

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL ENFOCADO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO, UBICADA EN EL CENTRO COMERCIAL DE MAYORISTAS Y NEGOCIOS ANDINOS, AL SUR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

**AUTORA:
DINA ISABEL ROCHE HIPO**

**DIRECTOR:
Ec. ENRIQUE VALLE**

Quito, Diciembre de 2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presentetrabajo, son de exclusiva responsabilidad dela autora.

Quito, diciembre – 20 – 2011.

(f)_____

DINA ISABEL ROCHE HIPO

CI. 172240844-8

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios, quien me dio la fuerza necesaria para culminar mi carrera, a mis padres Ángel y Rosario, a mis hermanos Franklin y Ederick, quienes han sido, son y serán mi fuente de inspiración, que con sus consejos y apoyo incondicional me han ayudado a culminar esta etapa de mi vida.

ISABEL

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por ser el ser supremo en vida quien día a día me brinda su bendición, protección y amor, a mi familia quienes me han animado a alcanzar mis objetivos.

Agradezco a mi padre por sus oraciones y consejos, por su ejemplo que me motiva a ser valiente y soñadora, a mi madre quien me dio la vida, que con su amor me alienta a alcanzar mis objetivos, a mis hermanos por compartir conmigo tristezas y alegrías.

Quiero agradecer también al Sr. Santiago Escobar, Presidente de la Asociación Alianza para el Progreso, por proporcionarme de información de la organización que dirige; a mi Director de Tesis Eco. Enrique Valle por impartir su conocimiento conmigo y por motivarme a culminar este proyecto, agradezco de manera especial a mis amigas Jane, Katy y Jenny por compartir conmigo muchas horas de trabajo e investigación y a todas aquellos amigos (as) que de una u otra forma han influido a la culminación de este trabajo.

ISABEL

ÍNDICE

Declaratoria de Responsabilidad.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO.

1.1. Reseña Histórica.....	9
1.2. Estructura y Organización de la “Asociación Alianza para el Progreso”.....	12
1.3. GENERALIDADES	
1.3.1. Actividad Económica de la “Asociación Alianza para el Progreso”.....	18
1.3.2. Descripción del Proceso Administrativo actual de la “Asociación Alianza para el Progreso”.....	19
1.3.2.1. Iniciativas de la Asociación Alianza para el Progreso.....	20

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2. GESTIÓN ADMIISTRATIVA.....	28
2.1. Concepto: Gestión Administrativa.....	29
2.2. Introducción.....	29
2.3. Teoría de la Gestión de la Administración.....	30
2.4. Importancia de una Gestión Administrativa.....	36
2.5. Tipo de empresas.....	39

2.5.1. Concepto de empresas comerciales.....	40
2.5.2. Concepto de empresas de servicios.....	41
2.5.3. Diferencias de administración entre empresa comercial y de servicios.....	41
2.6. Proceso Administrativo.....	42
2.6.1. Concepto del Proceso Administrativo.....	42
2.6.2. Importancia del Proceso Administrativo.....	43
2.6.3. Funciones del Proceso Administrativo.....	45
2.7. Organización Administrativa.....	49
2.7.1. Concepto de Organización Administrativa	50
2.7.2. Importancia de Organización Administrativa.....	50
2.7.3. Funciones de la Organización Administrativa	50
2.7.4. Tipos de Organigramas.....	51
2.7.4.1. Organigrama Estructural: ventajas y desventajas.....	53
2.7.4.2. Organigrama Funcional: ventajas y desventajas.....	54

CAPITULO III

3. METODOS Y PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

3.1. Introducción.....	56
3.1.1. Concepto de Mejoramiento.....	56
3.1.2. Importancia de Mejoramiento.....	57
3.1.3. Métodos de Mejoramiento.....	58
3.2. Proceso de Gerencia Estratégica.....	60
3.2.1. Definición Proceso de Gerencia Estratégica.....	61
3.2.2. Importancia de Gerencia Estratégica.....	62
3.2.3. Beneficios de Gerencia Estratégica.....	62
3.2.4. Elementos de Gerencia Estratégica.....	63
3.2.5. Modelo de Gerencia Estratégica.....	64
3.2.5.1. Formulación de Estrategia.....	65
3.2.5.2. Ejecución de Estrategias.....	65

3.2.5.3.Evaluación de Estrategias.....	66
3.2.6. Misión Empresarial.....	66
3.2.6.1.Definición de Misión.....	66
3.2.6.2.Importancia de la Misión.....	67
3.2.6.3.Elementos de la Misión.....	69
3.2.7. Visión Empresarial.....	69
3.2.7.1.Definición de Visión.....	70
3.2.7.2.Importancia de Visión.....	70
3.2.7.3.Elementos de la Visión.....	71
3.2.8. Matriz de Factores Internos.....	72
3.2.8.1.Procedimientos para desarrollar Matriz de factores Internos.....	72
3.2.9. Matriz de Factores Externos.....	72
3.2.9.1.Procedimiento para desarrollar Matriz de factores Externos.....	73
3.2.10. Matriz FODA.....	73
3.2.10.1Fortalezas y Debilidades.....	74
2.1.10.2 Oportunidades y Amenazas.....	75

CAPITULO IV

4. DISEÑO DE MEJORAMIENTO INTEGRAL ENFOCADA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACION ALIANZA PARA EL PROGRESO

4.1.Identificación de los problemas de la Gestión Administrativa de la Asociación Alianza Para el Progreso.....	78
4.2.Diseño de filosofía de la empresa.....	87
4.2.1. Visión Propuesta.....	87
4.2.2. Misión Propuesta.....	88
4.2.3. Objetivos.....	88
4.2.4. Metas.....	89
4.2.5. Estrategias Empresariales.....	91
4.2.6. Principios y Valores Institucionales.....	89

4.3. Análisis de Factor Interno.....	92
4.4. Análisis de Factor Externo.....	94
4.5. Análisis FODA de la Asociación Alianza Para el Progreso.....	121
4.6. Determinación de Ventajas Competitivas.....	125

CAPITULO V

5. MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

5.1. Concepto.....	128
5.2. Importancia.....	128
5.3. Diseño de un Proceso de Gestión Administrativa.....	129
5.4. Propuesta de Organización Administrativa.....	130
5.4.1. Diseño de Organigrama Estructural.....	137
5.4.2. Diseño de Organigrama Funcional.....	139
5.5. Descripción de Funciones y Obligaciones de Funcionarios y Socios.....	140

CAPITULO VI

Conclusiones.....	159
Recomendaciones.....	161
Bibliografía.....	163

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N.- 1

Distribución de las microempresas según el sector económico..... 3

CUADRO N.- 2

Listado de Asociaciones que forman parte del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos..... 5

CUADRO N.- 3

Pasajes que ocupa los socios de la Asociación Alianza para el Progreso, en el CCMNA.....8

CUADRO N.- 4

Estructura Organizacional de la Asociación Alianza para el Progreso..... 14

CUADRO N.- 5

Elementos de la Administración.....33

CUADRO N.- 6

Clasificación de las empresas.....39

CUADRO N.- 7

Círculo de Funciones de las Empresas Comerciales y de Servicios.....42

CUADRO N.- 8

Modelo Integral de Dirección Estratégica.....61

CUADRO N.- 9

Matriz FODA.....73

CUADRO N.- 10	
Perfil de la Capacidad Administrativa de la Asociación Alianza para el Progreso.....	80
CUADRO N.- 11	
Capacidad Financiera de la Asociación Alianza para el Progreso.....	81
CUADRO N.- 12	
Reporte de Cobros a Locales Arrendados 2006 -2010.....	82
CUADRO N.- 13	
Interés Ganado de la Cartera de Prestaciones Durante 2007 – 2010.....	82
CUADRO N.- 14	
Cuentas por pagar al Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos 2008-2010.....	84
CUADRO N.- 15	
Inversiones de la Asociación Alianza para el Progreso.....	85
CUADRO N.- 16	
Capacidad de Prestación de Servicios.....	86
CUADRO N.- 17	
Crecimiento por Sectores – Primer Trimestre 2011.....	98
CUADRO N.- 18	
Ventajas de la Dolarización.....	105
CUADRO N.- 19	
Desventajas de la Dolarización.....	106

CUADRO N.- 20

Principales Delitos que se llevan a cabo en Ecuador.....113

CUADRO N.- 21

Análisis de los Factores Económicos.....117

CUADRO N.- 22

Análisis de los Factores Políticos.....118

CUADRO N.- 23

Análisis de los Factores Tecnológicos.....118

CUADRO N.- 24

Análisis de los Factores Sociales.....119

CUADRO N.- 25

Análisis Externo.....121

CUADRO N.- 26

Análisis Interno.....125

CUADRO N.- 27

Nueva Estructura Organizacional de la Asociación Alianza para el Progreso.....138

CUADRO N.- 28

Nuevo Organigrama Funcional de la Asociación Alianza para el Progreso.....139

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N.- 1

Logo del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos.....7

GRÁFICO N.- 2

Logo de la Asociación Alianza Para el Progreso.....8

GRÁFICO N.- 3

Proceso de la Administración.....46

GRÁFICO N.- 4

Tipos de Organigramas.....53

GRÁFICO N.- 5

Modelo de Cambio Organizacional.....78

GRÁFICO N.- 6

Pagos realizados al Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos 2007–2010..83

GRÁFICO N.- 7

Crecimiento de los Precios de Locales Comerciales.....85

GRÁFICO N.- 8

Ambiente Externo de la Asociación Alianza para el Progreso.....95

GRÁFICO N.- 9

PIB Trimestral: Crecimiento Anual 2007- 2011.....97

GRÁFICO N.- 10

Inflación mensual y anual del Índice de Precios al Consumidor.....100

GRÁFICO N.- 11

Desocupación Total por Sexo.....101

GRÁFICO N.- 12

Países del CAN: Tasa de Desempleo abierto, I Trimestre del 2011(En Porcentaje)..102

GRÁFICO N.- 13

Recaudación de los Principales Impuestos Internos Enero – Mayo: 2010–2011.....105

GRÁFICO N.- 14

Índice de Pobreza de Ecuador 2007-2010.....109

GRÁFICO N.- 15

Inversión en Educación.....111

GRÁFICO N.- 16

Evolución de la Inversión Pública..... 111

GRÁFICO N.- 17

Inversión en Salud.....113

GRÁFICO N.- 18

Remesa de trabajadores recibidas 2008 1er Trimestre – 2011.....114

RESUMEN EJECUTIVO

Ante un contexto organizacional tan competitivo como el actual, el cambio organizacional surge como uno de los temas de investigación de vital importancia para encontrar soluciones y hacer frente a los cambios del entorno.

La presente investigación se enfoca en los problemas que genera una mala administración y por otra parte brinda soluciones para mejorar la gestión administrativa, que pueden ayudar a la organización a realizar sus actividades operacionales sin complicaciones ya que establece parámetros a seguir por organización, misma que se ha desarrollado de la siguiente manera:

- Capítulo I. Análisis de la situación actual de la Asociación Alianza para el Progreso, donde se identificó la capacidad, el desempeño, la estructura organizacional, historia de la Asociación Alianza para el Progreso.
- Capítulo II. A partir de una revisión teórica, se ha comprobado la importancia de la gestión administrativa y de su proceso también se ha diferenciado las empresas comerciales de las de servicios y por último de identifico la importancia de la estructura organizacional.
- Capítulo III. Se explica los métodos y aspectos que debe considerar ante un cambio organizacional, además se determina los beneficios y el proceso que debe seguir la organizacional para aplicar la Gerencia Estratégica.
- Capítulo IV. En este capítulo se identifica los problemas que tiene la Asociación Alianza para el Progreso al momento de realizar su Gestión Administrativa, se diseñó una nueva filosofía y cultura organizacional, además se analizó el perfil externo e interno de la organizacional, mismo que permitió determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y de las debilidades de la Asociación Alianza para el Progreso y finalmente se determinó las ventajas competitivas de la misma.
- Capítulo V. Se explicó la importancia de los manuales administrativos, se diseñó un Proceso de Gestión Administrativa para la Asociación Alianza para el Progreso, además se propuso políticas para las áreas administrativas, diseño un

organigrama estructural y funcional que ayudara a jerarquizar las decisiones y se estableció funciones y obligaciones para los socios y funcionarios.

- Finalmente en el Capítulo VI, se establecen Conclusiones y Recomendaciones que debe considerar la Asociación Alianza para el Progreso.

INTRODUCCIÓN

La globalización ha impulsado a las empresas a permanecer en constante cambio, motivándolas a ser más competitivas y proactivas dentro de un mercado, al verse incitadas al cambio han ido mejorando cada uno de sus procesos productivos, su forma de administrar y su forma de comercializar, para de esta manera satisfacer a las exigencias que tanto el mercado como los clientes/consumidores han ido generando con los cambios que enfrenta la sociedad.

Frente a la necesidad de estar en la vanguardia en cuanto a la administración las empresas han optado por aplicar diferentes métodos y herramientas que ayuden a enfrentar los cambios, para ofrecer al mercado servicios y productos de calidad. El Plan de Mejoramiento es uno de los instrumentos que permite a las empresas mejorar su forma de funcionamiento.

En la actualidad no solo las empresas tienen la obligación de ofrecer productos y servicios de calidad, sino también los pequeños comerciantes deben enfocarse en alcanzar tal noción, generando cambios que beneficien tanto a los pequeños comerciantes como al mercado que han enfocado su actividad comercial.

Hoy en día las Asociaciones de pequeños comerciantes han sido administradas de forma rudimentaria, la misma que no ha permitido beneficiarse de este potencial al mercado y a los comerciantes mismos.

Es por esta razón que la “ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO” que agrupa a 100 pequeños y medianos comerciantes ha visto la necesidad de incorporar mejoras en su gestión administrativa para lo cual se propone este Plan de Mejoramiento.

El Plan de Mejoramiento Integral enfocada en la gestión administrativa para la “ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO”, consiste en cambiar los procesos administrativos actuales y diseñar un método gerencia y administración para que la asociación; planee, organice, dirija, coordine, controle de manera eficiente y eficaz los recursos y actividades, tomando decisiones concretas y oportunas que apunten al éxito de la asociación.

JUSTIFICACIÓN

Con el “Diseño de un Plan de Mejoramiento Integral enfocada en la Gestión Administrativa, para la “ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO”, se espera lograr una apropiada administración de cada área de la asociación, que permitan alcanzar los objetivos planteados de una forma eficiente y oportuna.

El diseño de este Plan de Mejoramiento Integral enfocada en la Gestión Administrativa contribuirá a la toma de decisiones de forma eficiente que ayudará a alcanzar un nivel de competitividad y diferenciación dentro del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos considerando sus fortalezas, debilidades, sus amenazas y oportunidades.

Además, la presente investigación permitirá establecer funciones y obligaciones que cada departamento debe cumplir para alcanzar el éxito.

Después de haber identificado estos antecedentes, se ha determinado la necesidad del desarrollo de una metodología descriptiva para dar efecto a esta investigación que permita crear eficientes procedimientos administrativos y determinar un direccionamiento a futuro para la “ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO” y el presente trabajo pretende alcanzar este objetivo.

Por otra parte, es importante el desarrollo de este proyecto porque beneficia a la comunidad en varios aspectos como: el mantenimiento de plazas de trabajo, la satisfacción de necesidades de los clientes que buscan abastecerse de mercadería al por mayor y menor, y también porque la “ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO” contribuye al desarrollo económico y productivo del país, a través de la actividad comercial que este realiza.

OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Mejoramiento Integral enfocada en la Gestión Administrativa para la “ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO”, que permita el desarrollo de la entidad y que ayuden tomar decisiones correctas y oportunas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Analizar la situación actual de la “ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO” que facilite identificar los aspectos positivos y negativos, para tener un mejor conocimiento de la misma.
- ✓ Identificar el nivel de compromiso de los socios de la “ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO”, para alcanzar el desarrollo de la misma.
- ✓ Diseñar un Proceso de Gerencia Estratégica que permita a la “ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO” a establecer su misión, visión, objetivos, estrategias, metas y políticas que conduzcan a una buena gestión administrativa.
- ✓ Diseñar un organigrama estructural y funcional que facilite el reconocimiento del campo de acción y las unidades organizativas a los funcionarios.
- ✓ Definir procedimientos administrativos adecuados que permitan llevar un control óptimo de sus actividades empresariales.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO.

Actualmente las personas, los bienes, los servicios y las ideas se desenvuelven mediante una economía global y se expande a través de las fronteras, ocasionando un complicado ambiente competitivo de las empresas sin importar su tamaño o actividad.

Las empresas e industrias nacionales han tenido oportunidades de internacionalización, para lo cual necesitan estar a la vanguardia del mercado global y lograr desenvolverse en un mundo de cambios constantes.

El Análisis Institucional permite analizar la realidad organizacional de las empresas, permitiendo determinar la capacidad de desenvolverse en un ambiente competitivo.

El Análisis Institucional y organizacional de los pequeños negocios o Pymes ha logrado establecer que estas microempresas, no se ajustan en parámetros ordenados, sino que muchos dependen de la industria en la cual operan. Por tanto el Análisis Institucional permite conocer las potencialidades, debilidades, y la cultura organizacional de las microempresas.

Además el análisis organizacional especifica que la microempresa es el gran motor del empleo en la mayoría de los países del mundo, es la proveedora de ingresos y empleo para más de un tercio de la población económicamente activa.

En América Latina, la microempresa es la principal fuente de puestos de trabajo, “se estima que en la región existen alrededor de 57 millones de microempresas que brindan empleo a por lo menos 110 millones de personas” (BID¹, 2005).

¹Banco Internacional de Desarrollo

Al hablar de microempresa nos guiaremos por la definición aplicada en el estudio del Proyecto SALTO/USAID² (2005) para Ecuador:

“Una microempresa es un negocio personal o familiar que emplea hasta 10 personas, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios, además constituye una importante (si no la más importante) fuente de ingresos para el hogar. No se incluyen profesionales, técnicos medios, científicos, intelectuales, ni peones, ni jornaleros.”

Si bien es cierto la importancia de las pymes es un elemento de desarrollo para el país, puesto a que muchas personas o familias buscan formar sus propias microempresas ya sea partiendo de pequeños capitales o con insumos mínimos, constituyendo un aporte significativo para la economía del país.

En el Ecuador, el 52% de las microempresas comenzaron a funcionar desde 1999, y muchas se volcaron hacia la actividad luego de perder sus empleos debido a la crisis de 1993³.

CLASES DE MICROEMPRESAS

Las microempresas se dividen por:

- El sector económico
- Su organización

a) Sectores Económicos de las Pymes

Las Pymes igual que cualquier organización se desempeña en diferentes sectores económicos ya sea de servicios, producción o de comercio y según la USAID en el Ecuador se distribuyen de la siguiente forma:

² USAID (2005) “Microempresas y Micro finanzas en Ecuador. Resultados del Estudio de Línea de Base de 2004”. Proyecto SALTO (por sus siglas en inglés Strengthen Access to Microfinance and Liberalization Task Order). El informe completo se encuentra disponible en el sitio web de SALTO: www.salto-ecuador.com

³ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/microempresa-alza-explosiva-244803-244803.html>

CUADRO N.-1
DISTRIBUCIÓN DE LAS MICROEMPRESAS SEGÚN EL SECTOR ECONÓMICO

Sector Económico	Mujeres	Hombre	Costa	Sierra	Oriente	Total
Servicio	31,1	19,4	24,6	27,6	30,7	25,7
Producción	22,4	15,3	18	21,7	17,3	19,2
Comercio	46,4	65,3	57,4	50,7	52,1	55,2
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: USAID 2005

Elaboración: Autora

- ✓ **Pymes de Servicios:** la microempresa de este tipo no transforma ni comercializa, debido a que obtiene sus utilidades, por prestar diversos servicios. Las microempresas de limpieza, diseño gráfico, marketing telefónico, plomería, electricidad, asesorías, etc. Son ejemplos de este sector.

- ✓ **Pymes de Producción:** estas microempresas son llamadas también de transformación. Son las que hacen cambios a los insumos a través de procesos llamados de transformación como: manufactura o industriales, hasta convertirlos en productos terminados de uso de la sociedad, ejemplo: industria alimenticia, química, textil, etc.

- ✓ **Pymes de comercio:** se dedican a la compra y venta de productos. Se denominan de venta al público cuando los artículos van directo al consumidor y pueden ser de tres tipos:
 - **Mayoristas:** son empresas que efectúan ventas a gran escala y que distribuyen el producto directamente al consumidor.

 - **Minoristas o detallistas:** son los que venden productos al menudeo, con cantidades al consumidor.

- **Comisionistas:** se dedican a vender mercancías que los productores les dan, a consignación percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Por su organización se clasifican en:

- **Individual:** Es de un solo dueño, con la responsabilidad ilimitada.
- **De sociedades de personas:** Es la sociedad de dos a más individuos como copropietarios que hacen negocios con fines de lucro. La responsabilidad es ilimitada, los beneficios se reparten.

Este análisis se enfoca en los microempresarios dedicados al comercio, que se reúnen en grupo para fortalecerse y realizar proyectos beneficiosos, no sólo en el aspecto comercial, sino también en lo social y cultural, para lo cual forman Asociaciones de Comerciantes que, respaldados por el gobierno y en la Constitución, que consagra el derecho de libertad de los ciudadanos a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria, cuyo fin sea lícito y con fines pacíficos.⁴

La necesidad de un puesto de trabajo seguro y propio, ha obligado a estas Asociaciones ser parte de diversos Centros Comerciales de la ciudad de Quito.

Este es el caso del Centro Comercial de Mayorista y Negocios Andinos (CCMNA) que agrupa a 9 Asociaciones que detallamos a continuación:

⁴ Constitución de la República del Ecuador, Numeral 13, Art. 66.

CUADRO N.- 2
LISTADO DE ASOCIACIONES QUE FORMAN PARTE DEL CENTRO
COMERCIAL DE MAYORISTAS Y NEGOCIOS ANDINOS

N.-	Nombre de Asociación	Número de Socios
1	Aso. El Cebollar	500
2	Aso. La Campana	250
3	Aso. Tungurahua	354
4	Aso. Chimborazo	365
5	Aso. Alianza para el Progreso	100
6	Aso. 2 de Octubre	228
7	Aso. 12 de Febrero	101
8	Aso. 24 de Mayo	116
9	Aso. 29 de Enero	69

Fuente: Administración CCMNA, 2011.
 Elaboración: Autora

Las Asociaciones cuentan con su propia administración permitiendo tomar sus propias decisiones para el bien de sus asociados.

En toda organización, la gestión del cambio es una labor muy compleja, pues el cambio en sí es un proceso continuo, constantemente surgen imprevistos o fuerzas que obliga a cambiar; sin embargo es evidente que los cambios que se realizan en una organización no es la mejor alternativa para otras que operan en diferentes contextos.

El propósito de este análisis es exponer de forma integral todos aquellos aspectos que hay que considerar a la hora de implementar un verdadero cambio organizacional de las pequeñas y grandes empresas, llegando a obtener un Modelo de Administración Estratégica debido a que es fundamental para la institución plantear una misión, visión,

objetivos y estrategias así como lo indica Fred R David⁵ ya que es el punto de partida lógico de la administración estratégica.

La aplicación de un buen proceso administrativo, es de vital importancia, debido a que es una herramienta que ayudará a la empresa u organización a tomar decisiones acertadas y oportunas, además que permitirá proyectarse al futuro.

La Asociación Alianza para el Progreso es una entidad sin fines de lucro, que con su gestión impulsa el desarrollo económico de los socios que integra la organización, misma que agrupa microempresas, que son administradas y financiadas por ellos.

En la actualidad la organización ha tenido que atravesar por diversos obstáculos que ha imposibilitado llegar a la eficacia organizacional, debido que entre otras la organización no cuenta con personal calificado que se encargue de la gestión administrativa, no cuenta con objetivos concretos, una visión y misión bien definidas y en consecuencia con estrategias que les ayude a conseguir los objetivos deseados.

La mayoría de grandes empresas y algunas de pequeñas empresas, han aplicado modelos de administración que ha permitido mejorar, diferenciar y ofrecer productos y servicios de calidad, pero la Asociación Alianza para el Progreso no ha podido aplicar porque los propietarios y los directivos de la organización, no presentan habilidades y características que se necesitan para el éxito del negocio u organización, es decir que la Asociación no ha mejorado sus procesos que les permita enfrentar el ambiente interno y externo sin anomalías ya que dependen del apoyo de elementos, actividades o instituciones para poder sobrevivir.

Además el análisis institucional ha permitido determinar que los microempresarios de la Asociación Alianza para el Progreso no son competitivos en su lugar de trabajo, debido a que no se diferencian de los demás microempresarios que la laboran en el Centro

⁵FRED R. David, "Conceptos de Administración Estratégica", Décimo Primera Edición, Editorial Prentice Hall, p.16.

Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos, por lo que es necesario que una buena Gestión Administrativa que impulse el desarrollo de sus capacidades.

GRÁFICO N.- 1

LOGO CENTRO COMERCIAL DE MAYORISTAS Y NEGOCIOS ANDINOS.



Fuente: www.ccmna.com.ec
Elaboración: CCMNA.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO

La Asociación Alianza para el Progreso agrupa a cien microempresarios, mismos que laboran actualmente en el Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos, y ofrecen bienestar social, laboral, cultural y deportivo a sus asociados, su Directorio gestiona cada uno de estas actividades a nivel interno y externo, también gestiona que la administración del CCMNA ofrezca igualdad de condición para cada uno de los socios que forman parte de la Asociación Alianza para el Progreso.

a) Ubicación de la Asociación Alianza para el Progreso.

La Asociación se encuentra ubicada en la Av. Maldonado Km 4 ½ y Quimiag en las antiguas instalaciones de la fábrica Cablec, al ser remodelada se situó en la segunda planta, cuyos pasajes son:

CUADRO N.- 3
PASAJES QUE OCUPA LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL
PROGRESO, EN EL CENTRO CCMNA.

Pasaje 40 – B	Orquídeas
Pasaje 40 – A	Jazmines
Pasaje 41 –A	Nardos
Pasaje 41- B	Marantas
Pasaje 28 - B	Reina del Cisne

Fuente: Investigación propia
Elaboración: Autora

Hoy en día la Asociación Alianza para el Progreso, es dirigida por un grupo humano no calificado, responsable del área Administrativa de la Asociación, que con la contribución y apoyo de los socios han logrado sobre salir y constituirse en un grupo innovador.

El trabajo de los directivos y socios la Asociación Alianza para el Progreso, está dirigido hacia el compromiso, haciendo hincapié a la responsabilidad social con la entidad, es por ello que su personal está comprometido a direccionar a la asociación al alcance de diferentes metas, mediante una administración emprendedora.

GRÁFICO N.- 2
LOGOTIPO DE LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO



Fuente: Administración Alianza para el Progreso, 2011
Elaboración: Administración Alianza para el Progreso

Los socios de la Asociación Alianza para el Progreso realizan aportes mensuales, que son utilizados para el mantenimiento del CCMNA y para generar ingresos para la Asociación, mismos que son destinados para gestionar actividades programadas por Directorio.

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

La ciudad de Quito, capital de la República del Ecuador, antiguamente sede de la Real Audiencia de Quito, cuenta con uno de los centros históricos más importantes del Mundo. Dicho centro posee una invaluable riqueza cultural y arquitectónica. Es por ello que en 1978 la UNESCO declaró el Centro Histórico de Quito (CHQ) “Patrimonio Cultural de la Humanidad”.

