

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

“La gestión administrativa en las asociaciones agro turísticas del Cantón
Sucumbíos, y su incidencia en la baja optimización de los recursos
empresariales”

Tesis de grado previa la obtención del
título de Ingeniero en Administración de
Empresas y Marketing

AUTOR: Víctor Yépez

ASESOR: Ing. Marcelo Cahuasquí

TULCÁN - ECUADOR

Año 2013

CERTIFICADO.

Certifico que el estudiante Víctor Oswaldo Yépez Montenegro con el número de cédula 040121594-2 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “La gestión administrativa en las asociaciones agro turísticas del Cantón Sucumbíos, y su incidencia en la baja optimización de los recursos empresariales”.

Este trabajo se sujeta a las normas, metodología y manual de estilo dispuestos en el reglamento de Grado del Título a Obtener bajo la Línea de Investigación Desarrollo Empresarial; por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

Ing. Marcelo Cahuasquí

Tulcán, 30 de septiembre de 2013

AUTORÍA DE TRABAJO.

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Víctor Oswaldo Yépez Montenegro con cédula de identidad número 040121594-2 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

.....
Víctor Yépez

Tulcán, 30 de septiembre de 2013

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.

Yo Víctor Oswaldo Yépez Montenegro, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, 30 de septiembre de 2013

Víctor Oswaldo Yépez Montenegro
CI: 040121594-2

AGRADECIMIENTO.

A Dios, a mi padre y a mi madre les agradezco por darme la oportunidad de elaborar este proyecto, para mi nada de esto hubiera sido posible sin la intervención de ellos.

De igual manera agradezco a mis panas de la escuela de administración y marketing sesión diurna, por haber apoyado y contribuido durante los más de 6 años, a que pueda llegar a terminar mis estudios universitarios.

Agradezco a todos aquellos que compartieron sus conocimientos conmigo, personas que me instruyeron, enseñaron y dedicaron su tiempo para verme progresar y desarrollar este documento

DEDICATORIA.

Como joven, amante del conocimiento dedico esta tesis a todas aquellas personas que aman el conocer más. El conocimiento debe ser libre, y todo aquel que quiera aprovecharlo encuentre en este proyecto una aportación a su saber.

También dedico este trabajo a mi familia que es el soporte de mi vida, que siempre me han apoyado, a pesar de mis errores, y de los cuales he aprendido el valor, que tiene la lealtad a mis principios e ideología, para conseguir las metas y objetivos personales.

Del mismo modo lo dedico a mis amigos que en el transcurso de mi vida estudiantil se han convertido en una segunda familia para mí, y las experiencias vividas me enseñaron a crecer como persona positiva para la sociedad.

ÍNDICE GENERAL	Pág.
CERTIFICADO.....	II
AUTORÍA DE TRABAJO.....	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	2
TUKUYSHUK RANAKU.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2.1 Variable Independiente.....	6
1.2.2 Variable Dependiente.....	6
1.3 DELIMITACIÓN.....	7
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.5 OBJETIVOS.....	8
1.5.1 Objetivo General.....	8
1.5.2 Objetivos Específicos.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 ANTECEDENTES IVESTIGATIVOS.....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	16
2.2.1 Constitución del Ecuador.....	16
2.2.2 Ley de Turismo.....	17
2.2.3 Ley de Economía Popular y Solidaria.....	18
2.2.4 Plan Nacional del Buen Vivir.....	20
2.2.5 Creación de Asociación Agro Turística “Puertas del Sol”... ..	21
2.3 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	21
2.4 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	23
2.4.1 La administración.....	24
2.4.1.1 Principios de la administración moderna.....	24
2.4.1.2 La administración y sus funciones.....	25
2.4.1.3 El proceso administrativo.....	25
2.4.1.3.1 Planificación.....	28
2.4.1.3.2 Organización.....	31

2.4.1.3.3 Dirección.....	35
2.4.1.3.4 Control.....	39
2.4.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	41
2.4.2.1 Definición de gestión.....	41
2.4.2.2 Recursos de la gestión administrativa.....	41
2.4.2.3 Condiciones para llevar a cabo la gestión administrativa.....	42
2.4.3 Optimización de recursos.....	43
2.4.3.1 Recurso.....	43
2.4.4 VOCABULARIO TÉCNICO.....	44
2.5 IDEA A DEFENDER.....	47
2.6 VARIABLES.....	47
2.6.1 Independiente.....	47
2.6.2 Dependiente.....	47
CAPÍTULO III. METOLOGÍA.....	48
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
3.1.1 Investigación cualitativa.....	48
3.1.2 Investigación cuantitativa.....	49
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.2.1 Bibliográfica.....	49
3.2.2 Descriptiva.....	50
3.2.3 De campo.....	50
3.2.4 Propositiva.....	51
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.3.1 Población.....	51
3.3.2 Muestra.....	53
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	54
3.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	57
3.5.1 Técnicas para la recolección de información.....	58
3.5.2 Instrumentos para la recolección de información.....	59
3.6 PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	60
3.6.1 Análisis de resultados.....	60
3.6.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	84
3.6.3 VALICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	85
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES....	88
4.1 CONCLUSIONES.....	88

4.2 RECOMEDACIONES.....	90
CAPÍTULO V. PROPUESTA.....	91
5.1 TÍTULO.....	91
5.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	91
5.3 JUSTIFICACIÓN.....	92
5.4 OBJETIVOS.....	93
5.4.1 Objetivo General.....	93
5.4.2 Objetivos Específicos.....	93
5.5 FUNDAMENTACIÓN.....	93
5.5.1 Gestión administrativa.....	93
5.5.1.1 Definición.....	93
5.5.1.2 Recursos de la gestión administrativa.....	94
5.5.1.3 Condiciones para llevar a cabo la gestión administrativa.....	95
5.6 MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA.....	96
5.6.1 Diagnóstico situacional.....	96
5.6.1.1 Análisis PESTEL.....	96
5.6.1.2 Análisis interno.....	106
5.6.1.3 Análisis haciendo referencias a las 5 Fuerzas de Porter.....	107
5.6.1.4 Análisis FODA.....	110
5.6.2 Planificación Estratégica.....	116
5.6.2.1 Misión.....	116
5.6.2.2 Visión.....	116
5.6.2.3 Principios y valores.....	117
5.6.2.4 Políticas empresariales.....	119
5.6.3 Estructura orgánica.....	120
5.6.3.1 Organigrama estructural de la Asociación Agro Turística “Puertas del Sol”.....	124
5.6.3.2 Distribución de departamentos.....	124
5.6.4 Manual de funciones.....	125
5.6.4.1 Objetivos.....	126
5.6.4.2 Descripción orgánica funcional.....	126
5.6.5 Proceso de contratación de personal.....	138
5.6.5.1 Reclutamiento de personal.....	139
5.6.5.2 Selección de personal.....	141
5.6.6 Plan de capacitaciones para el personal.....	144
5.6.6.1 Objetivo general.....	144

5.6.6.2 Finalidades del plan de capacitaciones.....	145
5.6.6.3 Desarrollo del plan de capacitaciones.....	145
5.6.7 Mix del marketing.....	152
5.6.7.1 Producto.....	152
5.6.7.2 Plaza.....	152
5.6.7.3 Precio.....	153
5.6.7.4 Promoción.....	154
5.6.8 Indicadores de gestión del desempeño.....	154
5.7 Conclusiones y recomendaciones de la propuesta.....	157
5.7.1 Conclusiones.....	157
5.7.2 Recomendaciones.....	158
VI BIBLIOGRAFÍA.....	159
LINKOGRAFÍA.....	160
VI ANEXOS.....	161

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA N° 1.....	52
TABLA N° 2.....	53
TABLA N° 3.....	54
TABLA N° 4.....	60
TABLA N° 5.....	61
TABLA N° 6.....	62
TABLA N° 7.....	63
TABLA N° 8.....	64
TABLA N° 9.....	65
TABLA N° 10.....	65
TABLA N° 11.....	66
TABLA N° 12.....	67
TABLA N° 13.....	68
TABLA N° 14.....	69
TABLA N° 15.....	70
TABLA N° 16.....	71
TABLA N° 17.....	72
TABLA N° 18.....	73
TABLA N° 19.....	74
TABLA N° 20.....	75
TABLA N° 21.....	76
TABLA N° 22.....	77
TABLA N° 23.....	78
TABLA N° 24.....	79
TABLA N° 25.....	80
TABLA N° 26.....	81
TABLA N° 27.....	83
TABLA N° 28.....	85
TABLA N° 29.....	86
TABLA N° 30.....	98
TABLA N° 31.....	98

TABLA N° 32.....	99
TABLA N° 33.....	99
TABLA N° 34.....	101
TABLA N° 35.....	112
TABLA N° 36.....	113
TABLA N° 37.....	115

ÌNDICE DE GRÀFICOS

	Pág.
Gráfico 1.....	26
Gráfico 2.....	27
Gráfico 3.....	27
Gráfico 4.....	28
Gráfico 5.....	60
Gráfico 6.....	61
Gráfico 7.....	62
Gráfico 8.....	63
Gráfico 9.....	64
Gráfico 10.....	65
Gráfico 11.....	66
Gráfico 12.....	67
Gráfico 13.....	68
Gráfico 14.....	69
Gráfico 15.....	70
Gráfico 16.....	71
Gráfico 17.....	72
Gráfico 18.....	73
Gráfico 19.....	74
Gráfico 20.....	75
Gráfico 21.....	76
Gráfico 22.....	77
Gráfico 23.....	78
Gráfico 24.....	79
Gráfico 25.....	80
Gráfico 26.....	81
Gráfico 27.....	82
Gráfico 28.....	83
Gráfico 29.....	96
Gráfico 30.....	102
Gráfico 31.....	108

Gráfico32.....	139
Gráfico 33.....	140
Gráfico 34.....	142
Gráfico 35.....	143
Gráfico 36.....	144

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente trabajo esta direccionado a proponer un sistema de gestión administrativa, con la finalidad principal de optimizar los recursos empresariales de la Asociación Agro Turística “Puertas Del Sol”.

El primer capítulo está enfocado a identificar al problema analizando sus causas y efectos, mediante un diagnostico situacional del entorno de la Asociación Puertas Del Sol, delimitando el área de investigación, y planteando los objetivos que guiaran el desarrollo del trabajo investigativo.

El segundo capítulo permite analizar las investigaciones previas al estudio que se realizó, del mismo modo la fundamentación filosófica basada en la Teoría General de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy, además de un marco científico donde se menciona los aspectos teóricos de la gestiona administrativa y de la optimización de los recursos empresariales, y los fundamentos legales que apoyan el desarrollo de la investigación.

El tercer capítulo plantea la metodología y tipos de investigación que se va a utilizar, así como la población y muestra que va a ser objeto de estudio, y lo referente al proceso de interpretación y análisis de resultados.

En el cuarto capítulo se establece conclusiones basadas en la investigación realizada y recomendaciones de acuerdo a la problemática real de la organización y así tener posibles alternativas de solución.

El quinto capítulo presenta la propuesta de un sistema de gestión administrativa que está diseñada acorde a las necesidades y características de las Asociación agro turística “Puertas del Sol”, que le permitirá tener un mejor manejo de los recursos empresariales a través de la aplicación de prácticas administrativas eficientes y eficaces que les permita generar más utilidades por su actividad productiva.

ABSTRACT

This work is directed to propose a system of administrative management, with the main purpose of optimizing business resources Agro Tourism Association "Portes of Soleil, pointing administrative process functions as planning, organizing, directing and controlling; what helps to improve the effectiveness and efficiency of the internal processes of the above Association.

The first chapter is focused to identify the problem by analyzing its causes and effects, by a situational analysis environment Ports of Soleil Association, delineating the area of research, and considering the objectives that will guide the development of research work.

The second chapter to analyze the previous research study conducted in the same way the philosophical foundation based on general systems theory of Ludwig von Bertalanffy, and a scientific framework, which mentions the theoretical aspects of the administrative and enterprise resource optimization, as well as legal grounds that support the development of research.

The third chapter presents the methodology and types of research to be used as well as population and sample to be studied, and as regards the process of interpretation and analysis of results.

Chapter four provides conclusions based on research and recommendations according to the real problems of the organization and thus have possible solutions.

The fifth chapter presents the proposal of an administrative management system is designed according to the needs and characteristics of agritourism Association "Ports of Soleil", allowing you to better manage corporate resources through the implementation of practices efficient and effective administrative allowing them to generate more income for their produce.

TUKUYSHUK RANAKU

Ta kukri minka kay pusakkamay ta yuyayrana shuk llika pak makimañachiy pushakuy wan ta tukuri jatun pak allichina pron kapukuna yanapak wasikuna pakkuna ta kullkikamak wankuri sumak kuska iñik prsha imaruray pakkuna ruray pushakuy tunu iyashka nikina kachamuna pash rimachina ta iwka makimañashpa ta allichina ta katuyrantin chani pash atiy pi pron ruraykuna aylluwan pakkuna ta kikinyarina kullkikamak wankuri.

Ta shukniki kallari yachay yachaywa tiyan musphay ta ricuriy mank lliki yuyarisha pronkuna imarayku pashkuna rurakuna shuk unkuy pak allpa pak ta uchilla-llakta punkukuna pak inti kikinta sha allpa pak mashkana pash tarpuna prsha rikuykukuna iwka pushana ta ushakta pak minka mashkana

Ta chini yachaywa ushaykuna yuyarina pron mashkana ñaka mankuna yachana iwka rurana pak kikin ta yuyayana yuyana pi yachana llika pak llikakuna pak Ludwig von Bertalanffy ashtawan pak shuk yachana pron rimana pron kikinta pakkuna ta pushakuy pash pak ta pak pron kapukuna minka ashtawan pak yuyaykukuna kamachi iwkekuna ta ushakta pak ta mashkana

Ta kimsaniki kallariyachay yachaywa minka ta pash shinakuna pak mashkana iwka rink ta mawkana kashna tunu ta runakuna n pash rikuri iwka va ta kana pak yachay pash ta tukuuri man ruray pak pash shukrikuy pak tukuri.

Pi uku yachaywa rimanakuy tukuri rimanakuy pikuna mashkana rurana pash tantanakuykuna pakkuna uyaya ta ta llakikuna kikin pak ta nikinakuy pash kashna charina rimanakuy alliyaykuna pak allichinakuy.

Ta pichkaniki yachaywa rimanakuy ta yuyayrana pak shuk llika pak pushakuy wka tiyan llakikuna ta pron mutsuna pashkuna nikinakuy pakkuna pron kullkikamak wankuri sumak kuska punkukuna pak inti iwka le yuyayrana charina shuk yalli pak pron kapukuna ta pakkuna ta iwkekun pak primank.

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa es sin duda alguna indispensable en toda organización, por el simple hecho de contener las cuatro etapas de un proceso administrativo como son la planificación, la organización, la dirección y el control, que vienen hacer los procesos a los cuales las empresas deben guiarse para la ejecución de actividades de forma correcta y que los resultados que se obtengan sean los más alineados al logro de los objetivos.

La planificación, una etapa indispensable donde toda empresa detalla de forma concreta los planes a corto, mediano y largo plazo a realizar la empresa para su desarrollo y crecimiento, complementado con estrategias, objetivos, recursos materiales, humanos que se necesite para la ejecución de lo planificado, en esta fase también se define los elementos importantes como la misión, visión, objetivos, políticas, valores, factores que son la guía de la empresa.

La organización, la segunda fase del proceso administrativo, donde se establece la forma de cómo debe estar estructurada una empresa mediante un organigrama de acuerdo a la complejidad de la misma conjuntamente con el diseño de manuales de procesos y procedimientos.

La dirección, en esta etapa básicamente se evalúa al personal, se establece las formas de comunicación más idóneas para tener los mejores resultados en la empresa.

El control, fase en la cual se establece los parámetros para dar seguimiento a lo planificado, con el fin de verificando el cumplimiento que se está dando a los planes, en caso de que no se diera se toma acciones correctivas para luego volver a encaminar al objetivo en común.

CAPITULO I.

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector agro turística del cantón Sucumbíos es una zona con un alto potencial en recursos naturales, sin haberse desarrollado convenientemente por falta de organización de los pobladores y de apoyo por parte de las autoridades locales y nacionales; sin embargo de ello en esta última administración municipal se ha capacitado y orientado a las organizaciones de base, como las Asociaciones para implementar proyectos de carácter productivos, con el fin de potenciar el turismo ecológico, comunitario, agricultura, ganadería, flora y fauna de la zona, permitiendo con ello su crecimiento sustentable, dotándoles de las herramientas necesarias para crear nuevas perspectivas de vida y de ingresos a los pobladores del cantón.

Al formar a las asociaciones surge el problema planteado en la investigación ya que, la mayoría de los habitantes de Sucumbíos se dedican a la agricultura y ganadería, por esto sus miembros no cuentan con la preparación académica adecuada para el manejo de las nuevas empresas formadas, generando que se aplique una administración empírica de sus recursos.

El equivocado liderazgo de los directivos que se encuentran al frente de las asociaciones, ha originado desmotivación y una falta de compromiso con el trabajo; y la aplicación adecuada de los procesos administrativos dentro de las microempresas, ocasionando que los objetivos planteados en la planificación no se cumplan en un 100%; disminuyendo sus utilidades de las organizaciones.

La deficiente gestión administrativa ocasionada por las causas antes mencionadas, lleva a que las empresas no utilicen adecuadamente sus

recursos empresariales, generando gran cantidad de desperdicios en cuanto a los materiales, tecnológicos, humanos, financieros y administrativos; elevando sus costos de producción disminuyendo considerablemente las utilidades que se espera percibir.

Los socios al enfrentarse a este problema, deciden abandonar y terminar con los proyectos iniciados, cerrando las empresas y terminando con las fuentes de ingresos alternativas que ellos mismos crearon.

La incertidumbre que tienen los empleados sobre la estabilidad de su puesto de trabajo, los enfrenta a decidir si siguen apoyando con su fuerza laboral el crecimiento de las asociaciones y por ende del sector agro turístico, o a su vez renunciar y buscar nuevas fuentes de empleo.

Además se presenta la falta de un líder que conozca la aplicación de un sistema de gestión administrativa, que guie la aplicación de un sistema de gestión administrativa, que guie la planificación y plantee política firmes que conduzcan a las microempresas a conseguir sus objetivos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Por qué la deficiente gestión administrativa en las asociaciones Agro turísticas del cantón Sucumbíos, provoca la baja optimización de los recursos empresariales?

1.2.1 Variable Independiente:

Gestión administrativa.

1.2.2 Variable dependiente:

Optimización de los Recursos Empresariales.

1.3 DELIMITACIÓN

La presente investigación se la realizó en la comunidad de Cocha Seca, perteneciente a la Parroquia El Playón de San Francisco, cantón Sucumbíos, Provincia de Sucumbíos, específicamente a los 23 miembros de la Asociación Agro turística "Puertas del Sol" se aplicó una investigación de campo, con el propósito de obtener la información necesaria para proponer un sistema de gestión administrativa que busque un mejor manejo de los Recursos empresariales de la organización para evitar el desperdicio.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación brindará una posible solución al problema que tiene la asociación agro turística "Puertas del Sol", la cual se asienta en el sector rural de la parroquia El Playón de San Francisco, del Cantón y Provincia de Sucumbíos. Dicha asociación se encuentra conformada en su gran mayoría por campesinos cuya actividad primordial es la agricultura y la ganadería, por lo que no cuentan con formación profesional adecuada para la administración de los recursos empresariales (humanos, materiales, financieros, tecnológicos, administrativos).

Con la finalidad de establecer la realidad del sector agro turístico del cantón Sucumbíos, y específicamente de la asociación, mediante la investigación se logrará establecer un diagnóstico de la situación actual, determinando problemas principales y secundarios, causas y efectos, que se presentan a la empresa al realizar su actividad productiva, comercial, turística.

Con el diagnóstico realizado, se planteará un sistema de gestión administrativa para la asociación "Puertas del Sol", con el fin de mejorar la optimización de los recursos empresariales, reduciendo así los costos en los que incurre la empresa, incentivando el sentido de pertenencia en los socios, mejorando su productividad y los procesos, como también reducir el impacto ambiental que esta genere.

Es por esta razón que con un adecuado manejo de los recursos empresariales, se podrá incentivar en las microempresas su mejoramiento

continuo, con la firme convicción de generar beneficios que puedan brindar un mejor nivel de vida a los miembros como también a los involucrados ya sea directamente o indirectamente de los proyectos implementados.

La investigación es factible en todos los aspectos, y que económicamente no es muy costosa, puesto que el sector a investigar no es muy alejado facilitando la movilización, para realizar las visitas necesarias a la empresa sin incurrir en muchos gastos; la información en cuanto a gestión administrativa es muy amplia, se cuenta con una gama de material bibliográfico; además del compromiso de los socios de la organización de proporcionar la información necesaria para realizar el trabajo; el investigador tiene los conocimientos técnicos e instrumentos necesarios para el desarrollo del proyecto de investigación.

En el transcurso de la investigación, también se contó con el apoyo y asesoría de la planta docente de la Universidad, que tienen la preparación académica y experiencia necesaria para despejar cualquier duda o contra tiempo que pueda tener el investigador.

1.5. OBJETIVOS:

1.5.1. Objetivo general

Determinar que la deficiente gestión administrativa en las Asociaciones Agro turísticas del cantón Sucumbíos, provoca la baja optimización de los recursos empresariales.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Recopilar la información necesaria que permita establecer la fundamentación teórica adecuada para realizar la investigación.

- Realizar una investigación diagnóstica del sector agro turístico del Cantón Sucumbíos, para determinar que la deficiente gestión administrativa incide en la baja optimización de los recursos empresariales.

- Diseñar un sistema de gestión administrativa en la asociación Agro turística "Puertas del Sol", para mejorar la optimización de sus recursos empresariales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS:

Los trabajos investigativos que se presentan como antecedentes, hacen relación a temas similares con el trabajo de tesis realizado, los cuales contienen una de las variables del tema planteado.

Tema: Diagnóstico de la gestión administrativa de la empresa NYC distribuciones, C.A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto Estado Lara

Autor: Lic. Yehinmy Castro P

Institución: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado Coordinación De Post-Grado Barquisimeto, Estado Lara.

Año: 2006

Objetivo General: Evaluar la gestión administrativa de la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A. ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto estado Lara, correspondiente al periodo de Agosto 2005 a Julio 2006.

Conclusiones:

- ✓ Con respecto a la planeación se determinó que la empresa cuenta con un proceso de toma de decisiones centralizado por los directivos, identificando los problemas, determinando criterios y evaluando la decisión tomada, pero incluyendo las opiniones y sugerencias de! personal, según el área. Además, la organización esta apta .para la elaboración de planes de trabajo, aunque no existe formalmente definido un departamento de planificación, se emplea la administración basándose en objetivos reales y cuantificables, no se aplica la administración estratégica, pero se tienen elementos claves para el desarrollo de la misma.

- ✓ En cuanto a la organización, es evidente que la mayoría de los empleados conoce la misión, visión, objetivos, valores y el organigrama de la empresa, donde están claramente definidos los departamentos y cargos, induciendo a la buena comunicación entre áreas de trabajo y ante terceros, existen manuales de funciones actualizados y los de procedimientos están en ejecución, además de que cuenta con tecnología de avanzada y suministra los insumos necesarios a los empleados, cuenta con un personal calificado y especializado, obtenido del proceso de reclutamiento y selección de personal, que se aprecia aunque no exista un departamento de recursos humanos como tal, el espacio físico y las áreas de trabajo están bien distribuidas.
- ✓ Referente a la dirección, se obtuvo resultados muy satisfactorios, ya que no se evidenciaron problemas de comportamiento organizacional, existen equipos de trabajos satisfechos, motivados e identificados con la empresa y se cuenta con líderes que coordinan y supervisan las actividades, los retiros de personal en el áreas de ventas son muy frecuentes, lo que genera cierta incertidumbre en cuanto a las metas, objetivos y planes de trabajo preestablecidos.
- ✓ El elemento control, demostró estar presente en la mayor parte de los procesos administrativos, financieros, contables, de pastos e insumos de la organización, aunque no se dispone de estrategias, sistemas o mecanismos de control para anticipar o resolver los problemas después que ocurren, se evalúa el desempeño real a través de estándares o patrones que no están formalmente establecidos, así como tampoco existen políticas, normas y equipos de seguridad industrial.
- ✓ El área de mercadeo, es fundamental para toda empresa, ya que esta determina los ingresos a obtener en un periodo. En consecuencia, la organización cuenta con una amplia cartera de clientes, con zonas de trabajo establecidas, productos reconocidos en el mercado, apoyados por la publicidad de sus distribuidores y proveedores, se evalúa la respuesta del personal de ventas, en base a la emisión de reportes semanales de

ventas, para determinar la cobertura de cuotas y tomar medidas al respecto. También se obtuvo, que el personal de ventas, goza de buenos incentivos, comisiones y demás beneficios de ley. No obstante, esta dimensión, presenta ciertas irregularidades, asociadas a la rotación constante del personal, como lo son; la pérdida de clientes por falta de atención generando el descuido de las zonas de trabajo y dándoles oportunidad a las competencias más cercanas, la disminución de los ingresos mensuales apoyados en planes de gastos que ahora resultan mayores, motivado al bajo ingreso, así mismo, se evidencian retrasos en los despachos de mercancía, retrasando el proceso y generando pérdida de clientes.

- ✓ Por otra parte, es evidente que la directiva de la empresa es reactiva ante la presencia de problemas administrativos y operativos, lo que puede ser perjudicial para el crecimiento de toda organización, debido a que sería más sencillo establece normas, políticas, sistemas y mecanismos de control y de seguridad industrial que coadyuven en la prevención de problemas y/o accidentes en las distintas áreas de trabajo. Así mismo y en otro orden de ideas, se obtuvo cierta debilidad presentada en la dimensión de costos, donde la ausencia de un sistema para evaluar los costos, los márgenes de utilidad y determinar los precios por cada rubro de productos, pudiese ser la resultante de las bajas obtenidas en el ejercicio fiscal objeto de estudio.

- ✓ Por último, en referencia al objetivo general de la investigación, se puede decir, que la gestión administrativa de la empresa NYC DISTRIBUCIONES C.A. es aceptable, considerando las fallas o deficiencias en ciertos procesos, que pueden ser mejorados con la aplicación de estrategias gerenciales modernas.

Recomendaciones:

- ✓ Estudiar la posibilidad de administrar bajo estrategias gerenciales modernas, donde la toma de decisiones no esté centralizada solo per

directivos, así como apertura un departamento de planificación, para que sean diseñados planes más efectivos.

- ✓ Considerar la actualización e incorporación de manuales de procedimientos en todos los departamentos.
- ✓ Definir la existencia de un departamento de recursos humanos, donde se diseñen los perfiles de cada cargo y que se atienda el problema de los retiros voluntarios en el área de ventas.
- ✓ Establecer medidas o sistemas de control interno, para evitar la presentación de problemas, en los diferentes departamentos.
- ✓ Aplicar el Análisis de Gestión Administrativa periódicamente, de forma global o por departamentos, como herramienta de control interno que contribuya a detectar y obtener soluciones oportunas.

En este trabajo nos indica que la gestión administrativa es muy importante para el éxito de una empresa ya que permite que los empleados de la organización tener un sentido de pertenencia, teniendo conocimiento de la misión y visión de la organización, del mismo modo un liderazgo apropiado crea una cultura organizacional apropiada, que busca el crecimiento de la empresa en el mercado, generando beneficios tanto para todos.

Tema: Optimización de recursos humanos, materiales, útiles de oficina, y tiempo en la atención del personal de secretaría que labora en la FECYT de la Universidad Técnica del Norte".-propuesta alternativa.

Autores: Moran Guerrero Marlene Del Carmen, Rodríguez Lasso Karina Evelyn

Institución: Universidad Técnica Del Norte

Año: 2011

Objetivo General: Optimización de recursos por parte de las secretarías de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología de la Universidad Técnica del Norte, a través de estrategias de calidad para optimizar los recursos humanos, materiales, útiles de oficina y de tiempo en la atención del personal de secretaría a los usuarios.

