



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA  
ASOCIACIÓN DE TOQUILLERAS DE “SAN MARTÍN DE  
PUZHÍO”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: COBOS VALVERDE KARLA JOHANNA**

**DIRECTOR: ING. PEDRO YAMIL ASTUDILLO ARIAS, PhD.**

**CUENCA – ECUADOR**

**2024**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



# **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

## **UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

### **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA  
ASOCIACIÓN DE TOQUILLERAS DE “SAN MARTÍN DE  
PUZHÍO”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: COBOS VALVERDE KARLA JOHANNA**

**DIRECTOR: Ing. ASTUDILLO ARIAS PEDRO YAMIL, PhD.**

**CUENCA - ECUADOR**

**2024**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**

**Modelo de Desarrollo Organizacional para la Asociación de Toquilleras de “San Martín de  
Puzhío”**

Cobos Valverde Karla Johanna

**Universidad Católica de Cuenca**

**Unidad de titulación**

Ing. Astudillo Arias Pedro Yamil, PhD.

**29 de enero del 2024**

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Karla Johanna Cobos Valverde**, declaro bajo juramento que el trabajo denominado **“Modelo de Desarrollo Organizacional para la Asociación de Toquilleras de San Martín de Puzhío”**, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

**Cuenca, enero de 2024**



Karla Johanna Cobos Valverde

---

Karla Johanna Cobos Valverde

## CERTIFICACIÓN

Yo, **Pedro Yamil Astudillo Arias**, certifico que el trabajo titulado “**Modelo de Desarrollo Organizacional para la Asociación de Toquilleras de San Martín de Puzhío**” fue desarrollado por **Karla Johanna Cobos Valverde**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

**Cuenca, enero de 2024**



Firmado  
digitalmente por Dr.  
Pedro Astudillo A.  
Fecha: 2023.09.18  
18:23:43 -05'00'

---

**Ing. Astudillo Arias Pedro Yamil. PhD.**

**Tutor**

## DEDICATORIA

Este proyecto de tesis se lo dedico especialmente a mi querida familia por ser mi mayor fuente de inspiración y apoyo incondicional para poder cumplir cada uno de mis logros en mi vida.

A mí querida madre, Rosa Valverde que siempre me ha brindado su apoyo, amor, fuerza y comprensión para no desistir de mis metas a pesar de las circunstancias difíciles que se presenten en la vida, gracias madre por ser mi guía para cumplir uno de mis grandes sueños.

A mis hermanos Cristian, Edison y Joel, que siempre me han apoyado en los momentos más difíciles de mi vida a través de sus buenos consejos me han guiado para no darme nunca por vencida en conseguir mis objetivos y ser una mujer fuerte que cumple con todo lo que se propone en la vida.

A mi padre, Pablo Cobos y mi querido abuelo Cesario Cobos, quienes me han brindado su finito apoyo, amor y bondad para convertirme en una profesional.

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primeramente a Dios, por darme la fortaleza y sabiduría para conseguir cada meta que me propongo cumplir, pero principalmente le agradezco por bendecirme con la hermosa familia que tengo, porque me enseñaron a nunca desistir de mis sueños y a luchar con valentía y perseverancia por lo que quiero. Además, agradezco de manera especial a la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”, por abrirme las puertas para realizar este proyecto en beneficio y progreso de cada una de mis compañeras toquilleras, que día a día luchamos por salir adelante. También, al Ing. Pedro Astudillo por brindarme el apoyo para poder realizar este trabajo de titulación, resaltando, ante todo, su paciencia y disposición para aportar críticas constructivas de manera científica para el desarrollo de este trabajo. De la misma manera a la Universidad Católica de Cuenca a su personal administrativo, docente y de apoyo, que de una u otra manera han aportado a este logro académico.

## RESUMEN

El siguiente trabajo, presenta una propuesta de un modelo de diseño organizacional eficiente para la Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío” del cantón Chordeleg provincia del Azuay, en el que inicialmente se registra información histórica de la institución y luego, con base al análisis financiero actual de la asociación, se propone una nueva estructura empresarial, partiendo desde el organigrama; el cual busca potencializar de mejor manera los recursos humanos que posee la institución; de la misma forma, se presenta un análisis del impacto financiero con proyecciones de tres años, basado en las estrategias propuestas luego del análisis FODA; en el cual se tomó como referencia el año 2023, como año cero en cuanto a los ingresos y egresos desde donde partió la proyección de ventas, gastos, costos y flujo de caja de los años 2024, 2025 y 2026; dándonos como resultado final, datos positivos de crecimiento económico para la asociación.

***Palabras clave:*** Asociación de taquilleras, sombrero de paja, análisis financiero, recursos humanos

## ABSTRACT

This work presents a proposal for an efficient organizational design model for the “San Martín de Puzhío” Toquillera Association of the Chordeleg canton, province of Azuay, in which historical information about the institution is initially recorded and then, based on the current financial analysis of the association, a new business structure is proposed, starting from the organizational chart, which seeks to enhance better the human resources that the institution has. A financial impact analysis is also presented with three-year projections based on the strategies proposed after the SWOT analysis, in which the year 2023 has been taken as a reference, as year zero in terms of revenues and expenses from which the projection of sales, expenses, costs, and cash flow for the years 2024, 2025 and 2026 began. As a final result, the association’s economic growth has been positive.

**Keywords:** Toquillera Association, straw hat, financial analysis, human resources

## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	iv
CERTIFICACIÓN .....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Índice general.....	x
Introducción .....	1
CAPÍTULO 1.....	3
Contextualización y descripción de la Asociación .....	3
Antecedentes .....	3
Situación actual de la asociación .....	4
Procesos de la organización en la actualidad.....	5
Proceso administrativo.....	5
Planteamiento de Problema.....	7
Formulación del problema .....	7
Objetivos del estudio.....	7
Objetivo General:.....	7
Objetivos específicos: .....	8
CAPÍTULO 2.....	9
Fundamentos teóricos y metodológicos.....	9
<i>Justificación del Problema</i> .....	9

Fundamentación Teórica.....	10
Administración.....	10
Planificación .....	10
Diseño organizacional.....	11
Asociación.....	12
Modelo organizacional.....	13
Comportamiento organizacional.....	14
Análisis organizacional.....	14
Manuales de procedimiento .....	15
Producción .....	16
Mercadeo.....	17
Organigramas.....	19
Mercado artesanal .....	19
Sombrero de paja toquilla .....	20
Marco legal .....	20
Ley de Fomento Artesanal .....	21
Ley orgánica economía popular y solidaria .....	21
Fundamentación metodológica .....	23
Diseño de Investigación.....	23
Definición y justificación del tipo de estudio .....	24
Métodos de investigación .....	24
Técnicas .....	25
Herramientas.....	25

Proceso.....	26
CAPITULO 3.....	27
Análisis estructural de la asociación.....	27
Modelo Organizativo actual.....	27
Misión.....	27
Visión.....	27
Organización de la asociación.....	27
Gestión.....	28
Junta administrativa.....	28
Proceso financiero.....	32
Ingresos.....	33
Venta de sombreros.....	33
Servicio de arreglo de sombreros.....	33
Arriendo de Bienes Inmuebles.....	34
Aporte de Socias.....	34
Egresos de la asociación.....	35
Servicios básicos.....	35
Materiales de planta.....	36
Resumen de Egresos.....	36
Presentación.....	38
Justificación de la propuesta.....	39
Elementos del diseño organizacional para la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”	39
Primera etapa: Preparación y análisis organizacional:.....	39

Análisis FODA.....	42
Factores internos .....	42
Factores externos .....	44
Matriz de Evaluación del Factor Interno – MEFI.....	46
Segunda etapa: Proyección Estratégica y Gestión de las Necesidades.....	49
Presentación de la empresa .....	49
Proyección estratégica .....	50
Principios .....	50
Plan de acción.....	52
Identificación de principales áreas de trabajo.....	52
Organización de jerarquías .....	53
Organigrama .....	54
Asignación de unidades de trabajo por nivel.....	57
Procedimientos por unidades de trabajo.....	58
CAPITULO 4.....	63
Análisis del impacto Financiero.....	63
Proyección de ventas.....	63
Conclusiones.....	81
Recomendaciones .....	82
Referencias.....	82
Anexos .....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla1</b> Junta directiva de asociación de toquilleras “San Martín de Puzhio” .....	6
<b>Tabla2</b> Junta Directiva “San Martín de Puzhio” .....	29
<b>Tabla3</b> Organigrama de asociación de toquilleras “San Martín De Puzhio” .....	29
<b>Tabla4</b> Ingresos por venta de sombreros de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío” .....	33
<b>Tabla5</b> Ingresos por arreglo de sombreros de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío” .....	34
<b>Tabla6</b> Ingresos por arriendo de terreno de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío” .....	34
<b>Tabla7</b> Ingresos por aporte de socias de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”... 34	34
<b>Tabla8</b> Total de ingresos de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío” .....	35
<b>Tabla9</b> Egresos por Servicios Básicos de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. 35	35
<b>Tabla10</b> Egresos de materiales de planta de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío” .....	36
<b>Tabla11</b> Egresos mensuales de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío” .....	36
<b>Tabla12</b> Resumen de egresos de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío” .....	37
<b>Tabla13</b> Estado Financiero de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío” .....	37
<b>Tabla14</b> Análisis externo de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío” .....	46
<b>Tabla15</b> Matriz de la Evaluación del factor Interno-MEFI.....	46
<b>Tabla16</b> Matriz de la Evaluación del factor Interno-MEFI.....	48
<b>Tabla17</b> Matriz estrategias .....	49
<b>Tabla18</b> Plan de acción .....	52

<b>Tabla19</b> Tabla de procedimiento de la Asamblea General .....	58
<b>Tabla20</b> Tabla de procedimiento de la presidente .....	59
<b>Tabla21</b> Tabla de procedimiento de la administradora .....	59
<b>Tabla22</b> Tabla de procedimiento de la secretaria.....	60
<b>Tabla23</b> Tabla de procedimiento de la contadora .....	60
<b>Tabla24</b> Tabla de procedimiento del operador-vendedor .....	60
<b>Tabla25</b> Tabla de procedimiento para el arrendamiento del bien inmueble .....	61
<b>Tabla26</b> Tabla de procedimiento para participar en ferias artesanales. ....	61
<b>Tabla27</b> Tabla de procedimiento de la Asamblea General .....	62
<b>Tabla28</b> Tabla de procedimiento de la Asamblea General .....	62
<b>Tabla29</b> Proyección de ventas de los años 2023, 2024, 2025 y 2026 con la aplicación de la estrategia F5-O6.....	65
<b>Tabla30</b> Proyección de gasto-costo de los años 2023, 2024, 2025 y 2026 con la aplicación de la estrategia F5-O6.....	66
<b>Tabla31</b> Proyección de ventas de los años 2023, 2024, 2025 y 2026 con la aplicación de la estrategia D5-O3 .....	67
<b>Tabla32</b> Proyección de costo-gasto de los años 2023, 2024, 2025 y 2026 con la aplicación de la estrategia D5-O3 .....	68
<b>Tabla33</b> Proyección de ventas de los años 2023, 2024, 2025 y 2026 con la aplicación de la estrategia F2-A1 .....	69
<b>Tabla34</b> Proyección de costo-gasto de los años 2023, 2024, 2025 y 2026 con la aplicación de la estrategia F2-A1 .....	70

<b>Tabla35</b> Proyección de ventas de los años 2023, 2024, 2025 y 2026 con la aplicación de la estrategia D6-A4 .....	71
<b>Tabla36</b> Proyección de gasto-costo de los años 2023, 2024, 2025 y 2026 con la aplicación de la estrategia D6-A4 .....	72
<b>Tabla37</b> Resumen de la proyección de ventas al aplicar las estrategias F5-O6, D5-O3, F2-A1 y D6-A4 .....	73
<b>Tabla38</b> Resumen de la proyección de gastos-costos al aplicar las estrategias F5-O6, D5-O3, F2-A1 y D6-A4.....	74
<b>Tabla39</b> Ingresos por renta del bien inmueble .....	75
<b>Tabla40</b> Depreciación de la maquinaria.....	76
<b>Tabla41</b> Estado de resultados proyectados .....	77
<b>Tabla42</b> Flujo de caja de proyectado .....	78
<b>Tabla43</b> Proyección del capital de trabajo .....	79
<b>Tabla44</b> Análisis de rentabilidad.....	80
<b>Tabla45</b> Análisis de la TIR .....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Organigrama actual de la asociación de toquilleras “San Martín De Puzhío” .....	32
<b>Figura 2</b> Análisis de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío” .....	40
<b>Figura 3</b> Logotipo de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío” .....	50
<b>Figura 4</b> Organigrama funcional para la asociación .....	54

## **Introducción**

Dentro de la provincia del Azuay y en Ecuador en general, es común ver la figura de las asociaciones con fines de producción, las cuales se fundan con base a mejorar los ingresos económicos de artesanos, agricultores, productores, entre otros, generalmente de carácter rural; por lo que su objetivo es trabajar en grupo para mejorar sus servicio de productos; sin embargo, su sostenibilidad muchas de las veces se ve comprometida con su sustentabilidad, ya que, la mayor parte de estas organizaciones tienden a fracasar debido a quienes están al frente de las mismas, muchas de la veces carecen de la parte técnica en el manejo de empresas y aunque su capacidad intelectual es alta, la falta de experiencia y conocimiento o el apoyo de los socios tienden a que la asociación no progrese o simplemente cierre.

Tal es el caso de la asociación de toquilleras de "San Martín de Puzhío" la cual después de un análisis previo se ha identificado serios problemas al momento de administrar la misma, siendo su situación más incontinente, logrando subsistir por ingresos aparte de los de su producción, como rentas, entre otros, de ahí que se fundamenta y se justifica este trabajo en la necesidad imperante de mejorar su parte administrativa, la cual permita sacarle mayor provecho a toda su infraestructura, recursos, humanos y económicos, mejorando su producción para llegar a diferentes mercados.

Por lo tanto, este trabajo tiene como objetivo principal "Elaborar un modelo de diseño organizacional para la Asociación de Toquilleras "San Martín de Puzhío" del cantón Chordeleg, provincia del Azuay", que permita a la asociación la oportunidad de mejorar su funcionamiento administrativo y por ende mejore su calidad e ingresos económicos; entonces, ha sido imperante realizar un diagnóstico situacional actual de la asociación en la que se va a trabajar, conociendo que en la zona, existen otras asociaciones de características similares que se han organizado de

mejor manera y en la actualidad se están posesionando como marca dentro del mercado, por lo tanto en este trabajo de investigación previo al diagnóstico situacional de la asociación se presenta un modelo organizacional aplicable de características sustentables y sostenibles que permitirá a las socias mejorar su calidad de ingresos.

## Capítulo 1

### Contextualización y descripción de la Asociación

#### Antecedentes

Según datos oficiales de la página web del GAD Parroquial de Puzhio (2023), es una parroquia que se inició como caserío de la parroquia Chordeleg, que en ese entonces pertenecía al cantón Gualaceo; la alta población y su importancia geográfica hicieron que un grupo de personas miembros de la Junta Cívica del Cantón gestionen la parroquialización, la misma que se logra según el Registro Oficial N° 492, el 27 de julio de 1994 en la que se establece el nombre de la parroquia “San Martín de Puzhio”.

En la actualidad, la parroquia tiene un sistema organizativo con una estructura de orgánica que esta departamentalizada de siguiente manera: Junta Parroquial, Junta de Agua Potable, Comité de Padres de Familia de la Escuela Rafael Romero y Cordero, Comités Barriales, Asociación de Toquilleras, Consejo de Pastoral y Clubes Deportivos. Cuyos entes trabajan de una forma coordinada y conjunta por el desarrollo de la parroquia. La actividad económica principal es la artesanía, seguida de la agricultura y en menor medida la ganadería. De la artesanía la principal actividad de sus pobladores es la elaboración del sombrero de paja toquilla.

El tejido de la paja toquilla es una actividad que ha sido transmitida de generación en generación y que ha estado ligada generalmente al rol de la mujer dentro de sus labores de ama de casa; no obstante con la necesidad y la precariedad del trabajo en la región cada vez ha sido más común observar a hombres realizando la labor del tejido; sumado a esto, la oferta del sombrero ha incrementado lo que ha producido que mayor gente de la parroquia se dedique a la elaboración del mismo, a tal punto que se haya visto la necesidad de formar una asociación de tejedores con la

finalidad de ofrecer un mejor producto, alcanzar un mayor mercado y obtener un mejor rédito económico por los mismos.

Con base a esta necesidad se haya formado una asociación de toquilleras, la misma que según Asociación de Toquilleras “San Martín de Puzhio” (2022), fue fundada en el año 2005 con la finalidad de brindar oportunidad de tener ingresos económicos a las mujeres artesanas del sector a través de la elaboración del sombrero de paja toquilla; cuya misión se resumen en transformar la experiencia y conocimiento ancestral en productos competitivos y vanguardistas y su visión se centra en, llegar a ser un referente regional en el tejido de paja toquilla.

El señor Ramiro Guzmán, operador de la asociación, en una entrevista sintetizó la historia de la conformación de la asociación, la misma que, menciona si bien es cierto que en el 2005 se forma dicha asociación, no es hasta marzo del año 2006 en donde se consolidan como personería jurídica la cual empieza con 66 personas, quienes empiezan a trabajar en convenios con el Municipio del cantón Paute, el Municipio de Chordeleg y GAD Parroquial de San Martín de Puzhío, para consolidar la asociación. Además, menciona que en un principio existieron 366 socias de las cuales quedaron 230 y actualmente se encuentran como socias vigentes tan solo 142; las mismas, que con la ayuda de la Prefectura del Azuay lograron adquirir un local para su funcionamiento el cual se encuentra ubicado en la Parroquia de San Martín de Puzhio.

### **Situación actual de la asociación**

En la actualidad, la asociación se encuentra funcionando en sus predios, ubicados en la parroquia de Puzhío y cuenta con 142 socias, número que podría incrementar ya que según datos extraoficiales brindados por la actual directiva de la asociación se pretende que regresen unas 50 socias más a futuro; por lo que, se debe recalcar que como asociación tienen las intenciones de seguir creciendo y solidificándose en el mercado, hasta establecerse con su marca propia a nivel

regional, nacional e internacional. Para esto, han sido reconocidas como asociación por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

### **Procesos de la organización en la actualidad**

En la actualidad, la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío” no cuentan con una estructura sólida y establecida en cuanto a su organización de los diferentes procesos tanto administrativos como operativos y aunque cuentan con documentación que guía los diferentes procesos, estos no son sistematizados ni aplicados en la parte administrativa ni operativa, peor aún en reuniones; puesto que, en situaciones que se debe aplicar el reglamento interno de la asociación, muchas de las veces se deja al *voz populis* la decisión final, situación que muchas de las veces termina perjudicando a la asociación, ya que, muchas de esas decisiones son impulsadas por emociones y fanatismos temporales; estas son acciones que se ha presenciado al momento de acudir a las juntas generales de las socias; por lo que, se puede determinar que aunque estas actividades se están realizando, se las está haciendo de una manera empírica y no desde una organización sistematizada profesionalmente; por lo tanto, los datos que se ha obtenido ha sido a través de una entrevista realizada a la presidenta actual la señora Julia Guzmán y su operador el señor Ramiro Guzmán y de algunas actas que se han creado en juntas generales.