El CHQ está compuesto por 376 hectáreas edificadas y más de 230 hectáreas de espacios naturales. La primera de estas áreas se puede subdividir en dos grandes bloques: un núcleo central, constituido por 54 hectáreas en las que se encuentran alrededor del 65% de las edificaciones patrimoniales y monumentales, entre las que se destacan iglesias, conventos, museos, y otros edificios públicos⁶; un área periférica o envolvente barrial, integrada por catorce barrios⁷ que se extienden en 322 hectáreas y que circundan el núcleo central.

El CHQ comenzó a sufrir un fenómeno de degradación social y económica desde mediados del siglo pasado. El creciente envejecimiento y consecuente deterioro de las edificaciones agravado dramáticamente con el sismo de 1987, conllevó a que los inmuebles paulatinamente se deterioraran o dejaran de ser utilizados para viviendas y pasaran a transformarse en bodegas y almacenes⁸.

⁶El núcleo central está comprendido por el barrio Gonzales Suárez entre las calles Imbabura, Montúfar, Manabí y la Avenida 24 de Mayo.

⁷Dichos barrios son: Alameda, San Blas, la vertiente sur de San Juan, El Tejar, San Roque, La Chilena, El Placer, Aguarico, San Diego, San Sebastián, La Recoleta, La Loma, San Marcos y La Tola.

⁸La degradación suele culminar cuando el inmueble ya no puede cumplir una función de almacenaje y es abandonado o es destruido por algún siniestro (por ejemplo incendios producidos por instalaciones eléctricas precarias) y luego ocupado por indigentes.

Paralelamente, a medida que crecían los problemas de inseguridad y la proliferación de otras actividades socialmente disfuncionales (prostitución, tráfico de drogas, etc.), los habitantes “tradicionales” fueron abandonando el centro para trasladarse a nuevas áreas de desarrollo urbano más dinámicas y seguras (entre los años 1990 y 2000 la población del CHQ se habría contraído en más del 40%). Así, el espacio urbano del CHQ asumió una creciente función comercial a medida que la ciudad se fue expandiendo. Este cambio produjo la ocupación de los espacios públicos (se tomaron calles completas) con actividades comerciales informales que paulatinamente se fueron extendiendo hasta que el centro se convirtió en el “gran mercado de la ciudad”. Sumado a esto, el flujo vehicular creciente y desorganizado, y el estacionamiento discrecional en vías y aceras, provocaron importantes problemas de congestión en el área central.

De forma simultánea, la otra función importante del Centro Histórico como sede del Gobierno Nacional, se vio reducida a un aspecto emblemático con el traslado de muchas de las oficinas administrativas fuera del centro de la ciudad. Adicionalmente, el Municipio de Quito desconcentró su gestión, decidiendo mantener en el núcleo sólo la administración del CHQ y la Alcaldía.

De igual manera, la deprimida oferta y demanda de ciertos bienes y servicios, dificultaron severamente el desarrollo de emprendimientos privados, y de un turismo receptor y generador de ingresos. En definitiva, el centro se encontraba sumido en un círculo vicioso en el cual la pérdida de su función residencial condicionaba, y a su vez era condicionada, por la carencia de aquellos bienes y servicios que toda área residencial debe brindar a sus habitantes.

Paulatinamente se empezó a tomar conciencia de la necesidad de romper dicho círculo de degradación que conllevaba importantes costos sociales y económicos, además de la pérdida de parte importante del patrimonio cultural de la sociedad ecuatoriana. Dicho proceso comenzó a partir de la declaración del CHQ como Patrimonio Cultural de la Humanidad, cobrando nuevo impulso en 1987 con la creación del Fondo de Salvamento del Patrimonio Cultural (FONSAL) destinado a la restauración, conservación y protección los bienes culturales de la ciudad, y con la decisión del Municipio de Quito de emprender un plan integral de recuperación de su centro histórico. En 1990 el

municipio le manifestó al Banco su interés en el financiamiento de un proyecto que permitiera revertir el proceso de degradación mencionado, lo cual derivó en la aprobación, hacia finales de 1994, del préstamo BID a través del “Programa de Rehabilitación del Centro Histórico de Quito”. En 1995 el Municipio crea la Empresa de Desarrollo del Centro Histórico, la cual se encargó de ejecutar las actividades financiadas por el préstamo del BID.

Con el fin de poner en marcha el proyecto de rehabilitación del CHQ el 4 de febrero del 1999, se realizó se realizó la primera reunión entre los representantes de los 17 mil comerciantes informales que trabajaban en las calles del centro histórico de Quito y la comisión del Municipio encargada de tratar su reubicación.⁹

La Alcaldía de Quito informó que el proceso de reubicación de los comerciantes deberá estar concluido el 31 de julio del 1999, y que para esto se construirán varios centros comerciales del ahorro, con dinero de los informales y una contraparte del Municipio, en La Marín, La Ofelia y al sur de Quito.

El proyecto de reubicación de los pequeños comerciantes se enfocó básicamente en los comerciantes minoristas que laboraban diariamente en el CHQ, este proyecto que no incluyó a los comerciantes mayoristas que laboraban los días martes y sábados, que venían de diversas ciudades (Tulcán, Atuntaqui – Otavalo, Ambato, Guayaquil, etc.) y entregaban sus productos para la reventa.

Estos comerciantes al verse perjudicados por esta medida decidieron aliarse, para crear su propio lugar de trabajo.

Muchos de los comerciantes mayoristas que no formaban parte de ninguna de las Asociaciones de Comerciantes que ya existían en ese tiempo, sintieron la necesidad de formar parte de una, es por esta razón que se crea en 1999, la Asociación Alianza para el Progreso como una entidad sin fines de lucro, cuyo fin es de agrupar a microempresarios; comerciantes, fabricantes y mayoristas informales, y de esta

⁹<http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/informales-analizan-reubicacion-en-quito-104845-104845.html>

manera planear y conseguir beneficios sociales que ofrezcan una mejor calidad en los ámbitos laboral, social, cultural, deportiva y administrativa, además fue creada para precautelar la estabilidad laboral de los socios en sus puestos de trabajo.

La Asociación Alianza para el Progreso en primera instancia agrupaba a los comerciantes ubicados entre la calle Alianza entre Chimborazo e Imbabura.

Las administración de la Asociación Alianza para el Progreso conjuntamente con ocho asociaciones (agrupan comerciantes mayoristas) al verse perjudicados por no ser considerados para la reubicación al igual que los pequeños comerciantes, gestionaron su propia reubicación. Entonces pensaron en comprar algo propio para lo cual se presentaron varias alternativas. Es así después de analizar su posibilidad económica optaron por comprar las instalaciones de CABLEC, la misma que fue financiada por los socios y adecuada por el Municipio de Quito ya listo para su funcionamiento el Centro Comercial de Mayoristas Negocios Andinos se inaugura el 09 de Agosto de 2004, donde hasta hoy “ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO”, se encuentra comercializando prendas de vestir, zapatos, medias, pantalones, ropa para bebé, chompas, sacos entre otros.

La participación y proactividad de los socios ha venido siendo el motor para que esta organización se encamine a alcanzar sus objetivos, generando una ligera diferenciación en cuanto a la responsabilidad, comercialización, competitividad y solidaridad dentro del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos.

1.2. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO.

La estructura organizacional es una herramienta esencial permite a la organización establecer un mecanismo para dividir con efectividad las tareas o actividades que cada persona o grupo de trabajo que permita que se cumpla de manera correcta y eficiente los planes que una empresa tiene.

Una empresa está compuesta por un conjunto de personas que trabajan con un objetivo

en común y para llevar a cabo este objetivo cada una de ellas tiene una función. Según (Strategor, 1988): *Una estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.*

Importancia de la Estructura Organizacional.

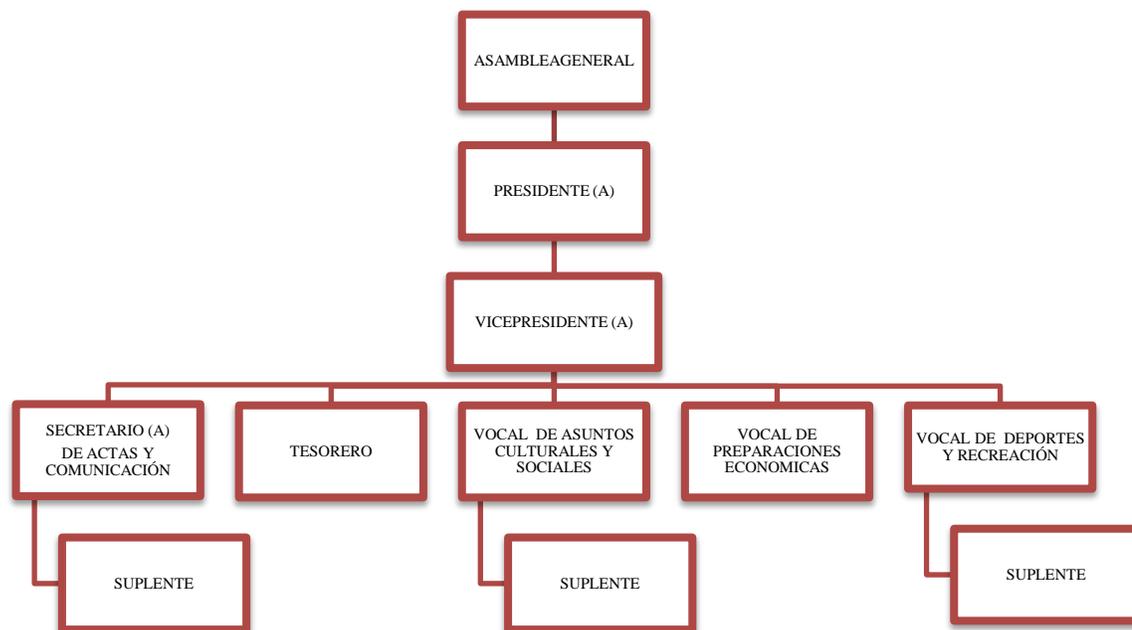
Según Guillermo de Haro (2005): *la importancia de la estructura se encuentra en que ésta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización (o de la desorganización) de las actividades de una empresa. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente.*

Los socios de la Asociación Alianza para el Progreso a través de una Asamblea General eligen un Directorio para de esta manera establecer jerarquías y atribuciones a los socios que forman parte de esta estructura, mismo que delimita responsabilidades y permite llevar a cabo la administración.

El Directorio de la Asociación Alianza para el Progreso se encuentra estructurado de la siguiente forma:

CUADRO N.- 4

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO



Fuente: Asociación Alianza para el Progreso.
Elaboración: Autora

La Asociación Alianza para el Progreso con el fin de mejorar el desarrollo de sus actividades ha designado derechos y atribuciones, a cada uno de los elementos que forman parte de su estructura organizacional:

Asamblea General

La Asamblea General de Accionistas, es el Órgano Supremo de la Asociación; podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones.

Derechos y obligaciones de la Asamblea General

- Elegir y posesionar al Directorio, comisiones, y otros cargos.
- Resolver sobre el ingreso egreso y expulsión de socios,
- Resolver sobre el cambio de denominación y la reforma del estatuto

- Recordar medidas complementarias necesarias para poner en marcha a la Asociación.
- Remover al Directorio
- Fijar cuotas ordinarias y extraordinarias.
- Autorización de gastos que demanden la administración y la buena marcha de la entidad.
- Dictar disposiciones necesarias
- Facultar al presidente y al tesorero para contratar contratos lícitos para adquirir bienes para la asociación.
- Facultar de designar una comisión fiscalizadora.

Presidente (a)

- Es el representante legal de la Asociación.
- Autorizar con su firma cualquier evento, convenio o contrato lícito.
- Cumplir y hacer cumplir en forma estricta y oportuna las resoluciones de la Asamblea.
- Convocar reuniones de la Asociación y del Directorio
- Suscribir y legalizar las actas de las sesiones.
- Suscribir conjuntamente con el tesorero los egresos de los fondos de la Asociación.
- Ofrecer un informe al término de sus labores- funciones.

Vicepresidente (a)

- Apoyo en direcciones y control de las comisiones.
- Asumir las funciones de Presidente en ausencia de forma temporal.
- Vigilar el cumplimiento del programa, proceso de los proyecto.

Secretario de Actas y Comunicación

- Llevar los libros de actas de las sesiones de la Asamblea General.
- Llevar el acta de las sesiones de la Asamblea General y del Directorio.
- Convocar por orden del Presidente a las reuniones de la Asamblea General
- Colaborar con el Directorio en función de la administración.
- Extender los carné de afiliación de los nuevos socios.
- Firmar documentos y correspondencia de la Asociación y archivarlas
- Llevar registro de los socios
- Presentar a la Asamblea General los informes necesarios.

Tesorero (a)

- Llevar con responsabilidad y claridad la contabilidad en los libros respectivos de la Asociación.
- Llevar con responsabilidad y claridad los egresos realizados.
- Llevar al día inventarios de los bienes de la Asociación.
- Presentar informe económico de la Asociación.
- Realizar gastos de administración.
- Recaudar las cuotas ordinarias y extraordinarias.

Vocal de Asuntos Culturales y Sociales

- Coordinar y llevar a cabo actividades de carácter social y cultural
- Informar a la Junta Directiva sobre los asuntos de su competencia planteados por los Asociados y proponer soluciones a los mismos;
- Presentar anualmente programa de actividades culturales conduzcan a la mejor formación integral de los Asociados, el correspondiente presupuesto;

- Organizar y mantener los órganos divulgativos y culturales la asociación;
- Representar a la Asociación en cualquier reunión cultural que se realice, la misma que necesita ser autorizada por la Junta Directiva.

Vocal de Preparación Económica

- Análisis del presupuesto de la Organización.
- Buscar alternativas de Financiamiento
- Elaborar el informe económico, detallando los ingresos y egresos realizados en un periodo determinado.

Vocal de Deportes y Recreación.

- Coordinar y llevar a cabo actividades de recreación
- Presentar anualmente programas de recreación, para que sean considerados para la elaboración de presupuestos.

Suplentes

- Sustituir en orden jerárquico las ausencias temporales o permanentes de los Miembros Principales, con la salvedad del Presidente;
- Cuando no estén incorporados como Principales, podrán realizar cualquier función que a juicio de la Junta Directiva deba ser cumplida para el mejor funcionamiento de la Asociación.

1.3. GENERALIDADES

1.3.1. ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO.

La empresa u organización es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo producen o comercializan bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad, sea cual sea su objetivo busca un beneficio social o económico¹⁰.

Generalmente los cambios sociales, tecnológicos y de organización se han vuelto cada vez más visible e importante en la vida económica, social y política, no solo para las organizaciones sino también para las personas.

La actividad económica de las pequeñas organizaciones es de vital importancia ya que mediante su operación con lleva al crecimiento económico y al desarrollo humano. Las pequeñas y medianas empresas cumplen un rol importante en el desarrollo económico del país, particularmente en absorción de empleo, producción de bienes y servicios y generación de riqueza.

La Asociación Alianza para el Progreso, es una entidad jurídica, que tiene como actividad principal, la agrupación de microempresarios que se dedican a la fabricación y comercialización de mercadería al por mayor y menor, que años atrás laboraban en el Centro Histórico del Distrito Metropolitano de Quito, la Asociación Alianza para el Progreso, con el fortalecimiento como grupo busca promover el mejoramiento económico de sus asociados, a través de la consecución de beneficios sociales que ofrezca una mejor calidad laboral, social, cultural, deportiva y administrativa, es por esta razón que la administración de la Asociación, ha buscado fortalecer sus relaciones públicas ya sea con instituciones privadas y públicas.

¹⁰ROBBINS, S, Comportamiento Organizacional, 5ta Edición, Ediciones Stevenson, México, 1998, p 68.

En la actualidad la Asociación Alianza para el Progreso al formar parte del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos, no ha dejado de perseguir su objetivo principal, es por esta razón, que conjuntamente con ocho Asociaciones que forman parte del Centro Comercial, buscan desarrollar nuevos proyectos para beneficio de los comerciantes que laboran en este lugar.

1.3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO.

La Asociación Alianza para el Progreso al ser administrada por personas no calificadas, lleva a cabo un proceso administrativo de manera empírica, ya que no realizan una planificación anual, que permita controlar, coordinar, direccionar y evaluar las actividades de la Asociación.

La Administración de la Asociación Alianza para el Progreso, efectúa sus actividades y pone en marcha los proyectos de acuerdo a las oportunidades y necesidades, que se van desarrollando con el transcurso del tiempo.

Sin embargo, aunque la Asociación Alianza para el Progreso ha enfrentado retos que vive el mundo globalizado ha sido dinámica, lo que ha permitido el alcance de excelentes resultados mediante la eficiencia y productividad.

Es por esta razón que la Asociación Alianza para el Progreso ha impulsado la proactividad a través de los siguientes escenarios en proceso administrativo:

- ✓ **Excelente clima organizacional:** impulsando la cooperación, trabajo en equipo, y confianza, la mayoría de los socios se sienten en la libertad de exponer nuevas ideas y tomar nuevas decisiones para de esta manera, evitar que las políticas cerradas impidan la proactividad.
- ✓ **Capacitación:** La capacitación es importante a nivel institucional para lograr un mejor desempeño, logrando desarrollar las habilidades que benefician a nivel institucional.

La Asociación Alianza para el Progreso ofrece capacitación a sus asociados que ayuden a mejorar el desempeño laboral (no es suficiente), en cambio el nivel administrativo no ha recibido capacitación alguna.

- ✓ **Expansión e innovación:** En el caso de la Asociación Alianza para el Progreso la iniciativa de cambio está directamente enfocada al beneficio de los socios y a la mejora del ambiente laboral de los socios en sus puestos de trabajo.

1.3.2.1. INICIATIVAS DE LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO.

En el ámbito la buena gestión de los programas y servicios permite el mejor uso de los recursos tanto humanos, económicos y materiales.

El Directorio de la Asociación Alianza para el Progreso administra:

a. Programas:

- **Programas Crediticio:** creado con el objetivo de ayudar a los socios a obtener recursos económicos para mejorar o impulsar sus negocios.
- **Programas sociales y culturales:** impulsa el bienestar social e interacción cultural.

b. Servicios

- **Beneficencia Social:** encargada de dar atención a las necesidades y calamidades a las que los socios pueden estar expuestos ya sea por enfermedad, muerte, robo, etc.
- **Recreación – Integración:** delegadaintegrar a los socios a salir de la rutina diaria de trabajo, buscando la convivencia de los socios.

Los servicios y programas desarrollados por la Asociación Alianza para el Progreso al no seguir un proceso administrativo, no son planificados, controlados, ni evaluados, por

lo que se efectúan deficientemente.

CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

La Asociación Alianza para el Progreso, pese a estar conformado por microempresas ha desarrollado actividades en un entorno dinámico y competitivo, permitiendo ser consistente en alcanzar algunos de sus objetivos, para lo cual han requerido de las siguientes habilidades o capacidades.

a) Rendimiento

La Asociación Alianza para el Progreso ha obtenido buenos resultados de las actividades mediante el esfuerzo y dedicación al trabajo.

b) Dinámico

La Asociación Alianza para el Progreso en busca del desarrollo de la organización ha motivado a los socios a ser participes en diversos proyectos que han sido propuestos por la misma Asociación o por el Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos.

c) Coordinación de recursos

La organización, para cumplir con sus objetivos requiere de la dotación de recursos en todos los ámbitos y al ser administrados correctamente, permitirán o facilitará alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos (materiales, técnicos y humanos) que son administrados por la Asociación Alianza para el Progreso.

d) Relaciones Humanas – Grupos sociales.

El grupo de personas que forman parte de la Asociación Alianza para el Progreso tiene como objetivo establecer un ambiente eficiente en el que los socios puedan alcanzar las metas propuestas en el menor tiempo posible, es decir la Asociación tiene como objeto alcanzar resultados que beneficien a los socios desarrollando nuevos proyectos.

e) Liderazgo

El liderazgo es uno de los elementos que permite alcanzar los objetivos planteados, el líder o Presidente de la Asociación de la Asociación Alianza para el Progreso se ha caracterizado por promover un enfoque compartido, logrando que los socios conozcan, quieran y se esfuercen por contribuir para llevar a cabo las actividades.

f) Recursos Financieros

Los Recursos Financieros son aportados por los socios en forma de cuotas, multas e inversiones en distintos proyectos desarrollados por la Asociación, o por el Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos.

g) Recursos Humanos

Las actividades de la Asociación requieren de una serie de recursos humanos para las diversas áreas que comprenden la institución.

La fuerza humana es el elemento importante para el éxito o fracaso del logro de los objetivos trazados por la organización, para lo cual es necesaria la gestión de las personas. Son los socios los que se encargan de ejecutar o llevar a cabo las actividades de los proyectos planteados por los Directivos. La participación de los socios, en definitiva constituye la acción, la ejecución y la gestión.

La administración está dada por la actuación del personal que conforma el Directorio, pero no deslinda a los socios a comprometerse a contribuir al alcanzar los objetivos de este grupo.

RELEVANCIA.

La identidad de los socios y directivos de la Asociación contribuye a la operación de las actividades planteadas, adaptándose a los requerimientos y exigencias de esta organización.

El cooperativismo de los socios y directivos es un elemento que resalta dentro de la

Asociación Alianza para el Progreso, mismo que hace favorable el sistema organizativo y administrativo, el mismo que es importante para el buen desempeño.

El esfuerzo en el trabajo es una de las características relevantes de la organización ya que los socios han buscado los medios para contribuir y cumplir con los requerimientos para la realización de los proyectos.

Además los socios han mostrado confianza en el grupo de trabajo, permitiendo que el Directorio se desenvuelva en un ambiente seguro, mismo que ha permitido desarrollar las actividades a cabalidad.

FLEXIBILIDAD.

La flexibilidad de las empresas, está muy relacionada con el ánimo, la tolerancia y el aceptar nuevas ideas, hechos o situaciones distintas.

La flexibilidad también está relacionada con transformación, es decir las empresas deben adaptarse al mundo, actividad y ritmo de vida que llevan, en la actualidad, existen empresas que son extremadamente flexibles, y encuentran siempre la manera de hacer frente a crisis financieras, mercados que se cierran, necesidades que ya no existen, y otras que aparecen, en realidad, la flexibilidad es muy necesaria y oportuna en un mundo en constante cambio.

La directriz en la que se desenvuelve la Asociación Alianza para el Progreso en la actualidad ha sido convertirse un ejemplo a seguir por las demás Asociaciones que forman parte del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos, para lo cual necesita ser inteligente en la toma de decisiones, adaptable a los cambios sociales, económicos y políticos que se pueden presentar en el ambiente laboral y flexible a los cambios generados por la globalización, la Asociación Alianza para el Progreso ante este deseo de superación y progreso, siente la necesidad de capacitarse y modernizar su administración.

La Asociación Alianza para el Progreso para el lograr los objetivos propuestos necesita cumplir una buena gestión, para lo cual es esencial la participación de los directivos y de

los socios.

La gestión administrativa en la Asociación Alianza para el Progreso, para que sea efectiva necesita de la motivación de los socios y directivos ya que una persona motivada ayudara a generar cambios, mientras que una persona sin entusiasmo sólo genera problemas en toda organización.

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura.

Características de la Cultura Organizacional de la Asociación Alianza para el Progreso

Entre las características principales, se puede mencionar las siguientes:

- **Identidad de sus miembros:** Es el grado en que los socios se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo.
- **Énfasis en el grupo:** Las actividades de trabajo se organizan con relación a grupos y no a personas, esto con respecto a las comisiones.
- **Enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de las unidades:** Se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente, en cada uno de los locales del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos.

- **El control:** Realiza la supervisión y control de la conducta de los socios.
- **Tolerancia al riesgo:** El grado de los socios permiten a los administradores para que presenten nuevos proyectos.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** En que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y contesta a los cambios.

Normas y Reglas: permiten determinar los patrones aceptables dentro de la organización, estableciendo lo que deben hacer y lo que no deben hacer los socios y así evitar problemas interpersonales, facilitar la interacción entre los socios, fomentar un ambiente laboral justo, reducen los resentimientos de los socios; puesto a que al ser sancionados o premiados se lo hará de acuerdo al reglamento de la organización.

Valores: está constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra, permiten diferenciar, analizar los verdaderos alcances de la organización.

Los principales valores que practican la Asociación Alianza para el Progreso son:

- **Solidaridad:** en la Asociación se fomenta la colaboración mutua en la personas, y así permanecer unidas en todo momento, sobre todo cuando se vivencia experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.
- **Justicia:** fomenta la equidad de cada uno de los socios, sin establecer prejuicios y preferencias al tomar una decisión.
- **Honestidad:** en las actividades que realiza el Directorio de la Asociación Alianza para el Progreso, garantizando la transparencia de la administración.

- **Participación:** de todos los socios en eventos de carácter informativo de relaciones humano, mantenimiento, etc.
- **Creencias:** comprende todos los conocimientos, ideas, supersticiones de los socios.

Cabe resaltar que los valores detallados anteriormente no están consagrados en el estatuto ya que es producto de la investigación y entrevista informal al Presidente de la Asociación.

La Asociación Alianza para el Progreso al desempeñarse en un ambiente democrático e igualitario establece derechos y obligaciones que permite direccionar de los socios a alcanzar los objetivos de la asociación.

✓ **Derecho de los socios**

- Elegir y ser elegido
- Intervenir en reuniones; ya sean estas ordinarias o extraordinarias.
- Exigir y cumplir con obligaciones.
- Participar de igual condición de los beneficios.
- Exigir a la organización la participación en cualquier evento o actividad.
- Solicitar a en cualquier instancia Asamblea, rendición de cuentas.
- Solicitar por herencia ser reconocidos con derechos de socio.

✓ **Obligación de los socios:**

- Asistir puntual a las Asambleas y Reuniones
- Cumplir con el pago de las cuotas mensuales y extraordinarias.
- Desempeñar fielmente y cumplir con los cargos que fueron otorgados y con las funciones designadas dentro de las comisiones.

- Mantener buenas normas de comportamiento y compostura en las Asambleas y demás actos.
- Prestar ayuda y cooperación necesaria para la organización.
- Sujetarse estrictamente a las disposiciones contempladas en el estatuto y reglamento interno.

Los Derechos y Obligaciones de los socios están delimitados en los estatutos de la Asociación Alianza para el Progreso.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Gestión Administrativa es el proceso que determina la forma de organizar las actividades de una empresa u organización, sus políticas, objetivos, acciones, y responsabilidades.

El enfoque de mejoramiento de la gestión administrativa, es una labor muy complejo pues en la actualidad el cambio en sí es un proceso continuo, incesantemente surgen imprevistos o fuerzas que obliguen a “cambiar el cambio”.

La Gestión Administrativa se enfoca en la Calidad Total y al mejoramiento continuo, sus elementos están direccionados a desarrollar:

- Los valores y las prioridades que orientan el desempeño de la organización.
- Los propósitos que prevalecen en la gestión de la actividad empresarial.
- Las características de los principales procesos de gestión y decisión.
- Las técnicas y métodos a aplicar.
- El clima organizacional.