Conclusiones:

Aplicadas las encuestas a los estudiantes de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología se concluye que:

- ✓ No existe el debido control en la entrega y recepción de documentos.
- ✓ Con la aplicación de la propuesta de una guía de optimización de recursos se logrará mejorar la atención a los usuarios internos y externos de la Institución.
- ✓ Aplicando este trabajo permitirá a las autoridades, secretarías, personal administrativo y estudiantes integrarse al proceso de la optimización de recursos.
- ✓ No existe un hábito de optimización de recursos humanos, materiales, útiles de oficina y tiempo en la atención al usuario, por parte de las secretarías.
- ✓ La mayoría de los estudiantes y personal administrativo de la Facultad creen que importante y necesaria la creación de una guía de optimizar recursos no solo para los departamentos de secretaría sino también para los estudiantes, mismos que deben tener como herramienta de apoyo para sacar mayor provecho a sus actividades diarias.

Recomendaciones:

Expuesto los resultados se sugiere lo siguiente:

- ✓ Se recomienda llevar un registro organizado del ingreso y salida de documentos.
- ✓ Elaborar una guía de recursos: humanos, materiales, útiles de oficina y tiempo en la atención del personal de secretaria que labora en la FECYT.
- ✓ Socializar la guía en talleres dirigidos a personal administrativo y estudiantes de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología, con la finalidad de actualizar e innovar permanentemente los conocimientos y la operatividad, de tal manera que el personal de secretaría ejerza un trabajo dinámico, evitando caer en la rutina y en el mecanismo.
- ✓ Se recomienda realizar un seguimiento a las secretarias para observar si están aplicando los pasos de acuerdo a la guía de optimización de recursos.
- ✓ Es fundamental la elaboración de una guía de optimización de recursos; humanos, materiales, útiles de oficina / tiempo en la atención del personal de secretaria, para lograr una buena imagen Institucional.

En las conclusiones a las cuales llegan las autoras en este trabajo no indica que es muy necesario tener una guía que permita a los empleados optimizar los recursos de la organización, porque genera un trabajo eficiente, ahorrando recursos y disminuyendo costos, mejorando la atención a los usuarios dinamizando los procesos con herramientas tecnológicas adecuadas que contribuyan a mejorar la imágenes de la organización.

2.2.- FUNDAMENTACIÓN LEGAL

A continuación se presenta los sustentos legales que validan la realización de este trabajo de investigación.

2.2.1 Constitución del Ecuador.

La Constitución del Ecuador indica en el Art. 6. El derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación. La ley establecerá las restricciones al ejercicio de determinados derechos y libertades, para proteger el medio ambiente.

El derecho a un ambiente sano, no contempla solamente a que la población disfrute del agua, de la tierra y del aire con propiedad de alta calidad, sino también a la posibilidad de acceder y controlar los recursos ambientales y de poder decidir sobre el destino de cada uno de ellos, para una distribución de la riqueza, trabajo y consumo justo.

Del mismo modo en el Art. 86.- El Estado protegerá el derecho de la población a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice un desarrollo sustentable. Velará para que este derecho no sea afectado y garantizará la preservación de la naturaleza.

Se declaran de interés público y se regularán conforme a la ley:

1. La preservación del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país.

2. La prevención de la contaminación ambiental, la recuperación de los espacios naturales degradados, el manejo sustentable de los recursos naturales y los requisitos que para estos fines deberán cumplir las actividades públicas y privadas.

3. El establecimiento de un sistema nacional de áreas naturales protegidas, que garantice la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de los servicios ecológicos, de conformidad con los convenios y tratados internacionales.

El turismo no debería tomar en cuenta únicamente los intereses económicos, sino que deberían observar el buen funcionamiento del ecosistema en donde se desarrolla, ya que, en última instancia, es de los espacios naturales que depende totalmente su éxito en el corto y en el largo plazo, por lo que el Estado tomará medidas preventivas en caso de dudas sobre el impacto o las consecuencias ambientales negativas de alguna acción u omisión, aunque no exista evidencia científica de daño.

De igual manera en el Art.319 correspondiente a las formas de organización de la producción y su gestión, dice: "Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación de Ecuador en el contexto internacional".

2.2.2 Ley de Turismo.

La ley de turismo dice en su Art. 12.- Cuando las comunidades locales organizadas y capacitadas deseen restar servicios turísticos, recibirán del Ministerio de Turismo o sus delegados, en igualdad de condiciones todas las facilidades necesarias para el desarrollo de estas actividades, las que no tendrán exclusividad de operación en el lugar en el que presten sus servicios y se sujetarán a lo dispuesto en ésta Ley y a los reglamentos respectivos.

Apoyándose en las múltiples leyes para este efecto, el principal objetivo será presentar una plaza turística con excelencia, cuyas principales metas son posicionar al Ecuador como un destino turístico en mercados nacionales e internacionales, desarrollar la oferta turística actual, planear y ser gestor de la competitividad en el sector, de tal manera que se promocióne esta actividad con un equipo capaz y comprometido que coordine con los

sectores involucrados para asegurar la rentabilidad y competitividad, propiciando sustentabilidad en beneficio de la sociedad.

De igual manera sobre las áreas protegidas indica que, Art. 21.- Serán áreas turísticas protegidas aquellas que mediante Decreto Ejecutivo se designen como tales. En el Decreto se señalarán las limitaciones del uso del suelo y de bienes inmuebles. Quedan excluidas aquellas actividades que afecten el turismo por razones de seguridad, higiene, salud, prevención y preservación ambiental o estética; en caso de expropiación se observará lo dispuesto en el artículo 33 de la Constitución Política de la República.

Art. 22.- La designación del área turística protegida comprende los centros turísticos existentes y las áreas de reserva turística.

Las áreas protegidas son superficies seleccionadas por el ser humano para su protección y conservación, por poseer características relevantes en cuanto a su valor escénico, uso recreativo, biodiversidad, riqueza genética, patrimonio natural, siendo un patrón de referencia útil en relación con ambientes degradados; el Ecuador se ha dividido en categorías de manejo definidos de la observación de áreas naturales y vida silvestre.

2.2.3 Ley de la Economía Popular y Solidaria.

La presente ley indica en su artículo 2 literal C, sobre las formas de organización que se sujetan a esta ley.

Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes y servicios, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo.

De las organizaciones económicas del sector asociativo, el artículo 24 se las define como organizaciones económicas del sector asociativo o simplemente asociaciones, las constituidas, al menos, por cinco personas naturales, productores independientes, de idénticos o complementarios bienes y servicios, establecidos con el objeto de abastecer a sus asociados, de materia prima, insumos herramientas, y equipo; o, comercializar, en forma conjunta, su producción, mejorando su capacidad competitiva e implementado economías de escala, mediante la aplicación de mecanismos de cooperación. Se podrá constituir asociaciones en cualquiera de las actividades económicas, con excepción de la vivienda, ahorro y crédito, transporte y trabajo asociado.

Sobre la constitución en el artículo 25, indica que las asociaciones productivas o de servicios, adquieran personalidad jurídica, mediante resolución emitida por el instituto, luego de verificado el cumplimiento de los requisitos que constaran en el reglamento de la presente ley y para ejercer los derechos y cumplir las obligaciones previstas en las mismas, se registrarán en el Instituto y se someterán a la supervisión de la Superintendencia.

Sobre los asociados y la organización interna la ley acota en el artículo 26, los requisitos para la admisión de los asociados, así como sus derechos, obligaciones y causas y procedimientos de sanciones, su forma de gobierno y administración interna, contara en el estatuto de cada organización, que contemplara, la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad interna; un órgano directivo, un órgano de control social interno; y, un administrador, que tendrá la representación legal, todos ellos elegidos por mayoría absoluta de sus asociados, en votación secreta y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato. La calidad de asociado en estas formas organizativas, es intransferible e intrasmisible y, en caso de pérdida de la misma, no genera derecho a reembolso de cuotas, ni bienes de ninguna naturaleza.

En el caso de la integración la ley el artículo 29 apunta que las formas y objetivos de la integración serán determinados libremente por las asociaciones de acuerdo con sus intereses y necesidades en el marco de los valores y prácticas de la economía popular y solidaria.

Sobre la intervención en las asociaciones la ley en el artículo 30 indica que en caso de violaciones a la normativa jurídica, riesgos graves de quiebra o conflictos insolubles, voluntariamente, entre los asociados, la Superintendencia podrá resolver la intervención de una asociación, aplicando, para el efecto, las normas previstas en la presente ley, para la intervención a las cooperativas.

La ley acotada anteriormente nos da pautas a como se da la normativa para las asociaciones que están sujetas a la economía popular y solidaria la cual tienen como objetivo primordial brindar protección e incentivos a la formación de proyectos socio productivos que incentiven el crecimiento y desarrollo comunitario, especialmente de sectores rurales del país, donde se encuentran la mayor cantidad de grupos vulnerables que están en un nivel económico bajo.

2.2.4 Plan Nacional del Buen Vivir

Todos los proyectos que se emprendan en el territorio ecuatoriano tienen que estar alineados en un marco lógico, es decir que estén en concordancia con la planificación nacional, regional, seccional y local.

En el Plan Nacional del Buen Vivir del Ecuador en el objetivo seis, que busca garantizar el trabajo estable, justo y digno en sus diversas formas, en su numeral 6.2 dice, "impulsar el reconocimiento del trabajo autónomo, de cuidado humano y de autoconsumo, así como la transformación integra de sus condiciones".

Así también en su numeral 6.3 indica, "fomentar la asociatividad como base para mejorar las condiciones de trabajo, así como crear nuevos empleos". Buscando cumplir la meta que en su inciso 6.3.2 dice, "duplicar el porcentaje

de personas con participación activa en asociaciones de productores, comerciantes o agricultores al 2013".

También el objetivo 11, plantea Establecer un sistema económico solidario y sostenible. Que dice, "la acción del Estado, no se lo es como ente regulador de la economía si no como redistribuidor y protagonista directo de la actividad económica". Estableciendo políticas que en su inciso 11.2 dice "impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan"

2.2.5 Creación de la Asociación Agro Turística "Puertas Del Sol"

La Asociación Puertas del Sol fue creada con el acuerdo ministerial N° 0268 con fecha 9 de noviembre del 2009, aprobado por el MIES como organismo responsable de formular, dirigir y ejecutar la política estatal en materia de seguridad social; protección de menores; cooperativismo; promoción popular y bienestar social. El MIES ha definido su misión promover con máxima prioridad el desarrollo integral de los grupos vulnerables de riesgo asegurando el ejercicio pleno de sus derechos a través de un sistema descentralizado eficiente y oportuno de asistencia permanente.

2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La investigación se basa en las nuevas corrientes filosóficas de la administración, con un enfoque administrativo moderno, basado principalmente en la Teoría General de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy, que muestra a la empresa como un todo, dividida en subsistemas los cuales están compuestos por fases que trabajan en concordancia con un sistema total.

Los elementos que componen un sistema son entrada, salida, proceso, ambiente, retroalimentación.

Las entradas son los elementos de que el sistema puede disponer para su propio provecho.

Las salidas son los objetivos resueltos del sistema; lo que éste se propone, ya conseguido.

El proceso lo forman las partes del sistema, los actos específicos. Para determinarlos es necesario precisar las misiones, tareas y actividades que el sistema debe realizar para lograr el producto deseado. Son misiones los elementos principales que se deben realizar para lograr los resultados del sistema. Son funciones los elementos que deben hacerse para realizar cada una de las misiones. Son tareas las actividades que deben hacerse para realizar cada una de las funciones.

El ambiente comprende todo aquello que, estando fuera del control del sistema, determina cómo opera el mismo. Integra las cosas que son constantes o dadas; el sistema no puede hacer nada con respecto a sus características o su comportamiento.

La retroalimentación abarca la información que se brinda a partir del desempeño del producto, la cual permite cuando hacia ocurrido una desviación del plan, determinar por qué se produjo y los ajustes que sería recomendable hacer.

Además el proceso administrativo es cíclico, dinámico, interactivo, e interrelacionado entre sí, con el enfoque moderno se considera las apreciaciones hechas por Douglas McGregor con énfasis en la teoría Y de la administración, donde el hombre es apreciado por su capacidad innata de trabajo, su potencial motivacional, y por esto dicha teoría muestra un estilo de administración abierto, dinámico y democrático.

El control no es para sancionar o castigar, sino más bien es una etapa de evaluación, seguimiento y genera retroalimentación, tomando en cuenta la capacidad intelectual, habilidades y destreza del recurso humano, llegando a ser el recurso más importante que tienen las empresas para conseguir sus objetivos corporativos.

También es importante la recopilación y aportas hechos por Chiavenato, que hace énfasis en el recurso Humano, de igual manera Luna que explica sobre el proceso administrativo y otros autores de la escuela moderna que ayudan a sustentar teóricamente la investigación. Analizando el enfoque de la administración no contemporánea que lleva a plantear paradigmas investigativos que van a ayudar a realizar el trabajo.

La investigación se basó en un paradigma axiológico ya que la investigación se fundamentará en valores como la responsabilidad, compromiso, honestidad, respeto, confianza. Dichos valores van a ser los que ponga las normas y lineamientos morales para realizar la investigación, y hacer un trabajo a conciencia generando un beneficio mutuo tanto para la asociación como también para el investigador, entregando resultados veraces y reales.

Además, se basó en un paradigma praxiológico ya que este fundamente la aplicación de todos los conocimientos teóricos que ha asimilado como estudiante durante el tiempo que se ha pasado en las aulas de clase, generando un trabajo eficaz y de alta calidad, proyectando nuestro profesionalismo y nuestra formación académica.

El trabajo investigativo utilizó una modalidad de investigación mixta donde se toma en cuenta dos componentes importantes como son el cualitativo y cuantitativos, los que permitieron aplicar los diferentes tipos de investigación como son la bibliográfica, descriptiva, de campo y propositiva, para la recolección, análisis e interpretación de la información.

2.4 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

Para formar la fundamentación científica se ha recopilado la información bibliográfica pertinente que sustentara teóricamente la investigación. Se ha tomado en cuenta las diferentes aportes de los autores que se relacionan con la administración moderna, de acuerdo a la Teoría General de Sistemas,

la cual ayudara a tener un enfoque teórico de lo que se desea lograr en el trabajo investigativo.

Se presenta bases científicas de estudios realizados y publicaciones en libros de administración, proceso administrativo, gestión administrativa, recursos y optimización de recursos, temas que son pertinentes para sustentar la investigación.

2.4.1. La administración

“Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales y técnicos, pretenden el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.”(Fayol, 2007, p. 25)

“El proceso que consiste en aplicar con efectividad la planeación, la organización, dirección y el control en las empresas, utilizando los recursos adecuados, para lograr los propósitos fijados.”(Luna, 2008, p. 32).

Por lo citado anteriormente podemos decir que la administración es la correcta aplicación del proceso administrativo, con un adecuado uso de los recursos, que lleven a lograr los objetivos planteados.

2.4.1.1 Principios de la administración moderna

“Se ha demostrado que las teorías tradicionales de la administración han visto la organización como un sistema cerrado. Esta tendencia ha llevado a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y la naturaleza de su dependencia en cuanto al ambiente. También llevó a una excesiva confianza y concentración en los principios de funcionamiento interno, con la consecuente falta de comprensión y desarrollo de los procesos de retroalimentación que son esenciales para la supervivencia. La teoría de sistemas penetró rápidamente en las teorías de administración por dos razones básicas” (Chiavenato, 2008, p.23).

Las principales características de la moderna teoría de la administración basada en el análisis sistemático son las siguientes (Herbert 1995, p. 27)

- Punto de vista sistémico.- La moderna teoría entiende a la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas: entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente.
- Enfoque dinámico.- El énfasis de la teoría moderna se da sobre todo en el proceso dinámico de interrelación que ocurre dentro de la estructura de una organización. Este enfoque contrasta con la visión clásica que enfatiza casi únicamente la estructura estática. La teoría moderna no se aparta del énfasis en la estructura, simplemente hace hincapié en el proceso de interacción que ocurre dentro de esa estructura.
- Multidimensional.- La teoría sistémica considera todos los niveles de la organización.
- Multimotivacional.- La teoría de sistemas reconoce que un acto puede ser motivado por muchos deseos distintos.
- Multidisciplinaria.- Busca conceptos y técnicas de muchos campos de estudio. Representa una síntesis integradora de partes relevantes de todos los campos en el desarrollo de una teoría general de la administración.
- Descriptiva.- Mientras que las teorías más antiguas eran normativas y prescriptivas, preocupadas por qué hacer y cómo hacerlo, la teoría moderna busca comprender los fenómenos organizacionales y dejar los objetivos y métodos al individuo.
- Multivariable.- La teoría moderna tiende a asumir que un suceso puede ser causado por numerosos factores que están interrelacionados y que son interdependientes.
- Adaptativa.- Si una organización pretende permanecer viable, es decir, continuar existiendo, debe adaptarse continuamente a los requisitos cambiantes del ambiente. La moderna teoría entiende la administración en un sentido ecológico, como un sistema abierto que se adapta a través de un proceso de retroalimentación.

2.4.1.2. La administración y sus funciones

La Administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Los buenos gerentes hacen esas cosas con eficacia y con eficiencia. Ser eficaz es lograr las metas organizacionales. Ser eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos, es decir, utilizar el dinero, tiempo, materiales y personas de la mejor manera posible. Algunos gerentes fracasan en ambos o se centran en uno a expensas del otro. Los mejores gerentes mantienen la atención firme en ambas cosas.

2.4.1.3. El proceso administrativo.

Cuando el proceso administrativo se ejecuta en forma adecuada, comprende una amplia variedad de actividades, como planeación, organización, dirección y control.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el desempeño gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del proceso administrativo, logrando una estructura organizacional que la diferencia de otras organizaciones.

Según Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración (2007, p. 225-231), organiza el proceso administrativo de la siguiente manera.

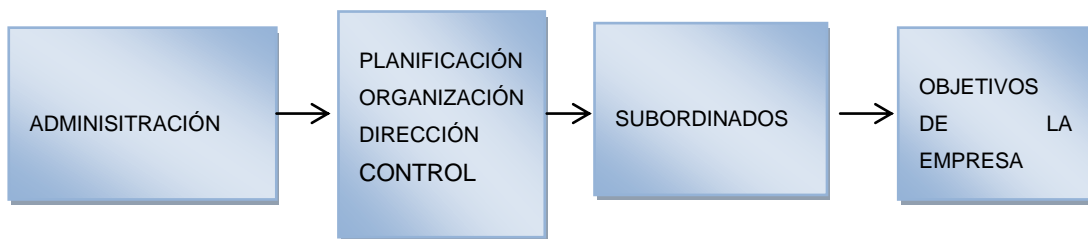


Gráfico 1. Organización del proceso administrativo

Fuente: Introducción a la teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato (2008)

Las funciones del administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:

El Desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:



Gráfico 2. Ciclo administrativo

Fuente: Introducción a la teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato (2008)

Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto. El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:

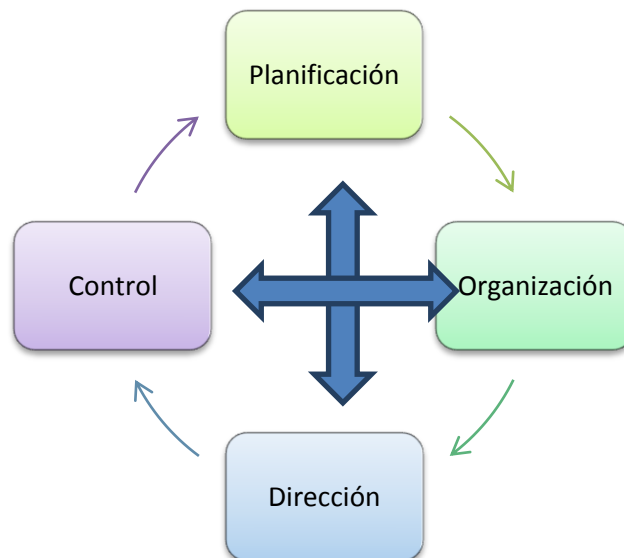


Gráfico 3. Proceso administrativo: cíclico, dinámico e interactivo

Fuente: Introducción a la teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato (2008)

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos planificación, organización, dirección y control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (planificar,

organizar, dirigir y controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo

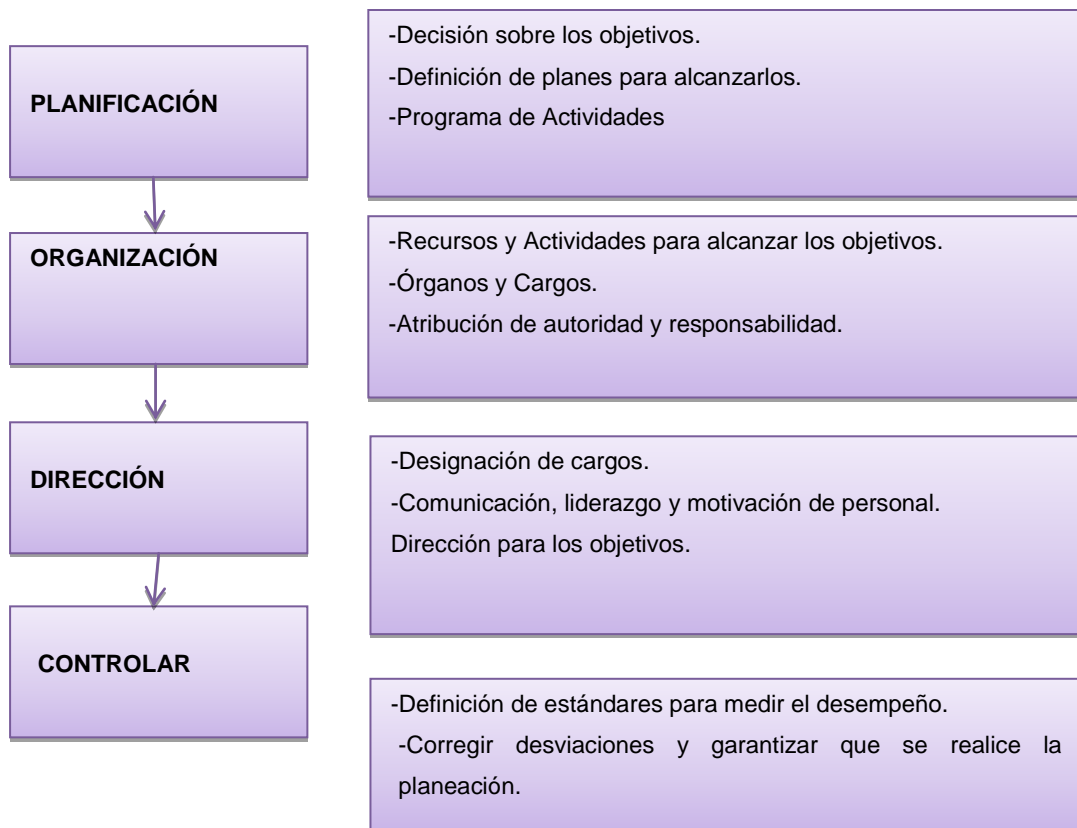


Gráfico 4. Funciones del Administrador

Fuente: Introducción a la teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato (2008)

2.4.1.3.1. Planificación

"Planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren en cause correctamente las otras fases del proceso administrativo" (Luna, 2008, p. 58).

"La planeación es el proceso administrativo que consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello". (Munch, 2008, p.11)

Entre las actividades de Planeación se cuenta el análisis de las situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión de tipos de actividades en las que participará la organización, la elección de estrategias y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la Organización.

Tipos de planeación

a) Planeación Estratégica

"Es el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo" (Luna, 2008, p. 61)

La planeación estratégica es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo que debe hacer sea largo plazo para lograr las metas organizacionales. El largo plazo se define como un período que se extiende aproximadamente entre 3 y 5 años hacia el futuro.

Se debe seguir el principio del compromiso el cual afirma que los administradores deben comprometer fondos para la planeación sólo cuando puedan anticipar, en el futuro próximo, un rendimiento sobre los gastos de planeación como resultado del análisis de planeación a largo plazo. Los costos de la planeación son una inversión y, no debe incurrirse en ellos a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

b) Planeación táctica

"La planeación táctica implica tomar decisiones respecto a que se hará, quien y como lo hará, por lo normal con un horizonte de tiempo de uno o dos años, o menos" (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2009, p. 219).

Por lo tanto la planificación táctica consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización. El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos, siempre pensando en el futuro. Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año.

La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica.

c) Planeación Operativa.

"Trate básicamente la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de sus unidades operativas". (Luna, 2008, p. 63).

Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar la cantidad a producir y la calidad del producto. Los sistemas de administración de las operaciones muestran los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación.

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa por lo general, determinan las actividades que debe de desarrollar el elemento humano, los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

2.4.1.3.2. Organización

Según (Reyes, 2006, p. 212) “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”.

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Estructura organizativa.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría (“staff”). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la “cadena de mando”. Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidad de desempeño en forma sistemática.

Tipos de organización

Los tipos de organización según (Reyes, 2006, p. 213) nos indica que son:

a) Organización formal: Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organizada es formal. No hay en ello inherente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los

gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización

b) Organización informal: La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a resultados conjuntos. El ejemplo de una organización informal son las personas que juegan ajedrez.

Como conclusiones podemos decir que aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración respecto a cierto número de ellos. Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no está tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura. Se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz.

Principios de organización

Para (Fernández, 2010, p: 134) los principios de toda organización deben ser:

1.- Unidad de mando: Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

2.- Especialización: Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

3.- Paridad de autoridad y responsabilidad: La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

4.- Equilibrio de Dirección-Control: Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

5.- Definición de puestos: Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

6.- División del trabajo: se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general. Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos e intereses.

7.- Departamentalización: se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se labora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Por ejemplo los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de inglés etc. La departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido dividida las tareas se pueden relacionar en grupos "parecidos" como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán deferentes a las de otras.

8.- Jerarquía: desde los primeros días de la industrializado, los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo

administrativo) cuando se ha dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía que es plan que especifica quien controla a quien en una organización.

9.- Coordinación: consiste en integrar las actividades de departamentos inter dependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación, los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a expensa de las metas de la organización. Un grado importante de organización con toda posibilidad beneficiara un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia.

Factores que influyen en la estructura organizacional.

Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

a) Factores internos

1. Enfoque conceptual adoptado toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
2. Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).
3. Diversidad de productos y clase de operación,
4. Tamaño de la organización.
5. Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores)

b) Factores externos

1. Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).
2. Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).

3. Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero)

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

2.4.1.3.3. Dirección

Según (Luna; 2008, p. 106) "dirección es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado y de esta forma lograr los propósitos del organismo social".

"Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación". (Jiménez, 2010, p. 231)

Motivación:

"Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los lleve a cumplir con la meta deseada. Motivar significa mover, conducir, impulsara la acción." (Luna, 2008, p. 112)

Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes de tal manera que se sientan parte de la organización.

Liderazgo

"Liderazgo consiste en influir en las personas para que realicen lo que queremos. Es el proceso de motivar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los propósitos de la organización." (Luna, 2008, p. 110)

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serian irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes forma para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo. El cual puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir hasta el de controlarlo todo y del orientado a la persona hasta el orientado al trabajo, las metas o resultados.

Los líderes adoptan una personal y activa actitud hacia los objetivos y metas. La influencia del líder se ejerce en cambios de humor, evocando imágenes y expectativas, y estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la dirección y el enfoque hacia donde se quiere llegar. El

resultado neto del liderazgo, es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.

Clases de líderes

Según (Luna, 2008, p.111) el liderazgo se clasifica en:

- Estilo autocrático: Es aquel que impone y espera cumplimiento, es dogmático, seguro y conducir por medio de la capacidad de retener u otorgar premios o castigos.
- Estilo democrático o participativo: Es aquel que consulta a sus colaboradores respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Este tipo de líder va hasta aquella otra que tomada decisiones por sí so a, pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados
- Estilo liberal: Es el estilo que hace uso muy reducido de su poder en caso de usarlo, y que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en su trabajo. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados.

"Los miembros de; grupo necesitan al líder para guiarse con facilidad. El líder necesita gente con la cual trabajar y a la cual servir. Si unos y otros no reconocen la mutua necesidad de amarse y respetarse, unos y otros, se perderán". (Lao tse: 2006, p. 65).

Comunicación

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

Equipos y Trabajo en equipo:

Para Fernández (2010) Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. (p. 25)

En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales e informales. Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

Los equipos informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.

Principios de dirección

Según Robert (1995, p. 223) los principios de la dirección son:

1.- Coordinación de intereses: El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

2.- Impersonalidad del mando: La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

3.- Resolución de conflictos: Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.

4.- Aprovechamiento de conflictos: Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones, Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo

un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechada.

5.- Vía jerárquica: Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.

2.4.1.3.4. Control

"Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas". (Terry, 2004, p. 533)

El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Propósito y función del control

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. (Jones, 2010, p. 12)

Según Jones (2010, p. 20) la función de control consta de cuatro pasos básicos.

