



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN CANTERAS SHOBOL CENTRAL DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN:**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**CARMEN ROCIO ATI SACA**

Riobamba-Ecuador

2019



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

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA  
LA ASOCIACIÓN CANTERAS SHOBOL CENTRAL DEL CANTÓN  
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN:**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTORA:** CARMEN ROCIO ATI SACA

**DIRECTOR:** Ing. DIEGO RAMIRO BARBA BAYAS

Riobamba-Ecuador

2019

**©2019, Carmen Rocio Ati Saca**

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

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Carmen Rocio Ati Saca**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 26 de noviembre del 2019



**Carmen Rocio Ati Saca**

**CC: 0605054253**

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

El Tribunal de trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN CANTERAS SHOBOL CENTRAL DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**, realizado por la señorita: **CARMEN ROCIO ATI SACA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Carmita Efigenia Andrade Álvarez <b>RESIDENTA DEL TRIBUNAL</b>		26/11/2019
Ing. Diego Ramiro Barba Bayas <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		26/11/2019
Econ. Adriana Margarita Morales Noriega <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		26/11/2019

## **AGRADECIMIENTO**

*Mi agradecimiento eterno a Dios por permitir llegar a cumplir una meta más, por sus inmensas bendiciones que a lo largo de mi vida estudiantil me ha dado la fuerza y valentía para culminar y obtener este logro personal. A mis amados padres Alfonso Ati y Rosa Saca que con responsabilidad, trabajo y sacrificio han logrado que pueda concluir mi carrera profesional, a mi hermano y hermanas, a toda la familia Ati Saca quienes construyeron esta parte fundamental de aprender a soñar y cumplir, a quienes me vieron crecer y luchar como persona y amiga a cada uno de ellos va dedicado este trabajo.*

*Un agradecimiento especial al Ing. Diego Ramiro Barba Bayas y la Eco. Adriana Margarita Morales Noriega, quienes con su paciencia y profesionalismo supieron apoyar con su asesoramiento para culminar el proyecto de titulación.*

*A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en especial a la Escuela de Ingeniería de Empresas, por la oportunidad de formarme en sus aulas y al cuerpo de docentes quienes impartieron sus conocimientos humanos y académicos con objetivo de formar una nueva profesional.*

***Carmen Rocio Ati Saca***

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

<b>1.1</b>	<b>Antecedentes de Investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.1</b>	<b><i>Aspectos investigativos en el contexto de la actividad minera.....</i></b>	<b>5</b>
1.1.1.1	<i>La minería en el Ecuador.....</i>	5
1.1.1.2	<i>Minerales en el Ecuador.....</i>	6
1.1.1.3	<i>La pequeña minería en el Ecuador.....</i>	7
<b>1.1.2</b>	<b><i>La Asociación Canteras Shobol Central; breve síntesis:.....</i></b>	<b>11</b>
<b>1.1.3</b>	<b><i>Antecedentes investigativos del sector asociativo.....</i></b>	<b>14</b>
<b>1.1.4</b>	<b><i>La asociatividad en el Ecuador.....</i></b>	<b>20</b>
<b>1.2</b>	<b>Marco teórico.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.1</b>	<b><i>Gestión.....</i></b>	<b>21</b>
<b>1.2.2</b>	<b><i>Sistema de gestión SG.....</i></b>	<b>22</b>
<b>1.2.3</b>	<b><i>Gestión administrativa.....</i></b>	<b>22</b>
<b>1.2.4</b>	<b><i>Administración.....</i></b>	<b>22</b>
<b>1.2.5</b>	<b><i>Funciones del proceso administrativo.....</i></b>	<b>22</b>
<b>1.2.6</b>	<b><i>Empresa.....</i></b>	<b>23</b>
<b>1.2.7</b>	<b><i>Recursos de la empresa.....</i></b>	<b>23</b>
<b>1.2.8</b>	<b><i>Estructura organizacional.....</i></b>	<b>24</b>
<b>1.2.9</b>	<b><i>Organigrama.....</i></b>	<b>24</b>
<b>1.2.10</b>	<b><i>Nivel de estructura organizacional.....</i></b>	<b>24</b>
<b>1.2.11</b>	<b><i>Manual de funciones.....</i></b>	<b>25</b>
<b>1.2.12</b>	<b><i>Asociatividad.....</i></b>	<b>25</b>
<b>1.2.13</b>	<b><i>Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....</i></b>	<b>25</b>
<b>1.2.14</b>	<b><i>Capitales que describen la gestión empresarial (herramienta aplicada):.....</i></b>	<b>25</b>
<b>1.2.15</b>	<b><i>Sector asociativo.....</i></b>	<b>26</b>
<b>1.2.16</b>	<b><i>Estructura Interna de la Asociación Productiva.....</i></b>	<b>27</b>
<b>1.2.17</b>	<b><i>Piedra Caliza.....</i></b>	<b>27</b>

## CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1	Enfoque de investigación.....	28
2.2	Nivel de investigación .....	28
2.2.1	<i>Investigación Exploratoria</i> .....	28
2.2.2	<i>Investigación Descriptiva</i> .....	28
2.3	Diseño de investigación.....	28
2.4	Tipo de estudio .....	29
2.4.1	<i>Investigación de Campo</i> .....	29
2.4.2	<i>Investigación Documental</i> .....	29
2.5	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra.....	29
2.5.1	<i>Población</i> .....	29
2.5.2	<i>Muestra</i> .....	31
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....	31
2.6.1	<i>Métodos</i> .....	31
2.6.2	<i>Técnicas</i> .....	31
2.6.3	<i>Instrumentos</i> .....	32
2.7	Hipótesis.....	32

## CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1	Resultados.....	33
3.1.1	<i>Análisis e interpretación de resultados</i> .....	33
3.1.1.1	<i>Diagnóstico de la empresa asociativa Canteras Shobol Central</i> .....	33
3.1.2	<i>Análisis de resultados de la encuesta a los socios</i> .....	51
3.2	Discusión de resultados .....	64
3.2.1	<i>Comprobación de la hipótesis</i> .....	64
3.3	Propuestas .....	69
3.3.1	<i>Título: Diseño de un sistema de gestión administrativa para la Asociación Canteras Shobol central del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.</i> .....	69
3.3.2	<i>Características de la empresa</i> .....	69
3.3.3	<i>Antecedentes de la propuesta</i> .....	69
3.3.4	<i>Desarrollo de la propuesta</i> .....	77
3.3.4.1	<i>Capital Social:</i> .....	77
3.3.4.2	<i>Capital Humano</i> .....	95
3.3.4.3	<i>Capital Económico</i> .....	101
3.3.4.4	<i>Capital Comercial</i> .....	106
3.3.4.5	<i>Capital Físico</i> .....	110



3.3.4.6	<i>Capital Ambiental</i> .....	112
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	115
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	115
	<b>GLOSARIO</b>	
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Datos Generales de la Asociación .....	12
<b>Tabla 2-1:</b>	Empresa Cementera Nacional .....	13
<b>Tabla 3-1:</b>	Hornos Industriales Productores de Cal .....	14
<b>Tabla 4-1:</b>	Antecedentes Investigativos .....	15
<b>Tabla 1-2:</b>	Vocales Principales de la Junta Directiva .....	30
<b>Tabla 2-2:</b>	Vocales de la Junta de Vigilancia .....	30
<b>Tabla 3-2:</b>	Administrador .....	30
<b>Tabla 4-2:</b>	Operarios .....	30
<b>Tabla 1-3:</b>	Discernimiento de los capitales según el número de criterios e indicadores.....	34
<b>Tabla 2-3:</b>	Resultado Capital Social en la empresa Asociativa canteras Shobol Central .....	35
<b>Tabla 3-3:</b>	Resultado Capital Humano en la empresa Asociativa Canteras Shobol Central..	37
<b>Tabla 4-3:</b>	Resultado Capital Económico DE LA Asociativa Canteras Shobol Central.....	40
<b>Tabla 5-3:</b>	Resultado Capital Comercial en la empresa Asociativa Canteras Shobol Central	42
<b>Tabla 6-3:</b>	Resultado Capital Físico en la empresa asociativa Canteras Shobol Central.....	44
<b>Tabla 7-3:</b>	Resultado Capital Natural en la empresa Asociativa Canteras Shobol Central ...	46
<b>Tabla 8-3:</b>	Sistematización de resultados del diagnóstico .....	48
<b>Tabla 9-3:</b>	Genero .....	51
<b>Tabla 10-3:</b>	Rango de Edad .....	52
<b>Tabla 11-3:</b>	Nivel de Educación .....	53
<b>Tabla 12-3:</b>	Ocupación .....	54
<b>Tabla 13-3:</b>	Tiempo del socio en la Asociación .....	54
<b>Tabla 14-3:</b>	Conoce los Estatutos y reglamentación de la Asociación .....	55
<b>Tabla 15-3:</b>	Conoce sus deberes y responsabilidades como socio.....	56
<b>Tabla 16-3:</b>	Participación en las Asambleas de la Asociación.....	57
<b>Tabla 17-3:</b>	Conocimiento de la información de la Asociación.....	58
<b>Tabla 18-3:</b>	Requerimiento sobre la gestión de la Asociación.....	59
<b>Tabla 19-3:</b>	Temas de interés sobre la capacitación .....	60
<b>Tabla 20-3:</b>	La actividad de la Asociación causa problemas .....	60
<b>Tabla 21-3:</b>	Recibe beneficios de la Asociación.....	61
<b>Tabla 22-3:</b>	Tipos de beneficios.....	62
<b>Tabla 23-3:</b>	Calificación de responsabilidad.....	63
<b>Tabla 24-3:</b>	Frecuencia Esperada.....	65
<b>Tabla 25-3:</b>	Determinación de la Frecuencia Esperada .....	65
<b>Tabla 26-3:</b>	Chi al cuadrado calculado .....	66

<b>Tabla 27-3:</b> El Chi cuadrado tabulado .....	67
<b>Tabla 28-3:</b> Resumen de la Propuesta.....	71
<b>Tabla 29-3:</b> Ficha técnica Capital Social .....	77
<b>Tabla 30-3:</b> Puestos de estructura Asociativa .....	79
<b>Tabla 31-3:</b> Ficha técnica capital humano .....	96
<b>Tabla 32- 3:</b> Propuesta sugerida al plan de capacitación periodo estimado trimestral 2020 ....	97
<b>Tabla 33-3:</b> Plan de Evaluación.....	98
<b>Tabla 34-3:</b> Formato de evaluación .....	99
<b>Tabla 35-3:</b> Ficha técnica Capital económico.....	101
<b>Tabla 36-3:</b> Cronograma de pago de Consultoría.....	105
<b>Tabla 37-3:</b> Ficha técnica capital comercial .....	106
<b>Tabla 38-3:</b> Ficha técnica capital físico .....	110
<b>Tabla 39-3:</b> Ficha técnica capital ambiental .....	112
<b>Tabla 40-3:</b> Fases referenciales de un SGA.....	114

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b> Proyectos estratégicos .....	11
<b>Figura 2-1:</b> Ubicación de la Asociación canteras.....	12
<b>Figura 1-3:</b> Organigrama Estructural .....	78
<b>Figura 2-3:</b> Estructura empresarial asociativas propuesta.....	80
<b>Figura 3-3:</b> Componente asociativo de la estructura propuesta .....	81
<b>Figura 4-3:</b> Componente Empresarial (productivo) de la estructura propuesta. ....	88
<b>Figura 5-3:</b> Proceso de planeamiento .....	102

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	La Empresa y el Capital .....	35
<b>Gráfico 2-3:</b>	La Empresa y el Capital Humano.....	38
<b>Gráfico 3-3:</b>	La Empresa y el Capital Económico .....	40
<b>Gráfico 4-3:</b>	La Empresa y el Capital Comercial.....	42
<b>Gráfico 5-3:</b>	La Empresa y el Capital Físico.....	44
<b>Gráfico 6-3:</b>	La Empresa y el Capital Natural .....	46
<b>Gráfico 7-3:</b>	Relación entre Pesos Porcentuales por Capital.....	49
<b>Gráfico 8-3:</b>	Promedio de la Valoración de los Capitales en la Empresa Asociativa .....	50
<b>Gráfico 9-3:</b>	Género .....	51
<b>Gráfico 10-3:</b>	Rango de Edad.....	52
<b>Gráfico 11-3:</b>	Nivel de Educación .....	53
<b>Gráfico 12-3:</b>	Ocupación.....	54
<b>Gráfico 13-3:</b>	Tiempo del Socio en la Asociación.....	55
<b>Gráfico 14-3:</b>	Conoce los Estatutos y Reglamentación de la Asociación .....	56
<b>Gráfico 15-3:</b>	Conoce sus deberes y responsabilidades como socio.....	57
<b>Gráfico 16-3:</b>	Participación en las Asambleas de la Asociación.....	57
<b>Gráfico 17-3:</b>	Conocimiento de la Información de la Asociación .....	58
<b>Gráfico 18-3:</b>	Requerimiento sobre la gestión de la Asociación.....	59
<b>Gráfico 19-3:</b>	Temas de la Capacitación.....	60
<b>Gráfico 20-3:</b>	La actividad de la Asociación causa problemas .....	61
<b>Gráfico 21-3:</b>	Beneficios de Asociación .....	61
<b>Gráfico 22-3:</b>	Tipo de Beneficios.....	62
<b>Gráfico 23-3:</b>	Calificación de responsabilidad.....	63
<b>Gráfico 24-3:</b>	Chi Cuadrado.....	67

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A:** Registro de directivas de la Asociación por la SEPS
- Anexo B:** Asociación Canteras Shobol Central
- Anexo C:** Matriz del diagnóstico
- Anexo D:** Modelo de Encuesta a Socios

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación Diseño de un sistema de gestión administrativa para la Asociación Canteras Shobol Central, tiene como finalidad dotar de estrategias que permitan mejorar el funcionamiento y manejo óptimo de los recursos. La metodología utilizada partió con un enfoque de la asociatividad y conocimiento del negocio mediante la aplicación del “Diagnóstico de la capacidad empresarial socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles”, desarrollado por la CATIE (Solutions for environment and development), cuyo resultado fue debidamente contrastado con información contable, financiera y demás fuentes internas para conocer la situación actual de la Asociación; por otro lado y para validar dicha percepción de administradores y directivos, se procedió con la formulación de encuestas dirigidas a los asociados. El análisis y la interpretación de resultados determinó que se requiere de una nueva estructura organizacional, plan de capacitación socio empresarial, además de un plan estratégico y comercial en el tratamiento de los capitales social, económico, comercial, físico y ambiental para mejorar su sistema de gestión en cada una de las áreas. La propuesta se la construyó en base al diagnóstico de cada uno de los capitales, por ello dicha priorización toma forma de propuesta en el plan de mejoras con sugerencias unas de aplicación inmediata en especial el diseño de la nueva estructura empresarial asociativa y otras que en los términos de tiempo proyectados. Concluyendo que la Asociación requiere establecer procesos y funciones administrativas que arrojen resultados más integrales, por lo tanto se recomienda tomar en consideración las directrices planeadas en esta investigación y para el desarrollo presente y futuro de la Asociación.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <PROCESOS ADMINISTRATIVOS> <CAPITAL SOCIAL>, <CAPITAL ECONÓMICO>, <CAPITAL COMERCIAL>, <CAPITAL FÍSICO Y AMBIENTAL>



## ABSTRACT

This research Project Design of an administrative management system for the Central Shobol Quarry Association aims to provide strategies to improve the operation and optimal management of resources. The methodology used started with an approach to associativity and business knowledge through the application of the "Diagnosis of the socio-organizational business capacity of rural associative companies based on sustainable livelihoods," developed by CATIE (Solutions for environment and development). Its result was duly contrasted with accounting, financial, and other internal sources to know the current situation of the Association, on the other hand, and to validate this perception of administrators and managers. It has proceeded with the formulation of surveys aimed at associates. The analysis and interpretation of results determined that a new organizational structure, a socio-business training plan, is required, as well as a strategic and commercial project in the treatment of social, economic, industrial, physical, and environmental capital to improve its system of management in each of the areas. The proposal was built based on the diagnosis of each of the capitals so that prioritization takes bid form in the improvement plan with suggestions, some of the immediate application, especially the design of the new associative business structure and others in the projected terms of time. Concluding that the Association requires establishing administrative processes and functions that yield more comprehensive results, it is therefore recommended to take into consideration the guidelines planned in this investigation for the present and future development of the Association.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT SYSTEM> <ADMINISTRATIVE PROCESSES> <SOCIAL CAPITAL> <ECONOMIC CAPITAL> <COMMERCIAL CAPITAL> <PHYSICAL AND ENVIRONMENTAL CAPITAL>





## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación tiene como principal objetivo el Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para la Asociación Canteras Shobol Central del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, la investigación radica principalmente con finalidad de establecer estrategias instructivas que esté ideada para mejorar el funcionamiento y manejo óptimo de los recursos a fin de que esta pueda cumplir con el objeto social de la organización.

La Asociación pertenece al sector no financiero de la Economía Popular y Solidaria SEPS, que mediante sus normativizaciones debe estar plenamente referenciado a fin de que se cumpla sus requerimientos como tal , según la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario LOEPS, remarca que las empresas del sector real de la Economía Popular y Solidaria, de manera objetiva conceptualiza que son y cómo se estructuran los sectores Cooperativo, Asociativo y Comunitario.

Por tanto, dentro de este sector la Asociación Canteras Shobol Central fue reconocida como empresa asociativa, cuyo registro y legalización obtuvo mediante la resolución número 005913 del 9 de septiembre del 2014, otorgada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Su domicilio está en la parroquia San Juan, comunidad Shobol Llinllin y su actividad económica principal es la extracción de piedra caliza. Para la adecuada explotación y comercialización de piedra caliza la organización debería estar estructurada y organizada conforme lo dispone la LOEPS, tema fundamental que asienta la responsabilidad y participación de los socios en todas las acciones con respecto al presente y futuro de la organización.

En base a los antecedentes mencionados, de acuerdo a los requerimientos que determina la SEPS, existe un conjunto de normas, resoluciones y mandatos relacionados con la entrega de información de los resultados sociales, económicos, financiero y ambientales, sin embargo, a la Asociación por la debilidad estructural y organizativa que posee, le resulta difícil por no decir casi imposible el cumplimiento de la normativa; en especial si se apegara a lo determinado en la Resolución No.SEPS-ISNO-2019-019, que se refiere a la Norma para la Aplicación de Sanciones en el Sector no Financiero de la Economía Popular y Solidaria, la cual alude a las sanciones por el incumplimiento de entrega de información periódica, ocasional, especial y adicional, especialmente relacionada con temas como: suscripción de aportes por los socios, utilización de los recursos de la organización en beneficio propios de los dirigentes o socios, comprar bienes de propiedad de dirigentes, funcionarios o socios, no ejercer las actividades declaradas en el objeto social de la organización, no mantener en capital social mínimo y/o autorizado, no convocar a Asamblea General conforme la disposición del Estatuto, no llevar

registro de los integrantes de la organización, no llevar contabilidad actualizada bajo el catálogo único de cuentas, no entregar información sobre la situación económica y de gestión de la organización.

Estas acciones entre otras referidas por la resolución no se podrán cumplir adecuadamente conforme a la frecuencia dispuesta por el organismo de control, si es que no se superan las debilidades estructurales que a manera de problemas generales se las cita en los siguientes términos:

- \_ La Asociación no cuenta con un plan estratégico el cual le permita saber desde donde parte (realidad situacional) y hacia dónde quiere llegar como empresa asociativa (visión de futuro).
- \_ Su organigrama estructural es muy básico, no se adecua a la propia resolución de la SEPS relacionada con el registro y reconocimiento de la empresa.
- \_ Carencia de manual de funciones para que cada organismo de gobierno en la parte asociativa de la estructura cumpla con sus responsabilidades, la misma historia para el componente empresarial de la estructura referida.
- \_ Al no existir manual de funciones, las políticas de Talento Humano también están ausentes.
- \_ La contable no está del todo actualizada lo cual explica la falta de cultura de control interno, registro e inventario de bienes y demás registros que no reflejan la real situación de la empresa.
- \_ Existen debilidades en su proceso de registro tanto de producción como de transporte de materias para su respectiva comercialización.
- \_ Ausencia de reportes definidos de los trabajos realizados dentro de la Asociación, responsabilidades asignadas y evaluación de los resultados previstos al respecto.

Esta es parte de la problemática que en el diagnóstico preliminar producto de la relación permanente con la organización se ha logrado determinar, hechos que se profundizarán en la presente investigación y con ello estructurar la propuesta de un sistema de gestión administrativa, adaptado a las condiciones jurídicas y socio-empresariales de la organización. Con el levantamiento de información tanto de los socios como de la estructura empresarial asociativa, se podrá deducir lo mucho que hay que trabajar con los socios y la empresa, para direccionarla en función del impacto social, financiero y ambiental que implica su inserción en un mercado difícil al cual hay que enfrentarlo con acciones técnicas y paradigmas que involucren la participación activa de socios y dirigentes para lograrlo.

Por tanto, desde el punto de vista de la organización, la investigación se justifica efectuarla, tomado en consideración la situación de la Asociación, además requiere una propuesta de gestión administrativa viable y adaptada a su propia realidad socio-organizativa e incluso cultural, determinando que un sistema de gestión no es más que la suma de una serie de procesos, acciones y tareas necesarias que se deberán ejecutar con relación a las personas, procedimientos, estrategias, planes, recursos, productos, etc., de una organización tendiente a alcanzar su éxito para satisfacer las necesidades de las partes interesadas, y que la empresa asociativa se proyecte eficientemente en función de las metas dentro de su esquema socio-empresarial y organizativo, en especial en el sistema de gobierno que la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Social y Solidario LOESP señala para ello.

Además de lo relatado, son otras entre las siguientes las razones que justifica la presente investigación: se justifica teóricamente por la búsqueda de contenidos referenciales sobre el sistema de gestión administrativa lo cual permitirá demostrar la utilización correspondiente a las necesidades, metodológicamente por la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos que sean válidos y confiables que a la vez permita conocer la situación actual de la Asociación y la justificación práctica porque se hace necesario un diseño de un sistema de gestión administrativa, proponiendo dicho sistema a través de manuales ajustado a la Asociación, ofreciendo una mejor orientación, optimización de los recursos y por ende al cumplimiento de los grandes objetivos.

Con lo acontecido se realizó el proyecto de investigación sistematizando en tres capítulos, que se detallan a continuación.

Capítulo I, se introduce el marco teórico referencial lo cual se detalla los antecedentes de la investigación referente a la actividad minera, la asociatividad y el marco teórico que sustentan términos referenciales y aportaciones acerca de tema.

Capítulo II, se desarrolla el marco metodológico mediante el enfoque, nivel, y diseño de investigación, tipo de estudio, población y muestra, y la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de investigación, además de lo considerado se aplicó una metodología que permitió conocer una nueva forma de analizar la situación y que además de ello presento mejores resultados como es el caso de “Diagnóstico de la capacidad empresarial socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles” desarrollado por la CATIE (Solutions for environment and development ) que contempla la descripción de siete tipos de capitales (Social, Humano, Económico, Comercial, Físico y

Natural), concluyendo con el respectivo análisis e interpretación de los resultados concluyendo con hipótesis.

Capítulo III, que define el marco de resultados y discusión de los resultados con la propuesta que contempla el diseño de un sistema de gestión administrativa con la descripción de los tipos de capitales (Social, Humano, Económico, Comercial, Físico y Natural) que encaja a cada uno de ellos su respectivo procedimiento.

Para el capital social define una nueva estructura empresarial con sus correspondientes denominaciones de puestos, capital humano contempla un modelo de plan de capacitación dirigido para socios, dirigentes, administrador y operarios, capital económico define el perfil de una planificación estratégica

En el capital comercial introduce el perfil de un plan comercial para su preparación, capital físico la búsqueda de lineamientos estratégicos para mejorar el estado vial de la organización y lo último el capital natural que comprende una mira para el diseño de sistema de gestión ambiental para la responsabilidad del medio ambiente, además añadiendo sus conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 1.1 Antecedentes de Investigación

#### 1.1.1 Aspectos investigativos en el contexto de la actividad minera

La Asociación Canteras de Shobol Central, motivo de la presente investigación, realiza una actividad de Minería a Pequeña Escala mediante procedimientos técnicos, con asistencia profesional y con equipamiento adecuado al giro del negocio.

Por tanto, es fundamental entender desde el concepto hasta la acción, lo que significa en esencia el sector de la pequeña minería de minerales no metálicos como la piedra caliza, materia prima fundamental para la fabricación de cemento, cal hidráulica y otros productos que sobre todo son utilizados por el sector de la construcción.

##### 1.1.1.1 La minería en el Ecuador

La Minería en el Ecuador se ha convertido en el producto estrella por la diversidad que ofrece el país esto debido a su ubicación geográfica y la actividad que es relativamente nueva. La actividad del sector de la minería en su historia se basa desde tiempos históricos de la época pre-colonial cuando aquellas comunidades ya explotaban la obsidiana de Mullumica y las arcillas para la cerámica, trabajaron el oro, la plata, el cobre y el platino para ornamentos, rituales e intercambio comercial. (Política Minera y Sostenibilidad Ambiental en Ecuador, 2017)

Bajo esta síntesis según la Cartilla Informativa del Banco Central del Ecuador, (2015) determina qué;

*El Gobierno Nacional decidió apoyar el desarrollo de la industria minera y atraer capitales hacia este sector considerando que el Ecuador es un país con potencial minero, que tiene reservas de oro, plata y cobre, además de una variada oferta de productos mineros. Bajo este fundamento se creó el Ministerio de Minería del Ecuador, mediante Decreto Ejecutivo 578 de 13 de febrero del 2015. Esta secretaria de estado es el ente rector y ejecutor de la política minera del área geológico-minera de conformidad con los principios de sostenibilidad, precaución, prevención y eficiencia. (p.1)*

Los objetivos que el Ministerio de Minas sostiene es que se pueda incrementar la productividad, la inclusión de actores mineros en el territorio nacional, ayudar a reducir lo que es el impacto

ambiental y social en las actividades de mina y por ultimo elevar el nivel de modernización, investigación y desarrollo tecnológico que se necesita en el sector minero. (Banco Central [BCE], 2015)

#### 1.1.1.2 *Minerales en el Ecuador*

Ecuador para el desarrollo de la actual minería incluye fases de la actividad minera las cuales son; prospección, exploración, explotación, beneficio, fundición, refinación, comercialización y cierre de minas de aquellos minerales metálicos y no metálicos.

Según (Banco Central [BCE], 2015). En su cartilla informativa, indica el tipo de minerales que existe:

***Metálicos:*** Son los que se explotan con el fin de extraer el elemento metálico que contienen, entre los que se considera los metales preciosos (el oro, la plata y los metales del grupo de platino), los metales siderúrgicos (hierro, níquel, cobalto, titanio, vanadio y cromo), los metales ligeros (magnesio y aluminio), los metales nucleares (uranio, radio y torio) y los metales especiales (litio, germanio, galio y arsénico).

***No metálicos:*** Son los que se aprovechan con la finalidad distinta a la de extraer metales, a pesar de que los contengan, entre los que se encuentran los minerales industriales que incluyen potasio y azufre, el cuarzo, la trona, la sal común, el amianto, el talco, el feldespato y los fosfatos. Los materiales de construcción, entre ellos la arena, la grava, las arcillas, la caliza y los esquistos materia prima del cemento, las piedras pulidas, como el granito, el mármol, etc. Los combustibles, entre ellos el carbón, el lignito, el petróleo y el gas. (p.1)

Es decir que el material metálico es estimado como alto valor económico y de bajo volumen de concentración por ejemplo el oro, cobre, plomo, zinc y para el material no metálico en cambio es considerado de poco valor económico y alto volumen de concentración como son; el azufre, yeso, caliza y la arena silíceas.

Tomado como referencia el contexto de la minería según el (Banco Central [BCE], 2015), la Minería en el Ecuador se divide en cuatro clases;

- La Artesanal o de Subsistencia,
- La Pequeña Minería,
- La Mediana Minería y,

- Minería a Gran Escala.

Clasificación que fueron efectuadas de acuerdo a los niveles de producción diarios que abastece una mina. Es por eso que en relación del tema se concretará la investigación sobre la pequeña minería. (párr. 4)

#### 1.1.1.3 *La pequeña minería en el Ecuador*

En el Ecuador la minería ha sido más conocida a nivel Artesanal y de Pequeña Minería, en los dos casos su acción es legal cuando recibe la autorización de exploración y explotación por parte del estado, sin embargo, las malas prácticas de explotación minera ilegal a pequeña escala, circundan a lo largo y ancho del país, asimilando en ella los males de una sociedad en decadencia marcada de delincuencia, corrupción, violencia y contaminación irremediable del ambiente.

Por su parte la (Política Minera [PMSAE], 2017), define:

**La Minería Artesanal y a Pequeña Escala:** Es la que se da y es desarrollada por el trabajo individual, familiar, asociativo o comunitario, actividades mineras que son autorizadas por el estado. Esto lo ejecuta con la utilización de herramientas, maquinas simples y portátiles para la obtención de minerales. En el país de acuerdo a la Ley, al Gobierno le corresponde apoyar su legalización y regularización; les da asistencia técnica y supervisan, para evitar sobre todo el daño ambiental.

Al verificar su actividad de la minería artesanal y a pequeña escala de acuerdo a la (Política Minera [PMSAE], 2017), determina la venta de los resultados de la explotación en lo siguiente:

**En el caso de minería artesanal:** Solo permite cubrir las necesidades básicas de la persona o del grupo familiar implicado en el tema, y que no hayan requerido una inversión superior a las 150 remuneraciones básicas unificadas.

Si en la explotación es asociativa con la participación de un número superior de socios, su inversión aproximada estaría para empezar en orden de las 300 remuneraciones básicas unificadas y previo Informe técnico, económico social y ambiental de la Agencia de Regulación y Control Minero.

Para este tipo de trabajo, el Ministerio de Recursos No Renovables otorga permisos de 10 años, que dicho permiso será renovado por etapas iguales siempre y cuando se presente de manera escrita

antes de su vencimiento y tenga un informe próspero de ARCOM, dichos mineros artesanos no pagan regalías. (p.4)

**Para la pequeña minería:** este tipo de minería por su volumen de producción, procesamiento, áreas de concesiones, monto de inversión y de las condiciones avanzadas de la tecnología, su capacidad de explotación-beneficios es hasta 300 toneladas métricas por día y de producción hasta 800 metros cúbicos por día con relación a la minería no metálica y de construcción. (Política Minera [PMSAE], 2017)

Así también, para un mejor estudio la (Política Minera [PMSAE], 2017) sintetiza lo siguiente:

Los que se dedique a realizar actividad de pequeña minería estas sean personas naturales o jurídicas deben ser titulares naturales de una concesión minera por el Estado. Al igual para su desarrollo se proveerá programas especiales de manejo ambiental, asistencia técnica, seguridad minera, capacitación, formación profesional por el Ministerio Sectorial y para el manejo ambiental que se lo originará el Ministerio del Ambiente. (p.5)

Por consiguiente, la pequeña minería se desarrolla principalmente en los distritos mineros Portovelo, Zaruma, Minas Nuevas, Ponce Enríquez, Nambija Chinapintza, Pacto, El Corazón, Alao, Toacho, Muruchi, Cumandá Cariamanga y Célica, entre otros lugares en menor proporción. Además, se ha encontrado minería ilegal en Esmeraldas, Pastaza, Ñapo y Zamora Chinchipe, labor que el Gobierno combate, porque actúa al margen de la ley, causando perjuicios económicos y ambientales. (Política Minera [PMSAE], 2017)

La minería a cualquier escala si se la ejecuta con tecnología a amigable con el medio ambiente, respeto a las culturas y pueblos que se encuentra en potenciales territorios de exploración y explotación, se visualiza como una alternativa de generación de riqueza para el desarrollo del país, no solo desde la perspectiva del Estado como “Empresario Minero” o concesionista, sino a través de la pequeña o mediana iniciativa empresarial privada o de las organizaciones comunitarias, cooperativas y asociaciones de la Economía Popular y Solidaria, bajo el régimen especial de pequeña minería, garantizando el derecho a realizar dicha actividad en forma individual o colectiva bajo de principios de solidaridad y responsabilidad social.

Para una mejor visualización, por su parte la (Ley de Minería del Ecuador, 2018) dentro del Art. 138 considera:



**Pequeña Minería:** *Aquella que, en razón de las características y condiciones geológico mineras de los yacimientos de substancias minerales metálicas, no metálicas y materiales de construcción, así como de sus parámetros técnicos y económicos, se hace viable su explotación racional en forma directa, sin perjuicio de que le precedan labores de exploración, o de que se realicen simultáneamente las labores de exploración y explotación. (p.50)*

Además, la (Ley de Minería, 2018) establece la capacidad de producción bajo el régimen de minería lo siguiente:

*Que En dependencia del grado de concentración de los minerales en los yacimientos y en función de la forma como se encuentre distribuida la mineralización, así como de los métodos de explotación y/o procesamiento técnicamente seleccionados para su aprovechamiento racional, se establecen las (sic) siguientes rangos de producción para cada operador, mismos que se detallan en lo siguiente:*

- a) Para minerales metálicos: hasta 300 toneladas por día en minería subterránea; hasta 1000 toneladas por día en minería a cielo abierto; y, hasta 1500 metros cúbicos por día en minería aluvial;*
- b) Para minerales no metálicos: hasta 1000 toneladas por día; y,*
- c) Para materiales de construcción: hasta 800 metros cúbicos para minería en terrazas aluviales; y, 500 toneladas métricas por día en minería a cielo abierto en roca dura (cantera). (p.50)*

Si se dedicasen a la actividad minera se podrá realizar una o más operaciones mineras, si esta se encuentra legalmente facultados, siempre que tanto las características o condiciones técnicas de explotación de los yacimientos así lo justifiquen. (Ley de Minería, 2018, p.50)

### **Relacionamiento con las entidades que conforman el sector**

Conforme a lo estipulado en el Art. 5 de la Ley de Minería, (2018) el sector minero está estructurado de la siguiente manera:

- a) El Ministerio de Minería (hoy fusionado con el de Recursos no Renovables), en su calidad de Ministerio Sectorial, es el órgano rector y ejecutor de la política minera, en tal virtud encargado de formular, planificar, dirigir, gestionar y coordinar la aplicación de directrices, planes, programas y proyectos del sector minero;

- b) La Agencia de Regulación y Control Minero ARCOM, es el organismo técnico-administrativo, encargado del ejercicio de la potestad estatal de vigilancia, auditoria, intervención y control de las fases de la actividad minera que realicen la Empresa Nacional Minera, las empresas mixtas minerales, la iniciativa privada, la pequeña minería y minería artesanal y de sustento.
- c) El Instituto Nacional de Investigación Geológico, Minero, Metalúrgico – INIGEMM, es el encargado de realizar actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación en materia Geológica, Minera y Metalúrgica;
- d) La Empresa Nacional Minera – ENAMI EP, destinada a la gestión de la actividad minera para el aprovechamiento sustentable de los recursos mineros; y
- e) Las Municipalidades, en las competencias que les corresponden, para otorgar, administrar y extinguir los derechos mineros de materiales áridos y pétreos, en forma previa a la explotación de los mismos en lechos o cauces de los ríos, lagos, lagunas, playas de mar y canteras. (Ministerio de Minería , 2017. p 12)

Conjuntamente, para el derecho de asociación el (Reglamento del Régimen Especial de Pequeña Minería, 2009) determina según el Art. 2 lo siguiente:

Que “Del Derecho de Asociación, se reconoce y promueve el ejercicio del derecho a la asociación en el régimen especial de pequeña minería y minería artesanal, bajo las modalidades de cooperativas, asociaciones, condominios y microempresas principalmente” (p.2).

Contemplando que para efectos del cumplimiento de las obligaciones y ejercicio de los derechos contemplados en la normativa aplicable al régimen especial de pequeña minería y minería artesanal, cada asociado, a más de las obligaciones generales solidarias que se generen en su relación con la organización a la que pertenezca, será particular e individualmente responsable de las acciones u omisiones en las que incurra en el desarrollo de sus operaciones mineras, respecto de los ámbitos administrativo, civil, penal, tributario y ambiental. (Reglamento Pequeña Minería [RREPM], 2009).

De lo que se deduce en consecuencia en que aquellas, cooperativas, asociaciones, condominios o microempresas, cada una será quienes cumplan con la implantación de los controles internos necesarios a fin de que sean responsables en cumplir con las normativas legales internos por el desarrollo de sus actividades.

De acuerdo a Pacheco (2019), “actualmente las actividades que ocasionan las minerías convierten a la minería en uno de los motores económicos del país, fomentando mecanismos de

protección ambiental, generando empleo y desarrollo en zonas de influencia y además permitiendo que el país reciba ingresos generados mediante utilidades, impuestos, regalías y otros ingresos”.

El gobierno ecuatoriano, a través de la secretaria nacional de planificación y desarrollo (SEMPPLADES) definió cinco proyectos mineros estratégicos los cuales se indica en el gráfico siguiente.



**Figura 1-1: Proyectos estratégicos**  
Fuente: ARCOM

Por efecto (Pacheco, 2019) contempla que en el país hay una alta posibilidad de descubrir nuevos yacimientos de tamaño mundial, el 7,5% del territorio explotado se han identificado proyectos como Cascabel, Fruta del Norte, Mirador, Llurimagua. Para el desarrollo de la minería entre el 2018 y 2021, se ha comprometido una inversión de alrededor de USD 3805 millones, lo cual representará el 4% del PIB en los próximos años. Otros de los beneficios de la minería es la generación de cerca de 32.230 fuentes de empleo directo e indirecto en los proyectos estratégicos, proyectos de segunda generación, pequeña minería y minería artesanal. La pequeña minería se fundamenta en la economía del país, puesto que en año 2018 representó USD 274 millones para el país.