### **Proceso administrativo**

Dentro del proceso administrativo, se cuenta con una líder que es la presidenta y es la encargada de velar para que las tareas y actividades establecidas se cumplan a cabalidad en el día a día; en la mayor parte de funciones, ella es responsable al ser la representante legal de la asociación; así mismo, se cuenta con socias que se encuentran dentro de las vocalías administrativas y de vigilancia que en coordinación con la presidenta ayudan al monitoreo diario de todas las actividades. Además de la presidenta, se cuenta con una estructura administradora que

están precedida por la presidenta, pero que forman parte principal de la Junta Directiva bajo la supervisión de la misma, la cual se ha establecido y legalizado en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con fecha del día 24 de octubre de 2022, de la siguiente manera:

**Tabla1**

*Junta directiva de asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”*

<b>Junta Directiva de la Asociación</b>	
<b>Cargo</b>	Vocales
Junta Directiva	5 vocales Principales
Junta de Vigilancia	3 vocales Principales
Administradora	1 miembro
Presidente	1 miembro
Secretario	1 miembro

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

De igual manera, para la elección de todas estas personerías jurídicas, se sigue un proceso el cual se encuentra detallado en el Reglamento Interno General de la Junta Directiva (2006), en el Capítulo III, acerca de la Gobernabilidad del Título 2, en cuanto se refiere a las Elecciones, reza de la siguiente manera:

Art. 25.- Todos los asociados gozan el derecho de elegir y ser elegidos. Se hace efectivo el Derecho de la Democracia Participación. Junta Directiva, Asociación de Toquilleras "San Martín de Puzhío" (2006).

Art. 26.- las postulaciones se efectuarán en la Junta General, previo convocatoria y ejecución del proceso eleccionario (Asociación de Toquilleras "San Martín de Puzhío", 2006).

Para ser candidato se deberá cumplir los siguientes requisitos:

- a) Estar al día en el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades.
- b) Contar previamente con una moción.
- c) No estar inmerso en impedimento de elección.

d) Presentar un Plan de Trabajo.

Art. 27.- Para cada dignidad, se contará con un mínimo de tres candidatos, quienes serán mocionados previamente (Asociación de Toquilleras "San Martín de Puzhío", 2006).

Art. 28.- Para acceder a cada dignidad de elección, deberá aprobarse con la mitad más uno de los votantes; de no alcanzar este mínimo, se someterá nuevamente a elección y de persistir el mismo margen de votos, se proclamará al ganador con el resultado que resultó al final (Asociación de Toquilleras "San Martín de Puzhío", 2006).

Las dignidades que resulten electas, serán posesionadas en la misma Junta General.

### **Planteamiento de Problema**

La Asociación de Toquilleras “San Martín de Puzhío” de la parroquia del mismo nombre, perteneciente al cantón Chordeleg, es sin duda, una asociación de mujeres emprendedoras y trabajadoras, que buscan revalorizar su trabajo y que sus artesanías tengan un valor justo dentro del mercado, creando una mayor demanda en diferentes mercados regionales, nacionales e internacionales; no obstante, esto no ha sido posible en su totalidad, ya que, la asociación como tal, carece de un modelo organizacional sustentable y sostenible, que les permita establecerse fuertemente dentro del mercado de la paja toquilla.

### **Formulación del problema**

¿Existe un modelo de diseño organizacional eficiente, en la Asociación de Toquilleras “San Martín de Puzhío” del cantón Chordeleg provincia del Azuay?

### **Objetivos del estudio**

#### ***Objetivo General:***

Elaborar un modelo de diseño organizacional eficiente para la Asociación de Toquilleras “San Martín de Puzhío” del cantón Chordeleg provincia del Azuay

***Objetivos específicos:***

- Realizar una conceptualización y descripción de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”.
- Fundamentar teóricamente la problemática del objeto de estudio.
- Realizar la propuesta de un nuevo modelo organizacional para la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”.
- Realizar un análisis del impacto financiero de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”.
- Realizar conclusiones y recomendaciones.

## Capítulo 2

### Fundamentos teóricos y metodológicos

#### *Justificación del Problema*

Las asociaciones productoras, son organizaciones profesionales autónomas y asociativas, estructuradas en torno a la generación de un producto; en este caso, las artesanías con base a la paja toquilla en la elaboración de sombreros. La finalidad de promover estas asociaciones se fundamenta en la necesidad de reunir un grupo de productores para fortalecer y mejorar su producción con la finalidad de tener un mayor alcance de mercado y por ende poder mejorar su estrato de vida mejorando su economía.

La asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”, es una sociedad fundada por productoras de escasos recursos económicos que buscan en este tipo de cooperativismo, mejorar sus ingresos económicos mediante la elaboración y venta del sombrero de paja toquilla; no obstante, al carecer de una formación académica en cuanto se refiere a la estructuración empresarial, es entendible que su modelo organizacional no este estructurado de una forma adecuada para atender las necesidades internas y que busquen satisfacer a potenciales clientes y es precisamente ahí donde radica la importancia de este trabajo, que busca proponer un modelo organizacional que sea sustentable y sostenible para la asociación, que le permita mejorar su productividad tanto en cantidad y calidad contextualizando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

## **Fundamentación Teórica**

### **Administración**

Para definir este término es importante aclarar que toda acepción en adelante se hará en lo referente al término dentro del contexto administrativo, por tanto, sintetizando a Torres y Mejía (2002), se entenderá a la administración como:

Una forma particular de coordinar las actividades realizadas por las personas dentro de un clima organizacional específico que facilita las acciones de los individuos y de la organización, en el cumplimiento de su objetivo de responder a las necesidades de la sociedad, manifiestas en las demandas de los mercados. Los agentes, con unos roles determinados en la organización y haciendo uso de los recursos tangibles e intangibles, desempeñan las funciones administrativas requeridas para el logro de los objetivos de forma eficiente (p. 122).

Por lo que, el objetivo de la administración empresarial se centra en el proceso de coordinación de personas y uso de recursos que se tenga dentro de una empresa; la administración se basa en una estructura preestablecida con base a los fundamentos ideológicos, políticos, sociales, entre otros; que cada empresa lo requiera.

### **Planificación**

La planificación en el ámbito empresarial se refiere a, una manera de pensar de la misma y como se lleva a cabo. Cada plan estratégico debe ser diseñado por la propia organización y de igual manera debe ser un proceso continuo con identificación de oportunidades y fallas; igualando los puntos de apoyo que se necesitan y analiza el mercado competitivo en el que funciona la organización (...) la planeación estratégica es responsabilidad de todos los miembros de la organización (Castro, 2019).

Por otro lado, se denomina al proceso por el cual las empresas establecen objetivos a corto, mediano y largo plazo; la planificación significa la base para toda empresa o compañía; es así que, consiste en establecer objetivos realistas y alcanzables en todos los ámbitos y funciones de la misma (Ludeña, 2003).

Desde la perspectiva de la OIT (2016) “planificar significa pensar y organizar las actividades necesarias para lograr un objetivo deseado” ( p. 6). Las acciones inmediatas son pensar y determinar qué acciones realizar hacia el futuro para mejorar la actividad comercial, como tomar buenas decisiones empresariales y a supervisar el rendimiento del mismo. Por otro lado, en el auge del negocio, la planificación debe centrarse en mejorar aún más el desempeño de todos los miembros y departamentos; como, al contrario, si el negocio está en decadencia, la planificación puede ayudarle a resolver los problemas. El fin de la planificación es prevenir (OIT, 2016).

### **Diseño organizacional**

Es un proceso planificado que se remite a las modificaciones culturales y estructurales, visualiza la institucionalización y las tecnologías socio-culturales; siendo posible diagnosticar, planificar e implementar las modificaciones necesarias;

Es un esfuerzo educacional muy complejo destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura organizacional, de modo que esta pueda adaptarse a un entorno dinámico y hostil; donde se tendrán en cuenta las dimensiones estructurales y contextuales para entender y evaluar a las organizaciones, y la teoría de la interdependencia en las relaciones humanas para disminuir o eliminar los efectos de los dilemas de interdependencia (Barrera, 2017, p. 69)

Actualmente, las empresas y organizaciones tienen la obligación y necesidad de desarrollar sus producciones y servicios en un contexto de alta competitividad; es así que, el diseño

organizacional es imprescindible desde la fundación empresarial con el fin de crear una cultura organizacional, encaminadas al éxito (Bú-Alba, 2022). En cambio, para Barrera (2017) el diseño organizacional es fundamental para que una pequeña empresa desde su fundación empiece a crear cultura; siendo necesario conocer ámbitos como impactos económicos, globalización, competencia, actualizaciones y modernidad, y telecomunicaciones; estableciendo objetivos corporativos claros, con sentido de pertenencia y cumpliendo las metas corporativas; por ello para Barrera (2017) “se evidencia la gran importancia que tiene para una organización la selección del factor humano” (p. 12).

### **Asociación**

El término hace referencia a la construcción de acciones colectivas, donde se desarrolla una acción mancomunada, las personas involucradas se comprometen en tiempo y dinero; y en monitorear los acuerdos establecidos. En su estudio, Bravo (2020) y otros destacan que interviene la estabilidad del contexto político y económico del país de origen (p. 8).

Por otro lado, para Albuquerque (2014) indica que la asociación implica el  
Espacio físico caracterizado por especificidades geográficas, geológicas y climatológicas (...) la interacción de distintos subsistemas locales, entre ellos: el económico, que valora las especificidades de la estructura productiva y empresarial, y de la infraestructura existente en el territorio; el social o institucional (p. 13).

Varios autores disponen modelos de referencia en 5 ámbitos de acción, consistiendo en representación gremial, provisión de servicios, construcción de capacidades, participación en el diseño de políticas y promoción de estrategias locales (Di-Tommaso y Rbellotti, 1999). La representación gremial y provisión de servicios se desarrollan desde el análisis interno (*inward looking*); ya que, “el diseño y modalidad de implementación surgen de la interpretación de las características y necesidades de los afiliados” (Bravo et al., 2020, p. 10).

## Modelo organizacional

En cuanto al modelo, Salamanca (2018) lo define el modelo organizacional como “el más idóneo y apto dentro del contexto empresarial, debe reflejarse desde un organigrama y considerarse la elaboración de manuales organizacionales que manifiesten las necesidades y objetivos” (p. 11). Al ser autónoma cada organización tienen la potestad de elegir el modelo organizacional que mejor se adapte a su contexto; sin embargo, todas deben tener presente la importancia de establecer los sectores y sus funciones a desempeñarse. Siendo menester construir de forma gráfica la jerarquía de cada una mediante un organigrama.

La estructura organizacional es un modelo jerárquico que sirve para que una empresa, asociación o cualquier organismo organizado pueda usarlo y facilitar la administración de las actividades; mediante este diseño se fijan roles, funciones y responsabilidades; los cuales van en concordancia con los objetivos empresariales. Otra función esencial del modelo organizacional es la posibilidad de crear procesos y definir los protocolos para lograr estrategias de mejora.

El modelo posibilita orden en una empresa, clasifica actividades, agrupa y asignando responsabilidades para la toma de decisiones. Es así que, el modelo debe cumplir con los siguientes parámetros:

- ❖ Tener objetivos precisos, reales y medibles;
- ❖ Definir puntualmente la jerarquía, deberes y actividades de cada persona dentro de la organización;
- ❖ Un organigrama representa la estructura jerárquica de la empresa, los cargos y funciones y las líneas oficiales de comunicación: y
- ❖ El organigrama de una empresa dependerá de su naturaleza y dimensión, pero siempre debe promover la interacción y comunicación entre las áreas de la empresa (CECCSICA, 2020).

## **Comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional analiza el impacto de los individuos al involucrarse y bajo los mismos objetivos de un grupo como es la empresa; mediante la motivación y liderazgo que busca alcanzar la eficacia empresarial. Según Robbins (2009) “es la percepción común que comparten los miembros de la organización sistema de significado compartido (...) por medio de reglas que dirigen el comportamiento en el lugar de trabajo” (p. 9).

La organización identifica el modo de transmitir y comunicar información de forma externa como interna; involucra la influencia del entorno y de la cultura nacional en los comportamientos y actitudes que al final se visibilizan en el entorno laboral (Campos et al., 2016). En el caso de las PYMES (pequeñas y medianas empresas) el comportamiento de igual manera está influenciado por el factor humano y las relaciones dentro de la organización; por consiguiente, es imprescindible tener un buen clima laboral; parafraseando a Yáñez et al. (2018) de este ambiente laboral depende las relaciones efectivas basadas en valores ético-morales, que beneficia en la parte financiera y personal de la empresa, ya que un colaborador con seguridad, confianza, autoestima, rinde mejor en sus funciones, lo que implica un crecimiento profesional y por ende empresarial.

Para Yáñez et al. (2018) lo que produce una dinámica organizacional poco eficiente es la falta de consideración y conocimiento en las personas que trabajan en ella, siendo importante conocer las características del personal y de las áreas de la empresa para orientar efectivamente las actividades y estrategias.

## **Análisis organizacional**

Para poder comprender este tema amplio de lo que hace referencia el análisis organizacional, se debe entender que este es una disciplina y parte fundamental de la estructura de una empresa, para lo cual tomando como referencia lo publicado en Análisis Organizacional

(2018) este fenómeno presenta diferentes tipos de abordaje, así como la forma de tratar diferentes problemas en sistemas organizativos de acuerdo a las características de la misión, visión, cultura, del contexto laboral.

De igual manera, las principales características de este modelo conducen a profundizar el análisis de las situaciones organizacionales que permite la progresiva inclusión de roles, sectores y niveles jerárquicos. Para la realización de este análisis organizacional es conveniente construir una Matriz de Evaluación de Factores Internos o Endógenos, lo que implicaría una síntesis de las fortalezas y debilidades de la empresa, enfocadas en gerencia, mercadeo, finanzas, producción, desarrollo, entre otros.

La eficacia del análisis organizacional se manifiesta en factores como la estructura adecuada para la implementación y operatividad; la inversión y costos de operación que permita medir la rentabilidad; el estudio de la naturaleza y el contenido de cada departamento; y la caracterización de habilidades y responsabilidades. Asimismo, analizar los entornos externos que existen en un sistema de gestión empresarial; basadas en “habilidades humanas, modos de ver, analizar la realidad y pensar en las relaciones entre distintos factores, (...) observar lo interno y externo de la organización como un todo” (Blanco, 2018, p. 4).

### **Manuales de procedimiento**

Según Valencia (2002), los manuales son “documentos ordenados y sistemáticos que contienen “información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se considera necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (p. 13). Bajo nuestro criterio, un manual es un documento sistemático donde las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad se especifican; siendo la función primordial instruir a todos los miembros en criterio como funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos y normas.

Para el mismo autor, el manual viene a ser una ruta o guía de procedimientos adecuados y eficaces; es decir, es la manifestación concreta de la mentalidad directiva.

Para Orozco (2007) especifica de manera detallada las tareas que debe realizar el personal, para efectuar los objetivos organizacionales; respondiendo a las interrogantes: quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse las operaciones.

El manual debe reunir información específica y certificada sobre los la naturaleza y fines de una serie de procedimientos de operaciones de la organización, con sus respectivos flujogramas y perfil de productos resultantes de cada proceso, y de sus instrumentos de apoyo, como los formularios (Orozco, 2007, p.21).

Por último, para elaborar el manual de procedimientos debe realizarse de manera prolífica el siguiente proceso: etapa de planeación, recopilación de datos, investigación documental, entrevista con los empleados, entrevista con supervisores o gerentes inmediatos, observación directa, cuestionarios, análisis de datos, disposición del material, distribución e implementación, revisión y modificación y publicación oficial (Rojas, 2011).

## **Producción**

El área de producción es la que “controla el aprovisionamiento de materias primas y la producción de la empresa” (Rojas, 2020, p. 3). Entonces, implica qué volumen de materia es necesario para la producción y el modelo de producción que se emplea para la generación del producto final y de comercialización; siendo más técnicos, cuando la escala de producción aumenta, las unidades operativas de tecnología son las que supervisan y generan en estos niveles. El sistema de producción sigue órdenes directivas y gerenciales, basados en la jerarquía y protegiendo los costos y beneficios como referencia en el mercado. Hoy en día, entender cómo funciona el proceso de la producción empresarial, conjuntamente con la comercialización y la

administración de los mismos, puede significar la edificación de óptimas estrategias para la competencia (González, 2005, p. 128).

### **Mercadeo**

El mercadeo o también llamado marketing se ha convertido en uno de los procesos más relevantes para desarrollar en el mundo organizacional; creando impactos y avances a corto y largo plazo; garantizando que las compañías obtengan grandes beneficios y productividad; asimismo, las estrategias que se enfocan son pieza fundamental para la planeación del desarrollo; ya que, aumenta el valor de los productos a las masas consumidoras de manera global y local. El marketing se desarrolla mediante diversas estrategias y conllevan avances de proyectos, como en las tecnologías de la información y las telecomunicaciones.

Según el caso de estudio, al corresponder a una pequeña empresa es importante reconocer la función que cumple el marketing en su comercialización y gestión empresarial; éstas se caracterizan por una baja inversión en tecnología y su alcance geográfico inmediato es local o regional, a diferencia de las grandes empresas. Para asegurar el desarrollo eficiente es necesaria la formulación de estrategias de crecimiento enfocados en el mercadeo efectivo; para que puedan enfrentarse a los constantes cambios que genera la inestabilidad económica de la región latinoamericana y poder comprender todas las necesidades de los consumidores (Otero y Otero, 2021, p. 69).

Los mercados y su forma de actuar responden mayoritariamente a un flujo circular de una economía cerrada; donde, en el primer sentido fluye la oferta de bienes y servicios, y en el segundo sentido, fluye la remuneración por el uso de los bienes o servicios desde la producción; siendo los factores de producción la tierra, el trabajo y el capital. En este sentido, el mercadeo es “el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los

mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente" (Kotler y Armstrong, 2013, p. 5).

En cambio, bajo la perspectiva de García (2014), el marketing debe incidir directamente en todos los "consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo" (p.5). Siendo una técnica que desarrolla formas para llevar a cabo la identificación de deseos y necesidades, que satisfaga la demanda del mercado. El marketing y la economía, tienen relación directa, "porque ésta última se ocupa del estudio del mercado, la oferta y la demanda; los mercadólogos, se benefician de la información analizada y proporcionada por los expertos en economía" (García, 2014, p. 5).

En esta parte, es fundamental analizar la oferta y demanda, entendiendo demanda a la cantidad de productos que los compradores están dispuestos a adquirir a un determinado precio; entonces, se puede definir que demanda es la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir con la finalidad de satisfacer sus necesidades en diferentes niveles de precios dependiendo su poder adquisitivo según Parkin y Loria (2010). Por otro lado, a la oferta se entiende como la cantidad de productos que los vendedores están dispuestos a ofrecer a un determinado precio.