1. "Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
2. Revisar el desempeño a intervalos regulares.
3. Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
4. Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción."

La esencia del control administrativo

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

Según Robbins y de Cenzo (2009, p. 30) “el control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

1. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
5. Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de re planificación.”

El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado aquellos gerentes que tienen la correspondientes responsabilidades de desempeño.

Control como un sistema de retroalimentación

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios, en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información se compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva.

Por lo general el control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato común en un hogar. Este aspecto se puede ver con claridad al observar el proceso de

retroalimentación. En el control administrativo. Este sistema presenta el control en una forma más compleja y realista que si se considera solamente como 'un asunto de fijación de estándares, medición de: desempeño y corrección de desviaciones.

Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerle en práctica a fin de al desempeño deseado.

2.4.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

2.4.2.1 Definición de gestión.

"La gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad y que por lo mismo difiere de una simple administración." (Karin Hielaum, p. 2006).

Al hablar de gestión administrativa se hace referencia a todos aquellos elementos que afectan a la situación de las asociaciones como son: planificación, organización, dirección y control, siendo el objetivo principal de la gestión asegurar la máxima prosperidad del grupo social.

2.4.2.2 Recursos de la gestión administrativa

Por recursos debemos entender todos aquellos elementos que se requieren para llevar a cabo la acción en el proceso administrativo; para fines de nuestro estudio clasificamos los recursos en:

Según Bateman y Snell (2009, p. 19) los recursos de la gestión son:

- a) Recursos Humanos.- Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea el nivel jerárquico o tarea.

- b) Recursos Materiales.- Son necesarios para llevar a cabo las operaciones básicas de la organización.
- c) Recursos Financieros.- Se refiere al dinero en forma de capital que está disponible de manera inmediata o mediata para enfrentar la emergencia. En cierta medida son los recursos financieros los que definen la eficacia de la organización para lograr sus objetivos.
- d) Recursos Mercadológicos.- Comprenden todas las actividades de investigación y análisis, publicidad y distribución de los recursos según las necesidades.
- e) Recursos Tecnológicos.- Comprende los conocimientos de las personas, las tecnologías utilizadas para digitalizar los procesos, maquinarias y equipos electrónicos. Por lo tanto diremos que la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estos procesos recién mencionados utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. En definitiva se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente.

Debe hacerse notar que los procesos administrativos son fases de decisiones que consisten en segregar determinados elementos en las decisiones de los miembros de la organización y establece procedimientos regulares de organización para seleccionar y determinar estos elementos y para comunicárselos a los miembros a quienes afectan.

2.4.2.3 Condiciones para llevar a cabo la gestión administrativa.

Para Robbins y de Censo (2009, p. 49) nos dice que para llevar a cabo una buena gestión administrativa se debe considerar:

- Es necesario crear una nueva cultura organizaciones, ser flexibles al cambio.

- Analizar los diferentes aspectos de la empresa, sus áreas con el fin de detectar fortalezas y debilidades, aprovechar oportunidades y 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 hacer reaccionar rápido frente a los cambios que se susciten en el medio interno y externo, por lo tanto la empresa debe ser innovadora.
- Reconocer que las alianzas estratégicas son una herramienta para ser competitivos.

2.4.3 Optimización de recursos:

“Habla de la Optimización de Recursos, que no es sinónimo de ahorrar o suprimir, se define en términos generales como buscar la mejor manera de realizar una actividad. En el mundo empresarial e institucional la optimización de recursos tiene que ver con la eficiencia (utilizar los recursos de la mejor manera posible, o dicho de otra manera, obtener los mayores beneficios con los mínimos ahorrando costos), Pero la eficiencia tiene estrecha conexión con la eficacia (término que hace énfasis en los resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, crear más valores), por lo que para optimizar recursos de oficina no nos bastaría con ser eficientes, sino que también hay que ser eficaces actuar al momento". (Taylor, 2007, p. 221).

Por lo tanto la optimización de recursos es saber buscar la mejor manera de realizar una actividad, Uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. A mayor eficiencia, menor la cantidad de recursos que se emplearán, logrando mejor optimización y rendimiento.

2.4.3.1 Recurso

Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. Medio de cualquier clase que en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende.

Se consideran recursos todos aquellos medios que contribuyen a la producción y distribución de los bienes y servicios de que los seres humanos hacen uso. Los economistas entienden que todos los recursos son siempre escasos frente a la amplitud y diversidad de los deseos humanos, que es como explican las necesidades; definiéndose precisamente a la economía como la ciencia que estudia las leyes que rigen la distribución de esos recursos entre los distintos fines posibles.

2.4.4 VOCABULARIO TÉCNICO

- Eficiencia: capacidad de las personas y de las organizaciones de obtener los mayores resultados con la cantidad mínima de insumos. (Uso óptimo de recursos).
- Eficacia: capacidad de las persona de lograr las metas de las organizaciones. (Hacer las cosas correctas)
- Productividad: capacidad de las personas y de las organizaciones de lograr metas organizacionales mediante la producción de la mayor cantidad posible de bienes y servicios usando la menor cantidad posible de insumos.
- Planeación Es el medio a través del cual se definen las metas y los medios para lograrlas y se especifican la asignación de recursos, los programas, las actividades y otras acciones necesarias. Es decir, la planeación, determina los objetivos futuros y los medios para lograrlos.
- Planeación estratégica: proceso de proyectar las organizaciones al futuro mediante la definición de su misión y su visión, el establecimiento de los objetivos a mediano y largo plazo, y la definición de las estrategias para el logro de los mismos de forma diferenciada de la competencia a partir de un análisis del entorno. (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, p. 2001).
- Organización: proceso que consiste en determinar las áreas que se requieren realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar

tareas, crear la estructura de la organización (quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones), establecer procedimientos y asignar recursos.

- Dirección: proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, la estrategia de comunicación, la resolución de conflictos, el manejo del cambio, con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación.
- Control: proceso que consiste en evaluar y retroalimentar, es decir, proveer a la organización de información que le indica cómo es su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima.
- Proceso Administrativo: sistema integral, complejo, interactivo, flexible y dinámico, inherente al conjunto de la organización y cada área funcional.
- Estrategia: determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas
- Estructura organizacional: es la representación formal de las relaciones laborales de las organizaciones, donde se definen la división formal del trabajo y las relaciones de dependencia en el interior de la organización.
- Jerarquía administrativa: se refiere a los niveles jerárquicos que se establecen en las organizaciones para su administración y la respectiva relación de autoridad y toma de decisiones entre los diferentes niveles.
- Líneas de autoridad: relaciones de autoridad o dependencia que se establecen para la relación entre los cargos de un nivel jerárquico y otro de nivel más bajo.

- **Departamentalización:** se visualiza a través de un organigrama, que es una representación gráfica de la división formal del trabajo tanto por niveles jerárquicos como por, áreas funcionales y por sus productos, entre otros.
- **Motivación:** es entendida como el sistema de procesos psicológicos (personalidad, percepción, actitudes, aprendizaje, etc.) y biofisiológicas (capacidades físicas, energía, etc.) de las personas y del entorno laboral, familiar, social, etc. que estimulan, orientan y mantienen el comportamiento de estas en el conjunto de acciones orientadas hacia el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo integral del propio potencial humano.
- **Liderazgo:** proceso de interacción entre los directivos de las organizaciones y sus colaboradores, que consiste en inspirarse confianza y apoyo mutuamente para el logro de los objetivos organizacionales y personales en el contexto de las organizaciones.
- **Liderazgo democrático:** es un estilo de ejercer influencia en el cual el líder delega autoridad en sus seguidores, estimula la participación de estos y basa su poder en su cualidad de experto y su buen ejemplo.
- **Gerencia:** es la dirigencia empresarial encargada de conducir la organización hacia el desarrollo de su misión y el logro de su gran propósito, con la colaboración de los demás trabajadores.
- **Comunicación:** es el medio de interacción de las personas entre si y entre los directivos y sus colaboradores y viceversa, considerando como factor clave dentro de las organizaciones y en particular en la función directiva.
- **Trabajo en equipo:** es un conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con sus habilidades o competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

- Indicadores de gestión: son los medios que hacen posible la evaluación de la organización en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.
- Autoridad: derecho en una posición de ejercer discreción al tomar decisiones que afectan a otros.
- Comunicación ascendente: la que va de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional.
- Comunicación descendente: la que fluye de personas de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional.
- Organigrama: visualización que indica cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

2.5. IDEA A DEFENDER

El diseño de un sistema de gestión administrativa para la asociación Agro turística "puertas del Sol", permitirá mejorar la optimización de sus recursos empresariales, logrando reducir sus costos, y por ende incrementar sus utilidades.

2.6. VARIABLES

2.6.1 Independiente:

Sistema de Gestión Administrativa.

2.6.2 Dependiente:

Optimización de Recursos Empresariales

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA.

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

Para realizar el presente trabajo investigativo se usó una modalidad de investigación mixta, con dos componentes uno cualitativo y otro cuantitativo.

3.1.1 Investigación cualitativa.- “Es una investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular.” (Tamayo, 1999, p.70).

Por lo tanto la investigación cualitativa se aplicó en el proceso de recolección y análisis de información, y la construcción del marco teórico. Del mismo modo esta modalidad se utilizó en la interpretación y análisis de la información obtenida mediante la aplicación de las encuestas y entrevistas.

A través de este tipo de investigación se recolectó información relevante e indispensable para conocer los factores que influyen en la gestión administrativa de las asociaciones del sector agro turístico, así como en sus involucrados.

Otro aspecto importante donde se utilizó esta modalidad fue en el desarrollo de la propuesta, que tratar de mitigar o reducir los impactos que tiene el problema en las asociaciones y sea un aporte para el desarrollo de las mismas.

3.1.2 Investigación cuantitativa.- Según Fernández, et al. (2006) la investigación cualitativa es aquella que “usa la recolección de datos para probar hipótesis con en la medición numérica y análisis estadísticos, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5).

Los aspectos cuantitativos que tomó en cuenta esta investigación estarán relacionados con el cálculo de la muestra, necesaria para la aplicación de las

diferentes técnicas investigativas, que tendrá un nivel de confianza de 95% como mínimo.

Además donde se aplicará la investigación cuantitativa es en la tabulación, presentación y análisis de información recolectada, ya que esto, se utilizó fórmulas matemáticas tablas de frecuencia y gráficos estadísticos.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El trabajo investigativo para llegar a obtener las conclusiones y recomendaciones finales se utilizó los siguientes tipos de investigaciones:

3.2.1 Bibliográfica. “Cuando recurrimos a la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los elaboran y manejan.” (Tamayo, 1999, p.70).

La investigación bibliográfica fue utilizada en la construcción del marco teórico, mismo que está sustentado con información de fuentes secundarias como: textos, revistas y documentos especializados, trabajos de grado, medios impresos, medios audiovisuales o electrónicos, entre otros, que sirvieron para profundizar los conocimientos sobre el tema planteado.

En la parte de la sustentación legal las fuentes consultadas fueron las que hacen referencias a leyes, normas, códigos, y reglamentos que tengan vigencia en la Legislación Ecuatoriana. Principalmente se tomó como referencia los siguientes textos: Constitución del Ecuador, El Plan Nacional Del Buen Vivir, Ley de Educación Superior, Código de la Producción, y los Reglamentos internos de la Universidad.

En lo filosófico fue necesario buscar documentos de autores que den un lineamiento adecuado, que enfoque la investigación hacia lo que se quiere lograr como resultado final, y para ello se citó sobre el pensamiento de Ludwing Von Bertalanffy, y su teoría de sistemas.

En la fundamentación científica se presentan citas de los principales autores de la administración moderna que hacen referencia al tema de investigación y sus dos principales variables, que sirven para sustentar teóricamente la investigación.

3.2.2 Descriptiva.- Fernández, et al. (2010) menciona que la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 80).

Se utilizó para describir el problema, tomando como referencia sus orígenes, causas y efectos, dando una visión general del problema, y sobre todo la incidencia en los involucrados. Esta información se detalla en el planteamiento del problema.

3.2.3 De Campo.- “De campo se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y sus equipos; esos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios” (Sabino 1996, p.97).

La investigación de campo es la que más se la utilizó en la realización del trabajo investigativo, porque permite relacionar directamente el problema con los supuestos planteados, y brindara una visión clara y real, de las causas y efectos que tiene el problema, y todos los factores que influyen en el desarrollo de las asociaciones.

Al tener una visión clara y real del problema los resultados obtenidos van a tener la misma concepción. Con lo que podemos desarrollar un modelo de sistema de gestión administrativa propicio y adecuado que ayude a las empresas a optimizar sus recursos.

3.2.4 Propositiva.- Es propositiva porque se propone un sistema de gestión administrativa que ayude a las asociaciones a utilizar de mejor manera los recursos empresariales y tratar de dar una posible solución al problema planteado.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.3.1 Población.- La población para el trabajo investigativo, está dada por la totalidad de asociaciones que existen en el Cantón Sucumbíos con sus respectivos socios. Estas se encuentran distribuidas en las cinco parroquias que conforman el Cantón: Rosa Florida, La Sofía, La Bonita (Cabecera Cantonal), Santa Bárbara y El Playón de San Francisco.

Es así que según fuentes del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sucumbíos, la totalidad de personas que se encuentran asociadas es 380, como a continuación se detalla en la tabla 1.

Tabla 1. Lista de Asociaciones del Cantón Sucumbíos.

ITEM	LISTA DE ASOCIACIONES	PARROQUIA	ACTIVIDAD	NUMERO DE SOCIOS
1	Playas del Paraíso	Rosa Florida	Piscícola	8
2	Colombo - Ecuatoriana	Rosa Florida	Agrícola	6
3	La Barquilla	Rosa Florida	Piscícola	8
4	29 de Octubre	Rosa Florida	Agrícola	6
5	Las Palmas	Rosa Florida	Agrícola	12
6	Caminando Juntos	La Sofía	Turismo Comunitario	6
7	Artesanos Unidos por el Trabajo	La Bonita	Artesanal	7
8	Tierra Fértil	La Bonita	Agrícola	12
9	Frontera Alto Sucumbíos	La Bonita	Agrícola	6
10	Integral Campesina La Bonita	La Bonita	Agrícola	12
11	11 de Diciembre	La Bonita	Agrícola	8
12	La Esperanza	Santa Bárbara	Agrícola	13
13	Lácteos Santa Bárbara	Santa Bárbara	Producción de lácteos	12
14	Tercera Edad	Santa Bárbara	Ayuda Social	20
15	La Merced	Santa Bárbara	Ahorro	20
16	De Ganaderos	Santa Bárbara	Ganadería	12
17	La frontera	Santa Bárbara	Agrícola	12
18	Asociación Puertas del Sol	El Playón de San Francisco	Agro - turística	25
19	“Los Emprendedores	El Playón de San Francisco	Agrícola	10
20	Organización Popular “Amor y Trabajo”	El Playón de San Francisco	Piscícola	8
21	Asociación de Productores Piscícolas “4 de Octubre”	El Playón de San Francisco	Piscícola	13
22	Asociación de Mujeres Agroindustrial EL Playón	El Playón de San Francisco	Agroindustria	25
23	Asociación Integral de Mujeres “Santa Rosa”	El Playón de San Francisco	Piscícola	12
24	Asociación de Productores Agropecuarios “San José”	El Playón de San Francisco	Agrícola	15
25	Asociación de Integración Agropecuaria “Santa Rosa”-	El Playón de San Francisco	Agrícola	20
TOTAL DE PERSONAS ASOCIADAS EN EL CANTÓN SUCUMBÍOS				308

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sucumbíos (2012)

Por lo tanto las asociaciones que están relacionadas con el tema de investigación son un total de 15, mismas que basan su actividad productiva

en el sector agrícola y turístico. En su conjunto suman 173 socios como se detalla en la tabla 2.

Tabla 2. Asociaciones relacionadas con la investigación.

ITEM	LISTA DE ASOCIACIONES	PARROQUIA	ACTIVIDAD	NUMERO DE SOCIOS
1	Colombo – Ecuatoriana	Rosa Florida	Agrícola	6
2	29 de Octubre	Rosa Florida	Agrícola	8
3	Las Palmas	Rosa Florida	Agrícola	12
4	Caminando Juntos	La Sofía	Turismo Comunitario	6
5	Tierra Fértil	La Bonita	Agrícola	12
6	Frontera Alto Sucumbíos	La Bonita	Agrícola	6
7	Integral Campesina La Bonita	La Bonita	Agrícola	12
8	11 de Diciembre	La Bonita	Agrícola	8
9	La Esperanza	Santa Bárbara	Agrícola	13
10	La frontera	Santa Bárbara	Agrícola	12
11	Asociación Puertas del Sol	El Playón de San Francisco	Agro - turística	25
12	“Los Emprendedores	El Playón de San Francisco	Agrícola	10
13	Organización Popular “Amor y Trabajo”	El Playón de San Francisco	Agrícola	8
14	Asociación de Productores Agropecuarios “San José”	El Playón de San Francisco	Agrícola	15
15	Asociación de Integración Agropecuaria “Santa Rosa”-	El Playón de San Francisco	Agrícola	20
TOTAL DE PERSONAS ASOCIADAS				173

En conclusión, las 173 personas que conforman las 15 asociaciones segmentadas y de acuerdo a su actividad económica, son la población a investigar.

3.3.2 Muestra.- Como ya se mencionó, el total de personas involucradas en la investigación es de 173, es decir, el número no es demasiado extenso, por lo cual no fue necesario aplicar la fórmula estadística para la obtención de una muestra significativa, más bien, se optó por aplicar las técnicas de investigación a todos los involucrados, a modo de un censo.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Tabla 3. Operacionalización de variables.

IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	ÍNDICES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	INFORMANTE
El diseño de un sistema de gestión administrativa para la asociación Agro Turística "Puertas del Sol", permitirá mejorar la optimización de los recursos empresariales, logrando reducir costos e incrementar utilidades.	V.I. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Aplicación eficiente del proceso administrativo para coordinar las actividades que logren resultados de alta calidad	PLANIFICACIÓN	Muy Buena	¿Conoce si realizan Planificación estratégica?	ENCUESTA	SOCIOS
				Buena			
				Regular			
				Mala			
				Muy Mala			
			ORGANIZACIÓN	Muy Buena	¿Tienen una Estructura orgánica en la asociación?	ENCUESTA	SOCIOS
				Buena			
				Regular			
				Mala			
			DIRECCIÓN	Muy Buena	¿Qué estilo de liderazgo aplican en la asociación?	ENCUESTA	SOCIOS
				Buena			
				Regular			
				Mala			
			CONTROL	Muy Mala	¿Realizan una evaluación en la asociación?	ENCUESTA	SOCIOS
				Siempre			
				Casi siempre			
				Alguna vez			
				Rara vez			
				Nunca			
			CONTROL	Siempre	¿Realizan retroalimentación en los	ENCUESTA	SOCIOS
Casi siempre							

	VD. OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES	Uso racional de los recursos de la empresa para alcanzar un objetivo predeterminado		Alguna vez	procesos?		
				Rara vez			
				Nunca			
			RECURSO HUMANO	Muy Buena	¿Con que capital humano cuenta en la asociación?	ENCUESTA	SOCIOS
				Buena			
				Regular			
				Mala			
				Muy Mala			
				Muy eficiente	¿Qué tan eficiente el recurso humano de la asociación?	ENCUESTA	SOCIOS
				Eficiente			
				Regular			
				Deficiente			
				Muy deficiente			
			RECURSO MATERIAL	Muy Buena	¿Existe rotación de inventarios?	ENCUESTA	SOCIOS
				Buena			
				Regular			
				Mala			
				Muy Mala			
			RECURSO FINANCIERO	Muy Buena	¿La asociación genera rentabilidad?	ENCUESTA	SOCIOS
				Buena			
Regular							
Mala							
Muy Mala							
RECURSO TECNOLÓGICO	Muy Buena	¿Tienen innovación y creatividad en la asociación?	ENCUESTA	SOCIOS			
	Buena						
	Regular						

				Mala			
				Muy Mala			
				Nuevos	¿La asociación cuenta con un equipamiento tecnológico?	ENCUESTA	SOCIOS
				Semi nuevos			
				Viejos			
				Muy viejos			
				obsoletos			

3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

En el presente trabajo investigativo; metodológicamente, para la construcción de información se operó en dos fases:

- Plan para la recolección de información.
- Plan para el procesamiento de información.

Para la recolección de la información necesaria para llevar a cabo el trabajo de investigación fue importante concretar las siguientes actividades:

Para la investigación en primer lugar fue necesario delimitar el campo de acción donde se va a realizar el trabajo investigativo, tratando de acoplarse al tema y la problemática a indagar.

Luego de lo cual se procedió a diseñar los instrumentos de investigación apropiados para la recolección de información, que serviría de base para plantear la solución al problema a investigar. Para la información primaria se realizaron encuestas, en cambio para la información secundaria se realizó una revisión documental tanto en medios impresos como medios electrónicos.

El siguiente paso se aplicó un pilotaje con la encuesta a miembros de las organizaciones del Cantón Sucumbíos, con el fin de comprobar la efectividad de la encuesta, y poder corregir errores encontrados en el diseño del cuestionario, y poder definir de forma correcta la encuesta.

Posteriormente se procedió a calcular la población y muestra que iban a ser objeto de estudio, esto se lo pudo realizar con el apoyo del GAD del Cantón Sucumbíos, por medio de este organismo se accedió a información sobre el número de Asociaciones existentes y de cuantos miembros están compuestas. En lo que se refiere a la muestra se decidió que sean igual a todos los miembros de las asociaciones que tienen similar la actividad productiva a la organización Puertas Del Sol, debido a que su número no es muy grande.

Con la muestra calculada se procedió a aplicar la encuesta a 173 socios de las diferentes asociaciones, para obtener la información primaria, de igual manera se realizó la revisión documental pertinente para elaborar el marco teórico y poder contrastar con los resultados de las encuestas.

Para el procesamiento de la información fueron necesarias las siguientes actividades:

La información recogida con las encuestas fue tabulada utilizando el programa Excel, lo cual permitió calcular la frecuencia de las respuestas en las preguntas y el porcentaje con respecto a la muestra.

La presentación de los resultados se los realizo en tablas de frecuencias, resumiendo las variables de cada pregunta, el total de respuestas y el porcentaje de cada variable. Además, para mejor ilustración las tablas se complementaron con gráficos estadísticos.

Una vez realizado la presentación e ilustración de resultados se realizó el análisis e interpretación de los mismos para lo cual se ayudó de tablas de contingencia que sirvieron para validar la idea a defender.

3.5.1 Técnicas para la recolección de información.

3.5.1.1 Encuesta.- Dirigidas a la muestra de los socios de las organizaciones del Cantón Sucumbíos; obteniendo información primaria necesaria para diagnosticar el problema y determinar los lineamientos para el diseño del sistema de gestión administrativa.

3.5.1.2 Revisión documental.- Esta técnica sirvió especialmente para recolectar información secundaria, la cual fue necesaria para armar el marco teórico el cual da las bases científicas a la investigación. Se consultaron Textos de autores de la administración moderna, revistas especializada en

gestión administrativa, Internet a través de páginas especializadas, como bibliotecas virtuales y repositorios de universidades del País.

3.5.1.3 Análisis Estadístico.- En base a los datos analizados fueron procesados y tabulados en el programa Excel, que permitió dar una mejor ilustración a través de gráficos estadísticos y tablas de frecuencia, para una mejor presentación de resultado.

3.5.2 Instrumentos para la recolección de información.

3.5.2.1 Cuestionario.- Se desarrolló de acuerdo a las necesidades de la investigación y sirvió de base para la encuesta.

3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

3.6.1. Análisis de resultados.

1.- La planificación Estratégica en la asociación la realizan:

Tabla 4. Planificación estratégica

VARIABLE	Fr	%
Siempre	20	11,56%
Casi Siempre	35	20,23%
Alguna Vez	74	42,77%
Rara Vez	36	20,81%
Nunca	8	4,62%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

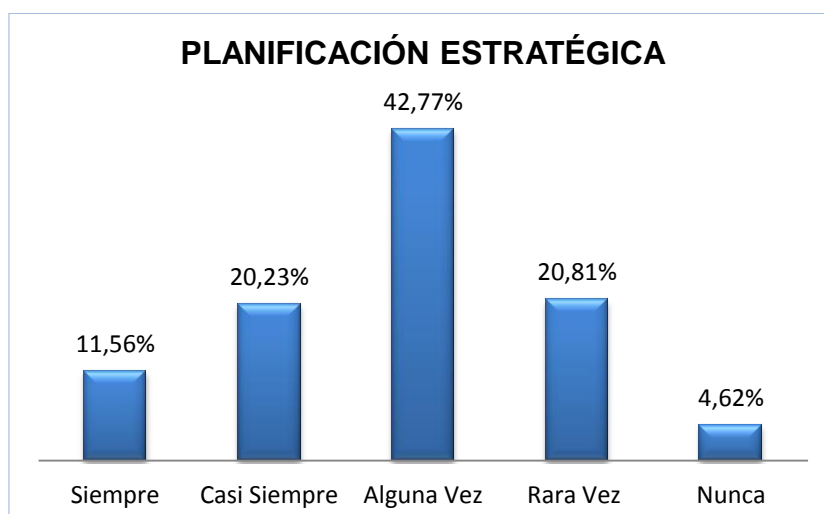


Gráfico 5. Frecuencia de la Planificación Estratégica

Las asociaciones del Cantón indican que realizan una planificación estratégica no tan apropiada, originando que se planteen directrices inadecuadas que llevan a la insatisfacción de los socios al no cumplir en su totalidad con los objetivos planteados y en muchas veces lograr resultados indeseados, como la quiebra y cierre de la empresa.

2.- ¿Tienen una misión y visión clara en su asociación?

Tabla 5. Misión y visión

VARIABLE	Fr.	%
Si	97	56,07%
No	76	43,93%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

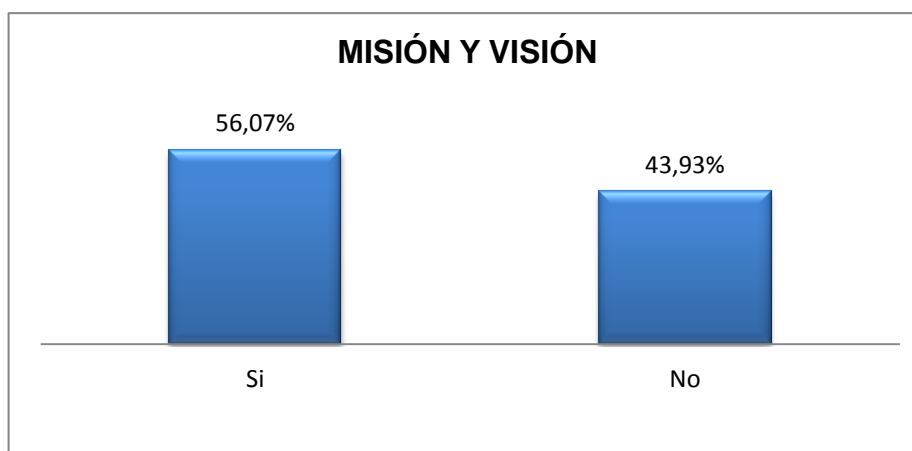


Gráfico 6. Planteamiento de la misión y visión.

Más del 50% de los encuestados menciona que las asociaciones cuentan con una misión y visión clara, lo que es bueno, el problema más bien radica en que no tienen conocimientos conceptuales sobre estos dos términos, causales que podría impedir su desarrollo al no enfocar correctamente sus propósitos, y en los empleados a no tener una guía específica para realizar el trabajo respectivo, además de no tener un sentido de pertenencia a la asociación.

3.- ¿La asociación cumple con los objetivos planteados en la planificación?

Tabla 6. Cumplimientos de objetivos

VARIABLE	Fr.	%
Siempre	18	10,40%
Casi Siempre	46	26,59%
Alguna Vez	68	39,31%
Rara Vez	25	14,45%
Nunca	16	9,25%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo



Gráfico 7. Cumplimiento de objetivos.

La mayoría de asociaciones del sector no cumplen con los objetivos planteados en su totalidad, porque la planificación que se realiza es inadecuada, por la falta de conocimientos técnicos de los socios, hace que las actividades que se realizan desvíen el propósito principal de la asociación, provocando en los socios la falta de interés y cooperación en el trabajo llevando en muchos casos al fracaso de las organizaciones.

4.- En la asociación, tienen un organigrama estructural?

