productiva**

Los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial. Es la etapa clave donde se debe consolidar la gerencia y el planeamiento estratégico para el futuro.

#### **e) Etapa de declinación**

Es aquí donde deberá tomarse la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos.

### **Condiciones para la viabilidad de la asociatividad**

Considerando el pensamiento de Gutierrez & Olave (2005) expresa que pese a las amplias bondades que el mecanismo de asociatividad promete para el sector de la Pyme, su viabilidad está restringida básicamente por la falta de los siguientes factores:

- Una cultura de cooperación interempresarial.

- Un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación.
- Comprensión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas.
- Difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como práctica de asociatividad.

### **Asociatividad como modelo empresarial**

La asociatividad se puede constituir como una forma de concebir y construir modelos propios para identificar líneas comunes o siquiera aproximadas de práctica gerencial, que permitan hablar de tipos o de “familias” de organizaciones a partir de la identificación de estilos de gerencia aplicados. La asociatividad al un proceso en el que descansa de cierta forma la actividad empresarial y en consideración de que el ser humano siempre busca establecer lazos de identidad y amistad con otros, la cooperación surgió como un mecanismo que persigue la creación de valor a través de la resolución de problemas comunes originados fundamentalmente por falta de escala (Gutiérrez, 2015).

La creciente participación de competidores invita a los productores nacionales a la búsqueda de formas de asociación, para así lograr un mayor grado de competitividad, a fin de beneficiar de sus economías y la calidad del producto y/o servicio brindado. La puesta en práctica de la asociatividad como modelo empresarial permite a los participantes enfrentar y resolver problemas de manera conjunta, siempre y cuando se mantenga la autonomía respectiva. Al implementar al modelo administrativo/ gerencial esta alternativa se puede mejorar la productividad y competitividad, a fin de estar en condiciones óptimas para participar en mercados internacionales. Por último, la asociatividad garantiza el aprovechamiento de oportunidades, neutralización de amenazas, disponibilidad de las fortalezas de cada empresa (Vergara, Maza & Herrera, 2010).

### **La Economía Social y Solidaria como política de impulso a las asociaciones**

En la Constitución de Montecristi se define a la nueva economía como el principio del monopolio público sobre los recursos estratégicos, pero a su vez establece una dinámica de uso y aprovechamiento de esos recursos desde una óptica sustentable,

con la necesidad de disponer de mecanismos de regulación y control en la prestación de los servicios públicos desde la sociedad. Igualmente habrá que considerar las diversas formas de hacer economía: estatal, pública, privada, mixta, familiar, comunitaria, asociativa, cooperativa.

La condición dinámica de la sostenibilidad se interpreta como la continuidad de las relaciones asociativas solidarias, internalizando así condiciones de reproducción que ahora dependen del capital, y la ampliación diversificada del espectro social que incorpora, pues no se trata de una economía pobre para pobres. Otra condición, fundamental para una visión estratégica, es el cuidado de las bases naturales –humanas o no– de la producción y reproducción. (Corragio, 2011)

### **Elementos de la economía solidaria**

Existen varios elementos que integran la economía solidaria de acuerdo a Gazaga (2007) y se detallan a continuación:

#### **A. Organizaciones**

La asociatividad autogestionada es la forma más característica en que se configuran las empresas que cuentan con organización horizontal. Una cooperativa es una asociación autónoma de personas, sin fines de lucro, unidas de forma libre y voluntaria para a fin de enfrentar sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales que comparten en común, a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada, donde prevalece el autoempleo. Para superar las limitaciones del cooperativismo tradicional, que acabó insertándose en los límites del sistema capitalista, el nuevo cooperativismo debe enmarcarse en un proyecto económico y político propio, que serían los valores de la economía solidaria, de manera que prime verdaderamente el concepto de cooperación y complementariedad entre cooperativas y la búsqueda de eficiencia cualitativa del sistema como un todo (aumentar el bienestar de cada asociado, de la comunidad y de la población en general).

Por lo general adoptan la racionalidad del crecimiento limitado y equilibrado respecto a su entorno, una ética de lo suficiente, capaz de poner límites a la actividad productiva, comercial y consumidora, y una posición crítica respecto a

los excesos inducidos por la carrera productivista, la competitividad y las inversiones tecnológicas. La gestión de la organización permanece autónoma con respecto a los poderes públicos o a toda tercera organización, aunque ésta la financie. El criterio predominante no es la consecución de beneficio financiero individual sino la consecución del beneficio social de la comunidad a la que pertenece (Gazaga, 2007).

### **B. Producción**

Los productos y servicios deben ser necesarios para la comunidad, en el sentido que satisfagan necesidades reales. La producción de bienes y servicios tiene como objetivo fundamental contribuir a mejorar la calidad de vida, en el que deben prevalecer aspectos referentes a calidad y durabilidad de los bienes. Las organizaciones asumen la responsabilidad de los productos que ofertan en el mercado, considerando la forma de producirlos y por supuesto el uso que se le dará posterior a su ciclo de vida. Favoreciendo la producción local por sobre la importación, se hace uso de recursos que poseen mayor disponibilidad, por lo que a su vez se da preferencia a un abastecimiento local (Gazaga, 2007).

### **C. Distribución**

Se convierte en una necesidad el desarrollo de canales de distribución y espacios que faciliten el acceso a productos de economía solidaria, pues actualmente muchos consumidores, a pesar de estar sensibilizados y estar conscientes de la necesidad de reorientar su consumo, no encuentran un espacio donde ejercer un consumo responsable, al menos en forma continua. La distribución de productos de economía solidaria procura minimizar el número de intermediarios, por lo que no es una mera actividad comercial, sino que se constituye en una herramienta que busca favorecer la proximidad entre productores y consumidores para así fortalecer los lazos comerciales (Gazaga, 2007).

### **D. Mercado social**

Comprende una red de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, que opera en función de criterios de índole democráticos, ecológicos y por

supuesto solidarios en un territorio determinado. El mercado social está fundamentado en la relación social existente entre las personas que lo componen y el interés colectivo. El mercado social se encuentra integrado por: empresas sociales productoras de bienes tanto intermedios como finales y de servicios, empresas sociales distribuidoras, consumidores individuales o grupales y cooperativas (Gazaga, 2007).

### **E. Consumo**

El consumo es el fin del proceso productivo, y por ende se considera que una mayor oferta de bienes de consumo puestos al alcance de la ciudadanía es fundamental para lograr un mayor bienestar, y que un nivel de consumo más elevado nos reporta, a su vez, un grado superior de felicidad individual y colectiva. Por lo tanto, cuestionar nuestros hábitos de consumo es fundamental, junto con comprender el peso de nuestro rol como consumidores. La percepción que se tiene habitualmente es que consumir es satisfacer una necesidad o un deseo individual, pero al consumir se colabora en todos los procesos que hacen posible el bien o servicio consumido, seamos o no conscientes de ello. Todos los sectores sociales tienen responsabilidad compartida en el tránsito hacia un consumo responsable: los gobiernos, las instituciones, los productores, los consumidores, las ONGs y la sociedad en general. Estos procesos implican temas económico, social y medioambiental, pues se ejercer un consumo responsable al considerar las repercusiones en el momento de elegir entre las distintas opciones que ofrece el mercado.

### **La asociatividad en Ecuador**

Actualmente la asociatividad ha tenido que enfrentar grandes retos, en un mundo globalizado y competitivo. En las organizaciones sociales del Ecuador, este término significa unión, cooperación entre individuos que se unen de manera voluntaria con el propósito de satisfacer sus necesidades con un esfuerzo colectivo. Justamente por esa razón la asociaciones cuentan con el apoyo de la CFN, IEPS, Ministerio de Industrias y Productividad, Ministerio de la Pequeña y Mediana Empresa, por medio del Fomento Productivo, Borja, Alarcón, &

Quizhpe,(2017) expresa que: “como entes reguladores para incentivar la producción, el desarrollo socio económico de sus comunidades, apoyando a los productores, asociaciones y sectores de menor desarrollo” (p. 7).

En Ecuador la asociatividad se constituye el pilar más importante para las organizaciones sociales, al incluir principios de cooperación y compromiso y transparencia administrativa. En el país existen varias entidades que se encargan de regular la asociaciones. De acuerdo Ministerio de Industrias y Productividad, (2015) a través del Reglamento Sistema Unificado Información de Organizaciones Sociales organizaciones sociales se define como: “el conjunto de formas organizativas de la sociedad, a través de las cuales las personas, comunas, comunidades tienen derecho a convocarse para constituirse en una agrupación humana organizada con el propósito de interactuar entre sí y emprender metas”. (p. 5).

---

Ministerio de Inclusión Económica y Social

---

Ministerio de Industrias y Productividad

---

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

---

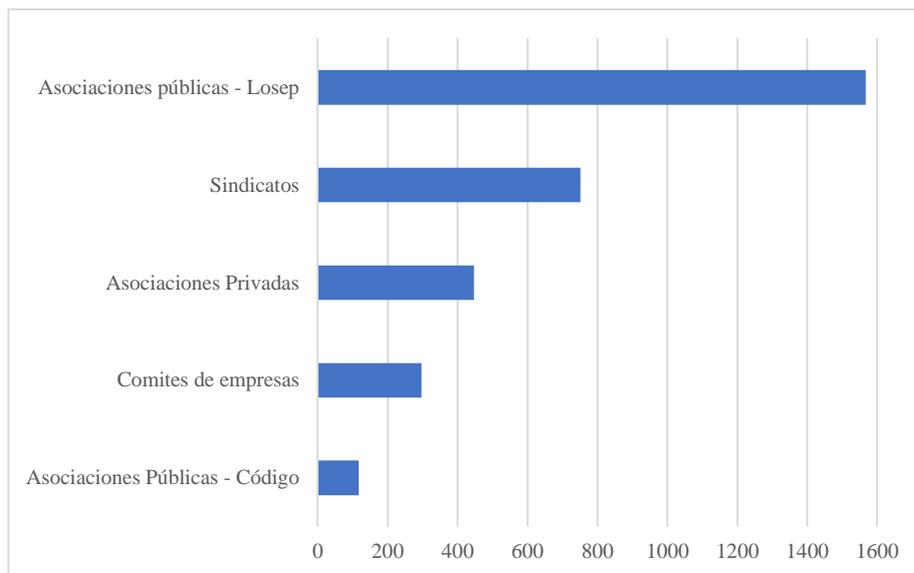
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

**Tabla N°1:** Entidades que regulan las asociaciones empresariales

**Fuente:** Observatorio de la Economía Latinoamericana

**Elaborado por:** Castro, J (2018)

De acuerdo a Celi & Quiroz, (2015) en el Ecuador existen alrededor de 3179 organizaciones laborales, el 24% de ellas son centrales sindicales y el 49% asociaciones de servidores públicos. Y el resto asociaciones públicas y privadas.



**Gráfico N°9:** Organizaciones Laborales  
**Fuente:** SRI/Ministerio de Trabajo  
**Elaborado por:** Castro J. (2018)

## CAPÍTULO II

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### **Paradigma y tipo de investigación**

El paradigma de la investigación es netamente cualitativo porque se busca obtener datos de los clientes internos de la Asociación, información acerca de la estructura orgánica que se maneja, las funciones que cada uno de ellos realiza para dar un valor agregado al consumidor final. Todo esto con la finalidad de recolectar suficiente información para analizar, comprender y de esta manera responder a las preguntas de la investigación.

Además, es del tipo aplicada porque a diferencia de la básica que pretende descubrir leyes que rigen comportamientos, ésta permite buscar una solución al problema que atañe una organización. De esta manera lo que se busca es crear una estructura organizativa óptima, para el desarrollo de la Asociación y por ende brindar un buen servicio a los clientes.