Según Ávila (2006), "la oferta de un producto se determina por las diferentes cantidades que los productores están dispuestos y aptos para ofrecer en el mercado, en función de varios niveles de precios, en un periodo dado" (p. 7); entonces, entendemos que la oferta es la cantidad de productos o servicios que los vendedores quieren y pueden vender para satisfacer necesidades del público consumidor, a un precio y dentro de un tiempo determinado. Sin embargo, la ley de la oferta se expresa de la siguiente manera;

Al aumentar el precio, la cantidad ofrecida aumenta; y al disminuir el precio, la cantidad ofrecida disminuye. Por ende, cuanto más alto sea el precio del bien, mayor será la cantidad ofrecida; y cuanto más bajo sea el precio del bien, menor será la cantidad ofrecida en el mercado (Riofrío, 2016, p. 7).

### **Organigramas**

De acuerdo a Orozco (2007) “el organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y división especializada de trabajo de una organización por niveles jerárquicos” (p. 8); es decir, el organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización en un momento determinado. Este elemento gráfico es imprescindible en una estructura y funcionalidad empresarial, ya que, representa a cada órgano, departamento o estructura; así como, las personas del grupo y sus relaciones laborales, es así que

Dependiendo el nivel jerárquico se pueden denominar como: direcciones, divisiones, departamentos o secciones; cada uno representa un conjunto de actividades desempeñadas y a cargo o bajo la supervisión de un colaborador, evidenciando el nivel jerárquico” (Orozco, 2007, p.9).

### **Mercado artesanal**

La artesanía ecuatoriana o el mercado artesanal ecuatoriano cumplen un papel relevante en el plano sociocultural del país; cuyas actividades generan ingresos a miles de familias y contribuyen a contrarrestar los procesos de éxodo rural, y proletarización (Meier, 1985). Además, contribuye a la conservación y revitalización de la cultura autóctona y tradiciones de la nación que muchas cumplen las características de patrimonio intangible y tangible del orbe.

En el caso de la región austral, autores como Sarmiento et al. (2021) señalan que “el sector artesanal de la pequeña industria busca apoyarse bajo un plan propuesto, donde el mercado con la

continuidad productiva, permita recuperar la fluidez comercial afectada por la pandemia COVID-19” (p. 166). Este contexto ha tenido que enfrentar momentos muy duros en la pandemia, como debiendo operar la productividad desde los hogares, la paralización comercial o el cierre de negocios o centros comerciales, entre otros; interviniendo las redes sociales o el marketing digital como pieza clave para poder las necesidades del nuevo mercado.

### **Sombrero de paja toquilla**

El tejido tradicional del sombrero de paja toquilla ecuatoriano es considerado como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO el 5 de diciembre de 2012, en la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad. Técnicamente el uso de la toquilla (como popularmente se conoce a esta especie de palma) se puede remontar a épocas precolombinas.

Varios pueblos del litoral ecuatoriano la emplearon, quedando evidencias de su uso en culturas como Chorrera, Jama Coaque, Bahía, Guangal, Milagro Quevedo y Manteña. El origen del tejido del sombrero de paja toquilla se localiza en la provincia de Manabí. En 1630 el indígena Domingo Chóez conjugó esta materia prima con la forma de los sombreros españoles. La actividad toquillera se consolidó en el siglo XVII, cuando decae la producción de algodón y los europeos empiezan a demandar el sombrero de paja como un sustituto más liviano que el de paño. Los tejedores de Montecristi y Jijipaja, se especializaron en la elaboración del sombrero bajo el modelo europeo (INPC, 2012, p. 11).

### **Marco legal**

En cuanto se refiere al marco normativo para la generación e implementación de las asociaciones responden a las siguientes normas y acuerdos.

## **Ley de Fomento Artesanal**

Art.1. Esta ley ampara a los artesanos que se dedican, en forma individual, de asociaciones, cooperativos, gremios o uniones artesanales, a la producción de bienes o servicios o artística y que transforma materia prima con predominio de la labor fundamentalmente manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas, siempre que no sobrepasen en sus activos fijos, excluyéndose los terrenos y edificios, el monto señalado por la ley. Los beneficios para los artesanos según el Artículo 9:

1. Exoneración de los impuestos de hasta el ciento por ciento de los impuestos arancelarios y adicionales a las importaciones.
2. Exoneración total de los derechos, timbres, impuestos y adicionales que graven la introducción de materia prima importada dentro de cada ejercicio fiscal.
3. Exoneración total de los impuestos y derechos que graven la exportación de artículos y productos de la artesanía.
4. Exoneración total de los impuestos a los capitales en giro.
5. Exoneración de derechos e impuestos fiscales, provinciales y municipales.
6. Exoneración de los impuestos que graven las transacciones mercantiles y la prestación de servicio de conformidad con la ley (...) (Artesanal, 2018).

## **Ley orgánica economía popular y solidaria**

Art. 2. Asamblea constitutiva. - Para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes, en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán a sus directivos, de conformidad a lo señalado en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento y Estatuto de la organización a constituirse, considerando los siguiente:

1. En Organizaciones Comunitarias: un representante legal
2. En Asociaciones: Administrador, presidente, secretario, Junta Directiva, Junta de Vigilancia.
3. En Cooperativas: Gerente, Consejos de Administración y de Vigilancia, con sus respectivos presidentes y secretarios. (LOEPS, 2019).

Además, es importante conocer la ley referente a la creación, mantenimiento y supervisión de las PYMES según el marco normativo ecuatoriano, siendo:

- ❖ Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria, publicada en el Registro Oficial No. 111 de 31 de diciembre de 2019,
- ❖ Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial Nro. 260, de 04 de agosto de 2020,
- ❖ Ley de Régimen Tributario Interno, Título Cuarto-A, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 463, 17 de noviembre de 2004 y reformada mediante Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria,
- ❖ Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, el Título V-A denominado: RÉGIMEN IMPOSITIVO PARA MICROEMPRESAS, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 209, 8 de junio de 2010 y reformado mediante Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria,
- ❖ Resolución Nro. NAC-DGERCGC20-00000011, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 148, 21 de febrero 2020,

- ❖ Resolución Nro. NAC-DGERCGC20-00000050, que reforma las resoluciones NROS. NAC-DGERCGC20-00000011, NAC-DGERCGC12-00001 Y NAC-DGERCGC14-00202, publicada en el Registro Oficial Edición Especial No. 800 de 21 de julio de 2020,
- ❖ Resolución Nro. NAC-DGERCGC20-00000060, que norma la aplicación del régimen impositivo para microempresas, publicada en el Registro Oficial Edición Especial No. 1100 de 30 de septiembre de 2020.

### **Fundamentación metodológica**

En cuanto a la metodología para este trabajo, es preciso identificar el enfoque, alcance, métodos, técnicas, herramientas y el proceso que permita tener una mayor visión de lo que se pretende proponer como un nuevo modelo organizacional adaptado a las necesidades y recursos que tienen dentro de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”; que les permita mejorar su estructura empresarial y por ende sus ingresos económicos que mejore la condición social y económica de las socias y parroquia.

### **Diseño de Investigación**

Esta investigación se encuentra bajo un enfoque cualitativo, la cual se “nutre epistemológicamente de la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico” (Monje, 2011, p.12); por lo que, sus características son de gran ayuda para la elaboración de esta propuesta, considerando que, para el producto final se debe considerar los recursos humanos con los que se pretende trabajar, en este caso las socias de dicha asociación, explorando y explotando en mayor parte las capacidades de cada una de ellas, así como sus necesidades y todo su bagaje cultural, que permita proponer un modelo organizacional amigable, de asociación y cooperativismo, de ahí que, esta epistemología se fundamente con los siguientes métodos:

### ***Definición y justificación del tipo de estudio***

Este trabajo es de alcance descriptivo, que permitirá conocer características del fenómeno y lo que se busca. Ramos (2020) indica que en el proceso cualitativo el alcance descriptivo busca describir las representaciones subjetivas que emergen en un grupo humano sobre un determinado fenómeno; de ahí que, se pretenda utilizar este alcance descriptivo que es válido dentro de la investigación para proponer este modelo organizacional de estructura empresarial en la asociación de toquilleras que al final será puesto en consenso en la asamblea general de socias para determinar si se aplica o no esta propuesta de forma amigable, sustentable y sostenible.

### **Métodos de investigación**

Como principal método se trabajará con la inducción, el cual según Méndez (2006) citado en el trabajo de Suárez (2013), se basa principalmente en la observación de un fenómeno o en un caso en particular, que para tal efecto de este trabajo ha sido identificado en la necesidad de un organigrama funcional para la asociación de toquilleras y posteriormente permitan realizar investigaciones y experimentos que conducen al investigador a la generalización, la observación de los hechos, de forma libre y carente de prejuicios, que permita obtener un modelo organizacional funcional.

Otro método que se utilizará es el analítico, el cual define Méndez (2006), citado en el trabajo de Suárez (2013) como un “un proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad”. (p. 46), este método permitirá identificar parte a parte las necesidades específicas de la asociación y con referencia a sus recursos, humanos, económicos, establecer un modelo organizacional sustentable y sostenible para la asociación, para luego hacer uso del método sintético, el mismo que buscará la interrelación de los elementos presentes en el objeto de estudio.

## **Técnicas**

Para esta parte, acudiremos a la búsqueda de información en las diferentes fuentes, de las cuales tenemos como fuentes primarias, a la observación directa a la cual se define cuando el investigador como observador no participante (Suárez, 2013), ya que, en este caso se tiene buenas relaciones con las socias lo que permite realizar una observación directa, así como la adquisición de información mediante entrevistas y documentación facilitada por la asociación.

La entrevista, es una técnica de investigación que se utilizará con la finalidad de obtener datos que no se precisan en ningún tipo de documentación y queda en la memoria colectiva de socios fundadores; además se procede a realizar la entrevista al Administrador Operativo el señor Ramiro Guzmán con la finalidad de obtener información que permita tener un mejor panorama de la situación actual de la institución.

En cuanto se refiere a las fuentes secundarias de investigación, se acudirá a las fuentes bibliográficas, tesis, artículos, páginas web, informes, entrevistas, principalmente de carácter digitales, que permita principalmente definir y establecer un marco conceptual y metodológico acorde a las necesidades de este trabajo.

## **Herramientas**

Se entiende a las herramientas como una suerte de estrategias que permiten obtener información para el análisis correspondiente, según Méndez (2006), citado en Suarez (2013), por lo que, para este trabajo se utilizará la siguiente plantilla de entrevista:

Saludo y presentación

1. ¿Cuál es su nombre y función dentro de la asociación?
2. ¿Podría contarnos una reseña histórica de la asociación?
3. ¿Cómo se realizan los procesos dentro de la producción?
4. ¿Quiénes llevan las riendas de la asociación?

5. ¿En qué lugares y a quién comercializan sus productos?
6. ¿Cuáles son los principales ingresos de la asociación?

### **Proceso**

Esta investigación se va a realizar de la siguiente manera:

1. Identificación del problema.
2. Diagnóstico actual de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”.
3. Revisión teórica de los principales conceptos
4. Revisión del marco legal de la Superintendencia de compañías vigente.
5. Realizar un análisis del impacto financiero de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”
6. Propuesta del modelo organizacional para la asociación, en un organigrama que detalle las funciones, alcances, obligaciones, entre otros.
7. Realizar las conclusiones y recomendaciones.

## Capítulo 3

### **Análisis estructural de la asociación**

#### **Modelo Organizativo actual.**

Luego de una entrevista al señor Ramiro Guzmán que es el operador administrativo de la asociación y la revisión de actas de la asociación se pudo manifestar el modelo administrativo y operativo de funcionamiento de la asociación, que nos permite visualizar el estado actual de la asociación, la cual se encuentra funcionando en sus predios, ubicados en la parroquia de Puzhío y cuenta con 142 socias, número que podría incrementar ya que según datos extraoficiales brindados por la Sra. Julia Guzmán que en la actualidad cumple con las funciones de administradora, se pretende que se reincorporen unas 50 socias a futuro; por lo que, se debe recalcar que como asociación tienen las intenciones de seguir creciendo y solidificándose en el mercado, hasta establecerse con su marca propia a nivel regional, nacional e internacional. Para esto, han sido reconocidas como asociación por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

**Misión:** Transformar nuestra experiencia y conocimiento ancestral en productos competitivos y vanguardistas.

**Visión:** Convertirnos en referente regional en el tejido de paja toquilla, aportando significativamente en el conocimiento de la cultura y tradición de nuestro legado.

#### **Organización de la asociación**

En la actualidad, la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío” no cuentan con una estructura sólida y establecida en cuanto a su organización de los diferentes procesos tanto administrativos como operativos y aunque cuentan con documentación que guía los diferentes procesos, estos no son sistematizados ni aplicados en la parte administrativa ni operativa, peor aún en reuniones; puesto que, en situaciones que se debe aplicar el reglamento interno de la asociación,

muchas de las veces se deja al *voz populus* la decisión final, situación que muchas de las veces termina perjudicando a la asociación, ya que muchas de esas decisiones son impulsadas por emociones y fanatismos temporales; estas son acciones que se ha presenciado al momento de acudir a las juntas generales de las socias; por lo que, se puede determinar que aunque estas actividades se están realizando, se las está haciendo de una manera empírica y no desde una organización sistematizada profesionalmente; por lo tanto, los datos que se ha obtenido ha sido a través de una entrevista realizada a la administradora y su operador y de algunas actas que se han creado en juntas generales.

### **Gestión**

Actualmente, la mayor parte de las socias son activas y dentro de sus funciones no están determina un proceso administrativo sino de la gestión de producción y comercialización, sea de forma directa o a través de la asociación, considerando que existen otras actividades que de una u otra forma apoyan al cumplimiento de los objetivos, y que deben ser cubiertas por un grupo de personas específicas como en el área de la contabilidad y la administración que en la actualidad no está atribuida a persona alguna. Cabe recalcar que en este momento trabaja para la asociación una persona que cuplé funciones de operario y que sus funciones son las de apoyar a en los servicios de terminado de los productos elaborados por los socios, de misma forma esta persona indirectamente conoce el proceso y asesora a los directivos.

### **Junta administrativa**

Dentro de la administración, se cuenta con una líder que es la administradora y es la encargada de velar para que las tareas y actividades establecidas se cumplan a cabalidad en el día a día; en la mayor parte de funciones ella es responsable al ser la representante legal de la asociación; así mismo, se cuenta con socias que se encuentran dentro de las vocalías

administrativas y de vigilancia que en coordinación con la presidenta ayudan al monitoreo diario de todas las actividades. Además de la administradora, se cuenta con una estructura jerárquica que están precedida por la presidenta, pero que forman parte principal de la Junta Directiva bajo la supervisión de la misma, la cual se ha establecido y legalizado en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con fecha del día 24 de octubre de 2022, de la siguiente manera:

## Tabla2

### *Junta Directiva “San Martín de Puzhio”*

<b>Junta directiva</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>N° Cédula</b>	<b>Periodo/años</b>
Presidenta	Cabrera Castro Julia Teresa	0102463189	2
Administradora	Guzmán López Julia Esperanza	0103710752	2
Secretaria	Lojano Cabrera Zoila Dorinda	1400214829	2
Tesorera	Saquicela Cabrera Idia Raquel	0104028865	2
Vocal Principal 1	Tello Rodríguez María Carmelina	0102545811	2
Vocal Principal 2	Castro Úrdiales Blanca Marlene	0103854493	2
Vocal Principal 3	Lojano Salinas Gloria de los Ángeles	0102809969	2
Vocal Suplente 1	Tello Guzmán Gloria Emperatriz	0103396057	2
Vocal Suplente 2	Valverde Salazar Norma Evangelina	0104469390	2
Vocal Suplente 3	Sarmiento Rodríguez Julia Hermelinda	0101914067	2

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

## Tabla3

### *Organigrama de Asociación de Toquilleras “San Martín de Puzhio”*

<b>Vocales de la junta de vigilancia</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>N° Cédula</b>	<b>Periodo/años</b>
Vocal Principal 1	Maldonado Salazar Rosa Imelda	0104546890	2
Vocal Principal 2	Castro Salazar Zoila Florentina	0102540275	2
Vocal Principal 3	Rodríguez R. Francisca Teresa	0301152856	2

Vocales de la junta de vigilancia			
Cargo	Apellidos y Nombres	N° Cédula	Periodo/años
Vocal Suplente 1	Cabrera Rodríguez Narcisa Raquel	0301817862	2
Vocal Suplente 2	Jara Espinoza Julia Rosario	0101914075	2
Vocal Suplente 3	Cabrera Sarmiento Blanca Luz	0101998268	2

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

De igual manera, para la elección de todas estas personerías jurídicas, se sigue un proceso el cual se encuentra detallado en el Reglamento General de la Junta Directiva (2006), en el Capítulo III, acerca de la Gobernabilidad del Título 2, en cuanto se refiere a las Elecciones, reza de la siguiente manera:

Art. 25.- Todos los asociados gozan el derecho de elegir y ser elegidos. Se hace efectivo el Derecho de la Democracia Participación.

Art. 26.- las postulaciones se efectuarán en la Junta General, previo convocatoria y ejecución del proceso eleccionario.

Para ser candidato se deberá cumplir los siguientes requisitos:

- a) Estar al día en el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades.
- b) Contar previamente con una moción.
- c) No estar inmerso en impedimento de elección.
- d) Presentar un Plan de Trabajo.

Art. 27.- Para cada dignidad, se contará con un mínimo de tres candidatos, quienes serán mocionados previamente.

Art. 28.- Para acceder a cada dignidad de elección, deberá aprobarse con la mitad más uno de los votantes; de no alcanzar este mínimo, se someterá nuevamente a elección y de persistir el mismo margen de votos, se proclamará al ganador con el resultado que resultó al final.

Las dignidades que resulten electas, serán posesionadas en la misma Junta General y estas deben cumplir las siguientes funciones:

*Presidente:* es la representante legal de la asociación para cualquier trámite de carácter legal, económico o social, firma todos los contratos, facturas, entre otros documentos; es la encargada de convocar y presidir la junta general, y ahí aprobar nuevas inversiones, compras, gastos, coordinando con todos los departamentos de la asociación.

*Administradora:* es la encargada de coordinar todas las actividades de los diferentes departamentos, así como de la parte logística de la asociación, reporta sus funciones directamente a la presidenta de la asociación.

*Tesorera:* es la encargada de realizar todos los cobros y pagos de la asociación, lleva la cuenta bancaria de la asociación, además maneja caja chica para gastos corrientes y urgentes de la asociación.

*Contador:* es el encargado de llevar el pago de los impuestos mensuales de la asociación.

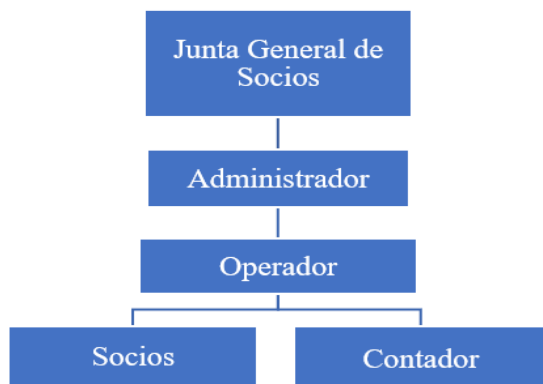
*Secretaria:* es la encargada de llevar en actas, todas las reuniones ya sea de directivos o de Junta General, que permita tener archivos y evidencias de las reuniones.