El cambio organizacional impulsa a la adopción de una nueva filosofía empresarial, misma que requiere de la integración y colaboración de todas las áreas y miembros de la organización.

La adopción de una nueva filosofía dentro de las organizaciones tiene como fin realzar la calidad de sus productos y servicios y en si mejorar el proceso administrativo, y de esta manera mejorar su eficiencia y productividad.

2.1. CONCEPTO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Según Koontz y O' Donnell: *“La Administración, es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”*.

Gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo tareas eficientemente.

“La Gestión Administrativa, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa”¹¹.

En conclusión la Gestión Administrativa es el conjunto de acciones o procesos, mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades, a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo, planear, dirigir, coordinar y controlar.

2.2. INTRODUCCIÓN

La administración en la actualidad es importante para todo tipo de empresa, debido a que se considera el eje fundamental para el buen funcionamiento de las mismas.

La gestión administrativa es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio o crear una empresa.

Hoy en día la gestión administrativa se consolida como una nueva concepción para llevar a la empresa al éxito, generalmente las empresas u organizaciones buscan mejorar la calidad de sus productos o servicios razón por lo que valoran la creatividad

¹¹DEZEREGA, Víctor, Control de la Gestión Empresarial, Entrenamiento de Ejecutivos, (EDECA), Caracas, 1992, 400p.

innovación y la flexibilidad, el trabajo en equipo, la autoevaluación y por siguiente la mejora continua.

La Administración con el pasar del tiempo ha incidido en las formas y desarrollo de las actividades de la organización, en el diseño organizacional y en el diseño de los puestos de trabajo, así como en otras actividades de suma importancia en las organizaciones.

Las organizaciones se han acoplado al mundo globalizado, al igual que la administración se ha acoplado a las organizaciones, por lo que se ha desarrollado distintas teorías, escuelas o enfoques que se han contribuido al desarrollo de la administración.

Cada teoría o enfoque formulado es consecuencia del medio y las circunstancias en un momento dado, interviniendo en esto no sólo los factores económicos sino además los sociales y el desarrollo de la tecnología en cada etapa.

La administración aparece conjuntamente con la primera revolución industrial, ya que el desarrollo tecnológico acelerado permitió volcar las miradas hacia las cuestiones que ocurrían, como la humanización de algunas labores, el incremento notable de la producción y la necesidad de atención a las coordinaciones personales y organizacionales.

El estudio de las teorías, permite evaluar y comprender los distintos procesos que intervienen en las organizaciones, lo cual permite planificar y desarrollar acciones en la solución de los problemas o en el aprovechamiento de las oportunidades.

2.3. TEORÍA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La Administración es una disciplina inscrita dentro de las ciencias sociales ya que emplea postulados de la psicología y la sociología, disciplinas que han contribuido a su desarrollo¹².

¹² <http://www.buenastareas.com/ensayos/Analisis-De-Gestion-Administrativa/97823.html>

Durante el siglo XX surge la escuela de administración científica dirigida por un americano, Frederick Taylor, este estaba preocupado por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalidad del trabajo operario.

LOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE TAYLOR

1. Desarrollo de una verdadera ciencia.
2. La selección científica del trabajador
3. La educación y el desarrollo científico
4. Cooperación entre la dirección y sus operarios.

En 1916 en Francia surgió la teoría clásica, la cual concibe la organización como una estructura. Al igual que la administración científica su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Para Fayol, los principales aspectos de la teoría son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

OBRA DE FAYOL

Henri Fayol (1841 – 1925) hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial.

Fayol estableció los catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

1. **Funciones Técnicas:** Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
2. **Funciones Comerciales:** Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. **Funciones Financieras:** Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. **Funciones de Seguridad:** Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. **Funciones Contables:** Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
6. **Funciones Administrativas:** Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre en cima de ellas.

Fayol determina, que ninguna de las cinco funciones esenciales precedentes tiene la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar las actividades, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración.

Fayol define el acto de administrar como: *planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.*

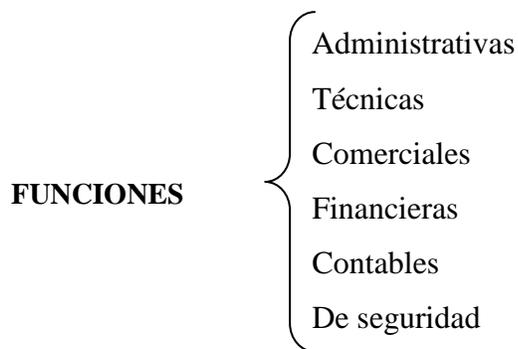
Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración.

CUADRO N.- 5
ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

1. Planear	Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar	Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir	Guiar y orientar al personal
4. Coordinar	Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos
5. Controlar	Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Fuente: Teoría de Fayol
Elaborado: Autora

Los elementos de la administración constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de la administración así como también en un determinado nivel o área de actividad de la empresa.



Para Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales; es decir que la administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección.

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta principios que se apartan de la rigidez, ya que en la administración no hay nada rígido o absoluto ya que esta materia debe adaptarse a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE FAYOL

- 1. División de Trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
- 2. Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
- 3. Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
- 4. Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
- 5. Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

- 6. Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
- 7. Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
- 8. Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus sub - alternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
- 9. Jerarquía:** La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- 10. Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
- 11. Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
- 12. Estabilidad del personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
- 13. Iniciativa:** Debe darse a los sub - alternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores.
- 14. Espíritu de equipo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

TEORIA DE LA ORGANIZACION

- 1. La administración como ciencia:** todos los autores de la teoría clásica afirman unánimemente que se debe estudiar y tratar la organización y la administración científicamente, sustituyendo el empirismo y la improvisación por técnicas científicas. Se pretende elaborar una ciencia de la administración. Fayol ya afirmaba la necesidad de una enseñanza organizada y metódica de la administración, de carácter general para formar mejores administradores, a partir de sus aptitudes y cualidades personales.
- 2. Teoría de la organización:** La teoría clásica concibe la organización como una estructura. La manera de concebir la estructura organizacional está bastante influenciada por las concepciones antiguas de organización (como la organización militar y la eclesiástica) tradicionales, rígidas y jerarquizadas.

Otros autores (Gantt, Alford, Harold) aparecieron en el siglo XX, dando lugar a la era de la modernización de administración, mismos que conciben la organización en términos lógicos, rígidos y formales, sin considerar su contenido psicológico y social con la debida importancia. Se restringe apenas a la organización formal, estableciendo esquemas lógicos preestablecidos, según los cuales toda la organización debe ser construida y a los cuales todos deben obedecer.

2.4. IMPORTANCIA DE UNA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Para entender racionalmente la importancia de la Gestión Administrativa, es necesario conocer ciertas características inherentes de la Administración que la diferencian de otras disciplinas¹³:

- ✓ **Universalidad.** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.

¹³ KAST, F. y Otros. (1984) *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. McGraw-Hill. México D. F., 1984, p.183.

- ✓ **Valor instrumental.** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.
- ✓ **Unidad temporal.** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- ✓ **Amplitud del ejercicio.** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- ✓ **Especificidad.** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.
- ✓ **Interdisciplinarietàad.** La administración es semejante a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- ✓ **Flexibilidad.** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

Importancia de la gestión administrativa.

- Con la universalidad de la gestión administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

- A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

Los principios de administración determinadas por los gurús de la Administración de una u otra forma han sido de vital importancia para el buen funcionamiento de la organización ya que ha contribuido:

- Organización industrial
- Planeación y control de la Producción
- Establecer Métodos y tiempos para realizar los trabajos.
- Funcionamiento y costos económicos
- Mejorar la relación con los trabajadores.
- Establecer salarios y sistemas de salarios
- División del trabajo
- Determinar la autoridad y responsabilidad
- Inspección de la producción y control de calidad.

Además la gestión administración constituye una herramienta racional que al explicarse hace posible el manejo excelente de grandes empresas incluyendo el Estado.

Impulsa también la concepción y desarrollo de nuevos sistemas, facilita la elaboración de planes en todos los niveles.

2.5. TIPO DE EMPRESAS.

La empresa al ser considerada una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado.

CUADRO N.- 6
CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Introducción a la Contabilidad y Documentos Mercantiles, Pedro Zapata
Elaborado: Autora

La clasificación de las empresas es importante para determinar un sistema adecuado de administración¹⁴.

FINALIDADES ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LAS EMPRESAS.

- **Finalidad económica externa**, que es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.

¹⁴MUNICH, Galindo y Otro, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México 2001, p.76.

- **Finalidad económica interna**, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a la sociedad y a sus integrantes.
- **Finalidad social externa**, que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.
- **Finalidad social interna**, que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

2.5.1. CONCEPTO DE EMPRESAS COMERCIALES

Empresa Comercial: *“Es aquella que se dedica a comprar bienes y venderlos sin realizar cambios de fondo en productos y establece un valor marginal conocido como utilidad”¹⁵.*

Pueden clasificarse en:

- ❖ **Mayoristas:** Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- ❖ **Minoristas (detallistas):** Venden al por menor.
- ❖ **Comisionistas:** Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

¹⁵ ZAPATA, Pedro y otros, Introducción a la Contabilidad y Documentos Mercantiles, Ediciones Holos, Quito- Ecuador, 2005, p.18.

2.5.2. CONCEPTO DE EMPRESAS DE SERVICIO

Empresa de Servicios: *“Son aquellas organizaciones que se crean con el fin de satisfacer necesidades personales, es decir, utilizan sus conocimientos profesionales para curar, asesorar legalmente, educar, etc.”¹⁶.*

Se clasifican en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salubridad

De acuerdo a la clasificación establecida se determina que la Asociación Alianza para el Progreso es una entidad de servicios que ofrece mejorar la calidad laboral de sus asociados dentro del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos, a través del desarrollo de diversos programas.

2.5.3. DIFERENCIAS DE ADMINISTRACIÓN ENTRE EMPRESA COMERCIAL Y DE SERVICIOS.

La Gestión Administrativa varía de acuerdo al giro, actividad o fin de las organizaciones, por esta razón la administración debe acoplarse a la organización y cada una de sus etapas y áreas.

¹⁶ ZAPATA, Pedro, Op. Cit. p.19.

CUADRO N.- 7
CÍRCULO DE FUNCIONES DE LAS EMPRESAS COMERCIALES Y DE
SERVICIOS

• Compra artículos terminados	- Dan algún tipo de servicio
• Almacena mercadería	- Determinan un costo
• Vende mercadería	- Determinan una ganancia
• Obtiene ingresos por la venta	

Fuente: Investigación Propia
 Elaborado: Autora

La diferencia de la administración de las empresas comerciales y de servicios radica en que las empresas comerciales, buscan invertir a fin de obtener un lucro en las actividades que desarrollan, por ende establecen un margen de utilidad diferenciando el costo de la utilidad en cambio las empresas de servicios determina el valor a ser obtenido por su utilidad.

2.6. PROCESO ADMINISTRATIVO

El siglo XIX varios autores acostumbraban a definir la administración en cuatro funciones específicas los gerentes planifican, organizan, dirigen y controlan, las actividades de la organización.

El proceso administrativo se acopla a las necesidades de la organización, y cada proceso está relacionado con el siguiente.

El adecuado desarrollo del proceso administrativo, permite a una organización al alcance de los objetivos propuesto.

2.6.1. CONCEPTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El Proceso Administrativo es el desarrollo dinámico y evolutivo basado en los principios de administración y en la fuerza creadora del hombre, en busca de la realización de determinados objetivos a través de las fases de organización, planificación, ejecución, información y control.

“Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean”¹⁷.

2.6.2. IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso administrativo es importante en la dirección de las actividades de planeación, organización, ejecución y control.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE PLANEACIÓN

- a) Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b) Pronosticar.
- c) Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d) Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e) Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f) Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g) Anticipar los posibles problemas futuros.
- h) Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

¹⁷ MINZBERG, H., Quinn, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, México 1991.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE ORGANIZACIÓN.

- a) Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos)
- b) Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- c) Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d) Aclarar los requisitos del puesto.
- e) Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f) Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la organización.
- g) Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h) Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA EJECUCIÓN.

- a) Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b) Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c) Motivar a los miembros.
- d) Comunicar con efectividad.
- e) Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f) Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g) Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h) Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL

- a) Comparar los resultados con los planes generales.
- b) Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c) Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d) Comunicar cuales son los medios de medición.
- e) Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f) Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g) Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h) Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

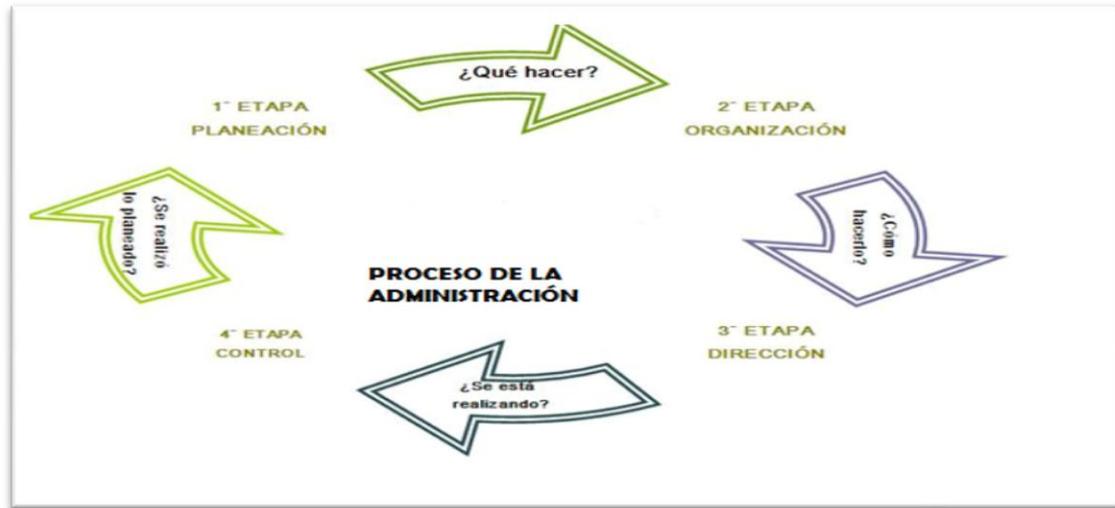
El proceso administrativo ha contribuido con la organización a través del establecimiento actividades o pasos para llevar a cabo una buena gestión administrativa.

2.6.3. FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Estas cuatro funciones (planeación, Organización, Ejecución y Control) constituyen el proceso de la administración.

GRÁFICO N.-3

PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN



Fuente: Chiavenato, Fundamentos de Administración.

Elaborado: Autora

PLANIFICAR

Implica que los administradores piensan con antelación en sus metas acciones y que se basa en sus actos, en algún método plan o lógica, no en corazonada.

La planificación abarca la definición de objetivos de la organización, el establecimiento de una estrategia global para alcanzar los objetivos y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades.

Existen varios tipos de planes los cuales van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas por emprender.

Tipos de planes

- **Propósitos o misiones:** es la función o tarea básica de una empresa o de una parte de esta, toda organización sea del tipo que sea tiene un propósito o misión.

- **Objetivos:** son los fines que se persigue por medio de una actividad, representa no solo el punto final de la planificación sino también el fin que se persigue mediante la organización, la dirección y el control.
- **Estrategia:** es la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una organización y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos para su cumplimiento.
- **Políticas:** son enunciados o criterios generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones, es una guía de pensamiento y acción de quienes deben tomar decisiones.
- **Procedimientos:** es una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo que va desempeñarse.
- **Reglas:** en las cuales se exponen acciones u omisiones específicas no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- **Presupuesto:** es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.
- **Programas:** el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado se apoyan en los presupuestos.

Ningún plan real puede existir si no se toma una decisión ya que antes de esto solo existe una propuesta.

ORGANIZAR

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo"

social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"¹⁸.

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

- La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa.
- Por lo mismo, se refiere "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades".
- Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.
- La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona.

Importancia

- ✓ La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- ✓ Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por todo lo que hemos visto antes.

¹⁸STONER, J., y Otro, *Administración*, Prentice-Hall. México, 1990.

DIRECCIÓN

Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales, las relaciones y el tiempo son fundamentales para la actividad de la dirección.

La tarea de dirigir necesita la selección de canales de comunicación eficaces que ayude a tomar decisiones.

El líder de la organización debe conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone.

CONTROL

El control consiste en vigilar las actividades para que se realicen de acuerdo con lo planificado y corregir cualquier desviación significativa.

La administración es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, debido a que simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad. Además contribuye a la productividad y eficiencia, pues proporciona lineamientos para optimizar los recursos.

2.7. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Por organizar entendemos que es establecer o reformar algo, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de sus partes.

Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa.

Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

2.7.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

“La Organización Administrativa es conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las organizaciones, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales”.

2.7.2. IMPORTANCIA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La Organización Administrativa es importante porque permite:

- Optimizar la estructura organizacional, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico.
- Lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Evitar la duplicación y dispersión de funciones.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.
- Proporcionar a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
- Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.
- Proporcionar los elementos esenciales de organización, que deben ser considerados en el análisis, diseño e implantación de la estructura organizacional de la entidad.

2.7.3. FUNCIONES DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La función de la Organización Administrativa radica en proporcionar las siguientes pautas:

- ✓ **División del trabajo:** Es el proceso de delegación de deberes o tareas que se tiene que realizar en una empresa.
- ✓ **La unidad de Mando:** Para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir órdenes de un Jefe.
- ✓ **Delegación:** Dar autoridad necesaria para que pueda desempeñar o cumplir las funciones, exigiendo responsabilidad a subordinados.
- ✓ **Departamentalización:** Agrupamiento de actividades que mejor contribuye al logro de los objetivos de la institución y de las unidades individuales.

2.7.4. TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Antes de hablar de los tipos de organigramas es necesario saber que es un organigrama y cuál es su importancia.

CONCEPTO DE ORGANIGRAMA

“Un organigrama es un gráfico que indica los niveles de organización, los nombres de las unidades de cada nivel y las relaciones entre estos, o también el organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización”¹⁹.

IMPORTANCIA DEL ORGANIGRAMA

El organigrama es de suma importancia, debido a que da una idea clara de la responsabilidad que tiene la persona dentro de la empresa, así como también, permite crear una identificación entre el colaborador y la empresa²⁰.

El Organigrama representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquico, refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no,

¹⁹ <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresarial/organizacion-administrativa>

²⁰ TERRY, George, Principios de Administración, Prince – Hall, México, 1961, p. 385.

que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.

Los organigramas permiten a las empresas conocer la forma en que se toman las decisiones y sobre todo el cómo fluye la información dentro de la organización.

Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:

- Los cargos existentes en la compañía.
- Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
- Como la autoridad se le asigna a los mismos.²¹

La implementación o creación de un organigrama no quiere decir que se incrementará el nivel de burocracia en las organizaciones o que se perderá la flexibilidad con la que cuentan.

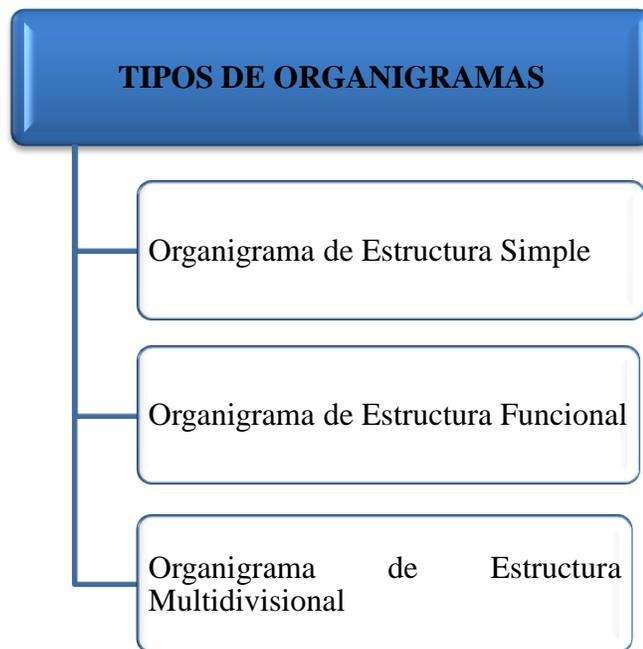
El Organigrama pese a ser una herramienta importante dentro de la organización, muchas no cuentan con uno, este es el caso de la Asociación Alianza para el Progreso que por no disponer de uno no ha establecido jerarquías y funciones para los miembros del Directorio generando problemas en el momento de la toma de decisiones.

TIPOS DE ORGANIGRAMAS.

Los organigramas se clasifican de acuerdo a las divisiones de las áreas que componen la organización.

²¹ROJAS, Patricio, “Desarrollo organizacional y Gerencial un desarrollo estratégico”, segunda Edición, Editorial Odone, Quito – Ecuador, 2004, p 80.

GRÁFICO N.- 4
TIPOS DE ORGANIGRAMAS



Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Autora

2.7.4.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL: VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Organigrama Estructural: es la representación gráfica que, únicamente, muestra la imagen en conjunto de las diversas unidades organizativas que integran una entidad determinada, así como las relaciones entre ellas.

La principal ventaja es que este tipo de estructura permite una rápida respuesta a las oportunidades del mercado y a los requerimientos de los consumidores.

Su desventaja radica en que se pueden duplicar funciones y confundir responsabilidades.

2.7.4.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL: VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

Grafico ampliado del organigrama estructural, conjuntamente con la descripción de las funciones y actividades básicas de cada dependencia o unidad administrativa y de servicios en forma clara y precisa.

Las empresas de tamaño mediano que producen uno o más productos pueden tener una **Estructura funcional**, en la que los empleados tienden a ser especialistas en una función o en un área de la organización, como operaciones, venta, finanzas y recursos humanos.

La principal ventaja es la asignación de responsabilidades es clara y simple, a demás el status por área es reconocido

Su principal desventaja es que hay una respuesta un poco lenta ante los cambios.

a) ORGANIGRAMA DE ESTRUCTURA MULTIDIVISIONAL

Al acceder a la descentralización de la empresa se habla de una estructura multidivisional, generalmente la emplean las empresas que se han crecido en el mercado.

El organigrama multidivisional comprende un conjunto de divisiones autónomas dirigidas por una sede corporativa, se organiza de acuerdo a ciertas dimensiones como líneas de producto, geografía, segmentos de consumo, etc.

Los gerentes divisionales son responsables de las decisiones a nivel operativo, mientras la sede corporativa se encarga de las decisiones estratégicas.

b) ORGANIGRAMA POSICIONAL

El organigrama posicional comprende una estructura organizacional, donde se manifiesta la relación formal existente entre las diversas unidades, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo, fijando la posición, la acción, la responsabilidad de cada servicio y su nivel jerárquico.

c) ORGANIGRAMA POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA:

Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- a) **Verticales:** representa la pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.
- b) **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
- c) **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación.
- d) **De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.
- e) **Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, es decir el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad.

CAPÍTULO III

3. MÉTODOS Y PROCESOS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA.

3.1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día los gerentes buscan que las empresas mejoren los productos, la prestación de servicios o los procesos administrativos, esta es la principal razón por la que motiva su aplicación dentro de las empresas, mediante el mejoramiento administrativo que permita reducir los costos, obtener mayor capacidad de cumplimiento en los tiempos de producción y servicio, así como también mayor calidad del producto o servicio.

Por otra parte, la Globalización ha influido en los empresarios ya que han dejado aún lado las ideas o metas limitadas, mismas que han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planeaban únicamente a corto plazo; que no permitían alcanzar niveles óptimos de calidad.

El mejoramiento administrativo permite al empresario visualizar la razón de ser la organización que dirige, por lo que podrá visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación.

Asimismo, el proceso de mejoramiento administrativo busca que el empresario sea un verdadero líder de la organización, asegurando la participación de todos los integrantes en el proceso administrativo.

3.1.1 CONCEPTO DE MEJORAMIENTO.

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.²²

²²HARRINGTON, H. James, Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México, 1993, p.113.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

El mejoramiento empresarial es un instrumento que permite desarrollar un conjunto de acciones para corregir desviaciones o errores encontrados en el Proceso Administrativo, para el cual es necesaria la adopción de la Gerencia Estratégica.

Una Gerencia Estratégica está enfocada al planteamiento de estrategias para mejorar el desempeño de la organización, no solo en el mercado sino también a nivel institucional ya que debe generar un clima institucional orientado al mejoramiento de la gestión y los resultados al garantizar el seguimiento continuo de los acuerdos y compromisos de los diferentes actores o responsables de su ejecución, dentro de un término prudencial para medir su aplicación.

El control de la aplicación permite evaluar el grado de compromiso, el alcance de los objetivos propuestos y la flexibilidad que tiene la organización ante el cambio.

3.1.2 IMPORTANCIA DE MEJORAMIENTO

La importancia del mejoramiento radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de toda organización.

A través del mejoramiento se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera que si existe algún inconveniente pueda mejorar o corregir; como resultado de la aplicación de las técnicas o métodos las organizaciones podrán crecer dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

La importancia de un Plan de Mejoramiento enfocado a la Gestión Administrativa, es establecer un buen proceso administrativo para llevar a cabo sus actividades diarias, mismas que están dadas por los siguientes métodos.

3.1.3 MÉTODOS DE MEJORAMIENTO

Distintos autores hacen referencia sobre la mejora de la calidad de los procesos administrativos ofreciendo diferentes aspectos metodológicos, es por esto; que en esta investigación se analizan los principales postulados para establecer elementos de contacto y divergencias, hasta llegar a conclusiones propias en la aplicación de un adecuado proceso administrativo en la Asociación Alianza para el Progreso.

William Edwards Deming efectuó las siguientes recomendaciones para la mejora:

- Crear una constancia de propósito para el mejoramiento del producto.
- Adoptar una nueva filosofía.
- Mejorar constantemente y para siempre cada proceso.
- Instituir la capacitación en calidad.
- Adoptar e instituir el liderazgo.
- Eliminar el temor.
- Derribar las barreras entre las áreas del personal

Método Kaizen: proviene de las enseñanzas de dos grandes, Deming y Juran.

Maasaki Imai, (creador del concepto) plantea que Kaizen es "cambio para mejorar", es decir Kaizen implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, mismo que impulsa al "mejoramiento continuo".

La aplicación del kaizen consiste básicamente de cuatro pasos que conforman un proceso:

- Verificación de la misión: planeamiento estratégico
- Diagnóstico de la causa raíz: identificación y diagnóstico de problemas
- Solución de la causa raíz
- Mantenimiento de resultados

Una vez que se ha logrado cumplir con estos cuatro pasos, se debe proceder a buscar nuevos objetivos que permitan reiniciar el proceso, realizando esto de manera fluida y continua en cada proceso²³.

Kaizen, al contrario de otras "filosofías empresariales", no trata de realizar grandes cambios, más bien se enfoca en realizar mejoras pequeñas pero continuadas en todas las actividades.

Fred R David: considera que el desarrollo de un Modelo de Administración Estratégica, es el punto de partida de la administración estratégica, debido a que es fundamental para la institución plantear una misión, visión, objetivos y estrategias.

Una buena Gestión Administrativa no puede ejecutarse sin un Modelo de Gerencia Estratégica, que consiste en establecer: una filosofía empresarial, objetivos, políticas, determinación de fortalezas y debilidades, mismos que permiten diseñar estrategias que ayuden a efectuar cambios en la organización.

²³ MASAAKI, Imai, "Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo", McGraw-Hill, México, 1998, p.323.