### 1.1.2 La Asociación Canteras Shobol Central; breve síntesis:

La Asociación Canteras Shobol Central fue creada según acuerdo ministerial N°. 3354 del 12 de septiembre del 2001, con personería jurídica en ese entonces por el Ministerio de Bienestar Social considerando de conformidad al Art. 23 de la Constitución Política de la Republica, el

Estado Ecuatoriano reconoce y garantiza a los ciudadanos el derecho a la libre asociación, con fines específicos.

Habiendo ingresado al Ministerio la documentación correspondiente a la Asociación “CANTERAS SHOBOL CENTRAL” se estableció que su domicilio es en la parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia Chimborazo. Cumple además con los requisitos establecidos en el acuerdo Ministerial N°. 3354, publicado en el registro oficial N°. 417 del 21 de septiembre del 2001, entre ellos el registro 73 socios fundadores. Actualmente la ASOCIACIÓN CANTERAS SHOBOL CENTRAL remarca su vida jurídica como parte del conjunto de organizaciones de la Economía Popular y Solidaria con Número de resolución constitución/adecuación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y a su Reglamento de la Ley de Economía Popular y Solidaria SEPS-ROEPS 2014-005913 del 9 de septiembre del 2014, registrada con sesenta y un socios activos.

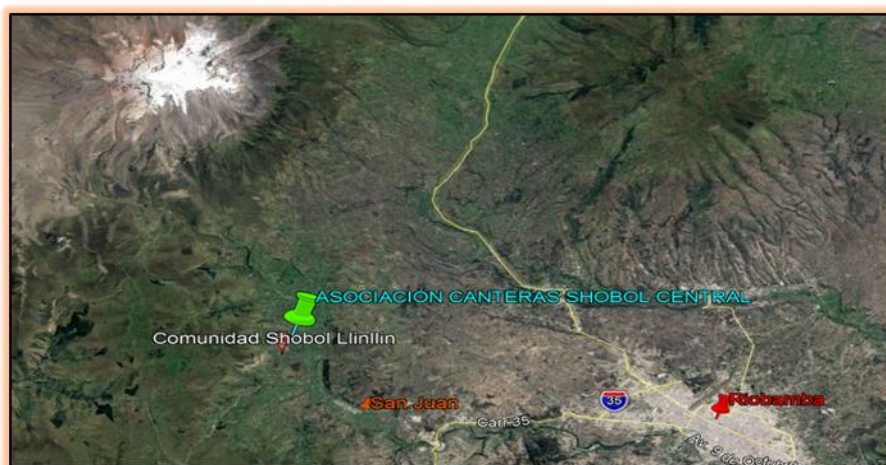
**Tabla 1-1:** Datos Generales de la Asociación

DATOS	DENOMINACIÓN
SECTOR	ASOCIACIÓN
RUC	0691703126001
RAZÓN SOCIAL	ASOCIACIÓN CANTERAS SHOBOL CENTRAL
PROVINCIA	CHIMBORAZO
CANTÓN	RIOBAMBA
PARROQUIA	SAN JUAN
DIRECCIÓN	COMUNIDAD SHOBOL LLINLLIN
TELÉFONO	032963993
ESTADO	ACTIVA

Fuente: Asociación Canteras Shobol Central, 2019

Realizado por: Atí, C. 2019.

### Ubicación Geográfica



**Figura 2-1:** Ubicación de la Asociación canteras

Fuente: Google maps

## Área de las Minas

La Asociación Canteras Shobol Central, cuenta con una superficie para la explotación de 12 hectáreas mineras, el mineral explotado corresponde a piedra Caliza.

## Método de Explotación

El método de explotación es a cielo abierto mediante bancos acarreado el estéril a sitios de escombrera con transporte; conforme las características del material se aplican un método específico, así cuando el material es fácilmente extraíble se utiliza maquinaria pesada, y si el material es de masa dura se utiliza voladura.

## Proveedores

La Asociación cuenta con 25 transportistas, quienes prestan de su servicio.

## Clientes

El cliente principal de la empresa Asociativa es la Unión Cementera Nacional UCEM C.E.M. conocido como la Cemento Chimborazo con quien se comercializa alrededor de 340,00 a 698,00 T.M. al día, hecho que no garantiza un futuro comercial favorable, debido a que la empresa cuenta con minas propias de caliza, más entendemos que al momento la oferta de la empresa Shobol complementa la necesidad de materia prima por que dicha empresa cementera no incurre en costo de producción ni transporte.

**Tabla 2-1:** Empresa Cementera Nacional

N°	CLIENTES	DIRECCIÓN
1	Unión Cementera Nacional UCEM	Dirección: Panamericana Sur, Km 14, Vía la Costa

**Fuente:** Asociación Canteras Shobol Central, 2019

**Realizado por:** Atí, C. 2019.

**Tabla 3-1: Hornos Industriales Productores de Cal**

<b>N°</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
1	Blanca Janeth Hernández	Chimborazo 14-40 y Morona
2	Gladys Luz García Cazorla	Calpi
3	Inés María Peñafiel Zumba	Lican
4	Jimmy Renato Besantes Jácome	Calpi
5	José A. Yaucen Chagñay	Barrio Primero de Mayo
6	José Adolfo Yaucen Lozano	San Juan
7	Juan Lata Soque	Lican
8	Manuel Guillermo Charig Agualsaca	San Juan
9	María Hortensia Charig Agualsaca	San Juan
10	Natividad Chagñay	Lican
11	Olga Lida Madroñero Huertas	Calpi
12	Rosa Gualancañay lozano	Calpi
13	Segundo Eusebio Caguana Guamán	Calera Shobol Pamba

**Fuente:** Asociación Canteras Shobol Central, 2019

**Realizado por:** Atí, C. 2019.

Para el caso de los hornos industriales productores de cal, la Asociación cuenta con 13 clientes, quienes se mantienen hasta el momento, pero esto no garantiza que estén siempre fijos, a diferencia de la Cementera Nacional a los hornos se comercializa alrededor de 100 a 140 viajes por semana, es decir la oferta de la empresa corresponde el envío de 4 o 8 metros por viaje.

### **1.1.3 Antecedentes investigativos del sector asociativo**

Para tener una idea más concreta de los esfuerzos que se efectúan en relación a la explotación minera desde la perspectiva de la organización asociativa, se describen a continuación algunas referencias bibliográficas que a más del aporte que brindarán para el desarrollo y propuesta de la investigación en curso, permitirán demostrar que en otros territorios se hace el esfuerzo indispensable para hacer actividad minera a pequeña escala y responsable:

**Tabla 4-1:** Antecedentes Investigativos  
Nivel Internacional

<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>ORIGEN- AÑO</b>	<b>AUTOR/RES</b>
Diagnóstico del Estado de la Gestión con Enfoque de Responsabilidad Social Empresarial del Sector Minero de la Región Cajamarca.	Perú- Cajamarca - 2016	Rolando Sánchez Coello Giovanna Isabel Blanco Pretel Zholy Indara Gonzáles Camacho Yolibeth Mariani Noriega Zavala
<b>RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN</b>		
<p>En resumen se detalla la investigación realizada para el sector Minero de la Región Cajamarca de Perú, diagnóstico desarrollado debido a que la minería es una de las actividades de mayor impacto y además en la Región se evidencia conflictos socio ambientales pasivos y latentes puesto a ello, al identificar la inexistencia sobre el estado de la gestión con enfoque de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) del sector minero, como consecuencia de la evolución y los cambios políticos se han dado modificaciones en problemas sociales, ambientales y económicas que son originados por el incorrecto accionar empresarial. Por lo cual las empresas necesitan tener una gran gestión responsable frente al medio ambiente, la sociedad y grupos de interés, formando fuentes de beneficios para una buena imagen corporativa siendo la gestión empresarial inherente a cada organización y que esta funcione como herramienta fundamental para la productividad y el crecimiento sostenido.</p>		
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>ORIGEN- AÑO</b>	<b>AUTOR/RES</b>
Organización Empresarial de Pequeños Mineros en el Oriente Antioqueño	Colombia- Medellín 2009	Kelli Karina Morelo Restrepo
<b>RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN</b>		
<p>La investigación efectuada sostiene que los problemas que enfrenta las empresas mineras de pequeña y mediana escala se sintetizan en los aspectos; técnicos, de productividad, sociales y culturales, de género y trabajo infantil, aspectos organizativos, de salud y seguridad, legales, económicos, financieros y de gestión empresarial. Por lo tanto, se deben plantear mecanismos de solución para estas variables críticas y fomentar las prácticas que sirvan de soporte</p>		

para iniciar el proceso de organización empresarial, como mecanismos de autogestión y soporte financieros, para lograr que la minería a pequeña y mediana escala en Colombia sea productiva, competitiva, creciente y sostenible.

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	ORIGEN- AÑO	AUTOR/RES
Una Propuesta de Cuadro de Mando Integral Para Minera Michilla	Chile- 2015	Carlos Baéz Poblete

**RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio recorrido menciona la propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Minera Michila estrategia que se establece a partir del análisis FODA determinando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas puesto que la minería presenta dificultad en el agotamiento de sus recursos que son expuesta a amenazas que se ve reflejando en el escenario de los insumos estratégicos, mercado laboral, su institucionalidad y los grupos de interés, partiendo de los atributos se procura determinar cuáles son las competencias centrales, necesidades de capacitación, como se plantea la cultura organizacional y cuáles son los aspectos claves que la identifican a la empresa hacia un nivel preferente. Por lo mencionado se desarrolla la estrategia aplicando el Cuadro de Mando Integral herramienta que permite propiciar el alineamiento de la organización.

**Fuente:** Repositorios; U. Católica Perú, U. Nacional de Colombia, U. Chile

**Elaborado por:** Ati, C. 2019



A Nivel Nacional

<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>ORIGEN- AÑO</b>	<b>AUTOR/RES</b>
“Propuesta de un Sistema de Control Estratégico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard, Aplicado a la Empresa Minera “Golden Mining” en el Cantón Ponce Enríquez”	Universidad de Cuenca-2015	Janneth Patricia Gaona Córdova Ximena Beatriz Rojas Peralta
<b>RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN</b>		
Mediante el desarrollo de la presente tesis se ha podido establecer la situación de la empresa “Golden Mining” a través del análisis tanto interno como externo realizado, determinando ciertos problemas que le impiden desarrollar mejor sus actividades, siendo la falta de una herramienta de gestión estratégica una de las principales falencias que ha presentado, así como la generación de resultados negativos; por lo cual se plantea una metodología de diseño del Balanced Scorecard propuesto al desarrollo inicial, se pudo constatar su importancia para facilitar la gestión integral de la sociedad y su contribución a la toma de decisiones, mejorando el desempeño organizacional, operativo base legal y organizativa.		
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>ORIGEN- AÑO</b>	<b>AUTOR/RES</b>
Mejoramiento de los Procesos de Gestión del Área Financiera-Administrativa “Empresa Aurelian Ecuador S.A.”	Quito – 2014	Paulina Alexandra López Ana Bertha Medina Caicedo
<b>RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN</b>		
En forma sucinta la presente tesis de Maestría detalla el estudio efectuado a la “Empresa Aurelian” la inexistencia de manuales de procedimientos y políticas que sirvan de directrices para el desarrollo de las tareas, lo cual por falta de lo detallado ocasiona exceso de trabajo, esfuerzo, el uso de recursos que no son manejados eficientemente y en efecto de ello no se realiza la explotación adecuadamente. En versión a esto se desarrolla procedimientos para la gestión del área Financiera- Administrativa que permita la buena habilidad, desarrollo de las actividades y la satisfacción del cliente permitiendo ser esta una gran herramienta, guías, registros y sistemas de información que auxilie a realizar un cambio organizacional óptimo a alcanzar su grandes objetivos.		
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>ORIGEN- AÑO</b>	<b>AUTOR/RES</b>
Plan Estratégico Para la Empresa Minera Canteras de la Parroquia San Mateo	Esmeraldas-2015	Ana Cecilia Vaca Jervis

Cantón y Provincia Esmeraldas		
<b>RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN</b>		
<p>El trabajo desarrollado alimenta un Plan Estratégico de la “Empresa Minera Canterosa” situación que se ve la necesidad de diseñar dicha acción que le ayude implementar cambios para la optimización de sus recursos, la insuficiencia obtenida se detalla mediante el análisis FODA permitiendo esta dar resultados para el diseño de un direccionamiento de reorientación de su filosofía empresarial, elaboración de manuales de políticas y procedimientos, determinación de indicadores, asignación de presupuestos, desarrollo comunitario, planes de reciclaje y control ambiental, es por ello que la empresa Canteras desarrolla la actividad minera y está en proceso de un tiempo cambiante lo cual pueda llevar de manera justa su gestión como conocer, planificar y controlar su gestión para su crecimiento empresarial.</p>		
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>ORIGEN- AÑO</b>	<b>AUTOR/RES</b>
“Diagnostico Administrativo- Financiero de la empresa minera Reina de Fátima S.A. ubicada en la parroquia Arcapamba del cantón Zaruma, provincia de El Oro, periodo 2010-2011. Propuesta de mejoramiento”	Loja-2012	Brenda Estefanía Armijos Ramón
<b>RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN</b>		
<p>El estudio realizado determina realizar un diagnóstico a la empresa minera Reina de Fátima con la finalidad de conocer su situación e inconsistencias que suceden en el entorno interno y externo de la empresa para lo cual el estudio enfoca en determinar sus causas y efectos de los problemas administrativos y financieros y en proponer a los directivos y personal un instrumento que les sea útil para orientar las actividades con mayor solidez, puesto que la dicha empresa necesita una reestructuración como en los casos de su estructura orgánica, una adecuada segregación de funciones, procesos de reclutamiento personal, el direccionamiento estratégico empresarial, sistema de monitoreo de actividades, capacitación y el manejo adecuado del capital de trabajo. Todo ello enfocado a un mejoramiento basado en mecanismos y herramientas viables para el desarrollo.</p>		

**Fuente:** Repositorios; U. Cuenca, Escuela Politécnica Nacional, U. Católica del Ecuador- Esmeraldas, U. Loja

**Elaborado por:** Ati, C. 2019

A Nivel Provincial

<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>ORIGEN- AÑO</b>	<b>AUTOR/RES</b>
Propuestas de estrategias de gestión comerciales para fortalecer las ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas de explotación minera de la provincia de Chimborazo, caso de estudio cantera san Andrés del Cantón Guano, periodo 2013.	Riobamba-2014	Verónica Paola Gavilanes Moyano Lenin Fernando Naranjo Bonilla
<p><b>RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN</b></p> <p>La investigación efectuada sostiene en plantear una propuesta de estrategia de gestión comercial con finalidad de fortalecer las ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas de explotación minera, dado que en el trabajo titulado se considera el caso de una cantera del Cantón Guano que por realizar su actividad principal la empresa no cuenta con modelos de gestión comerciales estas dadas por la competencia, las exigencias del mercado que cada vez va significativamente avanzando. Es por ello del tema considerado adaptable a la Cantera que servirá como herramienta para el desarrollo sostenible y que a su vez siga contribuyendo a este desarrollo mediante buenas estrategias de gestión.</p>		

**Fuente:** Repositorios; Epoch  
**Elaborado por:** Ati, C. 2019

Resumiendo la información presentada como antecedente investigativo, es necesario destacar que el material de referencia encontrado apunta al Diseño de sistemas de gestión (SG), elaboración de manuales orgánico-funcionales y técnicos, estrategias comerciales, planificación estratégica y cuadro de mando integral no solo de empresas mineras sino de sectores organizados de pequeños productores mineros, hecho que ayudan a reforzar la intencionalidad de la presente investigación con respecto a la empresa asociativa Canteras Shobol Central.

Sin duda la explotación minera que se la ejecuta al margen de los procedimientos técnicos, ambientales, sociales, comerciales y administrativos, se transforma en una actividad ilegal, la cual atrae una multiplicidad de actores y problemas de todo orden, mismos que son enfrentados con dureza por las políticas públicas a través de sus autoridades de control minero y del orden.

No es ese el caso de la empresa asociativa referida, sin embargo lo que se determine en el diagnóstico empresarial asociativo y la validación del criterio de dirigentes y administradores por parte de los socios, ayudarán a fundamentar las iniciativas que se van a proponer para evitar en el tiempo, que el desorden, anarquía y la propia idiosincrasia de sus dueños (más relacionada con su cultura, tradiciones), no le convierta con el paso del tiempo en una empresa donde los pocos socios o administradores que manejan la información, superpongan sus intereses contra quienes se involucran poco con el destino de la empresa o si se involucran por algún tipo de beneficio se postren en el conformismo frente al gran reto para que la actividad económica desarrollada se sujete siempre en la expectativa social y sostenibilidad ambiental, que garanticen beneficios para la comunidad y los socios en función de la vida útil de la explotación racional de la cantera.

#### **1.1.4 La asociatividad en el Ecuador**

La Asociatividad en el Ecuador busca el fortalecimiento de empresas, especialmente rurales, gremiales y democráticas, estas entidades se encuentran formadas por socios y dirigentes, los cuales los representan como una sola fuerza frente a los organismos del Estado, con un enfoque reivindicativo de sus derechos para impulsar la producción de bienes y servicios en favor de sus socios y consumidores en general, lo cual fomente la capacitación y asistencia técnica en las organizaciones para llegar a la defensa de la autonomía. (Borja, Alarcón & Quizhpe, Julio 2017)

*El Asociativismo aparece como una estrategia para enfrentar los retos de los procesos de concentración de la riqueza e interconexión económica de territorios y personas excluidas de los procesos económicos y de mercado que exigen un nuevo papel de los gobiernos seccionales en la promoción del desarrollo local (SENPLADES, 2012).*

Al respecto para lograr que la asociatividad logre un mejor mecanismo de desarrollo sustentable considera según (Chóez, 2014) lo siguiente: Los agentes que tienen un papel importante en la proliferación de los modelos asociativos en Ecuador se los considera; al Estado, los gremios empresariales, las asociaciones o cámaras de comercio e industria, las universidades y las entidades que establecen estándares. (p.29)

La Asociatividad en el Ecuador, en algunos casos ha contribuido a la superación de la administración tradicional y al desarrollo de un nuevo enfoque de administración local con roles, principios y valores renovados mediante el seguimiento de empresas asociativas (también cooperativas y comunitarias) dedicadas a la producción agropecuaria agroindustrial, artesanal, comercial e industrial a micro y pequeña escala.

Al respecto en el país, el Estado a través del MIES, MAGAP, CFN, MIPRO y otras entidades han impulsado importantes experiencias asociativas y además ligadas a las cadenas productivas y redes que permiten una integración más directa con el mercado.

Es precisamente la empresa asociativa CANTERAS SHOBOL CENTRAL, el escenario donde se analizará desde la perspectiva de la Asociatividad en el Ecuador, en la Provincia de Chimborazo y el Cantón Riobamba, la problemática que se desarrolla en todo a su estructura administrativa y operatividad, cuyas características se inscriben el reflejo de lo que su organización socio-empresarial y las formas de participación de los socios en diferentes procesos de la gestión, para lograr con ello la formulación de una propuesta adecuada a los resultados del diagnóstico y a la proyección que el tiempo tendrá dicha organización de la Economía Solidaria. Para ello las herramientas y paradigmas de la administración aplicables al caso, serán las herramientas que faciliten dicho propósito.

## **1.2 Marco teórico**

### **1.2.1 Gestión**

Se entiende gestión como el proceso de realizar las actividades en forma coordinada por el cual se lleven acciones de planificación hasta el control. De acuerdo a Gallego, ( 2013) afirma: “Según el diccionario de la Real Academia Española, se entiende por *Gestión* es «la acción y efecto de gestionar o administrar»” (p.8).

### **1.2.2 Sistema de gestión SG**

Es una serie de procesos, acciones, tareas requeridas sobre un conjunto de elementos (RR. HH), procedimientos, estrategias, planes, recursos, productos, etc.) Para lograr el éxito sostenido de una organización, disponiendo con ello de la capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes o beneficiarios, trabajadores y otras partes interesadas en el largo plazo y de un modo equilibrado y sostenido.

### **1.2.3 Gestión administrativa**

Según Cujilema, (2017) indica en su tesis que para Münch:

La gestión administrativa es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración que comprende de una serie de fases, etapas o funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. (p.29)

### **1.2.4 Administración**

Por su parte la administración es un proceso social que realiza el estudio general de las organizaciones. De acuerdo a Sánchez, (2015) “La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboren o trabajen en grupo, y alcancen con eficiencia metas seleccionadas” (pág. 46).

Además, Münch & García, (2015) indican la administración según:

*“American Management Association. Es la actividad por el cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros”* (p. 28).

### **1.2.5 Funciones del proceso administrativo**

Las funciones del proceso administrativo, de acuerdo a una compilación de definiciones realiza por Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) se considera los siguientes procesos:

- **Planeación:** Consiste en determinar y formular estrategias en el presente, para fijar lo que se pretende hacer en el futuro.

- **Organización:** Es una sociedad de un entorno que actúan e interactúan entre sí, y que mediante la utilización de los diferentes recursos se logra determinados fines.
- **Dirección:** La dirección hace referencia a la orientación efectiva de todo lo planeado, es decir a la persecución de los objetivos establecidos.
- **Control:** Es el mecanismo que posee la finalidad de verificar la eficacia de las actividades que se realizan y de los resultados obtenidos.

Estas funciones en la práctica se hallan profundamente relacionadas, es decir que una depende de otra para concluir con un resultado esperado, además en el desarrollo cada proceso se retroalimenta para el ciclo siguiente.

### **1.2.6 Empresa**

Es un ente u organización que realizan actividades de diferente índole que utiliza los recursos necesarios para generar un bien o prestar un servicio ya sean con o sin fines de lucro. De acuerdo a Guerrero & Galindo, (2014) afirma que según:

El *diccionario de la Real Academia Española* define el concepto “*empresa*” como la “entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad”. (p.17)

### **1.2.7 Recursos de la empresa**

Todas las empresas requieren para el logro de sus objetivos contar con recursos que apoyen su gestión. De acuerdo a las compilaciones realizadas por Guerrero & Galindo, (2014) definen los siguientes recursos:

- **Recursos humanos:** Son considerados a las personas siendo los más valiosos de la organización, ya que sin ellos prácticamente todo aquello que forma parte de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa no tendrían sustento no operatividad.
- **Recurso financiero:** Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta una empresa y que suelen ser de vital importancia para la toma de decisiones.
- **Recursos materiales:** Es otro los recursos que necesita la empresa para realizar a cabo sus objetivos, es decir material tangible como; edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, herramientas de trabajo, instrumentos, materias primas, productos en proceso, productos terminados, etc.

- **Recursos técnicos:** Son recursos de la naturaleza intangible; sin embargo, sirven como herramienta e instrumento auxiliares en la coordinación de otros recursos como; sistemas, Software, programas, etc. ( p.p 26-27)

### ***1.2.8 Estructura organizacional***

Es el grado de organización interna en las que se establecen cadenas de autoridad y responsabilidad en sus áreas, mismas que permitirán una coordinación eficiente para la toma de decisiones.

La estructura organizacional especifica las relaciones formales de dependencia, los procedimientos, los controles y la autoridad y los procesos para la toma de decisiones. Por tanto, la estructura organizacional influye en el modo de trabajar de los administradores y en las decisiones que surgen de ese trabajo. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, p. 332)

### ***1.2.9 Organigrama***

El organigrama permite a las organizaciones llevar a cabo de manera ordenada todas y cada una de las estructuras representadas, (Gallardo, Cruz, & Fajardo, 2015) explica que, un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una empresa u organización, representan las estructuras departamentales y, en algunos casos las personas que las dirigen, y muestran un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias de vigor en la organización. (p. 94)

### ***1.2.10 Nivel de estructura organizacional***

Se determina que para el desarrollo de una estructura se debe considerara precisamente un orden del cual se da curso a la propuesta en marcha del proyecto. De acuerdo a (Torres & Torres, 2014) considera de la siguiente manera:

- **Corporativo:** Es el nivel más elevado de una corporación o matriz, responsable de dictar las estrategias, lineamientos, estándares políticos para toda la organización.
- **División o unidad estratégica:** Es el segundo nivel de una corporación, es depositario y ejecutor de las estrategias, en lagunas ocasiones tiene autorizada autonomía.
- **Funcional:** Es el conjunto de actividades de un individuo que tiene una posición particular describe el comportamiento que se espera de estas personas cuando ocupa una posición determinada.



- **Operativo:** En el nivel concluyente de la planeación. Es quien realiza las actividades y tareas de planeación, el que hace que la planeación sea medible, concreta y tangible por los resultados obtenidos. (p.104)

#### **1.2.11 *Manual de funciones***

De acuerdo a (Galindo, 2011) “Expresa todas las actividades que debe desarrollar un trabajador en determinado cargo contemplando las responsabilidades que le son inherentes, así como su nivel de interacción con las demás dependencias” (p.126).

#### **1.2.12 *Asociatividad***

En este contexto comprende “La Asociatividad de las organizaciones sociales en el Ecuador enuncia cooperación, unión, reciprocidad entre individuos y organizaciones que se juntan voluntariamente con el fin de satisfacer sus necesidades, lograr un solo propósito, bajo la participación y el esfuerzo colectivo” (Borja, Alarcón, & Quizhpe, 2017, p. 2)

#### **1.2.13 *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria***

Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. (Superintendencia Economía Popular y Solidaria, 2019)

#### **Objeto de la ley de Economía Popular y Solidaria**

Por parte desde el 2008, la Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 283 define al sistema económico como “social y solidario, que reconoce al ser humano como sujeto y fin; que propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y que tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”. (SEPS, 2019)

#### **1.2.14 *Capitales que describen la gestión empresarial (herramienta aplicada):***

Los capitales, de acuerdo a su contexto de enunciaciones realizadas según Sánchez, Aguilar & Gutiérrez (2015) determina los siguientes:

- **El Capital Social:** Se refiera a la organización social como tal, cuya relación se *cimenta en la construcción de redes de solidaridad, de comunicación; relaciones sociales en base los temas comunes como el de vecindad, etnia, territorio; asociaciones para producir, para resolver problemas comunes; normas y sobre todo la disposición para trabajar por el bien común de los socios y de la comunidad de la cual provienen.* (p.10)
- **El Capital Humano:** Constituye la empresa asociativa consigna el valor dado de las capacidades en función de la formación laboral que manifiestan socios, administradores y trabajadores, para trabajar por el bien común de la empresa minera rural.
- **El Capital Económico:** Es una medida de sostenibilidad financiera de la organización asociativa compuesta por los activos como el efectivo, créditos, deudas, ahorros, liquidez, financiamiento y aquellos bienes económicos que se necesita para la producción que se los utiliza para mantener la operación
- **Capital Comercial:** Se refiere a la capacidad que demuestra en la práctica la Asociación asociativa para hacer negocios e intercambios comerciales de sus productos o servicios. Denota la visión de mercado y el potencial de diferenciación que puede lograr frente a otros competidores.
- **El Capital Físico:** Se lo puede definir como los activos básicos con el que cuenta empresa asociativa y aquellos que participan en las actividades socio-organizativas y gestión empresarial, los cuales se destacan los activos relacionados con su infraestructura física, las herramientas de producción, vehículos, herramientas de oficina etc.
- **El Capital Natural:** Hace referencia al conjunto de recursos naturales es decir (tierra, cultivos, bosques, praderas de conservación) y servicio medioambiental de los cuales se derivan los recursos que la empresa asociativa requiere para el desarrollo del giro del negocio en función del bienestar colectivo de sus asociados y comunidad se asientan.

### **1.2.15 Sector asociativo**

Por su parte en el Artículo 18 de La Ley de Economía Popular y Solidaria, (2018) define al Sector Asociativo:

Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada. (p. 9)

### **1.2.16 Estructura Interna de la Asociación Productiva**

Por demostrar, además, la forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato. (LOEPS, 2018, p.9)

### **1.2.17 Piedra Caliza**

Es una roca sedimentaria compuesta mayoritariamente por carbonato de calcio, generalmente calcita, aunque frecuentemente presentes trazas de magnesita y otros carbonatos, se utiliza en la fabricación de tejas, vidrios, productos de limpieza, esculturas y pares de edificios. (Banco Central [ BCE], 2015)

## CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

### 2.1 Enfoque de investigación

La metodología que se utilizará en el presente estudio será descriptiva-analítica, partiendo de generalidades como: factores económicos, sociales demográficos, infraestructura productiva, comportamiento asociativo, entre otras variables. De igual forma para el levantamiento de la información se aplica una encuesta directa a todos los socios, dirigentes y administradores, debido a que es la herramienta más adecuada para obtener la información deseada en este estudio.

### 2.2 Nivel de investigación

#### 2.2.1 *Investigación Exploratoria*

Según Múñch & Ángeles, (2015) define que la investigación exploratoria “Se realiza con finalidad de conocer el contexto sobre el tema que se va realizar el estudio cuando no se tiene una idea específica de lo que se desea estudiar o es poco conocido” (p.30).

Se utiliza este tipo de investigación con la finalidad de llegar a conocer la situación de la Asociación tanto en la administración, recursos, proceso de despacho de la materia prima y determinar las suficientes pruebas relacionadas para la realización de la investigación.

#### 2.2.2 *Investigación Descriptiva*

Se empleará este nivel de investigación de tal forma que se detallará la situación actual de la Asociación, la misma que servirán de información importante para la presente investigación. De acuerdo a Bernal, (2016) “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p.143)

### 2.3 Diseño de investigación

Para el estudio el diseño de investigación que se utilizará será la siguiente:

- **Documental:** Se empleará este tipo de investigación con la finalidad de desarrollar el trabajo mediante la recolección de documentos internos de propiedad de la Asociación de

manera que estos ayudará de soporte para obtención de datos que son necesarios para la elaboración del trabajo.

- **Explicativa:** Se pretende determinar el impacto que se efectúa en las actividades de trabajo de la asociación lo cual permita fortalecer las decisiones que se pretendan realizar.

## **2.4 Tipo de estudio**

### **2.4.1 Investigación de Campo**

El estudio contempla dentro de la investigación de campo porque según Múñch & Ángeles, (2015) define “Son estudios que se realiza en el lugar de trabajo o en el medio donde se desarrolla el problema”. (p.29). Para lo cual la realización del trabajo se procederá a extraer información directa y reales desde el lugar de la Asociación, estas ayudando a generar la participación y posteriormente obtener información para el desarrollo de la investigación.

### **2.4.2 Investigación Documental**

De acuerdo a Bernal, (2016) “Consiste en el análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas o estado actual respecto al tema de estudio” (p.146).

Se empleará este estudio porque se utilizará investigaciones de fuentes:

- **Primarias:** Donde se aplicará la respectiva encuesta determinada para los integrantes de la Asociación Canteras.
- **Secundarias:** Se acogerá información relacionada a la investigación de diferentes fuentes de consulta existente y acorde al trabajo.

## **2.5 Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra**

### **2.5.1 Población**

La población según Bernal, (2016) se compone de “Conjunto de los sujetos o elementos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p.214)

Para la presente investigación se considerará el censo de la organización: para el nivel asociativo de la estructura organizacional: correspondiente a 16 dirigentes que intervienen la

Junta de Directiva, Junta de Vigilancia y a un promedio de 71 socios de la organización; para el componente empresarial de la estructura organizacional: 1 administrador y 2 operarios.

**Tabla 1-2:** Vocales Principales de la Junta Directiva

<b>DIGNIDADES</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>
VOCAL PRINCIPAL 1	Tobías Enrique Guamán Socag
VOCAL PRINCIPAL 2	Esteban Morocho Yuquilema
VOCAL PRINCIPAL 3	Pascual Nono
VOCAL PRINCIPAL 4	Rosa Hortensia Yupanqui Velata
VOCAL PRINCIPAL 5	Mercedes Caizaguano
VOCAL SUPLENTE 1	Ricardo Marcelino Guamán Cando
VOCAL SUPLENTE 2	Elsa Carmita Llangoma Yumbo
VOCAL SUPLENTE 3	Ernesto Guamán Ilbay
VOCAL SUPLENTE 4	Pascual Ganán Nono
VOCAL SUPLENTE 5	Catalina Inga Socag.

**Fuente:** Asociación Canteras Shobol Central, 2019

**Realizado por:** Atí, C. 2019.

**Tabla 2-2:** Vocales de la Junta de Vigilancia

<b>DIGNIDADES</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>
VOCAL PRINCIPAL 1	Mario Fausto Guzmán Guamán
VOCAL PRINCIPAL 2	Mario Ilbay Naranjo
VOCAL PRINCIPAL 3	Pastora Amelia Ganán Ganán
VOCAL SUPLENTE 1	Rosario Inga Socag
VOCAL SUPLENTE 2	Sara Yubillo Guamushi
VOCAL SUPLENTE 3	Miguel Disho Ganán

**Fuente:** Asociación Canteras Shobol Central, 2019

**Realizado por:** Atí, C. 2019.

**Tabla 3-2:** Administrador

<b>DIGNIDADES</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>
Representante legal	Zarate Ganan Jorge Luis

**Fuente:** Asociación Canteras Shobol Central, 2019

**Realizado por:** Atí, C. 2019.

**Tabla 4-2:** Operarios

<b>DIGNIDADES</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>
Operario 1	Barrionuevo Chillagana Byron Edwin
Operario 2	Yupa Quispe Segundo Manuel

**Fuente:** Asociación Canteras Shobol Central, 2019

**Realizado por:** Atí, C. 2019.

La población está integrada además por los socios que conforman la actividad minera asociativa, con quienes se validarán los criterios que tiene la Dirigencia y administradores de la empresa.

### **2.5.2 Muestra**

Para este aspecto no se procede a la realización del muestro, por cuanto que, al ser un universo pequeño conformado se aplicará la investigación al 100% de la población.

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

### **2.6.1 Métodos**

Según Eyssautier de la Mora, (2016), “el método inductivo-deductivo estudia casos individuales para llegar a una generalización, conclusión o norma general para después deducir las normas individuales” (p.84).

**Método inductivo:** Se utilizará este método para la investigación, partiendo de una serie de observaciones que permiten el desarrollo de las situaciones que inciden en el crecimiento de la Asociación.

**Método deductivo:** Este método ayudará a las situaciones generales que se detallan en la teoría misma que generará ajustar situaciones concretas y mejorará los procesos internos de la empresa.

### **2.6.2 Técnicas**

#### **Encuesta**

“Es considerado a una hoja de preguntas, que se las emplea o se propone para obtener una veracidad de una cosa de estudio” (Eyssautier de la Mora, 2016, pág. 100). A través de la encuesta se recopilará información relevante que permita visualizar las necesidades adaptadas a la Asociación la misma que serán aplicadas mediante un cuestionario de preguntas.

#### **Observación**

La observación se realizará de manera directa mediante el cual permitirá recolectar información a través de la observación de documentos necesarios en la Asociación. De acuerdo a (Eyssautier de la Mora, 2016) “Consiste en relacionarse de manera directa, con personas, hechos, acciones, situaciones o con el medio que lo forman para realizar la investigación” (p.83).

### **2.6.3 Instrumentos**

**Cuestionario:** Se empleará una serie de preguntas a fin de recabar información relacionada a la problemática de la Asociación, permitiendo de esta manera agilizar la investigación.

### **2.7 Hipótesis**

Con el diseño de un sistema de gestión administrativa, la empresa asociativa Canteras Shobol Central, alcanzará compromiso y participación de sus socios para lograr solides organizativa, sustentabilidad ambiental y permanencia en el mercado.

### **VARIABLES**

#### **Variable Independiente**

Sistema de gestión administrativa

#### **Variable dependiente**

Compromiso y participación de sus socios



## CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 3.1 Resultados

#### 3.1.1 *Análisis e interpretación de resultados*

##### 3.1.1.1 *Diagnóstico de la empresa asociativa Canteras Shobol Central*

#### **Antecedentes:**

Para el desarrollo del presente diagnóstico, se utilizó la herramienta basada en el “enfoque de medios de vida sostenibles” del documento “Diagnóstico de la capacidad empresarial socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles”; desarrollado por la CATIE (Solutions for environment and development), metodología que contempla la descripción de siete tipos de capitales (Social, Humano, Económico, Comercial, Físico y Natural) que se generan en la empresa asociativa a partir del trabajo productivo asociativo y con proyecciones sostenibles, coligados al desarrollo de diferentes estrategias de vida que dependen de los activos y/o recursos básicos, materiales, sociales tangible o intangibles que los socios de las Asociación poseen de manera individual o como producto del esfuerzo colectivo para la generación de beneficios comunes.

Dichos recursos son vistos por la metodología propuesta, como la base de capitales antes citados, de los cuales provienen diferentes procesos productivos que complementan los medios de mejoramiento de la calidad de vida del conjunto de socios que conforman la organización productiva.

Para el análisis numérico de los indicadores investigados, se utiliza una escala de valoración de 1 a 5 con su respectiva semaforización (aporte para la valoración y análisis de las matrices de Diego Barba Bayas):

#### **Valoración según indicadores**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La metodología no utiliza la valoración de 3 como parte de la escala, en virtud de que considera que la respuesta puede ser muy ambigua de la empresa, al tratar de insinuar que “cumple, pero no cumple”. Sin embargo, consideramos en la aplicación dicho valor en cuestión de que la

información es verificada a modo que se podrá comprobar en las observaciones de la herramienta que se adjunta como (Anexo C), lo cual implica validar los valores una vez ubicada la información existente que da fe cada factor evaluado. También consideramos importante trabajar con este valor, en virtud de que los promedios se ubican en dicho rango (3 a 3.99).