*Operador:* es el encargado de realizar los procesos de producción del sombrero de paja toquilla, el hace los arreglos y terminados en los diferentes productos de paja toquilla que la asociación ofrece; es el encargado del funcionamiento de las máquinas y en la actualidad cumple otras funciones administrativas debido a que el nuevo grupo de directiva todavía no cuentan con la experiencia; por lo que, hace de secretario, operario, administrador, entre otros. El sueldo que se le otorga es de \$70,00 de manera semanal y no cuenta con seguro.

En la actualidad, el organigrama de la asociación se encuentra de la siguiente manera:

## Figura 1

*Organigrama actual de la Asociación de Toquilleras “San Martín de Puzhío”*



**Fuente.** Tomado de la página web y entrevistas a miembros de la asociación

Se debe precisar, que la mayoría de procesos establecidos, así como las funciones y responsabilidades de cada socia en los diferentes puestos, no están siendo cumplidos a cabalidad por lo que, el proceso administrativo de la institución se encuentra obsoleto y poco amigable a la funcionalidad, proyectándose a un mal funcionamiento y por ende un cierre por quiebra de la asociación, por lo tanto, se propone un siguiente modelo organizacional.

### Proceso financiero

Por los datos obtenidos directamente de la Sra. Julia Guzmán, se puede establecer que en la actualidad para estos procesos se cuentan con contador que trabaja de manera independiente y les ayuda con las declaraciones mensuales al SRI, actualmente no cuentan con una secretaria dentro de la asociación por lo que estas funciones a veces las hace operador y en otras la secretaria de la Junta Directiva, que al igual que esta función cumple otros roles como el de todos los procesos de producción y administración ya que, las socias miembros de la nueva directiva todavía no tienen experiencia en sus funciones.

### ***Ingresos.***

Los principales ingresos que genera la asociación son por venta de sombreros, arreglo de sombreros, arriendo de bien inmueble y aporte de las socias, a continuación se describe a detalle cada uno de los ingresos.

### ***Venta de sombreros.***

La asociación se dedica a la venta de sombreros, cuyos valores se diferencian por el estado del producto, tipo, variedad y calidad, oscilan entre \$10,00 y \$12,00. De la misma manera, un sombrero que ya ha pasado por un proceso de terminado tiene un precio de venta al público de \$17,00 a \$18,00 dólares. Entre los más vendidos están los modelos Brisa de grado 0 a grado 0.1, la asociación vende al alrededor de 32 sombreros mensuales.

### **Tabla4**

*Ingresos por venta de sombreros de la Asociación de toquilleras “San Martín De Puzhío”*

<b>Artículos</b>	<b>Costo</b>	<b>P.V.P</b>	<b>C. Mensual</b>	<b>V. Mensual</b>	<b>V. Anual</b>
Sombrero Brisa 0	12	18,00	22	396,00	4752,00
Sombrero Brisa 0.1	10	17,00	12	204,00	2448,00
<b>Total</b>				<b>600,00</b>	<b>7200,00</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

### ***Servicio de arreglo de sombreros.***

De la misma manera, la asociación también se dedica a prestar los servicios de arreglo de sombreros, en la que consiste en ormar<sup>1</sup> el sombrero y colocar un cintillo, mensualmente arreglan 125 sombreros con un precio de \$4,00 por sombrero.

<sup>1</sup> Según la Sra. Julia Guzmán, hace referencia a la orma que se utiliza para dar forma y dureza al sombrero de paja toquilla

**Tabla5**

*Ingresos por arreglo de sombreros de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”*

Artículos	P.V.P	C. Mensual	V. Mensual	V. Anual
Arreglo de sombreros	4,00	125	500,00	6000,00
<b>Total</b>			<b>500,00</b>	<b>6000,00</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

**Arriendo de Bienes Inmuebles**

Además de estos servicios, la asociación cuenta con un terreno que rentan a la empresa de telecomunicaciones “Claro” para mantener una antena satelital, ambas partes mantienen un contrato por un tiempo de 30 años en comodato; en la que cada vez que se cambia de directiva se actualiza el mismo contrato. El arriendo del bien inmueble es uno de los ingresos más altos que tiene la asociación para cubrir en parte los gastos dentro de la organización.

**Tabla6**

*Ingresos por arriendo de terreno de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”*

Artículos	Cantidad Mensual	Cantidad Anual
Arriendo de Terreno	1093,00	13116,00
<b>Total</b>	<b>1093,00</b>	<b>13116,00</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

**Aporte de Socias**

Las socias aportan mensualmente un dólar cada una para cubrir algunos gastos y para comprar en parte el incentivo navideño que reciben en diciembre.

**Tabla7**

*Ingresos por aporte de socias de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”*

Artículos	Cantidad Mensual	Cantidad Anual
Aporte de Socias	142,00	1704,00
<b>Total</b>	<b>142,00</b>	<b>1704,00</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

A continuación, se presenta una tabla de todos los ingresos que tiene la asociación, en donde se puede observar que el ingreso que mayor rentabilidad representa es la renta del bien inmueble de la asociación a la empresa de telecomunicaciones Claro.

### Tabla8

*Total de ingresos de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”*

<b>Artículos</b>	<b>Cantidad Mensual</b>	<b>Cantidad Anual</b>
Aporte de Socias	142,00	1704,00
Venta sombrero Brisa 0	396,00	4752,00
Venta sombrero Brisa 0.1	204,00	2448,00
Arreglo de sombreros	500,00	6000,00
Renta bien inmueble	1093,00	13116,00
<b>TOTAL</b>	<b>2335,00</b>	<b>28020,00</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

### Egresos de la asociación

De igual manera, la asociación cuenta con egresos que son importantes para el funcionamiento de las actividades, a continuación, se describe en detalle.

#### *Servicios básicos*

La asociación mensualmente realiza el pago de los servicios básicos como. Luz, agua, internet y teléfono, en la siguiente tabla se detalla el gasto:

### Tabla9

*Egresos por servicios básicos de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”*

<b>Servicios Básicos</b>	<b>Cantidad Mensual</b>	<b>Cantidad Anual</b>
Luz	18,00	216,00
Agua	4,00	48,00
Internet	20,00	240,00
Teléfono	18,00	216,00
<b>Total</b>	<b>60,00</b>	<b>720,00</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

### *Materiales de planta*

En la siguiente tabla se detalla los gastos en materiales de planta para el terminado y arreglo de los sombreros.

**Tabla10**

*Egresos de materiales de planta de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”*

<b>Materiales de Planta</b>	<b>Cantidad Mensual</b>	<b>Cantidad Anual</b>
Cintillo y Tafilete	180,00	2160,00
Cola Plástica	12,00	144,00
Agujas e hilos	5,00	60,00
Gas	12,00	144,00
<b>Total</b>	<b>209,00</b>	<b>2508,00</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

### *Otros gastos*

Otros gastos que tiene la asociación son de combustible para el vehículo, viáticos para las ferias artesanales, útiles de oficina y el pago al señor operador por prestar los servicios en planta.

**Tabla11**

*Egresos mensuales de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”*

<b>Artículo</b>	<b>Cantidad Mensual</b>	<b>Cantidad Anual</b>
Combustible	40,00	480,00
Viáticos	25,00	300,00
Útiles de Oficina	20,00	240,00
Operativo Servicios	300,00	3600,00
<b>Total</b>	<b>385,00</b>	<b>4620,00</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

### **Resumen de Egresos**

La siguiente tabla detalla en resumen el total de egresos por parte de la asociación de forma mensual y anual.

**Tabla12**

*Resumen de egresos de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”*

<b>Gastos</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Servicios Básicos	60,00	720,00
Materiales de Planta	209,00	2.508,00
Combustible	40,00	480,00
Viáticos	25,00	300,00
Útiles de Oficina	20,00	240,00
Operativo (Don Ramiro)	300,00	3.600,00
<b>Total</b>	<b>654,00</b>	<b>7.848,00</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

### **Estado de Situación Financiera**

Es importante, determinar un estado financiero actual de la asociación ya que es precisamente desde ahí donde se proyecta las necesidades para tener un punto de partida; en este estado financiero se considera los activos corrientes y los activos no corrientes de la asociación, en la parte de activos corrientes se consideró las cuentas de caja, cuentas bancarias y el inventario de sombreros, mientras que en la parte de activos no corrientes se consideró la maquinaria, bienes inmuebles, artículos de oficina entre otros, teniendo la siguiente tabla.

**Tabla13**

*Estado financiero de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”*

<b>Asociación de toquilleras San Martín de Puzhío</b>			
<b>Estado de situación financiera</b>			
<b>Del 01 de Enero 2023 Hasta el 01 de Junio 2013</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Caja	4200,00	Cuentas por pagar	300,00
Bancos	5000,00		
Inventarios de Sombreros	1000,00	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>300,00</b>
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>10200,00</b>	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>300,00</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Propiedad Planta y Equipo		Capital	115316,17
Maquinaria y Equipo	27904,00	<b>Total Capital</b>	<b>115316,17</b>
Dep. Acumulada de Maquinaria y equipo	-2790,40		

Muebles y Enseres	5770,19		
Dep. Acumulada de Muebles y Enseres	-577,02		
Equipos de Computación	4139,10		
Dep. Acumulada de Equipos de computación	-1379,70		
Vehículo	17000,00		
Dep. Acumulada de Vehículo	-3400,00		
Edificio	25000,00		
Dep. Acumulada Edificios	-1250,00		
Terreno	35000,00		
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>105416,17</b>		
		<b>TOTAL PASIVO +</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>115616,17</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>115616,17</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

Con base a este análisis financiero, se puede establecer que la asociación no está rindiendo al máximo de sus capacidades que le permita generar nuevos y eficaces ingresos representativos y aunque aparentemente tiene un capital estable, ese se debe básicamente a bienes inmuebles y maquinaria que puede devaluarse y no presenta inversiones o ventas importantes que le permita a este capital crecer y generar mayor rentabilidad, de ahí la necesidad de implementar un nuevo modelo organizacional.

### **Propuesta del Modelo de Desarrollo para la asociación.**

#### **Presentación**

La siguiente propuesta se va a plantear con base a las necesidades que la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío” denota al momento de hacer un previo análisis, para el cual se inicia con la aplicación del uso de la herramienta del FODA que nos ayuda a detallar al situación actual de la empresa considerando aspectos de carácter interno y externo para luego, con los resultado de la aplicación de las matrices EFE y EFI se plantee estrategias con lo que, se proyecta mejorar los resultados que alcanza la asociación en las condiciones actuales; por tanto, se establece las dos siguientes etapas: primera etapa: preparación y análisis organizacional y la segunda etapa es proyección estratégica y gestión de las necesidades.

## **Justificación de la propuesta**

En la actualidad, toda organización, asociación, empresa, microempresa, entre otros; que tengan como objetivo principal crecer dentro del mercado productivo, deben tener como bastión de horizonte estar sujetos a los diferentes cambios que el mercado va generando, por lo que su estructura organizacional debe ser de flexibilidad frente a los cambios, que por factores generalmente externos así lo pretende.

En el caso de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”, es de suma urgencia un cambio de modelo organizacional, en el cual se ha venido presentando hasta la actualidad. De testimonio de socias, se ha evidenciado que aunque se cuenta con un modelo de organización, este no se da cumplimiento a cabalidad o no cubre todas las necesidades específicas que lo requiere, por lo que al final, al momento de tomar decisiones importantes, se hace de manera equivocada ya que la mayor parte de estas son llevadas por fanatismos y emociones de momento, lo que al final perjudica a la estructura misma de la economía institucional, ya que estas decisiones generalmente son con los valores de ingreso que la asociación debe tener.

## **Elementos del diseño organizacional para la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”**

### **Primera etapa: Preparación y análisis organizacional:**

Para esta etapa, ha sido importante realizar una evaluación interna de los diferentes factores que contextualizan la asociación, con un acercamiento a la institución que permitió definir y describir las funciones de las diferentes socias y empleados; de la misma manera, se hizo un análisis de los elementos que influyen y condicionan directamente a la asociación.

## Figura 2

*Análisis de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”*



**Fuente.** Elaboración propia en referencia al contexto directo de la asociación

*Económico:* según la Sra. Julia Guzmán (2023) en la actualidad, la asociación de toquilleras presenta un margen de ganancia limitado, esto debido a que no encuentran un mercado directo en el que puedan vender su producto sin necesidad de intermediarios; sumado a esto, los problemas económicos que atraviesa el país en donde la mayor parte de materia prima ha subido de precio ha dificultado el proceso del mismo.

*Social:* desde la visión de las socias, la demanda del sombrero de paja toquilla en el medio se ha relegado al uso con mayor frecuencia a las personas de campo y generalmente mujeres; no obstante, se ha visto un crecimiento de utilización en el resto de personas, pero solamente en actos solemnes, por lo que la demanda del mismo en el medio no es favorable por lo que se piensa siempre en el mercado extranjero; en consonancia con Palacios (2018), que en su trabajo manifestó

que el sombrero de paja toquilla debe ir dentro del mundo de la moda presentado una gran variedad de diseños y colores.

*Cliente:* según la administradora de la asociación, el cliente potencial de la asociación de toquilleras en la actualidad son exportadoras que se encuentran en la ciudad de Cuenca y quienes se encargan de mercadear el producto final, siendo la principal la exportadora de sombreros de paja toquilla K. Dorfzaun; además, hay una mínima parte que se comercializa dentro de la asociación con la atención directa al cliente pero que se dificulta, ya que no se cuenta con una persona estable que mantenga atención al cliente constante. Así mismo, se establece que el mercado extranjero debe ser prioridad en los objetivos de venta de sombreros de la asociación.

*Político:* en el cantón Chordeleg, si bien es cierto es reconocido turísticamente, el gobierno tanto local como nacional vende más la idea de las artesanías de metal, por lo que en cuanto se refiere al sombrero de paja toquilla, ha sido casi nula su publicidad a referencia de otros cantones de la zona austral; no obstante; el GAD Parroquial de San Martín de Puzhío dentro de su página web ha brindado mayor importancia en la elaboración del sombrero de paja toquilla en su sección de artesanías donde recapitula palabras de una de las socias fundadoras la Sra. Isaura Rodríguez “El pueblo desde siempre ha vivido del sombrero, frente a que no era bien pagado esta artesanía en la parroquia nos unimos para formar la Asociación de Toquilleras, con ello defender nuestro trabajo y fortalecer su comercialización” (GAD-Parroquial, 2023)

*Competidores:* Existen otras asociaciones en la zona del austro y dentro del mismo cantón Chordeleg, que se encuentran mejor organizadas y con mayor trayectoria en la producción de sombrero de paja toquilla, tal es el caso de la asociación de toquilleras “La Merced” de la parroquia de Delegsol, o la asociación de tejedoras de la parroquia de Principal, así como “María Auxiliadora” del cantón Sígsig, quienes además de procesar sus productos se encuentran

exportando mucho de ellos directamente a clientes extranjeros; además, se debe considerar que el nivel de competitividad debe valorar la planificación estratégica, producción, aprovisionamiento, calidad, comercialización, gestión humana, contabilidad y finanzas, gestión ambiental y sistemas de información de acuerdo con el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo o BID; según Ramos et al. (2020).

### **Análisis FODA**

Es imperante que se determine los diferentes factores que incidirán directamente en la propuesta de este proyecto y su puesta en práctica dentro de la asociación de toquilleras, para lo cual, es de fundamental importancia clasificar en factores internos y externos los cuales se presentan de la siguiente manera:

#### ***Factores internos***

Para determinar los factores internos se realizó un grupo de trabajo con la directiva vigente de la asociación, encabezada por la Sra. Julia Guzmán, junto con la secretaria, tesorera y cinco socias vocales de la asociación, personas que se encuentran mayormente informadas sobre el estado actual de la institución y con quienes fuimos analizando punto tras punto hasta determinar las siguientes fortalezas y debilidades:

*Fortalezas:* en cuanto a estos ítems, se destacar que la asociación cuenta con una buena predisposición por parte de los directivos para realizar cambios estructurales en cuanto a la organización y administración en bienestar de la asociación; además, el sombrero de paja toquilla cuenta con una muy buena recepción debido a las grandes destrezas que presentan las socias al momento de elaborar estos tejidos por lo que, la oferta podría crecer y por ende el mercado para la asociación de ahí que, apuntamos las siguientes fortalezas:

1. Predisposición de los directivos para realizar los cambios estructurales en bienestar de la asociación.
2. Tienen una muy buena acogida en el mercado.
3. Las socias poseen grandes destrezas para la elaboración del sombrero de paja toquilla.
4. Factibilidad de adquisición de materia prima.
5. El producto es de buena calidad.
6. Tienen recursos humanos para elaborar sombreros de paja toquilla y de esta manera aumentar su oferta.

*Debilidades:* en esta parte fue fundamental realizar un análisis y crítica al proceso de funcionamiento de la institución y se pudo coincidir en que la debilidad más significativa que presenta la asociación es la ausencia de una estructura organizacional amigable para la asociación, por lo que, existe una deficiente administración de los recursos humanos y económicos que provoca una descoordinación en las actividades comerciales haciendo que la asociación no pueda distribuir de manera correcta y productiva sus productos, todo esto debido a que no se lleva a cabo una secuencia de estrategias que permitan mejorar estos procesos; así tenemos las siguientes debilidades:

1. Personal poco capacitado en administración.
2. Ausencia de una estructura organizacional amigable con manuales de procedimientos en los respectivos procesos.
3. Inadecuada administración de los recursos humanos y económicos.
4. Falta de coordinación en las actividades comerciales.
5. Falta de reuniones y evidencias.

6. Carecen de un proceso de comercialización y exportación por lo que sus ventas al extranjero dependen directamente de terceras personas.

### ***Factores externos***

En cuanto a la determinación de los factores externos, fue un poco más complejo en principio debido a la dificultad de establecer el grupo de personas que podrían ayudar a establecer las principales oportunidades y amenazas que presenta la asociación; no obstante, se pudo identificar a clientes tanto en la compra como en la reparación de sombreros que frecuentan la asociación, para ello se consultó al encargado de atención en el local quien determinó los clientes constantes, luego se procedió a identificar a dichos clientes para obtener información, para esto se organizó una mesa de trabajo y por la dificultad del tiempo disponible para realizar múltiples reuniones se trabajó en una sesión; así también, se tomaron clientes al azar que entraban al local y se les consultó su opinión sobre la asociación y esto nos ayudó a determinar las siguientes amenazas y oportunidades que tiene la institución.

*Oportunidades:* en cuanto se refiere a las oportunidades que la asociación tiene, se debe destacar que la producción del sombrero de paja toquilla es de rápida elaboración por lo que, la oferta puede ser muy alta, de ahí que se presente como nuevas oportunidades el mercado internacional, aunque si bien es cierto, faltan diferentes elementos que implementar la asociación puede acceder a créditos en diferentes cooperativas o incluso en fondos del Estado, para que pueda reinvertir en la adaptación de sus instalaciones para una mejor producción y comercialización que hará que la demanda crezca continuamente.