Es del tipo explicativo porque no únicamente trata de describir características de un grupo de personas, sino de explicar por qué sucede este fenómeno, dando a conocer las causas del problema objeto de estudio. Además, a través del tipo de preguntas más profundas y no superficiales se conocerán las causas de la problemática.

### **Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de datos**

#### **Población y muestra**

La población son todos los socios de la Asociación que en total son 57 socios, mismos que constituyen la muestra, al considerarse una pequeña cantidad. La muestra escogida son 5 personas que pertenecen a la directiva.

El instrumento adecuado para el presente tema de investigación son las entrevistas semiestructuradas como fuente de investigación primaria, y como fuentes de investigación secundaria medios impresos donde se ven la filosofía empresarial, en relación a la historia de la Asociación, el RUC que posee, y el número de personas que componen la Asociación.



#### **ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

**Objetivo:** Establecer un plan estratégico con la finalidad de organizarla adecuadamente de manera mancomunada con la directiva de la Asociación.

#### **Cuestionario**

**Antecedentes históricos**

**1. Hábleme acerca de la historia de la Asociación Artesanal Cuero y Afines Quisapincha. ¿Cómo nace la Asociación?, ¿Con cuántos socios cuenta?**

---

---

---

---

**Misión, Visión, Valores**

**2. ¿A qué se dedica la Asociación?, ¿Qué vende?, ¿Cuál es la ventaja competitiva?, ¿Qué desea crear?, ¿En qué tiempo desea lograr esos objetivos?**

---

---

---

---

**FODA**

**3. Determinen los aspectos positivos y negativos de la Asociación y como afecta el entorno al libre desenvolvimiento de ésta.**

---

---

---

---

**Estrategias FODA**

**4. ¿Qué estrategias utilizaría para reducir riesgos y enfrentar los factores negativos que afectan a la Asociación?**

---

---

---

---

**Objetivos estratégicos**

**5. ¿Qué objetivos sociales persigue la Asociación?**

---

---

---

**Cadena de valor**

**6. ¿Qué actores intervienen en la cadena de valor? ¿Qué estrategias se pueden crear para mejorar procesos y el aprovechamiento de todos los insumos?**

---

---

---

**Estrategias para la cadena de valor**

**7. ¿Cuáles son los métodos que utilizan para publicitar sus productos?, ¿Cuáles son sus principales canales de abastecimiento? ¿Quiénes son los responsables de mantener una relación post venta con el cliente? ¿Cómo lograr esos objetivos?**

---

---

---

Los métodos para el procesamiento de información son las siguientes matrices, a través de las cuales se determinó los datos más importantes para definir la filosofía empresarial, idear estrategias para la Asociación donde todos los actores están inmersos.

Como primer paso se van a analizar a los stakeholders, donde a través de la presente matriz se van a describir las principales expectativas y potenciales

estrategias positivas y negativas para reducir riesgos de los clientes, proveedores y trabajadores.

**Tabla N°2: Matriz de evaluación de Stakeholders**

| <b>Matriz de evaluación de Stakeholders</b> |                                      |  |  |         |
|---|--------------------------------------|--|--|---------|
| <b>Externos</b>                             |                                      |  |  |         |
| Stakeholder                                 | Interés/Expectativas del stakeholder | Análisis de impacto<br>Negativo/Positivo | Potenciales estrategias para incluirlos y tener su apoyo y/o reducir riesgos | Riesgos |
| Clientes                                    |                                      | Positivo                                 |  |         |
|   |                                      | Negativo                                 |  |         |
| Proveedores                                 |                                      | Positivo                                 |  |         |
|   |                                      | Negativo                                 |  |         |
| <b>Internos</b>                             |                                      |  |  |         |
| Stakeholder                                 | Interés/Expectativas del stakeholder | Análisis de impacto<br>Negativo/Positivo | Potenciales estrategias para incluirlos y tener su apoyo y/o reducir riesgos | Riesgos |
| Trabajadores                                |                                      | Positivo                                 |  |         |
|   |                                      | Negativo                                 |  |         |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Castro, J (2018)

Luego de describir el impacto y riesgos de los grupos de interés de la Asociación, a continuación, se van a determinar los aspectos más importantes tanto positivos como negativos de la Asociación, así como los del entorno, sean estos políticos, tecnológicos, medioambientales, sociales, culturales, entre otros. El propósito de realizar la matriz FODA es conocer los puntos que están beneficiando o afectando a la Asociación.

**Tabla N°3: Matriz FODA**

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|------------|-------------|
|------------|-------------|

|               |          |
|---------------|----------|
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---------------|----------|

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Castro, J (2018)

Una vez definidos los principales factores a favor y en contra internos y externos, se procederá a establecer estrategias interrelacionando una fortaleza con una debilidad o una amenaza de igual manera una oportunidad con una fortaleza y debilidad. Lo importante a considerar en esta matriz es crear estrategias alcanzables e innovadoras que solucionen los problemas que presenta la organización.

**Tabla N°4: Matriz FODA**

|             | OPORTUNIDADES  | AMENAZAS       |
|-------------|----------------|----------------|
| FORTALEZAS  | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS FA |
| DEBILIDADES | ESTRATEGIAS DO | ESTRATEGIAS DA |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Castro, J (2018)

Para construir la visión empresarial de manera sólida, es necesario responder a los siguientes componentes tales como: horizonte de tiempo, ¿qué se desea crear?, la ventaja competitiva de la Asociación, los principios de esta organización, valores y ámbito de acción. Con base a estos factores se puede redactar la visión.

**Tabla N°5: Visión empresarial**

| Visión Asociación Artesanal Cueros y Afines Quisapincha |                |                        |
|---|----------------|------------------------|
| Componente  | Definición     | Redacción de la Visión |
| Horizonte de tiempo                                     |                |                        |
| Negocio   | ¿Qué es lo que |                        |

---

queremos crear?

---

Ventaja competitiva

---

Principios de la Asociación

---

Valores

---

Ámbito de acción

---

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Castro, J (2018)

Tal como se redactó la visión, la misión debe responder a los siguientes componentes, cuál es la razón de ser de la Asociación, los principales productos que se ofertan, los clientes con los que cuenta, la ventaja competitiva en relación a negocios similares y los principios organizacionales.

**Tabla N°6: Misión empresarial**

| Misión Asociación Artesanal Cueros y Afines Quisapincha |            |                        |
|---|------------|------------------------|
| Componente  | Definición | Redacción de la Visión |
| Razón de ser  |            |                        |
| Productos   |            |                        |
| Clientes  |            |                        |
| Ventaja competitiva                                     |            |                        |
| Principios organizacionales                             |            |                        |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Castro, J (2018)

Los objetivos estratégicos nacen de las estrategias que se plantearon anteriormente, de acuerdo a su planteamiento se podrán desarrollar. Además, es importante considerar el objetivo, formular el indicador, el responsable y los beneficiarios de acuerdo a la matriz que se propone a continuación.

**Tabla N°7: Matriz de objetivos**

| Estrategia | Objetivos estratégicos | Indicador | Responsable | Beneficiarios |
|------------|------------------------|-----------|-------------|---------------|
|            |                        |           |             |               |
|            |                        |           |             |               |
|            |                        |           |             |               |
|            |                        |           |             |               |

---

---

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Castro, J (2018)

La cadena de valor, es una herramienta que ayuda a generar una ventaja competitiva, por lo cual es necesario llenar la presente información. En la infraestructura van datos acerca de la dirección general para el desarrollo artesanal, donde va incluido el proceso de la administración. En administración de Recursos Humanos van las estrategias para mejorar el control del recurso humano y la estructura organizativa del sector. En desarrollo de tecnología van las principales inversiones en maquinaria o los procesos que se desean realizar con procesos automatizados y tecnológicos. En abastecimiento se coloca información acerca de los principales canales de distribución y de los principales actores que intervienen en el proceso de adquisición de materia prima. En logística interna los procesos que se llevan a cabo en la Asociación desde la compra de materiales. Operaciones, se encarga del proceso de transformación de un bien o servicio. Logística externa, que actividades se realizan para entregar el producto final al consumidor. En Mercadotecnia y ventas, las estrategias de difusión del producto, los medios que se van a utilizar para dar a conocer el producto. Y en servicio, las gestiones que se desarrollan para estar al tanto de la satisfacción del producto en el cliente.

**Tabla N°8:** Cadena de valor

|                        |                   |             |                   |                        |          |
|------------------------|-------------------|-------------|-------------------|------------------------|----------|
| Infraestructura        |                   |             |                   |                        |          |
| Administración de RRHH |                   |             |                   |                        |          |
| Desarrollo Tecnología  |                   |             |                   |                        |          |
| Abastecimiento         |                   |             |                   |                        |          |
|                        | Logística Interna | Operaciones | Logística Externa | Mercadotecnia y Ventas | Servicio |

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Castro, J (2018)

## Resultados del diagnóstico de la situación actual

**Tabla N°9:** Plan de recolección de información

| Preguntas básicas             | Explicación   |
|-------------------------------|---|
| ¿Para qué?                    | Para cumplir los objetivos que se plantearon al inicio  |
| ¿De qué personas?             | De los clientes internos de la Asociación   |
| ¿Sobre qué aspectos?          | Análisis de literatura de la gestión administrativa.<br>Diagnóstico de la situación actual de la Asociación<br>Reformulación de la Planificación estratégica de la Asociación |
| ¿Quién?                       | La investigadora  |
| ¿A quiénes?                   | De los clientes de la Asociación  |
| ¿Cuándo?                      | Enero del 2018  |
| ¿Dónde?                       | En la parroquia Quisapincha   |
| ¿Cuántas veces?               | Una sola vez  |
| ¿Qué técnicas de recolección? | Matrices  |
| ¿Con qué?                     | Entrevista  |
| ¿En qué situación?            | La más cómoda para recolectar información   |

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Castro, J (2018)  
**Informe**

La Asociación Artesanal Cuero y Afines de Quisapincha cuenta con 57 socios activos, de los cuales 5 de ellos pertenecen a la directiva. Para tratar temas relacionados a la venta, publicidad y temas tributarios se reúnen los días martes de cada mes. Sin embargo, después de conocer la propuesta de valor con el tema de tesis, se pactó trabajar con los representantes de la Asociación cada semana por 4 meses, dependiendo del tiempo del que ellos disponían. Gracias a su colaboración se pudo reformular la planificación estratégica, quedando de la siguiente manera el trabajo:

- El día 14 de noviembre se trabajó en la descripción y diagnóstico institucional, enfocándose en los antecedentes históricos, donde se pudo

determinar el número de socios, el año de creación de la Asociación, que productos elaboran, los días que pueden acudir los clientes a sus compras, la dirección y si la entidad ha sido objeto de investigaciones anteriores y cómo estas han contribuido a su mejoramiento.

- El 28 de noviembre se definió la filosofía empresarial es decir el planteamiento de la misión, visión, valores y políticas de la Asociación. Cada uno de los representantes pudo crearlas de acuerdo a preguntas como: ¿a qué se dedica la Asociación? ¿qué vende? ¿cuál es la ventaja competitiva? ¿Qué desea crear? ¿en qué tiempo desea lograr esos objetivos?
- El 12 de diciembre se pudo crear la matriz FODA y la matriz de los stakeholders. Con la experiencia diaria que ellos poseen, se pudo llenar los aspectos positivos, negativos internos y externos de la Asociación. Además, se pudieron determinar los principales actores, es decir los clientes, proveedores y obreros y el interés que les genera la Asociación, las estrategias más adecuadas para reducir riesgos y los principales riesgos que deben enfrentar.
- El 8 de enero se pudieron diseñar las principales estrategias que deberían llevarlas a cabo para mejorar sus ventas. Desde alianzas estratégicas hasta el aprovechamiento de los residuos de materia prima para la creación de productos de calidad e innovadores. Todos ellos estuvieron de acuerdo y mostraron interés en su ejecución.
- El 29 de enero se crearon los objetivos estratégicos en beneficio de la comunidad, en este día los directivos se mostraron bastante motivados a plantear estos objetivos, porque no solo los beneficiaba a ellos sino a Quisapincha con la generación de empleo y la responsabilidad ambiental.
- El 13 de febrero los objetivos operativos fueron creados de acuerdo a los actores de la cadena de valor, donde se plantearon estrategias para el mejoramiento de procesos y aprovechamiento eficiente de todos los insumos.
- La matriz de la cadena de valor fue desarrollada el 27 de febrero, de acuerdo a la relación que ellos mantienen con los clientes y proveedores,

es decir: cómo es el proceso de fabricación del producto, que métodos utilizan para publicitar sus productos, cuáles son sus principales canales de abastecimiento, qué gestión hacen los directivos, cómo coopera el área de recursos humanos, quienes son los responsables de mantener una relación post venta con el cliente.