Tabla 7. Organigrama

VARIABLE	Fr.	%
Si	66	38,15%
No	107	61,85%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

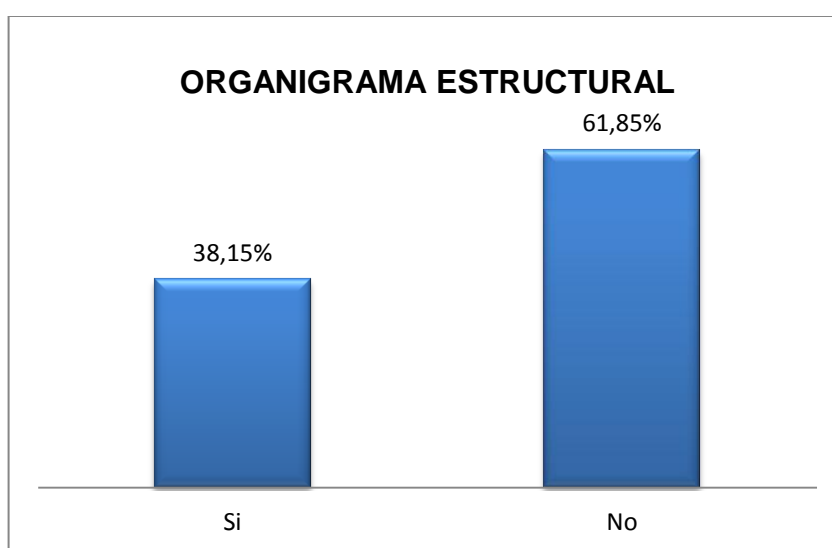


Gráfico 8. Existencia de un Organigrama.

Las asociaciones tienen una deficiente organización estructural, esto es un punto negativo para las asociaciones porque no permite tener una línea de mando entre los diferentes departamentos, no haya una jerarquización adecuada de las actividades de los empleados, y además no se pueda realizar un control del trabajo que se realice en cada departamento.

5.- La aplicación del organigrama estructural en la asociación se lo realiza.

Tabla 8. Aplicación del organigrama

VARIABLE	Fr.	%
Siempre	16	9,25%
Casi Siempre	31	17,92%
Alguna Vez	25	14,45%
Rara Vez	16	9,25%
Nunca	85	49,13%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

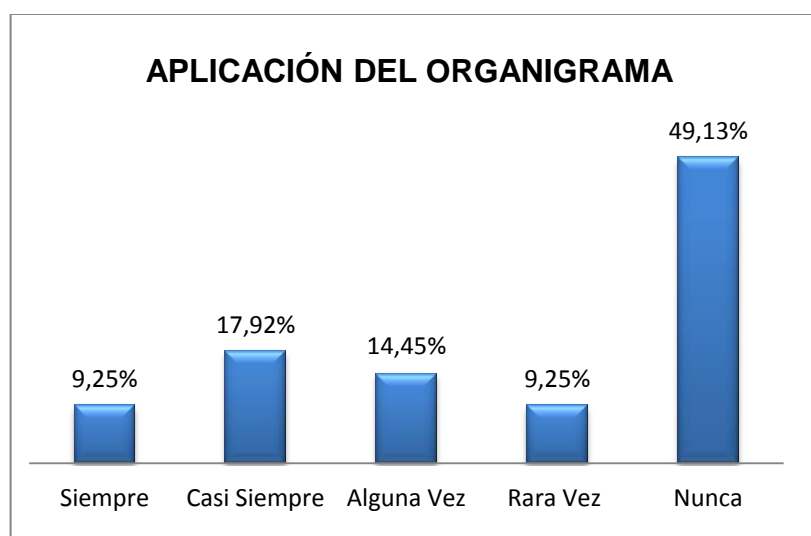


Gráfico 9. Frecuencia de aplicación del organigrama.

Las asociaciones no aplican el organigrama estructural que es negativo para su funcionamiento, porque no les permite tener manuales de procesos y funciones que les permita realizar una adecuada distribución del trabajo, del mismo modo que no se respetan las jerarquías, ocasionando que los empleados realicen diferentes trabajos, inclusive los que no sean de su área, esa interferencia de actividades ocasiona desorden e ineficiencia en la ejecución de las mismas, provocando desperdicio de recursos de la empresa.

6.- Para la planificación de actividades, la asociación se basa en un cronograma?

Tabla 9. Utilización del cronograma

VARIABLE	Fr.	%
Siempre	36	20,81%
Casi Siempre	49	28,32%
Alguna Vez	65	37,57%
Rara Vez	15	8,67%
Nunca	8	4,62%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

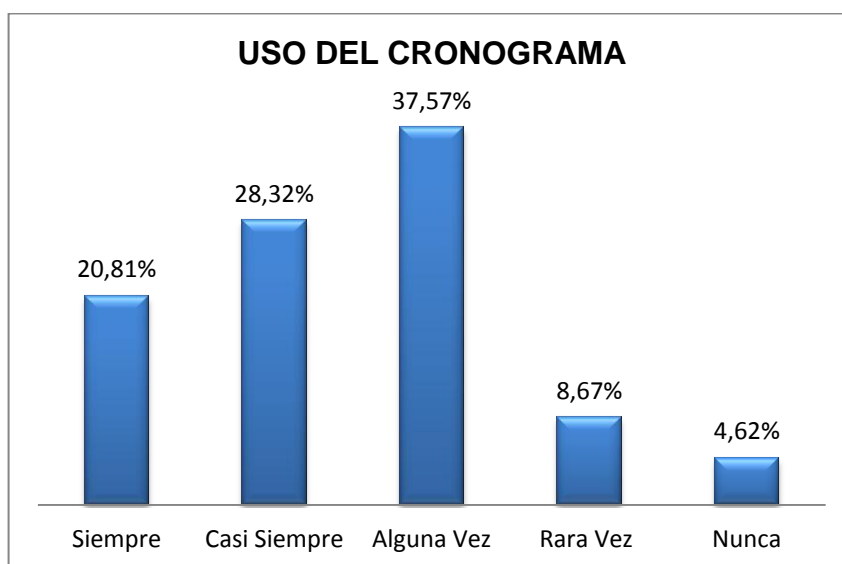


Gráfico 10. Modos de uso del organigrama.

Las actividades de la empresa no son planificadas de acuerdo a un tiempo estipulado, lo que es negativo, porque no se utiliza un instrumento básico de seguimiento y evaluación del trabajo de los empleados en la asociación, y dificulta medir su efectividad en relación al tiempo de ejecución de las tareas encaminadas a la consecución de los objetivos planteados.

7.- ¿La asociación cuenta con manuales de funciones y procesos?

Tabla 10. Manuales

VARIABLE	Fr.	%
Si	63	36,42%
No	110	63,58%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

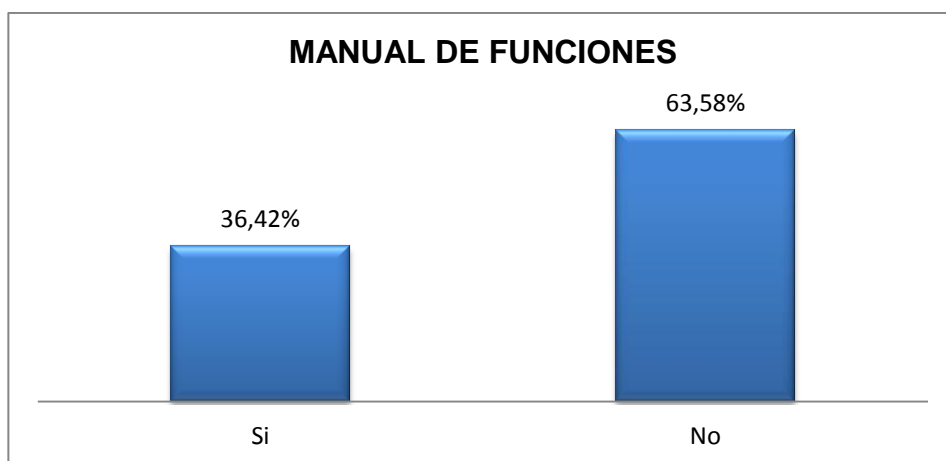


Gráfico 11. La existencia de manuales en las asociaciones

La mayoría de asociaciones no cuentan con manuales de funciones y procedimientos, por lo tanto los empleados no cuentan con una guía para realizar sus actividades dentro de la empresa, dificultando el desempeño y el seguimiento y evaluación de labores, además de no tener especificado el perfil de cada cargo, que ocasiona que no se contrate la persona idónea para cada tipo de trabajo, desperdiciando la capacidad del recurso humano en actividades que no van con las competencias del empleado.

8.- La aplicación de los manuales de funciones y procesos en la asociación lo realizan:

Tabla 11. Aplicación de manuales

VARIABLE	Fr.	%
Siempre	13	7,51%
Casi Siempre	30	17,34%
Alguna Vez	20	11,56%
Rara Vez	12	6,94%
Nunca	98	56,65%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

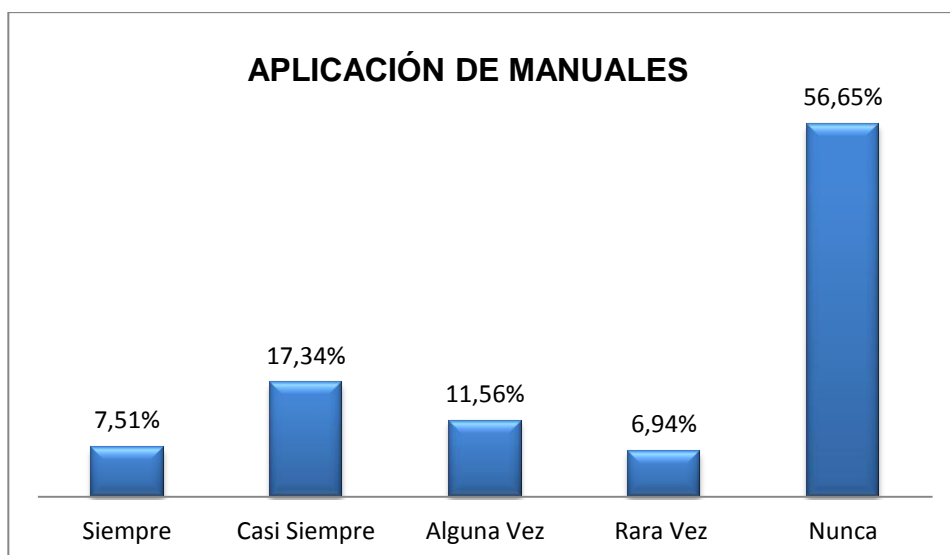


Gráfico 12. Frecuencia de aplicación de los manuales

Al no tener los manuales, la aplicación de los mismos en las asociaciones es nula, lo que genera que las actividades y funciones de los trabajadores no se cumplan con efectividad, por no tener los lineamientos que las guíen, además ocasiona que haya interferencia entre las actividades de cada departamento, trastornado los objetivos propios de cada área, disminuyendo la capacidad de acción para poder cumplir con los objetivos corporativos de las asociaciones.

9.- En su asociación se aplica un estilo de liderazgo:

Tabla 12. Estilos de liderazgo

VARIABLE	Fr.	%
Autocrático	15	8,67%
Participativo	115	66,47%
Liberal	31	17,92%
Ninguno	12	6,94%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

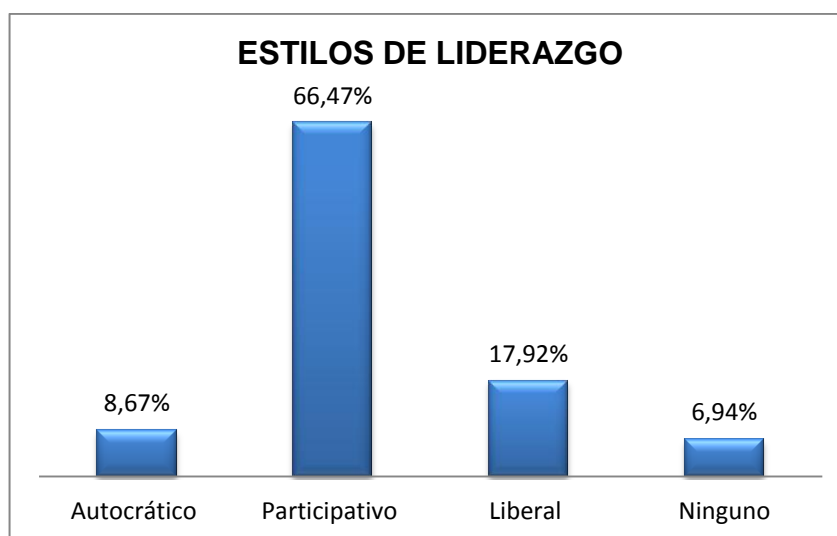


Gráfico 13. Estilos de liderazgo en las asociaciones.

Al ser asociaciones es lógico que se aplique un liderazgo participativo, donde las decisiones se toman en consenso, con la aprobación de la gran mayoría, que en ocasiones genera pérdida de tiempo en el proceso, y en ocasiones es difícil llegar a un acuerdo por la complejidad y la diversidad de opiniones de los socios, además de no tener un liderazgo bien fundamentado, por las personas que están al frente de las asociaciones.

10.- Realizan planes de capacitación y motivación para los empleados en la asociación:

Tabla 13. Capacitación y motivación

VARIABLE	Fr.	%
Siempre	15	8,67%
Casi Siempre	69	39,88%
Alguna Vez	56	32,37%
Rara Vez	25	14,45%
Nunca	8	4,62%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo



Gráfico 14. Planes de capacitaciones y motivaciones

Los planes de capacitaciones y motivaciones se realizan de forma irregular, lo que es un punto positivo para para que así los empleados puedan desarrollar de mejor manera sus capacidades y por ende el nivel de desempeño del personal en las empresas, pero el diseño de las capacitaciones no son acorde a las prioridades de las asociaciones ocasionado en mucha veces que estas sean improductivas.

11.- El seguimiento y la evaluación de actividades en la asociación se realiza:

Tabla 14. Evaluación

VARIABLE	Fr.	%
Siempre	23	13,29%
Casi Siempre	58	33,53%
Alguna Vez	57	32,95%
Rara Vez	23	13,29%
Nunca	12	6,94%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

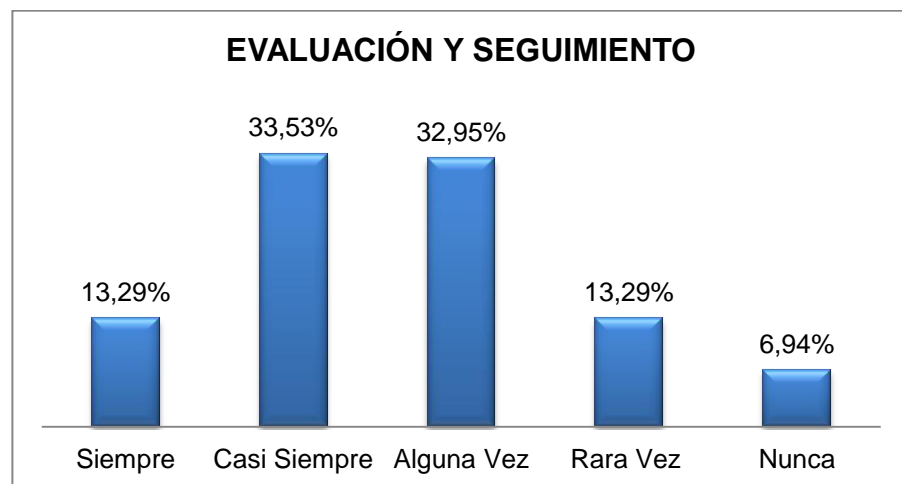


Gráfico 15. Frecuencia del seguimiento y evaluación

La evaluación y el seguimiento en las empresas no son constantes lo que impide que se lleve a cabo un control efectivo, debido en gran parte a que no se realiza una planificación adecuada y las asociaciones no cuentan con instrumentos administrativos básicos, como manuales de funciones y procesos, indispensables para realizar un control adecuado que ayuden a llevar una eficiente gestión administrativa.

12.- La retroalimentación en los procesos de la asociación lo hacen:

Tabla 15. La retroalimentación.

VARIABLE	Fr.	%
Siempre	10	5,78%
Casi Siempre	71	41,04%
Alguna Vez	46	26,59%
Rara Vez	33	19,08%
Nunca	13	7,51%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

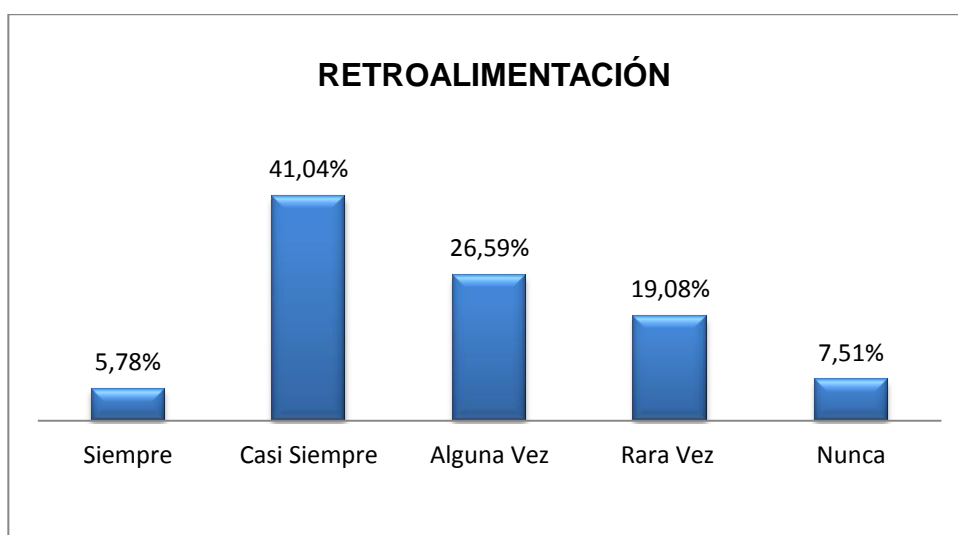


Gráfico 16. Modo de realizar la retroalimentación.

La retroalimentación no se la enfatiza siempre, esto es negativo porque al no se realizan las correcciones de procesos en el tiempo adecuado, para reducir los efectos de los errores cometidos, además en un sistema de gestión administrativa es la principal fuente de información de donde se alimenta el sistema para su normal funcionamiento.

13.- El personal de la asociación realiza las actividades encargadas de forma:

Tabla 16. Eficacia de las actividades

VARIABLE	Fr.	%
Muy Eficiente	21	12,14%
Eficiente	70	40,46%
Regular	49	28,32%
Deficiente	25	14,45%
Muy Deficiente	8	4,62%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

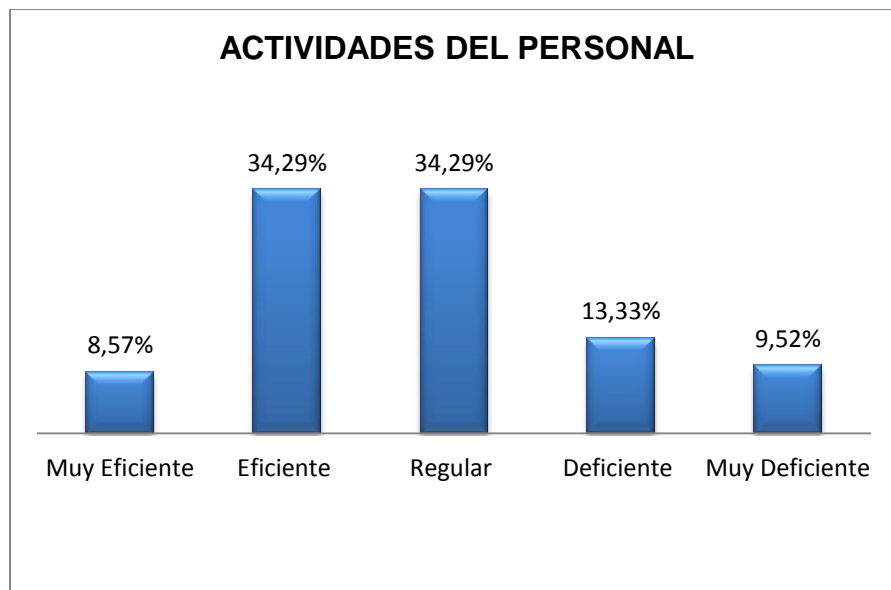


Gráfico 17. Actividades que realiza el personal.

Las actividades del personal según la encuesta aplicada indican que la realizan de forma aceptable, es claro que el personal se esmera por cumplir de forma eficiente las actividades encomendadas, pero al no estar debidamente planificadas en muchas veces estas son improductivas y aportan poco a la consecución de los objetivos de la empresa.

14.- El proceso de contratación de personal en la asociación es:

Tabla 17. Proceso de contratación

VARIABLE	Fr.	%
Muy Eficiente	15	8,67%
Eficiente	59	34,10%
Regular	60	34,68%
Deficiente	23	13,29%
Muy Deficiente	16	9,25%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

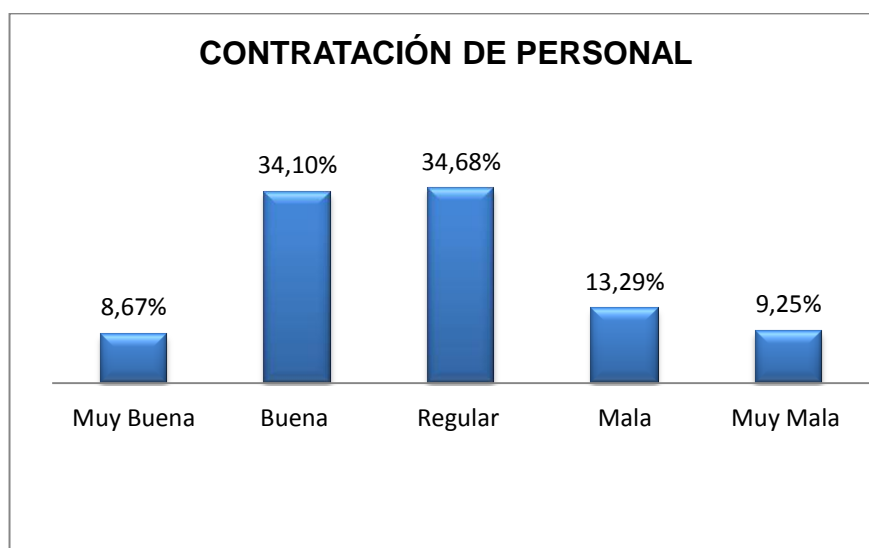


Gráfico 18. Procesos de contratación del personal.

El proceso de contratación de personal en las asociaciones no es bueno, porque en algunos casos los mismos socios ocupan los puestos disponibles en las empresas sin tener la preparación adecuada para desempeñar las funciones de su cargo, además al no tener manuales de funciones y procesos se desconoce el perfil del empleado necesario para cada cargo, y se cae en irregularidades, como el tráfico de influencias, que perjudican el desarrollo de las actividades empresariales.

15.- La entrada y salida de: materias primas y productos terminados es:

Tabla 18. Rotación de materia prima

VARIABLE	Fr.	%
Muy Buena	8	4,62%
Buena	70	40,46%
Regular	46	26,59%
Mala	36	20,81%
Muy Mala	13	7,51%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

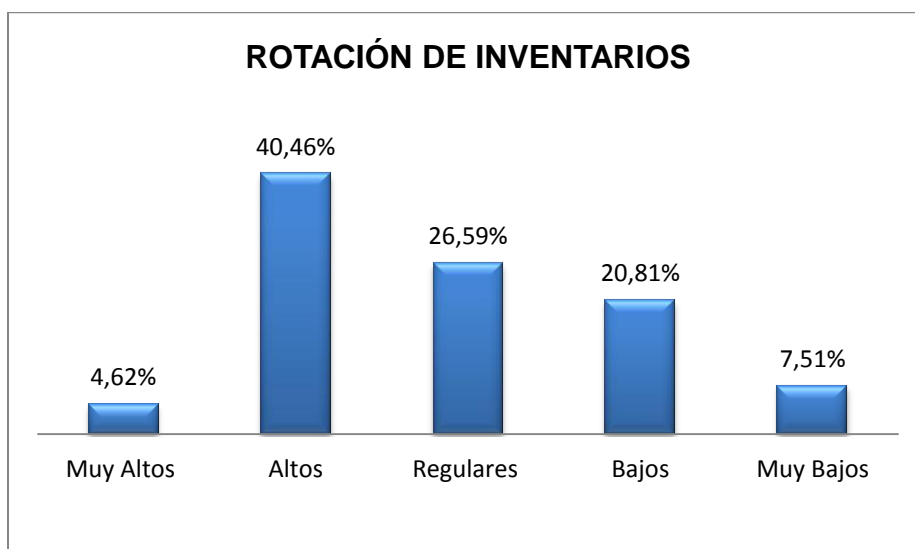


Gráfico 19. Proceso de rotación de los inventarios.

La rotación del inventario en las organizaciones es buena, lo que genera un punto positivo para su actividad productiva, y favorece a que no se tenga insumos almacenados que generen pérdidas económicas, pero en muchos casos la utilización de los materiales no es la adecuada ocasionando desperdicio, llegando inclusive al elevar los costos de producción y reducir utilidades.

16.- Los ingresos que tiene la asociación son:

Tabla 19. Ingresos

VARIABLE	Fr.	%
Muy Altos	3	1,73%
Altos	38	21,97%
Regulares	62	35,84%
Bajos	49	28,32%
Muy Bajos	21	12,14%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

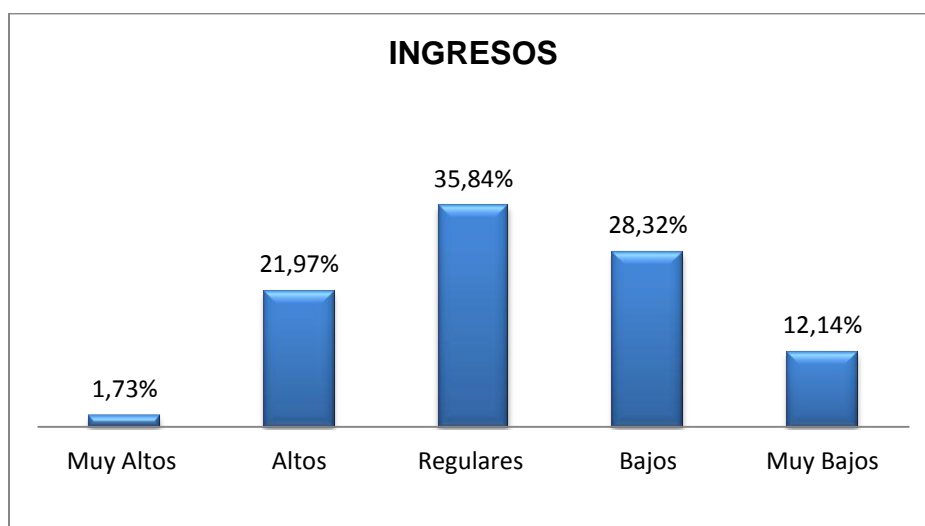


Gráfico 20. Nivel de ingreso de las asociaciones.

En esta pregunta se refleja el análisis anterior, aunque la rotación es buena los ingresos no son tan altos lo que es un punto negativo porque la empresa no está utilizando eficientemente sus recursos, haciendo que sus ingresos bajen, esto es un de los puntos principales para que los socios dejen abandonados sus proyectos, porque no les ocasiona ningún beneficio que ayude a mejorar su nivel de vida.