1. En la parroquia hay personas que pueden integrarse a la asociación para aumentar la producción.
2. Fácil acceso a la materia prima con bajo costo.

3. El mercado internacional está en auge y las artesanías de toquilla de la región son muy apetecidas en dicho mercado.
4. Como asociación tienen acceso a créditos para inversión.
5. La demanda del producto crece constantemente.
6. Accesos a capacitaciones en área administrativa, comercial y de producción en diferentes modalidades.

**Amenazas:** si bien es cierto, como asociación se tiene buenas oportunidades para crecer, las amenazas también se encuentran latentes y hay que tenerlas mucho cuidado, porque pueden causar grandes problemáticas en la aplicación del plan operativo; entre las que más se debe considerar están las siguientes:

1. La existencia de otras organizaciones.
2. El mercado local se encuentra saturado.
3. Alta competitividad en Costos.
4. Preferencias de clientes se enfocan en el costo más no en la calidad.
5. Inestabilidad política a nivel del país
6. Falta de políticas públicas que incentiven el desarrollo de las artesanías

Todos estos elementos de la matriz FODA, han sido establecidos tras un análisis profundo de la situación actual de la asociación y con base a las necesidades específicas de este proyecto; para luego analizar en parte los factores internos y externos en diferentes matrices de evaluación MEFI y MEFE; para lo cual, se va a considerar la siguiente tabla de valores.

**Tabla14**

*Análisis externo de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”*

<b>Item</b>	<b>Valoración</b>
Debilidad menor	1 (malo)
Debilidad mayor	2 (muy malo)
Fortaleza menor	3 (bueno)
Fortaleza mayor	4 (muy bueno)
Amenaza menor	1 (malo)
Amenaza mayor	2 (muy malo)
Oportunidad menor	3 (bueno)
Oportunidad mayor	4 (muy bueno)

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora.

### **Matriz de Evaluación del Factor Interno – MEFI**

De igual manera, luego de establecer la matriz FODA en el grupo de trabajo se procedió a dar la valoración tomando en consideración para este caso la importancia de las fortalezas y debilidades, numerándolas de mayor a menor según su grado de importancia; por ejemplo, si la fortaleza es muy importante se le dará una valoración de 4, la cual hace referencia a una calificación de muy bueno y de igual manera se le va a proceder a brindarle un peso sobre los 0,05 el peso más bajo y hasta los 0,10 el peso más alto, aclarando que la suma de estos valores no debe sobrepasar el 1, y estos deben ir en concordancia con los informes del grupo de trabajo. De igual manera en cuanto se refiere a las debilidades se les procede a dar una calificación entre 1 y 2, siendo 1 malo y 2 muy malo, así como la valoración correspondiente que al final nos permite obtener una valoración general, que debe radicar sobre el promedio de 2,50 para que se pueda esperar que la asociación tenga condiciones para aplicar el proyecto.

**Tabla15**

*Matriz de la evaluación del factor interno-MEFI*

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
Predisposición de los directivos para realizar los cambios estructurales en bienestar de la asociación.	0,1	4	0,4
Tienen una muy buena acogida en el mercado.	0,1	4	0,4

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
Las socias poseen grandes destrezas para la elaboración del sombrero de paja toquilla.	0,1	4	0,4
Factibilidad de adquisición de materia prima.	0,1	4	0,4
El producto es de buena calidad.	0,1	4	0,4
Tienen recursos humanos para crecer su oferta.	0,05	3	0,15
<b>Debilidades</b>			
Personal poco capacitado en administración.	0,05	1	0,1
Ausencia de una estructura organizacional amigable con manuales de procedimientos en los respectivos procesos.	0,1	2	0,1
Inadecuada administración de los recursos humanos y económicos.	0,1	2	0,1
Falta de coordinación en las actividades comerciales.	0,05	1	0,1
Falta de reuniones y evidencias.	0,1	2	0,1
Carecen de un proceso de comercialización y exportación por lo que sus ventas al extranjero dependen directamente de terceras personas.	0,5	2	0,1
<b>Total fortalezas + debilidades</b>	<b>1</b>		<b>2,75</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora.

El resultado obtenido en la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) fue de 2,75; que se encuentra por encima de del valor promedio que está en el 2,50, lo que denota que existe dentro de la asociación una posición aptitudinal óptima para implementar diferentes cambios, destacando valores sobre todo humanos los cuales van a ser fundamentales en la planificación de un nuevo organigrama, ya que esto nos dará características de calidad, confiabilidad y eficacia, características que son imprescindibles en la visión de una asociación.

### **Matriz de Evaluación del Factor Externo - MEFE**

Esta evaluación fue importante realizar ya que nos permitirá tener un análisis de las oportunidades que la asociación tiene y de cómo éstas deben ser aprovechadas al máximo para poder identificar, controlar o mantener al margen las amenazas que la misma presentase.

**Tabla16***Matriz de la evaluación del factor interno-MEFI*

<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
En la parroquia hay personas que pueden integrarse a la asociación para aumentar la producción.	0,1	4	0,4
Fácil acceso a la materia prima con bajo costo.	0,1	4	0,4
El mercado internacional está en auge y las artesanías de toquilla de la región son muy apetecidas en dicho mercado.	0,1	4	0,4
Como asociación tienen acceso a créditos para inversión.	0,1	4	0,4
La demanda del producto crece constantemente.	0,1	4	0,4
Accesos a capacitaciones en área administrativa, comercial y de producción en diferentes modalidades.	0,05	3	0,15
<b>Amenazas</b>			
La existencia de otras organizaciones.	0,1	1	0,1
El mercado local se encuentra saturado.	0,05	2	0,1
Alta competitividad en Costos.	0,05	2	0,1
Preferencias de clientes se enfocan en el costo más no en la calidad.	0,1	1	0,1
Inestabilidad política a nivel del país	0,05	2	0,1
Falta de políticas públicas que incentiven el desarrollo de las artesanías	0,1	1	0,1
<b>Total de oportunidades + amenazas</b>	<b>1</b>		<b>2,75</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

Una vez concluida la suma total de los valores ponderados nos da un 2,75, que se encuentra por encima del valor promedio del 2,5; lo que puede significar un contexto favorable para la asociación siempre y cuando se aproveche mejor las oportunidades que tiene la asociación; sobre todo en la temática en cuantos a las oportunidades de mercado; sobre todo, se debe prestar atención en controlar las amenazas para que estas no se conviertan en un limitante para el progreso de la asociación y permita desarrollar estrategias defensivas y ofensivas.

Además, se debe precisar en la falta de organización estructural de la asociación, que le ha subyugado a un bajo rendimiento comercial, siendo poco competitivos sin ningún tipo de estrategia de mercado; también se debe tomar en cuenta que, muchas de las amenazas son de factores externos a la institución, por lo que difícil mente puedan ser controladas desde la organización, una clara amenaza por ejemplo es la existencia de una gran cantidad de asociaciones de sombrero

de paja toquilla dentro de la zona del austro complicado de manera considerable la comercialización libre del producto ya que la existencia de estas organizaciones también implica un descontrol de precios en el mercado, puesto que existe una gran cantidad de oferta y poca demanda dentro de nuestro medio, lo que resulta un costo bajo del sombrero.

Bajo estas condiciones y con las necesidades analizadas se priorizó en las más urgentes, pero sobre todo viables, que sean reales y concretas para poder aplicar en el contexto de la asociación, por lo que se levantó estrategias que permitan ir enfocándose en el objetivo central de manera integral considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las mismas que se presentan a continuación.

### **Tabla17**

#### *Matriz estrategias*

<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
F1-O1: Realizar un cambio estructural en la asociación que permita mejorar su administración, productividad y comercialización.	D2-O6: Capacitar a las socias y directivos en procesos administrativos, comerciales y de producción que permita mejorar todos los estándares y por tanto los réditos económicos de la asociación.
F3-O3: Buscar nuevos mercados internacionales con la calidad del sombrero de paja toquilla.	D5-O3: Mejorar los procesos de producción para procesar productos de mejor calidad que permita la exportación del sombrero de paja toquilla a los diferentes mercados internacionales.
F5-O6: Llegar a más mercados con el producto de buena calidad a través de capacitaciones en comercialización.	
<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
F2-A1: Mejorar el costo de las materias primas que se utilizan en la elaboración del sombrero de paja toquilla.	D5-A2: Elaborar estrategias de exportación directa que permita mejorar la comercialización generando nuevos mercados locales, nacionales e internacionales.
F5-A4: Obtener la preferencia del cliente por la calidad de diseño y elaboración del sombrero de paja toquilla.	D6-A4: Distribuir el producto a otras provincias mediante la apertura de nuevos mercados.

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

### **Segunda etapa: Proyección Estratégica y Gestión de las Necesidades**

#### *Presentación de la empresa*

##### **Razón social:**

Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”

### Logotipo:

#### Figura 3

*Logotipo de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”*



**Fuente:** tomado de la página web de la asociación. **Elaborado por:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”

#### *Proyección estratégica*

Para esta parte fu fundamental un acercamiento con algunas socias de la asociación y con base a los documentos que tienen para poder actualizar algunos planes que permita obtener un mejor plan organizacional; por lo tanto, se propone la actualización de la misión y visión de la asociación basadas en los valores y principios que se tiene como bastión.

#### *Principios*

Los siguientes principios servirán como parámetros que guiarán el trabajo con la finalidad del éxito de todas las actividades.

- ❖ Orden: se debe mantener en todas las unidades de trabajo para fortalecer la organización formal.
- ❖ Cooperación: verdadero trabajo en equipo por parte de la asociación enfocados al logro de todos los objetivos de la asociación.
- ❖ Responsabilidad: en todas las socias, directivas y empleadas en las diferentes actividades cotidianas.

- ❖ Servicio de calidad: sobre todo en quienes van a estar en rose directo con el cliente.
- ❖ Comunicación efectiva: entre todos los departamentos de la asociación.
- ❖ Optimización de recursos: que genere menos gasto y mayor ganancia.

### **Valores**

Estos valores servirán principalmente para guiar a las socias, directivos y empleados en su accionar diario que permita un trabajo de calidad y son los siguientes:

- ❖ Honestidad
- ❖ Honradez
- ❖ Puntualidad
- ❖ Laboriosidad
- ❖ Compañerismo
- ❖ Amabilidad

### **Misión**

Somos una asociación comprometida en preservar y promocionar nuestras raíces culturales en la elaboración de sombreros de paja toquilla, a través de técnicas creativas e innovadoras en cada producto.

### **Visión**

Consolidarnos como una asociación líder en el mercado local, siendo reconocidos por nuestros sombreros de paja toquilla de calidad con diseños creativos como símbolos de estatus y elegancia.

*Plan de acción***Tabla18***Plan de acción*

<b>Problema principal:</b> ¿Existe un modelo de diseño organizacional eficiente, en la Asociación de Toquilleras “San Martín de Puzhío” del cantón Chordeleg provincia del Azuay?			
<b>Fin del proyecto</b>	Elaborar un modelo de diseño organizacional eficiente para la Asociación de Toquilleras “San Martín de Puzhío” del cantón Chordeleg provincia del Azuay		<b>Indicadores</b> Entrevistas Encuestas
<b>Propósito del proyecto</b>	Mejorar el desarrollo de sus actividades operativas y administrativas considerando una distribución de trabajo de manera adecuada implementando el desarrollo de la cultura organizacional		<b>Indicadores:</b> Directivos Socios
<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Coordinador</b>	<b>Actividades</b>
F5-O6 Llegar a más mercados con el producto de buena calidad a través de capacitaciones en comercialización.	Realizar un organigrama funcional para la asociación	Autoridades	Actualización del organigrama actual de funciones con base a las necesidades
D5-O3: Mejorar los procesos de producción para procesar productos de mejor calidad que permita la exportación del sombrero de paja toquilla a los diferentes mercados internacionales.	Formar socias en el ámbito comercial y productivo que ayuden a mejorar toda la estructura de la asociación	Autoridades	Brindar talleres de capacitación en administración, comercio exterior y producción a las socias
F2-A1: Mejorar el costo de las materias primas que se utilizan en la elaboración del sombrero de paja toquilla.	Crear una marca de sombrero que identifique a la asociación en los diferentes mercados	Autoridades Socias	Actualizar logotipo de la institución Promocionar la marca de sombrero a través de redes sociales, espacios gubernamentales, entre otros.
D6-A4: Distribuir el producto a otras provincias mediante la apertura de nuevos mercados.	Elaborar y procesar los sombreros de paja toquilla para su distribución directa	Autoridades Socias	Implementar los recursos que permitan procesar el sombrero de paja toquilla dentro de la asociación

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

***Identificación de principales áreas de trabajo***

Luego de identificado los problemas se procede a definir las principales áreas de trabajo que deben ser puestas de manifiesto con respectivo coordinador para que funcione correctamente, entre las cuales tenemos:

**Área administrativa:** será la encargada de velar el correcto funcionamiento de las otras dos áreas, departamentos y coordinaciones que la asociación tuviese, además de tomar las decisiones finales en cuanto a inversiones, presupuestos, gastos, entre otros.

**Área de producción:** será la encargada de manejar toda la producción que se requiere, la materia prima a utilizar, los procesos de elaboración en cumplimiento con los tiempos establecidos de manera eficaz y de calidad, debe estar en constante coordinación con el área de distribución.

**Área de distribución, comercialización y facturación:** esta área se encargará de buscar nuevos mercados, establecer la cantidad de producción, así como de gestionar los recursos económicos suficientes para el funcionamiento del resto de departamentos, además se encargará de la distribución y facturación de toda la asociación.

### ***Organización de jerarquías***

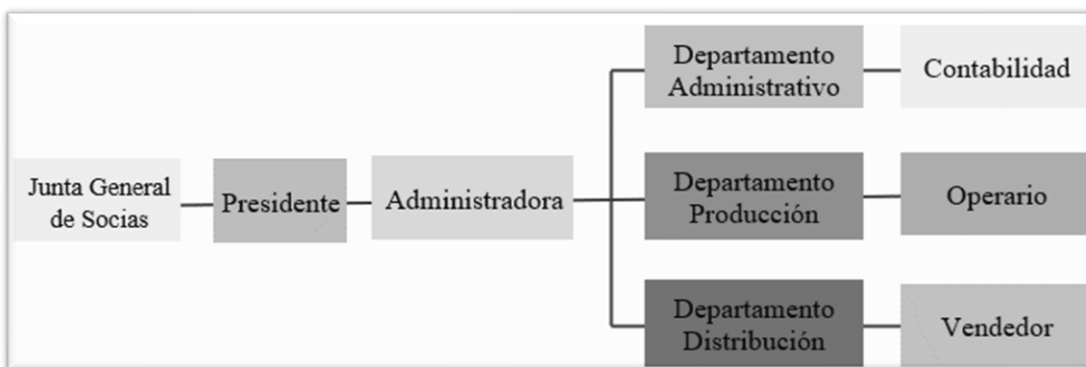
Con base a estas necesidades se organizará las siguientes jerarquías de mayor a menor:

- a) Junta General de socias
- b) Directiva
  - ✓ Presidenta
  - ✓ Secretaria
  - ✓ Tesorera
- c) Administradora
- d) Contador
- e) Operador

## Organigrama

**Figura 4**

*Organigrama funcional para la asociación*



**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

## Funciones

Este organigrama es una propuesta funcional que busca aprovechar al máximo los recursos humanos que la asociación posee; de ahí que, sea imperativo designar las funciones con base a las actitudes y aptitudes de cada una de las socias y por supuesto una constante capacitación; para que se pueda cumplir con las diferentes funciones asignadas:

*Junta General de socias:* será la entidad máxima de dirigencia dentro de la asociación y sus principales funciones son:

- ❖ Hacer cumplir a cabalidad el Reglamento de la Asociación y de la Súper Intendencia de Compañía, Valores y Recursos.
- ❖ Aprobar y/o reformar los estatutos de la empresa
- ❖ Elegir, aprobar o ratificar los diferentes puestos o dignidades de la asociación.
- ❖ Aprobar el Estado de Cuenta Anual para la toma de decisiones en cuanto al presupuesto general de la asociación.
- ❖ Recibir informes anuales del estado de cuenta de la asociación.

- ❖ En concordancia con las socias, incluir a nuevas socias, así como expulsar a socias activas con base al reglamento interno.
- ❖ Sesionar al menos una vez por mes, para la toma de decisiones cruciales para la asociación.
- ❖ Aprobar o invalidar los informes presentados por la presidente o administradora. Gerente.

*Presidente:* será elegida en la Junta General de socias y sus funciones generales serán velar por el cumplimiento de los valores y principios de la asociación y las siguientes:

- ❖ Convocar a Asamblea General de socias
- ❖ Presidir las Asambleas Generales de la asociación
- ❖ Planificar el manejo de la asociación.
- ❖ Cumplirá las funciones de representante legal de la institución.
- ❖ Autorizar pagos, inversiones, entre otros.
- ❖ Aprobar con Junta General de socias todas las actas.

*Administradora:* será la encargada es de coordinar el departamento de producción, comercialización y facturación, además cumplirá la función de tesorera y secretaria siendo sus funciones las siguientes:

- ❖ Revisar procesos de venta.
- ❖ Revisar procesos de producción.
- ❖ Revisar procesos de compra.
- ❖ Buscar nuevos mercados.
- ❖ Coordinará la venta de los sombreros al por mayor, tanto de manera local como internacional junto con la presidente.
- ❖ Revisar compras de materia prima u otros que la asociación realice.
- ❖ Llevar el inventario de la asociación.

- ❖ Responsable del cuidado del inventario, debe coordinar los mantenimientos, dadas de baja o la reposición de algún item.
- ❖ Brindará informes pertinentes a la presidente de la asociación.
- ❖ Llevar registro y control del libro de actas.
- ❖ Realizar actas de todas las reuniones.
- ❖ Tendrá a cargo los trabajos administrativos de la asociación.
- ❖ Expedirá documentación necesaria, oficios, certificados, entre otros.
- ❖ Llevará a cabo la custodia de la documentación de la asociación.
- ❖ Llevar en cuenta los ingresos que tiene la institución.
- ❖ Encargarse de las cuentas bancarias de la asociación.
- ❖ Desembolsar pagos cuando las personas correspondientes lo autoricen.
- ❖ Presentar informes anuales de los estados de cuenta.
- ❖ Presentar todo registro tributario al contador.

*Operador/Vendedor:* es el encargado de la parte operativa del proceso del sombrero de paja toquilla, además de encargarse de la venta del producto terminado.

- ❖ Realizar los procesos del sombrero.
- ❖ Coordinar y capacitar a un grupo de socias en el proceso de la elaboración del sombrero de paja toquilla en cuanto al funcionamiento de máquinas, procesos, entre otros.