- Y el 27 de febrero se pudieron establecer las fechas aproximadas para llevar a cabo la planificación. Además, se aprovechó este tiempo para solicitar los costos en los que incurren, los precios de venta y los productos más solicitados por los asociados, con la finalidad de crear balances o determinar la utilidad generada al final del año.

En 8 días, cada uno de ellos con una duración de 2 horas y media fue necesario para poder realizar un trabajo mancomunado, que genere un valor a largo plazo, creando estrategias que les ayuden a mejorar sus ventas, a mejorar su gestión y sobre todo a no pensar en su beneficio propio sino de toda la comunidad, para aportar valor y seguir siendo la tierra del cuero, característica que se ganó gracias al trabajo responsable que desarrollan para salir adelante.

## **CAPÍTULO III**

### **PRODUCTO**

#### **DISEÑO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ASOCIACIÓN ARTESANAL CUERO Y AFINES DE LA PARROQUIA QUISAPINCHA**

La finalidad de este capítulo es desarrollar la Planificación Estratégica que se aplicara en la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la Parroquia Quisapincha, la cual proporcione a los asociados una visión de lo que se puede lograr a futuro y sentido de pertinencia en la asociación provocando motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo.

#### **Propuesta de diseño de Planificación Estratégica**

Al no contar la asociación con mecanismos que permitan definir claramente el propósito de la organización, se propone un procedimiento, el cual se desarrolla a continuación.

##### **a) Objetivo:**

Contribuir a la mejora de la gestión administrativa en la Asociación Artesanal Cuero y Afines de la Cuero y Afines de la Parroquia Quisapincha.

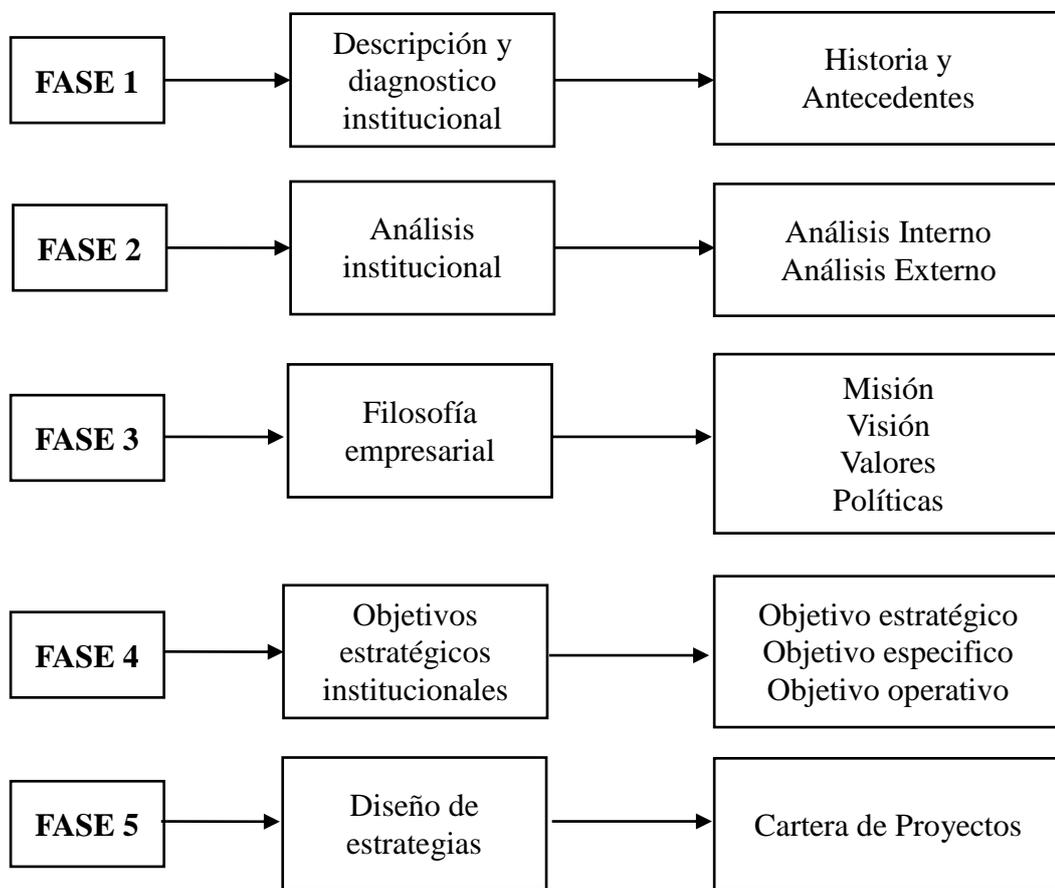
##### **b) Rasgos de la planificación**

Pertinencia: la planificación contribuye a la gestión administrativa e incluye los diferentes procesos que la conforman (descripción y diagnóstico institucional, análisis institucional, filosofía empresarial, objetivos estratégicos institucionales y diseño de estrategias).

Flexibilidad: capacidad de adaptación a los cambios de la asociación y el entorno, la planificación debe ajustarse a las transformaciones que se produzcan en las organizaciones de la economía social y solidaria.

Liderazgo: Los directivos de la asociación deben potenciar este proceso como alternativa para demostrar que la gestión administrativa es primordial ya que sustenta las bases para la ejecución y potenciación de las tareas formando una red funcional sobre la cual se asientan y se relacionan para cumplir el objetivo propuesto.

**c) Estructura de la planificación**



**Gráfico N°10:** Estructura de planificación institucional

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Castro, J (2018)

**d) Diagrama de la planificación**

Para una mejor comprensión del desarrollo de la planificación, se procede a explicar cada una de las fases que conforman las diferentes etapas de este.

## **Fase 1.-Descripción y diagnóstico institucional**

### **Historia y Antecedentes**

La parroquia de Quisapincha, es un sector turístico artesanal, conocido por su confección de artículos y prendas de cuero de calidad a bajos precios, pero que en porcentajes menores también se dedica a la agricultura y ganadería.

Aunque la industria textil de confección de prendas de cuero ha logrado un repunte en el turismo en los últimos años, no ha tenido un desarrollo sostenible en todo el sector artesanal. Por otro lado, debido al aumento del turismo, los pequeños artesanos consideraron la necesidad de formar una Asociación Afines en cuero de la parroquia Quisapincha, con la finalidad de fortalecer el sector y potencializar la comercialización de las prendas en cuero, sin embargo los niveles bajos de educación, la poca experiencia en el mercado, la falta de motivación y la ausencia de instituciones gubernamentales y no gubernamentales que asesoren, capaciten y realicen el seguimiento necesario no ha permitido el crecimiento del sector dentro de la Parroquia (Miranda, 2013).

Bajo este preámbulo, la Asociación Artesanal Cuero y Afines Quisapincha, es una entidad de derecho privado creada en el año 2003, la cual está conformada por 57 socios activos, quienes dan atención los fines de semana y feriados en la plaza central de la parroquia Quisapincha, está ubicado en tal lugar ya que a sus alrededores se encontraba la feria de frutas y verduras lo que permitía que existiese mayor afluencia de compradores, en la actualidad esta feria se la ubico en el mercado nuevo, afectando de manera directa, la asociación cuenta con más de 10 años comercializando una variedad de productos de cuero.

La Asociación no ha sido objeto de investigaciones con el tema Gestión Administrativa, por lo cual se hace imprescindible el desarrollo de este estudio. Los problemas que se han dado en el sector artesanal no han sido tomados en cuenta por varios factores. Como lo es la falta de iniciativa por parte de los mismos asociados, se ha visto afectadas las ventas debido a la desorganización existente y por la situación económica en la se encuentra el país.

## Fase 2.-Análisis institucional - diagnóstico estratégico

### Identificación y clasificación de los grupos de interés de la Asociación Artesanal Cuero y Afines Quisapincha

Los grupos de interés constituyen las personas o instituciones que influyen o se ven afectados por las actividades que realiza la Asociación. Elaborar un mapa de grupos de interés significa identificar las expectativas y capacidad de influencia de cada uno. Esto contribuye a establecer prioridades que la Asociación debe hacer frente y permite una visión global de otras posibles interacciones con estos grupos.

Dentro de los grupos de interés de la Asociación se registran los siguientes:

**Tabla N°10:Matriz de evaluación de Stakeholders**

| Externos    |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|
| Stakeholder | Interés/Expectativas del stakeholder                   | Análisis de impacto<br>Negativo/Positivo | Potenciales estrategias para incluirlos y tener su apoyo y/o reducir riesgos       | Riesgos  |
| Clientes    | Recibir un producto de calidad con una buena atención. | Positivo                                 | Divulgación adecuada de los productos de la Asociación<br>Encuesta de satisfacción | Productos de baja calidad generaría molestias en los diferentes clientes |
|             | Recibir mala atención en el servicio                   | Negativo                                 | Brindar una capacitación a los asociados acerca de “servicio al cliente”           | La mala calidad del servicio genera publicidad negativa boca a boca.     |
|             | Pago a tiempo de los insumos                           | Positivo                                 | Mejorar los procesos de pago   | No abastecimiento  |

|                                     |   |                            |   |  |
|-------------------------------------|---|----------------------------|---|--|
| Proveedores                         |   |                            | a los diferentes proveedores  | de la demanda del producto                   |
|                                     | Brindar materia prima de mala calidad a precios altos   | Negativo                   | Crear alianzas a largo plazo con los proveedores.                                   | Materia prima de mala calidad.               |
| Competencia de productos sustitutos | Productos de poca durabilidad   | Positivo                   | Dar garantía del producto al cliente  | Clientes insatisfechos                       |
|                                     | Productos con precios accesibles  | Negativo                   | Producir en masa para disminuir costos  | Disminución de ventas                        |
| Entidades públicas                  | Capacitaciones en temas de interés  | Positivo                   | Incrementar la productividad y calidad de sus productos.                            | Falta de compromiso por parte de los socios. |
|                                     | Controles de calidad exigentes  | Negativo                   | Analizar consistentemente todas las facetas de la producción para mitigar errores   | Desmotivación de los socios                  |
| <b>Internos</b>                     |   |                            |   |  |
| <b>Stakeholder</b>                  | <b>Interés/Expectativas del stakeholder</b>   | <b>Análisis de impacto</b> | <b>Potenciales estrategias para incluirlos y tener su apoyo y/o reducir riesgos</b> | <b>Riesgos</b>                               |
|                                     |   | <b>Negativo/Positivo</b>   |   |  |
| Trabajadores                        | Que se garantice la optimización de su talento, además que se atiendan los requerimientos de cada cargo | Positivo                   | Establecer un manual de funciones   | Desmotivación del personal                   |

|                       |   |          |  |   |
|-----------------------|---|----------|--|---|
|                       | Falta de cumplimiento de funciones establecidas.                | Negativo | Medir programas vs metas desarrolladas | Crear un perjuicio para la asociación en general. |
| Familia de los socios | Incremento de ingresos económicos por la venta de sus productos | Positivo | Buscar nuevos nichos de mercado        | Ventas bajas                                      |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Castro, J (2018)

## Análisis FODA

El diagnóstico estratégico tiene dos objetivos, a nivel interno identificar las principales fortalezas y las causas de las debilidades de la Asociación, a nivel externo identificar las oportunidades más aprovechables y las amenazas que representan mayor riesgo para las operaciones normales de la Asociación. Estos puntos fueron desarrollados con el apoyo de 5 representantes del sector artesanal, quienes con su experiencia brindaron información para la construcción de las matrices.