IMPLEMENTANDO EL MEJORAMIENTO

El mejoramiento comienza en la alta dirección, ésta debe implantar el concepto de cambio y realizar un planeamiento estratégico que se inicia con el clásico análisis FODA, mediante el cual se identifica de manera clara el rumbo de la organización²⁴.

El mejoramiento permite identificar problemas y trabajar decididamente, por ello genera bienestar, no solo en la empresa sino en la vida personal ya que no reconocer las fallas propias es el primer paso para detener el crecimiento.

La Asociación Alianza para el Progreso al enfocarse al cambio organizacional necesita la implementación en proceso de Gerencia Estratégica, ya que necesita una filosofía organizacional, determinación de FODA y establecimiento de estrategias que impulsen el desarrollo de esta organización.

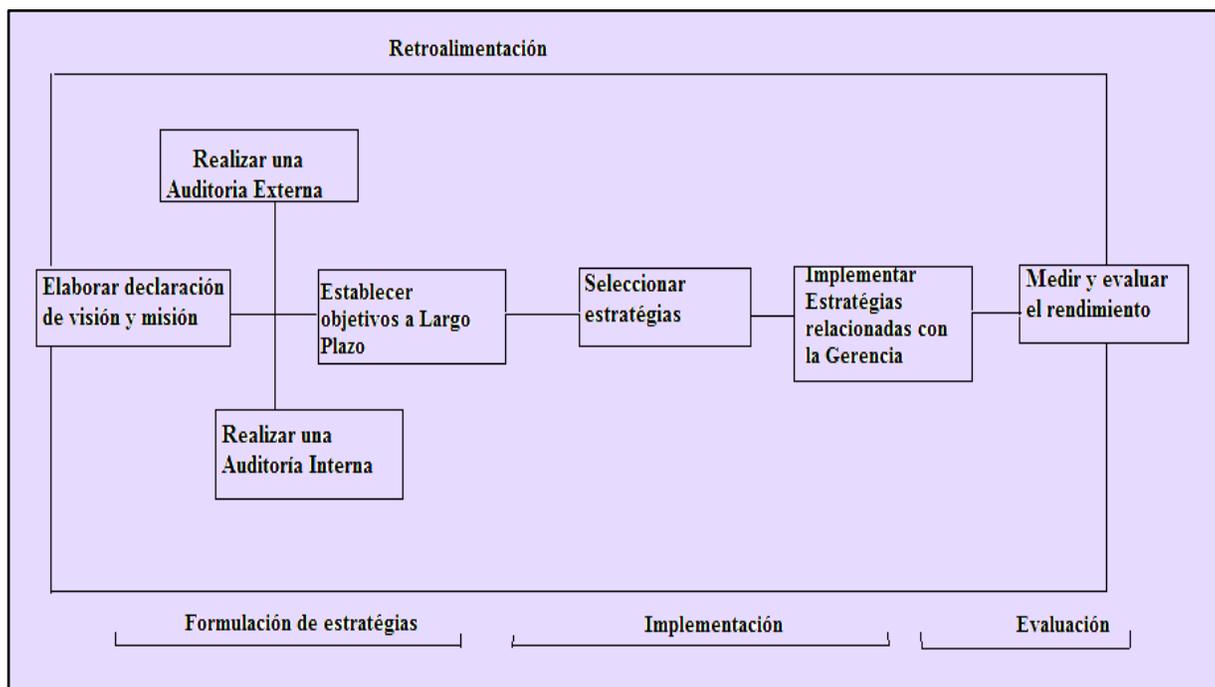
3.2.PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA.

Un objetivo central de la administración estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan. Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo.

El propósito del proceso de Gerencia Estratégica es de proporcionar una detallada interpretación de las técnicas y habilidades necesarias para identificar y explotar estrategias en forma exitosa, y de esta manera formular su propio futuro, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones que permite a una determinada organización el logro de sus objetivos.

²⁴ HARRINGTON, "Administración del Mejoramiento Continuo", Editorial McGraw Hill, 3ra Edición México, 1997, p.189.

CUADRO N.- 8
 MODELO INTEGRAL DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Fred R David, “How Companies Define Their Mission”, Long Range Planning, 1988.
 Elaborado: Autora

3.2.1. DEFINICIÓN DE PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA

La GE²⁵ puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.

La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

El proceso de GE se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.

²⁵GE: “Gerencia Estratégica”

La GE es una ciencia que permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos.

3.2.2. IMPORTANCIA DE GERENCIA ESTRATÉGICA

La GE es de suma importancia que las empresas manejen bien el término de planificación estratégica, de esta manera es posible que algunas organizaciones sobrevivan y prosperen.

La gran mayoría de las empresas la consideran importante porque ayuda a ajustarse a los cambios antes de que ocurran (visión de futuro), solucionar los problemas que puedan ocurrir y permite disponer de más tiempo para desarrollar los distintos planes de acción.

Otra razón por cual, las organizaciones deben aplicar la GE es porque ayuda a definir su misión, visión, objetivos y metas (largo y corto plazo).

Además permite determina si existe algún campo o mercado en el que puedan diversificarse.

En concreto, una empresa visionaria tiene que manejar completamente la gerencia estratégica si es que desea desenvolverse en un mercado cambiante.

3.2.3. BENEFICIOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA

La utilización de los conceptos y técnicas de GE puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

El proceso de GE permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser

un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio exitoso, de un fracasado.

Un beneficio fundamental de la dirección estratégica consiste en que evita las disminuciones en ingresos y utilidades y aun las quiebras.

También se crea una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa.

3.2.4. ELEMENTOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA

- ✓ Es necesario crear una nueva cultura organizacional, ser flexibles al cambio. Analizar los diferentes aspectos de la empresa, sus áreas con el fin de detectar fortalezas y debilidades, aprovechar oportunidades y determinar las amenazas.
- ✓ Crear un nuevo enfoque en la educación del Recurso Humano, donde se rescate la innovación, el manejo de tecnología. Imponerse un estilo gerencial basado en las estrategias bien diseñadas, planeadas y evaluadas.
- ✓ La principal estrategia debe ser reaccionar rápido frente a la competencia, por lo tanto la empresa debe ser innovadora, creativa y audaz.
- ✓ Brindar al mercado alternativas nuevas, productos diferenciados; Algunas empresas diseñan estrategias enfocadas a las actuaciones de la competencia, es decir, compiten por el mismo nivel, con los mismos productos y servicios, viven y se desarrollan de igual manera. Las estrategias deben ser diseñar productos novedosos, con alta calidad y posibles al mercado objetivo.

- ✓ Reconocer que las alianzas estratégicas son una herramienta para ser competitivos.
- ✓ Avanzar tecnológicamente es no solo invertir en máquinas; es invertir en el capital humano, es la principal arma estratégica para enfrentar la competencia.

3.2.5. MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA

El proceso de GE consiste en usar uno de sus modelos que representa un enfoque práctico y claro para la evaluación de estrategias en situaciones reales. En él se presenta una interrelación entre los componentes más importantes del proceso.

El modelo o proceso de GE se puede resumir en doce pasos, los cuales pueden ayudar a preparar un análisis:

- Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
- Realizar investigación externa a con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
- Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- Fijar la misión de la empresa.
- Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- Fijar objetivos.
- Fijar estrategias.
- Fijar metas.

- Fijar políticas.
- Asignar recursos.
- Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.
- Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

La Gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

3.2.5.1. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la organización.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la organización, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas.

3.2.5.2. EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

3.2.5.3. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas?; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

Una organización debe medir el desempeño de la organización comparando el progreso real con el progreso previamente planificado por la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.

3.2.6. MISIÓN EMPRESARIAL

La misión impone una frontera al accionar de la organización, es decir, hace explícito para todos los involucrados, aquello que la organización no debe hacer.

Muchas empresas destinan grandes recursos a actividades que no están comprendidas entre sus objetivos, para lo cual se debe entender el enfoque de la organización.

3.2.6.1. DEFINICIÓN DE MISIÓN

“Misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Describe quienes somos y como queremos ser”²⁶.

“Identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción”²⁷.

²⁶STEINER, A. George, Planeación Estratégica, *Lo que todo Director debe saber*, Editorial Tiempo, p.20.

²⁷THOMPSON, Arthur, Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2001, p. 4

La misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos, es generalmente amplia en sus alcances: porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial.

Las misiones empresariales generalmente se expresan a altos niveles de abstracción ya que no establece un propósito o fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la empresa. El uso de muchos detalles podría ser desfavorable por lo que es necesaria la precisión para afectar la creatividad del proceso de formulación de misión o propósito aceptable.

La misión debe ser flexible para adaptarse al medio cambiante y a las operaciones internas, facilitando así, la ejecución.

A pesar de que una misión debe ser amplia en sus alcances, hay que tener cuidado en desarrollar una formulación que incluya todas las opciones estratégicas, pues de no ser así ello la convertiría en inútil.

3.2.6.2. IMPORTANCIA DE LA MISIÓN

El aspecto más importante de la misión es que direcciona a la organización, evitando la desorientación. Además de lo anterior, se complicaría más la determinación (al igual que su consecución) de objetivos y metas a seguir, debido a que no sabe cuál es el propósito de su negocio.

La misión es importante en la organización por las siguientes razones:

- Asegurar unanimidad de propósitos dentro de la organización.
- Proporcionar una base con el objeto de motivar el uso de recursos organizativos.
- Desarrollar una norma o base para asignar recursos de la organización.
- Fijar un tono general o clima organizativo; o sea, sugerir una operación seria y metódica.

- Servir como punta de atracción para las personas que se puedan identificar con los propósitos y la dirección de la empresa y para desanimar a las personas que no lo pueden hacer, con el fin de que no participen en las actividades futuras de la organización.
- Facilitar la transferencia de objetivos y metas a una estructura y organización que conlleve la asignación de tareas por niveles y elementos responsables, dentro de la organización.
- Especificar los propósitos de la organización y hacer que ellos se traduzcan en metas, de tal forma que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

La Asociación Alianza para el Progreso durante su vida institucional no ha fijado una misión, es decir que no determinado un propósito de existencia, pero de acuerdo a los objetivos encontrados en sus estatutos se determinó:

MISIÓN 2012

“La Asociación Alianza para el Progreso agrupa comerciantes con el fin de brindar, apoyo solidario e impulsar proyectos sociales, así como también el de defender los puestos de trabajo a través de capacitación constante en diferentes áreas como; atención al cliente, administración de microempresas, y en especial, todo referente al aspecto humano, para de esta manera promover los valores e impulsar el progreso”.

3.2.6.3. ELEMENTOS DE LA MISIÓN

El establecimiento de la misión debe considerar los siguientes elementos:

- σ Dimensión del negocio (Cuanto vale en personas, unidades y en dinero en el mercado de dicho negocio).
- σ Tendencia del negocio.
- σ Dimensión del negocio por línea del producto.
- σ Tasa de crecimiento de la empresa ya sea a nivel regional o nacional.
- σ Segmentación interna del negocio.
- σ Capital humano (Formación).
- σ Barreras de entrada.
- σ Barreras de salida.
- σ Tendencia de precios que puedan llegar al alcance de todos los consumidores.
- σ Estructura de la oferta, mediante promociones del producto.
- σ Motivos de la compra que tiene el cliente en comparación con las demás industrias.
- σ Canales de venta que tiene en la actualidad dicha empresa.
- σ A quien se dirige la empresa, con que tecnología.

3.2.7. VISIÓN EMPRESARIAL

La visión permite determinar el futuro de la organización, para lo cual es necesario focalizar los deseos y anhelos del empresario.

La visión al igual que la misión es de suma importancia para la empresa ya que forma parte de su filosofía organizacional.

3.2.7.1. DEFINICIÓN DE VISIÓN.

La Visión, tal como lo define Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) viene a ser *“el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”*.

La declaración de la visión señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados. Esta responde la pregunta básica que se hacen todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? Un enunciado claro de la visión describe los valores y las prioridades de una organización.

Al redactar la visión es necesario analizar la cualidad y el alcance de las operaciones presentes, así como evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro. La declaración de la visión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Hacia y hasta donde se quiere llegar.

La Visión es el norte que han de seguir todos los empleados de la organización sin importar su nivel, es el centro donde se desarrolla la organización.

3.2.7.2. IMPORTANCIA DE VISIÓN.

La visión es necesaria e importante dentro de la Gerencia Estratégica y los Sistemas de Gestión, para lo cual es necesario redactarla, transmitirla y mas allá lograr que sea compartida por el resto de la organización y así lograr el alcance de los objetivos trazados por la organización.

La visión de la Asociación Alianza para el Progreso al igual que la misión no sido ha establecida, por lo que, de acuerdo al propósitos que sigue el Directorio se ha determinado la siguiente visión para el 2012.

VISIÓN 2012

Conseguir asociar y pertenecer a organizaciones más grandes, para de esta manera beneficiar de su experiencia y emprender mejores proyectos que estén encaminados a mejorar la condición de trabajo y de vida de las familias.

3.2.7.3. ELEMENTOS DE VISIÓN

Al formular una visión deben tenerse en cuenta cinco elementos básicos.

- **Tendencias.** El conocer la tendencia del sector en donde se actúa, es fundamental a la hora de soñar y prospectar la organización. Lo que hoy puede ser la fortaleza de la organización mañana puede no ser relevante por tanto ubicarse en futuro teniendo en cuenta cuales serán los aspectos claves competitivos de este será determinante para formular una visión adecuada.

- **El negocio.** Es necesario definir cuál será el negocio de la compañía, cuál será su principal actividad generadora de valor y con base en esta definición construir el sueño de lo que se espera que sea la empresa.

- **Ventaja competitiva.** La visión debe expresar cual será la ventaja competitiva en la cual fundamentará su acción la empresa en el futuro, ya que al haber definido claramente las tendencias del sector y cuál es el negocio de la compañía, la visión debe presentar de una forma global como va competir la organización.

- **Liderazgo.** Una visión expresa un liderazgo futuro, por parte de la compañía en el sector y la economía y al mismo tiempo presenta un liderazgo interior de los directivos y el personal que la integra. De igual modo no se debe olvidar que los líderes de la institución son los responsables de la difusión y concreción del sueño expresado en la visión.

3.2.8. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS.

La matriz de factores internos es una herramienta analítica de formulación de estrategias resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Para desarrollar esta matriz se necesita del uso de juicios subjetivos; por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta indispensable. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

3.2.8.1. PROCEDIMIENTOS PARA DESARROLLAR LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS.

Para desarrollar la matriz del factor interno es necesario:

- Analizar el factor interno
- Analizar el factor externo
- Identificar las fortalezas
- Identificar debilidades

3.2.9. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

La matriz de factores externos es una herramienta que permite determinar la incidencia de las variables (externos e internos) dentro de la organización, y de esta manera identificar si son; oportunidades o amenazas.

3.2.9.1. PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS.

La construcción de la matriz de factores externos necesita:

- Selección de variables ambientales decisivas
- Determinar fuentes de información
- Realizar predicciones ambientales
- Analizar el perfil competitivo.

3.2.10. MATRIZ FODA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

CUADRO N.- 9

MATRIZ FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Fuente: Ansoff Igor, “La Administración Estratégica en la Práctica Empresarial”
Elaborado: Autora

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

Las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, es de gran utilidad en el análisis del mercado y en el diseño de estrategias de mercadeo.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales la organización tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar la organización en el mercado seleccionado, para lo cual es necesario desarrollar todas las capacidades y habilidades para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales no se tiene control directo.

3.2.10.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

- **Fortalezas:** son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Para el cual es necesario analizar las siguientes áreas:

- **Análisis de recursos.** Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de actividades.** Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- **Análisis de riesgos.** Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- **Análisis de portafolio.** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Al evaluar las fortalezas de una organización, se debe tener en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

- **Fortalezas organizacionales comunes.** Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
- **Fortalezas distintivas.** Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria.
- **Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas.** Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

3.2.10.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.
- **Oportunidades:** son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Aspectos a considerar:

- **Análisis del entorno.** Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- **Grupos de interés.** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia.** Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DE MEJORAMIENTO INTEGRAL ENFOCADA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO.

El diseño de Mejoramiento de la gestión administrativa para la Asociación Alianza para el Progreso está basado en los principios de Gerencia Estratégica, ya que si desea

mantener una buena administración, la organización necesita fundamentarse en procedimientos apropiados para alcanzar los objetivos.

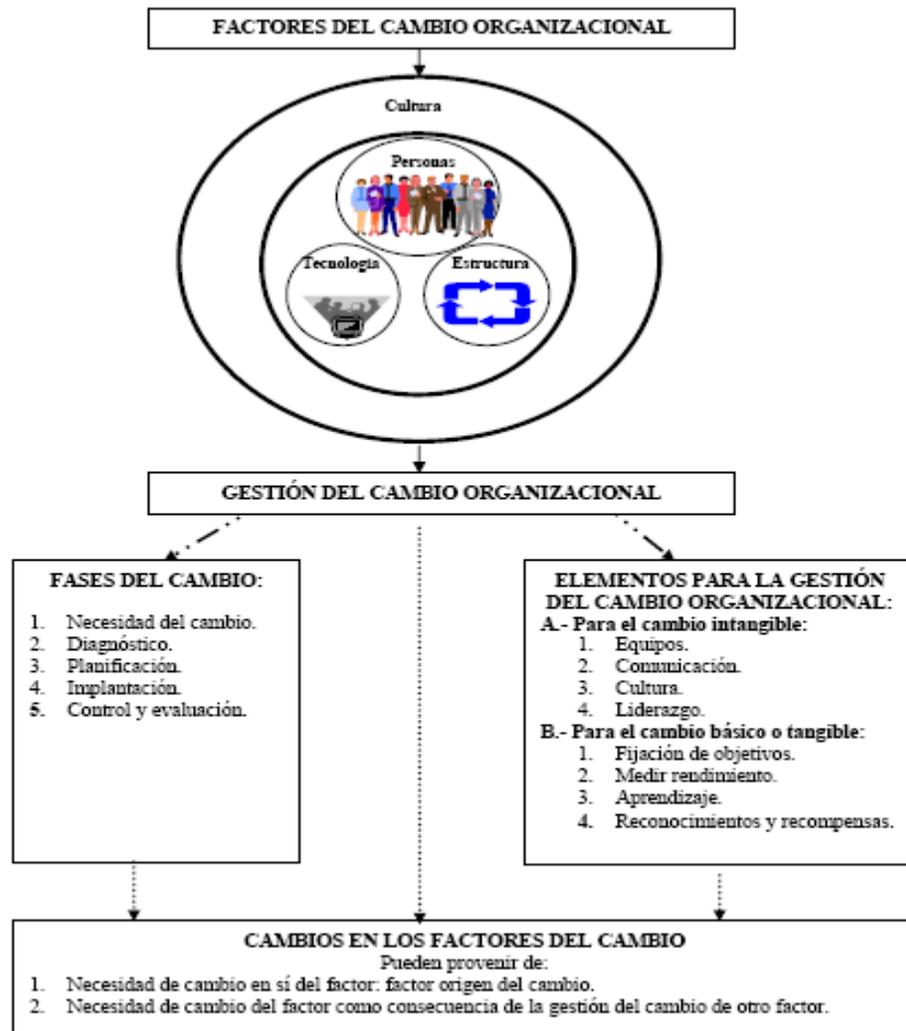
La gestión administrativa de la Asociación Alianza para el Progreso se encargará de desarrollar los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las actividades, utilizando todos los recursos que se presenten en la Asociación con el fin de alcanzar las metas establecidas al momento de su constitución. En definitiva se trata de establecer un proceso para realizar las tareas básicas de forma sistemáticamente de la asociación.

El análisis de la gestión que se ha venido llevando a cabo en la Asociación Alianza para el Progreso, ha permitido identificar las falencias en la misma, por lo que es necesario establecer la nueva misión, visión, objetivos y estrategias; que faciliten el desarrollo de planes para cada una de las áreas funcionales. Además la Asociación Alianza para el Progreso necesita de un modelo de gestión que efectivicen las decisiones y actividades que desarrollan.

Un modelo de gestión administrativa guía o direcciona al Directorio y a cada una de sus áreas a cooperar al realizar los proyectos de la Asociación Alianza para el Progreso.

A continuación se demuestra con el gráfico que para el desarrollo de un modelo de cambio organizacional, es necesario determinar los problemas internos y externos de la organización.

GRÁFICO N.- 5
MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL



Fuente: Investigación Propia
 Elaboración: Autora

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO.

La Asociación Alianza para el Progreso carece de un Sistema Administrativo, por lo que las distintas actividades que realiza no son eficaces, y por tanto la organización no ha tenido una eficiente organización, razón por la cual es necesario aplicar estrategias que permitan enfrentar al mercado cambiante.

A más de no contar con un Sistema Administrativo la Asociación Alianza para el Progreso mantiene los siguientes problemas:

- ✓ Carencia de personal calificado que lleve una adecuada administración de la Asociación, mismo que es elegido y posesionado por la Asamblea General.
- ✓ Carencia de un organigrama estructural y funcional, que determine el nivel de importancia y las funciones de cada departamento y responsabilidades que deben ejercer cada uno de estos.
- ✓ Carencia de una Modelo de Gerencia Estratégica que le permita a la asociación establecer objetivos, metas, políticas, estrategias, visión y misión, que permita a la Asociación influir en su medio, aprovechando las oportunidades claves, minimizado el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- ✓ Carencia de procesos Administrativos eficientes que permita a la “Asociación Alianza para el Progreso” manejar adecuadamente sus recursos.

El análisis del perfil de capacidad interna de la Asociación Alianza para el Progreso, permite evaluar las fortalezas y debilidades, mediante la calificación y prioridad del valor de fuerza o debilidad con relación a su grado alto, medio y bajo, para luego ser valorada con respecto a su impacto de cada fortaleza o debilidad en el negocio en la escala alto, medio o bajo.

Para determinar la capacidad interna es necesario analizar la capacidad que tiene la Asociación para administrar sus operaciones, para lo cual es necesario determinar el perfil administrativo de la Asociación.

CUADRO N.- 10
PERFIL DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN
ALIANZA PARA EL PROGRESO

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Administración precaria					X			X	
Planificación Anual				X				X	
Cumplimientos de objetivos generales y específicos					X		X		
Organigrama estructural y funcional					X		X		
Dirección participativa		X					X		
Flexibilidad al cambio		X						X	
Creativos y emprendedores	X						X		
Adaptabilidad a mercados		X						X	
Enfrentamiento al riesgo	X						X		
Visión empresarial					X			X	
Designación de tareas					X			X	
Sugerencias por parte de los socios		X						X	
Relaciones socio - Directorio			X				X		
Existencia de integración			X				X		
Existencia de comunicación			X				X		
Estilo de liderazgo participativo y colaborador		X						X	
Ambiente agradable			X				X		
Oposición a la capacitación					X			X	
Análisis comparativo con otras Asociaciones				X				X	
Conformismo				X			X		
Enfoque de parámetros a realizar				X			X		
SUBTOTAL	2	5	4	4	6	0	11	10	0
TOTAL	11			10			21		

Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Autora

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Del cuadro anterior Alianza para el Progreso demuestra que no tiene Capacidad Administrativa, mismo que genera un impacto negativo para el desarrollo de la organización.

Además de la capacidad administrativa, es necesario determinar la capacidad financiera, misma que permite identificar el aspecto financiero de la organización.

CUADRO N.- 11
CAPACIDAD FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL
PROGRESO

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Lleva un adecuado manejo del dinero					X			X	
Establece presupuestos para las actividades y proyectos				X			X		
Lleva a cabo la contabilidad				X			X		
Rentabilidad		X						X	
Solvencia	X						X		
SUBTOTAL	1	1	0	2	1	0	3	2	0
TOTAL	2			3			5		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado: Autora

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Las aportaciones por mensualidades se han convertido en el soporte de las actividades de la asociación.

Además de las mensualidades, la Asociación se beneficia de otros ingresos que corresponden a multas, (inasistencias a Asambleas, inasistencia a programas, locales cerrados y escándalos públicos de los socios), donaciones, cuotas a locales arrendados, traspasos de locales y cuotas extraordinarias; la recaudación de estos se destinan a la cartera de prestaciones o a la realización eventos que beneficien a los socios.

CUADRO N.- 12
 REPORTE DE COBROS A LOCALES ARRENDADOS 2006 -2010

AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS POR ARRIENDOS	1385	1498	1618	1499	1576	1584

Fuente: Reportes Financieros - Alianza para el Progreso.
 Elaborado: Autora

- Una de las iniciativas de la Asociación Alianza para el Progreso, constituye la creación del fondo de mortuoria, mismo que sigue acumulándose para ser utilizado ante cualquier eventualidad.
- El aporte de la cartera de prestaciones a través de los intereses ganados, ha sido de suma importancia para financiar actividades como recreación e incentivos a los socios.
- La Asociación Alianza para el Progreso mantiene cuentas por cobrar que corresponden a mensualidades y a los créditos otorgados.

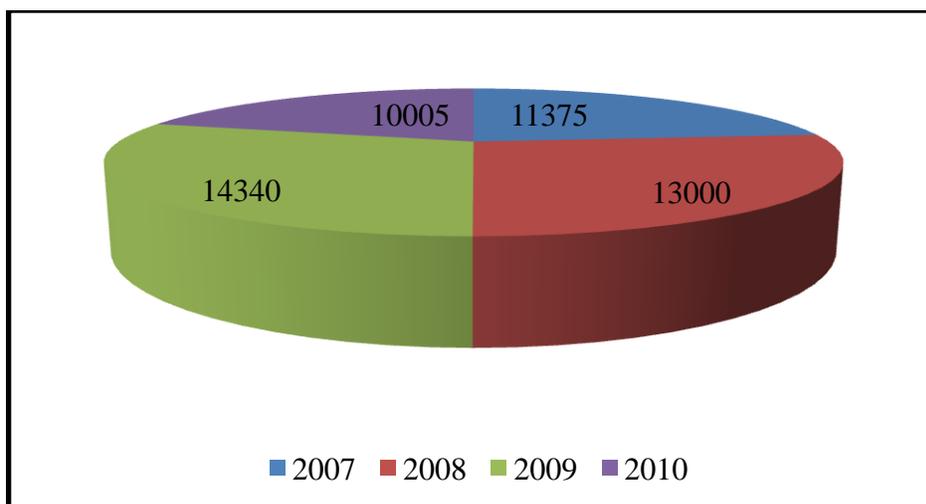
CUADRO N.- 13
 INTERÉS GANADO DE LA CARTERA DE PRESTACIONES DURANTE
 2007 – 2010

AÑOS	2007	2008	2009	2010
INTERES COBRADOS	4594,45	4163,66	8236,24	4682,18
INTERES DE MORA COBRADOS	219,9	197,95		3,4
TOTAL INTERÉS GANADO	4814,35	4361,61	8236,24	4685,58

Fuente: Reportes Financieros - Alianza para el Progreso.
 Elaborado: Autora

- Los gastos generales y de administración más representativos dentro de la Asociación constituye el mantenimiento del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos ya que del total ingresos más del 50% son destinados para el CCMNA.

GRÁFICO N.- 6
PAGOS REALIZADOS AL CENTRO COMERCIAL DE MAYORISTAS Y
NEGOCIOS ANDINOS 2007 – 2010.