17.- Los gastos que tiene la asociación son:

Tabla 20. Gastos

VARIABLE	Fr.	%
Muy Altos	2	1,16%
Altos	12	6,94%
Regulares	105	60,69%
Bajos	38	21,97%
Muy Bajos	16	9,25%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

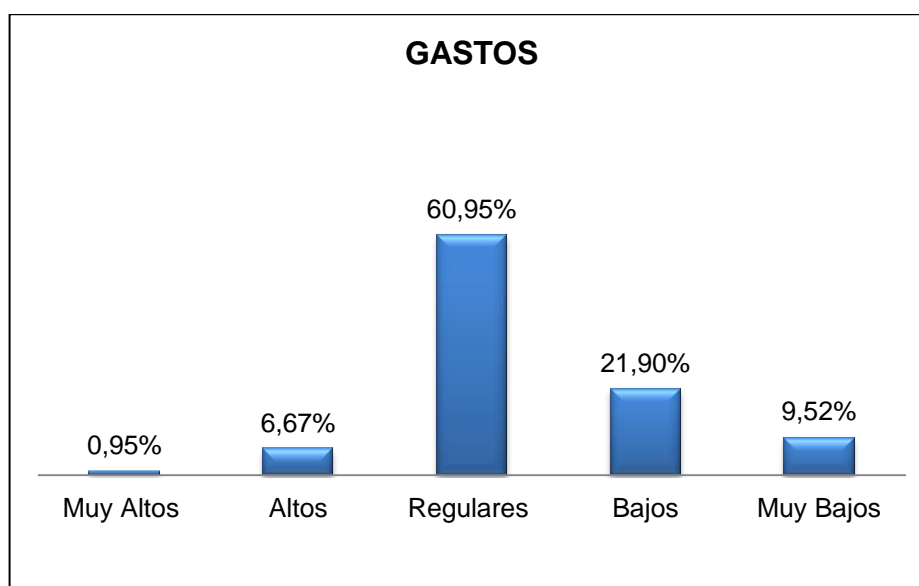


Gráfico 21. Niveles de gastos en las asociaciones.

Los gastos en las asociaciones están en un nivel inadecuado ya que dando la naturaleza de asociaciones además del sector en las que están ubicadas se debería tener un nivel más bajo de gastos que les permite ampliar más la brecha entre ingresos y egresos, que produzca un nivel más alto de utilidad por el desarrollo de su actividad productiva.

18.- La rentabilidad de la asociación es:

Tabla 21. Rentabilidad

VARIABLE	Fr.	%
Muy Buena	5	2,89%
Buena	62	35,84%
Regular	44	25,43%
Mala	49	28,32%
Muy Mala	13	7,51%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

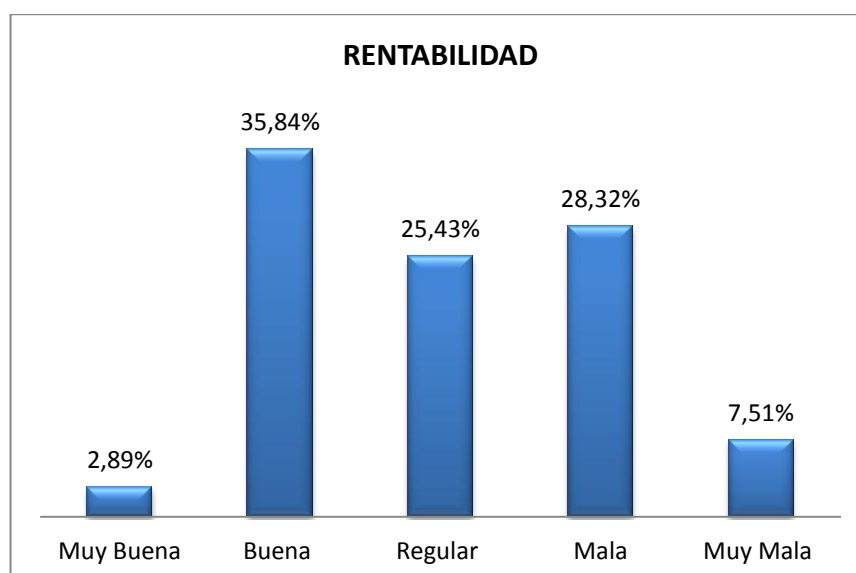


Gráfico 22. La rentabilidad en las asociaciones.

La rentabilidad es el resultante de los ingresos menos los gastos, en las organizaciones es un punto negativo, por el mal manejo de sus recursos hace que sea baja y no satisfaga las expectativas de los socios, principal causa del fracaso y abandono de los proyectos emprendidos.

19.-La innovación de la asociación en procesos administrativos y sus demás actividades productivas es:

Tabla 22. Innovación.

VARIABLE	Fr.	%
Siempre	12	6,94%
Casi Siempre	61	35,26%
Alguna Vez	57	32,95%
Rara Vez	33	19,08%
Nunca	10	5,78%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

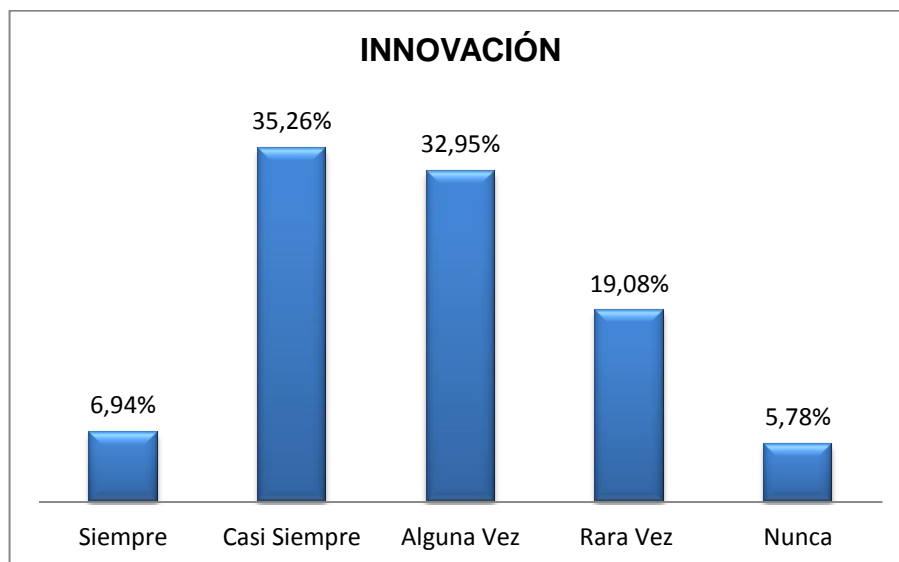


Gráfico 23. Capacidad e innovación de las asociaciones.

Las organizaciones si tratan de mantenerse en una continua innovación, por la búsqueda de nuevas oportunidades para obtener mayor rentabilidad lo que es positivo, pero a su vez fracasan al no poder ejecutar con éxito su planificación, y llevar acabo procesos complejos, al no tener personal capacitado con conocimientos técnicos apropiados para realizar un apropiado manejo de las nuevas ideas.

20.- El equipo tecnológico que tiene la asociación es:

Tabla 23. Equipamiento tecnológico

VARIABLE	Fr.	%
Nuevos	22	12,72%
Casi Nuevos	79	45,66%
Viejos	50	28,90%
Muy Viejos	20	11,56%
Obsoletos	2	1,16%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

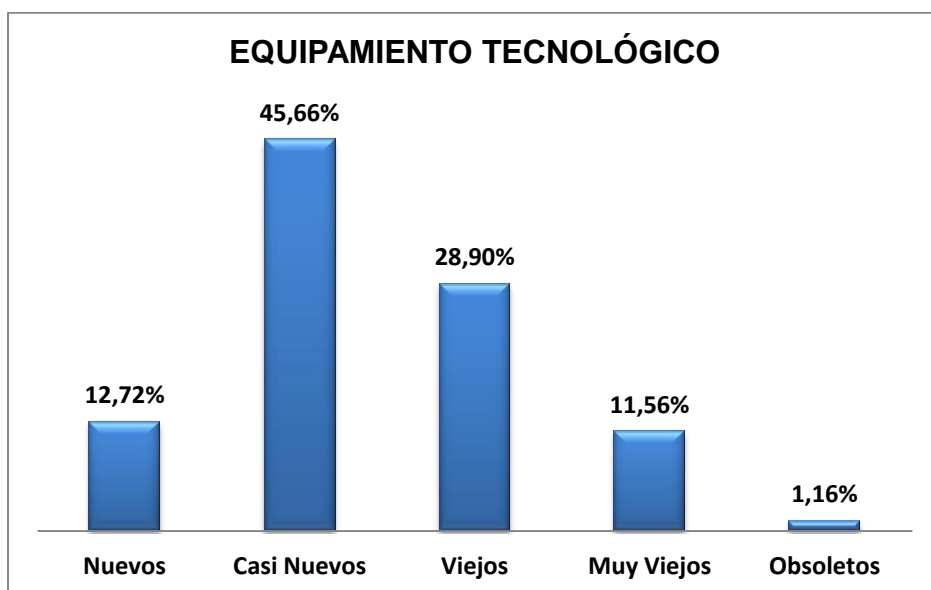


Gráfico 24. Estado de equipos tecnológicos.

La mayoría de asociaciones tienen el apoyo de entidades del gobierno en lo que respecta a equipamiento tecnológico, sus equipos son de última tecnología, pero a su vez tiene un punto negativo debido a que los socios no cuentan con conocimientos básicos para su uso y al final terminan por inutilizarlos.

21.- Considera Ud. Que un sistema de gestión administrativa ayude a la optimización de los recursos de la asociación.

Tabla 24. Gestión administrativa

VARIABLE	Fr.	%
Si	140	80,92%
No	33	19,08%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

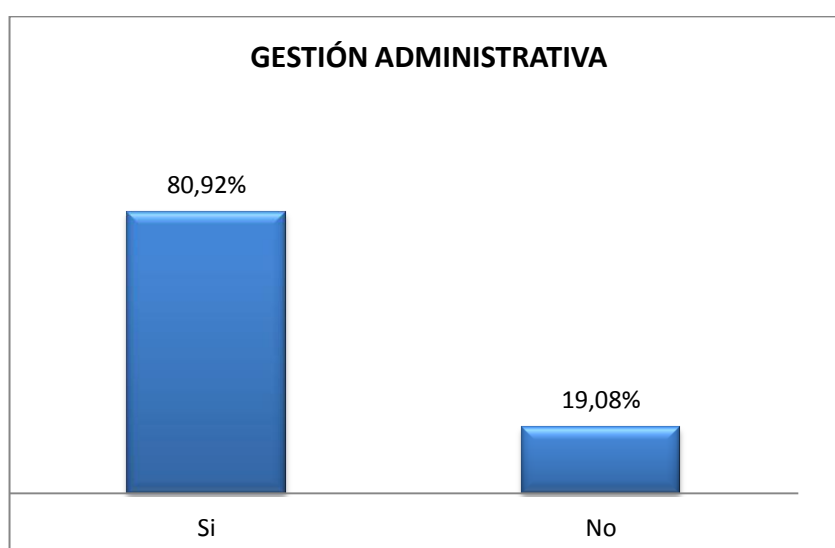


Gráfico 25. Necesidad de un sistema de gestión administrativa.

Un sistema de gestión administrativo si mejora el manejo adecuado de los recursos de las asociaciones, incrementando su rentabilidad superando las expectativas de los socios y logrando un desarrollo integral de las mismas, siendo un aporte para el desarrollo de sus localidades donde se asientan las asociaciones, logrando que sus socios mejoren su nivel de vida y puedan tener una fuente de ingresos estable para el sustento de sus familias.

DATOS TÉCNICOS

Tabla 25. Rangos de edad

EDAD		
VARIABLE	Fr.	%
20-30	49	28,32%
31-40	57	32,95%
41-50	54	31,21%
51 O MAS	13	7,51%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

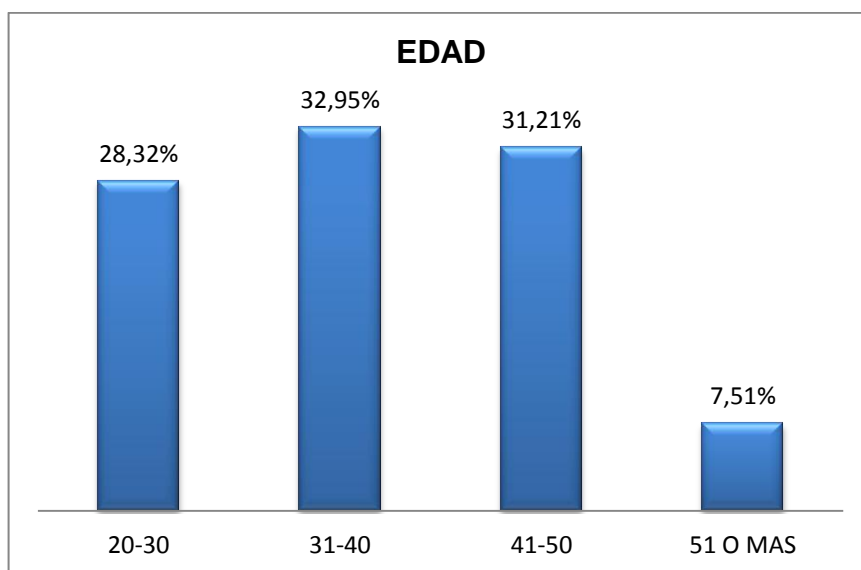


Gráfico 26. Rangos edad de los socios.

El rango de edad de los asociados en el sector comprende en su mayoría a personas que están en su edad productiva, lo que ayuda a que las organizaciones cuenten con un capital humano importante para el desarrollo de su actividad productiva.

Tabla 26. Género

GENERO		
VARIABLE	fr.	%
FEMENINO	81	46,82%
MASCULINO	92	53,18%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

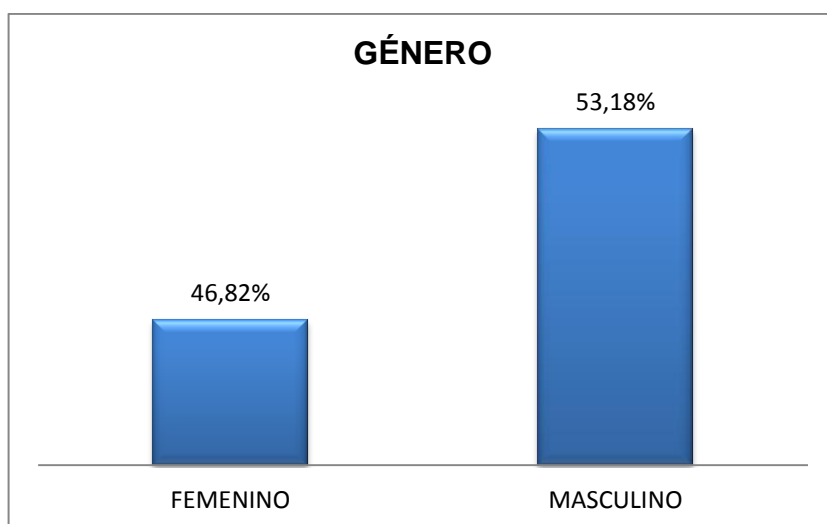


Gráfico 27. Porcentaje de género en los socios.

La diferencia en el porcentaje en cuanto se refiere al género en los miembros que componen las asociaciones no es muy notoria, esto permite tener equidad de oportunidades para las personas sean estas mujeres o hombres, sin discriminación de ningún tipo.

Tabla 27. Instrucción

INSTRUCCIÓN		
VARIABLE	Fr.	%
PRIMARIA	83	47,98%
SECUNDARIA	77	44,51%
SUPERIOR	10	5,78%
N/A	3	1,73%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

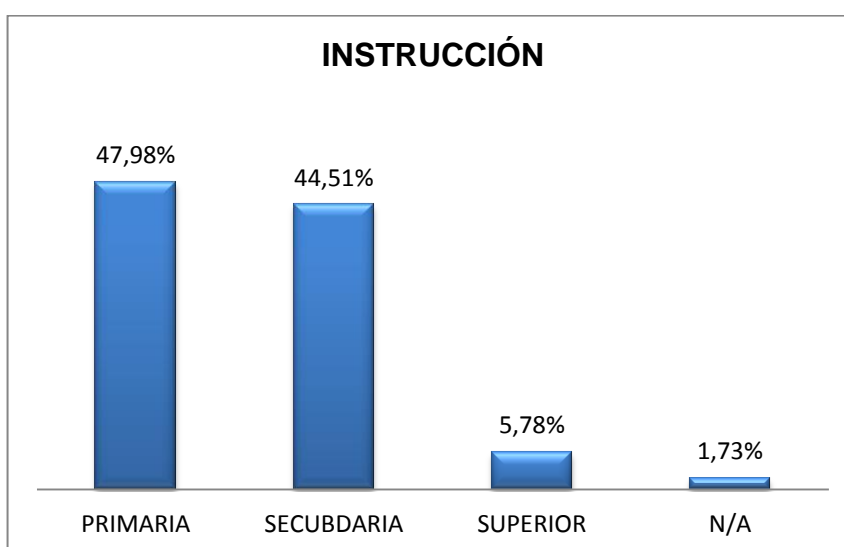


Gráfico 28. Nivel de instrucción de los socios.

Las asociaciones están formadas con personas que tienen un nivel académico básico, esto ha impedido que los procesos dentro de las organizaciones se manejen bajo criterios técnicos, derivando consecuencias como la deficiente administración y la mala utilización de los recursos empresariales.

3.6.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Las asociaciones investigadas están conformadas en su mayoría por socios de género masculino, que están en un rango de edad de 20 a 40 años, es decir, población económicamente activa con un nivel de instrucción de entre primaria y secundaria.

Los resultados obtenidos en la investigación indican que las asociaciones del sector agro turístico del Cantón Sucumbíos en un mínimo porcentaje cuentan con una planificación estratégica definida que garantice el cumplimiento de sus objetivos corporativos.

Cabe mencionar que las escasas asociaciones que cuentan con planificación estratégica la aplican deficientemente, mientras en su gran mayoría optan por realizar sus operaciones de manera empírica, desaprovechando los recursos empresariales

La estructura orgánica no está definida, en algunos casos tienen un organigrama estructural deficiente lo que ocasiona que se pierdan las jerarquías y niveles de mando requeridas para el normal funcionamiento de la empresa. En consecuencia las asociaciones mayoritariamente, no cuentan ni aplican manuales de funciones y procesos, generando inestabilidad y controversia en las actividades que realiza el recurso humano.

El estilo de liderazgo aplicado hace referencia al participativo, es decir, que las decisiones que se toman son consensuadas y analizadas en el consejo de socios, permitiendo de esta manera que la responsabilidad de las decisiones sea compartida.

Se resalta en interés en las asociaciones investigadas, por mejor sus conocimientos a través de planes de capacitación y motivación, mismos que se realizan de manera irregular, permitiéndoles mejorar su desempeño laboral.

El control y la evaluación no son efectivos, debido a la deficiente planificación, organización, y creación de instrumentos que permitan tener indicadores de gestión para optimizar los recursos empresariales.

La gestión administrativa de las asociaciones se pronuncia de manera deficiente, ocasionando que todos los procesos así como la utilización de sus recursos no tengan un óptimo aprovechamiento, pese a que en algunos casos cuenten con equipamiento tecnológico moderno.

Cabe citar que por la aplicación inadecuada del proceso administrativo, las organizaciones obtienen bajos ingresos económicos, generando insatisfacción tanto en los socios como en los trabajadores, y en casos extremos llegan al cierre de sus actividades productivas.

3.6.3. VALIDACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.

Tabla 28. Gestión Administrativa

La planificación estratégica en la asociación la realizan. La aplicación de los manuales de funciones y procesos en la asociación la realizan. Realizan planes de capacitación y motivación a los empleados en la asociación. El seguimiento y evaluación de las actividades en las asociaciones realizan.				
VARIABLES	PLANIFICACION	ORGANIZACIÓN	DIRECCION	CONTROL
SIEMPRE	11,56%	7,51%	8,67%	13,29%
CASI SIEMPRE	20,23%	17,34%	39,88%	33,53%
ALGUNA VEZ	42,77%	11,56%	32,37%	32,95%
RARA VEZ	20,81%	6,94%	14,45%	13,29%
NUNCA	4,63%	56,65%	4,63%	6,94%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Se puede analizar que la gestión administrativa en las asociaciones es deficiente en todos los aspectos del proceso administrativo generando que no se realice una planificación correcta, que los empleados no tengan funciones y proceso definidos para realizar las actividades encomendadas, que contribuye a su falta de capacitación y un control adecuado.

Tabla 29. Optimización de recursos

El personal de la asociación realiza las actividades encargadas de forma. La entrada y salida de materias primas y productos terminados es. La rentabilidad de la asociación es. El equipo tecnológico que tiene la asociación es.				
VARIABLES	RECURSO HUMANO	RECURSO MATERIAL	RECURSO FINANCIERO	RECURSO TECNOLÓGICO
MUY BUENA	12,14%	4,62%	2,89%	12,72%
BUENA	40,46%	40,46%	35,84%	45,66%
REGULAR	28,32%	26,59%	25,43%	28,90%
MALA	14,45%	20,81%	28,32%	11,56%
MUY MALA	4,63%	7,52%	7,52%	1,16%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Las asociaciones usan de forma incorrecta los recursos que poseen, permitiendo que haya desperdicio y subutilización de los mismos, contribuyendo de esta manera a que los costos de producción se incrementen y por ende la rentabilidad baje, ocasionando inconformidad en los socios.

Estos resultados al contrastarlos con los datos con la pregunta 21 de la encuesta permiten validar la idea a defender.

21.- Considera Ud. Que un sistema de gestión administrativa ayude a la optimización de los recursos de la asociación.

Tabla 23. Gestión administrativa

VARIABLE	Fr.	%
Si	140	80,92%
No	33	19,08%
TOTAL	173	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Es por eso que el diseño de un sistema de gestión administrativa ayudará que las asociaciones tengan una planificación estratégica acorde a su entorno y necesidades del mercado, aprovechando sus recursos eficientemente para cumplir los objetivos corporativos planteados.

La adecuada formulación de la estructura orgánica basada en políticas y reglamentos contribuirá a la elaboración de manuales de funciones y procesos definiendo actividades específicas, así como planes de capacitación y motivación para cada cargo y funcionario de la empresa, optimizando el recurso humano.

Mediante la aplicación de un liderazgo participativo se logrará que la toma de decisiones se realice con la contribución de todos socios, haciéndoles responsables de las mismas y generando una cultura corporativa.

La formulación de instrumentos e indicadores de gestión contribuirá al seguimiento y evaluación eficiente y eficaz de todos los procesos empresariales disminuyendo el derroche de recursos, generando una adecuada retroalimentación, indispensable para el mantenimiento del sistema.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES:

La planificación estratégica de las Asociaciones es muy deficiente, ya que en algunas organizaciones ni siquiera la realizan, lo que genera que no tengan en claro sus objetivos a futuro ni la razón de ser de sus asociaciones ocasionando que los empleados no tengan directrices para realizar su trabajo, además de inconformidad en los socios al no cumplir los objetivos corporativos planteados.

Las Asociaciones tienen un organigrama estructural inadecuado, lo que ocasiona que su aplicación sea deficiente, niveles de mando confusos, desorganización en las funciones de los cargos y las actividades de los empleados.

La mayoría de las organizaciones no cuentan con manuales de funciones y procesos y las pocas que los tienen no los aplican, lo que les genera que haya interferencia en las actividades de los puestos y se las realice sin planificación, además, de no tener un instrumento para la evaluación de desempeño de los empleados.

Al ser asociaciones por su constitución, aplican un liderazgo participativo, recayendo responsabilidad sobre todos los miembros en la toma de decisiones, pero para realizar una actividad se necesita la aprobación de la mayoría de los socios, lo que demora el proceso por falta de acuerdos entre ellos.

Las capacitaciones y motivación en las asociaciones se realizan periódicamente pero de forma ineficiente, que no logran los resultados deseados, por capacitar en temas que no son prioridad para el desarrollo de la asociación.

El control es inadecuado e irregular ya que no cuentan con instrumentos básicos necesarios como manuales de funciones y procesos, para realizarlo de forma correcta, por lo tanto las asociaciones no pueden llevar a cabo procesos administrativos exitosos.

El proceso de contratación de personal es inadecuado ya que se guían más por afinidad entre los pobladores del sector y los miembros de las asociaciones, permitiendo que el capital que ingresa a las asociaciones no se apege a los requerimientos técnicos del puesto. La rentabilidad que les deja su actividad productiva es moderada ya que no cuentan con un manejo adecuado de recursos, lo que incrementa los gastos y disminuye utilidades.

La innovación y la renovación tecnológica es continua, pero no se da el uso adecuado, al no tener personal con conocimientos técnicos para realizar procesos administrativos y operar los equipo tecnológicos disponibles, ocasionando pérdida de recursos y subutilización de tecnología.

Los miembros de las asociaciones consideran que es muy importante la aplicación de un sistema de gestión administrativa para la optimización de los recursos empresariales.

La mayoría de miembros de las asociaciones están en una edad de la población económicamente activa, poseen una instrucción primaria y secundaria y son de género masculino.

4.2. RECOMENDACIONES:

Realizar una planificación estratégica adecuada a la realidad y necesidades de las asociaciones, que vaya encaminada a cumplir los objetivos corporativos planteados por las microempresas, y busque la satisfacción de los socios, cumpliendo con sus expectativas.

Diseñar una estructura orgánica sencilla que optimice el recurso humano y financiero, que facilite la jerarquización de los cargos y niveles de mando, fácil de comprender para el empleado de las Asociaciones.

Los manuales de funciones deben tener coherencia con la estructura orgánica de la empresa, especificando actividades para cada uno de los empleados, y así optimicen tiempo en la realización de sus labores.

Realizar una planificación de las capacitaciones que vayan acorde a las necesidades prioritarias de las asociaciones, con pensum que cubran todas las expectativas de los empleados y ayuden al desarrollo de la organización en el transcurso de la actividad productiva de la empresa, para mejorar el desempeño de los empleados.

Diseñar una guía que les permita realizar un proceso de contratación eficiente adecuado a las necesidades de cada puesto, y así mejorar capital humano de la empresa, que pueda aportar con ideas nuevas y conocimientos técnicos apropiados para cada área donde se necesite el empleado, y sea un ente positivo para el desarrollo de las asociaciones.

Aplicar procesos que permitan el ahorro de recursos empresariales, para tratar de reducir los costos de generación de productos o servicios, para que se incrementen las utilidades de las microempresas.

Aprovechar el recurso tecnológico disponible, en el mejoramiento de los servicios siendo más eficientes y brindando productos y servicios de calidad, los clientes generando mayor satisfacción a menor costo.

CAPÍTULO V.

PROPUESTA

5.1. TÍTULO.

Diseño de una Sistema de gestión administrativa para la optimización de los recursos empresariales de la Asociación Agro turística “Puestas del Sol”.

5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

El turismo es una de las principales alternativas para fomentar el desarrollo económico territorial, lo cual es consecuente con la visión del país de considerar a esta actividad como prioritaria y para este fin mediante decreto ejecutivo N° 1424, se declaró al turismo como política de estado y se ratificó con la promulgación de la nueva Ley de Turismo expedida el 27 de diciembre del 2002.

Otra forma de fomentar el desarrollo local es la formación de asociaciones que tengan como objetivo principal lograr una economía solidaria misma que contribuya al mejoramiento del buen vivir de los pobladores de la comunidad. Un ejemplo real es la comunidad de salinas en la provincia de Bolívar, en la cual se han desarrollado varias organizaciones con distintas actividades productivas, logrando fomentar la participación de los pobladores en pos de la generación de desarrollo comunitario.

En el Cantón Sucumbíos con el apoyo de ONG´s, entidades privadas e instituciones públicas se han formado diversas asociaciones con actividades productivas diferentes, que de alguna manera contribuyen al desarrollo de sus comunidades. Es importante puntualizar que la gestión administrativa de las mismas se maneja de manera empírica, por tanto, no se consiguen los resultados esperados, generando insatisfacción en los socios.

Las actividades productivas principalmente se basan en la agricultura y ganadería, además del turismo aprovechando los recursos naturales propios

de la zona, como es la zona alta del Cantón Sucumbíos donde se encuentra ubicada la Asociación “Puertas Del Sol”.

Dicha asociación beneficia en la actualidad a 23 familias, que fue creada mediante acuerdo ministerial N° 0268 con fecha 9 de noviembre del 2009, aprobado por el MIES, cuya actividad principal es el desarrollo del Agroturismo, del cual perciben ingresos y son dirigidos al sustento familiar de sus asociados. La asociación tiene el apoyo del ministerio de inclusión económica y social.

5.3. JUSTIFICACIÓN.

Para la máxima optimización de los recursos empresariales de la Asociación Agro Turística Puertas del Sol es necesario desarrollar un sistema de gestión administrativa que ayude a los socios llevar un óptimo manejo de procesos.

Una administración empírica, incentiva a plantear un modelo de gestión administrativa con lo cual se podría mejorar los procesos reduciendo tiempos de espera y cuellos de botella para incrementar los ingresos y reducir costos.

De igual forma permitirá optimizar el recurso humano, logrando la satisfacción del cliente interno, que contribuya a la formación de una cultura corporativa adecuada para un exitoso funcionamiento de la organización.