### Fortalezas

- Desarrollo económico positivo de la comunidad de Quisapincha
- Generación de empleos
- Fácil adaptación a las tendencias
- Aprovechamiento al máximo de los desperdicios de materia prima
- Pocos intermediarios en los canales de venta para la comercialización externa de los productos.
- Consumo eléctrico reducido

### Debilidades

- Estancamiento empresarial
- Mayoría de las empresas con dificultades para enfrentar apertura comercial

- Gestionamiento empresarial básico y tradicional.
- Poca capacitación a obreros
- Inexistencia de normativas que permitan la innovación y desarrollo de nuevos productos.
- Escasa inversión en I+D
- Costos altos de producción
- Deslealtad asociativa

### **Oportunidades**

- Aprovechamiento del mercado de pieles y cuero de las partidas 410632, 410530 y la 410510, ante la presencia creciente de su demanda
- Impulso del gobierno para las PYMES
- Alianzas estratégicas con MIPYMES de la misma índole.
- Convenios de comercialización local.
- Crecimiento y desarrollo del sector.
- Plan del Buen Vivir, Obj. 8, Sustenta el desarrollo de la producción nacional con un plan de expansión internacional

### **Amenazas**

- Inestabilidad política
- Cambio de política gubernamentales
- Individualismo industrial
- Productos sustitutos
- Desastres Naturales

Una vez definido las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a continuación, en la tabla N°1 se enlista cada una de ellas:

**Tabla N°11: Matriz FODA**

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>   |
|---|--|
| F1. Desarrollo económico positivo de la comunidad de Quisapincha                                    | D1. Desconocimiento de las fuerzas de mercado, dificultando la colaboración con los asociados. |
| F2. Generación de empleos   | D2. Inexistencia de normativas que permitan la innovación y desarrollo de nuevos productos.    |
| F3. Fácil adaptación a las tendencias   | D3. Costos altos de producción   |
| F4. Aprovechamiento al máximo de los desperdicios de materia prima                                  | D4. Deslealtad asociativa  |
| F5. Pocos intermediarios en los canales de venta para la comercialización externa de los productos. | D5. Mal enfoque del desarrollo sostenible.   |
| F6. Consumo eléctrico reducido  | D6. Inexistencia de un plan estratégico.   |

| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>                                 |
|--|---|
| O1. Apoyo de Pro Ecuador para programas de exportaciones en comunidades locales. | A1. Ferias nacionales con mayor reconocimiento. |
| O2. Impulso del gobierno para las PYMES.   | A2. Precios de materia prima cambiantes.        |
| O3: Alianzas estratégicas con MIPYMES de la misma índole.                        | A3. Individualismo industrial                   |
| O4. Convenios de comercialización local.   | A4. Productos sustitutos                        |
| O5. Crecimiento y desarrollo del sector.   |   |
| O6. Desarrollo de la producción nacional con un plan de expansión internacional  |   |

**Elaborado por:** Castro, A. (2018) y AAAQ

**Fuente:** Investigación de Campo y AAAQ

**Tabla N°12: Matriz de Impacto Cruzado para la Selección de Opciones Estratégicas**

| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>                                 |
|--|---|
| O1. Apoyo de Pro Ecuador para programas de exportaciones en comunidades locales. | A1. Ferias nacionales con mayor reconocimiento. |
| O2. Impulso del gobierno para las PYMES.   | A2. Precios de materia prima cambiantes.        |
| O3: Alianzas estratégicas con MIPYMES de la misma índole.                        | A3. Individualismo industrial.                  |
| O4. Convenios de comercialización local.   | A4. Productos sustitutos                        |
| O5. Crecimiento y desarrollo del sector.   |   |
| O6. Desarrollo de la producción nacional con un plan de expansión internacional. |   |

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>ESTRATEGIAS FO</b>  | <b>ESTRATEGIAS FA</b>  | <b>ACTIVIDADES</b>   |
|--|--|--|--|
| F1. Desarrollo económico positivo de la comunidad de Quisapincha   | F1+O3: Crear ferias locales a nivel nacional a fin de dar a conocer los productos.                             | F5+A1: Buscar nuevos mercados donde se puedan desarrollar los productos.                 | F1+O3: Promocionar el evento.<br>Invitar a otras asociaciones a participar.        |
| F2. Generación de empleos  | F5+O1: Realizar gestiones para exportación de productos del sector artesanal.                                  | F4+A4: Crear productos novedosos a base de cuero a través de las tendencias del mercado. | F5+O1: Determinar los productos que se desean exportar.                            |
| F3. Fácil adaptación a las tendencias                              | F3+O5: Crear alianzas entre el sector artesanal y las universidades a fin de que generen un valor al producto. | F3+A2: Fijar políticas de garantía en el sector artesanal a                              | Elaborar un plan de exportación<br>F3+O5: Elaborar y ejecutar proyectos regionales |
| F4. Aprovechamiento al máximo de los desperdicios de materia prima |  |  | Promover la competitividad del producto artesanal                                  |

| F5. Pocos intermediarios en los canales de venta para la comercialización externa de los productos. | F6+01: Difundir los productos a través de redes sociales a fin de incrementar las ventas.  | fin de salvaguardar los productos.<br>F1+A3: Formar gremios artesanales para aperturar el mercado.   | Ejecutar capacitación en temas de mercadeo y comercialización.<br>Asesorar a productores y/o comercializadores para mejorar sus espacios de venta directa en las rutas turísticas<br>F6+01: Elegir la red social más apropiada.<br>Publicar contenido visual para promocionar.<br>Incentivar a tus usuarios a compartir.<br>Republica tu contenido con frecuencia<br><br>F5+A1: Selección del mercado.<br>Conocer el perfil del cliente<br>Ajustar los precios a los costos y a la competencia.<br>F4+A4: Generar ideas con los asociados.<br>F1+A3: Invitar a otras asociaciones de un mismo oficio a integrarse. |
|---|--|--|--|
| F6. Consumo eléctrico reducido.   |  |  |  |
| <b>DEBILIDADES</b>  | <b>ESTRATEGIAS DO</b>  | <b>ESTRATEGIAS DA</b>  | <b>ACTIVIDADES</b>   |
| D1. Desconocimiento de las fuerzas de mercado, dificultando la colaboración con los asociados.      | D1+O2: Brindar capacitación a los asociados en relación a eficiencia en los procesos.<br>D2+O6: Estudiar el mercado potencial a fin de cubrir sus necesidades. | D6+A4: Publicitar los productos y establecer promociones.<br>D1+A1: Buscar alianzas internacionales a fin de continuar desarrollando productos de calidad. | D1+O2: Realizar un plan de capacitación periódicamente.<br>D2+O6: Identificar necesidades según el mercado al que se va a sondear.<br>D4+O4: Definir políticas de confidencialidad.<br>D6+O5: Definir estrategias y priorizarlas.<br>D6+A4: Identificar la técnica publicitaria  |
| D2. Inexistencia de normativas que permitan la innovación y desarrollo de                           | D4+O4: Establecer contratos de   |  |  |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| nuevos productos.<br>D3. Costos altos de producción<br>D4. Deslealtad asociativa<br>D5. Mal enfoque del desarrollo sostenible.<br>D6. Inexistencia de un plan estratégico. | confidencialidad en asuntos empresariales.<br>D6+O5: Crear un plan estratégico con un enfoque a 5 años plazo para establecer estrategias de productos. | D6+A3: Incrementar el volumen de ventas del sector a partir de los residuos de la materia prima.<br>D2+A2: Programar reuniones del sector para explicarles la necesidad del mercado en la inversión en innovación y desarrollo. | de mayor acogida.<br>D1+A1: Trabajar conjuntamente con entidades públicas que estén empapadas del tema.<br>D6+A3: Identificar productos para reutilizar los residuos.<br>D2+A2: Plan de reuniones |
|--|--|---|---|

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Castro, J (2018)

### Fase 3.-Declaración de elementos orientadores, direccionamiento estratégico

#### Visión

Según Argandoña (2016) establece que “la visión suele ser una percepción clara y compartida de lo que la empresa trata de conseguir en el medio y el largo plazo; una proyección ideal pero factible de lo que la compañía puede ser y pretende conseguir en el futuro” (p. 9).

Bajo estas características y tomando en consideración lo expuesto por el autor, seguidamente en tabla N°12, se establece la visión para la Asociación Artesanal Cueros y Afines Quisapincha.

**Tabla N°13: Visión**

| <b>Visión Asociación Artesanal Cueros y Afines Quisapincha</b> |   |  |
|--|---|--|
| <b>Componente</b>  | <b>Definición</b>   | <b>Redacción de la Visión</b>  |
| Horizonte de tiempo  | 2018-2023   | Al 2023 lograr el desarrollo   |
| Negocio ¿Qué es lo que queremos crear?                         | Crear productos innovadores que aporten un valor agregado al mercado.                   | sostenible del sector artesanal de Quisapincha a través del desarrollo y la aplicación de la responsabilidad social en la  |
| Ventaja competitiva  | Desarrollo sostenible   | provincia, aprovechando todos los recursos de manera eficiente de tal  |
| Principios de la Asociación                                    | Buen vivir, responsabilidad social, distribución equitativa de excedentes, ayuda mutua. | manera que exista una distribución equitativa, honestidad y transparencia en cada uno de los procesos desarrollados con la |
| Valores  | Justicia, honestidad, transparencia.  | finalidad de brindar a la sociedad productos innovadores que aporten   |
| Ámbito de acción   | Nacional e internacional  | valor al mercado nacional e internacional.   |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Castro, J (2018)

## Misión

De acuerdo con Argandoña (2016) la misión es definida como “una declaración pública de los compromisos de una organización, con sus stakeholders y con la sociedad en general, acerca del propósito o la razón de ser de su actividad” (p. 8).

Bajo este contexto y tomando en consideración lo expuesto por el autor, seguidamente en tabla N°4, se establece la misión para la Asociación Artesanal Cueros y Afines Quisapincha.

**Tabla N°14: Misión**

| <b>Misión Asociación Artesanal Cueros y Afines Quisapincha</b> |   |   |
|--|---|---|
| <b>Componente</b>  | <b>Definición</b>   | <b>Redacción de la Visión</b>   |
| Razón de ser   | Producción y comercialización   | Producir y comercializar artículos de cuero aprovechando todos los insumos  |
| Productos  | Cuero terminado, productos que sean a fin al cuero                                      | eficientemente a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes tanto nacionales como internacionales, todo esto con miras a |
| Clientes   | Visitantes nacionales e internacionales   | contribuir al desarrollo sostenible de la Asociación y del país, a través de la responsabilidad social, distribución            |
| Ventaja competitiva  | Desarrollo sostenible   | equitativa y ayuda mutua con la finalidad de cumplir el objetivo del Plan Nacional del  |
| Principios organizacionales                                    | Buen vivir, responsabilidad social, distribución equitativa de excedentes, ayuda mutua. | Buen Vivir.   |

**Fuente:** Investigación de Campo

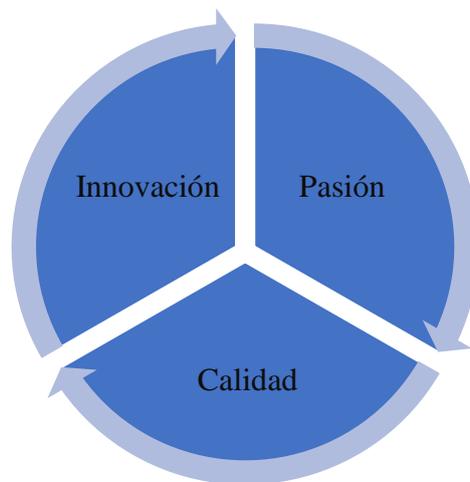
**Elaborado por:** Castro, J (2018)

## Valores institucionales

Bajo la perspectiva de Argandoña (2016) los valores son definidos como “ideas o creencias profundamente apreciadas sobre la conducta deseable que trascienden

las situaciones específicas y que guían la elección y la valoración de las conductas” (p. 10).