Para este análisis se ha considerado la evaluación acorde a los parámetros y valoraciones de la Matriz general de Evaluación que se presenta en el anexo C, utilizando además la técnica de semaforización y escala para precisar lo crítico (1 a 2. rojo), lo que se va cumpliendo paulatinamente o está en proceso (3 a 3.99 amarillo) y lo que se puede evidenciar a través de documentación física y digital existente en la empresa (4 y 5 Verde). Para el procesamiento de la información se toma en cuenta lo siguiente:

**Tabla 1-3:** Discernimiento de los capitales según el número de criterios e indicadores

<b>CAPITALES</b>	<b>PESO PORCENTUAL DE CADA CAPITAL</b>	<b>NÚMERO DE CRITERIOS</b>	<b>NÚMERO DE INDICADORES</b>
Capital Social	15	10	38
Capital Humano	15	8	31
Capital Económico	20	6	27
Capital Comercial	25	12	36
Capital Físico	10	5	8
Capital Natural	15	7	15
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>155</b>

Fuente: Metodología CATIE, 2015

Realizado por: Atí, C. 2019.

Cada criterio tiene un número determinado de indicadores que se puede confirmar en la tabla del (Anexo C) por ello directamente los promedios se destacan en las tablas que a continuación se irán interpretando.

En base a esta aclaración necesaria, se procede a relatar los resultados del autodiagnóstico de la Asociación que motiva la presente investigación.

## **1. Análisis del Capital Social**

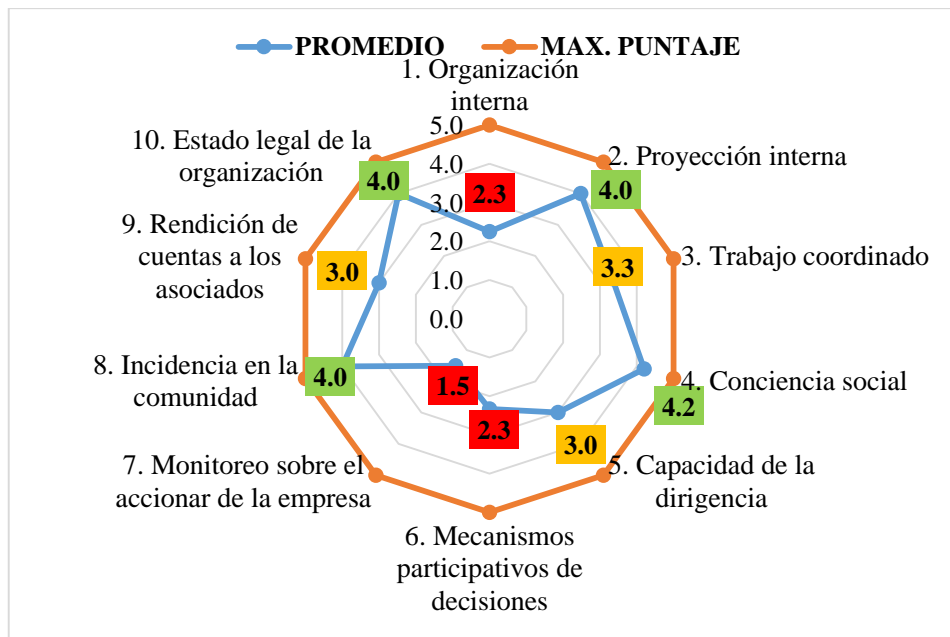
El capital social para el efecto del presente diagnóstico se refiere a la organización social como tal, cuya relación según CATIE se fundamenta en la construcción de redes de solidaridad, de comunicación; relaciones sociales en base los temas comunes como el de vecindad, etnia, territorio; asociaciones para producir, para resolver problemas comunes; normas y sobre todo la disposición para trabajar por el bien común de los socios y de la comunidad de la cual provienen. (p.10)

Este capital social es el que facilita la coordinación, la cooperación, la acción colectiva con perspectiva de bien común. Para este criterio el peso para el análisis representa el 15% entre los seis capitales investigados.

**Tabla 2-3:** Resultado Capital Social en la empresa Asociativa canteras Shobol Central

N°	CRITERIOS	PUNTAJE ALCAN.	N° INDI.	PROM.	PESO %	MAX. PUNT.
1	Organización Interna	9	4	2.3	1.5	5
2	Proyección Interna	8	2	4.0	1.5	5
3	Trabajo Coordinado	10	3	3.3	1.5	5
4	Conciencia Social	21	5	4.2	1.5	5
5	Capacidad de Dirigencia	18	6	3.0	1.5	5
6	Mecanismos participativos de Decisiones	7	3	2.3	1.5	5
7	Monitoreo Sobre el Accionar de la Empresa	9	6	1.5	1.5	5
8	Incidencia en la Comunidad	5	1	4.0	1.5	5
9	Rendición de Cuentas a los Asociados	15	5	3.0	1.5	5
10	Estado Legal de la Organización	12	3	4.0	1.5	5
	<b>TOTAL</b>	<b>113</b>		<b>3.2</b>	<b>15</b>	

Fuente: Asociación, Administrador y Dirigencia; Archivo, 2019  
Realizado por: Ati, C. 2019.



**Gráfico 1-3:** La Empresa y el Capital  
Realizado por: Ati, C. 2019

Fundamentado en el concepto, es evidente que la empresa Asociativa **Canteras Shobol Central** manifiesta un conjunto de debilidades organizativas (Tabla 9-3 y Gráfico N°1-3) hacia adentro.

Con respecto al Monitoreo sobre el Accionar de la Empresa, alcanzó una valoración promedio de 1.5/5 (rojo), lo cual indica que la capacidad de dar seguimiento a acciones y resultados de la

organización no está aún muy desarrollada, no se aplica un sistema al respecto por parte de los socios y dirigentes.

Los Criterios de Organización Interna y los Mecanismos Participativos de Decisiones alcanza un promedio de 2.3/5 (rojo), que representa el desconocimiento de temas normativos relacionados con las funciones y responsabilidades de los Organismos de Gobierno por parte de los dirigentes que la conforman, debido entre otros aspectos a la falta de procesos que permitan integrar de manera paritaria los comités de trabajo con perspectivas de igualdad de derechos, entre socios y socias.

En cuanto a los criterios de Rendición de Cuentas a los Asociados y Capacidad de Dirigencia la valoración alcanza 3.0/5 (amarillo), en consecuencia a lo establecido no se refleje cumplimientos periódicos de los informes a los asociados, la interpretación de información financiera y su presentación no contempla su profundidad por desconocimiento de términos contables por parte de la directiva para extremo tomar buenas decisiones socio empresariales. Adición a ello el criterio del Trabajo Coordinado indica un valor de 3.3/5 (amarillo), lo cual manifiesta que se debe mantener el trabajo aún más como unidad coordinada sobre todo para reforzar las capacidades dirigenciales que además se muestre en la permanente rendición de cuentas ante la asamblea.

Los criterios Proyección Interna, Incidencia en la Comunidad y Estado Legal de la Organización sostiene un promedio de 4.0/5 y para la Conciencia Social su calificación es de 4.2/5 (verde) al contemplar que su plan estratégico el cual se encuentra formulado pero aún requiere de refuerzo para que la dirigencia y socios visualice las directrices y comportamiento de la empresa para alcanzar las aspiraciones proyectadas. La Participación en la Comunidad aún no es desarrollada de manera más objetiva a partir de las relaciones de solidaridad y reciprocidad, que respondan a los intereses culturales, deportivos, sociales, programas y proyectos de desarrollo que se promuevan desde la empresa, tomando en cuenta además la participación de acciones promovidas por políticas de género apropiadas para el goce o ejercicio de los derechos igualitarios entre socios y socias.

Sin embargo, se nota esfuerzos para proyectar a la organización desde los propios organismos de gobierno, para lo cual se insiste en crear una conciencia social de cooperación y la responsabilidad empresarial que de manera positiva va logrando resultados de incidencia política, productiva comunitaria ya que al solo reconocimiento jurídico de la empresa, genera presencia y respeto en el territorio.

Con todas las evidencias encontradas para efectuar tal descripción, es fundamental recalcar que el capital social o la consolidación de la propia organización cuyo promedio del conjunto de factores es de **3.2/5** (amarillo), siguen un proceso largo y sostenido, enfrentando a las propias dificultades que la cultura de participación y la propia idiosincracia de los socios, en especial dada la lentitud para toma de decisiones, ya que si no se trabaja más en la propia construcción y la confianza de los socios en su organización asociativa, el proceso se verá lleno de dificultades que por mínimas e importantes que parezcan, se podrán transformar en insalvables para lograr aquellos objetivos y metas alcanzables si y solo si, se refuerza la participación y conocimiento de los roles referenciados en el concepto asociativo de la responsabilidad para asumir compromisos y lograr el éxito sostenido de la empresa.

## 2. Análisis del Capital Humano

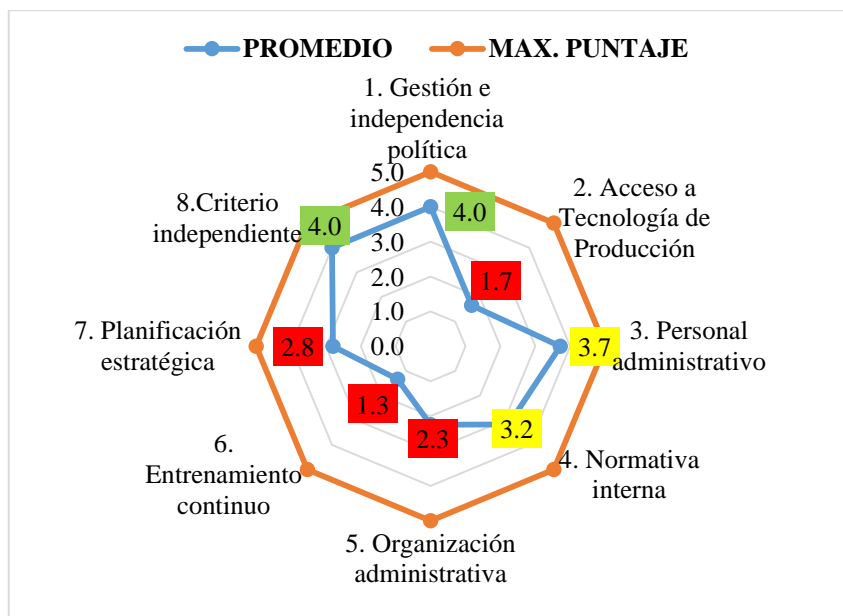
Este capital que constituye la empresa asociativa remite el valor dado de las capacidades en función de la formación laboral que manifiestan socios, administradores y trabajadores, para trabajar por el bien común de la empresa minera rural. El capital humano por su aporte debe ser desarrollado desde el punto de vista de la capacitación que responda a la necesidad de optimizar la actitud, el conocimiento, las habilidades o conducta del personal y de la experiencia señalada en el proceso de la actividad práctica de los socios no solo en lo que corresponde al giro del negocio, sino de la forma como se lo deben administrar.

La presencia de este capital representa el 15% del peso específico del análisis sobre el resto de capitales, por tanto, en lo que respecta a la organización Canteras Shobol Central, su evaluación desencadena las siguientes reflexiones sistematizadas en la (Tabla 10-3 y Gráfico 2-3):

**Tabla 3-3:** Resultado Capital Humano en la empresa Asociativa Canteras Shobol Central

N°	CRITERIOS	PUNTAJE ALCAN.	N° INDL.	PROM.	PESO PORC. %	MAX. PUNT.
1	Gestión e Independencia Política	8	2	4.0	1.9	5
2	Acceso a Tecnología de Producción	3	3	1.7	1.9	5
3	Personal Administrativo	26	7	3.7	1.9	5
4	Normativa Interna	19	6	3.2	1.9	5
5	Organización Administrativa	9	4	2.3	1.9	5
6	Entrenamiento Continuo	4	3	1.3	1.9	5
7	Planificación	14	5	2.8	1.9	5
8	Criterio Independiente	4	1	4.0	1.9	5
	<b>TOTAL</b>	<b>87</b>		<b>2.9</b>	<b>15</b>	

Fuente: Asociación, Administrador y Dirigencia; Archivo, 2019  
Realizado por: Atí, C. 2019.



**Gráfico 2-3: La Empresa y el Capital Humano**  
Realizado por: Ati, C. 2019

En cuestión al criterio de Acceso a Tecnología de Producción la valoración alcanza 1.7/5 (rojo) lo cual determina que la explotación se efectúa en base al requerimiento tecnológico indispensable, lo cual podría determinar problemas ambientales o accidentes laborales que incidirán en el futuro de la empresa. El Entrenamiento Continuo alcanza una valoración de 1.3/5 (rojo), lo cual es consecuencia de una falta de visión de futuro por parte de dirigencia y administradores, en virtud de que aquello es una inversión que debe darse de manera permanente por ser la minería un negocio en superviviente evolución en especial de buenas prácticas relacionadas con la preparación del Talento Humano, la tecnología, normativa, para evitar los problemas con el estado, la comunidad, el medio ambiente y con otros grupos de interés.

La Organización Administrativa en base a la información de dirigentes y administradores, alcanzó el valor en 2.3/5 (rojo), lo cual desnuda un conjunto de debilidades estructurales en las diferentes áreas de gestión de la empresa evidenciada en resultados, toma de decisiones, iniciativa técnico-administrativa y estructura socio-empresarial de la organización asociativa.

El criterio Planificación Estratégica promedió una valoración de 2.8/5, color (amarillo), debilidad de la organización que no ha logrado efectuar un análisis estratégico de la empresa tendiente a desarrollar un modelo de minería económica, social y ambientalmente rentable, que genere beneficios directos sostenidos para sus socios, impactando positivamente la o las comunidades de su área de influencia. Se trata de convertir de manera planificada a la empresa en un ejemplo de buenas prácticas de minería no metálica en el centro del país, llevándola a ser líder en la explotación responsable, pero aquello sin una bitácora que conduzca a dicho objetivo estratégico, no será posible.

Por otro lado, la organización va desarrollando su Normativa Interna reflejado en el valor de 3.2/5 (amarillo), lo cual va relacionado con la exigencia del organismo de control tanto SEPS como la Agencia de Regulación y Control Minero (ARCOM), con respecto a Estatuto, Reglamento Interno, algunos procedimientos técnicos, administrativos y contable-financieros. En ello el trabajo es pausado, faltando aún el desarrollo de herramientas de gestión más estructuradas en función el giro de negocio.

En cuanto al Personal Administrativo, la valoración es de 3.7/5 (amarillo) cuyo argumento para ello de administradores y dirigentes respectivamente se inscribe en la progresiva consolidación de mecanismos de participación inclusiva y equitativa que ayuden a presentar un perfil de colaboradores requeridos para puestos permanentes o actividades eventuales requeridas.

En cuanto a los criterios de Gestión e Independencia Política y Criterio Independiente (referido a las decisiones de los diferentes ámbitos de la organización) el valor promedio es de 4,0/5 (verde) respectivamente, lo cual se refiere a que la organización no depende del criterio de organización política de la comunidad donde tiene su base de operaciones, peor aún de líderes comunitarios o políticos del sector; asume, sus responsabilidades técnicas y administrativas en base a su propio riesgo, comparte beneficios con la comunidad.

Para el criterio de la Independencia de la Gestión entre organismos de gobierno y administración, es un mecanismo necesario para la supervivencia de la empresa, cada componente debe efectuar su rol, en ello la empresa va madurando y entendiendo la importancia del sistema empresarial asociativo adoptado, para ir mejorando progresivamente sus acciones y resultados para consolidarse en el mercado.

El promedio de la evaluación general en este componente es de **2.9/5** (rojo), lo cual significa el desafío que tiene la empresa asociativa para capacitar, cualificar a su talento humano, dirigencias y socios en general, proyectando una normativa acorde a las regulaciones, tecnología y participación de los actores, en medio de una estructura organizativa donde estén bien definidos roles y responsabilidades. Todo eso es posible lograr en la medida de que los administradores y dirigentes planifiquen estratégicamente la gestión empresarial, pensando en perspectiva y cambiando los sistemas de participación tradicional por el compromiso que genere mayor empoderamiento de los socios.

### **3. Análisis del Capital Económico**

El Capital Económico es una medida de sostenibilidad financiera de la organización compuesta de los activos como el efectivo, créditos, deudas, ahorros, liquidez, financiamiento y aquellos bienes económicos que se necesita para la producción que se los utiliza para mantener la

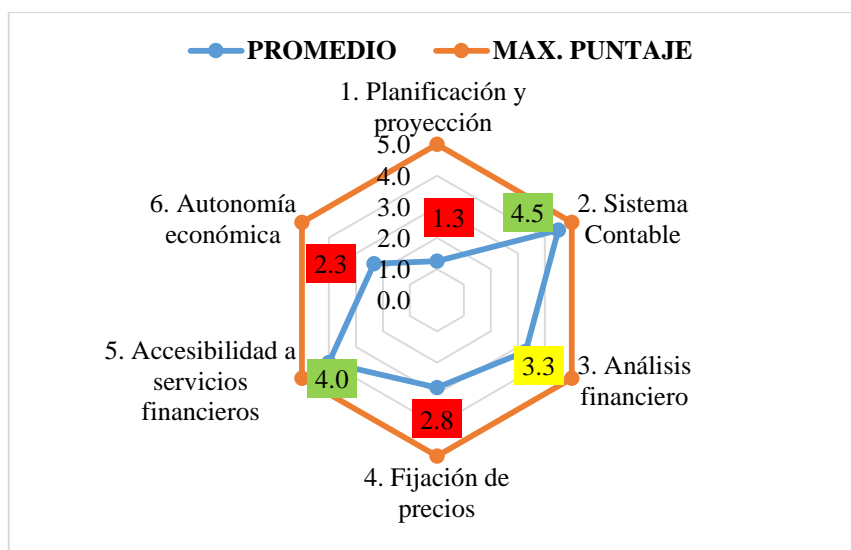
operación. No solo define del dinero que la organización tenga para su función sino además de aquellas herramientas que se vayan a utilizar y que permitan desarrollar actividades de generación de valor esenciales para una gestión comercial efectiva.

Este capital se representa el 20 % del peso específico del diagnóstico del conjunto de capitales de la empresa Canteras Shobol Central.

**Tabla 4-3:** Resultado Capital Económico DE LA Asociativa Canteras Shobol Central

N°	CRITERIOS	PUNTAJE ALCAN.	N° INDI.	PROM.	PESO PORC. %	MAX. PUNT.
1	Planificación y Proyección	5	4	1.3	3.3	5
2	Sistema Contable	9	2	4.5	3.3	5
3	Análisis Financiero	23	7	3.3	3.3	5
4	Fijación de Precios	14	5	2.8	3.3	5
5	Accesibilidad a Servicios Financieros	12	3	4.0	3.3	5
6	Autonomía Económica	14	6	2.3	3.3	5
	<b>TOTAL</b>	<b>77</b>		<b>3.0</b>	<b>20</b>	

Fuente: Asociación, Administrador y Dirigencia; Archivo, 2019  
Realizado por: Atí, C. 2019.



**Gráfico 3-3:** La Empresa y el Capital Económico

Realizado por: Atí, C. 2019

De la (Tabla 11-3 y Gráfico 3-3) con respecto al capital económico presentado hacia dentro se puede concluir lo siguiente:

Dentro del criterio de la Planificación y Proyección de la organización el promedio es de 1.3/5 (rojo), considerado que el cumplimiento de los objetivos y metas según la planificación económico-financiero requiere aún de compromiso para pronosticar acciones en el proceso de la Asociación, que busca salir del día a día a fin de insertarse en un modelo de gestión sostenida al respecto.



La Autonomía Económica promedió 2.3/5 (rojo), criterio desprendido en especial debido a que el mayor ingreso registra de venta de productos a un solo comprador fuerte que es la empresa cementera UCEM conocido como Cemento Chimborazo. La Fijación de Precios promedia un valor de 2.8 /5 (rojo), ya que el precio de la tonelada métrica de material de la cantera no fija el productor en base a su estructura de costos sino a lo que paga el mayor cliente que tiene la empresa, que desde luego por el volumen de ventas de alguna manera compensa ese vacío. En tanto que el precio negociado con las con los Hornos industriales de cal en un tanto mejor, pero el volumen de ventas con ese sector marginal de clientes no.

En la parte del Análisis Financiero, el criterio promedio 3.3/5 (amarillo), se expresa por la forma aún no muy técnica de llevar un adecuado sistema contable de las operaciones que realiza la empresa generadas en particular por la explotación, Esta actividad es llevada de manera ordenada por la Contadora de la empresa. Sin embargo, al tener un Contador- Auditor como Administrador de la Asociación, el análisis financiero es mejor percibido por los asociados de la Cantera Shobol Central.

En promedio el criterio Sistema Contable es de 4.5/5 (verde), el más alto puntaje gasta este punto del análisis logrado, aquello se visualiza más por el profesionalismo de quien efectúa dicha actividad que se encuentra al día con respecto la contabilización con sus respectivos soportes de las transacciones efectuadas a diario por la empresa. Ello además tiene una explicación lógica; esta es, el temor por las multas y demás sanciones que el ente controlador del sector real de la Economía Popular y Solidaria (SEPS) efectúa a las organizaciones bajo su supervisión y control. Por último, en cuestión a la Accesibilidad a los Servicios Financieros que suma 4.0/5 (verde) lo cual significa que la empresa tiene acceso a los servicios financieros que ofertan los bancos que tiene relación con la empresa, gracias a que mantiene activa la cuenta y demás requerimientos al respecto.

Para su análisis general de los seis criterios del capital económico presentados, los problemas no dejan de ser recurrentes, en unos casos por la demora de los organismos de gobierno para la toma de decisiones y por otra la falta de iniciativa, lo cual determina la demora de hechos trascendentes que no son considerados como tal en las asambleas, que más bien a veces radican su discusión en temas muy domésticos y cuya competencia es la administración, por ello la precepción del análisis es de **3.0/5** (amarillo), que va posibilitando alcanzar la sostenibilidad empresarial.

Si no se planifica debidamente la cuestión financiera, presupuestaria y demás actividades al respecto, la tarea del día a día se verá monótona y con pocos resultados, por automatizar dichos procesos partiendo del Catálogo de cuentas para el sector no financiero de la EPS y Solidaria,

así como la libertad controlada a la administración para tomar decisiones de inversión y demás relacionadas sin esperar la autorización de Asamblea, para lograr una actividad más dinámica y siempre sujeta a rendición de cuentas a los socios de la empresa.

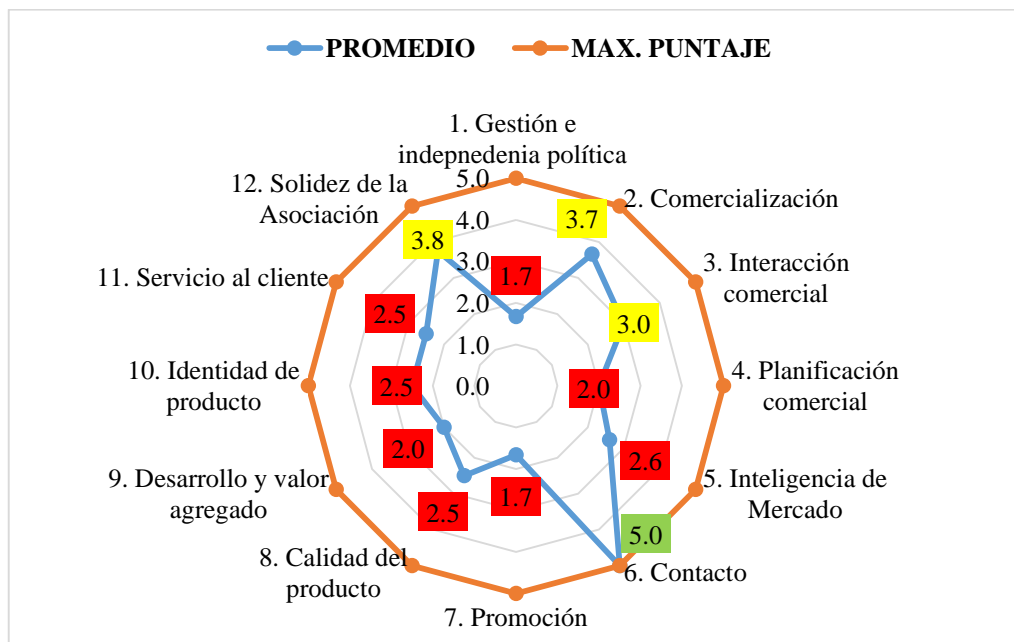
#### 4. Análisis del Capital Comercial

En este contexto el capital se refiere a la capacidad que demuestra en la práctica la empresa asociativa Canteras Shobol Central para hacer negocios e intercambios comerciales de su producto o servicio. Denota la visión de mercado y el potencial de diferenciación que puede lograr frente a otros competidores. El Capital Comercial ocupa el 25% del interés del diagnóstico frente al resto de capitales lo cual a continuación se resalta en resultado obtenido del estado actual de la empresa al respecto:

**Tabla 5-3:** Resultado Capital Comercial en la empresa Asociativa Canteras Shobol Central

N°	CRITERIOS	PUNTAJE ALCAN.	N° INDI.	PROM.	PESO PORC. %	MAX. PUNTO.
1	Gestión e Independencia Política	5	3	1.7	2.1	5
2	Comercialización	11	3	3.7	2.1	5
3	Interacción Comercial	9	3	3.0	2.1	5
4	Planificación Comercial	2	1	2.0	2.1	5
5	Inteligencia de Mercado	13	5	2.6	2.1	5
6	Contacto	10	2	5.0	2.1	5
7	Promoción	5	3	1.7	2.1	5
8	Calidad del Producto	5	2	2.5	2.1	5
9	Desarrollo y Valor Agregado	4	2	2.0	2.1	5
10	Identidad del Producto	10	4	2.5	2.1	5
11	Servicio al Cliente	10	4	2.5	2.1	5
12	Solidez de la Organización	15	4	3.8	2.1	5
	<b>TOTAL</b>	<b>99</b>		<b>2.7</b>	<b>25</b>	

Fuente: Asociación, Administrador y Dirigencia; Archivo, 2019  
Realizado por: Atí, C. 2019.



**Gráfico 4-3:** La Empresa y el Capital Comercial

Realizado por: Atí, C. 2019

Con respecto al capital económico de la (Tabla 12-3 y Gráfico 4-3) presentado hacia dentro se puede concluir lo siguiente:

El criterio de Gestión e Independencia Política promedió 1.7/5 (rojo), alude más a la propia posición de la empresa frente a su principal “socio” comercial que es la Unión Cementera Nacional (UCEM), con quien se puede negociar que le siga comprando el producto bajo las condiciones de precio, frecuencia y volúmenes que le impone. Concomitante a ello con el mismo valor el Criterio de Promoción Comercial de la empresa, es muy débil, aquello se evidencia ver en contenido de su cartera de clientes, donde uno de ellos es determinante para que siga funcionando.

El criterio Planificación Comercial promedia un valor de 2.0/5 (rojo) alude a la falta del establecimiento de estrategias comerciales sostenibles, para apalancar sobre ellas factores como calidad y el desarrollo de Valor Agregado cuya valoración promedio es también 2.0/5 (rojo), es decir aún no se piensa en diseñar su propio proceso de fabricación de derivados de la piedra caliza u otros productos elaborados con mayor valor comercial.

Acorde a los criterios Calidad del Producto, Identidad del Producto representa en 2.5/ 5 respectivamente (rojo), debido a la ausencia de mecanismos permanentes para regular acciones de comportamiento y control de la calidad de la Materia Prima que explotan para estandarizar con claridad su imagen corporativa con el cual se identifique y tenga un distintivo único permanente, que permita mejorar el factor Servicio al cliente que está también con promedio en rojo 2.5/5, complementado aquello con un proceso de inteligencia de mercados, factor con un promedio de 2.6/5 (rojo) a fin de encontrar nuevos clientes donde se requiere el material procesado para sectores como el de la construcción.

En cuanto se refiere a la Interacción Comercial su valor expresa en 3.0/5 (amarillo) debido a que la empresa sobrevive en base a un solo cliente fuerte que es la Unión Cementera Nacional por ello valoran dicho contacto que recibe un promedio de 2.331,19 toneladas métricas cada semana, entendiéndose que el precio lo determina la empresa puesto que posee sus propias minas cuya explotación de hecho significa mayores costos que aquellas que la adquiere de terceros.

Se evidenció que va logrando resultados pausados pero firmes en la ampliación de mercado, en especial a los hornos artesanales productores de cal que están ubicados en la parroquia San Juan y en la vía panamericana de la parroquia de Calpi, hecho que con el tiempo reforzará la proyección de solidez de la Asociación con respecto a la comercialización, en base a lo

analizado sus promedios están relatados en 3.7 y 3.8 /5 color (amarillo) respectivamente, y un 5.0/5 es otro valor alto registrado en vista de que cuidan mucho el contacto comercial con su principal cliente y con sus socios a través del teléfono celular. El promedio de valoración del capital comercial generado por la empresa es de **2.7/5** (rojo), por ello los resultados que se van consiguiendo son aun débiles y requieren no solo de una preocupación sino de la presencia de responsables que conozcan de la empresa, estará siempre en riesgo y comprometida cuando la empresa Cementara decida ya no hacer negocio con la empresa asociativa Canteras Shobol Central.

## 5. Análisis del Capital Físico

El capital físico en un sentido más amplio se lo puede definir como los activos básicos con el que cuenta empresa asociativa y aquellos que participan en las actividades socio-organizativas y gestión empresarial, los cuales se destacan los activos relacionados con su infraestructura física, las herramientas de producción, vehículos, herramientas de oficina etc.

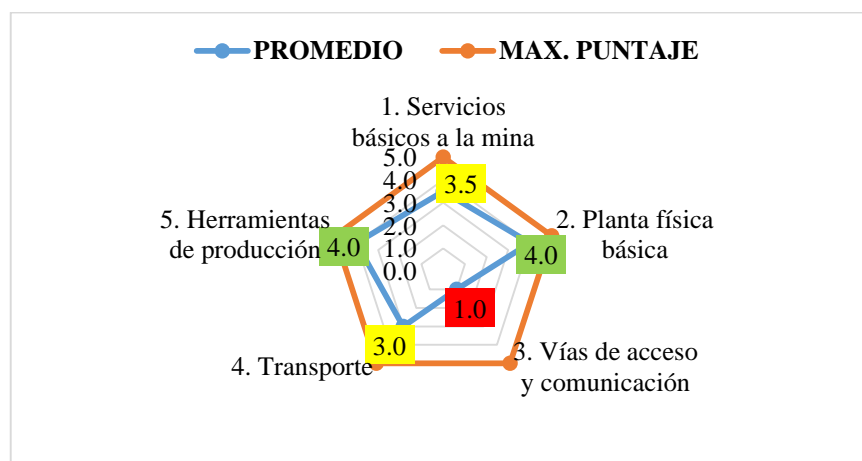
Al respecto para el Capital Físico soporta el 10% del peso porcentual del presente diagnóstico diferente al de los otros capitales generados por la empresa asociativa Canteras Shobol Central.

**Tabla 6-3:** Resultado Capital Físico en la empresa asociativa Canteras Shobol Central

N°	CRITERIOS	PUNTAJE ALCAN.	N° INDI.	PROM.	PESO PORC. %	MAX. PUNT.
1	Servicios Básicos a la Mina	4	3.5	5	2.0	5
2	Planta Física Básica	1	4.0	5	2.0	5
3	Vías de Acceso y Comunicación	1	1.0	5	2.0	5
4	Transporte	1	3.0	5	2.0	5
5	Herramientas de Producción	1	4.0	5	2.0	5
	<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>3.1</b>		<b>10</b>	

Fuente: Asociación, Administrador y Dirigencia; Archivo, 2019

Realizado por: Ati, C. 2019.



**Gráfico 5-3:** La Empresa y el Capital Físico

Realizado por: Ati, C. 2019

Fundamentado el criterio del capital físico, es notable que la empresa asociativa Canteras Shobol Central expone sus valores expresados en la tabla (Tabla 13-3 y Gráfico 5-3) de la siguiente manera:

El primero, el criterio de Vías de Acceso y Comunicación que suma un promedio de 1.0/5 (rojo), su fuerte debilidad está en el estado de su principal camino de ingreso y salida de la cantera, lo que dificulta la seguridad de movilización del transporte y demás logística, hacia el lugar de explotación de la mina de piedra caliza donde además está instalada la infraestructura productiva de la empresa.

En segundo plano el criterio de Transporte el promedio que muestra es de 3.0/5 (amarillo) el mismo relacionado a los vehículos de carga (volquetas) que llevan la caliza desde la cantera a la empresa cementera y otros clientes. Este transporte es particular, es decir no son activos de la empresa, pero en buena parte pertenecen a los socios, con ellos asumen otro beneficio adicional; y, 3.5/5 para los Servicios Básicos en la mina, relacionados con servicio eléctrico, agua entre otros, mismos que se van resolviendo progresivamente para el trabajo eficiente de la mina, la movilización de los técnicos, administradores, socios y dirigentes de la empresa.

En el cuarto y segundo criterio su promedio indicado es 4.0/5 (verde) respectivamente, valor considerado bueno, en lo que ha avanzado mucho es en el diseño de la Planta Física así como en la dotación de bienes de capital como sus herramientas de producción (maquinarias) para el proceso de explotación y comercialización de la materia prima.

Estos son los factores que valoran en promedio **3.1/5** (amarillo) a la gestión de este capital, lo cual permite suponer que perfeccionados estos otros aspectos ya referidos (incluidos el recurso humano y la capacidad de gestión gerencial), la empresa podría tener un acceso óptimo a las necesidades de trabajo y un mejor desarrollo sostenido.

## **6. Análisis del Capital Natural**

El capital natural hace referencia al conjunto de recursos naturales es decir (tierra, cultivos, bosques, praderas de conservación) y servicios medioambientales de los cuales se derivan los recursos que la empresa asociativa requiere para el desarrollo del giro del negocio en función del bienestar colectivo de sus asociados y comunidad que se asientan.

El principal recurso natural que tiene la empresa asociativa Canteras Shobol Central, es precisamente la mina de piedra caliza, materia prima fundamental para la fabricación de cemento, cal y otro tipo de industria, cuya concesión según la resolución del área denominada

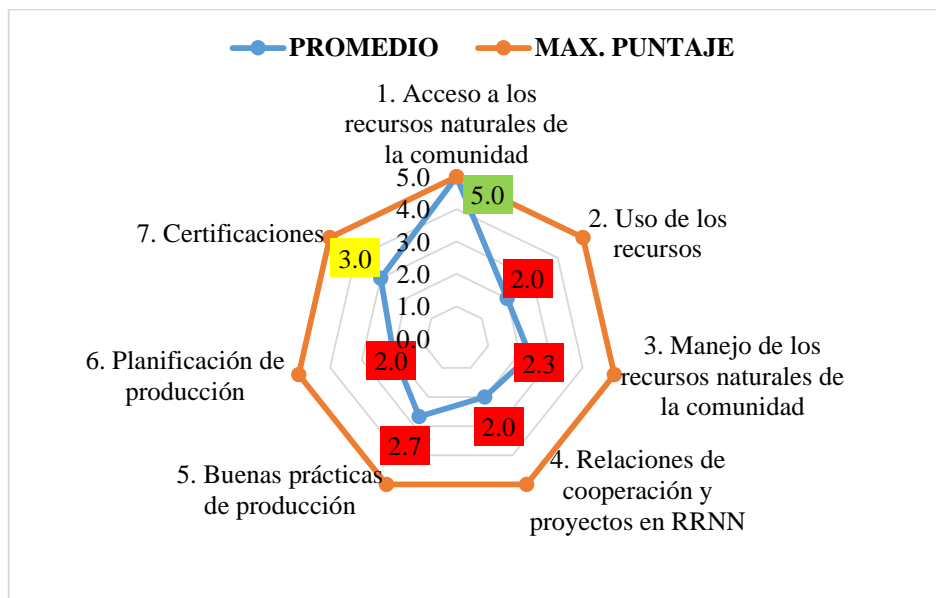
“Shobol Central” código 172 otorgada por el Estado Ecuatoriano por intermedio del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables Subsecretaría de Minas con plazo de 11 años, 4 meses y 24 días contados a partir de la fecha de inscripción.

El peso específico del análisis para el capital es del 15% del total de la evaluación propuesta para la empresa y sus resultados sistematizados se presentan a continuación.

**Tabla 7-3:** Resultado Capital Natural en la empresa Asociativa Canteras Shobol Central

N°	CRITERIOS	PUNTAJE ALCAN.	N° INDI.	PROM.	PESO PORC. %	MAX. PUNT.
1	Acceso a los Recursos Naturales de Comunidad	5	1	5.0	2.1	5
2	Uso de los Recursos	10	5	2.0	2.1	5
3	Manejo de los Recursos Naturales de la comunidad	7	3	2.3	2.1	5
4	Relaciones de Cooperación y Proyectos en RRNN	2	1	2.0	2.1	5
5	Buenas Prácticas de Producción	8	3	2.7	2.1	5
6	Planificación de Producción	2	1	2.0	2.1	5
7	Certificaciones	3	1	3.0	2.1	5
	TOTAL	37		2.7	15	

Fuente: Asociación, Administrador y Dirigencia; Archivo, 2019  
Realizado por: Atí, C. 2019.



**Gráfico 6-3:** La Empresa y el Capital Natural

Realizado por: Atí, C. 2019

De la (Tabla 14-3 y Gráfico 6-3) con respecto al capital natural presentado hacia dentro se puede conceptualizar lo siguiente:

El manejo ambiental de la empresa asociativa Canteras Shobol Central, es demasiado débil, hecho que en el corto plazo va a repercutir con respecto a los controles ambientales e impactos que puedan seguir tanto para las personas, comunidades y la propia naturaleza.

Para especificar lo dicho a continuación se presenta un análisis general de los criterios puesto que este tema va de la mano uno de otro, para ello se considera los promedios efectuados por cada criterio.

En el capital se detalla siete indicadores de los cuales se obtienen los siguientes promedios respectivamente, 2.0/5 (rojo), uso de recursos en especial la materia prima explotada; la Relación de cooperación y proyectos de RR.NN; la empresa no registra convenios con instituciones, academia, ni proyectos de remediación al respecto; Planificación de la Producción; más bien están más pendientes en cumplir con la demanda de la empresa cementera y para ello programan conforme la entrega semanal que registra.