Fuente: Reportes Financieros - Alianza para el Progreso.
Elaborado: Autora

- Otra cuenta representativa dentro del Gasto de Administración corresponde a los eventos sociales realizados, mismos que son utilizados para distracción y disfrute de los socios.
- En cuanto a los Sueldos y Remuneraciones es necesario especificar que los miembros del Directorio no se benefician del mismo; ya que estos trabajan voluntariamente, los rubros de esta cuenta se destina al pago de la una Secretaria, Auditorías externas, Contabilidad y Asesoramiento Legal.

- Los pasivos que mantiene la Aso. Alianza para el Progreso son porcentajes nada significativos, mismos que corresponde a cuentas por pagar al CCMNA (Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos) por concepto de mantenimiento.

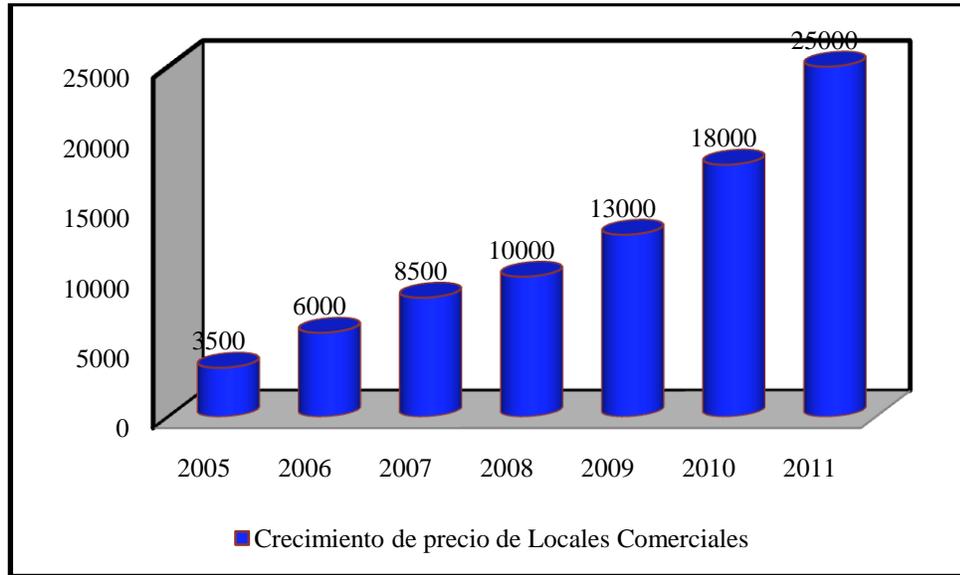
CUADRO N.- 14
CUENTAS POR PAGAR AL CENTRO COMERCIAL DE MAYORISTAS Y
NEGOCIOS ANDINOS 2008-2010

AÑOS	2008	2009	2010
CUENTAS POR PAGAR	\$ 6.074,00	\$ 4.094,56	\$ 4.600,82

Fuente: Reportes Financieros - Alianza para el Progreso.
Elaborado: Autora

- El desarrollo económico del CCMNA ha sido un factor elemental para el sector micro empresarial, debido a que los locales comerciales cada vez son más rentables y muy cotizados en el mercado.
- Los locales comerciales que son propiedad legítima de los socios, no se deprecian más bien año tras año se revalorizan debido al desarrollo del CCMNA, ya que estos locales hace cinco años tenían un valor de \$3,500 y hoy en día dependiendo de su ubicación oscilan entre \$18,000 y \$35,000.

GRÁFICO N.- 7
CRECIMIENTO DE PRECIO DE LOCALES COMERCIALES



Fuente: Investigación Propia
Elaboración: Autora

- La Asociación Alianza para el Progreso conjuntamente con las ocho asociaciones que forman parte del CCMNA, con el fin de expandirse el mercado, han buscado nuevas opciones de inversión por esta razón que en los años 2008 y 2009 se compraron dos edificios correspondientes a las ex fabricas de PACA en el año 2008 y AGA en el 2009, que serán destinados para la construcción de parqueaderos y otros locales comerciales.

CUADRO N.- 15
INVERSIONES DE LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO

INVERSIONES EN PROYECTOS	
PACA - AÑO 2008	\$124280
AGA - AÑO 2009	\$187450
TOTAL INVERSIONES	\$ 311730

Fuente: Administración 2011 – Aso. Alianza para el Progreso.
Elaborado: Autora

- El desarrollo del CCMNA ha sido de vital importancia para el desarrollo de los microempresarios que laboran en este lugar, ya que debido a esto, importantes instituciones financieras (Banco Solidario, CFN²⁸, Banco de Guayaquil, Banco del Pichincha, etc.) tienen confianza en otorgar créditos.

En conclusión la Asociación Alianza para el Progreso pese a ser innovadora, presenta grandes falencias en su forma de administrar sus recursos financieros.

Finalmente se analizará la capacidad que tiene la Asociación Alianza para el Progreso, para de ofrecer sus servicios.

**CUADRO N.- 16
CAPACIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

CAPACIDAD DE SERVICIO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Actividades son computarizadas					X			X	
Control de Proceso				X			X		
Atención al socio					X		X		
Servicio eficiente					X		X		
Registro de Actividades			X					X	
Especialización en cada área					X		X		
Fiscalización de tareas				X			X		
Quejas y reclamos					X		X		
SUBTOTAL	0	0	1	2	5	0	6	2	0
TOTAL	1			7			8		

Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Autora

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que la Asociación Alianza para el Progreso, tiene una gran deficiencia al ofrecer sus servicios, ya que sus actividades no son planificadas ni controladas, además la atención al socio no es la apropiada, razón por lo que existe inconformidad con el servicio.

²⁸ CFN: Corporación Financiera Nacional.

4.2.DISEÑO DE FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

La nueva filosofía que va adoptar la Asociación Alianza para el Progreso debe responder a cuatro preguntas básicas:

- ¿Qué función va desempeñar la Asociación Alianza para el Progreso?
- ¿Para quién va desempeñar esta función?
- ¿De qué manera va tratar de desempeñar la función?
- ¿Por qué va existir la Asociación Alianza para el Progreso?

¿Qué función va desempeñar la Asociación Alianza para el Progreso?

Agrupar a microempresarios que laboran actualmente en el Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos, para la obtención de beneficios laborales, sociales, culturales y administrativos.

¿Para quién va desempeñar esta función?

El desempeño que realiza la organización va dirigido a los socios y a las familias de estos.

¿De qué manera va tratar de desempeñar la función?

Ejecutar, buscar, unir y fomentar el progreso y bienestar de los socios a través de cada proyecto o actividad ejecutada.

¿Por qué va existir la Asociación Alianza para el Progreso?

La Asociación Alianza para el Progreso existe por la necesidad de acceder a beneficios, mismos que no se los lograba en forma individual, a demás para mejorar la calidad laboral, social, cultural deportiva y administrativa de los socios.

4.2.1. VISIÓN PROPUETA

Con base al análisis realizado se establece la siguiente visión:

Seremos para el 2015 una asociación solidarialíder del Centro Comercial de Mayorista de Negocios Andinos, impulsando el desarrollo integral de sus asociados, mediante un equilibrio entre los beneficios sociales y económicos, promoviendo servicios que satisfagan sus necesidades, y desarrollaremos alianzas estratégicas para dar inicio a nuevos proyectos que permitan la expansión de la organización.

4.2.2. MISIÓN PROPUESTA

De igual manera se establece el propósito organizacional de la Asociación Alianza para el Progreso a través de la siguiente misión:

Somos una asociación solidaria que brinde soluciones a las necesidades de los asociados, mediante el desarrollo de programas y servicios destinados al mejoramiento de la calidad de vida laboral, personal y la de sus familias.

4.2.3. OBJETIVOS

A continuación se establece los objetivos de la Asociación Alianza para el Progreso, mismos que permitirán proporcionar a esta organización un conjunto de parámetros que permitan alcanzar una Gerencia Estratégica.

OBJETIVO GENERAL.

- Ofrecer a los socios un lugar pleno de trabajo, mediante la integración y motivación en los ámbitos: social cultural y laboral.; desarrollando además al

máximo sus capacidades para encaminar proyectos de beneficio para la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Implementar una nueva filosofía que permita a la Asociación Alianza para el Progreso mejorar constantemente en el aspecto administrativo.
- Facilitar los medios y conocimientos necesarios para el acceso, manejo y optimización de su uso.
- Fomentar una mejor relación entre los socios y entre las unidades del Directorio para mejorar el desempeño de la organización.
- Buscar condiciones especiales de carácter ventajoso para la Asociación.
- Promover el desarrollo de actividades educativas y sociales que permita mejorar el desempeño y la relación entre socios.
- Conseguir la firma de convenios con entidades privadas y gubernamentales que ofrezcan llevar a cabo el desarrollo de los socios y de la organización misma.

4.2.4. METAS

Las metas a alcanzar la Asociación Alianza para el Progreso se basan específicamente:

- Incrementar de recaudaciones correspondiente a mensualidades, en un 20% antes de finalizar el año 2011.
- Diseñar una nueva estrategia y su respectiva implementación, con la finalidad de cambiar la imagen y la estructura de la Asociación Alianza para el Progreso.
- Implantar un incentivo para los empleados que logren alcanzar y/o superar las propias metas, establecidas por la gerencia.

- Capacitación del recurso humano dentro del área que este se desempeñe con la finalidad de mantenerlo como personal fijo.

4.2.5. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

La Asociación necesita establecer las siguientes estrategias para llevar a cabo su Administración.

- Buscar condiciones especiales de carácter ventajoso para la Asociación.
- Implementar el nuevo Sistema de Administración para implementar la nueva filosofía organizacional.
- Difundir la buena relación entre los socios, a través de las convivencias, para de esta manera implantar la nueva filosofía de la Asociación Alianza para el Progreso.
- Reforzar la capacitación partiendo de las necesidades del microempresario.
- Capacitar a los miembros del Directorio para contar con funcionarios capacitados para sus funciones.
- Establecer una comisión de evaluación que siga y evalúe el proceso de cambio, misma que deberá emitir un informe a la Asamblea General cada mes.
- La Asociación Alianza para el Progreso durante el tiempo de cambio buscará captar nuevos socios y de esta manera incrementar su capital con el cual se financiarán los nuevos proyectos, además se capitalizarán los aportes de los socios.
- Enfrentar a los riesgos formulando proyectos a largo plazo que generen rentabilidad económica a los asociados.
- Acudir a instituciones u organizaciones privadas o públicas por apoyo institucional.

Las estrategias definidas requieren de la participación de todos los recursos y áreas de la Asociación Alianza para el Progreso, para alcanzar los objetivos a largo plazo, para de esta manera aprovechar de forma efectiva las fortalezas, tratando de vencer las debilidades, sacando provechos de sus oportunidades y evitando las amenazas.

4.2.6. PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

Los siguientes principios y valores permitirán a la Asociación Alianza para el Progreso tener una conducta digna de una organización encaminado a la mejora.

- **SOLIDARIDAD.**

En nuestra organización estamos identificados con nuestros asociados, por esto día a día brindamos nuestro mejor esfuerzo para buscar condiciones que les permitan satisfacer sus necesidades y cumplir sus aspiraciones.

- **LEALTAD**

Todos los integrantes de la Asociación Alianza para el Progreso están comprometidos con el quehacer de la organización, identificados con los objetivos que persigue, y en las dificultades a ser defendidas con esmero, privando en todo momento el interés de la organización antes que el individual.

- **TRANSPARENCIA.**

Trabajar en apego irrestricto a los principios éticos y morales, manteniendo coherencia entre estos y el accionar de las personas que integran la organización solidarista, garantizando además el acceso a la información de forma ágil y oportuna.

- **IGUALDAD.**

La Asociación está compuesta por personas que comprometen sus recursos para el bien común, y desde el día en que se convierten en socios adquieren los mismos derechos y obligaciones. Por lo que no se antepondrán los intereses de uno sobre otro y no habrá diferencia de tratamiento para con ninguno.

- **EXCELENCIA.**

Los socios son las personas más importantes para la organización, procurando que el servicio a ser ofrecido exceda sus expectativas.

- **TRABAJO EN EQUIPO**

El trabajo en equipo permite implementar la responsabilidad laboral y la cooperación de los socios para poder explotar sus habilidades y competencias y cumplir así una determinada meta bajo un mismo parámetro.

- **RESPECTO**

La organización fomenta el respeto con el fin de tolerar las personalidades, las decisiones, las culturas de los asociados, ya que este grupo es pluricultural.

- **DISCIPLINA**

Al cumplimiento de las normas y reglas establecidas por la Asamblea General de la Asociación Alianza para el Progreso, para de esta manera llevar a cabo con efectividad sus operaciones.

4.3.ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

El análisis de los factores internos permite determinar las fortalezas y debilidades que posee la Asociación Alianza para el Progreso en cuanto a su capacidad para el alcance de sus objetivos.

La identificación de los problemas internos de la Asociación Alianza para el Progreso, se determinó con la convivencia diaria, con las personas que administran esta organización.

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.

Este análisis considera las fortalezas y debilidades que tiene la Asociación en efectuar el proceso Administrativo.

a) **Planificación:** la Asociación no realiza una planificación de las actividades a durante todo el año por lo que no anticipa a las decisiones, no determina objetivos (generales y específicos), no determina parámetros de trabajo, no designa tareas ni recursos, tampoco se anticipa a los problemas que se pueden presentar al ejecutarse actividades no programadas.

➤ Los programas crediticios, sociales y culturales y de beneficencia no son administrados adecuadamente ya que no existe una planificación, ni se determinan objetivos.

➤ Los objetivos generales y específicos no están bien definidos y a pesar de que se cuenta por escrito algunos miembros del Directorio desconocen cuáles son los objetivos que persigue la Asociación.

➤ Las políticas crediticias y con respecto a los socios, a pesar de estar aprobadas en las Asambleas, no se las ha recopilado, razón por la que no se han dado a conocer a los socios.

Los Directivos al no desarrollar una buena planificación no contribuyen al alcance de los objetivos de la Asociación perjudicándolo en su desarrollo.

b) Organización de la empresa.

La organización de la Asociación Alianza para el Progreso, está formalmente establecida en los estatutos, pero no se ha diseñado un verdadero organigrama estructural y pese a estar definido las funciones de cada área (estatutos) los miembros del Directorio desconocen de los niveles de autoridad y de jerarquía, e impidiendo la comunicación.

La Asamblea General pese a ser el organismo superior en la estructura organizacional de la Asociación Alianza para el Progreso, sin embargo algunos socios no se consideran importantes ya que en ocasiones dejan que el Directorio tome las decisiones.

c) Liderazgo

El liderazgo se encuentra a cargo del Presidente, que pese a no contar con una preparación ha realizado un buen trabajo, con su carisma y don de gente se ha ganado la confianza de los socios.

El líder enfocó su trabajo en la Administración por confianza, brindando apertura a todos los miembros del Directorio.

d) Capacidad de Servicios

El servicio a los socios al no ser programados ni controlados genera problemas y disgustos.

Los programas crediticios al no ser programados y controlados, generan perjuicios tanto a los socios como a la organización.

4.4. ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

“El análisis del entorno es necesario realizar para evaluar el macro ambiente que rodea a la Asociación Alianza para el Progreso, mismo que determina las oportunidades y amenazas que genera el mercado”.

El análisis de los factores externos consiste en estudiar las fuerzas que afectan al desempeño de la organización por lo tanto determina las posibilidades de éxito o fracaso. Dichos factores o fuerzas se clasifican y se visualizan en el siguiente gráfico.

GRÁFICO N.- 8
AMBIENTE EXTERNO DE LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO



Fuente: Oscar León, Administración Financiera-Fundamentos y Aplicaciones
Elaboración: Autora

FACTORES ECONÓMICOS

Diagnóstico Económico del Ecuador

En la actualidad Ecuador vive una época de cambios importantes en el aspecto económico. Los altos precios de los productos básicos han ocasionado que el país enfrente una situación de alta liquidez, pero que al mismo tiempo ha contribuido al deterioro de las variables macroeconómicas, como el PIB y el costo de la canasta básica, llevando a altas tasas de inflación.

Hasta el 2010 Ecuador registraba una tasa de crecimiento promedio de 3,6% misma que fue considerada baja en la región, ya que superaba únicamente a Venezuela y Chile, países que crecieron 1,9% y 3% respectivamente, esto significó que la inversión extranjera se desmotivará.

Otro aspecto negativo del país es la deuda externa, actualmente el gobierno no ha podido cumplir con esta obligación optando por los refinanciamientos constantes con instituciones y organismos internacionales, las posibilidades económicas del país solo permite cubrir los intereses de dicha deuda.

Al mismo tiempo el país está sumido por corrupción provocando falta de profesionalismo y honradez al trabajo, llevando con esto a que muchos funcionarios del Estado tiendan al enriquecimiento ilícito.

Por otro lado Ecuador confronta una época de ideales contrapuestos en materia de comercio exterior y de inserción internacional que no le ha permitido desenvolverse efectivamente en un mundo globalizado, y por consiguiente el país no deja de ser subdesarrollado.

a) Crecimiento Económico y Producto Interno Bruto

El crecimiento económico consiste en analizar el ritmo al que aumenta la producción de bienes y servicios de un determinado país. Esta variable económica se refleja en el gasto o consumo de las familias. Cuanto mayor crecimiento económico, mayor será el consumo y más fácil será incrementar las ventas. Este crecimiento alivia la presión competitiva, ya que las empresas no tienen que luchar necesariamente entre sí para mantener e incrementar su actividad.

El crecimiento económico en el Ecuador se ha sustentado en la exportación de algunos bienes primarios, considerándose como una economía de exportación, fundamentada por las ventas que el país realiza: de petróleo crudo, banano, cacao y flores, pero según la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) el crecimiento de Ecuador y de la región en el año 2011 se basa también, en el impulso del consumo privado, debido a que los indicadores laborales y de crédito han mejorado.

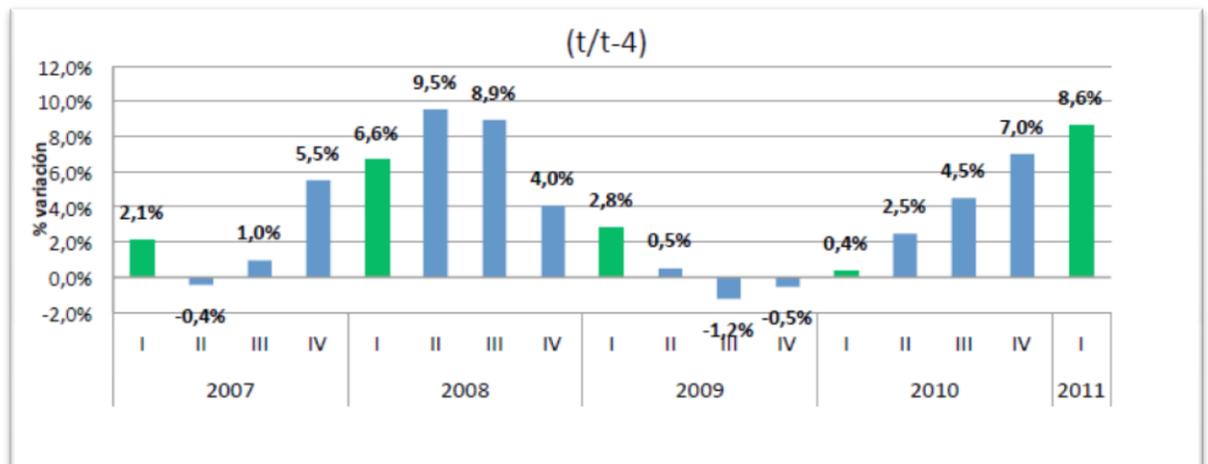
El crecimiento económico 2011 de la región, estará encabezado por Panamá (8,5%), seguido por la Argentina (8,3%), Haití (8,0%) y el Perú (7,1%).

Les siguen Uruguay con 6,8%, el Ecuador (6,4%), Chile (6,3%) y Paraguay (5,7%). En tanto, el Brasil y México crecerán 4,0%, Venezuela 4,5% y Colombia 5,3%. Además se pronosticó que el crecimiento de Ecuador para el año 2012 será de 4%.

Las cifras presentadas por la CEPAL han sobrepasado las expectativas de crecimiento del propio Gobierno ecuatoriano, ya que la previsión de crecimiento inicial para este año era del 5.06%.

Este crecimiento se refleja en las Cuentas Nacionales Trimestrales del Banco Central del Ecuador en el 2011, ya que determinó que el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador continúa su proceso de crecimiento; estableciendo un 8.6% en el primer trimestre de este año, con relación a su similar período del 2010; este incremento responde a factores internos de la economía como el crecimiento de la inversión, de la producción interna, del consumo de los hogares y de las exportaciones.

GRÁFICO N.- 9
 PIB TRIMESTRAL: CRECIMIENTO ANUAL 2007- 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaborado: Banco Central del Ecuador

Además el Sector no Petrolero de la economía, se incrementó en 8,2%, mismo que se sostiene por un alto incremento de la Inversión Interna: 16,7%, con respecto al mismo trimestre del año anterior; este incremento inusual dentro de las industrias se destacan: Maquinaria y Equipo, que creció un 18.4%; Construcción, 17.1%; Metálicos y no Metálicos estructuras como planchas metálicas, cerámica, etc. en 5.68%.

La actividad del Sector de la construcción presentó un incremento del 17.5% en relación al primer trimestre del 2010, esta evolución se generó, por la continuación de los proyectos de infraestructura civil ejecutados por el Estado y por los programas inmobiliarios privados y públicos.

El crecimiento a nivel de sectores se observa en el siguiente cuadro:

CUADRO N.- 17
CRECIMIENTO POR SECTORES – PRIMER TRIMESTRE 2011

SECTOR	INCREMENTO
Transporte y Almacenamiento	46,8%
Construcción	17,1%
Productos de la Refinación de Petróleo y Gas	44,9%
Productos de la Caza y de la Pesca	34,5%
Productos de la Madera	28,1%
Productos Alimenticios	27,7%
Productos Elaborados de Carne y Otros Productos Cárnicos	19,2%
Productos Minerales Básicos	13,4%
Consumo de los hogares ecuatorianos	7,6%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Autora

El crecimiento económico obedece a una política activa del Gobierno Nacional, que en los últimos años mediante política fiscal ha incrementado los gastos del sector público así como ha fijado nuevos impuestos, a fin de estimular la inversión hacia los diferentes sectores de la economía nacional. Simultáneamente a este crecimiento en la demanda de inversión y de la producción, se registra un importante aumento del consumo en los hogares ecuatorianos, esto es; del 7,6%. Otro factor que han influido en este crecimiento

de la economía, es la política crediticia, ya que esta se incrementó en el 27,4% en idéntico período, con lo cual, al primer trimestre del 2011 su saldo llegó a US\$15,560 millones, que corresponde al 30% del PIB, es decir a la tercera parte de la economía.

Este crecimiento está ligado al empleo que se sustenta profundamente en la producción nacional, pero no se ha llegado aún a las metas deseadas por el Gobierno Nacional y por ende sigue existiendo desempleo en ciertos sectores especialmente en jóvenes y mujeres.

b) Inflación

*Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios existentes en una economía; crecimiento medido y observado mediante la evolución de algún índice de precios.*²⁹ Cuanto mayor es esta tasa, más se devalúa el dinero y reduce el consumo de las familias. Las empresas por el lado de los costes tienen una subida de las materias primas y tiende a reducir sus beneficios.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.³⁰

En julio de 2011, la inflación general mensual del IPC fue de 0.18%, superior al nivel mínimo registrado en junio del mismo año (0.04%). La inflación anual mantiene su tendencia de crecimiento desde inicios de año, ubicándose en junio de 2011 en 4.44% versus 3.40% en junio de 2010.

Durante el período acumulado de 2011, la mayor inflación se registró en las divisiones de consumo de Prendas de Vestir y Calzado (5.35%), Muebles y Artículos para el hogar (4.41%) y Alimentos y bebidas alcohólicas (4.21%), Es decir la variación de la inflación ha generado un alza en el costo de la canasta básica sobre todo, de productos de primera necesidad.

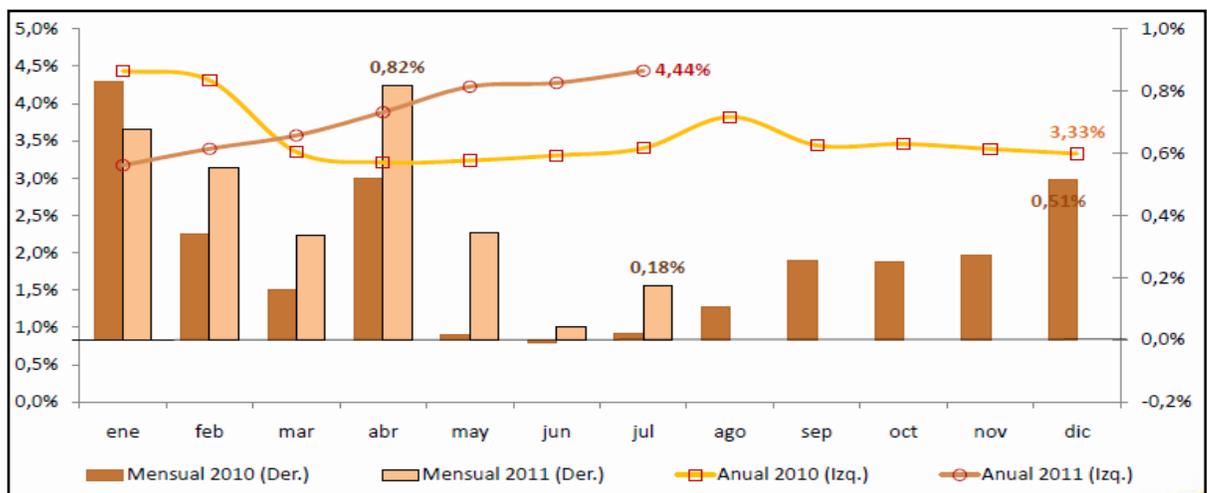
²⁹ FRANCISCO, Cristián Larroulet, Economía, Ediciones McGraw Hill, Madrid España, 1995, p. 478

³⁰ Banco Central del Ecuador.

La canasta básica familiar de mayo (2011) se ubicó en \$557,43, cifra superior a la registrada en el mismo período del 2010, cuando esta fue de \$538,89, el aumento registrado en mayo según el INEC³¹, generó una restricción presupuestaria en el consumo de \$64,63 respecto al ingreso promedio establecido de \$492,80 en una familia constituida por cuatro miembros, índice incorporado desde enero por el aumento salarial decretado por el Gobierno.

GRÁFICO N.- 10

INFLACIÓN MENSUAL Y ANUAL DEL ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Banco Central del Ecuador

La inflación constituye una amenaza para la Asociación Alianza para el Progreso ya que afecta a los costos de producción para los socios fabricantes, al trabajo que generan estas microempresas.