En ocasiones se tiende a enfatizar los mismos valores y generalizar una y otra vez los valores de las empresas y recordarles que deben ser honestos, honrados, puntuales, fieles, sinceros. Pero esta vez, se romperá el esquema de los valores enfatizando que la creencia principal es tener una cultura y filosofía de innovación, pasión y calidad.



**Gráfico N°11:** Valores Institucionales

**Fuente:** Luna, A (2015) “Proceso Administrativo”. México D.F. Editorial Patria, p. 60

**Elaborado por:** Castro, J (2018)

De acuerdo a lo que manifiesta Shumpeter sobre la innovación que las empresas que no innovan generan estancamiento empresarial, y por otro lado si existe innovación en los productos la estancia en el mercado es segura, es decir, cuando se innova el producto existe lo que se llama fidelización del cliente, se motiva a la compra y se mantiene la marca con los competidores.

Por otro lado, la pasión es un valor que se debe fomentar, porque al ver el turista a un ambateño ofrecer el producto con pasión, pues la compra desde un aspecto motivado y apasionado ayudara a que la imagen cambie, es decir, el turista extranjero deberá llevarse los productos, pero a más de eso se llevara una imagen de motivación y pasión.

La calidad es la suma de las dos anteriores, es decir mientras los artesanos innoven y lo hagan con pasión la calidad en los productos y servicios será de

calidad, muestra de ello será también un fuerte entrenamiento que se someterán los artesanos para la óptima producción de las artesanías.

### **Políticas estratégicas**

#### **Política de precio**

Por otro lado, no hay que descuidar el nivel de ingreso económicos que genera un país a través de la venta de sus productos, es por ello que se debe identificar políticas de precios a fin de que el producto, tenga la acogida que se espera, lo que redundaría en beneficios económicos para la asociación y por ende para quienes forman parte de la misma, pues su estilo de vida sería mejor (Sisa Caiza, 2015).

#### **Política de calidad**

En relación a la calidad del producto sería importante que la Asociación como parte de sus estrategias para generar confiabilidad en el cliente, considere los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 para cumplir con un producto de calidad y que a su vez satisfaga las expectativas y necesidades del cliente.

#### Fase 4.-Objetivos estratégicos

**Tabla N°15: Objetivos Estratégicos**

| <b>Estrategia</b>  | <b>Objetivos estratégicos</b>  | <b>Indicador</b>  | <b>Responsable</b>     | <b>Beneficiarios</b>                 |
|--|--|---|------------------------|--------------------------------------|
| Realizar gestiones para exportación de productos del sector artesanal.<br>Buscar alianzas internacionales a fin de continuar desarrollando productos de calidad. | Entrenar en crecimiento empresarial a los artesanos del sector con el propósito de dar realce a la Asociación. | Porcentaje de efectividad= (Promedio de notas- Estándar/Promedio de notas) *100 | Capacitador            | Artesanos<br>Clientes                |
| Formar gremios artesanales para aperturar el mercado   | Desarrollar programas de responsabilidad social para mejorar la calidad de vida de la comunidad.               | Cumplimiento del programa de pedidos  | Pro Ecuador            | Artesanos<br>Clientes<br>Proveedores |
| Incrementar el volumen de ventas del sector a partir de la creación de productos innovadores con los residuos de la materia prima.                               | Contribuir al desarrollo sostenible a través del aprovechamiento de la materia prima                           | N° de residuos de cuero vs N° de productos finales                              | Diseñador de productos | Artesanos<br>Sociedad                |
| Crear productos novedosos a  | Fomentar en los socios la  | Asistencia= (número de personas   | Diseñador de           | Artesanos                            |

|   |  |  |                        |                                  |
|---|--|--|------------------------|----------------------------------|
| base de cuero a través de las tendencias del mercado.   | cultura de innovación, educación y servicio sostenible para generar valor a los productos. | convocadas/número de personas que asistieron al programa) *100   | productos              | Clientes<br>Mercado              |
| Crear ferias locales a nivel nacional a fin de dar a conocer los productos.<br>Programar reuniones del sector para explicarles la necesidad del mercado en la inversión en innovación y desarrollo. | Organizar la participación activa de los socios de la Asociación                           | Producción creativa= (número de personas convocadas/número de personas que crearon productos innovadores*100 | Diseñador de productos | Artisanos<br>Clientes<br>Mercado |

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Castro, J (2018)

## **Objetivos operativos**

### **LOGÍSTICA INTERNA**

- Determinar el nivel de eficiencia de la materia prima solicitada.
- Considerar el desperdicio generado a partir de los procesos aplicados.

### **OPERACIÓN**

- Determinar el número de productos elaborados.
- Conocer las utilidades generadas de los productos.
- Crear productos con los residuos de materia prima.

### **LOGISTICA EXTERNA**

- Aperturar el mercado creando nuevos clientes.
- Generar satisfacción en el cliente.

### **MERCADO Y VENTAS**

- Generar un alto volumen de ventas.
- Crear una amplia cartera de clientes

### **SERVICIO**

- Brindar el mejor servicio al cliente.
- Crear valor a largo plazo por el servicio ofertado.

### **INFRAESTRUCTURA**

- Mejorar los ingresos económicos del sector.
- Dar a conocer en mercados internacionales la calidad del producto.

### **ABASTECIMIENTO**

- Contar con materia prima de calidad y de manera permanente.
- Generar eficiencia en la materia prima adquirida.

### **DESARROLLO DE TECNOLOGÍA**

- Potenciar la maquinaria de alta tecnología en el sector.
- Lograr el manejo adecuado de la tecnología.

### **RECURSOS HUMANOS**

- Lograr que los objetivos a largo plazo se cumplan en su totalidad.
- Formar un capital humano competitivo y de calidad.
- Incrementar la generación del empleo en la comunidad.
- Crear programas de responsabilidad social en la comunidad.

### **Fase 5.-Cartera de proyectos en el corto plazo**

La cartera de proyectos que se desarrolla a continuación se basa en las estrategias más significativas de la matriz de estrategias.

Establecer alianzas con otros sectores a fin de elaborar productos creativos.

**Fecha de inicio:** Julio 2018

**Fecha fin:** diciembre 2018

**Presupuesto:** \$5000

Buscar alianzas internacionales a fin de continuar desarrollando los productos

**Fecha de inicio:** Julio 2018

**Fecha fin:** enero 2019

**Presupuesto:** \$10000

Crear alianzas entre el sector artesanal y las universidades a fin de que generen un valor al producto.

**Fecha de inicio:** Julio 2018

**Fecha fin:** octubre 2018

**Presupuesto:** \$2000

Crear productos novedosos a base de cuero a través de las tendencias del mercado

**Fecha de inicio:** Julio 2018

**Fecha fin:** diciembre 2018

**Presupuesto:** \$500 c/u

Realizar gestiones para exportación de productos del sector artesanal.

**Fecha de inicio:** Julio 2018

**Fecha fin:** agosto 2018

**Presupuesto:** \$1000

Buscar nuevos mercados donde se puedan desarrollar los productos.

**Fecha de inicio:** Julio 2018

**Fecha fin:** septiembre 2018

**Presupuesto:** \$500

Programar reuniones del sector para explicarles la necesidad del mercado en la inversión en innovación y desarrollo.

**Fecha de inicio:** Julio 2018

**Fecha fin:** diciembre 2018

**Presupuesto:** \$ 500

## INDICADORES ETHOS

### VISIÓN

|                |   |
|----------------|---|
| <b>Tema</b>    | <b>Visión y Estrategia</b><br><b>4.1. Visión</b><br>La visión suele ser una percepción clara y compartida de lo que la empresa trata de conseguir en el medio y el largo plazo. |
| <b>Subtema</b> | <b>Visión y Estrategia</b><br>Con las nuevas necesidades de los clientes se desea transformarlas en estrategias.  |

|                  |   |  |  |
|------------------|---|--|--|
| <b>Indicador</b> | <b>Estrategias para la sustentabilidad</b><br>Dentro de la visión se pudieron incluir estrategias con un enfoque de responsabilidad social. | <b>Propuesta de valor</b><br>Se pudo incluir el desarrollo sostenible a partir de la eficiencia de los recursos restantes de la materia prima. | <b>Modelo de negocios</b><br>Se escogieron los principales insumos para la generación de productos de calidad incluidos en la cadena de valor. |
|------------------|---|--|--|

## GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN

|                  |  |   |  |
|------------------|--|---|--|
| <b>Tema</b>      | <b>Gobierno Corporativo</b><br>Son temas que orientan a la empresa a estructurar su gestión alineada a RSE/Sustentabilidad   |   |  |
| <b>Subtema</b>   | <b>Gobierno corporativo y conducta</b><br>El estilo de gobierno de una organización son los principales orientadores de la organización, debido a que son los responsables de dirigir la atención de los stakeholders. | <b>Sistema de Gestión de Proveedores (17)</b><br>La Asociación tiene implantado un sistema de control de proveedores y selección de éstos con la finalidad de que los clientes obtengan un producto de calidad y a su vez la entidad trabaje para mejorar sus procesos. |  |
| <b>Indicador</b> | <b>Competencia leal (11)</b><br>La estrategia que aplica la organización es la calidad del producto a precios bajos cumpliendo de esta manera un patrón competitivo para el sector artesanal de Quisapincha.           |   |  |

## DIMENSIÓN SOCIAL

|             |   |
|-------------|---|
| <b>Tema</b> | <b>PRÁCTICAS LABORALES</b><br>La generación de empleo, pago de salarios y otras remuneraciones vinculadas con la ejecución son contribuciones económicas y sociales muy importantes para toda organización. |
|-------------|---|

|                  |   |   |  |
|------------------|---|---|--|
| <b>Subtema</b>   | <b>Relaciones Laborales</b><br>Relacionadas al respeto de los empleados y la legislación que los beneficia.   | <b>Desarrollo humano, beneficios y entrenamiento</b><br>Ofrecer capacitación a sus empleados para contribuir con el legado que les dejan sus estudios académicos.                               | <b>Salud y seguridad en el trabajo</b><br>Busca el bienestar de los empleados  |
| <b>Indicador</b> | <b>Relación con empleados</b><br>La Asociación genera empleo en la comunidad al permitir que personas de 18 años en adelante puedan trabajar de obreros o encargados de atender al público. | <b>Relación con el consumidor</b><br>La Asociación le ofrece productos de calidad y le otorga un servicio aceptable al cliente, además realiza un análisis de reclamos si estos son realizados. | <b>Estrategia de comunicación responsable</b><br>El cliente recibe información seria y verídica en relación al producto. |

|                  |   |  |   |
|------------------|---|--|---|
| <b>Tema</b>      | <b>PRÁCTICAS LABORALES</b><br>La generación de empleo, pago de salarios y otras remuneraciones vinculadas con la ejecución son contribuciones económicas y sociales muy importantes para toda organización. |  |   |
| <b>Subtema</b>   | <b>Relaciones Laborales</b><br>Relacionadas al respeto de los empleados y la legislación que los beneficia.   | <b>Desarrollo humano, beneficios y entrenamiento</b><br>Ofrecer capacitación a sus empleados para contribuir con el legado que les dejan sus estudios académicos.                                    | <b>Salud y seguridad en el trabajo</b><br>Busca el bienestar de los empleados |
| <b>Indicador</b> | <b>Compromiso con el desarrollo de la comunidad</b><br><br>La Asociación no únicamente está enfocada en la generación de  | <b>Apoyo al desarrollo de proveedores</b><br>A través de una gestión adecuada la Asociación promueve la generación de nuevos puestos en la feria y con ello apoya a los principales proveedores para |   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>empleo, sino que utiliza los residuos del cuero para crear nuevos productos de esta manera está realizando gestiones de responsabilidad ambiental. Además, tiene un reducido consumo de la luz eléctrica.</p> | <p>la venta de sus insumos o materias primas.</p> |
|--|--|---|