El manejo de RR. NN promedia un valor de 2.3/5 (rojo), en virtud de que la explotación la hacen con uso de explosivos controlados, trituran la piedra para entrega de un porte adecuado para la necesidades de la cementera o de los hornos de caliza artesanales; y 2.7/5 (rojo) registra como valor (rojo) la inserción de Buenas Prácticas de producción, tema que está en proceso de implementación que avanza lento pese a que cuentan con la asistencia técnica de un profesional muy capacitado en geología y minas.

En cuanto a la certificación el promedio del factor es 3.0 (amarillo) en virtud que, a la fecha de la toma de la presente información, la empresa se encontraba en el trámite con el Ministerio del Ambiente para la obtención del permiso ambiental respectivo.

En cuanto al acceso a los recursos naturales de la comunidad, la valoración es de 5.0/5 (verde), ya que la empresa no registra preocupaciones de cuidado por parte de la comunidad o las comunidades aledañas a la cantera para la explotación de la piedra caliza. Todo lo dicho pasa por una débil planificación del proceso de explotación de la mina, que implica la ejecución de buenas prácticas que preserven el uso de los recursos y el merecimiento de certificaciones que garanticen un uso racional de aquellos recursos.

Para ello no hay iniciativa para conocer experiencia de buenas prácticas mineras, recién se percibe la necesidad del establecimiento de relaciones de cooperación de otras instituciones públicas u ONG's a fin de tomar conciencia sobre los problemas que una mala gestión ambiental puedan derivarse de la falta de experiencia en el manejo del tema.

De hecho, la comunidad tiene a los recursos naturales que permiten producir el negocio minero, sin embargo, los mismos socios ven como gastos innecesarios el contar estudios de impacto ambiental y de inserción le buenas prácticas de explotación minera que no afecten al entorno natural y humano.

Es justamente este último factor analizado que genera un promedio de 2.7 (rojo) en escala de valoración, que hace presumir la toma de conciencia de los socios, administradores, técnicos y dirigentes por tratar el tema como prioritario, conforme de las consecuencias que a futuro podrán generarse por los daños causados o inobservancia de la normativa minera relacionada con la explotación de este tipo de minería no metálicos.

### CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

La empresa Asociación Canteras Shobol Central, alcanzó 444 puntos de los posibles 775 correspondientes a los seis capitales, correspondientes a 48 los criterios de los cuales fueron analizados 155 indicadores, valorados con una escala de 1 a 5, que van reflejando el estado de la gestión socio-empresarial, mediante la investigación, validación y verificación de acciones concretas relacionados con la propia gestión empresarial, vulnerabilidad del entorno y demás aspectos que lo agregado configura el estado actual de una empresa que en el camino y práctica diaria, va aprendiendo a manejar económica, social y ambiental su giro de negocio.

**Tabla 8-3:** Sistematización de resultados del diagnóstico

CRITERIOS	PESO PORCENTUAL	N° CRITERIOS	N° INDICADOR	PROMEDIO INDICADOR	MÁX. VALOR INDICADOR	PUNTAJE ALCANZADO	MÁX. PUNTAJE	NOTA ALCANZADA PARTICIPACIÓN	PARTICIPACIÓN	% POR CRITERIO	PARTICIPACIÓN POR CAPITAL
<b>Capital Social</b>	15	10	38	3.2	5	113	190	85	116.3	0.75	10.9
<b>Capital Humano</b>	15	8	31	2.9	5	89	155	67	116.3	0.75	8.6
<b>Capital Económico</b>	20	6	27	3.0	5	78	135	78	155.0	1	10.1
<b>Capital Comercial</b>	25	12	36	2.7	5	101	180	126	193.8	1.25	16.2
<b>Capital Físico</b>	10	5	8	3.1	5	26	40	13	77.5	0.5	1.7
<b>Capital Natural</b>	15	7	15	2.7	5	37	75	28	116.3	0.75	3.6
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>155</b>	<b>2.5</b>	<b>5</b>	<b>444</b>	<b>775</b>	<b>396</b>	<b>775</b>	<b>5</b>	<b>51.1</b>

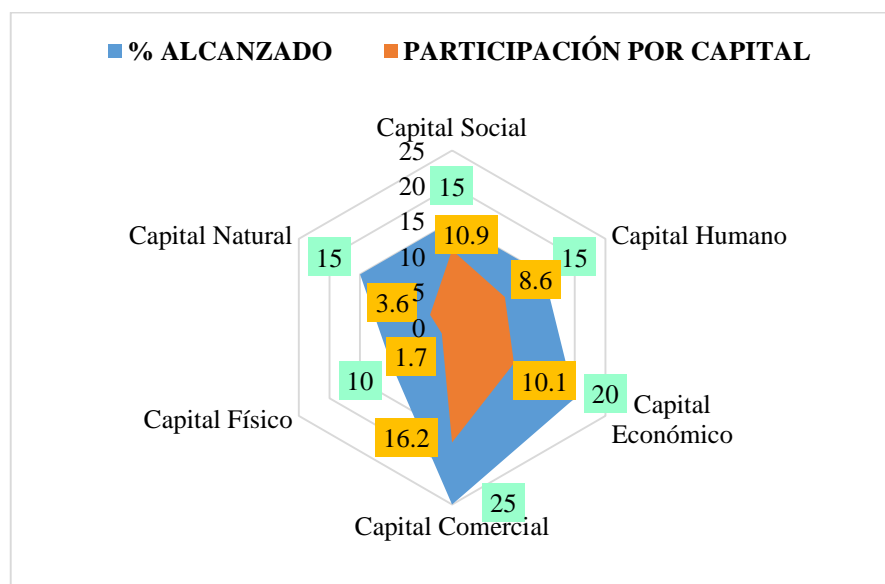
Fuente: Asociación, Administrador y Dirigencia; Archivo, 2019  
Realizado por: Ati, Carmen. 2019.

El mayor peso específico de la evaluación la metodología lo asigna al capital comercial el (25%), por medio del cual la empresa genera los resultados previstos para que actúe el capital económico cuyo peso es del (20%), mismo que se levanta en base a la actitud técnica y



asociativa del capital humano con el (15%), que emerge del capital social del (15%), tanto para fortalecer la estructura organizacional y redes de apoyo como para invertir en el capital físico (10%), con el cual se genera el producto que surge del capital natural (15%) al cual sino lo cuida, se corre el riesgo de paralizar la explotación del recurso natural que comercializa la empresa.

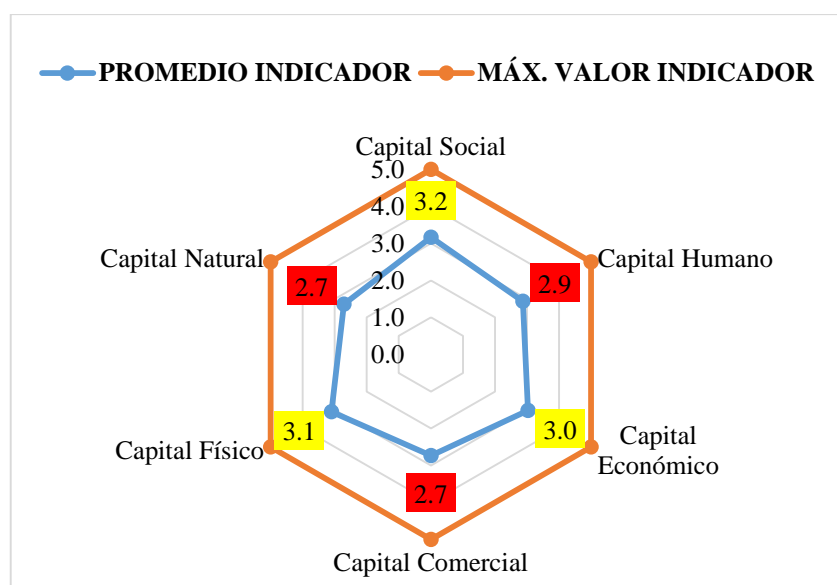
Para efectuar el primer análisis de la situación de la organización con respecto al peso porcentual que significa cada capital, como refiere la (Tabla N° 15-3). El (Gráfico 7-3) visualiza el resultado de la primera y última columna referida de la tabla, donde se aprecia el color tomate que es lo que realmente representa la empresa Asociativa en lo que es la construcción y significado en la práctica de cada capital, siendo el color celeste lo que debería ser dicho desarrollo, esto es el 51.1% del desarrollo a plenitud del conjunto de criterios evaluados en base a los capitales descritos.



**Gráfico 7-3:** Relación entre Pesos Porcentuales por Capital  
 Realizado por: Atí, C. 2019

Aquello se debe a muchos motivos y argumentos no solo de orden estructural, también cultural, ya que al ser una empresa formada por campesinos indígenas cuya economía de base siempre ha sido la agropecuaria a pequeña escala además de trabajo como jornaleros; así como sus costumbre e idiosincrasia, determina el curso de los acontecimientos relacionados con el desarrollo de la empresa, donde la mayor riqueza está en su capital social representa en la actualidad el 10.9% del 15% del peso determinado (menos 4.1 puntos porcentuales) resumida en la vigencia de la organización empresarial asociativa; le sigue (con la misma dinámica de análisis) el capital humano cuyo peso es del 8.6% (del 15% del peso) debido a que falta mucho trabajar en la capacitación de, socios, dirigentes y administradores; luego el capital económico

con el 10.1 % del peso actual de la empresa (con respecto al 20% asignado) al cual le dan mucha importancia por la necesidad de capital de trabajo y liquidez para la operación de la cantera; Cobra importancia en capital comercial que alcanzó el 16.2% menor del 25% del peso asignado y las debilidades estructurales están en el capital natural y en el capital físico. Si el análisis se lo retoma solo en relación a la escala de valoración de 1 a 5, El promedio más significativo está en los capitales Social, Económico y Físico, y las debilidades más significativas y estructurales se las dimensiona en su orden en los capitales Social, Físico y Económico.



**Gráfico 8-3:** Promedio de la Valoración de los Capitales en la Empresa Asociativa  
**Realizado por:** Ati, C. 2019

Las dos formas de análisis son contradictorias, más bien son complementarias, debido a que el peso porcentual o la importancia que la metodología da a cada capital evaluado, se lo visualiza en el análisis individual de cada factor y el promedio general alcanzado; con ello, es posible tentar una idea clara desde el punto de vista estructural (cada factor) describir que aspectos fundamentales van a ser parte de la propuesta y desde el punto de vista del peso porcentual de cada capital, la necesidad de priorizar por donde hay que empezar a reestructurar o mejorar los procesos de la empresa.

Sin embargo, la Asociación para su fortalecimiento empresarial y socio organizativa debe ajustarse a mejorar, los aspectos que constituyen sus debilidades de forma técnica y participativa, a fin de proponerse metas que ayuden a superar los riesgos y alentar la participación equitativa de los asociados de forma social, cultural, económica, ambiental y de buenas relaciones humanas por el bien común.

### 3.1.2 Análisis de resultados de la encuesta a los socios

El presente levantamiento de información se determinó con el fin de validar la información del diagnóstico socio-empresarial efectuado a la empresa Asociativa **CANTERAS SHOBOL CENTRAL**, aplicando un modelo de encuestas (Anexo D) para los asociados de la empresa con un total de setenta y uno (71) socios activos.

La encuesta esta efectuada en dos partes las mismas que contienen un banco de preguntas correspondiente a; información general y la percepción de la dirigencia que a continuación se presenta para una mejor perspicacia a través de tablas y gráficos.

## I. INFORMACIÓN GENERAL

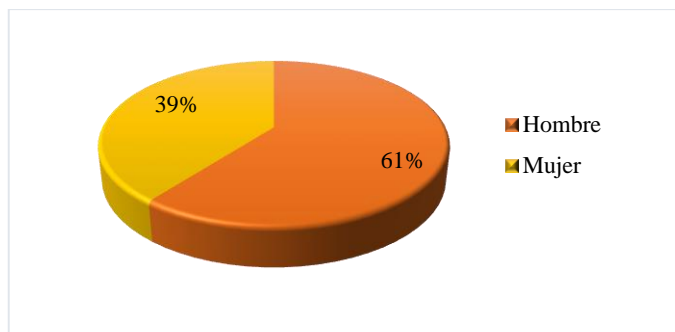
### 1.1 Sexo del socio

**Tabla 9-3:** Genero

Rubro	N°	%
Hombre	43	61%
Mujer	28	39%
Total	<b>71</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios, 2019

Realizado por: Atí, C. 2019.



**Gráfico 9-3:** Género

Realizado por: Atí, C. 2019

En la nómina de asociados de la empresa asociativa **CANTERAS SHOBOL CENTRAL** se determina que un 61% son hombres y el 39 % mujeres. Concluyendo que la Asociación está conformado por un número mayoritario de género masculino, hecho que igual se refleja en la composición de sus organismos de gobierno.

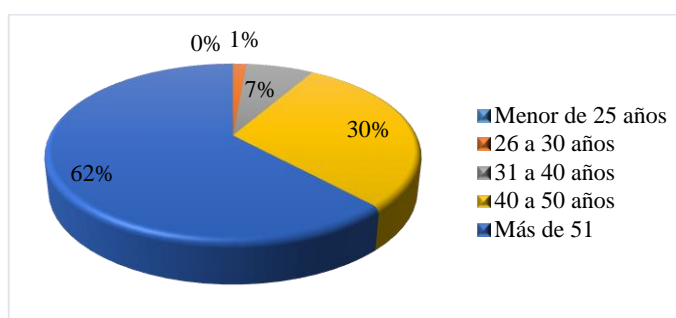
## 1.2 Edad

**Tabla 10-3:** Rango de Edad

Rubro	N°	%
Menor de 25 años	0	0%
26 a 30 años	1	1%
31 a 40 años	5	7%
40 a 50 años	21	30%
Más de 51 años	44	62%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta a los socios, 2019

Realizado por: Atí, C. 2019.



**Gráfico 10-3:** Rango de Edad

Realizado por: Atí, C. 2019

Con respecto a la edad de los asociados se obtuvo los siguientes resultados; el 1% comprende la edad entre 26 a 30 años, seguido el 7% que corresponde a 5 personas en el rango de 31 a 40 años, el 30 % representa a 21 socios que se hallan entre la edad de 40 a 50 años, y finalmente el 62% corresponde a los socios con más de 51 años de edad.

La empresa Asociativa está conformada más por socios que se aproximan o ya están en edad adulta que corresponden en su mayoría a los socios fundadores quienes se han logrado mantener desde el inicio de la creación de la Asociación hasta la actualidad.

De hecho, esta desagregación es fundamental entenderla en especial cuando se toma las decisiones las cuales no son generalmente las más adecuadas para la estructura y giro del negocio ya sea por el temor al riesgo o por el tradicionalismo encarnado en la lectura de la realidad de la empresa en un entorno duro y de crisis como el que estamos viviendo en la provincia y país.

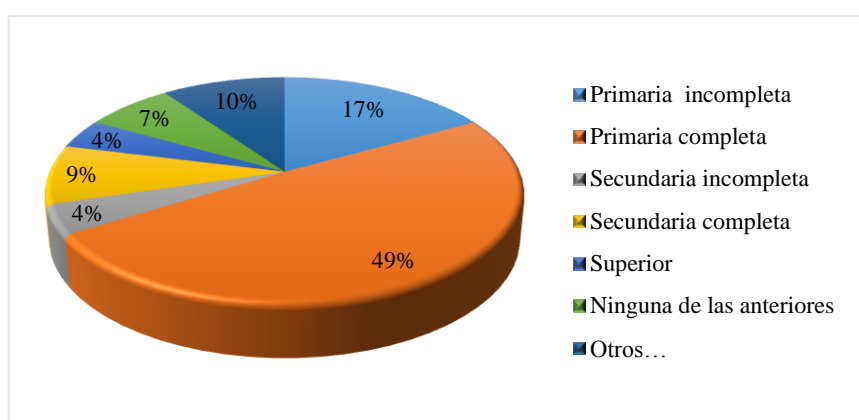
### 1.3 Educación

**Tabla 11-3:** Nivel de Educación

Rubro	N°	%
Primaria incompleta	12	17%
Primaria completa	35	49%
Secundaria incompleta	3	4%
Secundaria completa	6	9%
Superior	3	4%
Ninguna de la anteriores	5	7%
Otra	7	10%
Total	<b>71</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios, 2019

Realizado por: Ati, C. 2019.



**Gráfico 11-3:** Nivel de Educación

Realizado por: Ati, C. 2019

Los asociados de la empresa Asociativa CANTERA SHOBOL CENTRAL en cuanto a su formación académica, se desagregan de la siguiente manera; el 17% de socios tienen una educación primaria incompleta, el 49% de los socios finalizaron sus estudios primarios, el 4% representa que los socios no culminaron sus estudios secundarios, el 9% de los socios cuentan con un título de bachiller, el 4% de los asociados han logrado culminar sus estudios superiores, el 7% no han logrado estudiar por escasez de recurso económicos, y el 10% de los socios participaron en el Proyecto Nacional de Alfabetización de Educación Básica.

El nivel de educación con mayor porcentaje que poseen los asociados es la educación primaria, esto debido a los bajos recursos económicos y la inexistencia de centros educativos cercanos a la localidad. Este hecho es fundamental tomarlo en cuenta puesto que se refleja en la manera como se gobierna y gestiona la empresa.

## 1.4 Ocupación Principal

Tabla 12-3: Ocupación

Rubro	N°	%
Agricultor	34	48%
Ganadero	5	7%
Jornalero	2	3%
Empleado público	2	3%
Otros	28	39%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta a los socios, 2019

Realizado por: Atí, C. 2019.

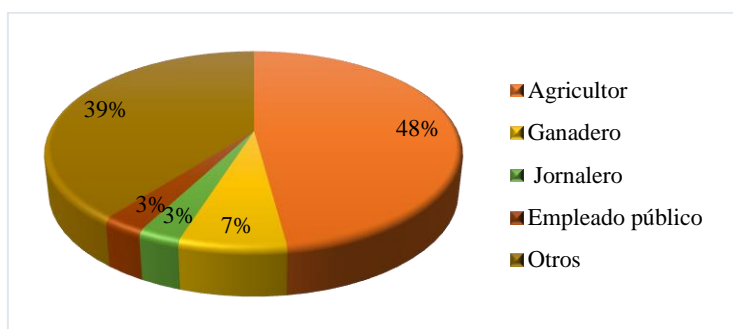


Gráfico 12-3: Ocupación

Realizado por: Atí, C. 2019

El 48% corresponde a socios que en la actualidad se dedican a la actividad agrícola, el 7% a la ganadería, el 3% que corresponde a los socios que trabajan como funcionarios públicos, de la misma manera el 3% se dedican a las actividades como jornalero y el 39% de los asociados se dedican a diversas actividades como; chofer, albañil, negocio propio, operador agrícola, quehaceres domésticos y decorador.

La ocupación principal de los socios es la agricultura y la ganadería por ser un sector productivo agropecuario como la fuente primordial de ingreso de los socios, también se considera como esencial otras actividades a las que se dedican y fueron detalladas anteriormente.

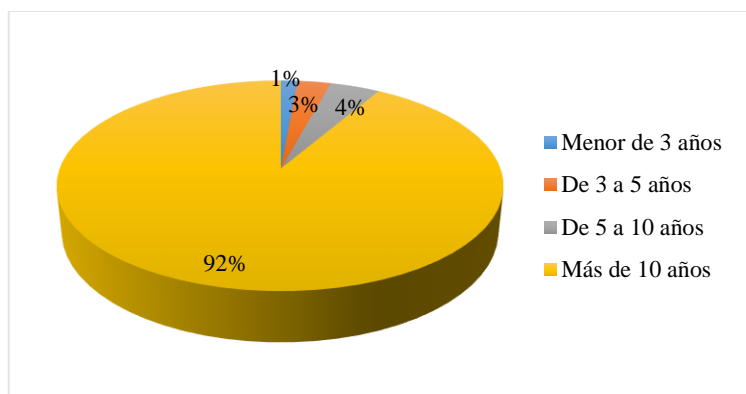
## 1.5 Que tiempo es socio de la empresa Asociativa CANTERAS SHOBOL CENTRAL

Tabla 13-3: Tiempo del socio en la Asociación

Rubro	N°	%
Menor de 3 años	1	1%
De 3 a 5 años	2	3%
De 5 a 10 años	3	4%
Más de 10 años	65	92%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta a los socios, 2019

Realizado por: Atí, C. 2019.



**Gráfico 13-3:** Tiempo del Socio en la Asociación

Realizado por: Atí, C. 2019

Con respecto al tiempo que lleva en la ASOCIACIÓN CANTERAS SHOBOL CENTRAL se determina los siguientes resultados; el 1% comprende de un tiempo menor a 3 años, 3 % de los socios tienen entre 3 a 5 años, el 4% de los caminan en un tiempo de 5 a 10 años y el 92% llevan más de 10 años como socios de la Asociación.

Según el resultado sobre el periodo que lleva como socio en la empresa Asociativa, se concluye que el porcentaje alto representa a 65 socios quienes han logrado mantenerse activos y como dueños fundadores de la Asociación y el restante se da por transferencia de socios fundadores a sus hijos y por venta de sus acciones.

## II. PERCEPCIÓN DE LA DIRIGENCIA DE LA EMPRESA CANTERAS SHOBOL CENTRAL

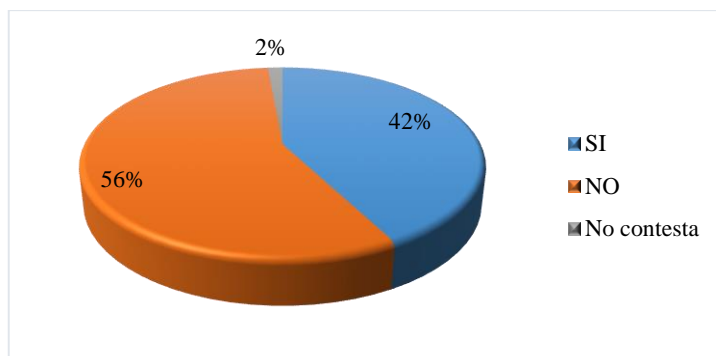
### 2.1 Conoce usted los estatutos y demás reglamentación de la empresa Asociativa CANTERAS SHOBOL CENTRAL

**Tabla 14-3:** Conoce los Estatutos y reglamentación de la Asociación

Rubro	Nº	%
<b>Si</b>	30	42%
<b>No</b>	40	56%
<b>No contesta</b>	1	2%
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los socios, 2019

Realizado por: Atí, C. 2019.



**Gráfico 14-3:** Conoce los Estatutos y Reglamentación de la Asociación  
**Realizado por:** Atí, C. 2019

Del 100% de los socios sostienen que, el 42% conocen sus estatutos y los reglamentos de la Asociación, el 56% de los socios encuestados respondieron que no conocen y el 2% de los socios no responden.

Los resultados en versión de la pregunta exponen que, treinta socios conocen las normativas y reglamentaciones internas de la empresa asociativa, lo cual resulta un problema serio en virtud de que la gran mayoría de asociados no saben con dicho desconocimiento cuáles son sus obligaciones y derechos, así como de ser electo que funciones o responsabilidades deben cumplir cuando son parte de los organismos de gobierno.

Este error es más atribuible a la Dirigencia y la Administración, quienes son responsables de que la totalidad de socios estén inteligenados de la normativa no solo interna sino externa que rige el giro del negocio y organización social de la empresa, en virtud de que el desconocimiento de la norma no exime de responsabilidades administrativas, civiles, pecuniarias o penales que impliquen las acciones derivadas de dicho desconocimiento. Pues no hay que perder de vista que la empresa está controlada por la Superintendencia de Economía Popular Y Solidaria (SEPS).

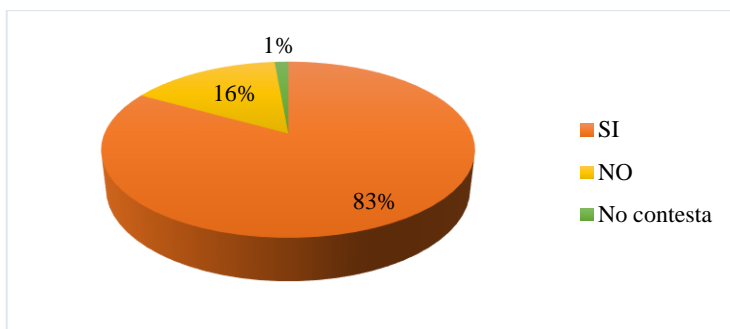
## **2.2 Conoce cuáles son sus deberes y responsabilidades como socio de la empresa asociativa CANTERAS SHOBOL CENTRAL**

**Tabla 15-3:** Conoce sus deberes y responsabilidades como socio

Rubro	N°	%
<b>Si</b>	59	83%
<b>No</b>	11	16%
<b>No contesta</b>	1	1%
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios, 2019  
**Realizado por:** Atí, C. 2019.





**Gráfico 15-3:** Conoce sus deberes y responsabilidades como socio  
Realizado por: Ati, C. 2019

El 83% de los socios dirigentes indican que, si conocen sus deberes y responsabilidades de acción hacia la Asociación, el 16% de los asociados responden que no conocen, el 1% de los socios no contesta este aspecto.

Esta respuesta es contradictoria en relación al análisis de la pregunta anterior, ya que si se desconoce la normativa como es que tiene claras sus deberes y responsabilidades para con la organización. Al parecer asumen que asistir solo a la asamblea resume que la participación está en función de dicho cumplimiento, cuando esa es solo una parte del cumplimiento de deberes y responsabilidades, donde otras como el control social, la participación en el análisis de la información para tomar decisiones adecuadas, dar criterios individuales o tantas otras acciones de las cuales dependen el futuro de la empresa asociativa.

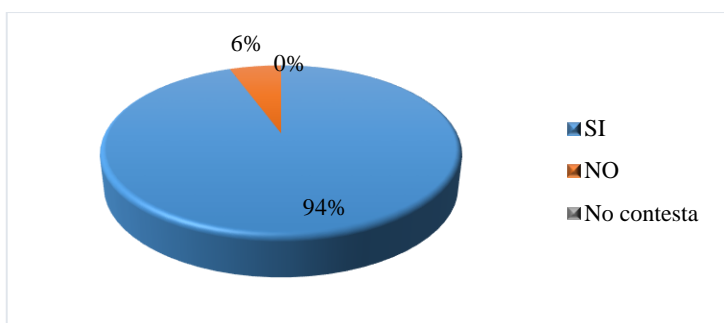
### 2.3 Participa usted en las Asambleas de la empresa Asociativa CANTERAS SHOBOL CENTRAL

**Tabla 16-3:** Participación en las Asambleas de la Asociación

Rubro	N°	%
Si	67	94%
No	4	6%
No contesta	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta a los socios, 2019

Realizado por: Ati, Carmen, 2019.



**Gráfico 16-3:** Participación en las Asambleas de la Asociación  
Realizado por: Ati, C. 2019

El 94% participan en las asambleas y el 6% de los asociados no participan en dichas convocatorias de la ASOCIACIÓN CANTERAS SHOBOL CENTRAL.

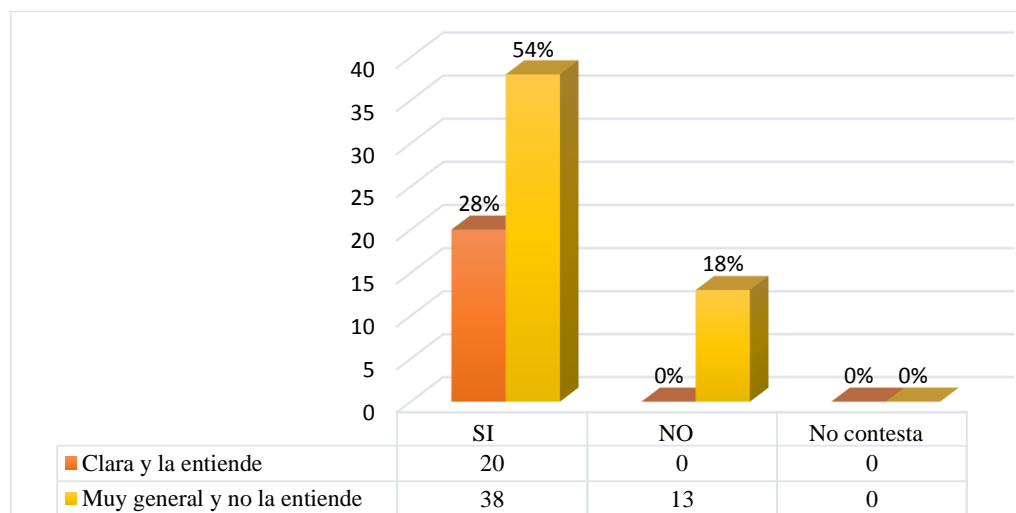
Del resultado obtenido se determina que el número mayoritario de socios asisten de manera fija a las asambleas previstas en la Asociación es decir los 67 asociados y el resto de socios no participan en dichas reuniones por razones que no son relacionadas a su rol como socio, por ello en muchos casos delegan a terceras personas a su participación lo cual en una empresa asociativa no debería ser una práctica común.

#### 2.4 La información que le entregan los dirigentes y administrador de la empresa Asociativa CANTERAS SHOBOL CNETRAL, es:

**Tabla 17-3:** Conocimiento de la información de la Asociación

Rubro	Clara y la entiende	Muy general y no la entiende	%	%
Si	20	38	28%	54%
No	0	13	0%	18%
No contesta	0	0	0%	0%
Total			<b>28%</b>	<b>72%</b>

Fuente: Encuesta a los socios, 2019  
Realizado por: Atí, C.2019.



**Gráfico 17-3:** Conocimiento de la Información de la Asociación

Realizado por: Atí, C. 2019

El 54% de los socios encuestados respondieron que la información que se les entrega por parte de la directiva y el administrador entiende de manera muy general, el 28 % de los asociados indican que, si la entienden, el 18% afirman que no entienden en su totalidad.

Se puede determinar que gran parte de los socios de la ASOCIACIÓN CANTERAS SHOBOL CENTRAL, no entienden de manera clara la rendición de cuentas que proporcionan el Órgano

de Gobierno, debido a desconocimiento de temas afines a la empresa asociativa y por ausencia de explicación a profundidad.

Ese es otro error de la dirigencia o de la administración, en virtud de que no capacitan a los asociados para que tengan por lo menos la idea de lo que les están informando en especial cuando se trate de información económico- financiero o técnica.

Cualquier cosa en función o en contra de la ley y reglamentación vigente, pueden aprobar los asociados al no tener la idea e interpretación clara de la información que les entrega.

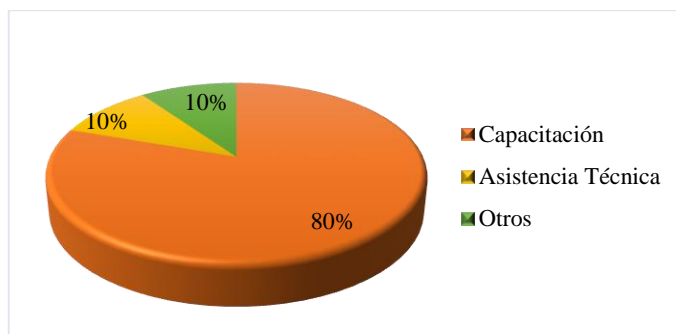
## 2.5 ¿Que requiere como socio de la empresa asociativa Canteras Shobol central, para entender como se la administra?

**Tabla 18-3:** Requerimiento sobre la gestión de la Asociación

Rubro	Nº	%
Capacitación	57	80%
Asistencia técnica	7	10%
Otros	7	20%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta a los socios, 2019

Realizado por: Atí, C. 2019.



**Gráfico 18-3:** Requerimiento sobre la gestión de la Asociación

Realizado por: Atí, C. 2019

Del 80% de los socios de la ASOCIACIÓN CANTERAS SHOBOL CENTRAL, necesitan capacitación para comprender como se administra y como se deben interpretar los resultados de la gestión, el 10 % de los asociados indican que se necesita de asistencia técnica, y al igual que el otro 10% manifiestan que necesitan de otros contenidos.

Esta respuesta es concordante con la reflexión de la pregunta anterior, puesto que, para asumir los roles como asociados, dirigentes o para hacer control social como dueños de la empresa, es necesario saber cómo se realiza las acciones y actividades generadoras de valor, donde deben de acuerdo a la normativa, desarrollar roles que les identifican como parte de dichas empresas.

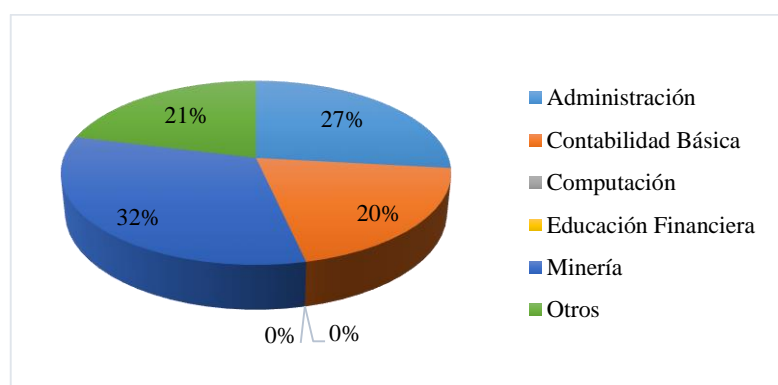
## 2.6 Si su respuesta fue capacitación que le interesaría aprender a fin de que pueda comprender como funciona la empresa Asociativa CANTERAS SHOBOL CENTRAL

**Tabla 19-3:** Temas de interés sobre la capacitación

Rubro	N°	%
Administración	19	27%
Contabilidad básica	14	20%
Computación	0	0%
Educación financiera	0	0%
Minería	23	32%
Otros	15	21%
Total	<b>71</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios, 2019

Realizado por: Atí, C. 2019.



**Gráfico 19-3:** Temas de la Capacitación

Realizado por: Atí, C. 2019

En relación a la encuesta realizada, el 27% de los asociados requieren de capacitación en temas administrativos, el 20% en lo referente a contabilidad básica, el 32% de los socios desean capacitarse en el área de minería, y el 21% de los socios en otros temas de interés.

También esta respuesta es coherente con la anterior, en virtud de que son los temas administrativos y técnicos referidos al giro del negocio, sobre los cuales los asociados requieren aprender para generar experticias mínimas requeridas para sentirse capaz de dar soluciones a los problemas de la organización social y productiva.

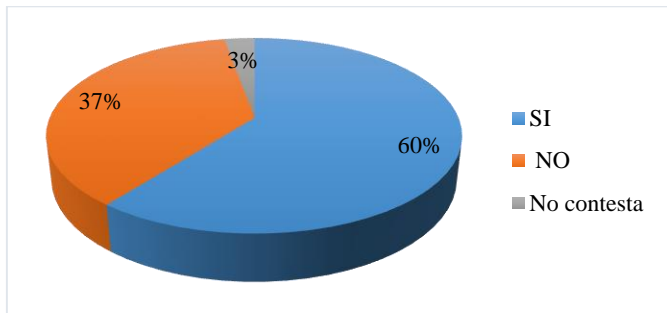
## 2.7 Cree que la actividad que desarrolla la empresa Asociativa CANTERAS SHOBOL CENTRAL causa problemas al medio ambiente

**Tabla 20-3:** La actividad de la Asociación causa problemas

Rubro	N°	%
Si	43	60%
No	26	37%
No contesta	2	3%
Total	<b>71</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios, 2019

Realizado por: Atí, C. 2019.



**Gráfico 20-3:** La actividad de la Asociación causa problemas  
**Realizado por:** Atí, C. 2019

El 60% de los asociados indican que la actividad de la Asociación si causa problemas al medio ambiente, el 37% de los socios determinan que no causa ningún problema y el 3 % no contesta.

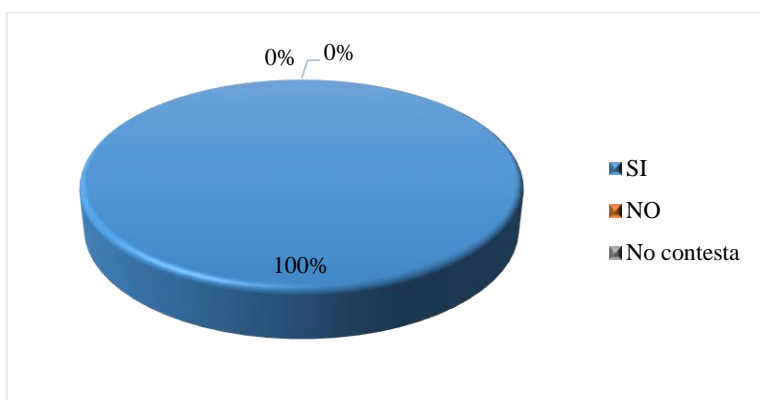
Es fundamental rescatar el criterio por medio del cual los asociados están conscientes del daño ambiental que la Cantera causa al entorno, por tanto, si es necesario que la Dirigencia y la Administración gestione las buenas prácticas ambientales en la Cantera, así como procesos de educación ambiental en los cuales se inserte no solo los asociados sino la comunidad o comunidades aledañas.

## 2.8 Recibe beneficios de la empresa Asociación CANTERAS SHOBOL CENTRAL

**Tabla 21-3:** Recibe beneficios de la Asociación

Rubro	N°	%
Si	71	100%
No	0	0%
No contesta	0	0%
Total	71	100%

**Fuente:** Encuesta a los socios, 2019  
**Realizado por:** Atí, C. 2019.



**Gráfico 21-3:** Beneficios de Asociación  
**Realizado por:** Atí, C. 2019

El 100% de los asociados respondieron que si reciben beneficios de la ASOCIACIÓN CANTERAS SHOBOL CENTRAL.