*Contador:* mantendrá el balance económico de la empresa y auditorías continuas en lo referente a la compra de materia prima y a la venta de los productos

- ❖ Realizar declaraciones en el SRI.
- ❖ Realizar aviso de entrada y salida en el IEES.
- ❖ Presentar de forma semestral un análisis de estado financiero de la institución.

- ❖ Presentar informes permanentes a la presidente de la asociación.

### ***Manuales***

Para el efecto se establecen diferentes tipos de manuales que servirán como guía para el correcto funcionamiento de la asociación, por lo cual, se ha establecido manuales de políticas y de procedimientos.

### ***Manual de políticas***

Para este manual, se procede en primer lugar a establecer los diferentes niveles de organización, los cuales para el modelo y el contexto de la asociación de toquilleras es pertinente los siguientes niveles:

*Nivel Directivo:* En este nivel se encuentra la presidente de la asociación y la Junta General de Socias y tienen la responsabilidad de tomar decisiones acerca de políticas generales y actividades primordiales, normar procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas y resoluciones.

*Nivel Administrativo:* en este nivel se desempeña la administradora cuyas funciones se centran en realizar la coordinación de producción, ventas, compras, entre otros. Además, se encuentra el contador, encargado de la parte tributaria de la asociación.

*Nivel Operativo:* aquí se encuentra el operador/vendedor, encargado de los procesos de producción, venta y transporte.

### ***Asignación de unidades de trabajo por nivel.***

#### **Nivel directivo:**

- ❖ Asamblea General
- ❖ Presidente

#### **Nivel Administrativo:**

❖ Administradora

❖ Contabilidad

**Nivel operativo:**

❖ Vendedor/operador

***Procedimientos por unidades de trabajo.***

**Tabla19**

*Tabla de procedimiento de la asamblea general*

<b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD:</b> Asamblea General
<b>NIVEL:</b> Directivo
<b>DENOMINACIÓN:</b> Socio
<b>OBJETIVO:</b> Establecer políticas y estrategias para un correcto funcionamiento de la asociación.
<b>FUNCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer, modificar, resolver, organizar, estudiar, aprobar o rechazar las propuestas de las socias o empleados de la asociación.</li> <li>- Aprobar el presupuesto general anual de la asociación durante el mes de enero.</li> <li>- Respetar el reglamento interno, estatutos y demás ordenanzas exigiendo su cumplimiento.</li> <li>- Designar comisiones para la actualización o modificación de manuales, así como también para elaborar y reformar el estatuto, reglamento interno, entre otros.</li> <li>- Conocer, observar y aprobar las reformas de manuales, estatutos, reglamento interno, y los planes de trabajo de las secretarías o de cualquier unidad operativa o asesora.</li> <li>- Conocer y resolver acerca de los informes que presenten los diferentes departamentos.</li> <li>- Designar cada dos años, un Tribunal Electoral y de la Junta de Vigilancia para elegir la directiva.</li> <li>- Resolver sobre las denuncias negativas para mantener una buena relación en la asociación.</li> <li>- Juzgar, premiar o sancionar según corresponda, las actuaciones de los socios, directivos y empleados de la asociación.</li> <li>- Ocupar los cargos directivos vacantes por el tiempo que faltase para la terminación del periodo, así como también cualquier otro cargo del nivel operativo o el asesor.</li> <li>- Suspender los derechos de socios y el goce de los beneficios sociales o expulsarlos, según la gravedad de la falta a los socios que hayan perjudicado los intereses económicos de la asociación o lesionando su prestigio, todo sin perjuicio de la acción judicial, si el hecho diere lugar a ello.</li> <li>- Establecer las cuotas ordinarias y extraordinarias.</li> </ul>
<b>Requisitos:</b> Ser socia activa

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

## Tabla20

### *Tabla de procedimiento de la presidente*

<b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD:</b> presidente
<b>NIVEL:</b> Directivo
<b>DENOMINACIÓN:</b> Socio
<b>OBJETIVO:</b> Representar a la asociación en todos los estamentos legales y de decisiones administrativas.
<b>FUNCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocar a Asamblea General de socias.</li> <li>- Presidir las Asambleas Generales de la asociación</li> <li>- Planificar el manejo de la asociación.</li> <li>- Cumplirá las funciones de representante legal de la institución.</li> <li>- Autorizar pagos, inversiones, entre otros.</li> <li>- Aprobar con Junta General de socias todas las actas.</li> </ul>
<b>Requisitos:</b> ser socia activa

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

## Tabla21

### *Tabla de procedimiento de la administradora*

<b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD:</b> administradora
<b>NIVEL:</b> Administrativo
<b>DENOMINACIÓN:</b> prestadora de servicios
<b>OBJETIVO:</b> encargarse de la parte administrativa de la asociación, coordinando todos los procesos internos y externos de la misma.
<b>FUNCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar procesos de venta.</li> <li>- Revisar procesos de producción.</li> <li>- Revisar procesos de compra.</li> <li>- Buscar nuevos mercados.</li> <li>- Coordinará la venta de los sombreros al por mayor, tanto de manera local como internacional junto con la presidente.</li> <li>- Revisar compras de materia prima u otros que la asociación realice.</li> <li>- Llevar el inventario de la asociación.</li> <li>- Responsable del cuidado del inventario, debe coordinar los mantenimientos, dadas de baja o la reposición de algún item.</li> <li>- Brindará informes pertinentes a la presidente de la asociación.</li> <li>- Llevar registro y control del libro de actas.</li> <li>- Realizar actas de todas las reuniones.</li> <li>- Tendrá a cargo los trabajos administrativos de la asociación.</li> <li>- Expedirá documentación necesaria, oficios, certificados, entre otros.</li> <li>- Llevará a cabo la custodia de la documentación de la asociación.</li> <li>- Llevar en cuenta los ingresos que tiene la institución.</li> <li>- Encargarse de las cuentas bancarias de la asociación.</li> <li>- Desembolsar pagos cuando las personas correspondientes lo autoricen.</li> <li>- Presentar informes anuales de los estados de cuenta.</li> <li>- Presentar todo registro tributario al contador.</li> </ul>
<b>Requisitos:</b> Ser mayor de edad y contar con título de tercer nivel en el área administrativa.

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

## Tabla22

### *Tabla de procedimiento de la secretaria*

<b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD:</b> secretaria general
<b>NIVEL:</b> Directivo
<b>DENOMINACIÓN:</b> Socio
<b>OBJETIVO:</b> Generar y documentar evidencia de todo proceso administrativo de la asociación.
<b>FUNCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocar a Asamblea General por disposición de la presidente.</li> <li>- Registrar, documentar y archivar toda evidencia de los procesos administrativos.</li> <li>- Responsable de las actas de la asociación.</li> <li>- Generar y firmar documentos como certificados, oficios, entre otros.</li> </ul>
<b>Requisitos:</b> ser socia activa
<b>Fuente:</b> Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. <b>Elaborado por:</b> la autora

## Tabla23

### *Tabla de procedimiento de la contadora*

<b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD:</b> contador
<b>NIVEL:</b> administrativo
<b>DENOMINACIÓN:</b> Prestación de servicio
<b>OBJETIVO:</b> mantener a la asociación en regla en cuanto se refiere a la parte tributaria y fiscal.
<b>FUNCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar declaraciones en el SRI.</li> <li>- Realizar aviso de entrada y salida en el IEES.</li> <li>- Presentar de forma semestral un análisis de estado financiero de la institución.</li> <li>- Presentar informes permanentes a la presidente de la asociación.</li> </ul>
<b>Requisitos:</b> Ser mayor de edad y contar con título de tercer nivel en el área administrativa.
<b>Fuente:</b> Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. <b>Elaborado por:</b> la autora

## Tabla24

### *Tabla de procedimiento del operador-vendedor*

<b>DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD:</b> Operador/vendedor
<b>NIVEL:</b> operativo
<b>DENOMINACIÓN:</b> Prestación de servicio
<b>OBJETIVO:</b> Realizar todos los procesos operativos de la asociación, como producción, almacenaje, transporte, venta, entre otros.
<b>FUNCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar los procesos del sombrero.</li> <li>- Coordinar y capacitar a un grupo de socias en el proceso de la elaboración del sombrero de paja toquilla en cuanto al funcionamiento de máquinas, procesos, entre otros.</li> </ul>
<b>Requisitos:</b> ser mayor de edad, tener licencia y conocimientos en elaboración y terminado de sombreros de paja toquilla.
<b>Fuente:</b> Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. <b>Elaborado por:</b> la autora

## Manual de procedimientos

El presente manual es una herramienta, base legal y guía (como hacer las cosas) de trabajo a los diferentes departamentos de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”; además, tiene el propósito de manifestar en forma detallada la organización formal cuyo principal objetivo es describir las actividades y procesos que deben desarrollar los diferentes funcionarios y departamentos de la asociación, para mejorar el desempeño de las actividades y por ende lograr una alta productividad.

### Tabla25

*Tabla de procedimiento para el arrendamiento del bien inmueble*

<b>TIPO DE PROCESO:</b> Arrendamiento del bien inmueble
<b>RESPONSABLES:</b> Directiva de la asociación
<b>Procesos:</b>
1. Respetar el contrato firmado por 30 años con la empresa de telecomunicaciones Claro.
2. Cada que se elija una nueva directiva, dicha directiva debe conocer y renovar el contrato con la empresa de telecomunicaciones.
3. En el caso de que se quiera rentar otro bien inmueble se debe publicar en los diferentes medios.
4. Se debe elegir la mejor propuesta, considerando el costo del arrendamiento, garantías y seguridad que el o los arrendatarios brinden.
5. No se debe firmar ningún contrato de arrendamiento por más tiempo del que se encuentre en funciones la directiva que lo realice.
6. Los contratos de arrendamiento que se firmen deben establecer cláusulas de renovación con un 20% de recarga al contrato actual.
7. Todo contrato de arrendamiento que se firme debe ser revisado por un abogado que garantice la seguridad de la asociación.
<b>Requisitos:</b>
<b>Fuente:</b> Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. <b>Elaborado por:</b> la autora

### Tabla26

*Tabla de procedimiento para participar en ferias artesanales.*

<b>TIPO DE PROCESO:</b> Participar en ferias de artesanías
<b>RESPONSABLES:</b> Presidente y administradora
<b>Procesos:</b>
1. Buscar ferias de artesanías a nivel local, regional, nacional e internacional.
2. Una vez que se defina la feria se debe establecer las encargadas de representar en la feria, un grupo de cinco integrantes.
3. La presidente o administradora debe encabezar siempre el grupo de representación en las ferias.
4. Las otras socias deben ser escogidas de forma voluntaria y en el caso de que exista un gran número de voluntarias se debe escoger de forma aleatoria mediante sorteo.
5. El operador se encargará de dar movilidad a las socias que representarán en las ferias.
<b>Fuente:</b> Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. <b>Elaborado por:</b> la autora

## Tabla27

### *Tabla de procedimiento de la asamblea general*

---

**TIPO DE PROCESO:** Venta de sombrero

**RESPONSABLES:** Administradora-operador

---

**Procesos:**

1. La venta directa al por menor de los sombreros en el local estará a cargo del operador y los precios serán establecidos por la directiva en concordancia con el mercado global.
  2. La venta directa al por mayor estará a cargo de la administradora.
  3. La administradora manejará los márgenes de descuentos en las ventas al por mayor.
  4. La administradora será la encargada de buscar clientes extranjeros para abrir mercados internacionales.
  5. La administradora manejará las redes sociales de la institución.
- 

**Fuente:** Asociación de quilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

## Tabla28

### *Tabla de procedimiento de la asamblea general*

---

**TIPO DE PROCESO:** Proceso de arreglo del sombrero

**RESPONSABLES:** Operador

---

**Procesos:**

1. EL operador genera una orden de trabajo.
  2. El costo será establecido con base al trabajo que se debe realizar.
  3. La entrega del sombrero arreglado debe ser acordada con el cliente en no más de cinco días laborables.
- 

**Fuente:** Asociación de quilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

## Capítulo 4

### **Análisis del impacto Financiero**

En este capítulo se establece un análisis financiero con base a los datos obtenidos de la asociación en referencia al año 2023, que es el actual periodo donde se puede obtener información ya que de los periodos anteriores no se ha encontrado datos financieros que permitan hacer el análisis del mismo; de ahí que, con base a los datos del año 2023 se proyectara aplicar las diferentes estrategias para mejorar las ventas y por ende los ingresos a la asociación; por lo que, se presenta una proyección de los años 2024, 2025 y 2026 en cuanto se refiere a ventas, gastos y flujo de caja; considerando el inventario actual de la asociación y su depreciación a mediano y largo plazo.

### **Proyección de ventas**

En este acápite es necesario aclarar que se tomó como referencia las estrategias obtenidas del FODA, las mismas que se precisaron en las siguientes:

- ❖ F5-O6: Llegar a más mercados con el producto de buena calidad a través de capacitaciones en comercialización.
- ❖ D5-O3: Mejorar los procesos de producción para procesar productos de mejor calidad que permita la exportación del sombrero de paja toquilla a los diferentes mercados internacionales.
- ❖ F2-A1: Mejorar el costo de las materias primas que se utilizan en la elaboración del sombrero de paja toquilla, buscando nuevos proveedores de materia prima, para comprar al contado y negociar compras consecutivas que sean semanales, quincenales o mensuales.
- ❖ D6-A4: Distribuir el producto a otras provincias mediante la apertura de nuevos mercados.

Por lo tanto, en lo que se refiere a la proyección ventas se fundamenta al aplicar dichas estrategias dentro de la asociación; de ahí que, se ha visto prudente realizar una tabla de proyección de ventas en un periodo de tres años, sin considerar el año actual 2023, que es el que tomaremos como inicio por lo que la aplicación de dichas estrategias sería a partir del año 2024.

En cuanto se refiere a la estrategia F5-O6: la cual se pretende llegar a más mercados con el producto de buena calidad a través de capacitaciones en comercialización; se proyecta obtener los siguientes resultados:

**Tabla29**

*Proyección de ventas de los años 2023, 2024, 2025 y 2026 con la aplicación de la estrategia f5-o6*

Artículo	Precio UND	Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026	
		Cantidad venta anual	Valor total año	Cantidad proyectada Anual	Valor proyectado Anual	Cantidad proyectada Anual	Valor proyectado Anual	Cantidad proyectada Anual	Valor proyectado Anual
Sombrero Brisa 0	\$18,00	264	\$4.752,00	304	\$5.464,80	364	\$6.557,76	455	\$8.197,20
Sombrero Brisa 0.1	\$17,00	144	\$2.448,00	166	\$2.815,20	199	\$3.378,24	248	\$4.222,80
			<b>\$7.200,00</b>		<b>\$8.280,00</b>		<b>\$9.936,00</b>		<b>\$12.420,00</b>
<b>Otros ingresos</b>	<b>Precio UND</b>	<b>Cantidad anual</b>	<b>Valor total año</b>						
<b>Arreglo de sombreros</b>	\$4,00	1500	\$6.000,00	1725	\$6.900,00	2070	\$8.280,00	2588	\$10.350,00
	<b>Total de ingresos</b>		<b>\$13.200,00</b>		<b>\$15.180,00</b>		<b>\$18.216,00</b>		<b>\$22.770,00</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

**Tabla30**

*Proyección de gasto-costo de los años 2023, 2024, 2025 y 2026 con la aplicación de la estrategia f5-o6*

Artículo	Costo UND	Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026	
		Cantidad producido Anual	Costo total Anual	Cantidad producido Anual	Costo total Anual	Cantidad producido Anual	Costo total Anual	Cantidad producido Anual	Costo total Anual
Sombrero Brisa 0	\$12,00	264	\$3.168,00	304	\$4.189,68	364	\$5.246,21	455	\$6.831,00
Sombrero Brisa 0.1	\$10,00	144	\$1.440,00	166	\$1.904,40	199	\$2.384,64	248	\$3.105,00
Materiales para Terminado	\$209,00	12	\$2.508,00	12	\$2.884,20	12	\$3.009,60	12	\$3.135,00
Costos varios	\$385,00	12	\$4.620,00	12	\$5.313,00	12	\$5.544,00	12	\$5.775,00
			<b>\$11.736,00</b>		<b>\$14.291,28</b>		<b>\$16.184,45</b>		<b>\$18.846,00</b>
	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>
Servicios Básicos	\$60,00	12	\$720,00	12	\$828,00	12	\$1.092,96	12	\$1.311,55
Materiales de oficina	\$20,00	12	\$240,00	12	\$276,00	12	\$364,32	12	\$491,83
Viáticos de ventas	\$25,00	12	\$300,00	12	\$345,00	12	\$455,40	12	\$614,79
			\$1.260,00		\$1.449,00		\$1.912,68		\$2.418,17
<b>Total Costo + Gasto</b>			<b>\$12.996,00</b>		<b>\$15.740,28</b>		<b>\$18.097,13</b>		<b>\$21.264,17</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

Al aplicar esta estrategia, se puede observar que se incrementa las unidades vendidas en un 15% el año 2024, un 20% el año 2025 y un 25% el año 2026, de igual manera ocurre el incremento en el arreglo de sombreros.

En cuanto se refiere a la estrategia D5-O3 la que propone mejorar los procesos de producción para procesar productos de mejor calidad que permita la exportación del sombrero de paja toquilla a los diferentes mercados internacionales; se proyectan los siguientes resultados:

**Tabla31**

*Proyección de ventas de los años 2023, 2024, 2025 y 2026 con la aplicación de la estrategia d5-o3*

Artículo	Precio UND	Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026	
		Cantidad venta anual	Valor total año	Cantidad proyectada Anual	Valor proyectado Anual	Cantidad proyectada Anual	Valor proyectado Anual	Cantidad proyectada Anual	Valor proyectado Anual
Sombrero Brisa 0	\$18,00	264	\$4.752,00	264	\$4.752,00	264	\$4.752,00	264	\$4.752,00
Sombrero Brisa 0.1	\$17,00	144	\$2.448,00	144	\$2.448,00	144	\$2.448,00	144	\$2.448,00
			<b>\$7.200,00</b>		<b>\$7.200,00</b>		<b>\$7.200,00</b>		\$7.200,00
Otros ingresos	Precio UND	Cantidad anual	Valor total año						
Arreglo de sombreros	\$4,00	1500	\$6.000,00	1500	\$6.000,00	1500	\$6.000,00	1500	\$6.000,00
			\$6.000,00		<b>\$6.000,00</b>		<b>\$6.000,00</b>		<b>\$ 6.000,00</b>
		Total de ingresos	<b>\$13.200,00</b>		<b>\$13.200,00</b>		<b>\$13.200,00</b>		<b>\$13.200,00</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** El autora.