## DIMENSIÓN AMBIENTAL

|                  |   |   |  |
|------------------|---|---|--|
| <b>Tema</b>      | <p><b>MEDIO AMBIENTE</b><br/>Incluye la emisión de contaminantes, cambios climáticos, procesos de degradación que deriva de la ocupación humana rural y humana.</p>   |   |  |
| <b>Subtema</b>   | <p><b>Cambios climáticos</b><br/>Los impactos del cambio climático ejercen una gran influencia en el desarrollo de las empresas.</p>  | <p><b>Gestión y monitoreo de los impactos sobre los servicios ecosistémicos</b><br/>Las empresas deben monitorear la utilización de los recursos naturales</p>  | <p><b>Impactos causados por el consumo</b><br/>Provoca impactos negativos en la cadena de valor.</p> |
| <b>Indicador</b> | <p><b>Uso sustentable de los recursos materiales</b><br/>Si bien es cierto la Asociación no desarrolla programas escritos de gestión ambiental, sin embargo reutiliza los residuos del cuero utilizándolos en otros productos, a fin de disminuir el impacto negativo en el medio ambiente.</p> | <p><b>Impactos del transporte, logística y distribución</b><br/>Cada compañía tiene transporte propio sin embargo al existir empresas que realizan envíos es un impacto positivo de la asociación para la sociedad con la disminución de smoke.</p> |  |

## BALANCE GENERAL

### RESUMEN DE LOS INDICADORES GRI

## PROPUESTA DE VALOR

|                      |        | <b>Año 2</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año Actual</b> |
|----------------------|--------|--------------|--------------|-------------------|
| Ingresos             | \$ mil | 169322       | 166721       | 164160            |
| Costos operacionales | \$ mil | 90305        | 88918        | 87552             |
| Salarios             | \$ mil | 5941         | 5850         | 5760              |
| Pagos a proveedores  | \$ mil | 35275        | 34734        | 34200             |
| Impuestos            | \$ mil | 1411         | 1389         | 1368              |

## COMPETENCIA LEAL

|  |          | <b>Año 2</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año Actual</b> |
|--|----------|--------------|--------------|-------------------|
| Número total de acciones por competencia   | Unidades | 26           | 23           | 20                |
| Número total de sanciones resultantes de la no conformidad con leyes relacionadas con la competencia | Unidades | 1            | 1            | 1                 |

|  |        | <b>Año 2</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año Actual</b> |
|--|--------|--------------|--------------|-------------------|
| Porcentaje de contratos con proveedores con cláusulas socioambientales | %      | 26%          | 23%          | 20%               |
| Porcentaje de proveedores seleccionados por criterios ambientales      | %      | 26%          | 23%          | 20%               |
| Numero de proveedores sujetos a evaluaciones de impactos ambientales   | Unidad | 1            | 1            | 1                 |
| Número de proveedores con potencial impacto negativo                   | Unidad | 4            | 4            | 4                 |
| Porcentaje de proveedores con potencial impacto negativo               | %      | 32%          | 31%          | 30%               |

## RELACIÓN CON TRABAJADORES

### Número total de empleados efectivos

|         |        | Año 2 | Año 1 | Año Actual |
|---------|--------|-------|-------|------------|
| Mujeres | Unidad | 10    | 10    | 10         |
| Hombres | Unidad | 2     | 2     | 2          |

### Número total de funcionarios

|   |        | Año 2 | Año 1 | Año Actual |
|---|--------|-------|-------|------------|
| Mujeres   | Unidad | 2     | 2     | 2          |
| Hombres   | Unidad | 3     | 3     | 3          |
| Número total de reclamos sobre prácticas laborales presentadas, resueltas por medio de mecanismos formales de reclamo | Unidad | 5     | 5     | 5          |

## RELACIÓN CON EL CONSUMIDOR

|  |        | Año 2 | Año 1 | Año Actual |
|--|--------|-------|-------|------------|
| Casos de no conformidad que resultaron en multas       | unidad | 0     | 0     | 0          |
| Casos de no conformidad que resultaron en advertencias | Unidad | 1     | 1     | 1          |
| Número de reclamos de productos/servicios              | unidad | 10    | 10    | 10         |
| Satisfacción del cliente, medida por consulta          | %      | 77%   | 76%   | 75%        |

### Estrategia de comunicación responsable y educación para el consumo consciente

#### Número total de casos de no conformidad relativa a marketing y comunicación

|                          |        | Año 2 | Año 1 | Año Actual |
|--------------------------|--------|-------|-------|------------|
| Que resultaron en multas | unidad | 0     | 0     | 0          |

|                               |        |   |   |   |
|-------------------------------|--------|---|---|---|
| Que resultaron en advertencia | unidad | 0 | 0 | 0 |
|-------------------------------|--------|---|---|---|

**Número total de casos de no conformidad relativa a rótulos de productos**

|                               |        | Año 2 | Año 1 | Año Actual |
|-------------------------------|--------|-------|-------|------------|
| Que resultaron en multa       | unidad | 0     | 0     | 0          |
| Que resultaron en advertencia | unidad | 1     | 1     | 1          |

**Compromiso con el Desarrollo de la Comunidad y Gestión de las Acciones Sociales**

|   |        | Año 2 | Año 1 | Año Actual |
|---|--------|-------|-------|------------|
| Porcentaje de operaciones que contemplan proyectos o programas sociales | %      | 10    | 10    | 10         |
| Porcentaje de altos mandos contratados de la comunidad                  | %      | 26    | 25    | 25         |
| Valor invertido en proyectos sociales                                   | unidad | 154   | 152   | 150        |

**Apoyo al Desarrollo de Proveedores**

|  |   | Año 2 | Año 1 | Año Actual |
|--|---|-------|-------|------------|
| Porcentaje de compras de unidades operacionales que se gastó con proveedores locales | % | 67    | 66    | 65         |

**Uso sustentable de recursos**

|                             |        | Año 2 | Año 1 | Año Actual |
|-----------------------------|--------|-------|-------|------------|
| Peso total de materiales no | libras | 1764  | 1737  | 1710       |

|   |        |      |      |      |
|---|--------|------|------|------|
| renovables utilizados                           |        |      |      |      |
| Peso total de materiales renovables utilizados  | libras | 7055 | 6947 | 6840 |
| Peso de materiales de insumos reciclados        | libras | 353  | 347  | 342  |
| Peso total de residuos                          | libras | 1411 | 1389 | 1368 |
| Peso total de residuos peligrosos               | libras | 2822 | 2779 | 2736 |
| Peso total de residuos peligrosos transportados | libras | 2822 | 2779 | 2736 |
| Peso total de residuos peligrosos exportados    | libras | 0    | 0    | 0    |
| Peso total de residuos peligrosos tratados      | libras | 0    | 0    | 0    |

## Anexos

**Tabla N°16:** Matriz para la selección de estrategias

| Opción estratégica   | Entrenamiento empresarial | Programas de RS | Desarrollo sostenible | Fomentar cultura de innovación | Participación activa de los socios |   |
|--|---------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------------------|---|
| Crear ferias locales a nivel nacional a fin de dar a conocer los productos.  | X                         |                 | X                     | X                              | X                                  | 4 |
| Realizar gestiones para exportación de productos del sector artesanal.   | X                         |                 | X                     | X                              | X                                  | 4 |
| Crear alianzas entre el sector artesanal y las universidades a fin de que generen un valor al producto                             | X                         |                 |                       |                                | X                                  | 2 |
| Difundir los productos a través de redes sociales a fin de incrementar las ventas  | X                         |                 |                       | X                              |                                    | 2 |
| Buscar nuevos mercados donde se puedan desarrollar los productos.  | X                         |                 |                       |                                | X                                  | 2 |
| Crear productos novedosos a base de cuero a través de las tendencias del mercado.  | X                         |                 | X                     | X                              | X                                  | 4 |
| Incrementar el volumen de ventas del sector a partir de la creación de productos innovadores con los residuos de la materia prima. | X                         | X               | X                     | X                              | X                                  | 5 |
| Fijar políticas de garantía en el sector artesanal a fin de salvaguardar los productos.  | X                         |                 |                       | X                              | X                                  | 3 |
| Formar gremios artesanales para aperturar el mercado.  | X                         |                 | X                     | X                              | X                                  | 4 |
| Solicitar la colaboración del gobierno a fin de brindar la capacitación a los obreros en relación a eficiencia                     | X                         |                 |                       |                                | X                                  | 2 |

|  |   |  |   |   |   |   |
|--|---|--|---|---|---|---|
| en los procesos.   |   |  |   |   |   |   |
| Estudiar el mercado potencial a fin de cubrir sus necesidades.   | X |  |   |   | X | 2 |
| Establecer contratos de confidencialidad en asuntos empresariales.   |   |  |   |   | X | 1 |
| Solicitar apoyo gubernamental para el desarrollo de productos innovadores y con creación de valor.                   | X |  |   |   | X | 2 |
| Publicitar los productos y establecer promociones.   |   |  |   |   | X | 1 |
| Buscar alianzas internacionales a fin de continuar desarrollando los productos                                       | X |  | X | X | X | 4 |
| Programar reuniones del sector para explicarles la necesidad del mercado en la inversión en innovación y desarrollo. | X |  | X | X | X | 4 |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Castro, J (2018)

La matriz anteriormente presentada se la elaboró luego de determinar las estrategias, considerando su puntuación con los objetivos estratégicos desarrollados al principio del plan. Luego de su ponderación, se determinaron las estrategias más valiosas para el sector, mismas con las que cuentan con el apoyo de los 5 representantes de la Asociación:

- Crear ferias locales a nivel nacional a fin de dar a conocer los productos.
- Programar reuniones del sector para explicarles la necesidad del mercado en la inversión en innovación y desarrollo.
- Crear productos novedosos a base de cuero a través de las tendencias del mercado.
- Incrementar el volumen de ventas del sector a partir de la creación de productos innovadores con los residuos de la materia prima.
- Formar gremios artesanales para aperturar el mercado
- Realizar gestiones para exportación de productos del sector artesanal.
- Buscar alianzas internacionales a fin de continuar desarrollando productos de calidad.