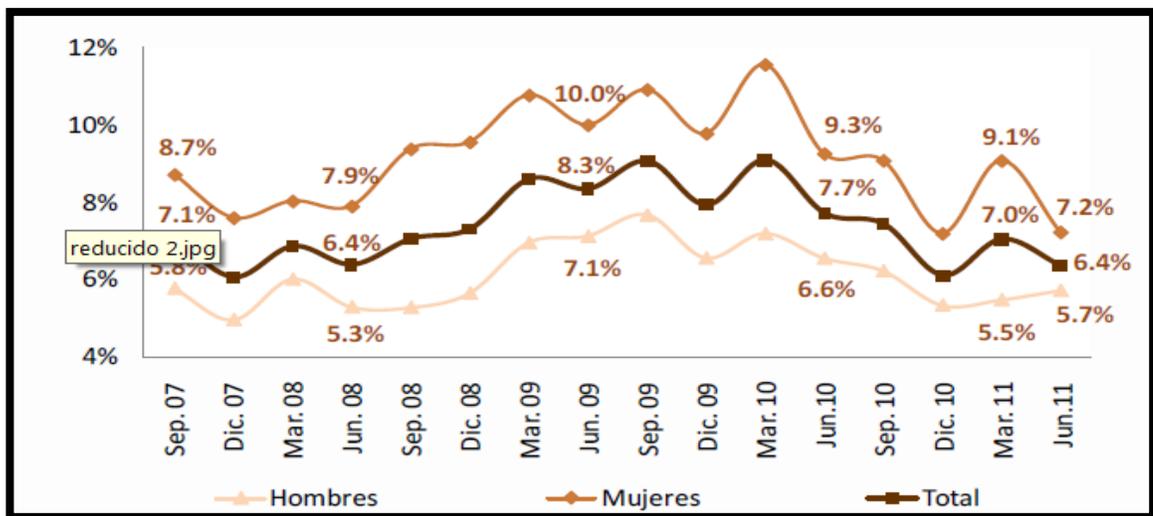
c) Tasas de Desempleo.

La principal innovación de John Maynard Keynes consistió en afirmar que el desempleo puede deberse a una insuficiencia de la demanda y no a un desequilibrio en el mercado de trabajo. Esta insuficiencia se puede producir porque la inversión planeada (la inversión que quisiera realizar los empresarios) es menor que el ahorro disponible.

³¹ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La tasa de desempleo en el Ecuador, en el primer trimestre del 2011, se ubicó en 7%, mientras que en junio de 2011, la tasa de desocupación total fue de 6.4%. Por sexo, el 7.2% de las mujeres que conformaron la PEA se encontraron desocupadas, mientras que la desocupación de los hombres se ubicó en 5.7%, las dos tasas con respecto a la PEA de su respectivo género. Las cifras muestran que la disminución del desempleo de las mujeres provocó una disminución de la tasa de desocupación total de junio de 2011.

GRÁFICO N.- 11
DESOCUPACIÓN TOTAL POR SEXO

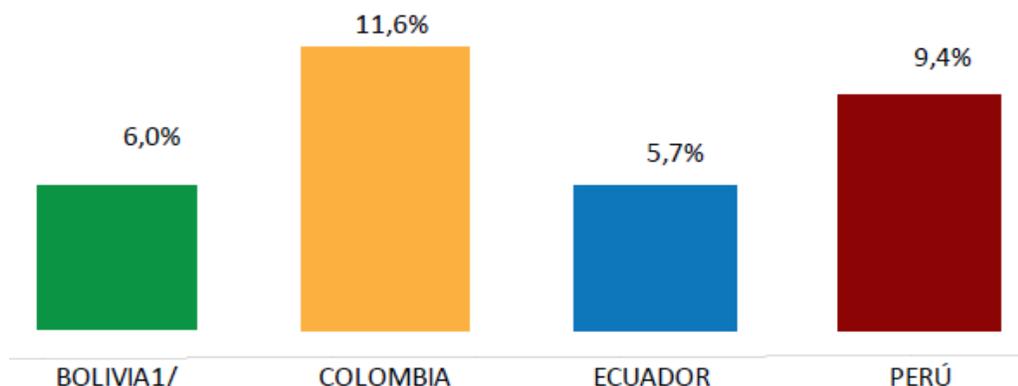


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Banco Central del Ecuador

Según datos estadísticos proporcionados por la Comunidad Andina de Naciones registró que la tasas de desempleo abierto trimestrales durante el 2011 fue menor en relación a los dos años anteriores.

Ecuador presenta la menor tasa de desempleo (5,7%)a nivel de los países de la Comunidad Andina. Adicionalmente, se observa que Colombia es el país con la mayor tasa de desempleo abierto (11,6%), seguido de Perú (9,4%), Bolivia (6,0%).

GRÁFICO N.- 12
PAÍSES DEL CAN: TASA DE DESEMPLEO ABIERTO, I TRIMESTRE DEL
2011 (EN PORCENTAJE)



Fuente: INEC
Elaborado: Comunidad Andina

d) Política Fiscal y Tributaria

La política fiscal es una política relacionada con la imposición o tarifas impositivas y el gasto público.

Durante los últimos años, el gasto público se ha convertido en el principal dinamizador de la economía del Ecuador y, sobre todo, se ha constituido en un instrumento clave para el enfrentar la crisis financiera internacional.

Lo señalado es importante porque el Ecuador, al no contar con política monetaria, pues en dolarización no es posible establecer control alguno sobre la oferta de dinero, la única alternativa para enfrentar los efectos externos de las crisis es la política fiscal, a través del gasto público.

En los últimos años producto del gasto público se han registrado déficits presupuestarios, para lo que el Gobierno ecuatoriano a través del Banco Central del Ecuador, ha vendido bonos en el mercado mediante las operaciones de mercado abierto y suplir de esta forma los déficits presupuestales.

La recaudación de impuestos en Ecuador se ha constituido en uno de los pilares del sistema económico vigente y por ende el manejo del gasto público es un factor básico para las decisiones de política fiscal y económica del país. En la actualidad el Gobierno conjuntamente con el Servicio de Rentas Internas ha tomado medidas para mejorar la recaudación tributaria y por consiguiente disponer de mejores ingresos.

En el periodo de enero - mayo del 2011, los ingresos tributarios crecieron 9,1% pese a la disminución de los ingresos por recaudación de IVA (-1,4%), arancelarios (-5,3%) y de los otros impuestos (-13,9%). Por su lado el impuesto a la renta se incrementó 36,3 (\$411.3 millones), al igual que el ICE que registró un crecimiento de 17,6%.

La cuenta de contribuciones a la seguridad social registro mayores ingresos en este periodo (\$399.1 millones).

El resultado operacional de las empresas públicas no financieras creció 55,2% frente al resultado del año anterior.

i. Régimen Simplificado Interno (RISE)

El Sistema Simplificado (RISE) que permite asegurar el control de un número importante de pequeños contribuyentes que entre los años 2005 y 2006 superaban los 2.38 millones y con ello, liberar recursos de la Administración Tributaria para el control del resto de contribuyentes. El Sistema Simplificado puede contribuir en la lucha contra la evasión y el fraude fiscal y se ha considerado como una medida de solución para la informalidad y el contrabando. A este proyecto se han sumado los socios de la Asociación Alianza para el Progreso que no poseían el RUC, generando así ingresos para el país. La Asociación Alianza para el Progreso al igual que las 8 Asociaciones que forman el Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos están en la obligación a cumplir con la contribución para con el país.

ii. Impuestos Verdes – ICE

El Estado en su política fiscal ha establecido una serie de reformas mediante la implementación de impuestos e inclusive dentro del aspecto ambientalista, para esta manera garantizar un medio ambiente sano y el uso sostenible de los recursos naturales,

motivando a la producción y el consumo de determinados bienes y servicios de forma responsable, en virtud de ello se ha establecido los impuestos ambientales, ecológicos o verdes.

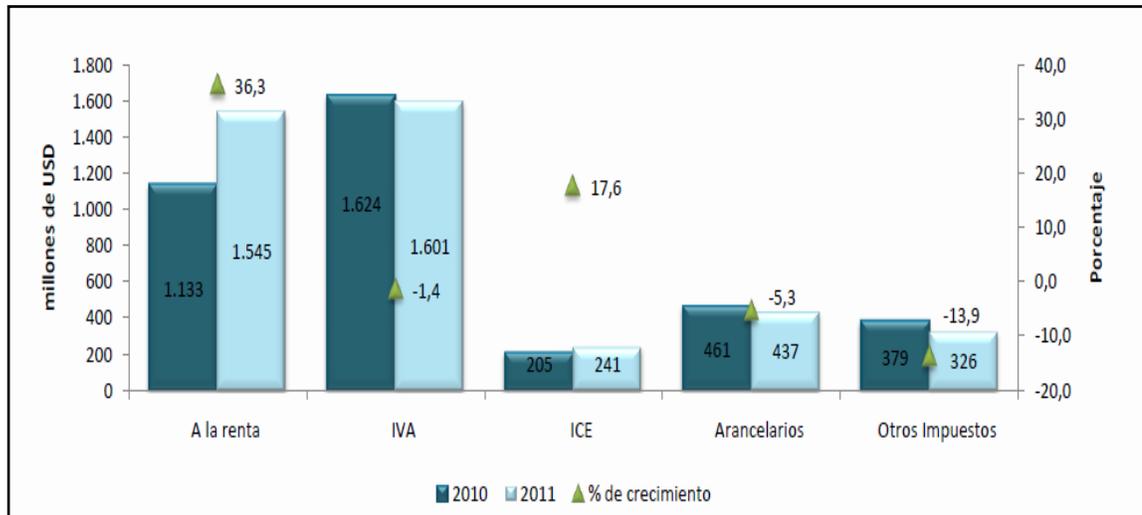
El Gobierno Nacional prevé recaudar 400 millones de dólares en el 2011, que van a ser destinados a la reestructuración de diferentes áreas de salud pública, para lo cual se contempla el incremento de impuestos a los cigarrillos, bebidas alcohólicas y vehículos. La propuesta, que se evaluó a raíz de la declaratoria de la emergencia de la salud, en enero 2011, los incrementos de impuestos no incluye a las medicinas y a las llamadas a celulares.

El incremento (0,02ctvs.)del valor de los cigarrillos, dejara al Estado 83,1 millones al año, mientras que el impuesto a las bebidas alcohólicas, dejara al Estado 22,1 millones.

Adicionalmente, la modificación de IVA e ICE para los vehículos lo que permitirá recaudar 102,6 millones de dólares, ya que se plantea un impuesto a la propiedad de los vehículos, que se calculará según el cilindraje y el valor comercial. Al menos el 97% de los vehículos pagarán 30 dólares anuales al momento de matricular el automotor, mientras que los carros de lujo pagarán hasta 5 000 dólares al año. No pagan el nuevo impuestos los vehículos híbridos, eléctricos y los vehículos de transporte público (institucional, taxis, escolar, etc.), de carga pesada, ambulancias, vehículos estatales y otros vehículos de uso productivo (con permiso de operación comercial).

Durante el período enero-mayo de 2011 se registraron incrementos importantes en la recaudación de los impuestos más relevantes como: el Impuesto a la Renta y el ICE, no así el IVA, impuestos arancelarios y otros impuestos que registraron una recaudación menor a la del año anterior.

GRÁFICO N.- 13
RECAUDACIÓN DE LOS PRINCIPALES IMPUESTOS INTERNOS
ENERO – MAYO: 2010 - 2011



Fuente: Ministerio de Finanzas
 Elaborado: Ministerio de Finanzas

e) Dolarización.

La dolarización que surgió como solución de la crisis monetaria que estaba atravesando Ecuador en el año 1999, bajo la Presidencia de Jamil Mahuad, misma que se implementó el 9 de Enero del 2000, se constituyo como una oportunidad para las empresas internacionales, debido a que esta es una moneda fuerte y reconocida a nivel internacional.

CUADRO N.- 18
VENTAJAS DE LA DOLARIZACIÓN

<ul style="list-style-type: none"> • Mayor participación en el Comercio Internacional
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del Costo de Capital, eliminación del riesgo cambiario, incremento en la inversión doméstica y externa.
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilización del Nivel de Precios, eliminación de la emisión inorgánica.

Fuente: Finanzas Internacionales, ZbigniewKozikowski.
 Elaborado: Autora

En una economía dolarizada el Estado pierde su capacidad para emitir dinero de acuerdo a sus necesidades externas o para enfrentar problemas externos, además el país renuncia a la soberanía sobre sus políticas cambiarias, monetarias y crediticias, dejándolas en manos del Sistema de Reserva Federal de los Estados Unidos.

CUADRO N.- 19
DESVENTAJAS DE LA DOLARIZACIÓN

<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida del “Señoreaje”, ingreso que percibe el Gobierno Nacional por impresión de su moneda.
<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de la capacidad de salvataje bancario. Deja de ser prestamista de última instancia.
<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de la capacidad de política monetaria autónoma.
<ul style="list-style-type: none"> • Algunas opciones incluso versan sobre la pérdida de soberanía.

Fuente: Finanzas Internacionales, ZbigniewKozikowski.
Elaborado: Autora

El sistema de dolarización de Ecuador ha permanecido estable gracias a:

- Los altos niveles del petróleo que han ayuda a reducir los déficit presupuestario generados por los últimos gobiernos.
- El Régimen Monetario y cambiaria ha implantado al dólar como moneda base, los mismos que favorecen al desempeño del país en su actividad exportadora.
- Las remesas de los inmigrantes ecuatorianos que generan ingresos al país, y ha mantenido la Balance de Pagos.

FACTOR POLÍTICO.

Ecuador tras una crisis política que duro más de 10 años ha logrado estabilizarse, aunque el actual Presidente de la Republica Rafael Correa, en los inicios de su mandato tuvo dificultades en estructurar el Congreso, debido a que el grupo de mayor

representación parlamentaria era el Partido Renovador Institucional Acción Nacional (PRIAN).

Tras una grave crisis, provocada por el enfrentamiento entre Correa y el Congreso, el Presidente consiguió en abril del 2007, tuviera lugar un referéndum acerca de la convocatoria de una Asamblea Constituyente que elaborara una nueva Carta Magna, eje vertebrador de todo el proyecto presidencial. Gracias a la acogida del pueblo ecuatoriano, el 30 de septiembre de ese año se celebraron los comicios para elegir a los miembros de la referida Asamblea Constituyente. En esa nueva cita electoral, la Alianza País de Correa logró mayoría absoluta en la Cámara.

Después de esta fecha se han dado lugar algunos referéndums y consultas populares, en las cuales las propuestas del Presidente Rafael Correa han tenido acogida.

Este análisis del entorno político, ha permitido identificar las reacciones de la Asociación Alianza para el Progreso en cada proceso político, además ha logrado tener una idea del riesgo político o riesgo país que tiene el Ecuador.

Ante esta situación la Asociación Alianza para el Progreso, busca preservar y salvaguardar los derechos constitucionales de sus socios, para que puedan ejercer el legítimo derecho al trabajo contemplado en la Constitución y Leyes de la República del Ecuador y tiene como principio fundamental el fortalecimiento grupal para llevar a cabo la comercialización de sus productos de manera eficiente. Para el cumplimiento de estos preceptos la Asociación ha gestionado con autoridades del Ministerio de Inclusión Económica y Social para ser reconocida como integrante de la Red Nacional de Organizaciones Sociales del Estado Ecuatoriano y así ser parte de los beneficios legales contemplados en la Constitución de la República.

FACTOR SOCIAL.

Los fenómenos sociales se relacionan con las siguientes variables: el desempleo, la pobreza, la educación, salud, migración y la inseguridad.

a) Pobreza.

Pobreza es un evento económico, en la que una persona carece de los ingresos suficientes para acceder a los niveles mínimos de atención médica, alimento, vivienda, vestido y educación³².

La pobreza surge porque los ingresos de una parte de la sociedad están por debajo de la media o promedio de una sociedad determinada o porque no trabajan pese a estar en capacidad de hacerlo.

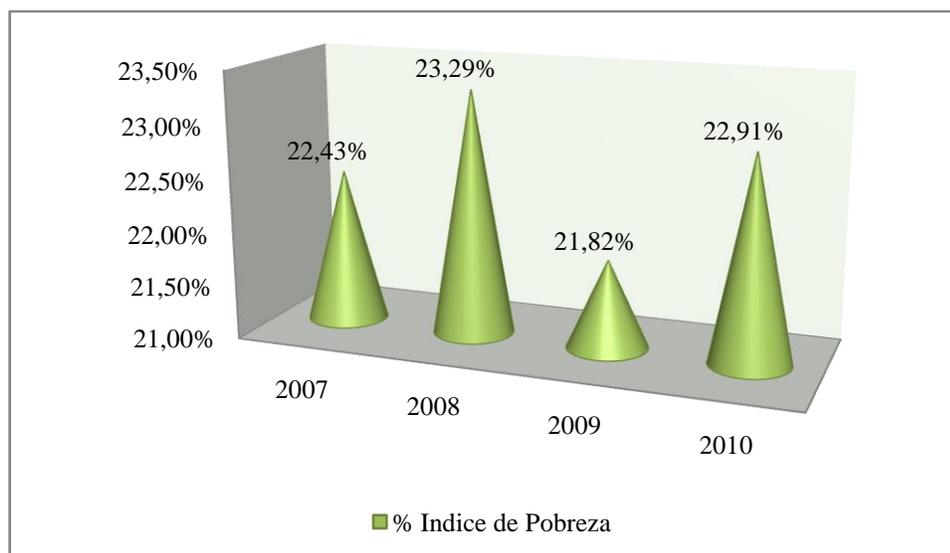
En el Ecuador la pobreza ha sido un factor que no ha permitido el desarrollo sostenible, es por esta razón que ha obligado al gobierno a mantener proyectos sociales como; el “Bono de Desarrollo Humano” que está en marcha desde el 2007, este bono se constituye como incentivo para los sectores más pobres, adultos mayores y discapacitados, que tiene como fin mejorar la calidad de vida de los ciudadanos ecuatorianos, así como el Bono de la Vivienda, acceso a los servicios de salud y otorgamiento de subsidios.

Los índices de pobreza e indigencia han ido disminuyendo con el pasar de los años, esto se debe a que el Gobierno ha invertido en el capital humano y por la generación de nuevas fuentes de empleo, no solo en el sector público, sino también en el privado que es el principal generador de fuentes de trabajo, pero pese a esto la pobreza en el Ecuador no ha desaparecido, por lo que este índice se encuentra aún muy por encima del promedio de los países de América Latina e inclusive tuvo un leve aumento en el 2008 debido a la crisis internacional.

Los reportes del INEC, registran que el índice de pobreza en 2007 fue del 22,43%, en 2008 de 23,29%, en 2009 de 21,82%, en 2010 del 22,91% y a junio del 2011 la cifra llegó al 19,24%.

³²<http://www.peopleandplanet.net/>

GRÁFICO N.- 14
ÍNDICE DE POBREZA DE ECUADOR 2007 - 2010



Fuente: INEC
Elaborado: Autora

b) La Educación.

La educación en el Ecuador es gratuita y obligatoria para los niños entre los 5 y 14 años de edad, es decir el Estado se encarga de otorgar la educación básica, además el gobierno ofrece útiles escolares, uniformes y desayuno escolar, con el fin de motivar a los hogares pobres a acceder a la educación, sin obligar a los niños a trabajar o mendigar.

La tasa de alfabetización del país es elevada, del 93%, debido a que el gobierno ha impulsado la campaña de alfabetización denominado “Yo si puedo”, de ahí que con la colaboración de estudiantes de los últimos años de diversos colegios han llevado la educación a zonas rurales de la provincias de: Bolívar, Chimborazo, Cotopaxi y Manabí, reduciendo así, en parte los índices de analfabetismo.

Los parámetros alcanzados con esta campaña permitieron a la United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO)³³ a declarar al Ecuador como “territorio libre de analfabetismo”, porque del 2007 al 2009 este proyecto consiguió reducir el analfabetismo de un 9,3% a un 2,7%, es necesario resaltar la labor que ha realizado el Gobierno Nacional para la erradicación del analfabetismo para jóvenes y adultos a través del Programa de Educación Básica Manuela Sáenz.

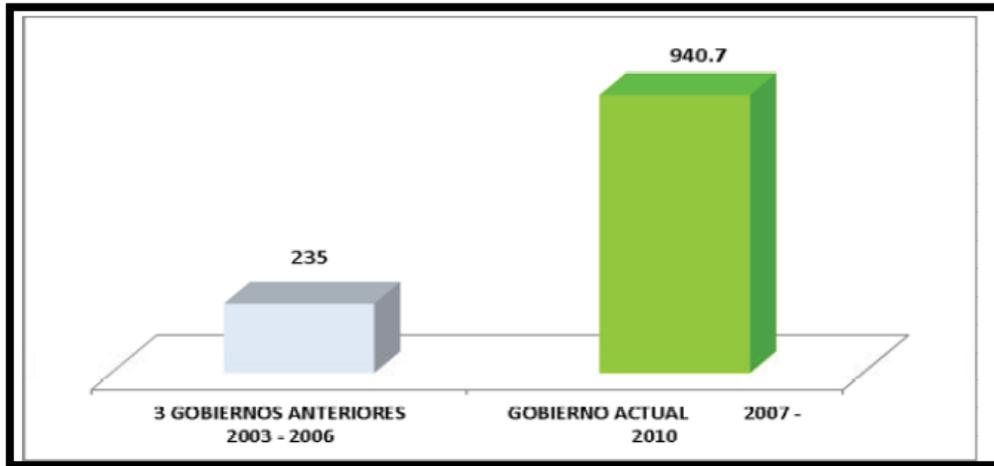
Durante los últimos años, el Gasto Público se ha convertido en el principal dinamizador de la economía del Ecuador y, sobre todo, se ha constituido en un instrumento clave para el enfrentar la crisis financiera internacional, ya que Ecuador al no contar con política monetaria, en la dolarización no es posible establecer control alguno sobre la oferta de dinero, la única alternativa para enfrentar los efectos externos de las crisis es la política fiscal, enfocada principalmente en el gasto público.

En este sentido, de acuerdo a la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina, CEPAL, el Ecuador es la nación con el mayor Gasto Público en relación al PIB para el año 2010.

El Gasto Público percibido en el 2010 alcanzó los 20.895 millones de dólares, mismo que representa un 4% más en comparación con el año 2009, el mayor gasto fue el destinado al Sector de la Educación con más del 19% del total.

³³UNESCO siglas en inglés; United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura de las Naciones Unidas).

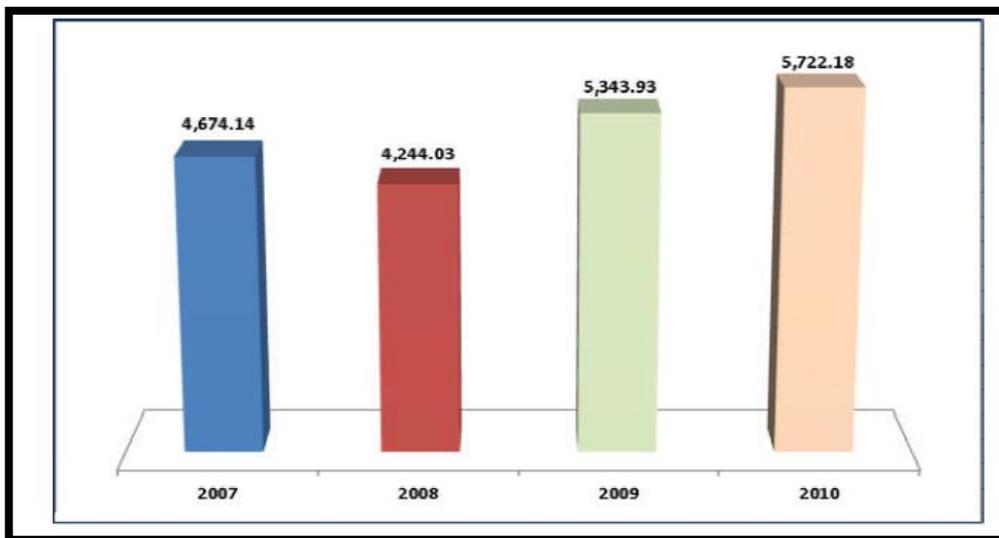
GRÁFICO N.- 15
INVERSIÓN EN EDUCACIÓN



Fuente: Ministerio de Finanzas
Elaboración Ministerio de Finanzas

El Ministerio de Inclusión Económica y Social señala que la inversión pública en Ecuador en los cuatro años de Revolución Ciudadana cuadruplica las realizadas en las administraciones anteriores.

GRÁFICO N.- 16
EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA



Fuente: Ministerio de Finanzas
Elaboración Ministerio de Finanzas

El crecimiento de los presupuestos destinados a Inversión Social en los últimos tres años, pasaron de tres mil 900 millones de dólares en el 2009, a cuatro mil 400 el 2010, y para este año la cifra aumentó a cinco mil 600 millones de dólares³⁴.

c) La Salud.

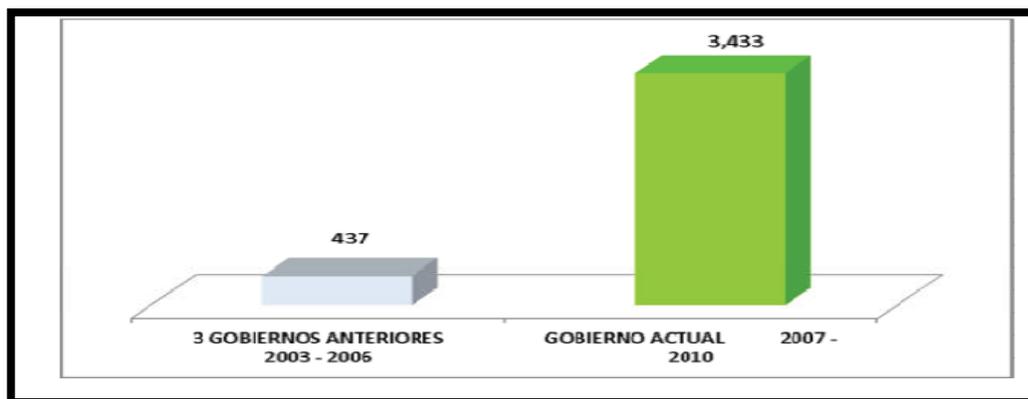
Los niveles de salud pública han mejorado en los últimos años. El Gobierno con la Aprobación de esta nueva Consulta busca que la mayor parte de los trabajadores cuenten con un sistema de Seguridad Social, y de esta manera ofrecer servicios de asistencia a la maternidad y dentales, seguros contra accidentes, pagos por compensación y discapacidad a los trabajadores y pensiones de jubilación. El sistema se financia por medio de las contribuciones de patronos, trabajadores y gobierno.

El gobierno se ha interesado en la salud de los ciudadanos, ya que a las empresas y al gobierno mismo les conviene e interesa una población sana, por esta razón Lenin Moreno encargado de la Vicepresidencia de la República lleva acabo el programa Manuela Espejo, mismo que se encarga de llegar con la atención médica a nivel nacional, con especialistas cubanos y ecuatorianos.

A partir del 2007 los montos destinados a salud, educación e inversión pública del Presupuesto General del Estado son significativamente superiores, hasta ocho veces más en estos rubros durante este período en comparación al período inmediato anterior, es decir que no es lo mismo generar una ejecución presupuestaria de 3.433 millones en salud entre el año 2007 y el 2010, que una ejecución de 437 millones entre los años 2003 –2006.

³⁴ Análisis del Informe de la Ejecución del Presupuesto General del Estado, Enero – Diciembre del 2010, realizada por la Comisión de Régimen Económico y Tributario y su Regulación y Control (Asamblea Nacional), Mayo 2011.