Determinando que el resultado hace alusión a la totalidad de los socios quienes reciben beneficios, puesto que es una empresa asociativa que trabaja por el bien común y el ingreso lo reciben de manera igualitaria.

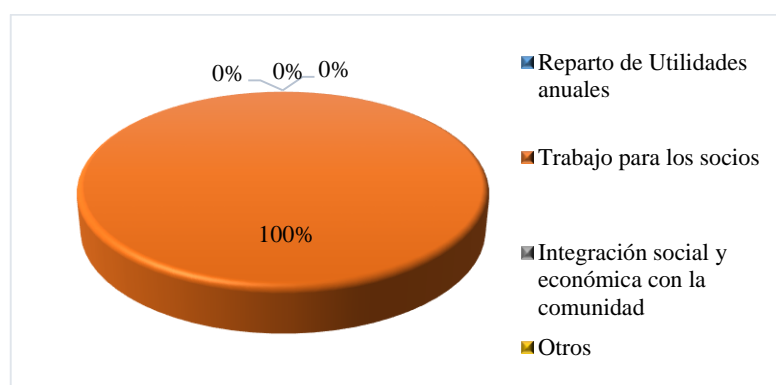
## 2.9 Solo si contesto SI, que tipo de beneficios:

**Tabla 22-3:** Tipos de beneficios

Rubro	N°	%
Reparto de utilidades anuales	0	0%
Trabajo para los socios	71	100%
Integración social y económica con la comunidad	0	0%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los socios, 2019

Realizado por: Ati, C. 2019.



**Gráfico 22-3:** Tipo de Beneficios

Realizado por: Ati, C. 2019

El tipo de beneficio que reciben cada uno de los 71 asociados de la ASOCIACIÓN CANTERAS SHOBOL CENTRAL en un 100% es el trabajo en diferentes actividades como; limpieza de zanjas, vías de acceso, maquinarias, infraestructura y otras actividades relacionadas la Asociación, actividades que se realizan de manera semanal a cambio de una contribución salarial.

Por lo visto no hay reparto de excedentes, sin embargo, aquello no es lógico, ya que la empresa no pierde, si tiene resultados, el tema es el desconocimiento de los asociados con respecto al manejo de este “beneficio” cada periodo y una vez aprobados y auditados los estados financieros.

## 2.10 Solo si no recibe beneficios como socio de la empresa. Señale por qué:

Un de las preguntas fue relacionado a que si reciben beneficios y todos los socios de Asociación Canteras Shobol Central respondieron que Sí, entonces esta respuesta se omite por lo dicho.

## 2.11 Como califica la gestión de:

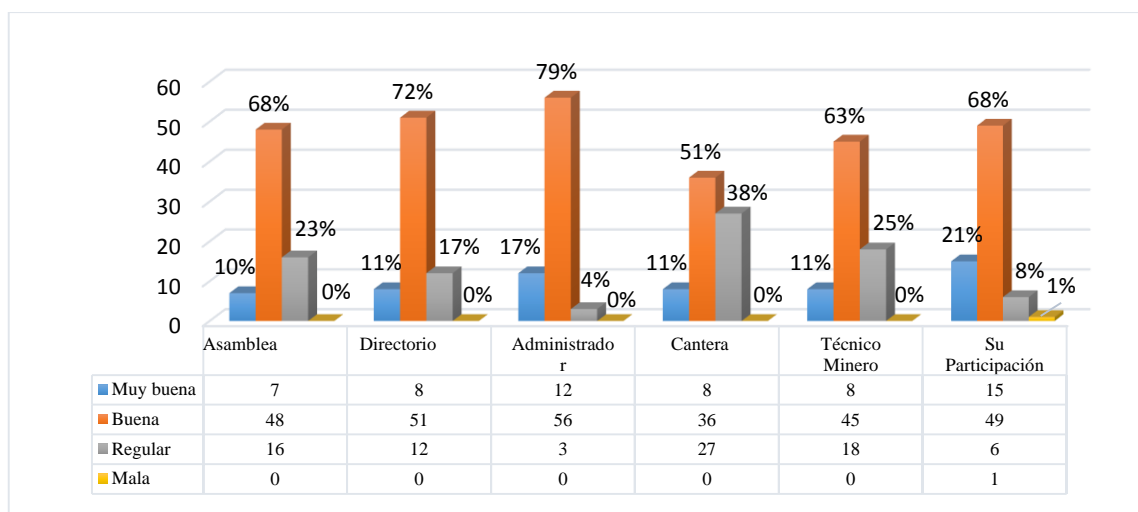
**Tabla 23-3:** Calificación de responsabilidad

Rubro	Asamblea		Directorio		Administración		Cantera		Técnico Minero		Su Participación	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>Muy buena</b>	7	10%	8	11%	12	17%	8	11%	8	11%	15	21%
<b>Buena</b>	48	68%	51	72%	56	79%	36	51%	45	63%	49	69%
<b>Regular</b>	16	23%	12	17%	3	4%	27	38%	18	25%	6	8%
<b>Mala</b>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
<b>Total</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los socios, 2019

Realizado por: Ati, C. 2019.

Con respecto a la calificación de gestión de responsabilidades del Órgano de Gobierno de la ASOCIACIÓN CANTERAS SHOBOL CENTRAL, para la asamblea el 10% lo califican como muy buena, 68% consideran como buena y el 23% como regular; para la parte de la directiva el 11% indican que la gestión es muy buena, 72% de los socios consideran que es buena y el 17% que es regular; al administrador lo juzgan de la siguiente manera el 17% lo califican como muy buena, 79% que su gestión es buena y el 4% indican que es regular; con respecto a la cantera el 11% lo valoran como muy buena, el 51% revelan que está bien, el 38% lo califican como regular; para el técnico minero el 11% señalan que su gestión es muy buena, el 63% de los socios estiman que es bueno y el 25% que trabaja de manera regular; y en cuanto a los socios el 21% indican que su participación es muy buena, el 68% aluden que es buena, 8% participan de manera regular y el 1% como mala.



**Gráfico 23-3:** Calificación de responsabilidad

Realizado por: Ati, C. 2019

Si se refiere al promedio de la valoración, 7 de cada 10 asociados califican solo como buena a la gestión incluso la suya propia, hecho que se refleja de manera indiscutible en el autodiagnóstico generado para la empresa.

Este dato es preocupante en virtud de que la generalidad de socios como que han asumido una actitud conformista con respecto a los resultados, información y actividad de la empresa; como que le den un espacio de trabajo remunerado vasta, sin percatarse que dicha actitud le puede pasar facturas en especial si las decisiones propuestas por la dirigencia o por la administración tiene en el futuro inmediato a causar problemas de cualquier magnitud a la economía, estructura, legalidad y organización de la empresa asociativa.

### **3.2 Discusión de resultados**

#### **3.2.1 Comprobación de la hipótesis**

##### **Método estadístico utilizado**

Para la comprobación de la hipótesis establecida en el presente proyecto de investigación se realizó la prueba estadística del Chi-cuadrado ( $X^2$ ) que por su definición postula una distribución de probabilidades totalmente especificada. La hipótesis que se plantea es formulada por la Nula (**H<sub>0</sub>**) y la alternativa (**H<sub>1</sub>**), esta prueba contrasta frecuencias observadas (**F<sub>o</sub>**) y esperadas (**F<sub>e</sub>**).

##### **a) Formulación de la hipótesis**

- \_ **Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):** Con el diseño del sistema de gestión administrativa, la empresa Asociativa Canteras Shobol Central, **NO** alcanzará compromisos y participación de sus socios para lograr solides organizativa, sustentabilidad ambiental y permanencia en el mercado.
- \_ **Hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>):** Con el diseño del sistema de gestión administrativa, la empresa Asociativa Canteras Shobol Central, **SI** alcanzará compromisos y participación de sus socios para lograr solides organizativa, sustentabilidad ambiental y permanencia en el mercado.



## b) Proceso de verificación de la hipótesis

### Frecuencia Observada

**Tabla 24-3:** Frecuencia Esperada

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
Pregunta 2.1	30	41	71
Pregunta 2.2	59	12	71
Pregunta 2.3	67	4	71
Pregunta 2.7	43	28	71
Pregunta 2.8	71	9	71
TOTAL	<b>270</b>	<b>85</b>	<b>355</b>

Fuente: Encuesta a los socios, 2019

Realizado por: Atí, C. 2019.

### Frecuencia Esperada

Para el cálculo de cada uno de los valores de la tabla de frecuencias esperadas se realizó lo siguiente:

Aplicación de la fórmula

$$Fe = \frac{T. Fila * T. Columna}{T. Tabla}$$

**Tabla 25-3:** Determinación de la Frecuencia Esperada

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
Pregunta 2.1	54,00	17,00	71
Pregunta 2.2	54,00	17,00	71
Pregunta 2.3	54,00	17,00	71
Pregunta 2.7	54,00	17,00	71
Pregunta 2.8	54,00	17,00	71
TOTAL	<b>270</b>	<b>85</b>	<b>355</b>

Fuente: Encuesta a los socios, 2019

Realizado por: Atí, C. 2019.

## c) Resultado de la comprobación de la hipótesis

Aplicación de la fórmula

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe} \right]$$

**Tabla 26-3:** Chi al cuadrado calculado

<b>FO</b>	<b>FE</b>	<b>X2</b>
30	54,00	10,667
59	54,00	0,463
67	54,00	3,130
43	54,00	2,241
71	54,00	5,352
41	17,00	33,882
12	17,00	1,471
4	17,00	9,941
28	17,00	7,118
0	17,00	17,000
		<b>91,264</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios, 2019

**Realizado por:** Ati, C. 2019.

### **Hallar los grados de libertad**

El grado de libertad se determina por la siguiente manera

$$GL = (k-1)(j-1)$$

Donde

GL= Grados de libertad

k= Número de categorías o filas

j= Número de columnas o variables

### **Cálculo**

Filas:  $(k-1): (5-1) = 4$

Columnas:  $(j-1): (2-1) = 1$

GL:  $(4*1) = 4$

### **Valor de significancia**

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: 5% (0.05)

### **d) Distribución del Ch cuadrado y decisión**

Con un grado de libertad 4 y un nivel de margen de error del 0,05%, se determina que el valor crítico en la tabla es igual a **9.4877**.

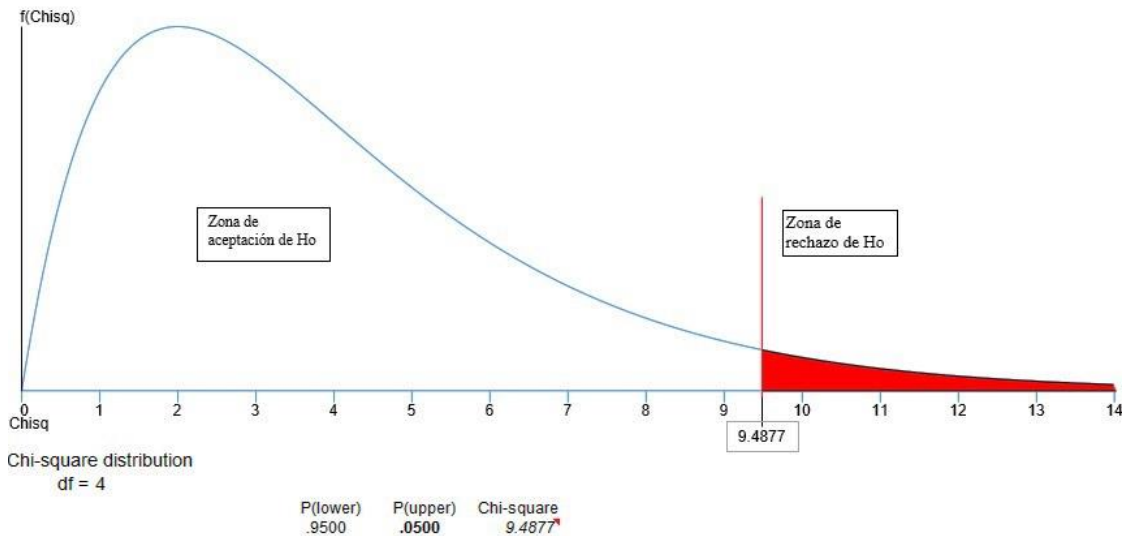
**Tabla 27-3:** El Chi cuadrado tabulado

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa ( $\alpha$ )				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95

Fuente: Probabilidad, 2018  
Realizado por: Atí, C. 2019.

### Decisión

Se dice que se cumple la hipótesis nula si el valor  $\chi^2_C < \chi^2_T$ , y para el caso de la alternativa si el valor de  $\chi^2_C > \chi^2_T$ .



**Gráfico 24-3:** Chi Cuadrado

Realizado por: Atí, C. 2019

Determinando que en el cálculo realizado la prueba del Chi cuadrado dio como resultado 91,264, es decir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que eminentemente confirma que con el diseño del sistema de gestión administrativa, la empresa Asociativa Canteras Shobol Central, si alcanzará compromisos y participación de sus socios para lograr solidez organizativa, sustentabilidad ambiental y permanencia en el mercado, que llevara a mejorar el funcionamiento y manejo óptimo de los recurso.

Es decir que de acuerdo a los resultados de la investigación efectuada y al ser parte de un sector que especialmente tiene riesgos a nivel general como es el sector de la minería, se determinó que la Asociación Canteras Shobol Central posee debilidades para llevar una adecuada gestión administrativa.

Considerando que la Asociación conserva su normativa como el estatuto y su reglamento interno, pero requiere de una adecuación actualizada a las necesidades reales que se vive en el trabajo diario como es el caso de una gran deficiencia del organigrama estructural que sin duda ayuda a identificar las funciones, obligaciones y responsabilidades de sus áreas a fin de mejorar el negocio y efectuar su planificación estratégica completo que guie a la Asociación.

Concomitante a la deficiencia existe en la organización gran debilidad en la participación del talento humano (socios, dirigentes, administrador y operarios), por lo que se requiere de un proceso sostenido de capacitación y entrenamiento que le permita estar más involucrados en la gestión administrativa.

En cuanto a su comercialización, se considera que se elabore un plan comercial debido a que la Asociación aún no es conocida en el mercado por su debilidad en la su imagen institucional, valor agregado, precios conformes y lo más principal por mantener un solo cliente fuerte que sin duda se trabaja con política propia suya que por ocasiones pueden ser suspendidas la materia prima.

Por otra parte, la Asociación aun no resuelve la problemática que tiene con respecto al medio ambiente que debe ser tomado en cuenta por lo rígido que es el negocio de minería no metálica, por lo que debe poner en ejecución un diseño de gestión ambiental que ayude a minimizar aquellos impactos ambientales, a mejorar las buenas prácticas de explotación y a agilizar a alcanzar la certificación ambiental.

Por tanto, la Asociación debido a las grandes debilidades que mantiene debe luchar por la consecución de estos propósitos, para que mediante ello pueda formar su gestión administrativa adecuada a la realidad empresarial que hoy por hoy viven las empresas.

### **3.3 Propuestas**

#### **3.3.1 Título: *Diseño de un sistema de gestión administrativa para la Asociación Canteras Shobol central del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.***

La Asociación Canteras Shobol Central fue reconocida como empresa asociativa del sector real de la Economía Popular y Solidaria, para su giro del negocio la empresa asociativa requiere dinamizar el buen funcionamiento y crecimiento sostenido de su actividad.

Por lo cual el diseño del sistema de gestión administrativa para la Asociación Canteras Shobol Central permitirá mejorar las actividades y usos de recursos necesarios que la integra esto para alcanzar el objeto social de la misma, dicho sistema que se aplica a la realidad del componente asociativo y a su entorno socio empresarial, constituyendo a que todos los socios puedan ser actores de una empresa diferente y socialmente rentable.

#### **3.3.2 Características de la empresa**

✓ **Organismo**

Empresa del Sector Asociativo de la Economía Popular y Solidaria “ASOCIACIÓN CANTERAS SHOBOL CENTRAL”

✓ **Sector al que pertenece**

La pequeña minería de material no metálico

✓ **Actividad principal a la que se dedica**

Extracción de minerales no metálicos (piedra caliza)

✓ **Beneficiarios**

71 asociados

✓ **Ubicación**

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: San Juan

Comunidad: Shobol Llinllin

#### **3.3.3 Antecedentes de la propuesta**

La propuesta para superar los problemas evidenciados en el diagnóstico de la Asociación, proyecta afrontar los desafíos que se presentan para Asociación Canteras Shobol Central, tales

como: conseguir una articulación eficaz y expansión de mercado, lograr un sistema de buen gobierno y un capital social, humano, económico, comercial, físico y ambiental fuerte, que se puedan en conjunto, facilitar una gestión empresarial eficaz, desarrollar alianzas estratégicas, y crear valor social y medioambiental. Para ello la Asociación Cantera Shobol Central tiene que definir las perspectivas en torno a las cuales delinearé los objetivos y estrategias a seguir, entre ellas se recomienda incorporar las siguientes:

**Financiamiento y crecimiento.** - enfocada a objetivos de crecimiento, rentabilidad y flujos de caja positivos.

**Responsabilidad Social.** - en torno a la relación eficiente con sus grupos de interés en especial, socios, comunidad, proveedores, clientes, medio ambiente.

**Procesos técnicos.** - enfocado a objetivos de innovación, buenas prácticas de explotación minera, tiempos óptimos, ventajas competitivas, y optimización de costos.

**Organización empresarial sólida.** - relacionado con la implementación de una cultura organizacional fuerte y de capacitación continua, potenciando una estructura organizacional plana y dinámica.

Este conjunto de estrategias generales, se las resume en la siguiente matriz de propuesta desarrollada para cada capital analizado, donde se resumen conceptos, resultados del diagnóstico traducidos en el conjunto de requerimientos inmediatos con sus respectivos objetivos estratégicos, que traducen acciones que se deberán desarrollar para el corto, mediano y largo plazo, acompañadas de estrategias para cada acción propuesta que pueden viabilizarlas y finalmente se proponen aquellas acciones que desde el punto de vista técnico son urgentes aplicarlas, dadas las características socio empresariales y organizativas descritas en el diagnóstico.

Es la sexta columna, la que resume el contenido del presente capítulo, que como aporte a la asociación, se las desarrolla a nivel de perfil, ya que es ya responsabilidad de la empresa, analizar el contenido y validar la necesidad de ejecutarlas.


Tabla 28-3: Resumen de la Propuesta

MATRIZ :RESUMEN DE LA PROPUESTA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL ASOCIATIVO DE LA ASOCIACION CANTERAS SHOBOL CENTRAL												
CAPITAL	AMBITO ESTRATEGICO DE ACUERDO A LA DEFINICION	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO PARA SUGERENCIAS DE MEJORAS PRIORITARIAS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL ASOCIATIVO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADO ESPERADO MAS ACCIONES COMPLEMENTARIAS.	TIEMPO SUGERIDO PARA SU APROBACION E IMPLEMENTACION (TIEMPO ESTIMADO EN TRIMESTRES)					RESPONSABLES E INVERSION PARA SU IMPLEMENTACION	
						2019	2020				RESPONSABLE	INVERSION APROXIMADA \$ USD
							IV	I	II	III		
CAPITAL SOCIAL	SE REFIERE A LA ORGANIZACIÓN SOCIAL COMO TAL; FACILITA LA COORDINACIÓN , LA COOPERACIÓN, LA ACCIÓN COLECTIVA	SE REQUIERE AFIANZAR LA ORGANIZACIÓN INTERNA A PARTIR DE LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRUCTURA EMPRESARIAL ASOCIATIVA EXPRESADA EN ESTATUTO Y EN EL RECONOCIMIENTO LEGAL DE LA ASOCIACIÓN, QUE FACILITE LA PROYECCIÓN INTERNA, EL TRABAJO COORDINADO, LA GENERACIÓN DE CONCIENCIA SOCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES QUE SEAN MONITOREADAS Y EVALUADAS, PARA LA	MEJORAMIENTO CONTINUO: MEJORAR DE MANERA CONTINUA LA GESTIÓN TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA DE LA ORGANIZACIÓN	DISEÑO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES MINERAS  AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS CLAVES PARA LA GESTIÓN DE LA EMPRESA  IMPLEMENTAR Y MEJORAR LA	NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  ACCIONES COMPLEMENTARIAS:  REQUIERE ADECUAR LA ESTRUCTURA AL REGLAMENTO INTERNO, MANUAL ORGANICO FUNCIONAL, MANUALES EN GENERAL						JUNTA DIRECTIVA  PRESIDENTE ADMINISTRADOR	\$ 500.00


		PERMITE RENDICIÓN DE CUENTAS A LOS SOCIOS Y A LA COMUNIDAD		NORMATIVA INTERNA DE LA EMPRESA									
CAPITAL HUMANO	EL CAPITAL HUMANO DEBE SER DESARROLLADO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA CAPACITACIÓN QUE RESPONDA A LA NECESIDAD DE OPTIMIZAR LA ACTITUD, EL CONOCIMIENTO, LAS HABILIDADES O CONDUCTA DEL PERSONAL Y DE LA EXPERIENCIA SEÑALADA EN EL PROCESO DE LA ACTIVIDAD PRÁCTICA DE LOS SOCIOS NO SOLO EN LO QUE CORRESPONDE AL GIRO DEL NEGOCIO, SINO DE LA FORMA COMO SE LO	<i>SE REQUIERE UN PROCESO SOSTENIDO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO, PARA QUE LA RESPUESTA DEL CAPITAL HUMANO AL PROCESO DE GESTIÓN EMPRESARIAL DEJE DE SER LIMITADO EN LA ASOCIACIÓN CANTERAS SHOBOL CENTRAL, DEBIDO A QUE SOCIOS, DIRIGENTES Y ADMINISTRADORES, MISMO QUE DEBE ESTAR A TONO CON LA TECNOLOGÍA, CON LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, LA PANIFICACIÓN, LA ACTUALIZACIÓN EN LA NORMATIVA RELACIONADA CON EL GIRO DEL NEGOCIO, YA QUE LA RESPUESTA DE</i>	<b>TALENTO HUMANO, (SOCIOS, DIRIGENTES, ADMINISTRADORES)</b> INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DEL TALENTO HUMANO	CREAR Y DISEMINAR CULTURA EMPRESARIAL ASOCIATIVA.  DISPONER DE EQUIPO PROFESIONAL Y DIRIGENCIAL DE ALTO NIVEL Y LIDERAZGO TÉCNICO EN GESTIÓN MINERA.  ENTRENAR Y CAPACITAR A SOCIOS, DIRIGENTES, ADMINISTRADORES, TRANSPORTISTAS, OPERARIOS, PARA MAXIMIZAR PRODUCTIVIDAD.  CERTIFICAR COMPETENCIAS QUE RESPALDEN LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	PLAN DE CAPACITACIÓN SOCIO-EMPRESARIAL PARA SOCIOS, DIRIGENTES, ADMINISTRADORES Y OPERARIOS	IV	I	II	III	IV	RESPONSABLE	INVERSIÓN	
							1	1	1	1	JUNTA DIRECTIVA	POR EVENTO \$ 300.00	
											ADMINISTRADOR	META I EVENTO POR TRIMESTRE	
												TOTAL \$ 1.200.00	



	DEBEN ADMINISTRAR.	INDEPENDENCIA Y CRITERIO POLÍTICO, NO REPLAZA A LA FORMACIÓN E INTERIORIZACIÓN TÉCNICA, ADMINISTRATIVA Y DE MERCADO, NECESARIA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA.		DEL PERSONAL.  APLICAR POLÍTICA DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES COMPETITIVAS									
CAPITAL ECONÓMICO	ES UNA MEDIDA DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LA ORGANIZACIÓN COMPUESTA DE LOS ACTIVOS COMO EL EFECTIVO, CRÉDITOS, DEUDAS, AHORROS, LIQUIDEZ, FINANCIAMIENTO Y AQUELLOS BIENES ECONÓMICOS QUE SE NECESITA PARA LA PRODUCCIÓN QUE SE UTILIZA PARA MANTENER LA OPERACIÓN	<b>LA EMPRESA REQUIERE ENTRAR A UN PROCESO SERIO DE PLANIFICACIÓN Y PROYECCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA, SOCIAL Y AMBIENTAL, CON AUTONOMÍA ECONÓMICA DE SUS CLIENTES Y DE LA PROPIA COMUNIDAD, QUE PERMITA LA ACTUALIZACIÓN DE LOS PRECIOS DE LA MATERIA PRIMA QUE COMERCIALIZAN.</b>  CABE SEÑALAR QUE SU SISTEMA CONTABLE PERMITE UN ACEPTABLE ANÁLISIS FINANCIERO E INCLUSO	<b>RETORNO.</b> MAXIMIZAR EL RETORNO PARA LA ASOCIACIÓN	INCREMENTAR VENTAS REDUCIR COSTOS Y GASTOS DE PRODUCCIÓN OPTIMIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN MEJORA DE PROCESOS PRODUCTIVOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA CANTERA.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA PROYECCIÓN <b>ECONÓMICO-FINANCIERA, SOCIAL Y AMBIENTAL</b>	IV	I	II	III	IV	RESPONSABLE	INVERSIÓN	
											ADMINISTRADOR	CONSULTORÍA  <b>\$ 1500,00</b>	

		ACCESIBILIDAD SERVICIOS FINANCIEROS, QUE VAN A SER NECESARIOS CUNADO LA EMPRESA DECIDA OFERTAR PRODUCTOS DERIVADOS DE LA PIEDRA CALIZA QUE EXPLOTAN.											
CAPITAL COMERCIAL	DENOTA LA VISIÓN DE MERCADO Y EL POTENCIAL DE DIFERENCIACIÓN QUE PUEDE LOGRAR A FRENTE A OTROS COMPETIDORES	<b>LA EMPRESA REQUIERE DE UN PLAN COMERCIAL E INTELIGENCIA DE MERCADOS</b> PARA EL MEDIANO Y LARGO PLAZO, QUE LE PERMITA NO DEPENDER DE UN SOLO CLIENTE QUE ES QUIEN ADQUIERE LA MAYOR PARTE DE LA PRODUCCIÓN, QUE CONTEMPLA SU INDEPENDENCIA DEL MAYOR COMPRADOR, QUE INCLUSO PROYECTA ENTRAR AL MERCADO CON PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CALIZA PARA EL SECTOR DE LA	INCREMENTAR LOS NIVELES DE VENTA, AMPLIANDO LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO.	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS MANEJO DE PRECIOS COMPETITIVOS	PERFIL DEL PLAN COMERCIAL	IV	I	II	III	IV	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INVERSION</b>	
											PRESIDENTE ADMINISTRADOR	CONSULTORÍA \$ 1000,00	

		CONSTRUCCIÓN. SIN DUDA ESTE ES EL PROBLEMA MÁS DETERMINANTE PARA LOGRAR LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO.										
CAPITAL FÍSICO	SE LO PUEDE DEFINIR COMO LOS ACTIVOS BÁSICOS CON EL QUE CUENTA EMPRESA ASOCIATIVA Y AQUELLOS QUE PARTICIPAN EN LAS ACTIVIDADES SOCIO-ORGANIZATIVAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL, LOS CUALES SE DESTACAN LOS ACTIVOS RELACIONADOS CON SU INFRAESTRUCTURA FÍSICA, LAS HERRAMIENTAS DE PRODUCCIÓN, VEHÍCULOS,	<b>LA EMPRESA REQUIERE FORMULAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO VIAL PARA EL ACCESO Y SALIDA DE MATERIAL DE LA CANTERA,</b> PERO A TRAVÉS DE UN ALIADO ESTRATÉGICO COMO EL GAD PARROQUIAL O PROVINCIAL, ÉSTE ÚLTIMO QUE TIENE LA COMPETENCIA DE LA VIALIDAD RURAL.	DISEÑO DE UN PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE LA UTILIZACIÓN DE LA VÍA DE ACCESO A LA CANTERA	MINGAS DE SOCIOS Y COMUNIDAD PARA MEJOR LA VÍA BUSCAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA VÍA CON EL GAD PROVINCIAL OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS DE TRASLADO DE LA MATERIA PRIMA AL CLIENTE	ALIANZA ESTRATÉGICA CON EL GAD PROVINCIAL	IV	I	II	III	IV	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INVERSION</b>
											PRESIDENTE JUNTA DIRECTIVA ADMINISTRADOR	<b>\$ 300,00</b> (PROCESO DE NEGOCIACIÓN, MOVILIZACIÓN , ETC)

	HERRAMIENTAS DE OFICINA ETC.					IV	I	II	III	IV	RESPONSABLE	INVERSION
CAPITAL NATURAL	EL CAPITAL NATURAL HACE REFERENCIA AL CONJUNTO DE RECURSOS NATURALES ES DECIR (TIERRA, CULTIVOS, BOSQUES, PRADERAS DE CONSERVACIÓN ) Y SERVICIO MEDIOAMBIENTALES DE LOS CUALES SE DERIVAN LOS RECURSOS QUE LA EMPRESA ASOCIATIVA REQUIERE PARA EL DESARROLLO DEL GIRO DEL NEGOCIO EN FUNCIÓN DEL BIENESTAR COLECTIVO DE SUS ASOCIADOS Y COMUNIDAD SE ASIENTAN	<b>LA EMPRESA REQUIERE DE UN PLAN DE GESTIÓN AMBIENTAL</b> PARA MINIMIZAR LOS IMPACTOS AMBIENTALES TANTO PARA LA COMUNIDAD, LAS PERSONAS Y EL ENTORNO. ESTA PROPUESTA INTENTA RESUMIR LA PROBLEMÁTICA NO RESUELTA AUN AL RESPECTO Y LA QUE MENOS IMPORTANCIA TIENE AL INTERIOR DE LA ASOCIACIÓN.	IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN AMBIENTAL DE LA CANTERA GAC	FOMENTO DE LA CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE INTRODUCCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE EXPLOTACIÓN ALCANZAR CERTIFICACIONES AMBIENTALES DE LA CANTERA PROCESO DE EDUCACIÓN AMBIENTAL.	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL DE LA CANTERA						ADMINISTRADOR	CONSULTORÍA \$ 2000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN 5 TRIMESTRES</b>												<b>\$6.500</b>

Fuente: Diagnostico Asociación Canteras Shobol Central, 2019

### 3.3.4 Desarrollo de la propuesta

#### 3.3.4.1 Capital Social:

#### Propuesta Prioritaria: Nueva Estructura empresarial asociativa.

**Tabla 29-3:** Ficha técnica Capital Social

<b>Ficha Técnica</b>	
<b>Objetivo:</b>	Diseñar la nueva estructura orgánico-funcional a partir del Estatuto, Reglamento Interno y del Registro Directivas de la Asociación Canteras Shobol Central en la SEPS, para mejorar de manera continua la gestión técnica y administrativa de la organización.
<b>Tiempo de Implementación:</b>	La empresa Asociación Canteras Shobol Central deberá implementar la propuesta de la nueva estructura orgánico-funcional durante el semestre comprendido entre cuarto trimestre del 2019 a marzo del 2020, para lo cual se establece el diseño desarrollado y las bases técnicas elementales para la elaboración de los manuales que permitan su viabilizarían.
<b>Responsable de la implementación:</b>	Junta Directiva, Presidente y Administrador bajo el control de la Unidad de Auditoría Interna y Junta de Vigilancia, que al igual podrán sugerir las modificaciones que se requieran de acuerdo a la capacidad técnica y proyección de gestión de largo plazo para la empresa.
<b>Inversión Aproximada:</b>	\$ 500,00

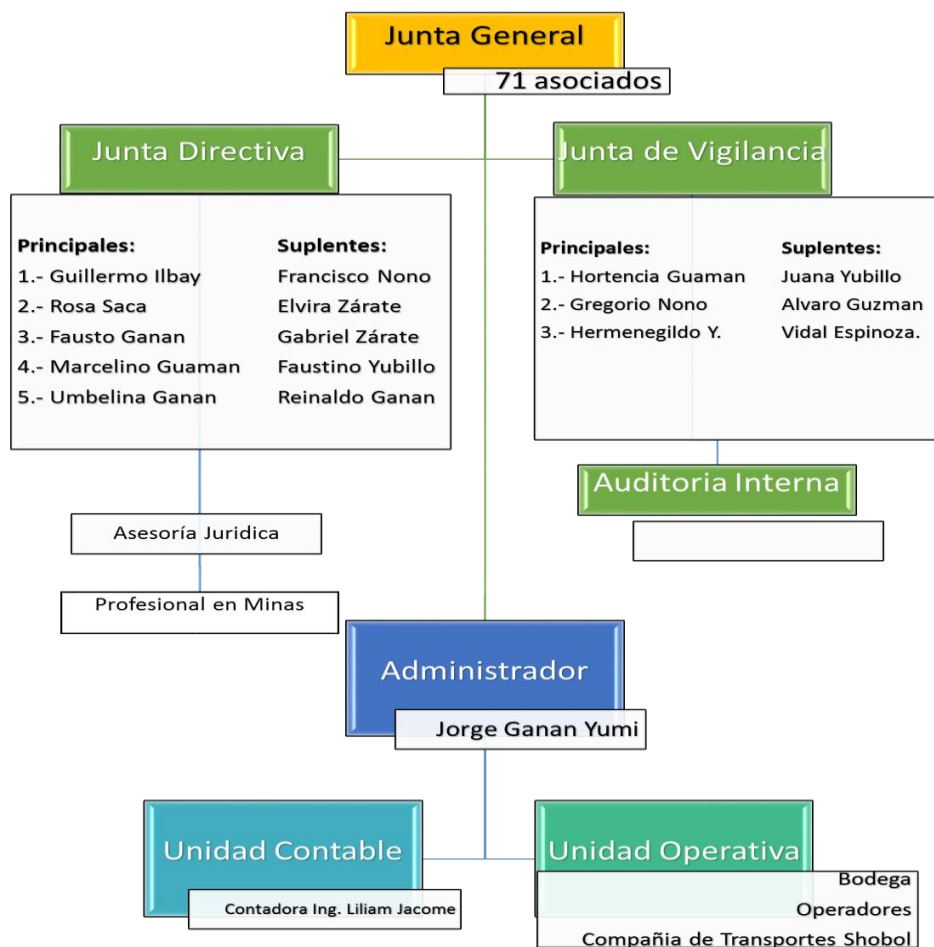
#### Explicación de la Propuesta:

##### Antecedentes:

Al momento de iniciar la investigación, se encontró la siguiente estructura organizacional que carece de una concepción lógica no solo desde la perspectiva técnico-administrativa, sino de la propia resolución de reconocimiento de la directiva por parte de la SEPS.

Junta Directiva y Junta de Vigilancia se encuentran al mismo nivel de gestión, cuando en la práctica tienen roles diferentes, es decir, hay una especie de confusión entre la actividad administrativa encargada del giro del negocio y la función de control social, económico, financiero e incluso ambiental que pese a estar integrado por socios de la misma organización, estos asumen las funciones de velar por el control interno, deben conservar una independencia de la administración y resto de dirigencia, que les de la suficiente autonomía y autoridad para efectuar su tarea.

Hay asesorías como la legal y la del profesional en minas que están dependiendo de la Junta Directiva y hay dependencias solo administrativa delegadas al administrador, hecho que puede degenerar en un conjunto de atribuciones o responsabilidades que no son protostar de la junta directiva como el hecho de responder por los resultados del giro del negocio o del administrador cuando al parecer tiene al profesional en mimas sobre su responsabilidad de administrar el negocio.



**Figura 1-3:** Organigrama Estructural  
Realizado por: Asociación Canteras Shobol Central, 2019

El organigrama estructural de la Asociación no se encuentra ni siquiera actualizado con la nueva directiva registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS en el periodo establecido febrero del 2019, fecha que dio inicio el periodo de gestión 2019-2020.

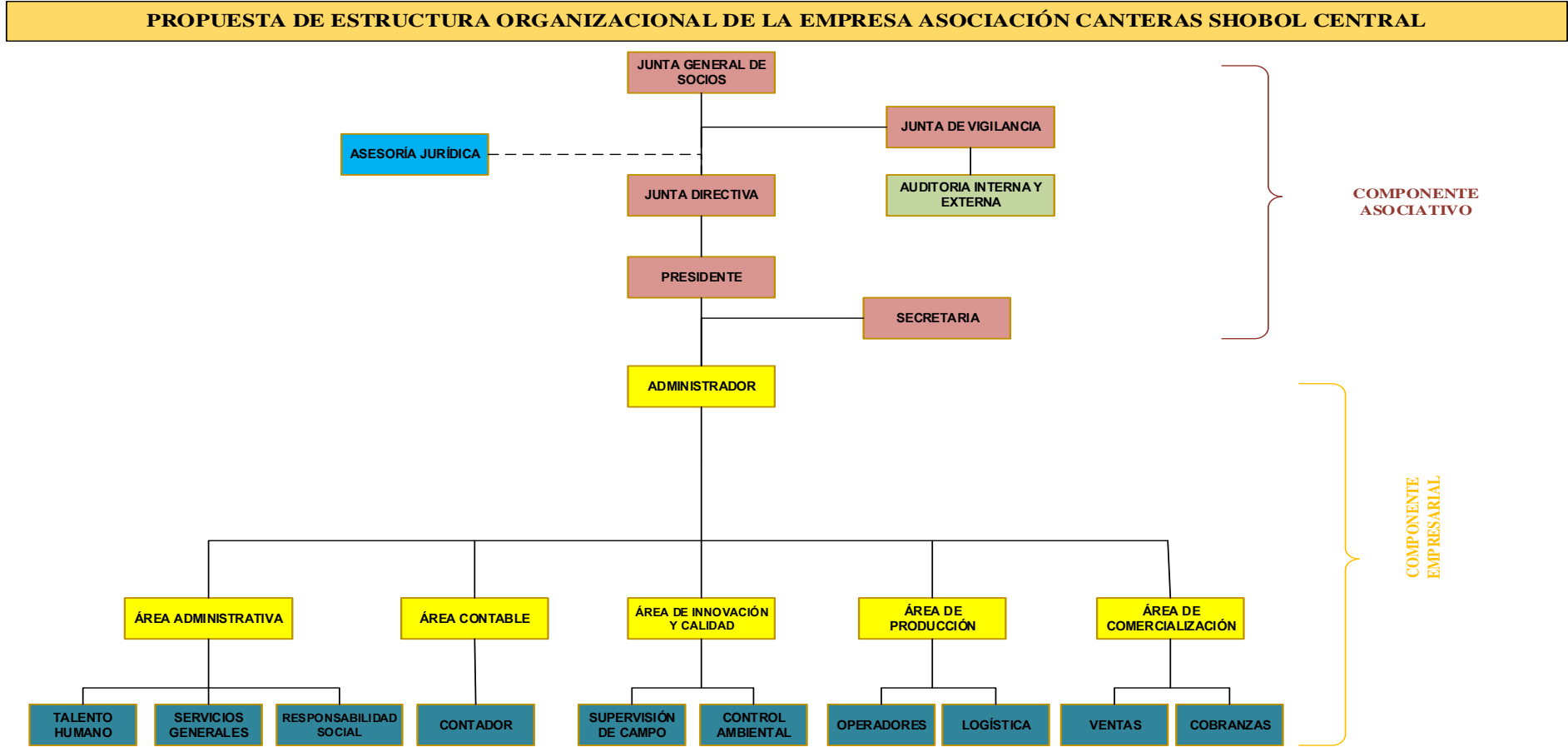
De pronto allí es posible encontrar las respuestas a los problemas estructurales que la empresa acusa en cada una de sus unidades de gestión, en virtud de que no se establecen de manera clara las líneas jerárquicas, pero aun los roles definidos tanto para la dimensión asociativa donde se concentra la participación de los socios y la dimensión empresarial donde se opera la gestión del giro del negocio. En vista de lo cual, se recomienda la implementación de la siguiente estructura organizacional con sus correspondiente denominación de puestos, de acuerdo a la resolución de reconocimiento de directiva de SEPS y necesidades de lo propuesto, que se proyecta no solo para el presente sino para el futuro de la organización, cuyo diseño se basa en la estructura propuesta por el estatuto, en la conformación sugerida por la Ley y en el reconocimiento de la Directiva de la empresa Asociación Cantareras de Shobol Central por parte de al SEPS.