Mediante el desarrollo de la propuesta, existirá una estructura orgánica sencilla donde se priorice las actividades directas, y se elimine líneas de staff que no sean necesarias.

El modelo administrativo propuesto utilizara de manera efectiva recurso tecnológico, para suministrar información al sistema que le permitirá mantenerse y aportar en el desarrollo de la organización. Además la tecnología ayuda a mejorar la calidad del servicio y producto, que busque la satisfacción del cliente.

5.4. OBJETIVOS.

5.4.1. Objetivo General.- Diseñar un sistema de gestión administrativa en la asociación agro turística "Puertas del Sol", para mejorar la optimización de sus recursos empresariales.

5.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar una planificación estratégica adecuada a las necesidades de la Asociación Puertas del Sol, que le permita conseguir los objetivos empresariales planteados.
- Elaborar una estructura orgánica necesaria para la optimización de los recursos humano, tecnológico, financiero y administrativo en la organización Puertas del Sol.
- Implementar un estilo de liderazgo participativo dentro del sistema de gestión, y lograr un óptimo desempeño del nivel operativo de la asociación.
- Crear instrumentos e indicadores de gestión para poder llevar un seguimiento y evaluación de todos los procesos de la organización, que generen retroalimentación que de vida al sistema de gestión.

5.5 FUNDAMENTACIÓN.

5.5.1 Gestión administrativa

5.5.1.1 Definición

"La gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad y que por lo mismo difiere de una simple administración." (Karin Hielaum, 2007, p. 2006).

Al hablar de gestión administrativa se hace referencia a todos aquellos elementos que afectan a la situación de las asociaciones como son: planificación, organización, dirección y control, siendo el objetivo principal de la gestión asegurar la máxima prosperidad del grupo social.

5.5.1.2 Recursos de la gestión administrativa.

Por recursos debemos entender todos aquellos elementos que se requieren para llevar a cabo la acción en el proceso administrativo; para fines de nuestro estudio clasificamos los recursos en:

Recursos Humanos.- Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea el nivel jerárquico o tarea.

Recursos Materiales.- Son necesarios para llevar a cabo las operaciones básicas de la organización.

Recursos Financieros.- Se refiere al dinero en forma de capital que está disponible de manera inmediata o mediata para enfrentar la emergencia. En cierta medida son los recursos financieros los que definen la eficacia de la organización para lograr sus objetivos.

Recursos Mercadológicos.- Comprenden todas las actividades de investigación y análisis, publicidad y distribución de los recursos según las necesidades.

Recursos Tecnológicos.- Comprende los conocimientos de las personas, las tecnologías utilizadas para digitalizar los procesos, maquinarias y equipos electrónicos. Por lo tanto diremos que la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estos procesos recién mencionados utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. En definitiva se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente.

Debe hacerse notar que los procesos administrativos son fases de decisiones que consisten en segregar determinados elementos en las decisiones de los miembros de la organización y establece procedimientos regulares de organización para seleccionar y determinar estos elementos y para comunicárselos a los miembros a quienes afectan.

5.5.1.3 Condiciones para llevar a cabo la gestión administrativa.

- Es necesario crear una nueva cultura organizacionales, ser flexibles al cambio.

- Analizar los diferentes aspectos de la empresa, sus áreas con el fin de detectar fortalezas y debilidades, aprovechar oportunidades y 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 hacer reaccionar rápido frente a los cambios que se susciten en el medio interno y externo, por lo tanto la empresa debe ser innovadora.

- Reconocer que las alianzas estratégicas son una herramienta para ser competitivos.

5.6. MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA

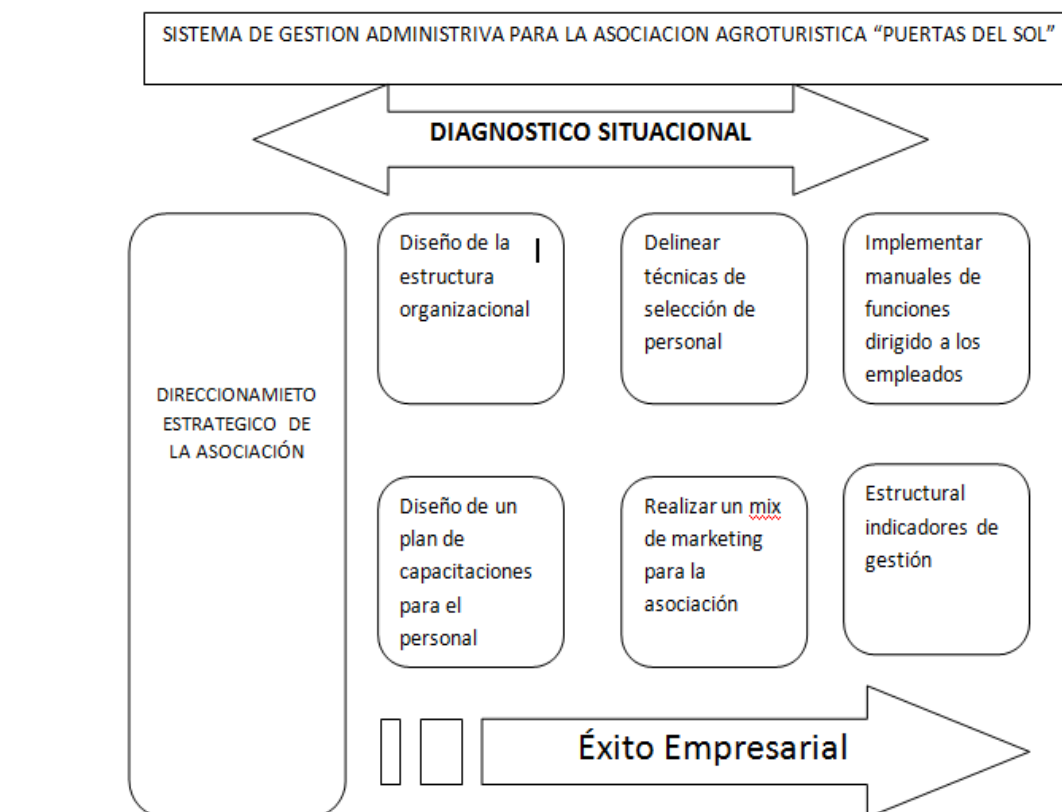


Gráfico 29. Plan operativo de la propuesta.

5.6.1 Diagnostico situacional.

5.6.1.1 Análisis PESTEL.

El análisis PESTEL es una herramienta que ayuda el análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, y Legales del ambiente externo que influye directamente en las empresas, dando un visión general y real del entorno.

5.6.1.1.1 Político

En el Ecuador se mantiene la estabilidad política moderada, el actual Presidente lleva seis años gobernando el país y en el mes de febrero gano su reelección por un periodo de cuatro años más, con el 57,79% del apoyo de los votantes según datos del Consejo Nacional Electoral.

El Gobierno promueve políticas de apoyo al Turismo en el Ecuador con la PLANDETUR que tiene una proyección para el año 2020.

Las políticas del actual régimen se encaminan a lograr una Economía Solidaria en el País, enfocada a conseguir los objetivos del Plan Nacional Del Buen Vivir.

Se han aprobado leyes tales como la de economía solidaria, ley antimonopolio, que promueven los emprendiendo rurales y del sector campesino.

Las entidades gubernamentales llevan como política dar apoyo al desarrollo micro empresarial de asociaciones que se asientan en sectores rurales del país, con programas y proyectos como: Emprende Ecuador, e Innova Ecuador que es impulsado por el MIPRO.

Así mismo el Ministerio de Turismo lleva adelante una campaña de promoción, y apoyo a iniciativas para emprender empresas en lugares Turísticos a nivel nacional, realizando publicidad en las principales ciudades de los distintos Continentes del Mundo, llevando como símbolo insignia el sombrero de paja toquilla, y con el slogan ECUADOR “AMA LA VIDA”.

Actualmente los ecuatorianos están tomando iniciativas para emprender negocios turísticos, este comportamiento generará en un futuro varias plazas de empleo creando mayor estabilidad y disminución de la pobreza; los planes de marketing turístico que está impulsando el Ministerio de Turismo tales como las ferias en países de Europa y América beneficiaran a aquellos grandes y pequeños empresarios que ven en el turismo una oportunidad de negocio

5.6.1.1.2 Económico

El Ecuador actualmente goza de una estabilidad económica según cifras proporcionadas por el Banco Central del Ecuador hasta abril del 2013.

El Ecuador muestra un constante crecimiento del PIB como muestra el cuadro a continuación, cerrando el año 2011 en 61121 millones de dólares con un crecimiento del 8%.

Tabla 30. Producto interno bruto del Ecuador

PRODUCTO INTERNO BRUTO (Precios de 2007)		
Año	PIB (Millones de dólares)	Variación anual del PIB (%)
2007	51.008	2,2
2008	54.250	6,4
2009	54.810	1
2010	56.603	3,3
2011	61.121	8,0

Fuente: Banco Central del Ecuador. (2012)

El crecimiento constante del PIB en el Ecuador demuestra un crecimiento económico en cuanto se refiere a las exportaciones hechas por el país, así como la gran inversión gubernamental que realiza el actual gobierno.

La inflación anual acumulada después de la dolarización se ha mantenido con una tendencia a la baja, como lo detalla el siguiente cuadro:

Tabla 31. Inflación acumulada anual

INFLACIÓN ACUMULADA ANUAL	
Año	Porcentaje (%)
2007	10,12
2008	8,28
2009	1,42
2010	6,67
2011	3,1
2012	2,12

Fuente: Banco Central del Ecuador. (2013)

Este factor macro económico nos muestra que el Ecuador luego de la dolarización, ha podido mantener un bajo nivel de inflación, generando una estabilidad de precios, que benefician a las empresas ya que sus insumos

se mantienen en precios equilibrados permitiéndoles un bajo costo de producción.

En este año la inflación anual acumulada hasta el mes de mayo se ubica en un 3,01% según el boletín del Banco Central.

Los salarios Ecuador, con todos los beneficios se detallan a continuación:

Tabla 32. Salario de los empleados en el Ecuador

SALARIOS USD	
Detalle	Dólares
Salario mínimo vital nominal	370,82
Salario unificado nominal	318,00
Salario real	259,00

Fuente: Banco Central del Ecuador. (2013)

Las políticas estatales se encaminan a subir los salarios de los empleados progresivamente cada año de acuerdo al crecimiento económico del país, teniendo como objetivo disminuir la brecha existente entre los sueldos y la canasta familiar. Lo que permite que los ecuatorianos tengan mayor capacidad adquisitiva.

El empleo a nivel nacional y local muestra que un 4.6 % de la PEA, se encontraba desempleada a marzo del 2013 y un 45.00% subempleado, superando en 1,1% al del año pasado.

Tabla 33. Población económicamente activa

Distribución De La Población Económicamente Activa (%)					
AÑO	ITEM				TOTAL PORCENTAJE
	Ocupados No Clasificados	Desocupados	Sub ocupados	Ocupados Plenamente	
2008	2,10	6,90	52,20	38,80	100,00
2009	0,70	8,60	51,90	38,80	100,00
2010	2,00	9,10	51,30	37,60	100,00
2011	1,80	7,00	50,00	41,20	100,00
2012	1,30	4,90	43,90	49,90	100,00
hasta marzo del 2013	1,90	4,60	45,00	48,50	100,00

Fuente: Banco Central del Ecuador (2013)

Para el País es primordial la reducción del desempleo ya que esto genera un mayor aprovechamiento del talento humano local, y por ende que la sociedad tenga mayores recursos económicos, y así pueda mejorar su nivel de vida, y para las empresas es conveniente ya que a mayor empleo en el Ecuador mayores ingresos en la población que los pueden gastar en servicio turísticos.

La economía del Ecuador depende en gran manera del comercio internacional y del entorno mundial, en una economía globalizada lo más acertado es conocer sobre la situación de los principales socios comerciales del Ecuador para la creación de estrategias; esencialmente de la economía de los Estados Unidos como el mayor socio comercial, con un 43.8% de las exportaciones, y uno de los más importantes mercados emisores de turistas al Ecuador.

El turismo va tomando fuerza se evidencia el crecimiento de llegadas en el país con relación a años pasados y se constituye como un eje fundamental para la disminución del desempleo debido a que en sectores que dependen del flujo de turistas tales como el sector de hoteles y restaurantes se ha incrementado el número de establecimientos y el personal, el desarrollo de infraestructura turística, el desarrollo de atractivos naturales y culturales, el aporte a las comunidades, la construcción de puertos, aeropuertos y vías.

Según el Ministerio De Turismo Del Ecuador durante el período 2007-2010, se registró un incremento paulatino de entradas de extranjeros al Ecuador, pasando de 937.487 en 2007 a 1'140.978 en 2011 con una variación de 21,7% en el período. Como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 34. Entradas de extranjeros al Ecuador

ENTRADAS DE EXTRANJEROS AL ECUADOR	
AÑO	PERSONAS (MILES DE PERSONAS)
2007	937
2008	1.006
2009	968
2010	1.047
2011	1.141

Fuente: Ministerio De Turismo (2013)

El aumento progresivo de turistas extranjeros en el Ecuador demuestra que las políticas Estatales dan resultado, beneficiando a las empresas turísticas ya que aumenta su mercado potencial, beneficiado su actividad productiva y su economía.

5.6.1.1.3 Social

Según el censo del 2010 “La población estimada actualmente asciende a 14 483 499 habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del sur, al tener 47 habitantes por km². La provincia de Sucumbíos alberga a 195 759 habitantes, de los cuales 3 505 habitan el Cantón Sucumbíos.

El coeficiente de Gini es un valor que se encuentra entre cero (igualdad perfecta) y uno (ausencia de igualdad) y cabe notar que el coeficiente de Gini mide el grado de desigualdad en la distribución del ingreso.

De esta manera, este coeficiente no mide el bienestar de una sociedad, ni determina la forma como está concentrado el ingreso; menos aún, indica la diferencia de un país a otro en cuanto a condiciones de vida.

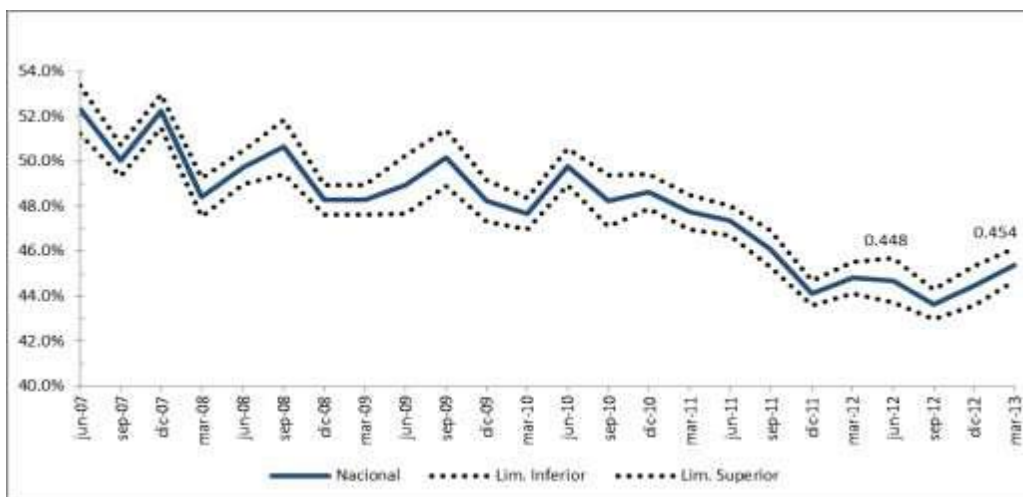


Gráfico 30. Variación del coeficiente de Gini

Fuente: INEC.

En términos de desigualdad en los ingresos, el coeficiente de Gini en marzo del 2013 fue de 0,4537. El mismo indicador para marzo del 2012 fue de 0,448 lo cual representa un cambio que no es estadísticamente significativo. En el transcurso de los últimos años se ha observado un mejoramiento de las condiciones de salud de la población ecuatoriana, sin embargo la realidad que se sigue enfrentando es las tasas elevadas de mortalidad neonatal, infantil, niñez, maternal y general.

Las regulaciones para el sistema de la educación, han provocado que las características de la educación en el país tengan alto índice de alfabetismo, se registra según datos proporcionados por el INEC, que en cuanto a la deserción estudiantil, la mayor parte cruza estudios primarios, sin embargo en el caso de la educación secundaria existe un porcentaje más bajo en la matriculación, y la educación superior percibe un alto índice de deserción.

5.6.1.1.4 Tecnológico

La cultura de la innovación y el progreso tecnológico en el Ecuador, ha logrado que las empresas incorporen las últimas tecnologías, con el objetivo de atender a las necesidades del proceso de globalización y poder ser competitivas dentro de los mercados.

Actualmente las empresas turísticas cuentan con Internet (páginas web, programas en red, video conferencias etc.). La tecnología genera buenas oportunidades, ya que ayuda a potenciar el turismo, llevando a través de la red a diferentes lugares del mundo, información certera sobre los destinos en Ecuador, permitiendo abrir nuevos mercados, generando mayores ingresos para los ecuatorianos.

5.6.1.1.5 Ecológico

El Ecuador ha tomado el liderazgo a nivel mundial en cuanto se refiere al cuidado del Medio ambiente, con iniciativas como la Yasuny ITT, que promueve dejar en el suelo el petróleo existente en la reserva con mayor biodiversidad del planeta, a cambio de apoyo económico de las potencias económicas mundiales, para invertirlos en proyectos del cuidado del ambiente.

Además en la Constitución otorga derechos a la naturaleza, además de la protección de reservas naturales así como de animales en peligro de extinción, como el oso de anteojos que existen en los páramos del cerro Mirador, lugar de influencia de la actividad de la Asociación “Puertas Del Sol”.

De igual manera a promulgado leyes que prohíben la tala de los bosques, y el Ministerio del Ambiente a través de su proyecto Socio Bosque, trata de mantener especies endémicas de árboles propias de cada zona.

En reservas ecológicas protegidas queda prohibido encender fogatas, o artefactos que puedan provocar incendios forestales, que perjudique la flora y fauna del lugar.

El GAD del Cantón Sucumbíos mediante ordenanza municipal crea el área de Conservación La Bonita Cofanes Chingual (ACLCC).

5.6.1.1.6 Legales

Las leyes ecuatorianas garantizan el derecho a un ambiente sano y ecológicamente equilibrado esto implica tanto la preservación de la vida, como garantizar este derecho, a las futuras descendencias.

Sin embargo, su contenido es integral lo que implica no únicamente el desarrollo biológico en forma aislada, sino el desarrollo biológico en perfecta concordancia con el entorno, como lo refiere en la ley y que textualmente dice:

En su Art. 6. El derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación. La ley establecerá las restricciones al ejercicio de determinados derechos y libertades, para proteger el medio ambiente.

El derecho a un ambiente sano, no contempla solamente a que la población disfrute del agua, de la tierra y del aire con propiedad de alta calidad, sino también a la posibilidad de acceder y controlar los recursos ambientales y de poder decidir sobre el destino de cada uno de ellos, para una distribución de la riqueza, trabajo y consumo justo.

Además en su Art. 86.- El Estado protegerá el derecho de la población a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice un desarrollo sustentable. Velará para que este derecho no sea afectado y garantizará la preservación de la naturaleza.

Se declaran de interés público y se regularán conforme a la ley:

1. La preservación del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país.
2. La prevención de la contaminación ambiental, la recuperación de los espacios naturales degradados, el manejo sustentable de los recursos naturales y los requisitos que para estos fines deberán cumplir las actividades públicas y privadas.

3. El establecimiento de un sistema nacional de áreas naturales protegidas, que garantice la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de los servicios ecológicos, de conformidad con los convenios y tratados internacionales

El turismo no debería tomar en cuenta únicamente los intereses económicos, sino que deberían observar el buen funcionamiento del ecosistema en donde se desarrolla, ya que, en última instancia, es de los espacios naturales que depende totalmente su éxito en el corto y en el largo plazo, por lo que el Estado tomará medidas preventivas en caso de dudas sobre el impacto o las consecuencias ambientales negativas de alguna acción u omisión, aunque no exista evidencia científica de daño.

La ley de turismo en su Art. 12.- Cuando las comunidades locales organizadas y capacitadas deseen prestar servicios turísticos, recibirán del Ministerio de Turismo o sus delegados, en igualdad de condiciones todas las facilidades necesarias para el desarrollo de estas actividades, las que no tendrán exclusividad de operación en el lugar en el que presten sus servicios y se sujetarán a lo dispuesto en ésta Ley y a los reglamentos respectivos.

Apoyándose en las múltiples leyes para este efecto, el principal objetivo será presentar una plaza turística con excelencia, cuyas principales metas son posicionar al Ecuador como un destino turístico en mercados nacionales e internacionales, desarrollar la oferta turística actual, planear y ser gestor de la competitividad en el sector, de tal manera que se promocióne esta actividad con un equipo capaz y comprometido que coordine con los sectores involucrados para asegurar la rentabilidad y competitividad, propiciando sustentabilidad en beneficio de la sociedad.

Además la misma ley nos dice en su Art. 21.- Serán áreas turísticas protegidas aquellas que mediante Decreto Ejecutivo se designen como tales. En el Decreto se señalarán las limitaciones del uso del suelo y de bienes inmuebles. Quedan excluidas aquellas actividades que afecten el turismo por razones de seguridad, higiene, salud, prevención y preservación ambiental o

estética; en caso de expropiación se observará lo dispuesto en el artículo 33 de la Constitución Política de la República.

Del mismo modo indica que Art. 22.- La designación del área turística protegida comprende los centros turísticos existentes y las áreas de reserva turística.

Las áreas protegidas son superficies seleccionadas por el ser humano para su protección y conservación, por poseer características relevantes en cuanto a su valor escénico, uso recreativo, biodiversidad, riqueza genética, patrimonio natural, siendo un patrón de referencia útil en relación con ambientes degradados; el Ecuador se ha dividido en categorías de manejo definidos de la observación de áreas naturales y vida silvestre.

5.6.1.2 Análisis interno.

La Asociación Agro turística “Puertas Del Sol”, fue creada mediante acuerdo ministerial número 0268 en el año 2009, con el propósito de aprovechar los recursos naturales de la zona. Está ubicada en la zona noroccidental de la provincias de Sucumbíos, Cantón Sucumbíos, parroquia El Playón, Recinto Cocha Seca.

Está conformada por 23 socios, cuya actividad principal es brindar el servicio de agroturismo, con la exploración del páramo ubicado en el Cerro Mirador, donde se puede apreciar y avistar flora y fauna propia del lugar. Además de lugares como la Laguna Negra, Las Canchas Del Diablo, y El nacimiento Del Rio Cofanes.

5.6.1.2.1 Recursos materiales.- En La laguna existe una canoa de remo manual en la cual se puede dar paseo alrededor de la laguna así como practicar la pesca de truchas que crecen en el lugar, cuentan con una oficina principal con todos los servicios básicos (agua, luz, teléfono, internet).

La Microempresa realizó senderos ecológicos trazados a lo largo de del Mirador propicios para que el turista pueda observar las maravillas, que

ofrece el lugar así como también una cabañas próxima de la Laguna Negra que sirve como refugio, además donde se puede practicar el camping, y realizar parrilladas.

5.6.1.2.2 Recurso humano.- Los socios son el principal recurso humano de la empresa, que se convierten en los empleados y guías, que dan el servicio a los turistas, a pesar de que no cuentan con la preparación necesaria para hacerlo, es así que ellos lo hacen basados en su experiencia, y conocimiento empírico de los sitios turísticos de la zona.

5.6.1.2.3 Recurso tecnológico.- El recurso tecnológico es limitado por la empresa solo cuenta con un computador que sirve para procesar la información básica necesaria para el funcionamiento de la Asociación, además de la manipulación del internet por el cual se mantienen comunicados con las principales entidades gubernamentales del sector.

5.6.1.2.4 Recurso financiero.- El recurso financiero es principalmente generado por el servicio de guianza a los lugares turísticos, de la zona, además de sus utilidades por su actividad productiva reciben apoyo económico de entidades gubernamentales como el MIES, Junta Parroquial Del Playón y Municipio Del Cantón Sucumbíos.

5.6.1.2.5 Recurso administrativo.- A pesar de que la zona donde se asienta la asociación cuenta con recursos naturales inigualables, aqueja un manejo administrativo deficiente por el poco conocimiento técnico y preparación académica de sus socios. Lo que ocasiona que no se utilice adecuadamente los recursos empresariales.

5.6.1.3 Análisis haciendo referencia a Las 5 Fuerzas De Porter

Álvarez (2011) indica las cinco fuerzas de Porter están dentro del entorno específico, ya que cualquier empresa está en constante interacción con el entorno, en el entorno específico influye sobre un grupo de empresas con características comunes (p. 234).

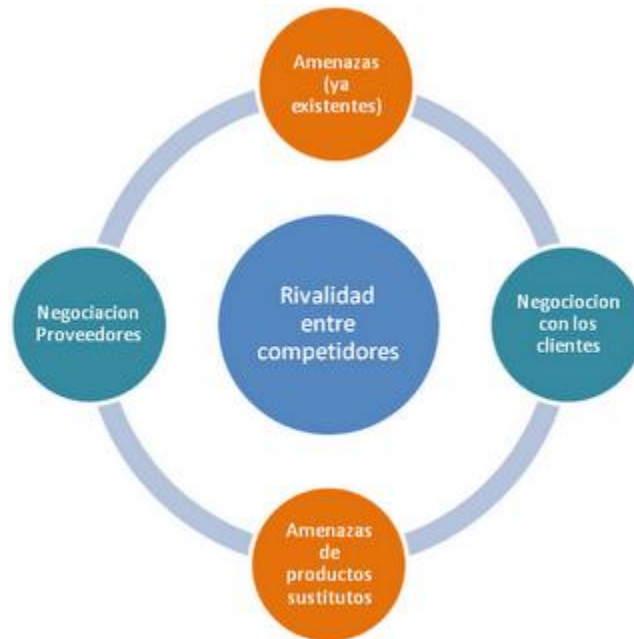


Grafico 31. Nivel de instrucción de los socios.

Fuente: FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR TURÍSTICO, F. Álvarez, 2011

5.6.1.3.1 La competitividad.

La competitividad en el sector turístico de la zona se define como la capacidad de las empresas turísticas de atraer visitantes extranjeros o nacionales, de tal forma que en el destino realicen un gasto que sirva para compensar los costes de desarrollo de esa actividad, así como para remunerar los capitales invertidos por encima de su coste de oportunidad.

Según los registros del Gobierno Autónomo Descentralizados del Cantón Sucumbíos, en el Cantón existe una asociación, conformada por 6 personas llamada Caminando Juntos que se dedica al turismo comunicatorio, que está ubicada en la Parroquia la Sofía, que oferta como atractivos turísticos la visita al valle azul, bosque húmedo tropical de gran variedad de flora y fauna propia de la zona.

La asociación Puertas del Sol es la única microempresa en el Cantón y provincia que oferta la visita a lugares turísticos propios del páramo, con senderos ecológicos completamente delimitados, que son el asombro y deleite de los turistas.

A nivel nacional por la belleza propia del Ecuador existen varios lugares donde brindan servicios turísticos similares, la más conocida y cercana a la Asociación es la Reserva Ecológica El Ángel que está ubicada en la provincia del Carchi, la cual tiene un posicionamiento en el mercado, y una infraestructura adecuada para la práctica del camping y la pesca deportiva.

5.6.1.3.2 Poder negociador de los proveedores

El poder negociador de los proveedores depende de la cantidad de proveedores que existan en el sector.

En este caso en el Cantón Sucumbíos existe otra empresa a más de la Asociación "Puertas Del Sol" dedicada al turismo. Existen pocos proveedores, por lo que es necesario aumentar su capacidad negociadora para conseguir la mejor calidad, al mejor precio y así conseguir la atracción de más turistas.

También influye en esta fuerza de Porter, el que haya pocos productos sustitutos, para que la Asociación pueda aumentar posicionamiento en el mercado y así conseguir la atracción de más clientes debe tener unos productos, o instalaciones, diferenciadas.

5.6.1.3.3 Poder negociador de los compradores

Los clientes de la asociación no están en la capacidad de hacer una diferencia en el sector en lo que se refiere a la calidad los precios, del servicio ya que es la única empresa que ofrece el servicio en la localidad.

Lo que no sucede a nivel nacional por que en la provincia del Carchi existe una empresa y reserva ecológica El Ángel que ofrece el mismo servicio que lo complementa con estadía, y paseos a los bosques de los *Polilepis*, donde se pueden hacer estudios y visitas científicos.