GRÁFICO N.- 17
INVERSIÓN EN SALUD



Fuente: Ministerio de Finanzas
Elaboración Ministerio de Finanzas

La Ejecución Presupuestaria del año 2010 hace referencia que el Gasto Público de Inversión y de Capital alcanza a los US\$ 6.426 millones, esto representa el 30% del Presupuesto General del Estado.

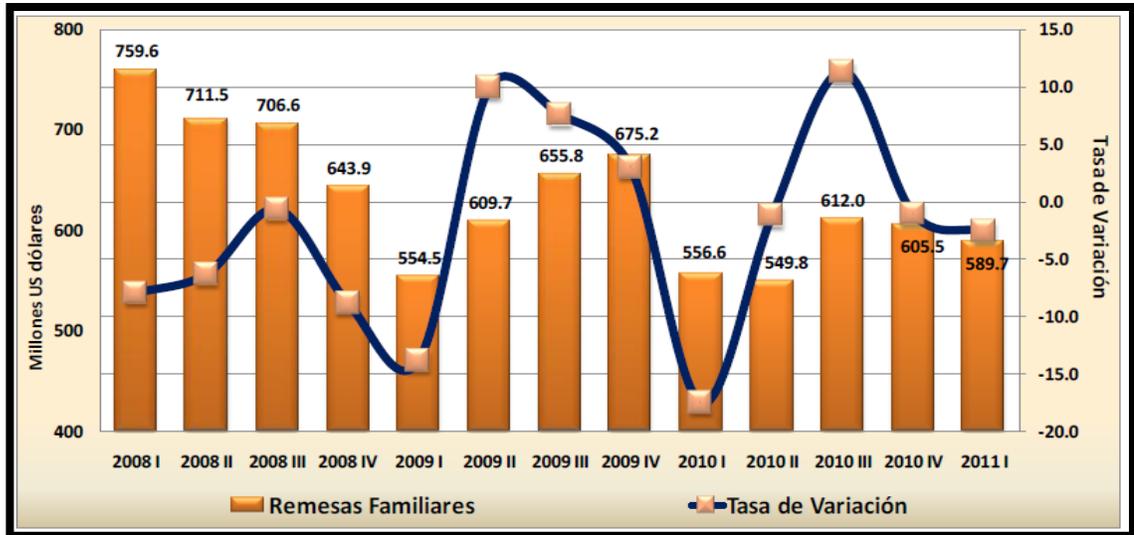
d) Migración.

La Migración es el desplazamiento de población que conllevan cambios de residencia más o menos permanentes, por lo común debidos a factores económicos, laborales, sociológicos o políticos. El desplazamiento turístico no es considerado migración.

La migración en Ecuador es un gran problema social que se elevó tras la crisis del 99, en el cual miles de ecuatorianos perdieron sus puestos de trabajo, el desempleo obligó a salir del país a miles de ecuatorianos a diferentes países como: España, Francia, Estados Unidos, etc., los ecuatorianos tomaron esta medida para mantener a sus familias y si bien incrementaron las remesas de los ecuatorianos en esos años de auge, sin embargo en la actualidad con la crisis mundial que viven otros países del mundo, ha dejado de ser una fuente importante para la economía del Ecuador en el aspecto de las remesas, ya que durante el primer trimestre de 2011 el flujo de remesas familiares que ingresó al país ascendió a USD 589.7 millones (28,64% menos a las remesas en el

primer trimestre del 2009), 2.9% inferior al presentado en el cuarto trimestre de 2010 (USD 605.5 millones) y mayor en un 5.9% comparado con el primer trimestre de 2010 (USD 556.6 millones).

GRÁFICO N.- 18
REMESA DE TRABAJADORES RECIBIDAS 2008 1ER TRIMESTRE – 2011
1ER TRIMESTRE (MILLONES DE DÓLARES)



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Banco Central del Ecuador

La participación absoluta en la distribución del flujo de remesas a nivel provincial, pone de manifiesto la concentración de este rubro en las provincias de Guayas, Azuay y Pichincha, que en conjunto suman USD 394.2 millones.

e) La Inseguridad.

La delincuencia y la inseguridad son los grandes problemas que está acarreado nuestra sociedad hoy en día.

Ecuador atraviesa por un grave período de violencia social, que se expresa en forma de violencia delincencial. Bandas grandes y pequeñas de avezados delincuentes asaltan, violan, secuestran y matan a inermes ciudadanos, creando una creciente angustia social.

Sin embargo, el Estado ecuatoriano lo que ha hecho es favorecer mediante la implementación de medidas blandas a todo acto delincencial y por otra parte ha endurecido las penas contra esos delitos y ha incrementado notablemente el número de policías, sobre todo en Quito y Guayaquil, que son las ciudades más agredidas por la delincuencia.

El Estado ha desplegado un significativo esfuerzo al aumentar el presupuesto policial, y ha declarado en emergencia a la Policía para movilizar recursos para armas y equipos, y desarrollar un plan nacional de seguridad y de esta forma dar respuesta a la exigencia de la ciudadanía, además se prevé establecer una nueva administración de Justicia ágil, un sistema de penas proporcionado a la gravedad de los delitos y un sistema carcelario que permita la rehabilitación.

CUADRO N.- 20

PRINCIPALES DELITOS QUE SE LLEVAN A CABO EN ECUADOR

Contra la Propiedad	- Hurto - Robo
Contra las Personas	- Secuestro Express
Contra la vida	- Asesinato - Sicariato
Narcotráfico	- Lavado de dinero - Producción y comercialización
Otros	- Pandillas Juveniles - Trata de personas

Fuente: Investigación propia
Elaborado: Autora

El ambiente social que rodea a la Asociación Alianza para el Progreso: se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de cada uno de los socios. Además el grado de responsabilidad de los socios impulsa al mejoramiento, dejando a un lado las diferencias ideológicas al momento de tomar una decisión, para alcanzar conjuntamente los objetivos de la Asociación debido a que goza de un mismo entusiasmo de superación.

FACTOR TECNOLÓGICO.

Los avances tecnológicos como las telecomunicaciones, la informática y la electrónica, son los que más influencia han tenido en el cambio de hacer negocios y administrar empresas.

Los costos de la tecnología de punta, es todavía un problema para el país y para las empresas nacionales.

Los cambios tecnológicos son obstáculos para las empresas porque cada vez que se implementa una nueva tecnología, debe ser remplazado por otra nueva, mismos que resultan costosos e imposibles de aplicar en las microempresas y por ende no le permite desarrollar.

Ante esta situación las empresas y microempresas han logrado enfrentar en una medida que les permitan sobrevivir en un ambiente cambiante, que lo puede lograr implementando un buen sistema de administración que busque oportunidades y ventajas de crecimiento estimulando la inversión por lo que habría de crear nuevos servicios y productos para el consumidor final

La Asociación Alianza para el Progreso se desenvuelve en un entorno estable, es decir es un ambiente simple, integrado y poco hostil, de ahí que la Asociación puede desarrollar estrategias a corto plazo usando la misma tecnología, esta condición también es vivida por los socios que tienen que asumir cambios lentos en sus procesos productivos y de comercialización, que genera una desventaja con las empresas que utilizan tecnología de punta.

PERFIL DE LA CAPACIDAD EXTERNA DE LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO.

La influencia del ambiente externo ha impulsado a la Asociación Alianza para el Progreso a desarrollarse en un ambiente Globalizado y competitivo.

El análisis del ambiente externo permite determinar las oportunidades y amenazas del medio en el que se desarrolla la Asociación Alianza para el Progreso, de acuerdo a la influencia de los factores políticos, sociales, económicos, fiscales y tecnológicos, se puede determinar si este genera una oportunidad o amenaza.

Influencia de los Factores Económicos.

CUADRO N.- 21
ANÁLISIS DE FACTORES ECONÓMICOS

FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Inflación estable			X				X		
Tasa de crecimiento anual	X						X		
Tasa de desempleo					X			X	
Tasa pasiva alta	X							X	
Tasa activa alta					X			X	
PIB		X						X	
Globalización		X					X		
Dolarización				X			X		
ALBA	X							X	
Nuevos impuestos				X			X		
RISE	X						X		
SUBTOTAL	5	2	0	2	2	0	6	5	0
TOTAL	7			4			11		

Fuente: Investigación Propia
Elaboración: Autora

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los factores económicos constituyen oportunidades para el desarrollo de la Asociación Alianza para el Progreso, ya que el país en los últimos años ha mantenido una estabilidad económica, además el Gobierno ha impulsado el desarrollo de las pequeñas empresas.

Por otro lado el desempleo sigue siendo una amenaza para los microempresarios ya que aumenta el comercio informal. La creación de nuevos impuestos también constituye una

amenaza ya que puede aumentar los precios de los productos que comercializan los microempresarios.

CUADRO N.- 22
ANÁLISIS DE FACTORES POLÍTICOS

FACTORES POLÍTICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Gobierno Actual – plan			X				X		
Los Partidos políticos					X			X	
Estabilidad política	X						X		
Nuevos políticas					X			X	
Imagen política	X						X		
SUBTOTAL	2	0	1	0	2	0	3	2	0
TOTAL	3			2			5		

Fuente: Investigación Propia
Elaboración: Autora

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El Gobierno del Eco. Rafael Correa, ha estabilizado la política en el país, fomentando una buena imagen a nivel internacional, la estabilidad política genera una oportunidad para desarrollar proyectos a largo plazo, pero siempre teniendo en consideración que los partidos políticos pueden incidir en la política del país.

CUADRO N.- 23
ANÁLISIS DE FACTORES TECNOLÓGICOS

FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a nuevas tecnologías					X		X		
Cambio tecnológico					X		X		
Costos de Tecnología				X				X	
Adaptación al cambio tecnológico			X					X	
SUBTOTAL	0	0	1	1	2	0	2	2	0
TOTAL	1			3			4		

Fuente: Investigación Propia
Elaboración: Autora

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El cambio tecnológico se considera una amenaza para los microempresarios que forman parte de la Asociación Alianza para el Progreso ya que el costo de la tecnología de punta es muy elevada y si no se la adquiere quedarían rezagados por los grandes productores.

CUADRO N.- 24
ANÁLISIS DE FACTORES SOCIALES

FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Inclusión Laboral	X						X		
Disminución de Pobreza	X						X		
Mejora de Calidad de vida	X						X		
Gasto Público		X						X	
Campaña de Alfabetización	X						X		
Retorno de Migrantes					X			X	
Campañas de Salubridad	X						X		
Incremento de la delincuencia				X			X		
Bonos: Educación, Solidario, Discapacidad					X			X	
SUBTOTAL	5	1	0	1	2	0	6	3	0
TOTAL	6			3			9		

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: Autora

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El incremento del Gasto Público como consecuencia de la recaudación fiscal ha generado grandes beneficios a los ciudadanos ecuatorianos, ya que el gobierno ha emprendido en una infraestructura a nivel nacional en aspectos de la construcción, la educación y salud fundamentalmente.

El Bono de Desarrollo Humano entregados por el Gobierno al sector necesitado han generado conformismo en quienes reciben el mismo y por tanto no han contribuido en el desarrollo del país.

La delincuencia sigue en incremento por el ingreso de ciudadanos de otras nacionalidades, que pese haberse incrementado la dotación de policías en las ciudades más vulnerables no se ha logrado desterrar este problema.

Conclusión del análisis del perfil externo de la Asociación Alianza para el Progreso.

Los factores económico, político, social y tecnológico han influido de u otra forma en el desarrollo de la Asociación, sin embargo la inestabilidad económica, política y social que vive el país, constituye un limitante para el desarrollo de las empresas ocasionado por el estímulo hacia la inversión.

La política emprendida por el gobierno sobre las nuevas reformas tributarias han contribuido hacia la protección al productor nacional, ya que la prohibición de las importaciones sobre: autos, autopartes, celulares, llantas y artículos de línea blanca, misma que ha favorecido la producción nacional por lo que las exportaciones han tendido a disminuir.

4.5. ANÁLISIS FODA DE LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO

CUADRO N.- 25
ANÁLISIS EXTERNO

MACROAMBIENTE		
ASPECTO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Inflación		El crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios genera en una economía desestabilizadora que ha permitido a los microempresarios incrementar los precios de sus bienes e insumos.
Globalización	La Globalización permite la apertura de mercados, integración y colaboración entre empresas y países, que conlleva al desarrollo económico.	El ingreso de multinacionales o economías potenciales, no permite el desarrollo de las microempresas ya que no pueden competir con los bajos precios que ofrecen.
Área de Libre Comercio Bolivariana – ALBA	La competencia entre países en vías de desarrollo es más oportuna ya que tienen la misma capacidad de producción y comercialización	

	FACTORES INTERNOS	ECONÓMICOS
Inflación		Los cambios constantes en la inflación mantiene su tendencia de crecimiento, pues, desde inicios de año hasta junio de 2011 se ubico en el orden del 4.44% frente a la de idéntico periodo del año 2010 que se fijo en el 3.40%, misma que ha contribuido al incremento en el costo de la canasta básica familiar.
Crecimiento Económico	El crecimiento del Sector no Petrolero de la economía, se incrementó en 8,2%, mismo que se está dado por el crecimiento del sector manufacturero.	
Déficit Fiscal	La inversión del Gobierno Nacional en proyectos sociales ha impulsado la mejora de la Calidad de vida de las personas.	
Dolarización	Esta medida ha permitido la internacionalización y la fácil comercialización de los productos nacionales, además ha beneficiado al país	Importa inestabilidad económica de EEUU en periodos de recesión.

	porque es una moneda fuerte al determinar las tasas de cambio.	
Tasas de desempleo	El Gobierno Nacional ha desarrollado obras de infraestructura sobretodo en el sector de la salud, mediante la dotación de infraestructura contribuyendo a reducir en parte el desempleo.	El aumento de la tasa de desempleo ha contribuido hacia la inseguridad incrementando la delincuencia y el desorden social que afecta a los ecuatorianos.
Político	El aspecto de la democracia emprendida por el Gobierno ha contribuido en la confianza de las diferentes contiendas políticas que ha llevado hacia una estructuración de los diferentes poderes del Estado, permitiendo con esto la credibilidad de los inversionistas.	
Social	La nueva ley de educación implementada por el Gobierno y el acceso a la salud, permitirá tener una población capaz y eficiente de dirigir el destino de los individuos.	El aumento de la delincuencia y la pobreza, constituye un escollo para el desarrollo de los diferentes sectores productivos.

Tecnológico	La innovación emprendida por diversos sectores manufactureros ha contribuido al incremento de la producción.	Los costos excesivos de la tecnología importada, no permiten al acceso de contar con equipos con tecnologías de punta.
--------------------	--	--

Fuente: Investigación Propia
 Elaboración: Autora

CUADRO N.- 26
ANÁLISIS INTERNO

MICROAMBIENTE		
ASPECTO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Planificación		La Asociación Alianza para el Progreso tiene grandes problemas ya que, no realiza una planificación anual que le permita comparar los alcances de las actividades realizadas.
Organización		No existe un organigrama estructural que le permita determinar el nivel de autoridad y las funciones de cada una de las áreas que forman parte del Directorio.
Dirección		Sin consideración el enfoque claro al realizar las actividades administrativas.
Integración	El compartimiento del espacio de trabajo, genera un ambiente de confianza, además los eventos realizados para la integración poco a poco ha dado resultado.	

Control		El grupo de fiscalización no realiza el control del manejo de los recursos, ni controla las operaciones realizadas.
Financiero	Los microempresarios financian cualquier proyecto o actividad, el esfuerzo lo realizan con el fin de mejorar sus puestos de trabajo.	
Servicios		El socio no se siente satisfecho con el servicio que ofrece las Asociación, ya que no se sigue un proceso que efectivice las operaciones de la organización.

Fuente: Investigación Propia
 Elaboración: Autora

Conclusión del Diagnostico FODA

La Asociación Alianza para el Progreso de acuerdo con el análisis FODA, tiene problemas en el proceso Administrativo; ya que no existe planificación de sus actividades, tampoco hay organización ni control, que impida la explotación de las capacidades.

Las oportunidades existentes en el entorno de la Asociación Alianza para el Progreso, son las adecuadas para el desarrollo de la organización, más aún cuando el Gobierno Nacional ofrece apoyo a los microempresarios.

La contribución al crecimiento económico ha permitido que las microempresas sean consideradas en las planificaciones del Gobierno.

Los socios de la Asociación Alianza para el Progreso, necesitan saber que tienen la capacidad de crecer y pueden desenvolverse en cualquier ámbito, por lo que es necesario proyectarse al alcance de objetivos.

Un Proceso de Administración y con ella una Gerencia Estratégica, permitirá mejorar el desempeño de actividades, enfocados en un servicio de calidad.

4.6.DETERMINACION DE VENTAJAS COMPETITIVAS.

Las Ventajas Competitivas que se van a generar con la aplicación de una Filosofía organizacional son:

- **Diferenciación:** en el ambiente laboral y corporativo.
- **Excelente clima organizacional:** permitiendo la toma decisiones eficientes, evitando controversias entres los socios y Directorio de la Asociación.
- **Financieramente rentables:** a comparación de las demás Asociaciones que forman parte del CCMNA.

CAPÍTULO V

5. MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

El Manual Administrativo es un elemento eficaz para la toma de decisiones en la administración, ya que facilita el aprendizaje y proporciona la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas de una organización; y por ende de la Asociación Alianza para el Progreso, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, y que constituyen fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades.

5.1. CONCEPTO

Los Manuales Administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados³⁵.

5.2. IMPORTANCIA

El manual administrativo será de gran importancia para la Asociación Alianza para el Progreso ya que permitirá:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Asegurar y facilitar al Directorio la información necesaria para realizar las labores que han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.

³⁵ MELINKOFF, Ramón, Los Procesos Administrativos, Editorial Panapo, 1ra Edición, Caracas, 1990.

- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación de los socios.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos inter-estructurales.

5.3.DISEÑO DE UN PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La Asociación Alianza para el Progreso debe seguir el siguiente Proceso Administrativo para mejorar su gestión administrativa:

Planificación: considerada como la primera etapa en el proceso administrativo, en el cual se determina los objetivos de la organización, además se define cómo se va alcanzar dichos objetivos. Este proceso de planeación debe realizarse en todas las áreas de la Asociación, ya que facilita los pasos sucesivos y las condiciones para llegar a los objetivos planteados.

Para que la Asociación Alianza para el Progreso realice una eficiente Gestión Administrativa debe seguir este paso ya que constituye el aspecto fundamental de la planificación estratégica.

Organización: El Directorio de la Asociación Alianza para el Progreso, debe disponer las actividades que se van a realizar con el fin de alcanzar los objetivos, es decir quiénes y cómo van a desarrollar las actividades.

Dirigir: El administrador enfoca al Directorio y colaboradores al alcance de objetivos de la organización, a través de la motivación.

Ejecutar: consiste en desarrollar las actividades planificadas, mismas que deben realizarse en el tiempo y con los recursos determinados.

Controlar: implica en evaluar el trabajo precisando los logros alcanzados, se enfoca en el cumplimiento de los objetivos, mismos que al no ser cumplidos necesitan de medidas correctivas.

5.4. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

El Directorio de la Asociación Alianza para el Progreso debe establecer políticas en relación; a los asociados, al área administrativa, al área operativa y al área financiera y contable, mismo que regulara las actividades de estos.

POLÍTICAS EN RELACIÓN A LOS ASOCIADOS.

- Los socios utilizarán y gozarán del local comercial, siempre precautelando y respetando a los demás socios.

- Los socios deben contribuir con las cuotas ordinarias o extraordinarias, necesarias para llevar a cabo la administración, conservación seguridad y reparación de los bienes comunes propios de la Asociación, así como para la Administración del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos.

- Los asociados deberán concurrir con voz y voto a la Asamblea General.

- El socio o arrendatario que ocupe el local, no podrá destinar este bien a actividades ilícitas que afecte a la buena imagen e integridad de la Asociación.

- Los socios al arrendar el/los locales tiene la obligación de dar a conocer al arrendatario los reglamentos internos que maneja la Asociación, para de esta manera evitar futuros problemas.

- Los socios o arrendatarios están prohibidos a dañar los bienes de la Asociación Alianza para el Progreso o del Centro Comercial de Mayorista y Negocios Andinos.

- Los socios o arrendatarios deben precautelar la seguridad de los demás socios y clientes, evitando realizar o guardar objetos o actividades peligrosas.

- Los socios están en la obligación de reparar, mantener y mejorar cada uno de sus locales comerciales, es también responsable reponer o recompensar los daños producidos a los demás socios y al CCMNA, efectuados al realizar esta operación.

- Es responsabilidad de los socios o arrendatarios, mantener limpio los pasillos para de esta manera dar buena imagen no solo de la Asociación sino también al CCMNA.

- Los socios están prohibidos en dar a la venta o arriendo los locales comerciales, sin llevar a cabo los requisitos y aprobación de la Asamblea General de la Asociación Alianza para el Progreso, caso contrario se suspenderá el uso temporal del local.

- El socio es responsable de inspeccionar que el arrendatario este cumpliendo con las obligaciones y que su comportamiento sea integro con los demás socios y el CCMNA, si no fuere el caso el socio conjuntamente con el Directorio establecer sanciones a esta situación.

- Los socios deberán asistir a capacitaciones que mejore el desarrollo de sus actividades.
- El Directorio y los socios tendrán derecho a recreaciones para lo cual el Presidente conjuntamente con el vocal de deportes y recreación, deberán desarrollar un cronograma de actividades.

POLÍTICAS EN RELACIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA.

- ✓ La Asamblea General se considerará como máximo organismo regulador de la administración, misma que deberá establecer reglamentos para precautelar sus sitios de trabajo dentro del CCMNA.
- ✓ La Asamblea General tiene la responsabilidad de nombrar un Directorio el mismo que debe durar un año en el ejercicio de sus funciones o ser reelegidos si la mayoría de los asociados así lo desea.
- ✓ El grupo que compone el Directorio debe ser capaz y estar preparado para planificar y evaluar las actividades que se desea desempeñar la Asociación.
- ✓ Los cargos asignados al Directorio deben estar descritos en un organigrama funcional ya que es considerada una herramienta eficiente para dar a conocer los cargos, funciones, responsabilidades y el nivel de autoridad de cada uno de los miembros del Directorio.
- ✓ La Administración precautelaré que los pasillos del CCMNA, donde labora los socios de la Asociación Alianza para el Progreso reciban el mantenimiento respectivo a efectos de velar el buen estado y conservación de los mismos.
- ✓ Los servicios de seguridad, serán contratados para todos los pasillos donde labora la Asociación en meses de mayor concurrencia de clientes, para precautelar el bien de

los socios y de los clientes mismos.

- ✓ La Administración deberá analizar y resolver informes, cuentas y presupuestos, además le corresponde presentar programas o proyectos para el bien de cada uno de los socios.
- ✓ La Administración tendrá a bien informar a los socios el valor de las cuotas tanto ordinarias como extraordinarias acordadas para la conservación, mantenimiento y reparación del lugar de trabajo.
- ✓ La Asamblea conjuntamente con el Directorio acordarán las sanciones que se establecerán a los socios que no cumplan con las obligaciones adquiridas.
- ✓ La Asamblea General tendrá la autoridad de exigir cuentas al Directorio en especial al haber terminado el periodo de mandato.
- ✓ El Consejo de Vigilancia es el encargado de controlar y supervisar del manejo de los recursos económicos.
- ✓ La Comisión de Capacitación se encargará de planificar, organizar y coordinar la ejecución de cursos seminarios y en general eventos de educación y capacitación para el mejor desempeño de los microempresarios en sus sitios de trabajo.
- ✓ La Comisión de Fiscalización tiene la obligación de controlar el cumplimiento de las disposiciones acordadas en la Asamblea General, para el ejercicio de las actividades de cada área administrativa.

POLÍTICAS DEL ÁREA OPERATIVAS.

- Las unidades administrativas de la organización deberán guardar relación con las actividades que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones.

Independientemente de la especialización.

- Cada proceso o actividad debe contar con un responsable que será quién responda por la eficiencia y eficacia de los proyectos o actividades en ejecución.
- La Administración, mediante disposición de la Asamblea General y el Directorio denominará a los colaboradores de proyectos, quienes tendrán todo el apoyo de la Vicepresidencia y Unidades en el cumplimiento de sus objetivos.
- Crear comisiones (equipos de trabajo) de manera temporales y/o comités de manera permanente, para la solución de asuntos específicos, en todos los casos definirá los miembros, el responsable y unidades participantes, sus propósitos, funciones a desarrollar, tiempo de funcionamiento y resultados a lograr.

POLÍTICAS DEL ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE.

a) Políticas de Presupuestos.

- ✓ Para la elaboración del presupuesto para el año siguiente, todas las unidades o áreas del Directorio elaborará sus presupuestos individuales y estos se consolidarán en un presupuesto global, el cual se presentará para aprobación del Directorio y posteriormente para establecer un Fondo que soporten las actividades planificadas.
- Se deberá realizar proyecciones para controlar o prever los ingresos e ingresos que se van a realizar en un año.
- Los ingresos se presupuestarán de manera conservadora y los incrementos o disminuciones estarán debidamente justificados.
- La elaboración del presupuesto de ingresos se realizará tomando como base las cuotas ordinarias y extraordinarias y/o donaciones que se podrá recaudar en el periodo.

- Los gastos siempre se presupuestarán mesuradamente para que no pueda afectar la operatividad de la Asociación.
- Las cifras de los presupuestos no se aceptarán sin análisis previo del área responsable y a su vez se adjuntarán los debidos soportes y premisas utilizadas para la elaboración de los presupuestos de cada unidad.
- Los proyectos de inversión se clasificarán en función del mejoramiento y expansión de la organización; para de esta manera generar beneficios a los asociados.
- Las unidades del Directorio, serán los responsables de la elaboración y administración del presupuesto de sus áreas.
- Las inversiones deben estar priorizadas de la siguiente manera:
 - Inversiones en proyectos para la expansión de la Asociación.
 - Inversiones que incrementan la eficiencia de la Administración.

b) Política de información financiera

- ✓ La unidad de Tesorería - Contabilidad, es la responsable por la preparación, análisis y presentación de los Informes Financieros semestrales y anuales.

c) Política de la Comisión de fiscalización.

- ✓ El área de Fiscalización será responsable de la vigilancia, control y seguimiento de las operaciones técnicas, administrativas y financieras, su campo de acción y responsabilidades se centrará en la vigilancia de la correcta aplicación de las políticas, normas, reglamentos y procedimientos en todas las demás áreas de la Asociación.

- ✓ El área de Fiscalización elaborará anualmente un programa de control para las áreas de la Asociación, especialmente para aquellas que tienen directa relación con el manejo de los recursos financieros; mismo contemplará también actividades de revisión y arqueos sorpresivos de fondos, rotativos, cajas y en general en todas las unidades donde se realice recaudación de fondos.
- ✓ Como parte de la responsabilidad de esta unidad y del Consejo de Vigilancia, deberán mantener informados al Directorio y a la Asamblea General del resultado de sus controles con las recomendaciones y la determinación de responsabilidades aplicables a las irregularidades encontradas.

d) Políticas contables:

- ✓ Identificar los ingresos, gastos, activos, pasivos y patrimonio de la Asociación Alianza para el Progreso.
- ✓ Analizar los presupuestos de gastos e ingresos realizada por cada unidad administrativa.
- ✓ Registrar las transacciones en el Libro Diario de forma ordenada y cronológica, además guardar los documentos que soporten dichos movimientos.
- ✓ Realizar informes financieros y sus respectivos anexos y notas explicativas.
- ✓ Declarar impuestos de IVA y Retención en la Fuente, para cumplir con el Servicio de Rentas Internas.

e) Políticas para la Cartera de Prestaciones.