**Tabla N°17: Matriz de cadena de valor**

|                        |  |   |  |   |  |
|------------------------|--|---|--|---|--|
| Infraestructura        | Dirección general para el desarrollo del sector artesanal. Donde están inmersas las siguientes gestiones: planeación, organización, dirección y control. Además de realizar la gestión de calidad y control de precios en el sector. |   |  |   |  |
| Administración de RRHH | Estructura organizativa del sector para establecer planes y llevarlos a cabo en el tiempo que se considere prudente en beneficio de todos los artesanos. Generar empleo en la comunidad y crear programas de R/S.                    |   |  |   |  |
| Desarrollo Tecnología  | Inversiones conjuntas en máquinas de última tecnología, así como en sistemas informáticos que les permitan conocer el proceso más eficiente para elaborar productos en tendencia.  |   |  |   |  |
| Abastecimiento         | Establecimiento de políticas de compra a mayoristas, así como una gestión eficaz con los principales proveedores de materia prima del sector a fin de reducir costos y obtener utilidades.   |   |  |   |  |
|                        | Recepción de materia prima.<br>Almacenamiento en un lugar ventilado<br>Distribución de materia prima<br>Manejo de materiales<br>Control de inventarios<br>Devolución a Proveedores   | Creación de productos con residuos de materia prima<br>Empacado<br>Perchado<br>Control de calidad | Toma de pedidos<br>Empaque<br>Distribución de producto | Publicidad en prensa y en radio.<br>Publicidad en redes sociales<br>Establecimiento de promociones<br>Elaboración de catálogos.<br>Elaboración de afiches | Base de datos<br>Servicio post venta<br>Pedidos personales<br>Asesorías personalizadas |
|                        | Logística Interna  | Operaciones   | Logística Externa                                      | Mercadotecnia y Ventas  | Servicio   |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Castro, J (2018)

**Tabla N°18:Matriz del Análisis interno de la Cadena de Valor**

| ÁREAS DE LA CADENA DE VALOR                              | DEBILIDADES   | FORTALEZAS   |
|--|---|--|
| LOGÍSTICA INTERNA  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala gestión con proveedores</li> <li>- Sitios inadecuados para almacenamiento de materia prima.</li> <li>- No se registra ingreso de la materia prima.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos organizados</li> <li>- Control de inventarios</li> </ul>   |
| OPERACIÓN  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadecuada ubicación de los productos</li> <li>- Desperdicio de materia prima.</li> <li>- Dificultades para incrementar la capacidad productiva</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de productos de alta calidad</li> <li>- Control de calidad</li> </ul>  |
| LOGÍSTICA EXTERNA  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escaso volumen de productos</li> <li>- Fletes costosos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de pedidos personales</li> <li>- Distribución de los productos al lugar solicitado</li> </ul>  |
| MERCADO TÉCNICA Y VENTAS                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos costos de publicidad</li> <li>- Desinterés de los clientes por los productos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad en prensa y radio</li> <li>- Publicidad en redes sociales</li> <li>- Establecimiento de promociones</li> <li>- Elaboración de afiches</li> </ul> |
| SERVICIOS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de datos extensa</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio post venta</li> <li>- Pedidos personales</li> <li>- Asesorías personalizadas</li> </ul>  |
| INFRAESTRUCTURA GERENCIAL FINANCIERA GESTIÓN INFORMACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacitación de los directivos.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de planes de desarrollo</li> <li>- Gestión de calidad</li> <li>- Control de precios</li> </ul>  |
| ABASTECIMIENTO   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos costos de la materia prima</li> <li>- Proveedores de la competencia</li> <li>- Dependencia para la reposición de materiales.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de compra a mayoristas</li> <li>- Gestión eficaz con proveedores</li> <li>- Reducción de costos</li> <li>- Generación de utilidades</li> </ul>    |
| DESARROLLO DE TECNOLOGÍA                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos costos de las máquinas</li> <li>- Desconocimiento en el manejo de las máquinas</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Máquinas de última tecnología</li> <li>- Procesos eficientes</li> <li>- Productos en alta tendencia.</li> </ul>   |

|                     |    |  |  |
|---------------------|----|--|--|
| ADMINISTRACIÓN RRHH | DE | - Falta de compromiso del sector artesanal | - Estructura organizativa<br>- Elaboración de planes |
|---------------------|----|--|--|

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Castro, J (2018)

Luego de establecerse las fortalezas y debilidades de la cadena de valor se presenta a continuación las acciones que deben tomarse respecto a los puntos tratados con anterioridad. El apoyo de los asociados permitió desarrollarla de la siguiente manera:

**Tabla N°19:** Matriz de las acciones necesarias a tomarse

| AREA DE LA CADENA DE VALOR                               | ANTE DEBILIDADES  | ANTE FORTALEZAS  |
|--|---|--|
| LOGÍSTICA INTERNA  | Administrar eficientemente a los proveedores.<br>Situación la materia prima en un lugar adecuado                    | Mejorar los procesos.<br>Establecer un método de control de inventarios.   |
| OPERACIÓN  | Colocar los productos en un lugar estratégico para el cliente.<br>Sacar provecho de la materia prima desperdiciada. | Mejorar constantemente la calidad del producto.<br>Establecer un rango de calidad de los productos                   |
| LOGÍSTICA EXTERNA  | Elevar el volumen de producción.<br>Encontrar un transporte con costos bajos.                                       | Generar un libro por cada cliente a fin de mejorar la gestión de toma de pedidos.                                    |
| MERCADO TÉCNICA Y VENTAS                                 | Investigar un plan publicitario anual.<br>Realizar marketing de guerrilla a fin de crear interés de los clientes.   | Ofrecer descuentos y promociones a primeros clientes.<br>Realizar regalos por la frecuencia de compra de un cliente. |
| SERVICIOS  | Manejar un programa para base de datos de los clientes.   | Crear una tienda virtual donde puedan probar la prenda a el gusto del cliente.                                       |
| INFRAESTRUCTURA GERENCIAL FINANCIERA GESTIÓN INFORMACIÓN | Capacitar constantemente al talento humano.<br>Asistir a conferencias del sector artesanal.                         | Realizar visitas fantasma a la competencia a fin de determinar el mejor precio para el cliente.                      |
| ABASTECIMIENTO   | Crear alianzas con los principales proveedores de materia prima.  | Conocer nuevos proveedores y crear vínculos con ellos.   |
| DESARROLLO DE  | Invertir en maquinaria de   | Crear productos en   |

|                        |  |  |
|------------------------|--|--|
| TECNOLOGÍA             | última tecnología.   | tendencia.   |
| ADMINISTRACIÓN DE RRHH | Explicar los beneficios que obtendrá el sector a largo plazo.<br>Motivar al sector la generación de nuevas plazas de empleo en la comunidad. | Seguir manuales y mejorar procedimientos.<br>Crear nuevos productos. |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Castro, J (2018)

**Tabla N°20:Matriz del plan de trabajo**

| ÁREAS                    | ACCIONES A TOMARSE  | AB | MAY | JUN | JUL | AG | SEP | OC | NOV | DIC |
|--------------------------|---|----|-----|-----|-----|----|-----|----|-----|-----|
| LOGÍSTICA INTERNA        | Gestionar eficientemente el depósito.   |    |     |     |     |    |     |    |     |     |
|                          | Establecer un método de control de inventarios.<br>Determinar los materiales que se necesitan.  |    |     |     |     |    |     |    |     |     |
| OPERACIÓN                | Colocar los productos en un lugar estratégico para el cliente.<br>Mejorar constantemente la calidad del producto<br>Aprovechar los residuos de materia prima.<br>Cumplir los plazos y entregas.   |    |     |     |     |    |     |    |     |     |
| LOGÍSTICA EXTERNA        | Elevar el volumen de producción<br>Seguridad y calidad en las entregas  |    |     |     |     |    |     |    |     |     |
| MERCADO TÉCNICA Y VENTAS | Investigar un plan publicitario anual.<br>Realizar marketing de guerrilla a fin de crear interés de los clientes.   |    |     |     |     |    |     |    |     |     |
| SERVICIOS                | Crear una tienda virtual donde puedan probar la prenda al gusto del cliente.<br>Coordinar con el cliente las condiciones de su compra: fecha de entrega, envío, etc.<br>Efectuar el seguimiento del producto para conocer si alcanzó los resultados |    |     |     |     |    |     |    |     |     |

|   |   |       |       |       |
|---|---|-------|-------|-------|
|   | esperados   |       |       |       |
| INFRAESTRUCTURA GERENCIAL<br>FINANCIERA GESTIÓN INFORMACIÓN | Capacitar constantemente al talento humano.<br>Asistir a conferencias del sector artesanal.   | _____ |       |       |
| ABASTECIMIENTO  | Informar a control de inventarios y contabilidad todos los movimientos del almacén (entradas y salidas), la programación y control de producción sobre las existencias.<br>Asignar una identificación a cada producto y unificarla por el nombre común y conocido de compras, control de inventario y producción.<br>Crear alianzas con los principales proveedores de materia prima. |       |       |       |
| DESARROLLO DE<br>TECNOLOGÍA                                 | Invertir en maquinaria de última tecnología.<br>Crear productos en tendencia.   | _____ | _____ | _____ |
| ADMINISTRACIÓN DE RRHH                                      | Explicar los beneficios que obtendrá el sector a largo plazo.<br>Seguir manuales y mejorar procedimientos.<br>Desarrollar programas de R/S en la comunidad.<br>Generar empleo en la comunidad.  |       |       |       |

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Castro, J (2018)

**Tabla N°21:**Matriz de las estrategias de los competidores para el análisis sectorial

| COMPETIDOR                           | ESTRATEGICA DE PRECIO   | ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN                           | ESTRATEGIA DE ASISTENCIA TÉCNICA                                       | CONCEPTO DE CALIDAD DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS                   | MÉTODO DE VENTA   | TÉRMINOS DE CRÉDITO / VOL DE DESCUENTO                                       | LOCALIZACIÓN           | MÉTODO PÚBLICO. PROMOC.   |
|--------------------------------------|---|--|--|--|---|--|------------------------|---|
| <b>Grandes Almacenes</b>             | Estrategia de prestigio (precios altos, pero atraen a los clientes) | Venta personal                                       | Personas encargadas de atender y responder a las dudas de cada cliente | Productos 100% elaborados en cuero y con un servicio de primera.   | Venta personal<br>Redes sociales                          | Descuento para compradores mayoristas  | Entrada de Quisapincha | Redes sociales<br>Publicidad boca a boca                                  |
| <b>Feria del calzado en Cevallos</b> | Estrategia orientada a la competencia                               | Venta personal<br>Envíos a todas las partes del país | Toma de pedidos de acuerdo al gusto del cliente                        | Productos garantizados a bajos precios con servicios profesionales | Venta personal<br>Redes sociales<br>Radio, prensa escrita | Créditos hasta 15 días en clientes<br>Descuentos para compradores mayoristas | Cevallos               | Publicidad por radio y prensa<br>Redes sociales<br>Publicidad boca a boca |
| <b>Centro comercial Juan Cajas</b>   | Estrategia orientada a la competencia                               | Venta personal                                       | Asistencia personal  | Productos de alta calidad y con tendencias de mercado              | Venta personal  | Descuentos para compradores mayoristas a partir de 6 productos               | Ambato                 | Publicidad boca a boca  |
| <b>Feria Artesanal en Guano</b>      | Estrategia orientada a la competencia                               | Venta personal                                       | Asistencia personal  | Productos elaborados en cuero de alta calidad.                     | Venta personal  | Descuentos en feriados y a compradores mayoristas a partir de 6 productos    | Guano                  | Publicidad en radio<br>Redes sociales<br>Publicidad boca a boca           |

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Castro, J (2018)

La matriz proyectada anteriormente fue elaborada de acuerdo a opiniones y la experiencia que tienen los asociados. 5 personas de la Asociación fueron las encargadas de trabajar para determinar los principales competidores locales. Por ende se establecieron: los locales de la entrada de la parroquia, el Centro Comercial Juan Cajas, las ferias en Cevallos y en Guano.