**Tabla32**

*Proyección de costo-gasto de los años 2023, 2024, 2025 y 2026 con la aplicación de la estrategia d5-o3*

Artículo	Costo UND	Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026	
		Cantidad producido Anual	Costo total Anual	Cantidad producido Anual	Costo total Anual	Cantidad producido Anual	Costo total Anual	Cantidad producido Anual	Costo total Anual
Sombrero Brisa 0	\$12,00	264	\$3.168,00	264	\$3.168,00	264	\$3.168,00	264	\$3.168,00
Sombrero Brisa 0.1	\$10,00	144	\$1.440,00	144	\$1.440,00	144	\$1.440,00	144	\$1.440,00
Materiales para Terminado	\$209,00	12	\$2.508,00	12	\$2.508,00	12	\$2.508,00	12	\$2.508,00
Otros gastos	\$385,00	12	\$4.620,00	12	\$4.620,00	12	\$4.620,00	12	\$4.620,00
			<b>\$11.736,00</b>		<b>\$11.736,00</b>		<b>\$11.736,00</b>		<b>\$11.736,00</b>
	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>
Servicios Básicos	\$60,00	12	\$720,00	12	\$672,90	12	\$628,88	12	\$587,73
Materiales de oficina	\$20,00	12	\$240,00	12	\$224,30	12	\$209,63	12	\$195,91
Viáticos de ventas	\$25,00	12	\$300,00	12	\$280,37	12	\$262,03	12	\$244,89
			\$1.260,00		\$1.177,57		\$1.100,53		\$1.028,54
<b>Total Costo + Gasto</b>			<b>\$12.996,00</b>		<b>\$12.913,57</b>		<b>\$12.836,53</b>		<b>\$12.764,54</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora.

Para que esta estrategia se pueda implementar, es necesario organizar los procesos de producción para optimizar los recursos que incurran en aumentar los gastos; por ejemplo, empezar a planificar la producción con la implementación de las 5S (clasificar, limpiar, organizar, estandarizar, cultura), esto nos permitirá optimizar costos por lo que podemos invertir en mejorar la materia prima lo que favorecerá a obtener productos de mejor calidad y de alta competitividad que se haga atractivo al mercado internacional; como tal, esta estrategia no influye directamente en el incremento de la proyección de ventas pero implica un ahorro significativo en el gasto y costo del 7%.

En cuanto a la estrategia F2-A1 en cuanto se refiere a mejorar el costo de las materias primas que se utilizan en la elaboración del sombrero de paja toquilla tenemos los siguientes resultados:

**Tabla33**

*Proyección de ventas de los años 2023, 2024, 2025 y 2026 con la aplicación de la estrategia f2-a1*

Artículo	Precio UND	Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026	
		Cantidad vendida anual	Valor total año	Cantidad proyectada Anual	Valor proyectado Anual	Cantidad proyectada Anual	Valor proyectado Anual	Cantidad proyectada Anual	Valor proyectado Anual
Sombrero Brisa 0	\$18,00	264	\$4.752,00	264	\$4.752,00	264	\$4.752,00	264	\$4.752,00
Sombrero Brisa 0.1	\$17,00	144	\$2.448,00	144	\$2.448,00	144	\$2.448,00	144	\$2.448,00
			<b>\$7.200,00</b>		<b>\$7.200,00</b>		<b>\$7.200,00</b>		\$7.200,00
<b>Otros ingresos</b>	<b>Precio UND</b>	<b>Cantidad anual</b>	<b>Valor total año</b>						
Arreglo de sombreros	\$ 4,00	1500	\$6.000,00	1500	\$6.000,00	1500	\$6.000,00	1500	\$ 6.000,00
			\$6.000,00		<b>\$6.000,00</b>		<b>\$6.000,00</b>		<b>\$6.000,00</b>
Total de ingresos 2023			<b>\$13.200,00</b>		<b>\$13.200,00</b>		<b>\$13.200,00</b>		<b>\$13.200,00</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** La autora.

**Tabla34**

*Proyección de costo-gasto de los años 2023, 2024, 2025 y 2026 con la aplicación de la estrategia f2-a1*

Artículo	Año 2023			Año 2024			Año 2025			Año 2026		
	Costo UND	Cantidad producido Anual	Costo total Anual	Cantidad producido Anual	Costo total Anual	Cantidad producido Anual	Costo total Anual	Cantidad producido Anual	Costo total Anual			
Sombrero Brisa 0	\$12,00	264	\$3.168,00	264	\$3.017,14	264	\$2.819,76	264	\$2.685,49			
Sombrero Brisa 0.1	\$10,00	144	\$1.440,00	144	\$1.371,43	144	\$1.281,71	144	\$1.220,68			
Materiales para Terminado	\$209,00	12	\$2.508,00	12	\$2.388,57	12	\$2.232,31	12	\$2.126,01			
Otros COSTOS	\$385,00	12	\$4.620,00	12	\$4.400,00	12	\$4.112,15	12	\$3.916,33			
			<b>\$11.736,00</b>		<b>\$11.177,14</b>		<b>\$10.445,93</b>		<b>\$9.948,50</b>			
	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>			
Servicios Básicos	\$60,00	12	\$720,00	12	\$720,00	12	\$720,00	12	\$720,00			
Materiales de oficina	\$20,00	12	\$240,00	12	\$240,00	12	\$240,00	12	\$240,00			
Viáticos de ventas	\$25,00	12	\$300,00	12	\$300,00	12	\$300,00	12	\$300,00			
			\$1.260,00		\$1.260,00		\$1.260,00		\$1.260,00			
<b>Total Costo + Gasto</b>			<b>\$12.996,00</b>		<b>\$12.437,14</b>		<b>\$11.705,93</b>		<b>\$11.208,50</b>			

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

Para la aplicación de esta estrategia se recomienda buscar nuevos proveedores de los mismos que ofrezcan una mayor rentabilidad; de la misma manera se debe buscar por ejemplo comprar al contado para aplicar descuentos, así como implementar una negociación directa para compras consecutivas de manera quincenal o mensual que permite mejorar el costo en un 4% hasta el 6%, consecutivamente en los años.

Por último, se recomienda aplicar la estrategia D6-A4: la cual busca llevar el producto a más provincias del país a través de la apertura de nuevos mercados, se tiene proyectado los siguientes resultados:

**Tabla35**

*Proyección de ventas de los años 2023, 2024, 2025 y 2026 con la aplicación de la estrategia d6-a4*

Artículo	Año 2023			Año 2024		Año 2025		Año 2026	
	Precio UND	Cantidad venta anual	Valor total año	Cantidad proyectad a Anual	Valor proyectado Anual	Cantidad proyectad a Anual	Valor proyectado Anual	Cantidad proyectad a Anual	Valor proyectado Anual
Sombrero Brisa 0	\$ 18,00	264	\$4.752,00	304	\$5.464,80	364	\$6.557,76	455	\$8.197,20
Sombrero Brisa 0.1	\$ 17,00	144	\$2.448,00	166	\$2.815,20	199	\$3.378,24	248	\$4.222,80
			<b>\$7.200,00</b>		<b>\$8.280,00</b>		<b>\$9.936,00</b>		<b>\$12.420,00</b>
<b>Otros ingresos</b>	<b>Precio UND</b>	<b>Cantidad anual</b>	<b>Valor total año</b>						
Arreglo de sombreros	\$4,00	1500	\$6.000,00	1500	\$6.000,00	1500	\$6.000,00	1500	\$6.000,00
			\$6.000,00		<b>\$6.000,00</b>		<b>\$6.000,00</b>		<b>\$6.000,00</b>
Total de ingresos			<b>\$13.200,00</b>		<b>\$14.280,00</b>		<b>\$15.936,00</b>		<b>\$18.420,00</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío” **Elaborado por:** la autora

**Tabla36**

*Proyección de gasto-costo de los años 2023, 2024, 2025 y 2026 con la aplicación de la estrategia d6-a4*

Artículo	Año 2023			Año 2024		Año 2025		Año 2026	
	Costo UND	Cantidad producido Anual	Costo total Anual	Cantidad producido Anual	Costo total Anual	Cantidad producido Anual	Costo total Anual	Cantidad producido Anual	Costo total Anual
Sombrero Brisa 0	\$12,00	264	\$3.168,00	304	\$4.189,68	364	\$5.246,21	455	\$6.831,00
Sombrero Brisa 0.1	\$10,00	144	\$1.440,00	166	\$1.904,40	199	\$2.384,64	248	\$3.105,00
Materiales para Terminado	\$209,00	12	\$2.658,48	12	\$2.884,20	12	\$3.009,60	12	\$3.135,00
Otros gastos	\$385,00	12	\$4.897,20	12	\$5.313,00	12	\$5.544,00	12	\$5.775,00
			<b>\$12.163,68</b>		<b>\$14.291,28</b>		<b>\$16.184,45</b>		<b>\$18.846,00</b>
	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>
Servicios Básicos	\$60,00	12	\$763,20	12	\$877,68	12	\$1.053,22	12	\$1.316,52
Materiales de oficina	\$20,00	12	\$254,40	12	\$292,56	12	\$351,07	12	\$438,84
Viáticos de ventas	\$25,00	12	\$318,00	12	\$365,70	12	\$438,84	12	\$548,55
			\$1.335,60		\$1.535,94		\$1.843,13		\$ 2.303,91
<b>Total Costo + Gasto</b>			<b>\$13.499,28</b>		<b>\$15.827,22</b>		<b>\$18.027,58</b>		<b>\$21.149,91</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío” **Elaborado por:** la autora

Con la aplicación de esta estrategia se puede observar que existe un incremento del 15%, 20% y 25% en cada año en lo que se refiere a la venta de sombreros; considerando también el incremento del precio del sombrero que se refleja en un 8%, 12% y 15%, consecutivamente en los años, en cuanto al valor del arreglo de sombreros se encuentra dentro del mismo rango ya que este valor de incremento se reflejó en la aplicación de la primera estrategia. De igual manera, se enfoca a nuevos mercados en el país, en el que se

cuenta con un buen capital que permita apalancar los costos y gastos por algunos meses y esto ayudará al cliente extranjero asegurarse del producto y más adelante cerrar ventas con pago al contado o preventa.

A continuación, se presenta una tabla de resumen de la proyección de ventas con base a lo que incrementa la aplicación de cada estrategia, obteniendo los siguientes resultados:

*Resumen de la proyección de ventas al aplicar las estrategias f5-o6, d5-o3, f2-a1 y d6-a4*

Artículo	Precio UND	Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026	
		Cantidad venta anual	Valor total año	Cantidad proyectada Anual	Valor proyectado Anual	Cantidad proyectada Anual	Valor proyectado Anual	Cantidad proyectada Anual	Valor proyectado Anual
Sombrero Brisa 0	\$ 18,00	264	\$4.752,00	343	\$6.177,60	480	\$8.648,64	721	\$12.972,96
Sombrero Brisa 0.1	\$ 17,00	144	\$2.448,00	187	\$3.182,40	262	\$4.455,36	393	\$6.683,04
			<b>\$7.200,00</b>		<b>\$9.360,00</b>		<b>\$13.104,00</b>		<b>\$19.656,00</b>
<b>Otros ingresos</b>	<b>Precio UND</b>	<b>Cantidad anual</b>	<b>Valor total año</b>						
Arreglo de sombreros	\$4,00	1500	\$6.000,00	1725	\$6.900,00	2070	\$8.280,00	2588	\$10.350,00
Total de ingresos			<b>\$13.200,00</b>		<b>\$16.260,00</b>		<b>\$21.384,00</b>		<b>\$30.006,00</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío” **Elaborado por:** la autora

En la tabla anterior se presenta el total de ingreso por ventas y arreglo de sombreros a manera de resumen de las tablas proyectadas por estrategia, en donde se puede observar la cantidad de ingreso que incrementa por cada estrategia aplicada un porcentaje total de 30%, 40% y 50% en las ventas de sombreros tanto Brisa 0 como el Brisa 0.1; mientras que en el arreglo de sombreros existe un incremento del 20% en total. De la misma manera, se precisa en que no es necesario implementar en seguida todas las estrategias ya que algunas de ellas van a requerir de cierto tipo de capital y o inversión, por lo que se recomienda empezar con las estrategias básicas como

por ejemplo el de mejorar procesos para optimizar gastos ya que son actividades que incluso no necesitan inversión y los resultados se reflejan a corto plazo.

**Tabla37**

*Resumen de la proyección de gastos-costos al aplicar las estrategias f5-o6, d5-o3, f2-a1 y d6-a4*

Artículo	Costo UND	Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026	
		Cantidad producido Anual	Costo total Anual	Cantidad producido Anual	Costo total Anual	Cantidad producido Anual	Costo total Anual	Cantidad producido Anual	Costo total Anual
Sombrero Brisa 0	\$12,00	264	\$3.168	343	\$3.017,14	480	\$2.819,76	721	\$2.685,49
Sombrero Brisa 0.1	\$ 10,00	144	\$1.440	187	\$1.371,43	262	\$1.281,71	393	\$1.220,68
Materiales para Terminado	\$209,00	12	\$2.508	12	\$2.388,57	12	\$2.232,31	12	\$2.126,01
Operador de servicios	\$385,00	12	\$4.620	12	\$4.400,00	12	\$4.112,15	12	\$3.916,33
			<b>\$11.736</b>		<b>\$11.177,14</b>		<b>\$10.445,93</b>		<b>\$9.948,50</b>
	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>
Servicios Básicos	\$60,00	12	\$720,00	12	\$672,90	12	\$628,88	12	\$587,73
Materiales de oficina	\$20,00	12	\$240,00	12	\$224,30	12	\$209,63	12	\$195,91
Viáticos de ventas	\$25,00	12	\$300,00	12	\$280,37	12	\$262,03	12	\$244,89
			<b>1.260</b>		<b>\$1.177,57</b>		<b>\$1.100,53</b>		<b>\$1.028,54</b>
<b>Total Costo + Gasto</b>			<b>\$12.996</b>		<b>\$12.354,71</b>		<b>\$11.546,46</b>		<b>\$10.977,04</b>

**Fuente:** Asociación de quilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** La autora

En la tabla anterior se reflejan los costos y gastos de producción y dentro de la asociación, de manera general al momento de aplicar todas las estrategias, considerando los incrementos porcentuales, así como, la reducción tanto de costos como de gastos. En la elaboración del sombrero Brisa 0 y Brisa 0.1 existe una reducción del 3%, 5% y 8% en referente al costo. Por otro lado, el gasto, refleja un incremento del 5%, 7% y 10%, en cada año consecuente.

Además de estos ingresos se debe precisar los ingresos por renta de bienes inmuebles que tiene la asociación, en un contrato vigente con la telefonía Claro, la cual se van a obtener los siguientes ingresos de manera anual.

### **Tabla38**

#### *Ingresos por renta del bien inmueble*

<b>Artículos</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>
Arriendo de Terreno	13116,00	13116,00	13116,00	13116,00
<b>Total</b>	<b>13116,00</b>	<b>13116,00</b>	<b>13116,00</b>	<b>13116,00</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

### **Depreciaciones**

Con esta proyección de ventas, gastos y flujos de caja, se puede interpretar que la asociación manejará escenarios positivos al momento de aplicar este nuevo modelo estructural en la asociación, puesto que hay considerables oportunidades de aumentar el patrimonio y mejorar la estructura, tecnología, bienes muebles, entre otros; que fomentará la producción, considerando que todo equipo de la institución tiene un tiempo de vida útil, el mismo que se presentará en la siguiente tabla.

**Tabla39***Depreciación de la maquinaria*

<b>Depreciaciones</b>	<b>Valor</b>	<b>Vida Útil</b>	<b>Depreciación Periódica</b>	<b>Depreciación Acumulada</b>
Maquinaria y Equipo	\$ 27904,00	10	\$ 2790,40	\$ 27904,00
Muebles y Enseres	\$ 5770,19	10	\$ 577,02	\$ 5770,19
Equipo de Computo	\$ 4139,10	3	\$ 1379,70	\$ 4139,10
Vehículos	\$ 17000,00	5	\$ 3400,00	\$ 17000,00
Edificios	\$ 25000,00	20	\$ 1250,00	\$ 25000,00

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

Luego de presentar esta tabla de depreciaciones, se puede observar que esta fluctúa entre los 3 a 20 años de tiempo de vida útil, por lo que podríamos decir que las ganancias que se proyectarán en los años 2023, 2024 y 2025, resultan beneficiosos ya que no se debe hacer una inversión a corto plazo, si no que más bien, existe el tiempo adecuado para que año tras año se vaya destinando recursos al mantenimiento y mejora de los mismos; situación que hace más atractivo este proyecto. A continuación, se presenta el estado de resultados.

**Tabla40***Estado de resultados proyectados*

<b>Asociación de Toquilleras San Martín de Puzhío</b>				
<b>Estados de resultados proyectados</b>				
	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>\$13.200,00</b>	<b>\$16.260,00</b>	<b>\$21.384,00</b>	<b>\$30.006,00</b>
<b>Ventas de Sombreros</b>	\$7.200,00	\$9.360,00	\$13.104,00	\$19.656,00
<b>Arreglo de Sombreros</b>	\$6.000,00	\$6.900,00	\$8.280,00	\$10.350,00
<b>COSTO DE PRODUCTO VENDIDO</b>	<b>\$11.736,00</b>	<b>\$11.177,14</b>	<b>\$10.445,93</b>	<b>\$9.948,50</b>
<b>Sombrero Brisa 0</b>	\$3.168,00	\$3.017,14	\$2.819,76	\$2.685,49
<b>Sombrero Brisa 0.1</b>	\$1.440,00	\$1.371,43	\$1.281,71	\$1.220,68
<b>Materiales para Terminado</b>	\$2.508,00	\$2.388,57	\$2.232,31	\$2.126,01
<b>Operador de servicios</b>	\$4.620,00	\$4.400,00	\$4.112,15	\$3.916,33
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$1.464,00</b>	<b>\$5.082,86</b>	<b>\$10.938,07</b>	<b>\$20.057,50</b>
<b>EGRESOS-GASTOS</b>				
<b>Viáticos de ventas</b>	\$300,00	\$280,37	\$262,03	\$244,89
<b>Materiales de oficina</b>	\$240,00	\$224,30	\$209,63	\$195,91
<b>Servicios básicos</b>	\$720,00	\$672,90	\$628,88	\$587,73
<b>Depreciación maquinaria</b>	\$2.790,00	\$2.790,00	\$2.790,00	\$2.790,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 4.050,00</b>	<b>\$ 3.967,57</b>	<b>\$3.890,53</b>	<b>\$3.818,54</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
<b>Arriendo de Terreno</b>	\$13.116,00	\$13.116,00	\$13.116,00	\$13.116,00
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$10.530,00</b>	<b>\$14,231,29</b>	<b>\$20,163,54</b>	<b>\$29.354,96</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

**Tabla41***Flujo de caja de proyectado*

<b>Asociación de toquilleras San Martín de Puzhío</b>								
<b>Flujo de Caja Proyectado</b>								
		<b>2023</b>		<b>2024</b>		<b>2025</b>		<b>2026</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>\$13.200,00</b>		<b>\$16.260,00</b>		<b>21.384,00</b>		<b>\$30.006,00</b>
<b>Venta de Sombrero</b>		\$7.200,00		\$9.360,00		13.104,00		\$19.656,00
<b>Arreglo de Sombreros</b>		\$6.000,00		\$ 6.900,00		\$8.280,00		\$10.350,00
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>\$11.736,00</b>		<b>\$11.177,14</b>		<b>\$10.445,93</b>		<b>\$ 9.948,50</b>
<b>Sombrero Brisa 0</b>		\$3.168,00		\$3.017,14		\$2.819,76		\$2.685,49
<b>Sombrero Brisa 0.1</b>		\$1.440,00		\$1.371,43		\$1.281,71		\$1.220,68
<b>Materiales para Terminado</b>		\$2.508,00		\$2.388,57		\$2.232,31		\$2.126,01
<b>Operador de servicios</b>		\$4.620,00		\$4.400,00		\$4.112,15		\$3.916,33
<b>Flujo Operacional</b>		<b>\$1.464,00</b>		<b>\$ 5.082,86</b>		<b>\$10.938,07</b>		<b>\$20.057,50</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>\$13.116,00</b>		<b>\$13.116,00</b>		<b>\$13.116,00</b>		<b>\$13.116,00</b>
<b>Arriendo terreno</b>		\$13.116,00		\$13.116,00		\$13.116,00		\$13.116,00
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>\$4.050,00</b>		<b>\$3.967,57</b>		<b>\$3.890,53</b>		<b>\$3.818,54</b>
<b>Viáticos de ventas</b>		\$300,00		\$280,37		\$262,03		\$244,89
<b>Materiales de oficina</b>		\$240,00		\$224,30		\$209,63		\$195,91
<b>Servicios básicos</b>		\$720,00		\$672,90		\$628,88		\$587,73
<b>Depreciación maquinaria</b>		\$2.790,00		\$2.790,00		\$2.790,00		\$2.790,00
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>\$32.832,00</b>						
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>		<b>\$32.832,00</b>						
<b>VA Inversión</b>		<b>\$32.832,00</b>						
<b>FLUJO NETO ANUAL</b>		<b>-32.832,00</b>	<b>\$10.530,00</b>	<b>\$14.231,29</b>		<b>\$20.163,54</b>		<b>\$29.354,96</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

En esta tabla 42 se puede observar el crecimiento exponencial del flujo de caja que incrementa año tras año, por lo que existe rentabilidad para la aplicación de estas estrategias. De la misma manera se procede a calcular el capital de trabajo con el que se pretende proyectar este trabajo, para el cual se ha considerado el efectivo existente en la asociación, así como las inversiones a corto plazo que se pretende, las cuentas por cobrar e inventarios, todo esto menos el pago destinado a empleados, el costo de materia prima y otros gastos, como servicios básicos y materiales de oficina, quedando de la siguiente manera en la tabla 43.