- Las prestaciones deben ser otorgadas a los socios de esta organización, para garantizar el retorno del dinero prestado.

- El dinero entregado a los socios deberá ser destinado para la mejorar su negocio, es decir que el socio tendrá que presentar una carta de solicitud, donde explique el destino que le va dar al dinero.
- La garantía que se solicitará para adquirir la prestación, es que debe ser socio.
- El requisito para beneficiarse de las prestaciones es de no adeudar ningún valor en la Asociación.
- El interés que se cobrará es de 3,15% trimestralmente.
- El plazo en el que se debe cancelar el crédito es de 3 meses, o 6 mese si el monto es superior a los \$1500.
- Las cuotas deben ser canceladas dos veces a la semana (martes y sábados), el crédito debe ser en el plazo establecido, es decir que no se cobrara intereses por mora si dentro del plazo no se ha cancelado alguna cuota.
- En caso de no cancelar el crédito en el plazo establecido, este se refinanciara por el monto que no se ha cancelado, con el nuevo interés correspondiente.
- Los créditos no podrán refinanciarse más de 3 veces, caso contrario el personal encargado de esta cartera tomará medidas para obligar a cancelar el mismo.

5.4.1. DISEÑO DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El organigrama de la Asociación Alianza para el Progreso que se propone con este estudio de mejoramiento requiere de la creación de nuevas áreas como:

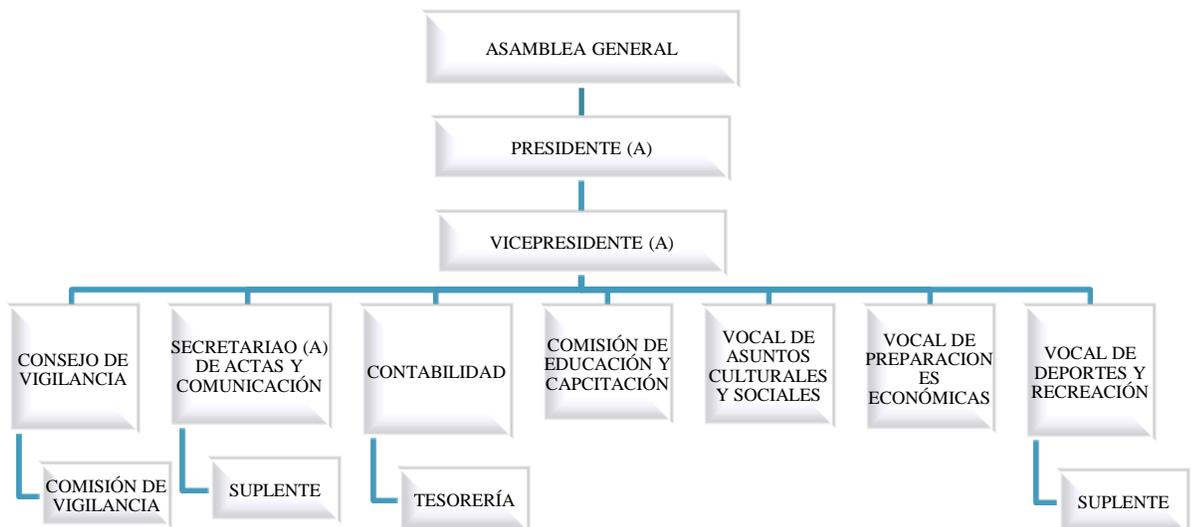
- **Consejo de Vigilancia:** su nivel de autoridad será similar al del Presidente de la Asociación, será elegido por la Asamblea General de Socios, supervisara a la

comisión de Fiscalización, sesionara cada mes ordinariamente y extraordinariamente cuando lo consideren necesario,

- **Comisión de Fiscalización:** organismo que se encargara de supervisar y controlar el manejo de los recursos económicos y también de los procesos de las actividades.
- **Tesorería –Contabilidad:** creada para que se encargue de la recaudación y registro del dinero proveniente de las cuotas de los socios o de otras fuentes.
- **Comisión de Educación y Capacitación:** formada con el fin de educar a los socios y Directivos para el mejor desempeño de sus actividades.

CUADRO N.-27

NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO



Fuente: Investigación Propia
 Elaboración: Autora

5.5. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y OBLIGACIONES DE FUNCIONARIOS Y SOCIOS.

A continuación se describe las funciones de las áreas implementadas:

a) ASAMBLEA GENERAL

Características Generales

La Asamblea General está conformada por los miembros de la Asociación, es el órgano superior de gobierno, posee amplios poderes para resolver y tomar decisiones.

Requisitos mínimos exigidos

El requisito fundamental para ser miembro de la Asamblea General es ser socio de la Asociación Alianza para el Progreso.

Conocimientos

Los socios necesitan conocer sus derechos y obligaciones para cumplir con la Asociación reflejadas en los Estatutos y Reglamentos.

Habilidades

- Capacidad de relación y cooperación.

- Integración

- Trabajo en equipo

- Capacidad de toma de decisiones.

Funciones específicas

- Elegir y destituir total o parcialmente a los miembros de la Junta Directiva y la Comisión de Fiscalización,
- Aprobar, reformar o derogar los presentes Estatutos y sus Reglamentos,
- Aprobar o desaprobar el Plan Anual de labores de la Asociación, presentada por la Junta Directiva,
- Aprobar o modificar los programas y el presupuesto anual de la Asociación,
- Fijar las cuotas y contribuciones de los Miembros de la Asociación,
- Decidir sobre la compra, venta o enajenación de los bienes inmuebles de la Asociación,
- Decidir sobre cualquier asunto de interés para la Asociación, que no esté contemplado en estos Estatutos.
- Resolver acerca de la destitución de los Miembros de la Asociación.

Recursos que maneja

- Financieros
- Materiales
- Humanos

Subordinados Inmediatos

Presidente y Vicepresidente

b) CONSEJO DE VIGILANCIA

Características Generales

Realiza trabajos de dificultad considerable, siendo responsable de planificar y coordinar actividades de inspección y control del manejo de las finanzas, de actividades sociales y culturales, con el fin de cumplir con los reglamentos de la Asociación.

Requisitos mínimos exigidos

Persona capacitada, en el área de Administración con título de tercer nivel.

Conocimientos

- Conocimiento de las técnicas y procedimientos aplicados en la formulación y ejecución de presupuestos.
- Conocimiento del reglamento relacionado a los socios y la formulación y ejecución de actividades.
- Conocimiento en técnicas de análisis económico – financiero y auditoría financiera.
- Conocimiento considerable de los principios y prácticas de la administración.
- Conocimientos en gestión de recursos humanos, materiales y financieros.
- Conocimientos en planificación estratégica.

Habilidades

- Capacidad de relación, gestión y negociación.
- Integración (visión sistémica).
- Coordinación, organización y supervisión.

- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Facilidad de expresión.
- Capacidad de toma de decisiones.
- Líder.

Funciones específicas

- Planificar, gerenciar y dirigir las labores realizadas en la Unidad.
- Planificar y gestionar el control del dinero y de las distintas actividades realizados por la Asociación.
- Revisar los informes financieros y someterlos a análisis.
- Elaborar informes requeridos por los socios o Directorio de la Asociación sobre las actividades a su cargo y el análisis financiero sobre el patrimonio de la Asociación.
- Apoyar a las auditorías internas y externas de la Asociación.
- Velar sobre las inversiones o proyectos aprobados por la Asamblea General.
- Hacer cumplir el reglamento interno a los socios y al Directorio.

Recursos que maneja

- Financieros.
- Materiales.

- Humanos.

Superior inmediato

Asamblea General

Subordinados inmediatos

Comisión de Fiscalización

c) COMISIÓN DE FISCALIZACIÓN

Características generales

Realiza trabajos de dificultad considerable, es responsable de gestionar y controlar las actividades económicas, sociales, culturales y de capacitación, analiza y hace cumplir el reglamento interno de la Asociación y las decisiones tomadas en la Asamblea General.

Requisitos mínimos exigidos

Persona capacitada, en el área de Administración, Economía o Auditoría.

Conocimiento de los Reglamentos internos de la Asociación.

Conocimientos

- Conocimiento de los procedimientos de las actividades que realiza cada unidad de la Asociación Alianza para el Progreso.
- Conocimiento del reglamento interno y de las políticas relacionadas con los socios y las distintas áreas de la Asociación.
- Conocimiento en técnicas de análisis económico – financiero y auditoría interna.
- Conocimiento considerable de los principios y prácticas de la administración de la Asociación.

- Conocimientos en gestión de recursos humanos, materiales y financieros.

Habilidades

- Capacidad de relación, gestión y negociación.
- Integración
- Coordinación, organización y supervisión.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Facilidad de expresión.
- Capacidad de toma de decisiones.
- Líder.

Funciones específicas

- Planificar y dirigir las labores a realizar por la comisión.
- Llevar el control del manejo del dinero y de las actividades de la Asociación.
- Revisar los recursos asignados en el presupuesto anual de cada unidad administrativa.
- Analizar la disponibilidad financiera de la Asociación para sus distintas operaciones.
- Elaborar informes requeridos por las autoridades de la Asociación sobre las actividades a su cargo.

- Apoyar la realización de los seguimientos internos por parte de Comisión de Fiscalización.
- Elaborar informes de los proyectos realizados por la Asociación.

Recursos que maneja

- Financieros.
- Materiales.
- Humanos.

Superior inmediato

Consejo de Vigilancia

Subordinados inmediatos

No posee empleados bajo su autoridad.

d) CONTABILIDAD

Características generales

Realiza trabajos de dificultad promedio registra de los ingresos y egresos de dinero, lleva el control del libro diario, elaborar los informes financieros de la Asociación y realizar tareas afines según sea necesario.

Requisitos mínimos exigidos

Persona capacitada, en el área de Contabilidad.

Manejo de aplicaciones y actividades de oficina.

Conocimientos

- Conocimiento en administración de dinero, conciliaciones bancarias, archivo de soportes de transacción y registro de transacciones.
- Conocimiento del reglamento interno relacionados con la formulación y ejecución de presupuestos.
- Conocimiento en técnicas de análisis económico – financiero.
- Realización de informes de fondos, para brindar información oportuna sobre el dinero y todas las transacciones realizadas.

Habilidades

- Capacidad de relación y gestión
- Integración
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Facilidad de expresión y atención al público.

Funciones específicas

- Realizar los asientos contables en el Libro Diario.
- Elaborar conciliaciones bancarias de las cuentas manejadas por la Asociación.
- Elaborar los informes financieros con sus respectivos anexos.

- Realizar la conciliación financiera y presupuestaria de los gastos ejecutados como causados y pagados.
- Preparar informes técnicos solicitados por la coordinación.
- Firmar conjuntamente con el Presidente los Informes Financieros de la Asociación.

Recursos que maneja

- Materiales.
- Información financiera.

Superior inmediato

Comisión de Vigilancia y Fiscalización

Presidente de la Asociación

Subordinados inmediatos

Área de Tesorería

e) TESORERÍA

Características Generales

Área encargada de la recaudación de cuotas ordinarias y extraordinarias realizada por los socios.

Requisitos mínimos exigidos

Persona capacitada, en el área de Contabilidad.

Manejo de aplicaciones y actividades de oficina.

Conocimientos

- Conocimiento en administración de dinero y archivo de soportes de transacción.
- Conocimiento del reglamento interno relacionados con la formulación y ejecución de presupuestos.

Habilidades

- Capacidad de relación y gestión
- Integración
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.

Funciones específicas

- Recibir documentos y solicitudes de pago.
- Recaudar las cuotas ordinarias y extraordinarias provenientes de los socios.
- Elaborar cheques de los programas internos y proyectos externos a la Asociación.
- Actualizar saldos de chequeras de las diferentes cuentas bancarias de la Asociación.
- Archivar en carpetas de los comprobantes de ingreso y egreso con sus respectivos soportes.
- Archivar correspondencia interna y externa enviada y recibida por la Asociación.
- Redactar y elaborar comunicaciones.

- Elaborar recibos de ingresos y egresos.
- Fotocopiar los documentos requeridos en la Tesorería y otras áreas.

Recursos que maneja

- Económicos
- Materiales.
- Información financiera.

Superior inmediato

Área de Contabilidad

Subordinados inmediatos

No tiene personal a su cargo.

f) COMISIÓN DE CAPACITACIÓN

Características Generales

Área encargada de determinar el nivel de educación y capacitación que tiene tanto los socios, como el Directorio para efectuar sus labores diarios, es responsable de elaborar planes y programas de capacitación identificando las necesidades de todos aquellos que forman parte de la Asociación Alianza para el Progreso.

Requisitos mínimos exigidos

Persona capacitada, en el área de Recursos Humanos.

Conocimientos

- Conocimiento en manejo de conflictos internos.
- Conocimiento en análisis de personalidad
- Conocimiento en administración de Recursos Humanos.

Habilidades

- Capacidad de relación y gestión
- Integración
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Facilidad de expresión y relación interpersonal.

Funciones específicas

- Detección de necesidades e interés de Capacitación de los socios y Directorio.
- Elaborar planes y programas de Capacitación para las áreas administrativas de la Asociación.
- Vigilar la coherencia entre los planes de capacitación con las demandas de los socios y Directorio.
- Colaborar con la comisión de fiscalización y con el vocal de preparación económica en la capacitación y orientación en la materia.
- Colaborar en la organización de conferencias, charlas, seminarios eventos.
- Asistir y participar en las reuniones periódicas de evaluaciones del cumplimiento de programas.

- Promover y difundir los planes y programas de capacitación.
- Proponer reformas y adiciones al presente Reglamento.
- Gestionar la adquisición de los recursos que requiera la Comisión, para su adecuado funcionamiento.
- Cuidar el uso adecuado de los recursos materiales y financieros para brindar capacitaciones eficientes.

Recursos que maneja

- Humano
- Material
- Económico

Superior inmediato

Asamblea General.

Presidente de la Asociación

Subordinados inmediato

- a) Vocaldeasuntosculturalesysociales
- b) Vocaldeprestacioneseconómicas
- c) Vocaldedeportesyrecreación

FUNCIONES Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS.

Finalmente daremos a conocer las funciones y obligaciones que deben cumplir los socios para con la Asociación Alianza para el Progreso.

DERECHOS:

Los Derechos de los socios son:

- Optar a los cargos del Directorio o por ser parte de comisiones establecidas.
- Tener Voz y Voto en las sesiones de la Asamblea General; y
- Beneficios sociales, económicos y culturales gestionados por el Directorio de la Asociación.
- Serán participes en proyectos de inversión y mejora de la Asociación.

OBLIGACIONES:

Son obligaciones de todos los Miembros de la Asociación:

- Asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General,
- Pagar las cuotas ordinarias y extraordinarias y demás contribuciones que la Asamblea General establezca.
- Cumplir lo establecido en las políticas y Reglamentos y los acuerdos de la Asamblea General.

La condición de Socio de la Asociación Alianza para el Progreso se perderá:

- Por la violación de los Estatutos y sus Reglamentos, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General,

- Por faltas graves cometidas contra la integridad de los demás socios, Directorio o al CCMNA, que a juicio de la Asamblea General merezcan dicha sanción,
- Por la falta de pago de las cuotas y contribuciones establecidas por el Directorio y/o la Asamblea General; y
- Por renuncia presentada por escrito del Directorio.

Conclusión de la Propuesta del Mejoramiento enfocada a la Gestión Administrativa para la Asociación Alianza para el Progreso.

La Asociación Alianza para el Progreso tiene la capacidad de implementar un Proceso Administrativo que impulsara el desarrollo de la organización, a través de la toma de decisiones eficientes y eficaces por parte de los Directivos de la Asociación.

La propuesta establecida tiene como objetivo establecer parámetros que ayuden a los Directivos a la gestión de las diferentes actividades y proyectos, además proporciona una filosofía organizacional y pasos para lograr una Gerencia Estratégica.

ANÁLISIS DE NIFF'S PARA LA ASOCIACIÓN ALIANZA PARA EL PROGRESO

Las NIIF³⁶ ayudan a la interpretación de los estados financieros o mejora la capacidad de los usuarios para tomar decisiones económicas eficientes, debido a que las NIIF establecen los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a las transacciones y otros sucesos y condiciones que son importantes en los estados financieros con propósito de información general.

En el caso de la Asociación Alianza para el Progreso, se ha realizado un análisis superficial de la situación económica ya que los reportes financieros no son llevados de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, es decir que la Asociación lleva su contabilidad de manera empírica y por ende no proporciona información relevante ni para el ente regulador (SRI), ni para a los socios.

La implementación de las NIFF's en esta organización reemplazaría los informes financieros por la elaboración de estados financieros (Estado de situación financiera, Estado de resultados, Estado de cambios en el patrimonio, Estado de flujos de efectivo y Notas explicativas) que proporcionarían información general, así como financiera, satisfaciendo las necesidades comunes de información de los socios, acreedores, empleados y público en general que ayudará a tomar decisiones económicas, es decir facilitará la comprensión y confiabilidad en la información financiera ya que elimina la necesidad de preparar información financiera bajo reglas distintas, facilita la captación de recursos financieros de deuda y capital y sigue normas y prácticas internacionales.

Para las asociaciones, aunque muchas de las NIIF tienen o podrían tener relevancia, la NIIF 32 es la norma que más ha tenido repercusión. En su primera interpretación, la aplicación de la NIIF 32 determinaba una reclasificación de todos los aportes (capital social) al pasivo de una asociación. La repercusión de esta reclasificación hubiese generado el no reconocimiento de los aportes llevando a las asociaciones a la pérdida del capital o probablemente la insolvencia técnica e incluso la quiebra, pero la International Accounting Standards Board. (IASB), puso en marcha un proceso de

³⁶ NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera.

consulta en el 2004, cuyo resultado de la propuesta hecha fue la interpretación CINIIF-2 que acepta el reconocimiento de los aportes como parte del capital si:

- La asociación tiene el derecho incondicional de rechazar la devolución a un socio que presenta su renuncia.
- Si la ley local o disposiciones legales estipulan un capital mínimo que no puede ser devuelto.

Esta interpretación fue aceptada por la IASB en noviembre 2004 y por la Comisión Europea en febrero 2005 para que sea transformada en derecho europeo.

Con la entrada en vigencia de las NIIF, se presenta una incertidumbre en que si el capital social de las asociaciones se puede considerar como base para el cálculo de la responsabilidad patrimonial, sobre todo al aplicar la NIIF 32. El impacto de la aplicación de de la NIIF 32 en los estados financieros de las asociaciones, es el tratamiento contable de los aportes de los socios. Por ser considerados como rescatables o reintegrables, la norma sugiere que podrían ser registrados como pasivos, si cumplen con ciertos requisitos.

El problema de la aplicación de esta norma en todos sus extremos, es que en muchos de los casos, la mayor parte del patrimonio de las asociaciones, lo componen los aportes de los asociados. Al trasladar ese monto de aportes al pasivo, generaría una insuficiencia de patrimonio y dejaría un gran número las asociaciones en problemas de solvencia, razón por la cual es importante en este sentido que las asociaciones establezcan acciones preventivas para evitar una posible insuficiencia de capital.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

a) CONCLUSIONES:

- El Directorio de la Asociación Alianza para el Progreso no dispone de un programa de planificación que permita a la organización controlar y dirigir las actividades a efectuarse.
- La administración empírica del Directorio de la Asociación Alianza para el Progreso, no ha impedido que los microempresarios lleven a cabo sus actividades de superación ya que al ser soñadores se aventuran a realizar diversos proyectos.
- La Asociación Alianza para el Progreso pese a no tener los lineamientos, ni capacitación para llevar a cabo una buena administración ha logrado ser proactiva y responsable al llevar a cabo sus actividades.
- La Asociación Alianza para el Progreso no cuenta con un organigrama estructural, mismo que no ha permitido diferenciar los cargos y funciones de los miembros del Directorio, ocasionando la descoordinación para llevar a cabo las actividades.
- La misión y visión son elementos fundamentales para el desempeño de la organización, mismos que permiten a la organización tener una directriz en el mercado.
- La Asociación Alianza para el Progreso no cuenta con una visión y misión lo que ha provocado que la organización no tenga identidad alguna.

- Los microempresarios, miembros de la Asociación Alianza para el Progreso han realizado el esfuerzo necesario para proporcionar recursos económicos y adquirir activos en proyectos efectuados.
- La Asociación Alianza para el Progreso no lleva los reportes financieros de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, es decir todas las transacciones y actividades se registran de manera empírica.
- El progreso económico ha servido como base para dirigir los proyectos (cartera de prestaciones, inversiones Aga – Paca), mismos que son dirigidos a cubrir las necesidades de los socios.
- El compromiso de los socios para con la Asociación ha permitido que esta crezca y a la vez, ha contribuido para que el Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos progrese constantemente.
- Las aportaciones realizadas por los socios aunque no es significativa, ha permitido mantener la Asociación e incluso con las mismas generan beneficios a los socios.

b) RECOMENDACIONES

- Establecer una Gerencia Estratégica que permitirá a la Asociación desempeñar mejor en el mercado y así ser más competitivo.
- Adoptar la Gerencia Estratégica con base al análisis realizado en el presente trabajo de investigación, para de esta manera la organización mejore su desempeño.
- Diseñar un organigrama estructural y funcional de la Asociación por escrito y describir cada una de las funciones de las unidades, para establecer la jerarquización.
- Establecer la misión y visión de la Asociación y poner en conocimiento de todos los socios, para de esta manera comprometerlos al alcance y cumplimiento de las mismas.
- Elaborar un Presupuesto Anual para determinar los gastos que se van a realizar durante el año.
- Implementar los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados enfocados a las Niff's, cuando la Asociación haya prosperado económicamente para de esta manera diferenciar los ingresos, gastos, utilidad, activos, pasivos y patrimonio y llevar así, las cuentas de una manera transparente.
- Capacitar a los miembros del Directorio y Administrativos de la Asociación sobre la Planificación Estratégica, para que mejoren su calidad administrativa.
- Diferenciar de las demás Asociaciones que forman parte del CCMNA, demostrando disciplina, respeto, educación no solo al momento de atender a sus clientes sino también en distintos eventos sociales.

- Aprovechar las oportunidades que su entorno le ofrece y a su vez establecer un plan de contingencia para combatir a las amenazas.
- Permitir la adopción de una cultura progresista que ayudara a la organización adaptarse a los cambios y direccionarse al éxito.
- Proyectar al alcance de diversas metas u objetivos que les permita sobrevivir a largo plazo.
- Recopilar los acuerdos establecidos en las Asambleas Generales que permitan mejorar y controlar las áreas administrativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- σ FRED R. David, “*Conceptos de Administración Estratégica*”, Décimo Primera Edición, Editorial Prentice Hall.
- σ ROBBINS, S, “*Comportamiento Organizacional*”, 5ta Edición, Ediciones Stevenson, México, 1998.
- σ DEZEREGA, Víctor, “*Control de la Gestión Empresarial, Entrenamiento de Ejecutivos*”, (EDECA), Caracas, 1992.
- σ KAST, F. y Otros. (1984) *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. McGraw-Hill. México D. F., 1984.
- σ MUNICH, Galindo y Otro, “*Fundamentos de Administración*”, Editorial Trillas, México 2001.
- σ ZAPATA, Pedro y Otros, “*Introducción a la Contabilidad y Documentos Mercantiles*”, Ediciones Holos, Quito- Ecuador, 2005.
- σ MINZBERG, H., Quinn, “*El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*”, México 1991.
- σ STONER J., WANKEL C. “*Administración*”, Prentice -Hall. México, 1990.
- σ TERRY, George, “*Principios de Administración*”, Prince – Hall, México, 1961.
- σ ROJAS, Patricio, “*Desarrollo organizacional y Gerencial un desarrollo estratégico*”, segunda Edición, Editorial Odine, Quito – Ecuador, 2004.
- σ HARRINGTON, H. James, “*Mejoramiento de los procesos de la empresa*”, Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México, 1993, p.113.
- σ MASAANKI, Imai, “*Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*”, McGrawHill, México,1998.
- σ HARRINGTON, “*Administración del Mejoramiento Continuo*”, Editorial McGraw Hill, 3ra Edición México, 1997.
- σ STEINER, A. George, “*Planeación Estratégica, Lo que todo Director debe saber*”, Editorial Tiempo.
- σ THOMPSON, Arthur, “*Administración Estratégica Conceptos y Casos*”, 11va Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2001.

- σ FRANCISCO, Cristián Larroulet , “*Economía*”, Ediciones McGraw Hill, Madrid España, 1995.
- σ MELINKOFF, Ramón, “*Los Procesos Administrativos*”, Editorial Panapo, 1ra Edición, Caracas, 1990.
- σ HERNÁNDEZ Sergio y Rodríguez, “*Introducción a la Administración, un enfoque teórico y práctico*”, Editorial Mc Graw – HillIntramericana de México, 1994.
- σ LARROULET, Cristián, “*Economía*”, Ediciones McGraw Hill, Madrid - España, 1995.
- σ ORTIZ, Héctor, “*Finanzas Básicas para no Financieros*”, Ediciones Thomson Learning, Colombia - Bogotá, 2002.
- σ BACA URBINA, Gabriel, “*Fundamentos de Ingeniería Económica*”, 4^{ta} Edición, Mc Graw Hill, México 2007.
- σ DESS G. Gregory y otro, “*Dirección estratégica creando ventajas competitivas*”, Ediciones Mc Graw Hill, Madrid- España, 2003.
- σ LORINO, Philippe, “*El Control de Gestión Estratégico*”, 1^{ra} Edición, Ediciones Alfaomega, S.A. De C.V., México D.F – 1994.

SITIOS EN INTERNET.

- σ www.salto-ecuador.com
- σ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/microempresa-alza-explosiva-244803-244803.html>
- σ <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/informales-analizan-reubicacion-en-quito-104845-104845.html>
- σ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Analisis-De-Gestion-Administrativa/97823.html>
- σ <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresarial/organizacion-administrativa>
- σ <http://www.peopleandplanet.net/>
- σ <http://www.miraicrida.org/ALBA.pdf>

- σ <http://www.eluniverso.com/2009/04/09/1/1356/1E670BFEEC074226A0D0BD0EBFED40EC.html>
- σ www.mcpec.gob.ec

- σ <http://gestionorganizacional.wordpress.com/pag1/estructura-organizacional/>

PUBLICACIONES

- σ Constitución de la República del Ecuador, Numeral 13, Art. 66.
- σ Publicaciones - Banco Central del Ecuador, Agosto, 2011.
- σ Análisis del Informe de la Ejecución del Presupuesto General del Estado, Enero – Diciembre del 2010, realizada por la Comisión de Régimen Económico y Tributario y su Regulación y Control (Asamblea Nacional), Mayo 2011.
- σ Documento informativo 2010 -2011, Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 30 Julio de 2011.