**Tabla N°22:Matriz de actores de Análisis sectorial**

| <b>FUERZA COMPETITIVA<br/>Rubro</b>      | <b>AMENAZA DE RIESGO</b>   | <b>INTENSIDAD DE RIVALIDAD</b>   | <b>PRESIÓN DE SUSTITUCIÓN</b>  | <b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES</b>                              | <b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b>  |
|--|--|--|--|---|---|
| Sector artesanal de cuero de Quisapincha | Apertura de nuevos locales en la ciudad, así como en la parroquia.<br><br>Venta de productos elaborados con cuerina. | Grandes almacenes en el ingreso a Quisapincha.<br><br>Ferias en Cevallos y Guano<br><br>Centro Comercial Juan Cajas. | Productos elaborados de:<br><br>- Cuero sintético<br><br>- Piña tex<br><br>- Tela<br><br>- Suela | Visitantes nacionales y extranjeros<br><br>Mayoristas<br><br>Minoristas | Curtidurías<br><br>Almacenes que venden artículos para zapatería, y productos en general.<br><br>Curtiduría Yolanda Salazar<br><br>DIMAR. |

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Castro, J (2018)

La matriz elaborada anteriormente tuvo el apoyo de los 5 representantes de la Asociación quienes dieron a conocer sus principales proveedores, compradores, los productos sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes, los competidores; a través de su experiencia en el sector.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Cuando una empresa no tiene definida la gestión administrativa organizacional se puede medir de manera muy sencilla, las ventas no responden a los resultados esperados por los empresarios. La Asociación Artesanal Cuero y Afines de Quisapincha responden a esta interrogante, porque no tiene definida una gestión administrativa estratégica, si bien es cierto existe una directiva dentro de la Asociación, sin embargo, no desarrollan actividades en equipo para mejorar las ventas en cada uno de los locales.
- La gestión administrativa otorga un soporte administrativo a los procesos que se realizan en la organización, en sus diferentes áreas, con el propósito de lograr resultados efectivos y con una ventaja competitiva y comparativa reflejada en los estados financieros. En una Asociación este tema es una tarea complicada porque todos los asociados tienen derecho a opinar y dar su punto de vista de acuerdo a las gestiones que se realizan, sin embargo si se trabaja en equipo y con organismos de apoyo la tarea será mucho más fácil de manejar.
- De acuerdo a la información que se pudo obtener mediante una entrevista semi estructurada se pudo constatar que en la Asociación Artesanal Cuero y Afines de Quisapincha existe una estructura organizativa deficiente, debido a que cada persona representante de la asociación desconoce las funciones que debe cumplir, las decisiones que se manejan son tomadas empíricamente, sin regirse a un plan; únicamente se adaptan a la realidad de otras sociedades; existe desorganización por lo cual se ha descuidado el servicio que se le brinda al cliente y no se han ideado estrategias para mejorar la gestión del recurso interno y externo, pasándolo por irrelevante.

- La reformulación de la planificación estratégica institucional nace con el afán de mejorar y erradicar la estructura organizativa deficiente de la Asociación. Esta propuesta consta de 5 fases que tienen el propósito de mejorar la gestión administrativa. La fase 1 detallarán la historia y antecedentes. En la fase 2 se realizó un análisis institucional desde la perspectiva interna y externa. La fase 3 detalló la filosofía empresarial. La fase 4 los objetivos estratégicos y en la última fase el diseño de estrategias.

## **RECOMENDACIONES**

- Es importante que se tome en cuenta el plan estratégico diseñado y que se controle su ejecución para mejorar el sistema interno de la Asociación. Es un punto clave que se dé seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos, se trabaje por cumplir con la visión desarrollada y se apliquen las matrices de ventaja competitiva en cada uno de los procesos que desarrolle la Asociación.
- Es recomendable que se dé a conocer a los socios el concepto de la gestión administrativa, para que tengan en claro lo que conlleva el proceso administrativo y los beneficios que se obtendrían si se la aplica de manera correcta. Además, siempre es importante llevar el control y trabajar de acuerdo a las nuevas necesidades y perspectivas que tiene el cliente de un producto.
- Es recomendable que además del plan estratégico diseñado se trabaje conjuntamente con un organismo público para mejorar aspectos ajenos a la organización de manera interna, como la innovación y el cambio continuo de las necesidades y deseos de los clientes. Muchos libros definen al cliente como aquel que tiene la razón, y el responsable del éxito organizacional. Es el concepto que siempre debe tener en cuenta la Asociación, y trabajar por complacerlo y ocupar un lugar en la mente del cliente.

- Es importante que se evalúe periódicamente el cumplimiento del plan estratégico, para determinar si se está cumpliendo la propuesta, y de esta manera conocer los beneficios que han aportado a la Asociación y si no han logrado cumplir el propósito, idear estrategias que ayuden a cumplir los objetivos estratégicos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor*. México D.F: Ecoe.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México D.F (México): McGraw Hill.
- Argandoña, A. (2016). La misión de la empresa y la responsabilidad social. Madrid, España.
- Arroyo, E., & Berenguer, N. (2009). La gerencia y la dirección científica . *Scielo*, 2-7.
- Asamblea Nacional. (2 de Octubre de 2017). Plan Nacional del Buen Vivir. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Asensio, E., & Vázquez, B. (2012). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid (España): Paraninfo.
- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. México D.F (México): UNID.
- Borja, C., Alarcón, G., & Quizhpe, V. (Julio de 2017). La Asociatividad de las organizaciones sociales del sector subtrópico de la provincia Bolívar. Guaranda, Bolívar, Ecuador.
- Caldas, M. E. (2012). *La empresa como comunidad de personas*. México D.F (México): Editex.
- Castellanos, J. (2010). La Asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos colombianos. *Scielo*, 1-12.
- Celi, E., & Quiroz, G. (30 de Abril de 2015). De 3179 organizaciones laborales ecuatorianas, 751 son sindicatos. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Chanlat, A. (2010). Las ciencias de la vida y la gestión administrativa. *Univalle*, 1-7.
- Echeverría, D., & Córdova, L. (2015). Comunicación organizacional y gestión administrativa en una organización cristiana. *Valor agregado*, 1-14.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. Madrid (España): Cengage Learning Editores.

- Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo*. San José (Costa Rica): Euned.
- Infoeconomía. (16 de Octubre de 2012). Análisis sectorial. Quito, Pinchicha, Ecuador.
- Jurado, J. (2015). Hacia una Arqueología de la Administración. *Revista Javeriana*, 3-13.
- La Hora. (2 de Diciembre de 2015). El sector artesanal siente crisis. *La Hora*, págs. 1-2.
- Liendo, M., & Martínez, A. (2011). Asociatividad. Una Alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes. *Revista Nacional de Rosario*, 1-9.
- Luna, A. (2014). *Administración Estratégica*. México D.F (México): Patria.
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México D.F (México): Ebook.
- Márquez, M. (2002). La Gestión Administrativa de las Empresas Agropecuarias de los Municipios San Fernando y Biruaca del Estado Apure. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 1-13.
- Mejía, R. (2013). Asociatividad para el bienestar del campo. *Revista Nacional de Agricultura*, 3-6.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (21 de Agosto de 2015). Reglamento Sistema Unificado Información de Organizaciones Sociales. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Miranda, F. (2013). Incorporación de programas de capacitación para la atención al cliente, trabajo en equipo y liderazgo a la Asociación Artesanal Cuero y Afines de Quisapincha. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Munch, L. (2006). *Fundamentos de Administración*. México D.F: Trillas.
- Muñiz, L. (2012). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Madrid (España): Ediciones Díaz.
- Narváez, M., Fernández, G., & Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: propuesta estratégica. *Redalyc*, 2-15.
- Navarro, A. (2010). *Recepción y reservas*. Madrid (España): Paraninfo.

- Ocampo, A., Gentilin, M., & Gonzales, D. (2014). Conversaciones sobre administración y organizaciones en Latinoamérica. Un énfasis en el estado actual de la investigación y la educación. *Universidad Rosario*, 2-7.
- Osorio, I. (Junio de 2014). El Proceso Administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango. Quetzaltenango, Guatemala.
- Pérez, L. (2013). *Marketing social: teoría y práctica*. Madrid (España): Pearson Educación.
- Ramírez, A., Ramírez, R., & Calderón, E. (2017). La Gestión Administrativa en el Desarrollo Empresarial. *Contribuciones a la Economía*, 1-12.
- Rodríguez, R. (Enero de 2010). Liderazgo transformador. San Salvador, El Salvador.
- Santiago, D., Cruz, B., Acevedo, J., & Ruíz, A. (2015). Asociatividad para la competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 7.
- Santiago, D., Cruz, B., Acevedo, J., Ruiz, A., & Maldonado, J. (2015). Asociatividad para la competitividad en la Agroindustria de Oaxaca, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 1-12.
- Santillán, J., & Villanueva, D. (Septiembre de 2013). Propuesta de Sistema de Gestión Administrativo para la Compañía Poison S.A. *Redalyc*, 6-10.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades). (22 de Septiembre de 2017). Toda una Vida: Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Sisa Caiza, G. M. (2015). El marketing relacional y la fidelización de clientes en la Fábrica Santavill Textiles de la ciudad de Ambato. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Velásquez, B., Ponce, V., & Coello, M. (2016). La Gestión Administrativa y Financiera, una perspectiva desde los supermercados del cantón Quevedo. *Dialnet*, 1-6.

## ANEXO N° 1: VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA



Cuenca, 5 de julio de 2018

### INFORME DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Yo, Aura del Cisne Guerrero Luzuriaga, docente de la carrera de Economía de la Universidad Católica de Cuenca e investigadora en áreas del conocimiento como: cadenas productivas artesanales, innovación y tecnología, productividad y proyectos de inversión social, informo que:

- Luego de haber revisado el documento "La gestión administrativa en la Asociación Artesanal Cuero y afines de la parroquia Quisapincha", se evidenció que la estructura del capítulo determina un trabajo de campo metodológico y secuencial.
- En la matriz de evaluación de Stakeholders, se debe realizar un análisis mucho más minucioso, ya que no solo los clientes y proveedores son los grupos externos, se encuentran: la competencia de productos sustitutos o complementarios, organizaciones que inciden en la Asociación como el GAD municipal, Ministerio de Producción, entre otros. En cuanto a los grupos internos, la familia de los socios y trabajadores son un factor influyente en la producción, la estabilidad económica, social y cultural de este grupo se refleja en el desarrollo de las capacidades de trabajadores y socios.
- La tabla 11 debería estar estructurada además por una columna de las actividades posibles que pueda realizar la Asociación en cada una de las estrategias propuestas.
- En la tabla 12, se habla de la visión, pero se sugiere que, al hablar de responsabilidad social, se lo enfoque desde la construcción y aplicación de una planificación de RS.
- En la tabla 17, el análisis de la cadena productiva es muy básico, se deberá argumentar de mejor manera las otras externalidades que inciden de manera directa en cada uno de los eslabones, por ejemplo, la infraestructura de la bodega está eficientemente adecuada para aprovechar cada uno de los espacios. Fortalecer este análisis, permitirá proponer estrategias sólidas que potencialice la productividad.
- En la tabla 19, en el campo relacionado con el abastecimiento, se deberá contemplar cuáles son los factores que inciden para que el productor realice un pedido. Se debe cuidar la compra de materia prima para productos por terminar, y los insumos de productos terminados. Identificar el manejo de inventarios tanto de los productos por terminar y los productos terminados, con esta información se puede optimizar los recursos.
- Es importante asignar una descripción o clasificación exacta de "servicio de calidad", ya que es un indicador subjetivo, dependiendo siempre de los gustos y preferencias del cliente y de quien elabora un producto, por lo que, se sugiere definir este concepto para evitar ambigüedades.

Todo lo emitido en este informe tributa a la robustez de la investigación, con la finalidad de fortalecer su viabilidad de implementación. Sin otro particular que informar, suscribo.

Atentamente,

  
Ing. Aura Guerrero Luzuriaga, Mgs.  
DOCENTE - INVESTIGADORA



Calle Vargas Machuca No. 6-18 , Cuenca – Ecuador Telf.: (593) 7 282 6564 Ext. 3572 o 3571  
[www.ucacue.edu.ec](http://www.ucacue.edu.ec) , Mail: [economia@ucacue.edu.ec](mailto:economia@ucacue.edu.ec)