5.6.1.3.4 Posibilidad e entrada de competidores potenciales

La entrada de nuevos competidores tiene muy poca posibilidad ya que la ordenanza que crea el área de Conservación La Bonita Cofanes Chingual

(ACLCC). A más de proteger el área en mención, trata de promover el turismo comunitario beneficiando a los pobladores de la zona.

El desconocimiento del lugar de las empresas turísticas grades hace que no se haya mostrado interés, de los lugares turísticos existentes en la zona. Más bien se ha generado empresas con el apoyo de las entidades gubernamentales de la localidad.

5.6.1.3.5 Productos sustitutivos

Para la empresa en la localidad no existen productos sustitutos, ya que es la única que se ha dedicado a explotar turísticamente los recursos naturales de la zona.

A nivel provincial se ofertan muchos productos que sustituyen el servicio brindado en la Asociación, como la oferta variada de hoteles y hosterías que tienen infraestructura adecuada para que el alojamiento sea placentero, también reservas ecológicas reconocidas a nivel nacional e internacional, como Limoncocha, Yassuni. Además de empresas que brindan la práctica de deportes extremos como el connoping, tubing, ciclismo de montaña entre otros.

De igual manera por la variedad de climas y lugares turísticos que tiene el Ecuador, se puede mencionar que la actividad turística oferta una gama de opciones que son muy atractivas para los turistas como el turismo cultural en las principales ciudades coloniales del país, la visita a la costa del territorio continental con sus hermosas playas, y las Islas Galápagos que son únicas en el mundo por su exuberante flora y fauna.

5.6.1.4 Análisis FODA.

Es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos.

Según Chiavenato (2008), “el análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica, por lo general se usa como parte de hacer una exploración del entorno, que ayudan a identificar los factores externos que deben ser previsto, y los factores internos (fortalezas y debilidades es decir) que necesitan ser planificadas en la determinación de que una empresa debe ir en el futuro.” (p. 45).

Por lo citado anteriormente se utilizara el análisis FODA, para realizar un diagnóstico situacional del micro entorno de la asociación agro turística Puertas del Sol, como se detalla a continuación.

5.6.1.4.1 Validación del FODA

Para la validación de los aspectos que intervienen en las variables del FODA, se utilizó una matriz donde se valora de forma cuantitativa los factores que intervienen tanto del factor interno como del factor externo, determinando su importancia y su nivel de impacto para la empresa y así determinar su naturaleza tanto como fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza.

La validación está en una escala de Likert, con una valoración de +2 el nivel más alto y al -2 como el nivel más bajo, es así que podemos describir la valoración de la siguiente manera:

En el análisis del ambiente interno tenemos que:

El más valor +2 significa que tenemos un aspecto muy positivo lo que se convierte en una fortaleza para la empresa.

El valor +1 indica que el factor analizado tiene una tendencia positiva lo que es un punto a favor para la empresa pero que debería potenciar.

En el valor 0 nos permite analizar que el factor no es influyente pero se debería tener en cuenta para futuros análisis.

Con el valor de -1 en un punto que es negativo que tiene la empresa y es una debilidad que tiene la empresa, lo cual se debería mejorar.

Con el valor -2 es un punto muy negativo para la organización no que es un punto de mayor debilidad, que perjudica el funcionamiento tanto de los empleados como de la empresa.

Tabla 35. Análisis Interno

ANÁLISIS INTERNO					
VALIDACION DE VARIABLES	MUY POSITIVO	POSITIVO	NORMAL	NEGATIVO	MUY NEGATIVO
Asociación legalmente constituida.		1			
Actitud positiva de los socios para gestión de recursos para la asociación	2				
Servicios básicos (agua, luz, teléfono, alcantarillado).		1			
Planificación estratégica deficiente					-2
Uso inadecuado de los recursos empresariales					-2
Estructura organizativa y manual de funciones no definida.					-2
Recurso humano no capacitado				-1	

En el análisis externo se lo realizo de la misma manera que el interno, pero en este aspecto los factores según su valoración se pueden convertir en oportunidades y amenazas, son así que tenemos.

Para factores que se encuentran en valores de +2 son positivos para la empresa ya que presentan una oportunidad con mayor peso que se presenta en el mercado.

En aspectos que se encuentran en valores de +1 son positivos para la empresa y dan una oportunidad para la organización.

En los valores de 0 son aspectos que no presentan ningún riesgo o beneficio para la empresa y se mantienen como aspectos a considerar en un futuro según su evolución.

En factores de -1 son puntos negativos para la empresa que se dan en el exterior y se convierten en den amenazas.

En los que están con valores de -2 son muy negativos lo que ocasiona que la empresa debe prever estrategias para la disminución de su impacto, ya que son amenazas que pueden perjudicarlas gravemente.

Tabla 36. Análisis Externo

ANALISIS EXTERNO					
VALIDACION DE VARIABLES	MUY POSITIVO	POSITIVO	NORMAL	NEGATIVO	MUY NEGATIVO
Participar de los programas y proyectos del Plandetur 2020 y otras instituciones de gobierno afines a los objetivos de la organización.	2				
Posibilidad de desarrollar actividades turísticas enfocadas al ecoturismo, turismo de aventura y agroturismo.	2				
Encontrarse en la zona de amortiguamiento del Área de Conservación La Bonita Cofanes Chingual (ACLCC).	2				
Alianzas de cooperación interinstitucional con empresas públicas y privadas.		1			
Inseguridad, conflictos sociales.				-1	
Condiciones climáticas inestables.					-2
Asociaciones con actividades económicas más fortificadas a nivel nacional.				-1	
Infraestructura vial deplorable.				-1	

⇒ Fortalezas

- Asociación legalmente constituida.
- Actitud positiva de los socios para gestión de recursos para la asociación
- Servicios básicos (agua, luz, teléfono, alcantarillado).

⇒ Oportunidades.

- Participar de los programas y proyectos del Plandetur 2020 y otras instituciones de gobierno afines a los objetivos de la organización.
- Posibilidad de desarrollar actividades turísticas enfocadas al ecoturismo, turismo de aventura y agroturismo.
- Encontrarse en la zona de amortiguamiento del Área de Conservación La Bonita Cofanes Chingual (ACLCC).
- Alianzas de cooperación interinstitucional con empresas públicas y privadas.

⇒ Debilidades

- Planificación estratégica deficiente
- Uso inadecuado de los recursos empresariales
- Estructura organizativa y manual de funciones no definida.
- Recurso humano no capacitado

⇒ Amenazas

- Inseguridad, conflictos sociales.
- Condiciones climáticas inestables.
- Asociaciones con actividades económicas más fortificadas a nivel nacional.
- Infraestructura vial deplorable.

Tabla 37. FODA

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p>⇒ Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociación legalmente constituida. • Actitud positiva de los socios para gestión de recursos para la asociación • Servicios básicos completos • Estilos de liderazgo participativo. • Socios en edad económicamente activa. 	<p>⇒ Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica deficiente • Uso inadecuado de los recursos empresariales • Estructura organizativa y manual de funciones no definida. • Socios con pocos conocimientos técnicos de administración.
<p>⇒ Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar de los programas y proyectos del Plandetur 2020 y otras instituciones de gobierno afines a los objetivos de la organización. • Posibilidad de desarrollar actividades turísticas enfocadas al ecoturismo, turismo de aventura y agroturismo. • Encontrarse en la zona de amortiguamiento del Área de Conservación La Bonita Cofanes Chingual (ACLCC). • Apoyo interinstitucional con empresas públicas y privadas. 	<p>Estrategias FO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de proyectos en programas gubernamentales buscar financiamientos estatal. • Diseñar planes de desarrollo Agro turístico. • Lograr la colaboración de todos los socios para buscar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas. • Aprovechar la influencia de la área de conservación para promocionar en ecoturismo en la zona 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la el proceso administrativo de las asociación y poder incursionar en os programas de gobierno. • Generar programas para aprovechar recursos naturales que cuenta la zona. Y optimizar recursos empresariales. • Diseñar un modelo de gestión que mejore funcionamiento de la asociación. • Realizara planes de capacitación constantes para mejora los conocimientos del de los socios. • Diseñar planes de captación de mercado, y mejorara los niveles de ingreso.
<p>⇒ Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco desarrollo económico del sector. 	<p>Estrategias FA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover la legalización de las asociaciones del 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de gestión acorde a un

<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad, conflictos sociales. • Condiciones climáticas inestables. • Asociaciones con actividades económicas más fortificadas. • Infraestructura vial deplorable. • Conflictos en la administración de gobiernos locales 	<p>sector y disminuir el desarrollo informal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar los lugares turísticos de la zona en planes de gobierno, complementando con el sector agrario. 	<p>análisis externo local.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar programas de vinculación con la comunidad. • Elaborar una estructura orgánica adecuada que optimice recursos e incremente utilidades. • Socializar los planes de capacitación y motivación con gobiernos locales.
--	--	--

5.6.2 Planificación estratégica.

La planificación estratégica es importante porque analiza la situación interna y externa de la empresa en donde esta intrínseco las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. De tal manera que puede definir de mejor manera la filosofía de la Asociación Agro turística “Puertas Del Sol”.

Además contribuirá a alcanzar el máximo desarrollo empresarial ya que se podrá conseguir eficacia y eficiencia en la ejecución de las actividades, mejorando los procesos administrativos.

5.6.2.1 Misión.

Promover el desarrollo agro turístico en la comunidad a través del trabajo integrado y racional, aprovechando los recursos naturales de la zona, con la participación activa de un recurso humano capacitado, tecnología adecuada y un sistema administrativo moderno, basados en la solidaridad y servicio comunitario, que se enfoque en la satisfacción de los clientes.

5.6.2.2 Visión.

En los próximos cinco años llegar a ser un centro de desarrollo agro turístico reconocido a nivel nacional que brinde un servicio turístico de calidad aprovechando los recursos naturales, generando un desarrollo comunitario digno.

5.6.2.3 Principios y valores.

Conforman los principales orientadores de la conducta organizacional, que debe ser difundida en todas las áreas.

Principios

Según Salazar (2007) los principios son “Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma” p. 25.

- ✓ Responsabilidad en el Trabajo.- Es un principio que le permite al individuo por consciencia propia reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos en las labores y desempeño de su trabajo.
- ✓ Equidad en la toma de decisiones.- Para contribuir con el desarrollo técnico y profesional justo e igualitario de todos los miembros de la organización.
- ✓ Igualdad.- Para efectuar tratos humanos sin discriminación alguna, así como decisiones justas que trasciendan en cada uno de los miembros de la microempresa.
- ✓ Crecimiento de mercado.- Desarrollando en el personal, habilidades para aplicar nuevas estrategias que permitan ampliar nuevas oportunidades de negocio y expansión en el mercado.
- ✓ Compromiso con la Asociación.- Contando con un personal eficiente y motivad, capaz de llegar a cumplir con los intereses de la asociación en un clima favorable y de fidelidad con la empresa.
- ✓ Eficiencia.- Para generar resultados óptimos en el desarrollo de las operaciones diarias, alcanzando metas y objetivos con la menor cantidad de recursos.
- ✓ Eficacia.- Para cumplir las expectativas justo cuando el cliente lo requiera.
- ✓ Productividad.- Con la que la empresa usara al máximo la capacidad de insumos existente, en el menor tiempo posible generando un servicio productivo y de calidad.

- ✓ Puntualidad.- Necesaria para brindar un servicio a tiempo a los clientes y en un fundamental principio para el manejo del personal de la asociación.
- ✓ Economía.- Consiste en optimizar los recursos económicos, humanos, tecnológicos y materiales, para beneficio de la empresa y mitigar el impacto económico en los clientes.

Valores.

“Descriptorios morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio”. En línea (<http://www.promonegocios.net/administración/definición-eficiencia.html>), 2012

- ✓ Ética.- Consiste en la práctica de la moral, que le permita a la empresa tener una imagen aceptable y óptima por parte de los clientes
- ✓ Solidaridad.- Al ser una asociación la solidaridad entre los socios es de vital importancia para la sobrevivencia de la empresa.
- ✓ Comportamiento.- Las organizaciones dependen del personal para la ejecución de sus actividades, el mismo que persigue objetivos individuales que no siempre están alineados con los de la empresa, razón por la cual la Asociación busca armonizar y desarrollar sólidamente comportamientos favorables que favorezcan esos objetivos.
- ✓ Fidelidad.- La asociación busca el desarrollo de la comunidad y de sus miembros y a la vez que se sientan identificados con los objetivos y filosofía de la microempresa, y puedan actuar a favor de los resultados que la empresa desea obtener.
- ✓ Responsabilidad.- Para actuar con plena consciencia y ejecutar correctamente un resultado propuesto, bajo sus propias decisiones y consecuencias.

- ✓ Perseverancia.- La asociación busca que el personal esté capacitado y motivado, alcance con trabajo y mucho esfuerzo las propuestas y objetivos diseñados en función de la productividad de la empresa.
- ✓ Transparencia.- Para desarrollar limpia y legalmente todos los procesos que involucren el funcionamiento de nuestras operaciones laborales internas como externas así como la gestión administrativa de la Asociación.
- ✓ Respeto.- Para establecer un compromiso de aceptación y comprensión de diferencias de criterios entre los socios, y clientes.

5.6.2.4 Políticas empresariales

Las Políticas Empresariales, son decisiones corporativas, mediante las cuales se establecen criterios y normas de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la empresa, tales como institucional, intermedio y operativo en aspectos específicos.

La política empresarial es una de las pautas para hacer operativa las estrategias. Responde a un compromiso de la empresa, al desplegarla responsabilidades a través de los niveles jerárquicos Institucional, Intermedio y operativo de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación de quienes conforman el equipo de trabajo, y cuyo propósito es reducir la incertidumbre y conducir sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos de la empresa.

Las políticas empresariales de la Asociación “Puertas Del Sol” son:

- ✓ Las decisiones se toman con la aprobación del 70% de los socios de la Asociación “Puertas Del Sol”.
- ✓ Los socios se reunirán una vez al mes para evaluar el desarrollo de la asociación.

- ✓ Los sueldos y salarios serán establecidos de acuerdo a la ley más beneficios, y a la capacidad de los empleados.
- ✓ Todos los trabajadores portaran una tarjeta de identificación con el distintivo de la Asociación.
- ✓ Se deberá llevar un registro de asistencia con la hora de entrada y salida del personal.
- ✓ Los guías turísticos serán los miembros de la Asociación y de ser necesario se contratara a miembros de la misma comunidad.
- ✓ Los socios y los empleados recibirán una capacitación cada seis meses, con temas que ayuden al desarrollo de la Asociación.
- ✓ El 25% de las utilidades que genere la Asociación estará destinada a la inversión que busque el crecimiento de la microempresa.
- ✓ El 5% de las utilidades de la microempresa estarán destinadas al Marketing y promoción de los servicios de la Asociación a nivel nacional.

5.6.3 Estructura orgánica

Para realizar la estructura orgánica de la asociación se toma en cuenta las acotaciones que hace la ley orgánica de economía popular y solidaria y su reglamento, que es la que rige a las asociaciones al momento en el Ecuador con sus entes reguladores como son el MIES, La Superintendencia de Economía Popular Y solidaria.

Por lo tanto el reglamento a la ley de economía popular y solidaria nos indica que las asociaciones para su funcionamiento y su estructura interna deben acatar las siguientes condiciones:

Órgano de gobierno.- El órgano de gobierno de las asociaciones EPS estará integrado por todos los asociados, quienes se reunirán ordinariamente

cuando menos, una vez al año y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario. Sus decisiones serán obligatorias, para los órganos directivos, de control, administrador y la totalidad de sus integrantes.

Sus atribuciones son las siguientes:

- Conocer y resolver las reformas del estatuto social, las que entraran en vigencia una vez aprobadas por el Instituto.
- Acordar la disolución y liquidación voluntaria, de la asociación, en los términos previstos en este reglamento y la ley, y con el voto conforme de los socios.
- Conocer el plan estratégico, el plan operativo y presupuesto de la asociación.
- Nombrar y remover a los vocales del consejo de administración.
- Resolver en última instancia la expulsión de los socios, de acuerdo a lo que establece los estatutos, una vez el consejo de administración se haya pronunciado.
- Designar los consejos de auditoria interna, así como removerlos de conformidad con la ley
- Aprobar el reglamento de elecciones de la asociación y someterlo a aprobación de la Superintendencia.
- Pedir cuentas al consejo de administración y al gerente general cuando lo considere necesario.
- Reglamentar el pago de dietas y viáticos para los miembros del consejo de administración

Del presidente:

- Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y en las reuniones del Consejo de Administración.
- Dirimir con su voto los empates en las votaciones de asamblea general.
- Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa.
- Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, cuando así lo disponga el estatuto social.

Órgano directivo.- El órgano directivo de las asociaciones EPS, será electo por el órgano de gobierno y estará integrado por un mínimo de tres y máximo de cinco asociados, quienes se reunirán, ordinariamente, cuando menos, una vez cada trimestre y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario, previa convocatoria efectuada por el Presidente, señalando el orden del día a tratarse.

Sus atribuciones son las siguientes:

- Dictar reglamentos internos, orgánico funcional, con sujeción a las disposiciones contenidas en la ley, los cuales podrán ser revisados por el organismo de control.
- Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y llevarlos a conocimiento de la junta de socios. De haber modificaciones, estas no superan el 10 % del presupuesto conocido por la junta.
- Aprobar y revisar anualmente las estrategias de negocios y las principales políticas de la asociación
- Conocer y aprobar esquemas de administración, que incluya procedimientos para la administración, gestión y control inherente al negocio.
- Pedir cuentas al administrador cuando lo considere necesario.
- Conocer los informes que presente el administrador, en cumplimiento del plan estratégico, así como el informe anual correspondiente y tomar decisiones que estime apropiadas.
- Autorizar al administrador otorgar poderes especiales.

Órgano de control.- Los integrantes del órgano de control de las asociaciones EPS, serán elegidos por el órgano de gobierno, en un número no mayor de tres asociados, quienes se reunirán, ordinariamente, cuando menos, una vez cada trimestre y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario, previa convocatoria efectuada por el Presidente de dicho órgano, señalando el orden del día a tratarse.

Control interno.- El control interno de las asociaciones EPS, además del efectuado por su propio órgano de control, será ejercido por la Auditoría

Interna cuando sea procedente de acuerdo a lo previsto en el presente reglamento y conforme lo determinado, para el efecto, en las cooperativas.

Sus atribuciones son:

- Proponer la terna de auditores internos y externos a la junta de accionistas, y organismos correspondientes.
- Informarse sobre el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno establecidos para dar transparencia a la gestión de la administración y disminuir irregularidades en los niveles de gobierno.
- Coordinar las actividades entre los órganos integrantes del sistema de control para incrementar la eficiencia y eficacia del control.
- Asegurarse de la existencia de sistemas adecuados que garanticen que la información financiera sea fidedigna y oportuna.
- Aprobar planes anuales de auditoría interna y vigilar su cumplimiento.
- Conocer y analizar las observaciones y recomendaciones de los auditores, así como de la superintendencia sobre las debilidades del control interno, y de las acciones correctivas implementadas por el administrador, tendiente a superar tales debilidades.
- Mantener comunicación periódica con el organismo de control a fin de conocer sus inquietudes y problemas detectados en la supervisión de la asociación.

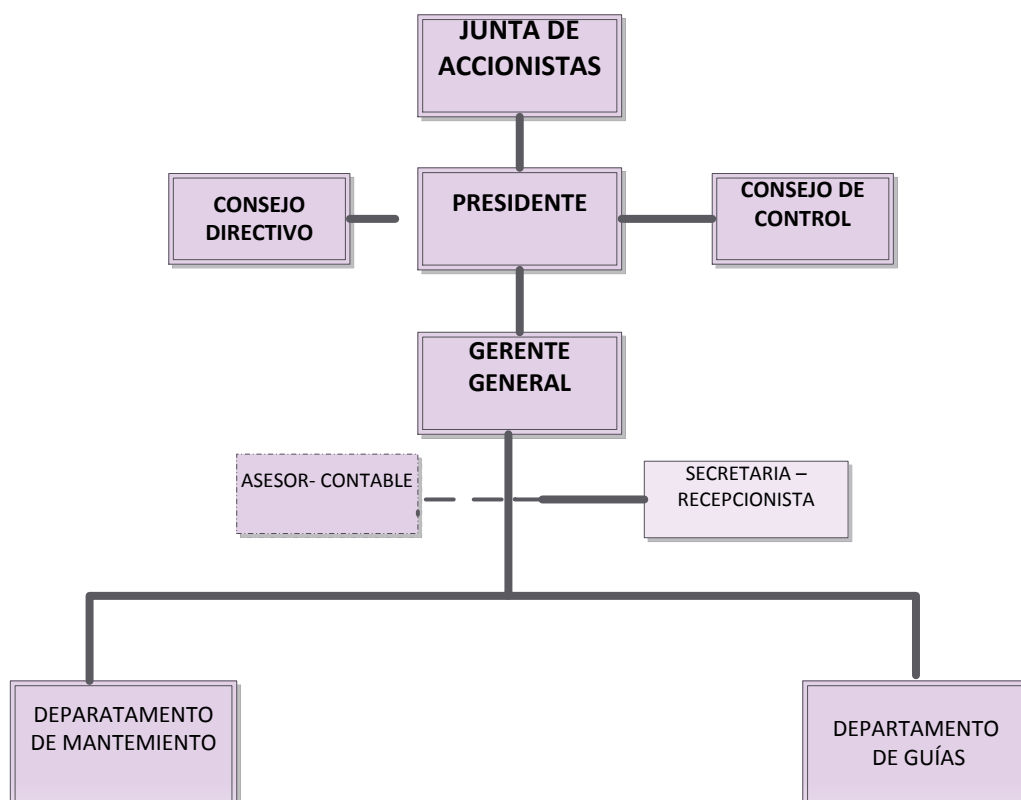
Administrador.- El Administrador, bajo cualquier denominación, será elegido por el órgano de gobierno y será el representante legal de la asociación EPS. Será responsable de cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emanadas de los órganos de gobierno, directivo y de control de la asociación EPS. El Administrador deberá presentar un informe administrativo y los estados financieros semestrales para consideración de los órganos de gobierno y control. El Administrador de la Asociación EPS está obligado a entregar a los asociados en cualquier momento la información que esté a su cargo y que se le requiera.

Funcionamiento.- El número de vocales y el período de duración de los órganos directivos y de control, así como sus atribuciones y deberes al igual

que las funciones del administrador constarán en el estatuto social de la asociación.

5.6.3.1 Organigrama estructural de la asociación agra turística “Puertas del Sol”

Con lo acotado anteriormente podemos definir que el organigrama estructural se define de la siguiente manera.



5.6.3.2 Distribución de departamentos

La distribución de los departamentos de la empresa se hace de acuerdo a su tamaño, de tal modo que se pueda lograr la eficiencia de las funciones de los mismos, sin que se llegue a utilizar una excesiva burocracia en el manejo administrativo, optimizando al máximo los recursos empresariales.

Es así que la distribución de da de la siguiente manera:

Nivel Normativo

- Junta de socios – Organismo de gobierno

Nivel Ejecutivo

- Gerencia General
- Organismo directivo.
- Organismo de control – interno
- Secretaria- Recepcionista.

Nivel Operativo

- Guías.
- Personal de mantenimiento

Nivel de Staff.

- Contador

5.6.4 Manual de funciones.

Es una herramienta administrativa o instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que se desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas.

Resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados.

4.6.4.1 Justificación.

El Sistema de Gestión Administrativa de la Asociación Agro turística “Puertas Del Sol” contempla la elaboración de un manual de funciones para cada puesto de trabajo que existe en la organización de acuerdo como se indica en su organigrama estructural, que sirva de apoyo y brinde la información necesaria a los empleados para que puedan realizar de manera eficiente sus actividades cotidianas.

De igual manera se convertirá en un instrumento de control de desempeño de los empleados, ya que evitara la interferencia en actividades que no les corresponde, generando una cultura corporativa positiva que permita optimizar el tiempo y la efectividad del recurso humano dentro de la organización.

4.6.4.2 Alcance.

En el documento se describen con claridad las actividades propias de cada puesto, así como también los requerimientos, funciones y responsabilidades que debe cumplir cada empleado en el desempeño diario. Por lo tanto lo que se quiere lograr mediante este manual es que los empleados tengan muy claro la estructura orgánica de la empresa, las jerarquías que existen en la misma así como las funciones en los distintos niveles, permitiendo un adecuado desempeño laboral bajo parámetros establecidos, que permitan dar cumplimiento con los objetivos empresariales.

5.6.4.3 Objetivos:

Objetivo general

Presentar una estructura organizacional moderna, flexible, dinámica, y orientada a buscar la eficiencia del recurso humano de la empresa que permita desarrollar a plenitud las actividades de los empleados, direccionando hacia la eficiencia de la gestión administrativa.

5.6.4.4 Descripción orgánica funcional.

La operatividad y administración de la Asociación Agro turística “Puertas Del Sol”, según la estructura se regirá en consideración los siguientes niveles:

- Nivel Normativo y Dirección.
- Nivel Ejecutivo Superior.
- Nivel Operativo.
- Nivel de staff

Nivel normativo y dirección

Constituye la máxima autoridad de la Asociación, representada por la Junta De Socios. Sus principales atribuciones se centran en la aprobación de los objetivos y metas generales, estrategias de desarrollo, diseño de políticas y normas institucionales y operacionales.

Nivel ejecutivo superior.

Constituido por la gerencia general, responsable de administrar y representar legalmente a la Asociación "Puertas Del Sol", es el vínculo entre la junta de socios y los empleados, su principal función es la ejecución de los lineamientos estratégicos, y desarrollo el proceso de la planificación estratégica. Para cumplir sus funciones supervisa directamente al personal de la microempresa.

Nivel operativo.

Está constituido principalmente por los guías turísticos, que son los encargados de realizar la principal actividad productiva de la empresa, reportan directamente con el gerente general son los encargados de atender directamente con los clientes. Además del personal de mantenimiento que son los encargados de tener en óptimas condiciones las instalaciones de la microempresa.

Nivel de staff (asesor).