**Tabla 30-3:** Puestos de estructura Asociativa

<b>ORIGEN</b>	<b>ESTRUCTURA INTERNA</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>	
LOEPS- Asociación	<b>Órgano de Gobierno</b>	Junta general de asociados	
LOEPS- Asociación	<b>Órgano directivo</b>	Junta directiva	Presidente/a Secretario/a
LOEPS- Asociación	<b>Órgano de control</b>	Junta de vigilancia	
LOEPS- Asociación	<b>Control interno</b>	Auditoría interna/externa	
LOEPS- Asociación	<b>Administrador (Representante Legal)</b>	Administrador/a	
<b>Denominación de puestos para complementar la estructura organizacional</b>			
Parte empresarial	<b>Área administrativa</b>	Talento Humano Servicios generales Responsabilidad social	
Parte empresarial	<b>Área contable</b>	Contador General	
Parte empresarial	<b>Área Innovación y Calidad</b>	Supervisor de campo Técnico de Control ambiental	
Parte empresarial	<b>Área producción</b>	Operadores de cantera y Logística	
Parte empresarial	<b>Área comercialización</b>	Responsable de Ventas y Cobranzas	

**Fuente:** LOEPS-Asociación Canteras Shobol Central, 2019

**Realizado por:** Atí, C. 2019.



**FUENTE PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA: ESTATUTO, REGISTRO DE DIRECTIVAS SEPS- FEBRERO 2019**

**Figura 2-3:** Estructura empresarial asociativas propuesta.

Realizado por: Ati, C. 2019



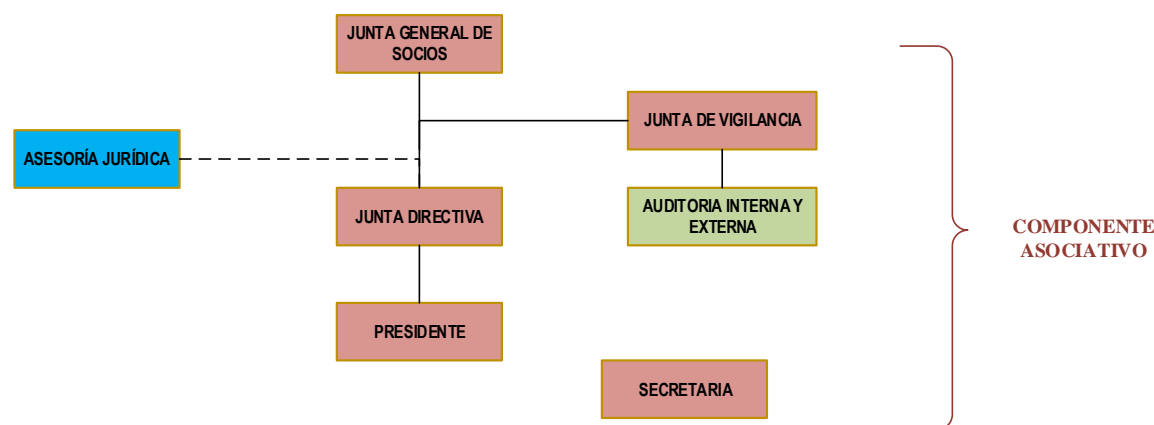
## DESARROLLO DE LA NUEVA PROPUESTA

La propuesta se basa en el reconocimiento de dos dimensiones fundamentales que son por demás visibles en las empresas de la economía social y solidaria; a saber: La dimensión asociativa que esquematiza la estructura política y representativa de la organización, expresada en sus socios o dueños de la empresa, conformada por la Junta General de Socios, Junta Directiva, Junta de Vigilancia, Presidente de la empresa Secretaria General.

Por lo general sus roles se resumen en la toma de decisiones empresariales relacionadas con la proyección administrativa, Económica y Financiera y de Control, pero desarrolladas en el ámbito de las grandes políticas y estrategias institucionales, que no abarcan lo operativo que está centrado en la dimensión empresarial, que viene a ser la unidad de negocio, es decir de la gestión del giro de negocio cuya responsabilidad mayor en términos el cumpliremos de las decisiones de los diferentes organismos de gobierno y los resultados empresariales, recae en el Administrador y su equipo de apoyo operativo y comercial.

Pare el efecto, se procede a describir en función de la lectura e interpelación del Estatuto de la organización para el desarrollo del manual orgánico funcional, los siguientes conceptos y ámbitos de responsabilidad de los distintos niveles de gobierno ubicados en la dimensión asociativa y aquellos exclusivos de la dimensión empresarial.

## DIMENSION ASOCIATIVA



**Figura 3-3:** Componente asociativo de la estructura propuesta  
Realizado por: Ati, C. 2019

## **DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **JUNTA GENERAL DE SOCIOS**

La Junta General de Socios es el organismo máximo y soberano de la empresa asociativa y solidaria. Integrada por el conjunto de sus asociados que tendrán derecho a un solo voto (un asociado, un voto). Sus acuerdos, mandatos, decisiones o determinaciones obligan a todos los miembros presentes o ausentes, siempre que se hayan tomado de conformidad con los estatutos y demás disposiciones legales.

Se distinguen dos clases de Juntas:

- a) **Junta General Ordinaria:** Cuando se convoca a la totalidad de los asociados hábiles, pudiéndose reunir de forma ordinaria o extraordinaria, de acuerdo a lo dispuesto en los estatutos. Una Asamblea General es ordinaria cuando se reúne una vez al año durante los primeros meses siguientes al corte del ejercicio económico anterior.
- b) **Junta General extraordinaria:** Es cuando se convoca en cualquier fecha en que se crea conveniente o indispensable para una finalidad específica.

### **Funciones y responsabilidades**

De acuerdo al Estatuto las funciones y responsabilidades atribuidas a la Junta General de Socios son las siguientes:

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social y Reglamento Interno y el de elecciones.
2. Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directivas y de vigilancia y al administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
3. Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tengan el carácter de no reembolsables.
4. Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la Junta Directiva.
5. Aprobar los estados financieros y el balance social de la Asociación.
6. Aprobar o rechazar los informes de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador.
7. Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos, presentados por la Junta Directiva.
8. Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación, de la Asociación en junta general extraordinaria con voto de las dos terceras partes de los asociados.

## **Propuesta complementaria a sus funciones**

1. Aprobar el ingreso de nuevos asociados, previo informe de la Junta Directiva.
2. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la asociación, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno.
3. Designar al auditor interno y externo de la terna presentada por la Junta de Vigilancia, en caso de ausencia definitiva del auditor interno, la junta general procederá a designar su remplazo, dentro de treinta días de producida esta.
4. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa.
5. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la asociación, con sus respectivos presupuestos.
6. Decidir la distribución de las utilidades y excedentes de conformidad con los estados financieros, acorde a las normas vigentes.
7. Aprobar el reglamento de dietas, viáticos, movilización y gastos de representación de los directivos, que en conjunto no podrá exceder del 5% del presupuesto para gastos de administración de la Asociación.
8. Las demás establecidas en la Ley, Reglamento General y el Reglamento Interno.

## **JUNTA DIRECTIVA**

La Junta Directiva es el órgano directamente responsable de la Gestión Empresarial. Sus integrantes son elegidos por la Asamblea General, quienes dirigen la marcha administrativa de acuerdo con la Ley, su Reglamento, los Estatutos, Reglamento Interno y decisiones de la Asamblea General. La elección de la Junta Directiva la realiza la Junta General de entre sus asociados hábiles, en número que determinan los estatutos, así como el período. En cuanto al número de integrantes, es aconsejable que sea impar, a efectos de evitar posibles empates en decisiones que no cuenten con la aprobación unánime. Ser integrante de éste órgano implica atender un mandato de la máxima autoridad y representa, por lo tanto, un cargo social que se ejercita sin remuneración alguna.

Entre las principales cualidades que requiere un consejero se pueden anotar las siguientes: conocimiento de la doctrina empresarial asociativa y giro del negocio, métodos de la Economía Solidaria, haber recibido o comprometerse a recibir educación asociativa, conocer los servicios y actividades de la entidad, honorabilidad y disposición de tiempo.

Generalmente, este organismo actúa mediante sesiones ordinarias y extraordinarias que celebra previa convocatoria escrita, realizada por su presidente y con la periodicidad que señala la LOESPS, su reglamento, el Estatuto y el Reglamento Interno.

La Junta Directiva, tiene funciones legales y estatutarias. Las estatutarias precisan la norma Legal y establecen funciones particulares de acuerdo con las características de la entidad. De cualquier forma, siendo la Junta Directiva depositaria de la gestión, sus funciones tienen que ver con todo el proceso; tales como:

Funciones de Planeación, son principalmente:

- a) Concretar y desarrollar objetivos, políticas y programas.
- b) Aprobar el Plan Estratégico, presentado por el Administrador.
- c) Aprobar el Plan Anual de Actividades (POA) y hacer ajustes periódicos.
- d) Aprobar presupuestos de ingresos y gastos.

#### **Funciones y responsabilidades:**

El Estatuto Social de la Asociación determina las siguientes:

1. Dictar normas de funcionamiento y operación de la Asociación.
2. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados.
3. Autorizar la celebración de contratos en los que intervenga la asociación, hasta por el 3% del presupuesto anual.
4. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento interno.
5. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación, con sus respectivos presupuestos.
6. Presentar para aprobación de la Junta General, los estados financieros, balance social y su informe de labores.
7. Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General.

#### **Propuesta complementaria a sus funciones**

1. Planificar y evaluar el funcionamiento de la Asociación.
2. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.
3. Receptar las solicitudes de ingreso o retiro del asociado.

4. Presentar, para su aprobación de la Junta General, el plan estratégico y el plan operativo anual con sus presupuestos.
5. Presentar, para su aprobación de la Junta General, el reglamento de dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del administrador y Directivos.
6. Conocer y resolver los informes semestrales del Administrador.
7. Las demás establecidas en la Ley, el Reglamento General y el Reglamento Interno.

### **JUNTA DE VIGILANCIA o CONTROL SOCIAL**

Es el órgano de control interno y social emanado directamente de los asociados, y en el cual estos han depositado su confianza, no está capacitado para ejercer un control eficaz sobre los aspectos técnicos y gerenciales que tocan con la productividad empresarial. Bajo estas circunstancias puede detectar gastos innecesarios, errores en las inversiones o en los registros contables, etc., y en general en el conjunto de las actividades de la Asociación.

Para esto se requerirá no solamente tiempo e información, sino también calificación técnica de quien controla. Por eso, el sistema de control de la empresa asociativa se complementa con el control interno y el control fiscal; este último ejercido con el apoyo de auditores calificados por la SEPS que se encargan del control técnico y contable de la empresa en el nivel ejecutivo y gerencial.

La Junta de Vigilancia o de Control Social de acuerdo a lo establecido en el artículo 20 del Reglamento General a la LOEPS, deberá sesionar ordinariamente por lo menos una vez cada trimestre, y extraordinariamente cuando lo vea necesario. Sin embargo, se cree conveniente que esta Junta de Vigilancia debería reunirse ordinariamente una vez cada mes, debido a los controles y revisiones que se debe ejecutar dentro de la Asociación.

Las decisiones deben adoptarse por unanimidad, y si faltase un miembro principal lo reemplazará su suplente personal.

### **Funciones y responsabilidades**

El Estatuto Social de la Asociación determina las siguientes:

1. Supervisar los gastos económicos que realice la Asociación.
2. Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada.
3. Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el Administrador.
4. Presentar su informe anual de labores a la Junta General.

### **Propuesta complementaria a sus funciones**

1. Proponer ante la Junta General la terna para la designación del auditor interno y externo.
2. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría interna y externa debidamente aceptadas.
3. Coordinar y participar en los trabajos y procesos que efectúe a auditoría interna.
4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procesos de contratación, ejecución y operación efectuadas por la Asociación.
5. Presentar a la Junta General un informe contenido de la razonabilidad de los estados financieros y gestión de la Asociación.
6. Recibir y tramitar denuncias de los asociados, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de directivos o administrador de la Asociación y formular las observaciones en cada caso.
7. Informar a la Junta directiva y Junta general sobre los riesgos que puedan afectar a la Asociación.
8. Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o administrador, y notificarlo con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la Junta General.
9. Las demás establecidas en la Ley, el Reglamento General y el Reglamento Interno.

### **PRESIDENTE**

El presidente de la Junta Directiva también será el representante de la Asociación así como también de la Junta General. Es quien presidirá durante en el tiempo electo sus funciones, mientras mantenga la calidad de vocal de la Junta Directiva. Con fin de asegurar que la obligación puesta ostente la representación de las acciones, actos o gestión de carácter social, financiero, contable y administrativo, con finalidad de cumplir objetivos eminentemente relacionados a las normas internas de la Asociación.

### **Funciones y responsabilidades**

El Estatuto Social de la Asociación determina las siguientes:

1. Convocar y presidir las Juntas generales y sesiones de Junta Directiva.
2. Firmar, conjuntamente con el secretario/a, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones.
3. Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la Asociación.

4. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva.

#### **Propuesta complementaria a sus funciones**

1. Coordinar e impulsar que las actividades de la Asociación se realicen de manera eficiente y eficaz.
2. Actuar como Director de debates y orientar los debates, mociones en las Juntas Generales, para las resoluciones respectivas.
3. Dirimir con un voto los empates en las votaciones de la Junta General.
4. Presentar su informe de labores a la Junta Directiva y Junta General.
5. Suscribir los cheques conjuntamente con el Administrador.
6. Las demás establecidas en la Ley, el Reglamento General y el Reglamento Interno.

#### **SECRETARIA GENERAL**

Las funciones y responsabilidades del secretario, además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, de acuerdo al Estatuto de la Asociación tienen las siguientes:

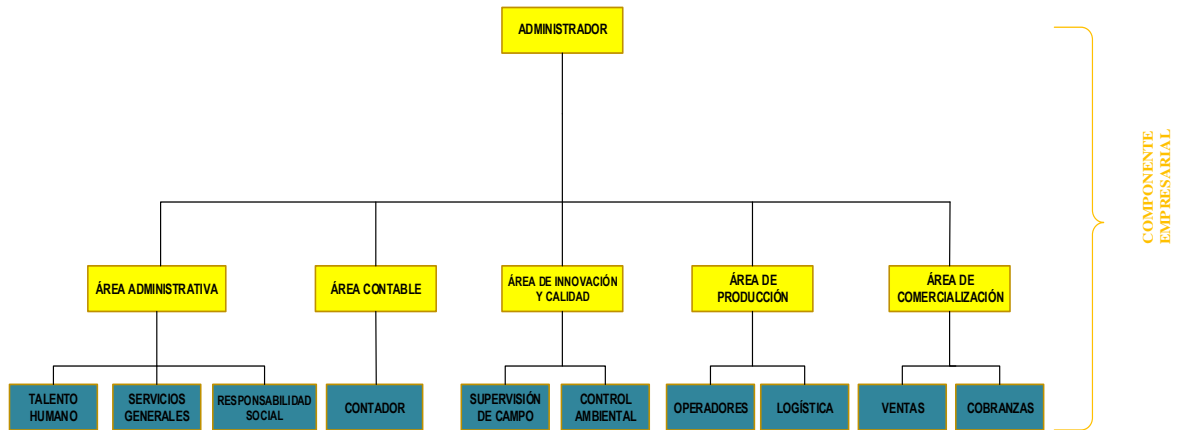
#### **Funciones y responsabilidades**

1. Elaborar las actas de las sesiones de la Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación.
2. Firmar, conjuntamente con el Presidente la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones.
3. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales previa; autorización del presidente.
4. Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la Asociación.
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo.
6. Entregar a los asociados, previa autorización del presidente, la información que está a su cargo y que le sea requerida.
7. Notificar las resoluciones.
8. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales.

## Propuesta complementaria a sus funciones

1. Firmar y entregar las convocatorias de las Juntas General y Junta Directiva;
2. Las demás establecidas en la Ley, el Reglamento General y el Reglamento Interno.

## DIMENSION EMPRESARIAL



**Figura 4-3:** Componente Empresarial (productivo) de la estructura propuesta.

Realizado por: Ati, C. 2019

## Administrador

El Administrador es el Representante Legal de la Asociación. Es nombrado por la Junta General para el período que señale la norma interna. Las condiciones para la designación del Administrador son:

- a) Honorabilidad y corrección en el manejo de fondos y bienes.
- b) Aptitud e idoneidad en los aspectos relacionados con el objeto social y giro de negocio de la empresa
- c) Capacitación técnica y administrativa, para el manejo racional y eficiente de la Empresa.
- d) Capacitación doctrinaria, o compromiso de realizarla en poco tiempo.

El Administrador deberá constituir una Fianza de Manejo, registrarse ante las autoridades competentes SEPS, SRI, IESS, MRL y posesionarse ante quien le designó.



**Las funciones más comunes que asume el Administrador acorde a la Ley son:**

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la asociación de conformidad con la Ley EPS, su reglamento y el estatuto.
2. Proponer a la Junta Directiva las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Asociación.
3. Salvaguardar los recursos económicos, financieros y materiales que dispone la Asociación.
4. Presentar a la Junta Directiva el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximos hasta el treinta de noviembre del año en curso para el año siguiente.
5. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General.
6. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Asociación e informar semestralmente a la Junta Directiva y General.
7. Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las Junta General y Directiva.
8. Contraer, aceptar renunciaciones y dar por terminados contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la Asociación y de acuerdo con las políticas fijadas para tal caso.
9. Suscribir los cheques de la Asociación conjuntamente con el Presidente.
10. Suministrar la información personal requerida por los asociados, órganos internos de la Asociación o por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
11. Las demás establecidas en la Ley, el Reglamento General y el Reglamento Interno.

La Junta Directiva establece la evaluación como mecanismo de control del Administrador. El órgano de administración general debe exigirle la presentación regular de informes.

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**Talento Humano**

El talento humano es la parte primordial para una empresa, puesto que de ello depende el accionar de la Asociación proporcionando a ello el personal idóneo y con las competencias necesarias para compaginar al logro de los objetivos establecidos.

**Las funciones más comunes que deben asumir son:**

1. Selección de trabajadores para la Asociación con su respectivo proceso de reclutamiento.
2. Diseñar y administrar la política salarial, con base a la disponibilidad financiera de la Asociación.
3. Llevar a cabo la capacitación y educación de socios, directivas y trabajadores de manera continua.
4. Mantener un registro de control de los horarios de trabajo y de asistencia.
5. Efectuar trámites administrativos sobre accidentes laborales, licencias médicas, cargas familiares.
6. Realizar su respectiva evaluación y control de desempeño.
7. Deberá cumplir con otras funciones afines al puesto dispuestas por el inmediato superior de la Asociación.

**Servicios Generales**

Es quien debe proporcionar de manera oportuna y efectivamente de forma coordinada una serie de servicios que se requieren, permitiendo está el buen funcionamiento de las actividades de la Asociación.

**Las funciones más comunes que deben asumir son:**

1. Efectuar un plan de anual de mantenimiento preventivo y correctivo para las maquinarias, equipo de oficina.
2. Participar en la coordinación y evaluación al cumplimiento de los servicios externos contratados.
3. Planificar y controlar la movilidad de los servicios de transporte interna y externa.
4. Planificar y ejecutar planes de mantenimiento del campamento.
5. Ejecutar las actividades de cumplimiento de seguridad y salud ocupacional y del medio ambiente.
6. Coordinar y participar en la inspección de las actividades administrativas y de la mina.
7. Deberá cumplir con otras funciones afines al puesto dispuestas por el inmediato superior de la Asociación.

## **Responsabilidad Social**

La responsabilidad social es una concepción necesaria que se deben ser plasmadas en una organización de este tipo como es el caso de la Asociación Canteras Shobol Central, ya que se deben integrar preocupaciones en aspectos sociales, éticos-culturales, medioambientales y derechos humanos.

### **Las funciones más comunes que deben asumir son:**

1. Impulsar la implantación de las políticas de RSE en la Asociación.
2. Crear programas de bienestar y recreación que impulsen la buena participación de la Asociación.
3. Ejecutar acciones de programas socio-culturales con comunidades aledañas, enfocados en niños, jóvenes, adultos, etc.
4. Llevar a cabo las evaluaciones de riesgos sociales y laborales de manera periódica.
5. Establecer relaciones estables y de equidad con los grupos de interés.
6. Compromiso con los derechos humanos en el que se participe la equidad o igualdad de género.
7. Apoyar en aspectos de proyectos comunitarios y del medio ambiente.
8. Deberá cumplir con otras funciones afines al puesto dispuestas por el inmediato superior de la Asociación.

## **ÁREA CONTABLE**

### **Contador**

El contador es aquel profesional que llevan las cuentas y razón de gastos de la organización y aquella información contable sirva a los directivos para tomar decisiones y gestionar de manera firme.

### **Las funciones más comunes que deben asumir son:**

1. Preparar, analizar y presentar los estados financieros de la Asociación;
2. Elaborar informes financieros y realizar recomendaciones respectivas;
3. Proporcionar información contable y financiera;
4. Ejecutar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la Asociación;
5. Verificar y supervisar los pagos de las obligaciones tributarias;
6. Elaborar presupuestos;

7. Colaborar con sugerencias pertinentes a la administración para cumplimiento de los estándares presupuestados;
8. Elaboración de nómina de la Asociación;
9. Deberá cumplir con otras funciones afines al puesto dispuestas por el inmediato superior de la Asociación.

## **ÁREA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD**

### **Supervisión de Campo**

Alude a su coordinación y supervisión de las actividades de producción y operaciones que están relacionadas explotación de la Materia Prima.

#### **Las funciones más comunes que deben asumir son:**

1. Planificar, coordinar y supervisar las actividades de partes laborales del trabajo.
2. Coordinar los proyectos con otras áreas de campo.
3. Supervisar y coordinación del procedimiento de la actividad de explotación.
4. Determinar y garantizar materiales y equipos proyectados para la ejecución de las operaciones.
5. Presentar soluciones a los problemas que surjan en el desarrollo de las actividades.
6. Vigilar el cumplimiento de funciones, normas de seguridad y reglamentos internos de trabajo.
7. Deberá cumplir con otras funciones afines al puesto dispuestas por el inmediato superior de la Asociación.

### **Control Ambiental**

El control ambiental es la parte que se pretende manejar y conseguir una alta calidad ambiental, potenciando su valorización mediante el control y vigilancia de actividades desarrolladas y haciendo cumplir la normativa ambiental.

#### **Las funciones más comunes que deben asumir son:**

1. Ejecutar el proceso de gestión ambiental bajo las normas ISO correspondiente a su cumplimiento.
2. Cerciorar sobre el cumplimiento de las normativas ambientales.
3. Emitir su respectivo informe del monitoreo del impacto ambiental de la Asociación.

4. Presentar el respectivo informe elaborado y revisado a entidades reguladoras de acuerdo al cumplimiento de la legislación vigente.
5. Asegurar a las soluciones o controles de las problemáticas ambientales.
6. Contribuir a solucionar o controlar las problemáticas ambientales vinculadas a las actividades.
7. Impulsar la protección de las zonas de los daños ambientales y de interés.
8. Deberá cumplir con otras funciones afines al puesto dispuestas por el inmediato superior de la Asociación.

## **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

### **Operadores**

Es el responsable de llevar a cabo su colaboración en las actividades de extracción de la Materia Prima en la Cantera.

#### **Las funciones más comunes que deben asumir son:**

1. Llevar puesto el de equipo de seguridad necesario.
2. Mantener en buenas condiciones de limpieza el equipo de trabajo.
3. Realizar revisiones previas del estado de la maquinaria antes de iniciar y después de terminado la labor.
4. Garantizar que el mantenimiento del equipo este en mejores condiciones.
5. Inspeccionar la zona sobre el cual se va a realizar el trabajo.
6. Realizar los trabajos de manera segura y eficiente atendiendo a la reglamentación y procedimientos que corresponda.
7. Notificar de manera inmediata cualquier daño ocurrido.
8. Solicitar de manera escrito el requerimiento de materiales de la maquinaria.
9. Presentar informes de las operaciones realizadas del día.
10. Deberá cumplir con otras funciones afines al puesto dispuestas por el inmediato superior de la Asociación.

### **LOGÍSTICA**

Es la persona encargada de dar seguimiento a toda la gestión de la cantera, asegurando la efectividad del abastecimiento adecuado de las actividades y materiales de la Asociación.

### **Las funciones más comunes que deben asumir son:**

1. Planificar la gestión semanal del envío del material a su destino.
2. Gestionar las necesidades puestas en vista para que las actividades se lleven de manera oportuna en tiempo, cantidad y calidad.
3. Apoyar al control de los inventarios de la Asociación.
4. Efectuar su respectivo control y seguimiento de entrega del material a su destino.
5. Programar y supervisar la gestión de los transportistas para el envío del material y del desalojo.
6. Coordinar el proceso de documentación para la adquisición y manejo de insumos de explotación.
7. Revisar los requerimientos de los clientes y ajustar a los envíos diarios del material.
8. Revisar y controlar la respectiva documentación, el equipo de seguridad necesario para el trabajo diario y el aseguramiento de los transportistas.
9. Deberá cumplir con otras funciones afines al puesto dispuestas por el inmediato superior de la Asociación.

## **ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

### **Ventas**

Es el encargado de realizar la gestión de la venta y envío del material y a su vez dar seguimiento a la entrega en los diferentes destinos para garantizar la responsabilidad total del negocio.

### **Las funciones más comunes que deben asumir son:**

1. Realizar un pronóstico o estimación de ventas que se pueden generar en un tiempo.
2. Efectuar la respectiva publicidad y promoción de ventas del material.
3. Mantener un adecuado control y su respectivo análisis de ventas.
4. Mantener una buena relación de comunicación con los clientes.
5. Establecer una planificación de visita a los clientes para asegurar la satisfacción del pedido.
6. Deberá cumplir con otras funciones afines al puesto dispuestas por el inmediato superior de la Asociación.

### **Cobranzas**

Será responsable de la gestión de recuperación del dinero efectuado por la venta del de la Materia Prima de la Asociación.

**Las funciones más comunes que deben asumir son:**

1. Establecer un tiempo mínimo de recuperación del dinero por los viajes de la Materia Prima.
2. Verificar el correcto llenado del cheque expuesto por el cliente a nombre de la Asociación.
3. Realizar el respectivo depósito diario del dinero o cheques.
4. Efectuar su respectivo comprobante de egreso a los clientes.
5. Realizar la respectiva comunicación o visita a los clientes para tramitar el pago.
6. Llevar un registro y control de los movimientos del dinero.
7. Deberá cumplir con otras funciones afines al puesto dispuestas por el inmediato superior de la Asociación.

**Condiciones para su implementación.**

La propuesta de la nueva estructura organizacional considera el conjunto de elementos y personas (Socios, Directivos, Trabajadores, Técnicos (...)) quienes necesitan ordenarse de manera técnica y social, para alcanzar los objetivos de la organización.

Con esta propuesta que se sugiere implementar de manera pausada y en función de los requerimientos determinados tanto en el diagnóstico empresarial como en el efectuado al conjunto de socios que la conforman, se induce a pesar al conjunto de actores que ésta es una estructura ordenada y funcional que permita actuar de forma estratégica, en virtud de que por el tipo del giro de negocio que afecta directamente a la naturaleza, en el corto o mediano plazo habrá que introducir estándares de calidad y buenas prácticas empresariales, que solo son factibles ejecutarlas si y solo si, los socios, directivos y administradores, asuman los roles que les corresponde para evitar en el futuro inmediato, problemas que incluso puedan ser motivo de sanciones administrativas, penales o pecuniarias por parte de los organismos de control del Estado.

Por tanto, la condición para su implementación va a radicar en el entendimiento del funcionamiento de la estructura propuesta por parte de los socios, administradores y trabajadores, a fin de cada uno conserve el límite de sus contencencias y saquen de su habitual forma de ver a la organización la creencia de que toda transformación es un gasto innecesario, hecho evidente que impide pensar más allá de lo cotidiano.

**3.3.4.2 Capital Humano**

**Propuesta Prioritaria: Plan de capacitación socio-empresarial para socios, dirigentes, administradores y operarios**

**Tabla 31-3:** Ficha técnica capital humano

<b>Ficha Técnica</b>	
<b>Objetivo General:</b>	
	Que los Dirigentes, Socios y Funcionarios de la empresa comprendan, analicen e incorporen enfoques y conocimientos para mejorar integralmente la gestión de la empresa para entender su dinámica social, económica y ambiental de su proyección.
<b>Tiempo de Implementación:</b>	
	Es necesario considerar que el proceso de mejorar el desarrollo de la Asociación también depende de los socios, dirigentes, administrador y operarios por cuanto que es el principal componente de mano de obra directa para conseguir ingresos, con respecto a ello se deberá implementar la propuesta en una división de cuatros trimestres un evento por trimestre iniciando del 2019 o el año 2020.
<b>Responsable de la implementación:</b>	
	Junta Directiva y Administrador bajo el control de la Unidad de auditoria Interna y la Junta de Vigilancia, que al igual podrán sugerir las modificaciones que se requieran.
<b>Inversión Aproximada:</b>	
	\$ 300 por cada evento Total \$1200,00

### **Presentación**

El diagnóstico en lo que respecta al capital humano en la Asociación Canteras Shobol Central denota la existencia de una debilidad de socios, directivos, administradores y operarios, relacionada con la ausencia de capacitación en ámbitos requeridos para que en conjunto tengan una idea más cabal de los aspectos sociales, financieros y ambientales para un buen desarrollo participativo en las gestiones socio-empresariales y la forma de gobernar la empresa.

### **Antecedentes**






La formulación del programa de Capacitación es la parte medular del proceso de capacitación de Socios, Administradores, Dirigentes y trabajadores, cuyo origen está en el diagnóstico del Capital Humano de la Asociación Canteras Shobol Central, hecho que permite conocer las



necesidades existentes en la empresa, a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Toda necesidad relacionada con el mejoramiento de la eficiencia, productividad y gestión en general de la Asociación, implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto, de la función o en conjunto del comportamiento de los socios que al ser dueños de la empresa, requieren acercarse más al conocimiento integral de la gestión del giro del negocio que operan desde hace mucho tiempo.

**Tabla 32- 3:** Propuesta sugerida al plan de capacitación periodo estimado trimestral 2020

Horas	EJES TEMÁTICOS	CONTENIDOS	BENEFICIARIOS	CRONOGRAMA DE EJECUCION 2020			
				1ER.T	2DO.T.	3ER.T	4TO.T
40	<b>GESTION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS</b>	Gobernabilidad Comunicación Liderazgo Toma de decisiones Capacidad de Recursos Humano Roles y funciones Proceso y funciones administrativas para la implementación de la estructura organizacional propuesta	DIRIGENTES, ADMINISTRADORES Y FUNCIONARIOS				
40	Fundamentos generales de contabilidad	Importancia de la contabilidad Elementos de los estados financieros Ciclo contable Plan de cuentas SEPS (descripción -clasificación) Bases para la lectura e interpretación de estados Financieros	Socios y Administradores, Junta de Vigilancia, Auditor				
20	Enfoque estratégico de mercado	Investigación de mercados para la materia prima (caliza) y productos derivados	Presidente, Administrador, Junta Directiva, Responsable de Ventas				
40	Sistema de gestión minera	Ley de Minería Medio Ambiente Seguridad y salud ocupacional Buenas Prácticas de explotación y comercialización	Socios, Transportistas, Junta de Vigilancia, Administradores				
	Evaluación de Resultados y Formulación del plan de capacitación 2021	Informes de Presidente y Administrador	Asamblea General				

**Fuente:** Adaptado de CATIE y Encuesta a los socios, 2019

**Realizado por:** Ati, C. 2019.

El plan contempla temas generales que se irán afinando conforme la decisión de la Junta Directiva con respecto al capacitador o empresa capacitadora que se logre contactar, que bien podría ser la propia academia, en Riobamba la ESPOCH o la UNACH, sin descuidar al Instituto de Economía Popular y Solidaria y a la Superintendencia de Economía Social y Solidaria, puesto que en temas relacionados al control y supervisión, las dos entidades del Estado

mencionadas, son calves para direccionar los procesos en especial contables y de gestión en general.

## Evaluación

La capacitación necesariamente debe ser evaluada, por tanto, la propuesta en mención es un modelo piloto para ejecutarla, que debe ser técnicamente evaluada a fin de averiguar el impacto en la organización, para concebir desde el 2021 un proyecto más ambicioso e integrador. Por tanto, a continuación, se proponen para los cuatro primeros eventos el siguiente esquema de evaluación, que sin duda pueden ser más en la medida que la Junta Directiva y la Administración tengan la capacidad para leer la demanda que sobre el tema se origine en la empresa.

**Tabla 33-3: Plan de Evaluación**

Plan de Evaluación					
DETALLE GENERAL	ÁREA	COMO EVELUAR RESULTADOS	CUANDO APLICAR	DONDE APLICAR	INDICADORES DE EVALUACION
1. Eventos GESTIÓN DE EMPRESAS ASOCIATIVAS FUNDAMENTOS GENERALES DE CONTABILIDAD ENFOQUE DE MERCADO GESTIÓN MINERA	Evaluación de los elementos críticos del curso (objetivos, contenidos, metodología, instructor, aspectos generales)	Cuestionario Evaluación: Reacción/Satisfacción trabajadores participantes	Al finalizar el curso	Lugar de ejecución de la capacitación	1. Presupuesto de capacitación: Presupuesto destinado a capacitación/Presupuesto total de la empresa 2. Cumplimiento del presupuesto de capacitación [Inversión capacitación /Presupuesto programado]*100 3.Eficacia en la Programación Número de cursos de capacitación
2. Aprendizaje	Evaluación de los conocimientos adquiridos por la actividad de capacitación	Prueba de contenidos a los participantes	Antes y después del curso	Lugar de ejecución de la capacitación	programados/Número de cursos realizados]*100 4.Horas capacitación por beneficiarios Total de horas de capacitación / Número de personas capacitadas
3. Aplicación y/o implementación	Transferencia de lo aprendido al trabajo	Cuestionario a trabajadores participantes	Después de la capacitación (3-6 meses)	En el trabajo	5.Asistencia Horas asistidas a los cursos/Horas totales del curso 6.Promedio de evaluación del grado de satisfacción de los trabajadores capacitados
4. Impacto en el negocio	Evaluación del impacto de la capacitación a nivel organizacional	Indicadores: Productividad Laboral, Accidentes, Satisfacción Laboral	Después de la capacitación (3,6,9,12 meses)	Instancias de evaluación de desempeño	[Número de participantes que manifestaron una elevado nivel de satisfacción con los resultados del curso/Número total de participantes]*100

Fuente: Encuesta a los socios, 2019

Realizado por: Ati, C. 2019.