### **Tabla42**

#### *Proyección del capital de trabajo*

<b>Capital de Trabajo</b>			
<b>Total activo corriente - total pasivo corriente</b>			
Efectivo	\$9.200,00	Pago de empleados	\$3.600,00
Inversiones corto plazo	\$30.000,00	Materia prima	\$2.508,00
Inventarios	\$1.000,00	Otros gastos	\$1.260,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$40.200,00</b>		<b>\$7.368,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$32.832,00</b>		

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

La tabla 44 se puede observar el análisis de la rentabilidad del proyecto en la cual describe: los ingresos, costos, flujo de caja, tasa de actualización y beneficios.

**Tabla43***Análisis de rentabilidad*

Nª	Ingresos	Costos	Flujo de Caja	Tasa de Actualización	Beneficios	Costos
0	\$-32.832,00		0	1,000	\$-32.832,00	\$-
1	\$10.530,00	\$15.786,00	\$-5.256,00	0,909	\$9.572,73	\$14.350,91
2	\$14.231,29	\$15.144,71	\$-913,43	0,826	\$11.761,39	\$12.516,29
3	\$20.163,54	\$14.336,46	\$5.827,08	0,751	\$15.149,17	\$10.771,20
4	\$29.354,96	\$13.767,04	\$15.587,92	0,683	\$20.049,83	\$ 9.403,07

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora

**Tabla44***Análisis de la TIR*

Años	Flujo de caja
0	\$ -32.832,00
1	\$ 10.530,00
2	\$ 14.231,29
3	\$ 20.163,54
4	\$ 29.354,96
<b>TIR</b>	<b>35%</b>
<b>TMAR</b>	<b>10%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$23.701,12</b>

**Fuente:** Asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”. **Elaborado por:** la autora.

En este análisis se puede apreciar que se tiene un TMAR del 10% , la que indica que el dinero que tiene la asociación el banco paga un interés del 10% , de igual forma se puede observar que la TIR es del 35%, lo que indica que la inversión que se hace con la cantidad de unidades vendidas, el capital de inversión se recupera en los cuatro años, lo que es positivo para la aplicación; considerando que son ingresos netamente de la venta de sombreros sin contar con los otros ingresos como aportes de socias y rentas.

## Conclusiones

Para finalizar, se precisa los objetivos planteados para este trabajo en función de su cumplimiento, teniendo las siguientes conclusiones:

En cuanto a la realización de un marco conceptual y descripción de la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”; fue posible realizar el marco conceptual ya que se encontró una gran variedad de trabajos académicos en referencia a la problemática propuesta; por lo que, el reto en realidad fue tratar de plasmar los conceptos más actualizados y acorde a la realidad de la asociación. En cuanto a la descripción de la asociación, fue dificultoso encontrar información de su fundación, trayectoria, historia, entre otros; de forma organizada o en la web; por lo tanto, fue indispensable acudir a la memoria de las socias más antiguas con la finalidad de obtener versiones que luego se cotejó con documentación oficial en diferentes departamentos tanto de la asociación como del Estado; por consiguiente, la descripción de este trabajo es lo más apegado a la realidad de la asociación.

De la misma manera, el realizar la propuesta de un nuevo modelo organizacional para la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”, fue factible ya que se contó con la fundamentación teórica y la guía adecuada por parte del docente tutor de este trabajo; así como, con la colaboración abierta por parte de las autoridades y empelados de la asociación; además, la asociación cuenta con recursos tanto económicos, como humanos, que permitieron elaborar estrategias reales y contextualizadas a la realidad social, cultural y económica de la asociación dentro de la región, que facilitó elaborar este proyecto que ofrece un crecimiento potencial de la institución en los siguientes años tal y como se reflejan en las proyecciones de ingresos económicos de la asociación.

Por último, el análisis del impacto financiero resultó positivo para la asociación, ya que luego de una actualización de datos y tomando en consideración al año 2023 como el año cero, y aplicando las proyecciones para los consecuentes años 2024, 2025 y 2026 con las estrategias propuestas, se pudo evidenciar un crecimiento exponencial de la asociación que permite justificar la aplicación de este nuevo modelo organizacional.

### **Recomendaciones**

Las recomendaciones son con base a los objetivos propuestos son dirigidas a la asociación de toquilleras “San Martín de Puzhío”, entre las más importantes se recomienda:

1. Que se empiece a llevar un registro de documentación ya sea en físico o digital, que permita respaldar toda información de la asociación para futuras investigaciones, proyectos entre otros.
2. Se recomienda que la asociación este siempre actualizando sus modelos organizacionales con base las exigencias del mercado actual, para que permitan proyectar nuevas estrategias enfocadas a la demanda y así mejorar su rentabilidad.
3. La implementación de este nuevo modelo organizacional dentro de su administración de manera directa o paulatinamente a partir del año 2024, puesto que la rentabilidad es positiva para los próximos tres años.

### **Referencias**

Alburquerque, F. (2014). *Globalización, competitividad y desarrollo económico local*. Conecta DEL.

Artesanal, L. d. (15 de 05 de 2018). *Ley de Fomento Artesanal* .  
[https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento\\_Ley-de-Fomento-Artesanal.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_Ley-de-Fomento-Artesanal.pdf)

Asociación de Toquilleras “San Martín de Puzhio”. (abril de 2022).

<https://asotoquilleraspuzh.wixsite.com/website>

Ávila, J. (2006). *Economía*. Editorial Umbral.

Barrera-Gómez, L. (2017). *Importancia del diseño organizacional en las pequeñas empresas*.

Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17125/BarreraG%C3%B3mezLidiaYazmid2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Blanco, M. (. (2018). Gestión empresarial estratégica. El análisis interno y externo. En M. (.

Blanco, *Programa de fortalecimiento de capacidades agroempresariales y asociativas*.

IICA.

Bravo, E., Dini, M., & Rueda, M. (2020). *La contribución de las asociaciones empresariales al*

*desarrollo de las políticas productivas*. CEPAL.

[https://doi.org/https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45203/1/S1901166\\_es.pdf](https://doi.org/https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45203/1/S1901166_es.pdf)

Bú-Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista científica Sociedad y*

*Tecnología*, 5(1), 57-72. <https://doi.org/https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>

Campos, H., Espinoza-Toalombo, W., Espinoza-Toalombo, R., y Zambrano, M. (2016). El

comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.

<https://doi.org/http://hdl.handle.net/20.500.11763/CARIBE-2016-03-calidad>

Castro, B. (2019). *Diseño de planeación estratégica para la Asociación APROPALEC*. Bogotá:

Universidad La Salle.

- [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1315&context=administracion\\_agronegocios](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1315&context=administracion_agronegocios)
- CECCSICA. (2020). *Estructura organizacional*. El Salvador.
- Di-Tommaso, M., y Rabbellotti, R. (1999). *Efficienza collettiva e sistemi di imprese*. Bologna.
- Puzhio, G. (2023). *San Martín de Puzhio*. <https://puzhio.gob.ec/azuay/artesantias/>
- GAD-Parroquial. (julio de 2023). *GAD PARROQUIAL DE SAN MARTÍN DE PUZHÍO*. Obtenido de <https://puzhio.gob.ec/azuay/artesantias/>
- García, G. (2014). La economía y su relación con el marketing. *Revista ECA Sinergia*, 5(5), 1-9. <https://doi.org/file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LaEconomiaYSuRelacionConElMarketing-6197598.pdf>
- González, H. (2005). Economía y empresa. *Semestre económico*, 8(15), 117-135. <https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013659007>
- Grupo8. (13 de abril de 2018). *Blog*. <http://grupo8doams.blogspot.com/2012/04/analisis-organizacional-1.html>
- INPC, I. N. (2012). *El tejido artesanal del sombrero de paja toquilla*. Ecuador: INPC. <https://amevirtual.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/El-sombrerodepajatoquilla-inpc-2012.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Proyecciones Poblacionales*. Recuperado el 30 de 06 de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- JuntaDirectiva. (2006). Reglamento General de la Asociación de Toquilleras "San Martín de Puzhío". Puzhío.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del marketing*. Pearson.

- LOEPS. (12 de Febrero de 2019). *Reglamento a Ley Organica de Economia Popular y Solidaria*.  
<https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/09/REGLAMENTO-LOEPS.pdf>
- Ludeña, J. (2003). *Economopedia*. O <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-empresarial.html#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20empresarial%20es%20el,com%20en%20el%20largo%20plazo>.
- Meier, P. (1985). El artesano ecuatoriano, situación actual, estrategia de supervivencia y perspectivas de desarrollo. En L. (. Lefeber, *La economía política del Ecuador*. Corporación Editorial Nacional.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Colombia: Universidad Surcolombiana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- OIT, O. I. (2016). *Mejore su negocio, Planificación empresarial*. OIT, Organización Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553924.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553924.pdf)
- Orozco, C. (2007). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. EUNED.
- Otero-Ortega, A., & Otero Romero, A. (2021). El marketing como estrategia para el desarrollo urbano y regional. *Nexo*, 34(5), 64-74.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.5377/nexo.v34i05.13110>
- Palacios, C. (2018). *Con esto en mente vemos que el espacio*. Cuenca: UPS.  
<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/5084/1/106675.pdf>
- Parkin, M., & Loria, E. (2010). *Macroeconomía*. Pearson Educación.

- Ramos, Á., González, R., Espinoza, R., & Torres, M. (15 de agosto de 2020). Competitividad de los productores del sombrero de paja toquilla del cantón Sígfig provincia del Azuay. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 459-487.
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmerica*, 3(9).
- Riofrío, Y. (2016). *Análisis de la oferta y demanda y su incidencia en determinar los precios de bienes y servicios de la economía*. Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/9009/1/ECUACE-2016-EC-CD00014.pdf>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Rojas, B. (2011). *Elaboración de un Manual Descriptivo de Procedimientos para las Áreas de Bodega y Taller de la Empresa Ganaflor S.A.* Instituto Tecnológico de Costa Rica. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/2834/Elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20Manual%20Descriptivo%20de%20Procedimientos%20para%20las%20%C3%81reas%20de%20Bodega%20y%20Taller%20de%20la%20Empresa%20Ganaflor%20S.A.%20%20TOMO%20I.pdf?sequence=1&isA>
- Rojas, M. (2020). *Economía de la empresa*. RIUMA. <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/13602/Temas%20Econom%C3%ADa%20de%20la%20Empresa.pdf>
- Salamanca, L. (2018). *Importancia de la implementación del diseño organizacional para el mejoramiento de las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20451/SalamancaNietoLinaGiseth2018.pdf.pdf?sequence=1>

- Sánchez, R. (15 de marzo de 2023). Asociación de Toquilleras "San MArtín de Puzhio". (Karla, Entrevistador)
- Sarmiento, W., Luna, K., Lituma, M., & Guallpa, J. (2021). Reactivación económica en el sector artesanal de la pequeña industria en la ciudad de Cuenca-Ecuador por la emergencia sanitaria. *Revista científica dominio de las ciencias sociales*, 7(2), 162-179. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1788>
- Suárez, J. (2013). *Diseño Organizacional Para La Asociación De Artesanos De La Comuna El Tambo, Parroquia San José De Ancón, Cantón Santa Elena, Año 2013*". Santa Elena: Universidad Estatal, Península de Santa Elena.
- Torres, S., & Mejía, A. (Julio-diciembre de 2002). UNA VISIÓN CONTEMPORÁNEA DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN: REVISIÓN DEL CONTEXTO COLOMBIANO. *Universidad Javeriana*, 19(32), 111-133. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a05.pdf>
- Valencia, J. (2002). *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. Thompson.
- Yáñez-Sarmiento, M., Yáñez-Sarmiento, J., & Morocho-Espinoza, J. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 89-93. <https://doi.org/http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

## Anexos

### Anexo 1

Mesa de trabajo con la Sra. Julia Guzmán



Fuente: la autora

### Anexo 2

Mesa de trabajo con el Sr. Ramiro Guzmán



Fuente: la autora

### Anexo 3

Socia tejiendo el sombrero de paja toquilla



Fuente: la autora

### Anexo 4

Matriz de trabajo en hojas de cálculo Excel de las proyecciones de costo y gasto.

Artículo	Costo UND	Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026	
		Cantidad producido	Costo total Anual	Cantidad producido	Costo total Anual	Cantidad producido	Costo total Anual	Cantidad producido	Costo total Anual
Sombrero Brisa 0	\$ 12,00	264	\$ 3.168,00	343	\$ 3.998,45	463	\$ 5.295,09	663	\$ 7.361,64
Sombrero Brisa 0.1	\$ 10,00	144	\$ 1.440,00	187	\$ 1.817,48	253	\$ 2.406,86	361	\$ 3.346,20
Materiales para Terminado	\$ 209,00	12	\$ 2.508,00	12	\$ 2.508,00	12	\$ 2.508,00	12	\$ 2.508,00
Operador de servicios	\$ 385,00	12	\$ 4.620,00	12	\$ 4.620,00	12	\$ 4.620,00	12	\$ 4.620,00
			<b>\$ 11.736,00</b>		<b>\$ 12.943,92</b>		<b>\$ 14.829,94</b>		<b>\$ 17.835,84</b>
	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Total</b>
Servicios Básicos	\$ 60,00	12	\$ 720,00	12	\$ 756,00	12	\$ 808,92	12	\$ 889,81
Materiales de oficina	\$ 20,00	12	\$ 240,00	12	\$ 252,00	12	\$ 269,64	12	\$ 296,60
viaticos de ventas	\$ 25,00	12	\$ 300,00	12	\$ 315,00	12	\$ 337,05	12	\$ 370,76
			<b>\$ 1.260,00</b>		<b>\$ 1.323,00</b>		<b>\$ 1.415,61</b>		<b>\$ 1.557,17</b>
Total Costo + Gasto			\$ 12.996,00		\$ 14.266,92		\$ 16.245,55		\$ 19.393,01

Fuente: la autora

## Anexo 5

Matriz de trabajo en hojas de cálculo Excel de las proyecciones de ventas.

F5-06: Llegar a más mercados con el producto de buena calidad a través de capacitaciones en comercialización										
Comercializar producto en las provincias del Ecuador de mayor población, me ayudara a crecer en ventas 10%, 12% y 15% en los proximos 3 años proyectados										
El costo y gasto igual se incrementa en la misma proporción, Por gasto varios que se va a incurrir al movilizar el producto a las provincias										
		Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026		
Artículo	Precio UND	ntidad vendida an	Valor total año	ntidad proyectada A	Valor proyectado	ntidad proyectada A	Valor proyectado	ntidad proyectada A	Valor proyectado	ntidad proyectada A
Sombrero Brisa 0	\$ 18,00	264	\$ 4.752,00	317	\$ 7.128,00	386	\$ 8.348,31	483	\$ 10.435,39	
Sombrero Brisa 0.1	\$ 17,00	144	\$ 2.448,00	173	\$ 3.672,00	211	\$ 4.300,65	264	\$ 5.375,81	
			\$ 7.200,00		\$ 10.800,00		\$ 12.648,96		\$ 15.811,20	
Otros ingresos	Precio UND	Cantidad anual	Valor total año							
Arreglo de sombreros	\$ 4,00	1500	\$ 6.000,00	1800	\$ 7.560,00	2196	\$ 9.223,20	2745	\$ 11.529,00	
			\$ 6.000,00		\$ 7.560,00		\$ 9.223,20		\$ 11.529,00	
		Total de ingresos 20	\$ 28.020,00		\$ 18.360,00		\$ 21.872,16		\$ 27.340,20	

Fuente: la autora

## Anexo 6

Matriz de trabajo en hojas de cálculo Excel del flujo de caja.

		Año 2023		Año 2024		Año 2025		Año 2026	
		Valor Total		Valor Total		Valor Total		Valor Total	
Saldo inicial		\$	26.000,00	\$	26.204,00	\$	31.197,08	\$	39.186,72
Ingresos Normales		\$	7.200,00	\$	11.700,00	\$	15.163,20	\$	21.683,38
Otros ingresos		\$	6.000,00	\$	7.560,00	\$	9.072,00	\$	10.886,40
Posibles ingresos extras		\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Costo+Gasto		\$	12.996,00	\$	14.266,92	\$	16.245,55	\$	19.393,01
FLUJO NETO DEL PERIODO		\$	26.204,00	\$	31.197,08	\$	39.186,72	\$	52.363,49
Variación porcentual de año a año					19,05%		25,61%		33,63%

Fuente: la autora

**Anexo 7****Autorización de publicación en el repositorio institucional**

**COBOS VALVERDE KARLA JOHANNA** portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0107986093**. En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del proyecto de titulación **“MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE TOQUILLERAS SAN MARTIN DE PUZHIO DEL CANTÓN CHORDELEG DE LA PROVINCIA DEL AZUAY”** de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste proyecto de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

**Cuenca, 29 de enero de 2024**



Karla Johanna Cobos Valverde

F: .....

**Cobos Valverde Karla Johanna**

**C.I. 0107986093**