## Formato de Evaluación

Se propone el siguiente formato para evaluación para y dar seguimiento a la capacitación:

### FORMULARIO EVALUACIÓN CURSOS CAPACITACIÓN

Nombre Curso: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

El siguiente cuestionario abarca aspectos específicos de la acción de capacitación ejecutada. Por favor, indicar su nivel de concordancia con las afirmaciones, usando la siguiente escala:

**Tabla 34-3:** Formato de evaluación

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO

Realice comentarios cuando estime apropiado

#### I. Contenidos

1. Los objetivos del curso fueron claramente explicados:	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
2. Los contenidos vistos fueron novedosos para usted:					
3. Se adecuan los contenidos del curso a su puesto de trabajo:					
4. Los contenidos tratados en el curso son aplicables en sus tareas actuales, permitiendo mejorarlas:					
5. Se han cumplido las expectativas que tenía con respecto al curso:					
6. El curso cumplió con los objetivos de aprendizaje establecidos:					

#### II. Instructor

1. El instructor ha mostrado dominio suficiente de los conceptos a tratar:	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
2. Las explicaciones del instructor han sido claras:					
3. Ha respondido adecuadamente las dinámicas de grupo:					
4. Ha manejado efectivamente las dinámicas que Ud.; de formuló:					
5. Ha promovido la discusión y participación de los asistentes:					
6. El instructor aprovechó los materiales de apoyo:					

#### III. Metodología

Que medios de enseñanza fueron empleados en sus cursos de capacitación

	<b>MUCHO</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>
Proyectores			
Pizarra			
Casos			
Charlas			
Juegos			
Folletos			
Dinámicas			
Otros			

La metodología aplicada ha sido la más adecuada: Si ( ) No ( )

El material de apoyo fue útil y es de la calidad adecuada para la comprensión de lo enseñado: Si ( ) No ( )

#### **IV. EN GENERAL**

¿Ha sido interesante para usted el curso que acaba de realizar? Si ( ) No ( )

Se encuentra satisfecho con lo aprendido en el curso: Si ( ) No ( )

Recomienda el curso a otros socios: Si ( ) No ( )

Considera que el curso es una buena inversión que hizo la Asociación: Si ( ) No ( )

Considera que va a aplicar la capacitación recibida en la Asociación: Si ( ) No ( )

**GRACIAS POR SU SINCERIDAD**

### 3.3.4.3 Capital Económico

**Propuesta Prioritaria:** Perfil de la Planificación Estratégica para la proyección económico-financiera, social y ambiental

**Tabla 35-3:** Ficha técnica Capital económico

<b>Ficha Técnica</b>	
<b>Objetivo:</b>	Elaborar el perfil de una Planificación Estratégica, que establezca los objetivos, estrategias y metas económicas, financieras, sociales y ambientales a alcanzar en el mediano plazo.
<b>Tiempo de Implementación:</b>	Es considerable que se tome en cuenta esta propuesta y llevar su implementación en el cuatro trimestre del 2019, ya que es una herramienta primordial para el desarrollo de la Asociación.
<b>Responsable de la implementación:</b>	El Administrador, quien a su vez presentará a la Junta Directiva para su aprobación y posteriormente a la Junta General, bajo el control de la Unidad de auditoría Interna y la Junta de Vigilancia, que al igual podrán sugerir las modificaciones que se requieran.
<b>Inversión Aproximada:</b>	\$ 1500

#### **Antecedentes**

De acuerdo a lo establecido en el numeral 3.1.2 del Manual de Control Interno para las organizaciones del Sector no Financiero de la Economía Popular y Solidaria, señala que las organizaciones deben formular el plan estratégico para el periodo de cuatro años esto debe ser desarrollado mediante el análisis del ambiente externo que se determine conocer las oportunidades y amenazas, para el ambiente interno que permite conocer sus fortalezas y debilidades, el análisis estipulado permitirá y servirá como fundamento para el establecimiento de la misión, visión, objetivos, estrategias y valores de la organización los cuales permite apoyar a la toma de decisiones en torno del quehacer presente y la vía que debe recorrer.

Una vez ya diseñado e implementado el Plan Estratégico servirá para la formulación del plan operativo anual de la organización, los cuales también se definen las metas, políticas, estrategias y líneas de actuación que auxilian a orientar de mejor manera la gestión organizacional.

Además el diagnostico efectuado a la empresa, determinó la necesidad de desarrollar esta herramienta de gestión en virtud de que es evidente que la empresa solo está concentrada en el día a día y su visión de futuro no está definida en virtud de los problemas estructurales detectados y propiciados por que la cultura de vida comunitaria, ejerce una clara supremacía en relación a lo fundamental, esto es a afianzar el modelo de negocio con una creación de valor más significativo para el socio , la comunidad y el mercado.

### Modelo de Planificación Estratégica para la Empresa Asociación Canteras Shobol Central

Planeamiento Estratégico y Planificación a Largo Plazo se consideraron como sinónimos y en el dinámico ambiente actual si no se la desarrolla, la única constante que tendrá la empresa asociativa en el futuro inmediato será el fracaso cuando la lógica que debe perseguir es su cambio inevitable, como por ejemplo frente a la creciente competencia, a las tendencias tecnológicas y al desarrollo de una cultura corporativa asociativa orientada al lograr un triple resultado de balance, esto es económico, social y ambiental.

El proceso de planeamiento estratégico comprende ambos tipos de cambios de carácter creativo, que se los pueden direccionar a parte de la adopción del siguiente modelo participativo:



**Figura 5-3:** Proceso de planeamiento

Fuente: Ilpes Manual de planificación estratégica

## **Términos de Referencia para la Consultoría Empresarial**

### **1. DESCRIPCIÓN DE LA CONSULTORÍA**

Elaboración del plan estratégico participativo para la empresa Asociación Canteras Shobol Central.

**Plazo. 9 SEMANAS**

**Costo: \$ 1.500,00**

### **2. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA:**

Desarrollar el proceso de planificación estratégica participativa de la Asociación Canteras Shobol Central, a partir del diagnóstico y la identificación de prioridades de la empresa.

### **3. ACTIVIDADES:**

- Recopilar y analizar la documentación relativa al giro de negocio de la empresa asociativa
- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa asociativa, a partir del análisis de su estructura orgánica, participación comunitaria, Ley de Economía Popular y Solidaria, áreas de acción, mercado, infraestructura productiva, capital humano, medio ambiente (...) en base a prioridades institucionales y sociales, entre otros.
- Elaborar estrategias que incluyan visión, misión, objetivos y líneas estratégicas, de la Asociación Canteras Shobol Central, para el período 2020-2024.
- Definir prioridades y líneas estratégicas de desarrollo del giro de negocio, así como definir su rol social, económico y ambiental.
- La estrategia deberá identificar las grandes líneas de acción en base al plan de trabajo de explotación y comercialización de la piedra caliza y sus posibilidades de agregación de valor para la fabricación de productos derivados de la caliza.
- Realizar reuniones de consulta, talleres, consultas al a autoridad minera, GADs provincial, cantonal y parroquial, clientes... para discusión y análisis de la situación y las propuestas para el desarrollo y consolidación socio-empresarial.
- Socialización y capacitación de socios, colaboradores, dirigentes y administradores, de los resultados que progresivamente se vayan sistematizando de los talleres, mesas de trabajo y entrevistas referidas.

#### **4. PRODUCTOS ESPERADOS:**

- Plan Estratégico de la empresas asociativa “Asociación Canteras Shobol Central, 2020-2024 revisado y aprobado por la Junta Directiva para aprobación y autorización de su ejecución por la Asamblea general de Socios.

#### **5. PERFIL PROFESIONAL DEL CONSULTOR (A)**

- Profesional graduado de las ciencias administrativas, económicas, con conocimiento y experiencia en la actividad minera a pequeña escala, con conocimiento de la normativa que rige la actividad.
- Experiencia en desarrollo de procesos de planificación y elaboración de planes estratégicos participativos relacionados con las empresas de la Economía Solidaria, es indispensable.
- Experiencia en dirección de talleres y mesas de trabajo, en redacción de informes y en sistematización de procesos.
- Con conocimientos del funcionamiento de dinámicas grupales para el trabajo participativo de socios durante el proceso.

#### **6. HABILIDADES PERSONALES**

- Capacidad de síntesis.
- Responsabilidad en su trabajo.
- Excelentes relaciones interpersonales y capacidad para trabajar en equipo.
- Sensibilidad social y compromiso con temas sociales y comunitarios.
- Tolerancia y empatía y capacidad de trabajo en situaciones de estrés.

#### **9. LUGAR DE DESARROLLO DE LA CONSULTORÍA**

La consultoría se realizará en las instalaciones de la Asociación Canteras Shobol Central, Parroquia San Juan, Comunidad Shobol Llin Llin, Provincia de Chimborazo



## 10. CRONOGRAMA Y CONDICIONES DE PAGO DE LA CONSULTORÍA

**Tabla 36-3:** Cronograma de pago de Consultoría

ACTIVIDADES	MESES-SEMANAS																
	NOV. 2019			DIC. 2019				ENE. 2020				FEB. 2020				MAR. 2020	
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Aprobación de Términos de Referencia-Asamblea																	
Convocatoria a Consultores por la Prensa																	
Calificación de Ofertas y Selección de la Mejor																	
Firma de Contrato Oferta Ganadora Y entrega del 30% de anticipo																	
Mesa de Trabajo y Talleres Participativos																	
Presentación del Diagnóstico Situacional de Acuerdo a las Especificaciones de los Términos de Referencia																	
Pago del siguiente 30% del Contrato																	
Presentación a Asamblea general del Diagnóstico																	
Presentación a la Junta Directiva del Primer Borrador del Plan Estratégico																	
Sistematización de Observaciones																	
Presentación y Aprobación del Informe Final																	
Pago del 40% y Firma de Acta de Finiquito del Contrato si la parte Contratante no tiene reparos estructurales al documento																	

Realizado por: Ati, C. 2019

## 11. ESTRUCTURA REFERENCIA DEL DOCUMENTO FINAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- \_ Introducción
- \_ Análisis Macro del Sector
- \_ Datos Generales de la Asociación
- \_ Contexto de la Zona de Intervención de la Asociación
- \_ Normativa y Marco Institucional de la Asociación
- \_ Análisis de la Actualidad del Ambiente Interno y Externo
- \_ Marco Conceptual y Estratégico
- \_ Mercado Objetivo
- \_ Objetivos Estratégicos
- \_ Principios Rectores del Plan Estratégico:
- \_ Determinación de Metas, Indicadores y Responsables
- \_ Proyecciones Financieras
- \_ Seguimiento y Evaluación

### 3.3.4.4 Capital Comercial

#### **Propuesta Prioritaria:** Perfil del Plan Comercial

**Tabla 37-3:** Ficha técnica capital comercial

<b>Ficha Técnica</b>	
<b>Objetivo:</b>	Instituir la elaboración de un plan comercial, que esta permita el incremento del nivel de ingresos de la Asociación, ampliando la participación de la misma en distintos mercados, en función de su material y el manejo de precios competitivos.
<b>Tiempo de Implementación:</b>	Es considerable que se tome en cuenta esta propuesta y llevar su implementación iniciando el primer trimestre del 2020, sirviendo esta para regularizar la Materia Prima y generar el desarrollo de la Asociación.
<b>Responsable de la implementación:</b>	Presidente y Administrador bajo el control de la Unidad de Auditoria Interna y la Junta de Vigilancia, que al igual podrán sugerir las modificaciones que se requieran.
<b>Inversión Aproximada:</b>	<b>\$ 1000,00</b>

#### **Antecedentes**

La Asociación Canteras Shobol Central en su largo camino ha venido desarrollando su actividad de comercialización de la Materia Prima (piedra caliza) en el mismo estilo rutinario, sin este haber experimentado el mercado que día a día va cambiando y las necesidades que el exterior las exigen. La organización en su momento cuenta una cartera de clientes no muy ameno, de los cuales su principal socio comercial es la Unión Cementera Nacional (UCEM) está representando como el único cliente fuerte y los hornos artesanales productores de cal, determinando que además sus estrategias comerciales aun no son puestas en una misión complementaria de factores de calidad, precio, control y valor agregado de la materia prima. Por lo acontecido, la ampliación el estudio de un plan comercial es especial para la Asociación, hecho que en un tiempo no muy lejano de esta ayudara y reforzara las proyecciones de solidez de la Cantera.

Si bien es cierto un Plan Comercial es la parte del plan de negocios de una empresa o proyecto; en el que se establecen los objetivos de ventas y se especifica de qué forma se conseguirán cuantificándolos en un presupuesto.

Tomando en consideración los entornos cambiantes y las actualizaciones empresariales que día a día se realizan a nivel local, nacional e internacional, es aconsejable que los planes comerciales sean realizados para que sean ejecutados en el corto plazo, es decir en un año.

### **Necesidades que se atenderán**

El plan comercial, permite atender las siguientes necesidades:

- ✓ Ampliación de mercados.
- ✓ Ampliación de actividades económicas (diversificación de productos).
- ✓ Incremento de ingresos para la Asociación.
- ✓ Una buena imagen Asociativa

## **ESTRUCTURA REFERENCIAL PARA EL DOCUMENTO FINAL DEL PLAN COMERCIAL**

### **I. INTRODUCCIÓN**

**II. RESUMEN EJECUTIVO:** En esta parte describe de manera clara y concisa el objetivo del plan comercial.

### **III. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

### **IV. ANALISIS DE SITUACIÓN.**

**V. ANÁLISIS INTERNO:** Describe la situación actual de la Asociación, se debe tener en cuenta las Debilidades y Fortalezas para poder reforzar las debilidades y aprovechar las fortalezas existentes.

**Que ofrecemos:** En esta parte se debe contestar a las preguntas: ¿Qué ofrecemos al mercado?, ¿Cuáles son nuestros productos y servicios?, ¿Que necesidades satisfacemos? ¿Qué aportamos?

**Nuestros clientes:** ¿Quiénes son nuestros clientes, tanto actuales como potenciales? Se debe describir lo más ampliada posible: área geográfica, nivel social, cultural, económico.

Mientras más definidos tengamos nuestros tipos de clientes podremos elaborar de una manera más eficiente nuestro plan comercial.

## **VI. PLAN DE OPERACIONES**

Se debe especificar en un diagrama de flujo las operaciones que indique la planificación de proceso de las actividades de la Asociación tanto de la extracción como de venta de la materia prima, especificando paso a paso que se seguirán desde el instante que lo requiera hasta el final de la actividad.

## **VII. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX 4P**

Es imprescindible el análisis de las 4 P, Producto, Plaza, Precio y Promoción, dentro de las cuales se analizará cada uno de ellos.

**Análisis Externo:** En esta parte se describe la situación externa actual, describiendo ahora amenazas y oportunidades, se debe neutralizar amenazas y aprovechar oportunidades.

**Entorno Mercado:** Se debe analizar en términos de evolución y tendencias verificar si crece o decrece.

Aparecen nuevas oportunidades, nuevas tendencias que se está demandado, necesidades no cubiertas, para poder cubrirlas con nuestro producto.

**Competencia:** En esta parte se analiza nuestros principales competidores, posicionamiento de precio de cada uno de ellos.

Mediante una tabla comparativa donde reflejemos los aspectos más relevantes, será lo más adecuado.

## **VIII. OPORTUNIDADES DE MERCADO Y PROPUESTA DE VALOR.**

Se deberá describir las oportunidades detectadas, las cuales vamos a aprovechar, así como la propuesta de valor que nos hace atractivos o incluso únicos, diferenciándonos de la competencia.

## **IX. OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN.**

En este aspecto se deberá definir los objetivos, sean estos cuantitativos, cualitativos, venta por zona, venta por proveedor.

De igual manera se debe definir la planificación de ¿cómo? y ¿cuándo? queremos conseguirlos objetivos planteados.

#### **X. ESTRATEGIAS DE VENTAS.**

**Definición de público objetivo:** Se definirá exactamente el elegido acorde con la nueva estrategia y este nuevo plan.

Puede ser el mismo que hemos descrito con anterioridad o puede variar.

#### **XI. ESTRATEGIA COMERCIAL.**

En esta parte se detalla cuál será la estrategia comercial que va a adoptar la asociación, puede ser nueva política de precios, de descuentos.

#### **XII. PLAN DE ACCIÓN.**

Se la puede realizar mediante una descripción en tabla, Excel o time line, de las acciones en función de un periodo de tiempo, responsables, seguimiento.

#### **XIII. HERRAMIENTAS Y RECURSOS.**

Se describe las herramientas y recursos que se va a necesitar para llevar a cabo el plan comercial. Por ejemplo, si se necesitará más personal, creación de nuevas herramientas para la elaboración de ofertas.

#### **XIV. PRESUPUESTO.**

Será indispensable la elaboración de un presupuesto, que refleje el costo de las acciones que se realizará en el plan comercial.

Se debe asegurar que la inversión es acertada y garantiza unos resultados y retorno a la asociación.

#### **XV. MEDIDAS DE CONTROL.**

Se debe definir cuáles van a ser las medidas de control, cómo controlar que se está cumpliendo la planificación y la previsión de objetivos.

Esto se lo puede realizar mediante reuniones semanales, medición de índices como: Facturación, Presupuestos, Ofertas realizadas, Contratos firmados, ya que lo que no se mide no se puede corregir.

### 3.3.4.5 Capital Físico

#### **Propuesta Prioritaria:** Alianza estratégica con el GAD provincial

**Tabla 38-3:** Ficha técnica capital físico

<b>Ficha Técnica</b>	
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar los lineamientos para la realización de una alianza estratégica ente la Asociaron Canteras Shobol Central y el GAD Provincial de Chimborazo.
<b>Tiempo de Implementación:</b>	Considerar su gestión a partir del segundo trimestre del 2020.
<b>Responsable del seguimiento:</b>	Presidente, Junta Directiva y Administrador bajo el control de la Unidad de Auditoria Interna y la Junta de Vigilancia, que al igual podrán aportar estrategias que se requieran.
<b>Inversión Aproximada:</b>	\$ 300,00

#### **Antecedentes**

Partiendo de que la empresa asociativa Canteras Shobol Central posee su propia infraestructura que a lo largo de su existencia lo han venido implementado de nuevas condiciones para el trabajo productivo, pero en su evolución no cuenta con una vía en buenas condiciones en aspecto de ingreso y salida, esto siendo el principal elemento para el traslado de la Materia Prima, peso que arrima a pasar alguna adversidad que antes podía ver sido controlada.

Por lo cual una solución amena esta en realizar una alianza, tomando en cuenta que una alianza estratégica es un acuerdo entre dos partes independientes, las mismas que comparten recursos para lograr un objetivo común y que uno de los objetivos de una alianza estratégica que beneficie a la Asociación Canteras Shobol Central está en:

- Formar acciones conjuntas para mejorar la vía de acceso a la cantera, en donde socios y la comunidad puedan ofrecer trabajo a través de mingas y el GAD la asistencia técnica y el equipo necesario para el desarrollo vial e integral de la Asociación.

## **Necesidad a atender**

- ✓ Mejoramiento vial en comunidad Shobol Llin Llin

### **POSIBLES ETAPAS PARA LA CONSECUCCIÓN DE UNA ALIANZA ESTRATEGICA ENTRE LA ASOCIACIÓN Y EL GAD PROVINCIAL DE CHIMBORAZO.**

Tomando en consideración que los gobiernos autónomos descentralizados, analizan modelos de gestión para ejecutar sus planes de trabajo, la vinculación con las empresas privadas, es una opción para que puedan optimizar recursos de cada GAD provincial, municipal y parroquial, además considerando una necesidad de articulaciones con diferentes administradores, determinando que las alianzas público-privado es considerado como opciones válidas para cumplir con los objetivos.

Determinando que el Código de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización establece que del Presupuesto General del Estado se distribuyen cierto porcentaje para cada nivel de gobierno como son las prefecturas, municipios y para las juntas parroquiales, estas sean de acuerdo al tamaño, población, necesidades básicas insatisfechas y otros.

Con lo anteriormente descrito, la Asociación Canteras Shobol Central, encabezado por el Administrador y Presidente , a través de la Junta parroquial de San Juan, puede establecer vínculos con la Prefectura de Chimborazo , para desarrollar una alianza público- privada para concretar un plan de mejoramiento vial para el acceso y salida de los vehículos que transportan la Materia Prima de la Asociación, tomando en consideración que la Asociación aporta de manera permanente al desarrollo económico de la comunidad Shobol Llin Llin , parroquia San Juan ,cantón Riobamba , Provincia de Chimborazo.

Es un proceso largo y sostenido que se lo debe iniciar inmediatamente, para conseguir los objetivos propuestos.

### 3.3.4.6 Capital Natural

#### **Propuesta Prioritaria:** Diseño del sistema de Gestión Ambiental de la Cantera

**Tabla 39-3:** Ficha técnica capital ambiental

<b>Ficha Técnica</b>	
<b>Objetivo:</b>	Diseñar un sistema de Gestión Ambiental de la Asociación Canteras Shobol Central, que permita mejorar el cumplimiento de la normativa en relación con el medio ambiente.
<b>Tiempo de Implementación:</b>	La empresa Asociación Canteras Shobol Central deberá considerar la propuesta realizar en el año comprendido del 2019 a segundo trimestre del año 2020, entendiéndolo para el aseguramiento de la explotación de la Materia Prima.
<b>Responsable de la implementación:</b>	Junta Directiva y Administrador bajo el control de la Unidad de Auditoría Interna y la Junta de Vigilancia, que al igual podrán sugerir las modificaciones que se requieran.
<b>Inversión Aproximada:</b>	\$ 2000,00

#### **Antecedentes**

La Asociación Canteras al realizar sus actividades de extracción de piedra caliza, tiene una gran responsabilidad de manejar algún proceso que ayude a minimizar ciertos impactos reaccionados por su actividad del negocio.

La Asociación Canteras Shobol Central actualmente lleva un proceso de extracción que avanza lento sobre el manejo ambiental, relacionando aquello por una débil planificación del proceso de explotación de la mina, las relaciones naturales y la ejecución de buenas prácticas mineras, determinando que esto puede ocasionar daño a futuro como aquellos impactos que yacen para la propia naturaleza como para las personas y la comunidad. Sin embargo un buen manejo de actividades ayudara a la organización a realizar su gestión de forma integral.



Justamente, teniendo en cuenta lo inquirido a la debilidad se evidencia la necesidad de aplicar un Sistema de Gestión Ambiental para la Cantera, permitiendo esta adquirir sus responsabilidades a nivel ambiental, calidad de vida de las persona y mantener espacios de participación y compromiso con la comunidad y por ende al cumplimiento de los requisitos legales aplicados a la actividad de la Asociación.

Esta parte de que es un buen inicio para enfrentar ciertos retos naturales, adaptación climática, mitigación y otros que sin duda se las pueden desafiar y contribuir a soluciones de problemas ambientales. Un Sistema de Gestión Ambiental que asegure el proceso necesario para conseguir la mejora continua en la Asociación en cuanto a temas ambientales, deberá realizarse basado en la NORMA ISO 14001, si la Asociación Canteras Shobol Central contara con este diseño llevaría una responsabilidad amena a cubrir retos ambientales.

### **Descripción de un Sistema de Gestiona Ambiental para la Asociación Canteras Shobol Central**

#### **Sistema de Gestión Ambiental**

Un sistema de Gestión Ambiental implementado en la Asociación facilitará un control eficiente de las actividades propias de la minería, o a su vez estas puedan ser minimizadas y/o eliminadas siempre y estén inmersas a causar un impacto negativo sobre el medio ambiente.

Es una herramienta que facilita a una organización a que controle las actividades estas sean productos y/o servicios o a su vez pueden ser minimizados e incluso eliminarlos, dichas actividades u operación estén inmersas a causar dicho impacto sobre el medio ambiente. Además un SGA posee una relación con la gestión de calidad, estas dos manteniendo mecanismos que caminan por procesos sistemáticos que motiva a alcanzar la mejora continua.

La Asociación Canteras Shobol Central, con el fin de mejorar el desempeño ambiental, la prevención de contaminación, el control de las actividades u operaciones que causen impactos negativos al medio ambiente, puede aplicar la NORMA ISO14001, la cual le permitirá proporcional un enfoque integral y estratégico, así como también planes y acciones que le permitirá a la Asociación implementar elementos de forma responsable al cumplimiento y compromiso con el medio ambiente.

### **Necesidades que se atenderán con la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental:**

- ✓ Ayuda a la protección del medio ambiente.
- ✓ Mejor participación de relaciones con la comunidad y partes interesadas.
- ✓ Mitigar los impactos ambientales negativos causados por la actividad de la Asociación.
- ✓ Identificar los aspectos ambientales, tomado en cuenta los de mayor relevancia.
- ✓ Establecer una política ambiental apropiada para la Asociación, la misma que proporciones una planificación, control, inspección, auditoría y acciones de revisión con finalidad de verificar su cumplimiento.

La Asociación Canteras Shobol Central para aplicar un Sistema de Gestión Ambiental de acuerdo a la Norma ISO 14001 Norma ISO 14001 deberá implantarlo con las siguientes fases referenciales:

**Tabla 40-3:** Fases referenciales de un SGA

<b>Política</b>	<b>Planificación</b>	<b>Implantación</b>	<b>Verificación</b>	<b>Revisión</b>
Definición de la política ambiental	Identificación de aspectos ambientales y requisitos legales. Definición de objetivos y metas	Recursos, funciones, responsabilidades y autoridad. Competencia, formación y toma de conciencia. Comunicación. Documentación y control documental. Control operacional. Preparación y respuesta ante emergencia.	Seguimiento y medición. Evaluación del cumplimiento legal. Acciones correctivas y acciones preventivas. Control de registros. Auditoría interna.	Revisión por dirección

Fuente: AENOR, 2019

Realizado por: Atí, C. 2019

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para poner en consideración los principales hallazgos que se determinó en la investigación y de acuerdo a los capitales estudiados en la Asociación Canteras Shobol Central se presenta en lo siguiente:

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>A NIVEL DE CAPITAL HUMANO</b>	
En la ASOCIACIÓN CANTERAS SHOBOL CENTRAL, no se ha dado un relevo generacional de los socios, por ello la gestión del giro del negocio depende de las decisiones tradicionales de Asamblea regida más por su idiosincrasia comunitaria que empresarial, por ello la propia estructura organizacional actual está desenfocada al rol estratégico que el cambio de la economía solidaria debe efectuar la empresa con su socios, con la comunidad y el medio ambiente.	Incorporar el nuevo modelo de gestión sistematizado en la estructura organizacional propuesta, ya que el cambio de actitud de los socios será lento, hasta que reconozcan que cada instancia a la que pertenecen y que requiere su participación, les asigna roles que no superpone lo social a lo empresarial productivo.
Se determinó en el diagnóstico que la Asociación requiere establecer procesos técnicos e informatizados para que proceso y funciones administrativas arrojen resultados más integrales, sin embargo pese a la presencia de un equipo humano eficiente pero limitado por el poder de los socios para completarse y complementarse, impide efectuar inversiones que permitan construir una gestión más eficiente y con alta productividad.	Considerar el plan de capacitación sugerido para los asociados, dirigentes, administrador y operarios, a fin de que puedan asumir roles, participar en acciones y actividades generadoras de valor, interpretar la información que les son en la Asociación, sobre lo cual es importante aplicar permitiendo ello generar experiencia mínimas y disponer de personal direccional capacitado.
<b>A NIVEL DE CAPITAL ECONOMICO</b>	
La empresa asociativa CANTERAS SHOBOL CENTRAL no se administra estratégicamente, por tanto la ausencia de un plan estratégico que proyecte su desarrollo sostenido para los próximos cinco años, le impide pensar en renovar o mejorar la calidad de sus activos e incrementar su patrimonio, así como el	Contratar los servicios de consultoría para el diseño y formulación de la planificación estratégica 2020-2024, en el cual se lleve a cabo la participación de los asociados, dirigentes, administrador y operarios como lo seguirá el ente de control, con ello ya poseerá de una bitácora para su proyección

manejo de sus relaciones con los distintos grupos de interés.	institucional, para lo cual se agrega un borrador de términos de referencia para la contratación del consultor que elabore tan necesaria herramienta, con ello al implementar a través de los nuevos planes y proyectos mejores prácticas empresariales, la empresa minera sea socialmente responsable.
Las decisiones de inversión demoran debido a que no haya mayor capacidad de gestión del administrador al respecto, los socios y la Junta Directiva tiene el mayor poder de decisión al respecto.	Se recomienda dar mayor independencia en la toma de decisiones al Administrador, debidamente coordinadas y controladas por los organismos de gobierno y la auditoría.
<b>A NIVEL DE CAPITAL COMERCIAL</b>	
La Asociación Canteras Shobol Central mantiene una relación especialmente con dos únicos clientes entre ellos el principal la Unión Cementera Nacional (UCEM) y los hornos artesanales productores de cal, hecho que no garantiza la entrega fija de la Materia Prima.	Establecer estrategias para atraer nuevos clientes, como puede ser una inversión mínima en cuanto a recursos publicitarios u otros aspectos que se trabaje en la elaboración del plan comercial de la Asociación.
En relación a las características del diagnóstico aplicado se determina que no cuenta con un perfil sobre el plan comercial, donde se determine las estrategias comerciales sostenibles y el incentivo de generar o dar valor agregado a la Materia Prima de la Asociación Canteras Shobol Central, además de que ello pueda ayudar a la propia posición de la empresa en el mercado.	Gestionar la elaboración de un plan comercial con proyección a mediano y largo plazo a través de los servicios de consultoría, que le permita mejorar los procesos y metas comerciales a un mayor crecimiento económico para la Asociación.
<b>A NIVEL DE CAPITAL FISICO</b>	
El principal camino de ingreso y salida de la cantera se encuentra en mal estado, lo que dificulta la transportación de la Materia Prima e incluso la seguridad de movilización de los transportistas. La dificultad se da precisamente por curvas cerradas, hundimientos, vía angosta por presencia en su exterior de hogares de familias y por un	Realizar gestiones de alianzas estratégicas con intervención del GAD Rural y GAD Provincial de Chimborazo, quien tiene la competencia de la vialidad rural, permitiendo ello fortalecer la alianza público-privado con la finalidad de dar mejoramiento vial en el que permita optimizar tiempo y dar seguridad en la transportación de la Materia Prima y sobre todo un beneficio

<p>puente que por fallas naturales se va desgastado, considerados los motivos que esto dificulta el traslado y seguridad de la piedra caliza de la Cantera a su destino.</p>	<p>directo a las comunidades que se encuentra en el ámbito de acción de la dicha vía.</p>
<p>La Asociación actualmente cuenta con su propia infraestructura productiva que se encuentra en la propia mina, pero por su debilidad vial amerita tener consecuencias en ejecución de algunas actividades u otros aspectos referidos a la gestión de la institución e incluso visitas de los proveedores.</p>	<p>Para resolver progresivamente las condiciones que se requieren para la movilización tanto de los vehículos como de los técnicos, socios, dirigentes y de las actividades por gestionar, es recomendable que se arranque de manera inmediata alianzas estratégicas con el respectivo establecimiento o establecer acuerdos con la misma comunidad, a fin de tener un acceso óptimo a las necesidades de trabajo.</p>
<p><b>A NIVEL DE CAPITAL NATURAL</b></p>	
<p>La Asociación Canteras Shobol Central, su gestión en el manejo ambiental es demasiado débil, propio por su actividad de extracción de material no metálico, sin esta considerar como un aspecto importante que al ver su impacto causa grandes desafíos tanto para la naturaleza como para las personas, comunidad y para la misma Asociación.</p>	<p>Contratar los servicios de consultoría para la formulación de un sistema de gestión ambiental (SGA), por los problemas que pueden tener con el Ministerio del Ambiente, que tiene la competencia de otorgar las licencias o permisos ambientales y por ARCOM.</p>
<p>La Asociación Canteras Shobol Central aún lleva una débil planificación del proceso de explotación de la mina, que permita la ejecución de buenas prácticas de producción para el aseguramiento de la obtención de permisos ambientales que garanticen el uso del recurso.</p>	<p>La empresa requiere de un técnico permanente y especializado en la gestión ambiental que podría ser el mismo encargado de la cantera.</p>

## GLOSARIO

### A

**Administración:** es considerado como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos.

**Áreas funcionales:** es una división de actividades que permite el adecuado funcionamiento de la empresa.

**Asociación:** se considera unión de personas que buscan un fin determinado.

**Asociatividad:** es un mecanismo de cooperación en el que participan empresas u organizaciones en busca de un objetivo común.

### C

**Caliza:** es un mineral natural que principalmente se compone de carbonato de calcio.

**Capital:** se refiere a los recursos, bienes o valores que se utilizan para generar valor.

**Concesión:** derecho que es otorgada para la explotación de algún bien o servicio durante un tiempo.

### D

**Diagnóstico:** es un procedimiento que se realiza para establecer de manera clara acontecimientos mediante datos u observaciones.

**Diseño:** conjunto de estudios necesarios que busca dar solución a cualquier campo.

### F

**Funciones:** son tareas asignadas por unidades y que se deben cumplir para impulsar, coordinar las actuaciones llevadas a cabo en la empresa.

### M

**Manuales:** es un compendio que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia.

**Minería:** es una actividad que se lleva a cabo para la explotación de minerales.

## **O**

**Organigrama:** es un esquema que describe como está conformada la organización acerca de las relaciones entre áreas.

## **R**

**Recursos:** son los distintos elementos o medios que se utiliza para conseguir un fin o satisfacer una necesidad.

## **S**

**Sistema:** conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de un grupo u objetos reales dotados de una organización.

**Socios:** se identifica como aquellas personas que pertenece a una agrupación o asociación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Regulación y Control Minero. (2018). *Ley de Minería*. Recuperado de: <http://www.controlminero.gob.ec/biblioteca/>
- Banco Central del Ecuador. (2015, 01 enero). *Sector Minero*. Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Hidrocarburos/MineriaIndice.htm>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. 4ª. ed. Colombia: Pearson.
- Borja, C., Alarcón, G., & Quizhpe, V. (Julio 2017). *La Asociatividad de las Organizaciones Sociales*. Eumednet. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/asociatividad-ecuador.html>
- Chóez, T. (2014). *Propuesta de Asociatividad para los Artesanos que Elaboran Sombreros de Paja Toquilla, provincia Santa Elena*. (Tesis de Grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Recuperado de: <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1089?mode=full>
- Cujilema, Y. (2017). *Elaboración de un Plan de Fortalecimiento Organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ñaupay Kausay, Segmento 5, periodo 2017-2021*. (Tesis de Grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8623>
- De la Mora, M. (2016). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Aplicadas*. México: Trillas
- Empresa Nacional Minera. (2009). *Reglamento Especial de Pequeña Minería*. Recuperado de: <http://historico.mineria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/Reglamento-de-la-Peque%C3%B1a-Mineria2.pdf>
- Galindo, R. (2011). *Formulación y Evaluación de Planes de Negocio*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/esPOCHsp/reader.action?docID=3199070&ppg=1&query=manual%20de%20descripci%C3%B3n%20de%20funciones%20ara%20una%20empresa>
- Gallardo, G., Cruz, M., & Fajardo, L. (2015). *Cómo diseñar una organización*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/esPOCHsp/reader.action?docID=4184296&ppg=1&query=Eva%2C%20Gallardo%20Gallardo%3B%20Aitor%2C%20Cruz%20Moreno>
- Gallegos, T. (2013). *Gestión Integral*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/esPOCHsp/reader.action?docID=4499386&ppg=1&query=gestion>
- Guerrero, C., & Galindo, F. (2014). *Administración 2*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/esPOCHsp/reader.action?docID=3229051&ppg=1&query=recursos%20de%20la%20empresa>
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica*. 11ª. ed. México: Cengage Learning.
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Recuperado de: <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Ministerio de Minería. (2017). *Rendición de Cuentas 2017*. Recuperado de: <http://historico.mineria.gob.ec/rendicion-de-cuentas-2017/>



- Múnch, G., & Ángeles, E. (2015). *Métodos y Técnicas de la Investigación*. 5ª. ed. México: Trillas.
- Múnch, L., & García, M. (2015). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Pacheco, M. (08 de 07 de 2019). *Ecuador está ya en el radar de las grandes empresas mineras*. LIDERES. Recuperado de: [https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-empresas-mineras-mineria-negocios.html?fbclid=IwAR0NIARbTC-ooBONk6aseTaFM\\_U3M5wVrI5cHoXUcYcPsN5pia664nb9stw](https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-empresas-mineras-mineria-negocios.html?fbclid=IwAR0NIARbTC-ooBONk6aseTaFM_U3M5wVrI5cHoXUcYcPsN5pia664nb9stw).
- Rea, a. (2017, 12 de Julio). *Política Minera y Sostenibilidad Ambiental en Ecuador*. FIGEMPA. Recuperado de: <https://doi.org/10.29166/revfig.v1i2.68>
- Sánchez, D. (2015). *Administración 1*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4569625&ppg=1&query=la%20administraci%C3%B3n>
- Sánchez, S., Aguilar, A., & Gutiérrez, R. (2015). *Diagnóstico de la Capacidad Empresarial y Socio-Organizativa de Empresas Asociativas Rurales Basadas en los Medios de Vida Sostenibles*. Recuperado en: <https://www.catie.ac.cr/>
- Superintendencia Economía Popular y Solidaria, 2019. *Institución*. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->
- Torres, H., & Torres, M. (2014). *Planeación y Control*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3227517&ppg=6&query=importancia%20del%20plan%20estrat%C3%A9gico>

**ESPOCH - DBRAI**  
PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS  
BIBLIOGRÁFICO Y DOCUMENTAL  
 **19 NOV 2019**  
REVISIÓN DE RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA  
Por: P. Pano Hora: 8:40

## ANEXOS

### Anexo A: Registro de directivas de la Asociación por la SEPS



**SUPERINTENDENCIA**  
DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

#### REGISTRO DE DIRECTIVAS DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

**FECHA DE REGISTRO:** 12 de febrero del 2019

**DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:**

**RAZÓN SOCIAL:** ASOCIACION CANTERAS SHOBOL CENTRAL

**RUC:** 0691703126001

**PROVINCIA:** CHIMBORAZO

**CANTÓN:** RIOBAMBA

**PARROQUIA:** SAN JUAN

**DIRECCIÓN:** COMUNIDAD SHOBOL S/N EN LA CANTERA

#### DIRECTIVA REGISTRADA

##### ADMINISTRADOR/A

NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA	FECHA DE NOMBRAMIENTO
ZARATE GANAN JORGE LUIS	0604305110	20-01-2019

##### PRESIDENTA/E

NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA	PERÍODO AÑOS
GUAMAN SOCAY TOBIAS ENRIQUE	0604899914	2

##### SECRETARIA/O

NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA	PERÍODO AÑOS
MOROCHO YUQUILEMA ESTEBAN	0603090325	2

##### VOCALES DE LA JUNTA DIRECTIVA

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA	PERÍODO AÑOS / MESES
VOCAL PRINCIPAL 1	GUAMAN SOCAY TOBIAS ENRIQUE	0604899914	2
VOCAL PRINCIPAL 2	MOROCHO YUQUILEMA ESTEBAN	0603090325	2

VOCAL PRINCIPAL 3	NONO PASCUAL	1705267225	2
VOCAL PRINCIPAL 4	YUPANQUI VELATA ROSA HORTENCIA	0602148660	2
VOCAL PRINCIPAL 5	CAIZAGUANO QUISHPE MARIA MERCEDES	0602554404	2
VOCAL SUPLENTE 1	GUAMAN CANDO RICARDO MARCELINO	0602589384	2
VOCAL SUPLENTE 2	LLANGOMA YUMBO ELSA CARMITA	0603132002	2
VOCAL SUPLENTE 3	GUAMAN ILBAY ERNESTO	0603028564	2
VOCAL SUPLENTE 4	GANAN NONO PASCUAL	0600631667	2
VOCAL SUPLENTE 5	INGA SOCAG CATALINA	0602306284	2

**VOCALES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA**

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS	No. CÉDULA	PERÍODO AÑOS / MESES
VOCAL PRINCIPAL 1	GUZMAN GUAMAN MARIO FAUSTO	0603206525	2
VOCAL PRINCIPAL 2	ILBAY NARANJO MARIO	0602251647	2
VOCAL PRINCIPAL 3	GANAN GANAN PASTORA AMELIA	0602644106	2
VOCAL SUPLENTE 1	INGA SOCAG ROSARIO	0601817844	2
VOCAL SUPLENTE 2	YUBILLO GUAMUNSHI SARA	0601794050	2
VOCAL SUPLENTE 3	DISHO GANAN MIGUEL	0602653768	2

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se reserva el derecho de revisar, en cualquier tiempo, el cumplimiento de los requisitos reglamentarios y estatutarios y en caso de incumplimiento o falsedad en la certificación, aplicará las sanciones previstas en la Ley, a la organización y dejará sin efecto el registro.

**SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

**Anexo B: Asociación Canteras Shobol Central**

**Infraestructura**



## Anexo C: Matriz del diagnóstico

### Capital Social

CRITERIOS	INDICADOR	EVALUACIÓN					TOTAL %	N°. INDICADOR	PUNTAJE ALCAN.	FUENTES DE VERIFICACION DE LA INFORMACION U OBSERVACIÓN		
		1	2	3	4	5						
1. Organización interna	Tiene la Asociación Asamblea general y ésta cumple satisfactoriamente con lo establecido en los estatutos				4			1		Registro de asociados Aprobados bajo la Superintendencia de Economía Popular Y Solidaria.		
	Cuentan con Consejo de Administración y Vigilancia y cumple con lo establecido en el Estatuto			3				2		Convocatorias, listado de asistencias y Acta N° 25 de Junta General de fecha 20 de Enero del 2019 en las que constate la elección de la directiva.		
	Cuenta con Comités y/o Áreas de trabajo nombrados por Consejo o Asamblea se mantienen activos y cumplen con los encargos establecidos por el organismo de gobierno	1							3		No cuenta con un comité que pueda desempeñar labores determinadas en la Asociación	
	El proceso para elegir comités de trabajo es inclusivo (hombres, mujeres y jóvenes)	1					5.0	4	4.0		No tienen un proceso de elegir al comité	
	<b>SUBTOTAL</b>		2	0	3	4	0			2.3		9
2. Proyección interna	Tiene plan estratégico (PE)					5					Convocatorias, listado de asistencias y Acta N° 14 de Junta General de fecha 14 de Enero del 2018 "Plan Estratégico 2018-2022" en la que se da conocer el respectivo Plan Estratégico para los próximos años	
	La Junta Directiva tiene claras sus metas a futuro, más allá del Plan Estratégico			3					5.0	2	2.0	Indica que existe un 50 % de que se conoce las metas a futuro por cuanto que la Junta Directiva está formado por los asociados quienes necesitan de orientación sobre el tema ya que su nivel de formación es muy baja.
	<b>SUBTOTAL</b>	0	0	3	0	5				4.0		8
3. Trabajo coordinado	La administración y la Junta Directiva conocen y trabajan para consolidar el giro de negocio			3						1		En gran parte si se conoce en decir la parte de administración conoce mejor la gestión de llevar hacia delante a la Asociación, y en la parte de la Junta Directiva falta de mejorar la orientación de dirigir y mejorar la Asociación.
	La administración y las diferentes áreas trabajan de manera coordinada			3						2		Falta coordinación debido a la falta de comunicación y autoeducación por parte de los directivos.
	Las Directivas sostienen reuniones periódicas para intercambiar información y rendir cuentas sobre su gestión a los socios				4					5.0	3	3.0

	<b>SUBTOTAL</b>	0	0	6	4	0	3.3			10		
4. Conciencia social	Los colaboradores tienen una relación laboral fija					5			1		Contratos de trabajos Indefinido (fecha 1 de junio 2016 Operador Maquinaria) (fecha 1 de junio del 2016 para Ayudante de Operador) Contrato de trabajo de servicios profesionales (Auditora Interna y Externa) para (Administrador) (Consultor mina) se efectúa por servicios profesionales temporales y el pago se lo realiza con factura.	
	El salario de los colaboradores es equitativo (sin diferencias por género)					5			2		Rol de pagos y Contrato de trabajo clausula cuarta REMUNERACION. Se paga de acuerdo a su profesión Laboral	
	La Asociación vela por el cumplimiento de la jornada laboral (ocho horas regulares y cuatro extra) de los colaboradores permanentes y temporales reconociendo los derechos de la ley laboral				4					3		Contrato de trabajo, Beneficios laborales otorgado por la Asociación (décimos, fondo de reserva, afiliación al seguro, horas extras.), Documento de Registro de asistencia y horas extras.
	El personal asalariado tiene cubiertas sus cargas sociales				4		5.0			4		Documento de Beneficios sociales de los trabajadores
	Los mecanismos de contratación se guían bajo los principios de igualdad y equidad (igual oportunidad para mujeres, jóvenes y hombres)			3						5	5.0	La contratación es con igual oportunidad para todos, pero no existe un manual de mecanismo de contratación
	<b>SUBTOTAL</b>	0	0	3	8	10	4.2					21
5. Capacidad de la dirigencia	Los Directivos cuentan con credibilidad por parte de los Asociados					5					Desde el momento que los eligieron como directivas de la Asociación, participación en Asambleas, talleres, mingas los cuales consta en listados de asistencia.	
	Al menos en las dos terceras partes de los socios participan en las reuniones y/o asambleas					5					Convocatorias y listado de asistencia- Junta General de Asociados.	
	Hay constante renovación de líderes en los puestos de poder		2							3	No hay constante renovación de líderes por ausencia de personal en áreas de trabajo	
	Se promueve el liderazgo inclusivo y equitativo en los puestos de poder			3						4	Si existe un liderazgo equitativo debido a pequeñas áreas de trabajo.	
	La Junta Directiva tiene conocimientos básicos sobre la interpretación de estados financieros y toman decisiones a partir de éstos			2			5.0			5		La Junta Directiva desconoce los términos contables así también la interpretación de los mismo, a excepto del administrador
	Los directivos tienen capacidad de gestión empresarial y apoyan la gestión del Administrador	1									6	6.0
<b>SUBTOTAL</b>	1	4	3	0	10	3.0					18	

6. Mecanismos participativos de decisiones	La Asociación tiene mecanismos para la toma de decisión ágiles y transparentes en donde se incorporan equitativa e inclusivamente a todos los miembros (hombres, jóvenes y mujeres)	1						1		No existe mecanismos para la toma de decisiones
	Las personas que integran la Junta Administrativa y Junta de Vigilancia / Áreas de trabajo pueden dar su opinión en un proceso equitativo e inclusivo		2			5.0		2		No existe debido a la falta de participación de todos los directivos
	La Junta Directiva se reúne con frecuencia (mínimo una vez al mes)			4				3	3.0	Convocatorias, Registro de Asistencia de Directivas y las Actas respectivas
	<b>SUBTOTAL</b>	1	2	0	4	0	2.3			7
7. Monitoreo sobre el accionar de la empresa	Cuenta la Asociación con un sistema de monitoreo y evaluación del avance en el logro de las metas establecidas en su PE	1						1		No cuentan con un sistema de monitoreo
	Cuenta con un sistema de indicadores para evaluar la gestión y gerencia de la Asociación		2					2		No cuenta con indicadores para la evaluación se considera solo la evaluación en el cumplimiento de acciones que son urgentes en la Asociación
	Cuenta con indicadores o está documentado que se promueve el liderazgo en la organización de manera equitativa e inclusiva.	1						3		No se aplica ningún sistema de indicadores, ni cuenta con ello
	La Junta de Vigilancia cumple su función fiscalizadora y se involucra en la operación de la Asociación			3				4		Convocatorias, listado de asistencia e informe de la Junta de Vigilancia.
	Cuentan con algún sistema de control interno	1				5.0		5		No cuenta con un sistema de control interno
	Tienen algún procedimiento o sistema de control (CI)	1						6	6.0	No se realiza ningún procedimiento
	<b>SUBTOTAL</b>	4	2	3	0	0	1.5			9
8. Incidencia en la comunidad	Ejecutan acciones que benefician directamente a otros grupos de la comunidad que no sean socios de la Asociación			4		5.0		1	1.0	Actas de ENTREGA-RECEPCIÓN DE AYUDA COMUNITARIA Área Minera "Canteras Shobol Central 172"
	<b>SUBTOTAL</b>	0	0	0	4	0	4.0			4
9. Rendición de cuentas a los asociados	El Gerencia presenta los informes financieros a la Junta Directiva periódicamente			3				1		Informes Financieros semestral y anual.
	La Junta Directiva toma decisiones con base en los Informes Financieros			3				2		Se toma decisiones en base al presupuesto que tiene la Asociación.
	Presentan los informes financieros detalladamente en la Asamblea por lo menos una vez al año			4				3		Informe Económico correspondiente al año fiscal 2018
	Discuten a profundidad los informes financieros en la Asamblea			3		5.0		4		No discuten a profundidad, por cuanto que la mayoría de los asociados desconocen cuentas contables, falta de profundizar los resultados a los asociados.
	Comparan los resultados financieros con las proyecciones (presupuesto anual)		2					5	5.0	No realizan el análisis respectivo

	<b>SUBTOTAL</b>	0	2	9	4	0	3			15			
10. Estado legal de la organización	La Asociación cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida					5				1	Acuerdo ministerial N. ° 3354 del 12 de septiembre del 2001 por el Ministerio de Bienestar Social y legalmente registrada en la Superintendencia de Economía popular y solidaria mediante resolución SEPS-ROEPS 2014-005913 del 9 de septiembre del 2014		
	La Asociación está al día con todos sus compromisos laborales, financieros y tributarios					5	5.0			2	Archivos contables (Rol de pagos y Declaraciones SRI)		
	Los estatutos y políticas de la organización incluyen una política de género		2							3	3.0	12	La Asociación si tiene estatuto pero no se incluye lo que es política de género.
	<b>SUBTOTAL</b>	0	2	0	0	10	4.0	<b>Total</b>	<b>38.0</b>	<b>113.0</b>			

Capital Humano		EVALUACIÓN					TOTAL %	N°. INDICADOR	PUNTAJE ALCAN.	FUENTES DE VERIFICACION DE LA INFORMACION U OBSERVACIÓN
CRITERIOS	INDICADOR	1	2	3	4	5				
1. Gestión e independencia política	Las personas líderes de la organización tienen una relación efectiva con instituciones gubernamentales y de cooperación				4				1	Existe relación con entidades como BanEcuador, Unión Cementera Nacional (UCEM), Agencia de Regulación y Control Minero (ARCOM), Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), Servicios de Rentas Internas (SRI), Ministerio de Trabajo, Ministerio de Minas.
	Las personas líderes de la organización tienen la capacidad para desarrollar alianzas estables con proveedores y clientes				4		5.0	2	2.0	Existe alianzas estables con los transportistas, los hornos productores de cal y la UCEM
	<b>SUBTOTAL</b>	0	0	0	8	0	4.0			<b>8</b>
2. Acceso a Tecnología de Producción	El equipo técnico de la Asociación recibe formación y asistencia técnica en materia de tecnologías para la producción		2						1	No se realiza este tipo de formación
	Los colaboradores de la Asociación tienen capacidad para implementar tecnologías innovadoras	1							2	No existe propuestas alguna de los colaboradores en temas de la tecnología
	Personal técnico recibe capacitación en temas de impactos del cambio climático y posibles acciones para enfrentarlos		2				5.0	3	3.0	No se ha desarrollado capacitación sobre los temas
	<b>SUBTOTAL</b>	1	4	0	0	0	1.7			<b>5</b>
3. Personal administrativo	La Asociación tiene administrador					5			1	Registro de Directivas de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (SEPS).



	La gerencia o administración tiene capacidad para analizar informes financieros y tomar decisiones a partir de estos					5			2		Título profesional en Contabilidad y Auditoría C.P.A y experiencia laboral
	La organización tiene a un responsable de llevar la contabilidad				4				3		Contadora Externa Lic. Liliana Jácome
	Cuenta con una persona responsable de la comercialización	1							4		No cuenta el administrador lleva la gestión
	Cuenta con una persona responsable de coordinar la producción y calidad	1							5		No cuenta
	El personal administrativo maneja el paquete Office (básicos) e Internet					5			6		Microsoft Office ( Word, Excel, PowerPoint 2013), Contrato de la Empresa Enlace Net, Software electrónica SRI
	Hay en la administración de la organización personas con capacidad para comunicarse en Kwichua					5	5.0		7	7.0	La administración está formado por el personal nativo de la misma comunidad que hablan el idioma kwichua
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>3.7</b>				<b>26</b>
4. Normativa interna	Se tiene manuales de procedimientos administrativos y se aplican de manera correcta y permanente	1							1		No tiene manuales
	Posee estatutos de constitución					5			2		Estatuto de Adecuación de la Asociación Canteras Shobol Central de fecha 14 de abril del 2014
	Los estatutos de constitución son conocidos y aceptados por los asociados					5			3		Estatutos de la Asociación- Título Disposición Transitoria- Certificación, fue aprobada en la asamblea, efectuada el 14 de Abril del 2014.
	La Asociación incluye en sus estatutos mecanismos de participación inclusiva y equitativa (mujeres, jóvenes y hombres) en todos los niveles			3					4		No se detalla ningún mecanismos, pero la participación es equitativa
	La Asociación empresarial tiene documentos donde se incluyen criterios de equidad (mujeres, personas jóvenes y hombres) en los procesos de contratación		2						5		No tienen... pero el proceso de contratación se lo realiza solamente por aprobación de los asociados y publicando en los medios de prensa.
	Los procesos de contratación son transparentes y garantizan una evaluación basada solo en las competencias de las personas que pretenden asumir el cargo			3				5.0	6	6.0	Medios de difusión a través de La PRENSA. El proceso se desarrolla de la siguiente manera: Publicación en La Prensa, presentación en La Asamblea los postulantes y Elección del personal por los asociados
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>3.167</b>				
5. Organización administrativa	Cuenta con un Organigrama de la empresa establecido y operando				4				1		Documento Magnético "Planificación Estratégica periodo 2018-2022. Página 21.
	Se tiene un sistema (plan o documento) para el proceso de toma de decisiones vinculado al plan estratégico	1							2		No tiene
	Se usa información sobre el clima o condiciones climáticas para la toma de decisiones a nivel productivo y comercial			3					3		No se usa información sobre el clima, las dediciones sobre el trabajo se toman según el clima del día.
	Los miembros de la Asociación tienen manuales o documentos donde estén definidos los roles y funciones según el puesto que desempeñan	1						5.0	4	4.0	No tiene manuales
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2.3</b>				

6. Entrenamiento continuo	La Asociación cuenta con presupuesto para el fortalecimiento del capital humano en temas empresariales	1							1			No se toma en cuenta con respecto al presupuesto para esa área
	El personal directivo y técnico reciben capacitaciones en temas vinculados a su gestión de manera continua durante el año	1							2			No reciben Capacitaciones
	La Asociación cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades donde se incluyen criterios para asegurar la participación en igualdad de condiciones (hombres, mujeres y jóvenes)		2				5.0		3	3.0		No cuentan con un plan de Fortalecimiento de capacidades
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.0</b>	<b>1.3</b>			<b>4</b>	
7. Planificación estratégica	La Asociación empresarial cuenta con un plan estratégico documentado					5			1			Acta N° 14 de Junta General de fecha 14 de Enero del 2018 "Plan Estratégico 2018-2022" más Anexos del PE y Magnético 15 páginas
	La Asociación empresarial cuenta con un plan estratégico operando				4				2			Cuadro de observaciones al Plan de Acción
	El plan estratégico contempla elementos del cambio climático	1							3			No está detallado
	La Asociación empresarial cuenta con un plan de negocios operando	1							4			No tiene plan de negocios
	Se monitorea el avance de lo implementado según los planes			3			5.0		5	5.0		No siempre, está en proceso
<b>SUBTOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5.0</b>	<b>2.8</b>			<b>14</b>		
8. Criterio independiente	Las decisiones gerenciales y operativas son independientes del criterio de Junta Directiva				4		5.0		1	1.0	4	Se toma decisiones en gran parte por el Administrador y el presidente puesto que las decisiones en muchas ocasiones son urgentes.
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>5.0</b>	<b>4.0</b>	<b>total</b>	<b>31</b>	<b>89</b>	

Capital Económico

CRITERIOS	INDICADOR	EVALUACIÓN					TOTAL %	Nº. INDICADOR	PUNT. ALCAN.	FUENTES DE VERIFICACION DE LA INFORMACION U OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5				
1. Planificación y proyección	Elaboran y ejecutan un Plan Operativo Anual con su respectivo monitoreo periódico		2					1		POA esta en diseño
	Realizan y ejecutan un Presupuesto Anual con su respectivo monitoreo periódico	1						2		No se realiza
	Realizan un Flujo de Caja Proyectado (anual)	1						3		No se realiza
	Se elaboran proyecciones sobre el desempeño financiero del año siguiente	1					5.0	4	4.0	No se realiza
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			
2. Sistema Contable	Lleva un sistema contable basado en la emisión de registros/controles documentales				4			1		Programa Mónica, Archivo de control de toneladas entregadas a la Ucem, Reportes de viajes entregados a los Hornos, Archivo de Comprobantes, informe de bancos y caja
	El sistema contable está automatizado (programa en la computadora)					5	5.0	2	2.0	Programa Mónica
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4.5</b>			<b>9</b>
3. Análisis financiero	Los resultados financieros del año anterior fueron positivos					5		1		Informe económico Correspondiente al Año Fiscal 2018 (Balance General y Estado de Resultados Utilidad Liquida 177.158,56)
	Los resultados financieros del año anterior fueron mejores que en los años anteriores					5		2		Balance general de la Empresa y Estado de Pérdidas y Ganancias (Año 2018 E y G 181.503,05)y (Año 2017 BG-Patrimonio neto \$ 504.986.65 Total Pasivo+ patrimonio 589.031,24 E P y G 122.914,39)
	Estiman la relación Beneficio / Costo en sus ventas					5		3		Si lo realiza el administrador
	Estiman el punto de equilibrio de sus ventas	1						4		No se hace ninguna estimación
	Se utilizan razones financieras (liquidez, rentabilidad, etc.)	1						5		No se utilizan los ratios financieros
	Los estados financieros y contables (Estado de Resultados y Balance General) se mantienen en orden y actualizados al menos anualmente					5	5.0	6		Folder Libro Diario (Estados Financieros de los años 2018,2017,2016, 2015, 2014, 2013)
	Se emite un análisis financiero narrativo que acompañe los números	1						7	7.0	No se realiza análisis financieros
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>3.3</b>		

4. Fijación de precios	La Asociación tiene un sistema documentado de costos de los productos que comercializa	2						1		No cuentan con un sistema de costos	
	Tienen una estructura de costos a partir de la cual definen su precio	1						2		No tienen	
	La utilidad anual es igual o superior al 15%				5			3		Estados financieros	
	Las utilidades del año anterior supera a la de hace dos años				5			4		Informe económico Correspondiente al Año Fiscal 2018 (Balance General y Estado de Resultados Utilidad Liquida 177.158,56)	
	Se ha realizado un estudio de la competencia (documentado) para definir precios y calidades de los servicios y/o productos	1					5.0		5	5.0	No se realiza
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>2.8</b>				<b>14</b>
5. Accesibilidad a servicios financieros	La Asociación tienen acceso a servicios financieros			4				1		Si tiene acceso pero no han requerido de los servicios financieros	
	Los servicios financieros se ajustan a sus requerimientos de la organización			4				2		Si se ajustan pero no han requerido de los servicios financieros	
	Tienen respaldo de fondos para créditos o negociaciones (garantías)			4		5.0		3	3.0	Si pero no se ha realizado ningún crédito	
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>4.0</b>				<b>12</b>
6. Autonomía económica	Cuentan con capital económico propio (aportaciones)				5			1		Estado de Cuenta BanEcuador	
	Cumple con las obligaciones financieras a tiempo	1						2		No tienen obligaciones en ninguna Institución	
	Se hace reinversión de Recursos Económicos para mejorar a la Asociación (capitalización)				5			3		Reinvierten Utilidades	
	Tienen un programa equitativo de crédito para sus asociados y asociadas	1						4		No se Otorga crédito a los asociados	
	Los socios, socias y clientes pagan por los servicios que reciben	1						5		No se genera ningún pago	
	Dan adelantos a sus asociados y asociadas de manera equitativa	1					5.0		6	6.0	Se efectúa solo anticipo a Trabajadores.
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>2.3</b>				<b>14</b>
								<b>Total</b>	<b>27.0</b>	<b>78.3</b>	

## Capital Comercial

CRITERIOS	INDICADOR	EVALUACIÓN					TOTAL %	Nº. INDICADOR		PUNT. ALCAN.	FUENTES DE VERIFICACION DE LA INFORMACION U OBSARVACIÓN
		1	2	3	4	5					
1. Gestión e independencia política	Se tiene un plan de producción anual según la demanda	1						1			No tiene ello Depende de muchos Factores; clima, terreno de la mina.
	Se vendió todo lo producido el año anterior	1						2			No se establece un monto de producción para el año. Las ventas solo se han realizado de acuerdo a los pedidos que se genera por cada semana
	Los socios y socias cumplieron con sus compromisos de producción			3			5.0	3	3.0		Falta de responsabilidad en querer hacer las cosas por el bien de las dos partes
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.7</b>			<b>5</b>	
2. Comercialización	Los socios y socias venden a intermediarios u otras empresas (competencia)					5		1			Clientes Horneros productores de cal y la UCEM
	La logística de distribución se coordina desde la organización				4			2			Cuaderno de pedidos de piedra y recibos de entrega de piedra.
	La logística de distribución es eficiente		2				5.0	3	3.0		No es eficiente
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3.7</b>			<b>11</b>	
3. Interacción comercial	Se han establecido relaciones efectivas con sus Clientes					5		1			Se trabaja con la finalidad de cumplir los requerimientos de los clientes; la confianza, escuchar, ayudar, apoyar, etc. Mediante las visitas a la Asociación.
	Se tienen contratos firmados o cartas de intención formalizando el interés de los compradores por adquirir el producto	1						2			No se ha realizado ningún documento
	Se han establecido relaciones efectivas con proveedores de servicios (insumos, capacitación, asistencia técnica, transporte)			3			5.0	3	3.0		La relación es media porque depende de las situación en el que se requiera de Proveedor en una actividad específica
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3.0</b>			<b>9</b>	
4. Planificación comercial	Tiene un plan o estrategia para ampliar su mercado año con año		2				5.0	1	1.0		No tiene
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.0</b>			<b>2</b>	
5. Inteligencia de	Conoce cómo funciona el mercado nacional		2					1			No en gran parte

Mercado	Conoce cómo funciona el mercado internacional	1						2		No conoce
	Tienen acceso a fuentes de información de mercado (páginas web, contactos en la cadena de valor, boletines, etc.)			4				3		En la parte de Adquisición de maquinaria COMREIVIC, CATERRPILAR, SRI,
	Se identifican periódicamente oportunidades de mercado		2					4		En ocasiones si se presentan es decir personas interesas en llevar la piedra hacia otras Provincias Baños y Guayaquil
	Tienen la capacidad para contactar potenciales clientes			4		5.0		5	5.0	Experiencia Laboral
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>2.6</b>			<b>13</b>
6. Contacto	Tiene comunicación permanente con el cliente final				5			1		Comunicación que se efectúa de manera directa en la Asociación y a través del medio de comunicación de WhatsApp
	La relación con el cliente es satisfactoria en ambas vías				5	5.0		2	2.0	Comunicación que se efectúa de manera directa en la Asociación visitas y a través del medio de comunicación de WhatsApp
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>5.0</b>				<b>10</b>
7. Promoción	Utiliza medios de promoción para sus productos		2					1		No se utiliza
	Tiene material promocional de sus productos o servicios		2					2		No tiene ninguno
	Asiste a eventos de promoción para sus productos	1				5.0		3	3.0	No
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.7</b>			<b>7</b>
8. Calidad del producto	Tiene un reglamento para el control de calidad y este se aplica	1						1		No existe un reglamento
	Como califica en términos generales la calidad del Producto			4		5.0		2	2.0	Bueno porque la piedra contiene un buen porcentaje de carbonato de calcio CaCO3 entre 80% en adelante
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2.5</b>			<b>5</b>
9. Desarrollo y valor agregado	Constantemente están en proceso de desarrollar nuevos productos		2					1		Solo en idea
	Agrega valor a sus materias primas		2			5.0		2	2.0	Ninguno por falta de estudios a la Materia prima
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>			<b>4</b>
10. Identidad de producto	La Asociación cuenta con su respectiva seguridad e higiene (señalización, normas de seguridad. Condiciones sanitarias, etc.) Con respecto a la mina.			3				1		Informe de Producción
	La Asociación cuenta con una imagen clara y estandarizada para identificar su producto (marca, logo, eslogan)		2					2		No cuentas con una identificación fija siempre se cambia por motivo de cambio de directivas que se efectúa cada 2 años.

	El producto cuenta con buena calidad acorde a las demandas del mercado.				4				3			Informe de producción %CaCO3 promedio de 90%, buena calidad de piedra.
	Tienen una página web o perfiles en redes sociales	1					5.0		4	4.0		No tienen página Web, Sólo se da manejo el WhatsApp para cualquier información
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2.5</b>				<b>10</b>	
11. Servicio al cliente	Tiene capacidad para cumplir a tiempo los pedidos			3					1			Depende en ocasiones Se requiere de más Vehículos (volquetas) puesto que solo cuentan con 25 Trasportistas y esto depende de los viajes que requiera el Cliente para la entrega de la piedra.
	Cumple satisfactoriamente las expectativas del cliente en cuanto a calidad y volumen			3					2			No mucho se hace necesario mejorar el envío de la piedra
	Mantiene comunicación con el cliente para evaluar su satisfacción			3					3			La comunicación se efectúa a veces directamente con el cliente cuando llega a la Asociación y se dialoga sobre la satisfacción cuando el cliente lo detalle.
	La Asociación empresarial tiene un sistema documentado para medir la satisfacción del cliente	1					5.0		4	4.0		No tienen ningún mecanismo
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.5</b>					<b>10</b>
12. Solidez de la Asociación	Ofrece otros servicios a los socios y socias (no incluye comercialización) como compra de insumos, crédito		2						1			No se efectúa ningún servicio porque la Asociación solo se dedica a explotar piedra
	Como ha evolucionado la situación financiera en los últimos tres años				4				2			Informe Económicos Financiero (Evaluación de los activos 2018, 2017, 2016)
	Como ha evolucionado la capacidad empresarial en los últimos tres años				4				3			Es bueno debido a la responsabilidad de cada Directiva ( existe la participación de profesionales)
	Como ha sido la participación de los socios y socias en los últimos tres años						5.0		4	4.0	15	Listas de asistencia a; reuniones, mingas, talleres, Informe de comisiones, y autorización de donaciones a las solicitudes requeridas
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>3.8</b>	<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>101</b>		

## Capital Físico

CRITERIOS	INDICADOR	EVALUACIÓN					TOTAL %	N°. INDICADOR		PUNTAJE ALCAN.	FUENTES DE VERIFICACION DE LA INFORMACION U OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5					
1. Servicios básicos a la mina	Acceso a luz eléctrica					5		1			Planillas a nombre de la Asociación
	Acceso a agua potable		2					2			No disponen de agua potable, solo agua natural entubada
	Acceso a teléfono		2					3			Teléfono convencional no hay solo se ocupa el celular del Administrador
	Acceso a Internet					5	5.0	4	4.0		Contrato del Internet de la Empresa "Enlace Net" disponible las 24 horas del día
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>3.5</b>			<b>14</b>	
2. Planta física básica	La mina tiene la infraestructura necesaria para desarrollar el negocio (planta, maquinaria, bodega, oficina)				4		5.0	1	1.0		Activos ( casa color blanco de 2 pisos costa de; 1 sala de reuniones, 2 oficinas, 1 bodega, 1 cocina, 1 cuarto de vestidor, 4 maquinarias) pero no existe un documento que detalle lo que mantienen en la Asociación
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4.0</b>			<b>4</b>	
3. Vías de acceso y comunicación	Los caminos a la mina están en buenas condiciones para el transporte de materia prima.	1					5.0	1	1.0		No tienen buen camino
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.0</b>			<b>1</b>	
4. Transporte	Cuentan con medios de transporte para las operaciones de la Asociación			3			5.0	1	1.0		Documentos anexados de los proveedores Copias de; (Cedula de identidad, Licencia de conducir, matrícula del vehículo) y Nomina de los 25 transportistas.
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.0</b>			<b>3</b>	
5. Herramientas de producción	Poseen la maquinaria y equipos vinculados al proceso productivo				4		5.0	1	1.0		Comprobantes, contrato de compra venta (2 excavadoras hidráulicas DOSSAN 340 , 300 LCA, 1 tractor Hidráulico D7H Caterpillar,1 compresor de aire Ingeroll rand y matillo perforador neumático
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4.0</b>			<b>4</b>	
								<b>TOTAL</b>	<b>8.0</b>	<b>26</b>	



## Capital Ambiental

CRITERIOS	INDICADOR	EVALUACIÓN					TOTAL %	N°. INDICADOR		PUNT. ALCAN.	FUENTES DE VERIFICACION DE LA INFORMACIÓN U OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5					
1. Acceso a los recursos naturales de la comunidad	La Asociación tiene certificados concesionarios, derechos de propiedad, concesiones y/o similares					5	5.0	1	1.0		Certificado de Bienes y Raíces -Registro de propiedad, Escritura de propiedad de la Cantera 4 de Marzo de 1997 Notario Fernando Salazar, Escritura Pública de Compra y Ventas-Declaración Juramentada 7 de Marzo 2016 Notaría Cuarta del Cantón Riobamba-Título de concesión Minera Shobol Central Código 172, contiene mapa geológico, fecha diciembre 2012.
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5.0</b>			<b>5</b>	
2. Uso de los recursos	Tiene acceso satisfactorio a materias primas			3				1			No tienen un botadero para desalojar material
	Tiene acceso satisfactorio a Insumos y herramientas de producción	2						2			La Asociación no cuenta con muchos herramientas
	Tienen una estrategia para el manejo de los desechos	2						3			No sé a desarrollado ninguna gestión de eliminación y manejo de desechos. Puesto que la empresa se dedica a la explotación de piedra
	Tiene acceso satisfactorio a materiales de empaque (Carpa )	2						4			El material para el carpeo lo tiene que tener cada proveedor (transportista de volqueta)
	Tienen un plan de ahorro energético	1					5.0	5	5.0		No tienen
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>			<b>10</b>	
3. Manejo de los recursos naturales de la comunidad	Tiene plan de manejo para los recursos naturales en la zona de influencia de la Asociación	2						1			No tiene
	Se han identificado impactos del cambio climático en los recursos naturales de la zona de influencia	2						2			Aún no se desarrolla
	Se ha elaborado un plan para la implementación de acciones de adaptación al cambio climático para enfrentar impactos identificados			3			5.0	3	3.0		En proceso
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.3</b>			<b>7</b>	
4. Relaciones de cooperación y proyectos en RRNN	Ejecutan proyectos ambientales de conservación y/o uso sostenible	2				5.0	1	1.0			No se ejecutan

	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.0</b>			<b>2</b>	
5. Buenas prácticas de producción	Impulsan la implementan acciones productivas de bajo impacto ambiental en la mina por parte de los socios y socias			3				1			Listado de turnos asignados a trabajos en Participación en limpieza de áreas de la mina
	Se implementan estudios de evaluación del impacto ambiental de la mina	2						2			Los estudios no se efectúan de manera directa siempre se queda en proceso.
	Se capacita a los socios sobre el impacto ambiental que se genera de la explotación minera			3			5.0	3	3.0		Nómina de la lista de asistencia- Junta General de Asociados
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.7</b>			<b>8</b>	
6. Planificación de producción	Para la planificación de la producción se toma en cuenta los posibles impactos del cambio climático e información climática	2				5.0		1	1.0		Existe un informe del plan de desarrollo pero no se toma en cuenta el cambio climático falta de estudios
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.0</b>			<b>2</b>	
7. Certificaciones	Cuentan con procesos de explotación minera certificados			3			5.0	1	1.0	3	Se realiza por cada año informe de plan de desarrollo
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.0</b>	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>37</b>	

## Anexo D: Modelo de Encuesta a Socios



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



### **ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA EMPRESA ASOCIATIVA CANTERAS SHOBOL CENTRAL**

**Objetivo:** Efectuar el nivel de conocimiento de los socios respecto a la gestión administrativa de la Asociación Canteras Shobol Central.

**Estimado socio:** Lea cada pregunta y por favor señale con una **X** en el casillero según considere la respuesta correcta para cada aspecto.

#### **CUESTIONARIO**

##### **I. INFORMACIÓN GENERAL:**

**1.1 Sexo del socio:**

Hombre ( ) Mujer ( )

**1.2 Rango de Edad:**

Menor de 25 años ( )  
26 a 30 años ( )  
31 a 40 años ( )  
40 a 50 años ( )  
Más de 51 ( )

**1.3 Educación:**

Primaria incompleta ( )  
Primaria completa ( )  
Secundaria incompleta ( )  
Secundaria completa ( )  
Superior ( )  
Ninguna de las anteriores ( )  
Otra.....

**1.4 Ocupación Principal:**

Agricultor ( )  
Ganadero ( )  
Jornalero ( )  
Empleado público ( )  
Otra ( )  
Cual.....

**1.5 Que tiempo es socio de la empresa Asociativa CANTERAS SHOBOL CENTRAL:**

Menor de 3 años ( )  
De 3 a 5 años ( )  
De 5 a 10 años ( )  
Más de 10 años ( )

##### **II. PERCEPCIÓN DE LA DIRIGENCIA DE LA EMPRESA CANTERAS SHOBOL CENTRAL**

**2.1 Conoce usted los estatutos y demás reglamentación de la empresa Asociativa CANTERAS SHOBOL CENTRAL:**

SI ( )  
NO ( )  
No contesta ( )

**2.2 Conoce cuáles son sus deberes y responsabilidades como socio de empresa Asociativa CANTERAS SHOBOL CENTRAL:**

SI ( )  
NO ( )  
No contesta ( )

**2.3 Participa usted en las Asambleas de la empresa Asociativa CANTERAS SHOBOL CENTRAL**

SI ( )  
NO ( )  
No contesta ( )

**2.4 La información que le entregan los dirigentes y administrador de la empresa Asociativa CANTERAS SHOBOL CENTRAL, es:**

Clara y la entiende SI ( ) NO ( ) No contesta ( )

Muy general y no la entiende SI ( ) NO ( ) No contesta ( )

**2.5 Que requiere como socio de la empresa Asociativa CANTERAS SHOBOL CENTRAL, para entender cómo se la administra?**

Capacitación ( ) Asistencia Técnica ( ) Otros ( ) señale cual.....

**2.6 Si su respuesta fue capacitación que le interesaría aprender a fin de que pueda comprender como funciona la empresa Asociativa CANTERAS SHOBOL CENTRAL:**

Administración ( ) Contabilidad Básica ( )  
Computación ( ) Minería ( )  
Educación Financiera ( ) Otro ( ) Cuál ?.....

**2.7 Cree que la actividad que desarrolla la empresa Asociativa CANTERAS SHOBOL CENTRAL causa problemas al medio ambiente?**

SI ( ) NO ( ) No contesta ( )

**2.8 Recibe beneficios de la empresa Asociativa CANTERAS SHOBOL CENTRAL**

SI ( ) NO ( ) No contesta ( )

**2.9 Solo si contesto SI, que tipo de beneficios:**

Reparto de Utilidades anuales ( )  
Trabajo para los socios ( )  
Integración social y económica con la comunidad ( )  
Otros ( ) señale cuales.....

**2.10 Solo si no recibe beneficios como socio de la empresa, señale por qué:**

-----

**2.11 Como calificaría la gestión de:**

Asamblea	Muy buena ( )	Buena ( )	Regular ( )	Mala ( )
Directorio	Muy buena ( )	Buena ( )	Regular ( )	Mala ( )
Administrador	Muy buena ( )	Buena ( )	Regular ( )	Mala ( )
Cantera	Muy buena ( )	Buena ( )	Regular ( )	Mala ( )
Técnico Minero	Muy buena ( )	Buena ( )	Regular ( )	Mala ( )
Su participación	Muy buena ( )	Buena ( )	Regular ( )	Mala ( )

***Gracias por su colaboración***



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



**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 02/12/2019

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR</b>
<b>NOMBRES – APELLIDOS:</b> CARMEN ROCIO ATI SACA
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>FACULTAD:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>CARRERA:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>TÍTULO A OPTAR:</b> INGENIERA DE EMPRESAS
<b>F. ANALISTA DE BIBLIOTECA RESPONSABLE:</b> LCDO. HOLGER RAMOS MSC.