El único cargo que conforma este nivel es el de secretaria recepcionista, que aunque dependiente de la gerencia general, están para brindar apoyo a las demás instancias operativas y administrativas de la Asociación. Y del contador que es una persona que presta apoyo externo a la contabilidad de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN:	
Nombre del puesto	GERENTE GENERAL
Cargo del jefe directo	JUNTA DE SOCIOS
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO:	
Hacer cumplir de forma óptima el proceso administrativo y el desarrollo normal de las actividades, en busca de lograr todos los planes y programas desarrollados en la planificación estratégica de la empresa”	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
Actividades y Proceso	
Representar legalmente a la Asociación	Representar judicial y extrajudicialmente a la asociación, en todos los actos e instancias donde sea requerida.
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de los organismos; de gobierno, control y dirección,	Recibir las disposiciones emitidas por los organismos correspondientes. Informar a los empleados las disposiciones recibidas. Controlar que las disposiciones se cumplan.
Presentar informes financieros cada semestre a los organismos de control, dirección, y gobierno.	Tener la información lista oportuna. Manejar información actualizado de la empresa. Remitir la información a los organismos solicitantes.
Llevar a cabo el proceso administrativo	El gerente primero debe identificar los objetivos que se va a alcanzar. Luego determinar que trabajo se necesita hacer. Cuando y como se hará. Cuáles serán los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. El gerente para llevar a cabo con esta actividad se debe formular un plan integrado

	<p>de las futuras actividades</p> <p>Ejecutar la planificación realizada, socializándola con los empleados, delegando funciones y coordinando el trabajo.</p> <p>Hacer un seguimiento y evaluación del desempeño de los empleados en todas sus actividades cotidianas</p> <p>Elabora planes de capacitación y motivación para el personal de la empresa.</p>
Promocionar el servicio que presta la Asociación	<p>Buscar ampliar el mercado de la empresa buscando nuevos clientes, haciendo alianzas interinstitucionales con agencias de viajes y empresas turísticas.</p>
Elaboración de proyectos	<p>Tener una comunicación con las principales entidades gubernamentales de la localidad.</p> <p>Buscar las oportunidades de apoyo a proyectos viables.</p> <p>Presentación de proyectos a entidades gubernamentales en busca de apoyo económico.</p>
4. SUPERVISIÓN	
Supervisa a: Secretaria Recepcionista	Supervisado por: Junta de socios
5. CONDICIONES DE TRABAJO	
<p>Lugar de trabajo: El cargo se desarrolla principalmente en la oficina ubicada en la sede de la asociación.</p>	
<p>Horario de trabajo: El horario laboral es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm con una hora de refrigerio de 12:00 pm a 1:00 pm</p>	
6. PERFIL DEL PUESTO	
Educación Formal:	<p>Título de tercer nivel en Administración de Empresas, ingeniería Comercial, Marketing, Finanzas o áreas afines</p>
Conocimientos en :	<p>Planeamiento Estratégico, Administración, financiera, de Recurso Humano, desarrollo organizacional.</p>

Experiencia	:	Mínimo 2 años en puestos similares.		
Habilidades	:	Liderazgo, Monitoreo y Supervisión, Trabajo en Equipo, Afectividad, Firmeza, Iniciativa		
7. COMPETENCIAS				
		NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS - VALORES		MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Probidad y servicio			x	
Vocación de Servicio				x
Atención al cliente				x
Lealtad institucional			x	
		NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS GENERICAS		MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Manejo informático a nivel usuario			x	
Liderazgo				x
Relaciones Públicas				x
Conocimientos de atención al cliente				x
		NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Gestión por resultados				x
Identifica y propone indicadores de resultados				x
		NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS DE TRBAJO EN EQUIPO		MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Trabajo en equipo				x
Motivación.				x
		NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS PERSONALES		MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Orientación al logro			x	
Capacidad autocrítica			x	
Tolerancia al estrés				x
Manejo de los errores personales				x
Iniciativa				x
Auto regulación			x	

Manual de secretaria - recepcionista

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN:	
Nombre del puesto	SECRETARIA RECEPCIONISTA
Cargo del jefe directo	GERENTE GENERAL
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO:	
Ejecutar labores secretariales de la gerencia general, coordinando las relaciones con los jefes departamentales instituciones públicas y privadas, clientes, socios de la Asociación.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
Actividades y Proceso	
Chek- in	<p>Dar la bienvenida a los turistas a su llegada. Dar a conocer los costos y servicios que brinda las Asociación. Solicitar datos personales. Pregunta si tiene algún requerimiento especial. Registrar las visitas.</p>
Tomar recados o sugerencias	Atender los recados o sugerencias los cuales se deben tomar con mucha gentiliza y cautela.
Proporcionarla información	Brindar la información necesaria que requieran los visitantes para lo cual se deben tener conocimientos de manera general, de los atractivos turísticos existentes en la zona y también conocer sobre las actividades que se puede realizar.
Receptar quejas y sugerencias	La persona que laboran en este puesto debe escuchar y aceptar con seriedad y serenidad todas las quejas y sugerencias que da los turistas, y hacerlas conocer al gerente general.
Mantener comunicación continua con el departamento del personal de guías (RRHH).	Entre el departamento de secretaria – recepción y de personal de guías debe existir una comunicación continua para que se den a conocer el número de turistas que vayan a llegar a la Asociación, y así planear la excursión a los lugres turísticos de la zona.
Check - out	Elabora los saldos de los estados de cuenta de los turistas por los servicios recibidos.
4. SUPERVISIÓN	
Supervisa a: Guías y Mantenimiento	Supervisado por: Gerente General
5. CONDICIONES DE TRABAJO	
Lugar de trabajo: El cargo se desarrolla principalmente en la oficina ubicada en la sede de la asociación.	
Horario de trabajo: El horario laboral es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm con una hora de refrigerio de 12:00 pm a 1:00 pm	
6. PERFIL DEL PUESTO	

Educación Formal:	Secretariado Ejecutivo, Bachiller en Secretariado Superior o afines		
Conocimientos en :	Relaciones Humanas, Servicio al cliente, Paquetes Informáticos, Etiqueta y Protocolo.		
Experiencia :	No Necesaria.		
Habilidades :	Trabajo en Equipo, Orientación al Servicio, Comunicación Efectiva		
7. COMPETENCIAS			
	NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS - VALORES	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Probidad y servicio		x	
Vocación de Servicio			x
Atención al cliente			x
Lealtad institucional		x	
	NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS GENERICAS	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Manejo informático a nivel usuario			x
Conocimientos de atención al cliente			x
	NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Gestión por resultados		x	
Identifica y propone indicadores de resultados		x	
	NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS DE TRBAJO EN EQUIPO	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Trabajo en equipo			x
Motivación.		x	
	NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS PERSONALES	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Orientación al logro		x	
Capacidad autocrítica		x	
Tolerancia al estrés			x
Manejo de los errores personales			x
Iniciativa		x	
Auto regulación		x	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
1. IDENTIFICACIÓN:			
Nombre del puesto	CONTADOR		
Cargo del jefe directo	GERENTE GENERAL		
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO:			
Ejecutar de forma correcta y a tiempo de todo el proceso contable de la empresa.			
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS			
Actividades y Proceso			
Ejecución del proceso contable	Elaboración de estado de situación inicial. Registro en libros diarios Registro en libro mayor Elaboración del balance de comprobación Determinación del estado de resultados Determinación del estado de situación final. Declaración de obligaciones con el SRI.		
4. SUPERVISIÓN			
Supervisa a: N/A	Supervisado por: Gerente general		
5. CONDICIONES DE TRABAJO			
Lugar de trabajo: El cargo se desarrolla principalmente en su propia oficina			
Horario de trabajo: A su disposición.			
6. PERFIL DEL PUESTO			
Educación Formal:	Contador público autorizado.		
Conocimientos en :	Contabilidad, declaración de impuestos, legislación laboral.		
Experiencia :	2 años mínimos.		
Habilidades :	Trabajo en Equipo, firmeza, Comunicación Efectiva		
7. COMPETENCIAS			
		NIVEL DE RELEVANCIA	
COMPETENCIAS - VALORES	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Probidad y servicio		x	
Vocación de Servicio		x	
Atención al cliente		x	
Lealtad institucional		x	
		NIVEL DE RELEVANCIA	

COMPETENCIAS GENERICAS	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Manejo informático a nivel usuario			x
Flexibilidad		x	
NIVEL DE RELEVANCIA			
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Gestión por resultados		x	
Colaboración			x
NIVEL DE RELEVANCIA			
COMPETENCIAS DE TRBAJO EN EQUIPO	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Trabajo en equipo			x
Motivación.			x
NIVEL DE RELEVANCIA			
COMPETENCIAS PERSONALES	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Orientación al logro		x	
Capacidad autocritica			x
Tolerancia al estrés		x	
Manejo de los errores personales			x
Iniciativa			x
Auto regulación		x	

Manual de los guías

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN:	
Nombre del puesto	GUIAS
Cargo del jefe directo	SECRETARIA RECEPCIONISTA
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO:	
Realizar la guianza a los lugres turísticos existentes por los senderos determinados en el Cerro Mirador a los turistas visitantes, con estricta seguridad brindando un servicio de calidad y calidez.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
Actividades y Proceso	
Guianza	Los guías deberán estar en la Asociación, para que puedan realizar su trabajo en el momento en el que ingresan los turistas. El guía se presentar ante el visitante,

	<p>socializando la normativa de la Asociación, además le dará una explicación sobre el recorrido que va a realizar.</p> <p>Al empezar el recorrido, el guía les conducirá a los sitios que se establecieron en el itinerario, que se cumplirá de acuerdo a lo establecido, brindando una información clara y precisa.</p>		
4. SUPERVISIÓN			
Supervisa a: N/A	Supervisado por: Secretaria Recepcionista		
5. CONDICIONES DE TRABAJO			
Lugar de trabajo: El cargo se desarrolla principalmente en los senderos ecológicos y en el campo.			
Horario de trabajo: El horario laboral es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm con una hora de refrigerio de 12:00pm a 1:00pm			
6. PERFIL DEL PUESTO			
Educación Formal:	Guía Nacional, Guía Turística o Afines.		
Conocimientos en :	Relaciones Humanas, Servicio al cliente, idioma inglés		
Experiencia :	1 año mínimo		
Habilidades :	Trabajo en Equipo, Orientación al Servicio, Comunicación Efectiva. Sociable y responsable.		
7. COMPETENCIAS			
		NIVEL DE RELEVANCIA	
<i>BÁSICAS</i>			
COMPETENCIAS - VALORES	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Probidad y servicio		x	
Vocación de Servicio			x
Atención al cliente			x
Lealtad institucional		x	
		NIVEL DE RELEVANCIA	
COMPETENCIAS GENERICAS	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Dinamismo y Energía			x
Liderazgo			x
Atención al cliente			x
<i>ESPECÍFICAS</i>			
		NIVEL DE RELEVANCIA	

COMPETENCIAS DE GESTIÓN	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Gestión por resultados			x
Identifica y propone indicadores de resultados		x	
NIVEL DE RELEVANCIA			
COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Trabajo en equipo			x
Motivación.			x
NIVEL DE RELEVANCIA			
COMPETENCIAS PERSONALES	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Orientación al logro			x
Capacidad autocrítica		x	
Tolerancia al estrés		x	
Manejo de los errores personales		x	
Iniciativa			x
Auto regulación		x	

Manual del personal de mantenimiento

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN:	
Nombre del puesto	PERSONAL DE MANTENIMIENTO
Cargo del jefe directo	SECRETARIA RECEPCIONISTA
2. PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO:	
Realizar un trabajo preventivo y de remediación en el cuidado de las instalaciones de la Asociación, manteniendo la infraestructura en perfecto estado para brindar un buen servicio a los turistas.	
3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
Actividades y Proceso	
Control Ambiental	Verificar el correcto funcionamiento de los senderos, y miradores naturales.
Reparación y Mantenimiento	Reparar todos los desperfectos o averías que existan en las instalaciones de la Asociación. Si no se pudiera arreglar con el personal del departamento debido a la magnitud del daño, se deberá contratar personal especializado

Mantenimiento Preventivo a todas las instalaciones	Revisar periódicamente toda la infraestructura de la Asociación, tanto en la parte interna como la externa
Reparaciones de todas las instalaciones	Arreglar las averías de las instalaciones de la Asociación, para su correcto funcionamiento con materiales de primera calidad
4. SUPERVISIÓN	
Supervisa a: N/A	Supervisado por: Secretaria Recepcionista
5. CONDICIONES DE TRABAJO	
Lugar de trabajo: El cargo se desarrolla principalmente en la oficina ubicada en la sede de la asociación.	
Horario de trabajo: El horario laboral es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm con una hora de refrigerio de 12:pm a 1:00pm	
6. PERFIL DEL PUESTO	
Educación Formal:	Bachillerato técnico
Conocimientos en :	Carpintería, electricidad, plomería, albañilería, y senderos ecológicos
Experiencia :	No necesaria
Habilidades :	Liderazgo, Trabajo en Equipo, Afectividad, Firmeza, Iniciativa.
7. COMPETENCIAS	
	NIVEL DE RELEVANCIA
COMPETENCIAS - VALORES	MEDIANO ALTO MUY ALTO
Probidad y servicio	x
Vocación de Servicio	x
Atención al cliente	x
Lealtad institucional	x
	NIVEL DE RELEVANCIA
COMPETENCIAS GENERICAS	MEDIANO ALTO MUY ALTO
Iniciativa	x
Colaboración	x
	NIVEL DE RELEVANCIA
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	MEDIANO ALTO MUY ALTO
Gestión por resultados	x
Identifica y propone indicadores de resultados	x

	NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS DE TRBAJO EN EQUIPO	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Trabajo en equipo			x
Motivación.			x
	NIVEL DE RELEVANCIA		
COMPETENCIAS PERSONALES	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO
Orientación al logro		x	
Capacidad autocrítica		x	
Tolerancia al estrés		x	
Manejo de los errores personales		x	
Iniciativa		x	
Auto regulación		x	

5.6.5 Proceso de contratación de personal.

El reclutamiento y la selección como partes del proceso para incorporar a más empleados a la micro empresa, se debe tener en cuenta que las políticas de la organización se debe dar prioridad a los socios y a los habitantes de la comunidad donde se asienta la Asociación.

Teniendo en cuenta estos aspectos para aplicar este proceso es necesario elaborar un proceso sencillo que se ajuste a las necesidades y realidad de la empresa, por lo tanto se podría utilizar lo siguiente:



Gráfico 33. Reclutamiento y selección de personal

Fuente: Introducción a la teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato (2007)

Donde se empezará con el llamado de los candidatos, luego el proceso de reclutamiento, donde se aplicaran las técnicas más adecuadas para lograr tener los mejores candidatos al puesto, luego con la selección aplicando

técnicas que permitan definir el perfil de cada aspirante, y elegir el que más se acerque a lo que se necesite en la micro empresa, donde se seguirá el proceso de motivación y capacitación en el trabajo.

5.6.5.1 Reclutamiento de personal.

El reclutamiento se lo podrá hacer de dos formas principalmente de acuerdo las necesidades de la asociación, de tal forma que se optimicen recursos empresariales en la aplicación de este proceso. Es así que el proceso de reclutamiento se podría realizar de la siguiente manera.



Gráfico 32. Reclutamiento y selección de personal

Fuente: Introducción a la teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato (2012)

5.6.5.1.1 Reclutamiento interno.

Se lo hará mediante el uso del propio personal existente de la empresa en base a las capacidades que vayan desarrollando los empleados en el transcurso de sus labores cotidianas, y de acuerdo con su desempeño laboral se aplicara asensos que sirvan de motivación a los trabajadores.

Así mismo se usara el reclutamiento interno en base a las carpetas que tenga la empresa de personas que se hayan presentado en reclutamientos anteriores.

5.6.5.1,2 Reclutamiento externo.

El reclutamiento externo se lo realizara respetando las políticas de la empresa, primeramente en los pobladores de la comunidad de Cocha Seca, en caso que no se presenten candidatos idóneos para ocupar el puesto en vacante se procederá a buscar a candidatos foráneos.

Para realizar este tipo de reclutamiento en primera instancia solo se sacara en boletín que será publicado en las oficinas de la Asociación, para que los interesados de la comunidad puedan postular su candidatura a la vacante. En segunda instancia se procederá a la publicación en medios de circulación masiva de radio y prensa escrita.

Convocatoria.- la convocatoria proporciona la información de los puestos a cubrir, los objetivos, los requisitos, el perfil, el plazo de presentación y así como la forma y el lugar donde se dará recepción de los postulantes. La convocatoria se declarará desierta si no se presenta al menos un postulante que cumpla los requisitos exigidos para el puesto convocado. Si durante el proceso de selección no calificara ningún postulante, se emitirá una ampliación o segunda convocatoria.

Los requisitos que debe contener la convocatoria son los siguientes:

1. Denominación del puesto
2. Requisitos de preparación y experiencia
3. Horario de trabajo
4. Lugar de presentación
5. Plazo de entrega de los documentos

La entrega de los documentos será en un lapso de ocho días, de la última vez que se publique la convocatoria, en la Secretaria de la institución.

Para el logro de estas finalidades se establecen una serie de políticas que ayudaran a manejar el reclutamiento del personal ajustado a las necesidades de la organización.

- Las vacantes serán ocupadas prioritariamente por el personal de la empresa, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- Siempre que se solicite cubrir un puesto, se deberá hacer por medio de la forma de requisición de personal.
- Deberá reclutarse el mayor número de solicitantes para cada vacante existente.
- Deberá mantenerse un archivo actualizado de solicitantes.

5.6.5.2 Selección de personal.

Esta fase del proceso busca elegir el mejor candidato para ocupar el puesto vacante, para lo cual se aplicara diferentes técnicas que permita definir el perfil del empleado a contratar que vaya acorde con los requerimientos del puesto a ocupar.

Por lo cual se debe aplicar las siguientes técnicas que ayuden a llevar con éxito este proceso

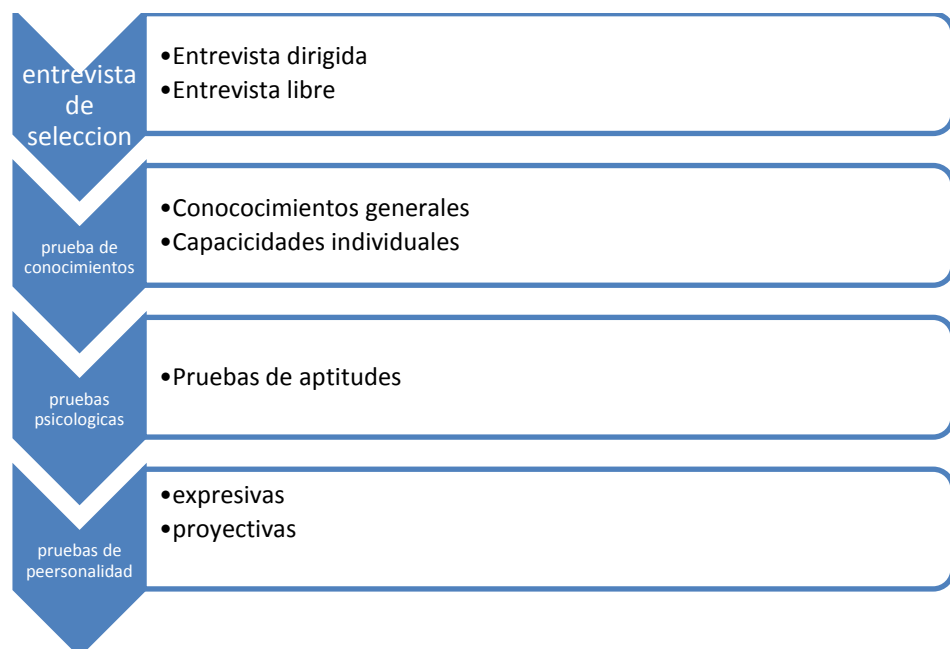


Gráfico 34. Técnicas de selección

Fuente: Introducción a la teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato (2012)

Estas técnicas y aplicadas a la selección son de vital importancia para definir el perfil del nuevo empleado ya que permitirá evaluar sus aptitudes que posee para desempeñar las actividades y funciones específicas de puesto, y sus actitudes personales que demuestra para que se acople a los demás empleados y la filosofía de la organización, y pueda acoplarse a la cultura organizacional que maneja la “Asociación Puertas Del Sol”.

Para que un empleado pueda tener un buen desempeño, la empresa debe evaluar los siguientes parámetros:

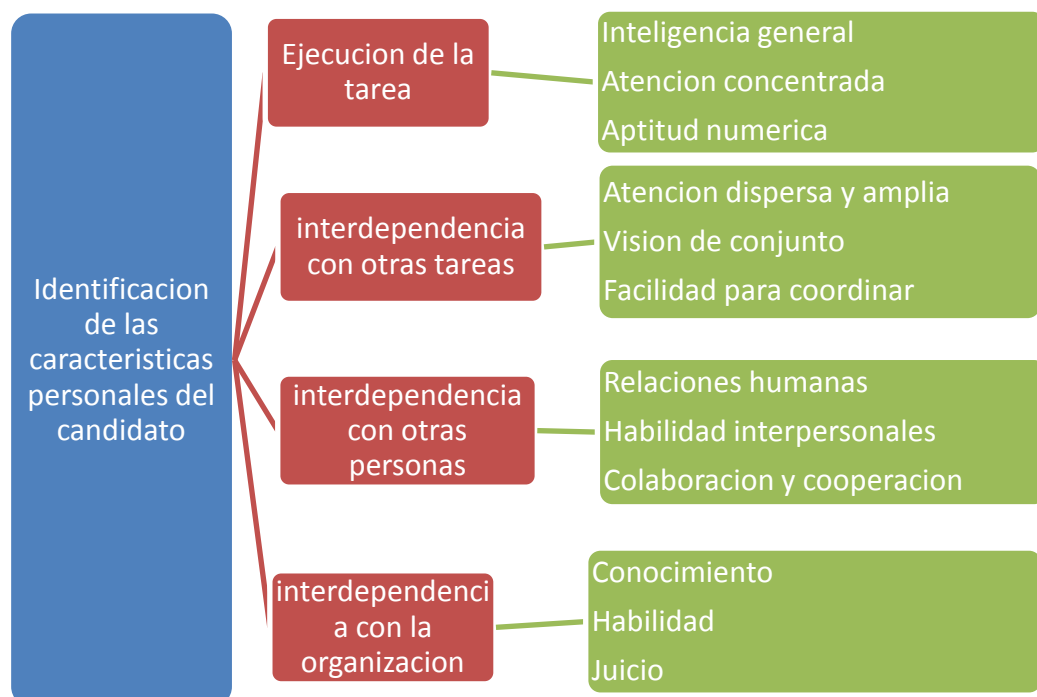


Gráfico 35. Proceso de identificación de características del personal

Fuente: Introducción a la teoría General de la Administración. Autor: I.

Chiavenato (2012)

Mediante la evaluación de estos parámetros se podrá definir las capacidades del postulante para la realización de su trabajo así como la de relacionarse con los demás empleados.

Para mantener una cultura organizacional estable el empleado deberá tener estas características básicas.

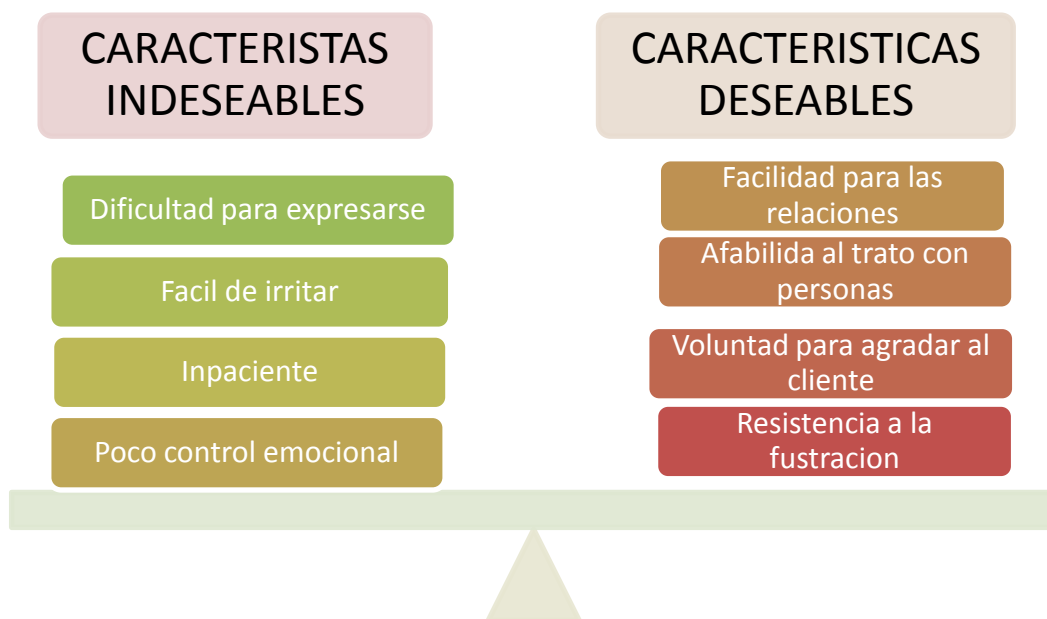


Gráfico 36. Características del personal

Las características personales son muy importantes ya que permiten que los empleados puedan relacionarse con los empleados y clientes de la asociación.

Para la selección el aspirante debe entregar la siguiente documentación:

- Solicitud dirigida a la Asamblea General
- Currículo vitae actualizado, con la dirección domiciliaria y el teléfono para la notificación.
- Copia de Documentos personal (cédula de ciudadanía y certificado de votación).
- Original y copias de Títulos profesionales y académicos (si los posee).
- Documentos originales y copias de los certificados de experiencia y cursos específicos y/o adicionales al puesto.
- Al menos 3 Cartas de referencias laborales.

5.6.6 Plan de capacitaciones para el personal.

El siguiente plan de capacitación es de la aplicación para todos los empleados que trabaja en la Asociación Agro Turística “Puertas Del Sol”.

5.6.6.1 Objetivo General

Capacitar al personal para la realización eficiente y eficaz de sus actividades en sus puestos, en busca de un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los turistas.

5.6.6.2 Finalidades del plan de capacitaciones

- La finalidad general es impulsar la eficiencia organizacional, puesto que la capacitación se lleva a cabo para ayudar a:
- Elevar el rendimiento de los empleados de la microempresa, para incrementar la productividad y rendimiento en sus actividades cotidianas.
- Mejorar la interacción de los puestos y con ello elevar el interés por la calidad del servicio.
- Generar conductas positivas y mejorar el clima organizacional basado en los valores corporativos y políticas empresariales.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, y la planificación estratégica de la empresa que apoya el crecimiento de la misma.

5.6.6.3 Desarrollo del plan de capacitaciones

PLAN DE CAPACITACIONES			
Objetivo	Responsable	Función	Actividades
Capacitar a los empleados de la Asociación “Puertas Del Sol”	Gerente General	Estructurar el plan de capacitaciones	Detectar las necesidades de la capacitación. Recopilar la información sobre los temas necesarios para la capacitación. Elaborar un el plan. Presentar el plan a la junta de socios. Ejecutar el plan de capacitaciones.

			Evaluar los resultados obtenidos.
	Junta de socios	Aprobar el plan de capacitaciones	Analizar el plan de capacitaciones elaborado por gerencia. Aprobar el plan de capacitación.

MECANISMO DEL PLAN DE CAPACITACIONES		
Estrategias	Recursos	Duración mínima
Planificar una capacitación con temas concretos y necesarios el mejoramiento del funcionamiento de la asociación.	Humano: Gerente general O instructores especializados Materiales: Hojas, carpetas, esferos. Tecnológicos: Computadora e infocus Financieros: Honorarios de los capacitadores. Costo de los materiales	20 horas por capacitación.

TEMAS A CONSIDERAR EN LAS CAPACITACIONES			
Temas a tratar	Objetivo	Subtemas	Duración
Servicio al Cliente	Mejorar el trato al visitante a la Asociación, y lograr la satisfacción del	Definir que es cliente. Conocer a los clientes. Definir que es	20 Horas

	turista.	servicio. Características del servicio. Habilidades para escuchar a los clientes. Satisfacción al cliente. Protocolo y trato al cliente.	
gestión administrativa	Vincular a todos los empleados en la gestión administrativa de la Asociación.	Definición de administración. Importancia de la administración. Proceso administrativa Estrategias administrativas. Beneficios de una buena gestión	20 Horas
Direccionamiento Estratégico	Participar de manera conjunta, para alcanzar los objetivos planteados	Socialización del modelo de gestión. Objetivos políticas y valores corporativos. Actividades a realizar. Resultados a alcanzar.	20 Horas
Mejoramiento del clima laboral.	Lograr tener un ambiente de trabajo idóneo para el desarrollo personal de los empleados y objetivos de la	Definir el clima laboral actual. Plantear temas para mejorar. Valores Aplicación de valores	20 Horas

	Asociación.	Evaluación de resultados.	
Relaciones humanas	Mejorar las relaciones interpersonales laborales y con clientes de los empleados.	Formas de convivencia social. Formas de convivencia laboral Interrelación con clientes. Comunicación asertiva. Tipos de comunicación.	20 Horas
Turismo en el Ecuador	Contribuir al conocimiento de los empleados en el ámbito turístico	Definición de turismo. Clases de turismo. Legislación turística	20 Horas

METODOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN					
Temas a tratar	Objetivo	Subtemas	Metodología	Estrategias	Evaluación
Servicio al Cliente	Mejorar el trato al visitante a la Asociación, y lograr la satisfacción del turista.	Definir que es cliente.	Exposición y dialogo	Desarrollo de trabajos prácticos	Encuesta de satisfacción de capacitación:
		Conocer a los clientes.		Resolución de casos	Formulario de Evaluación de Impacto de la capacitación en el puesto de trabajo
		Definir que es servicio.		Realización de talleres	Formulario de opinión por capacitaciones recibidas
		Características del servicio.		Preguntas y respuestas	
		Habilidades para escuchar a los clientes.			
		Satisfacción al cliente.			
		Protocolo y trato al cliente.			
gestión administrativa	Vincular a todos los empleados en la gestión administrativa de la Asociación.	Definición de administración.	Exposición y dialogo	Desarrollo de trabajos prácticos	Encuesta de satisfacción de capacitación:
		Importancia de la administración.		Resolución de casos	Formulario de Evaluación de Impacto de la capacitación en el puesto de trabajo
		Proceso administrativa		Realización de talleres	Formulario de opinión por capacitaciones

					recibidas
		Estrategias administrativas.		Preguntas y respuestas	
		Beneficios de una buena gestión			
Direccionamiento Estratégico	Participar de manera conjunta, para alcanzar los objetivos planteados	Socialización del modelo de gestión.	Exposición y diálogo	Desarrollo de trabajos prácticos	Encuesta de satisfacción de capacitación:
		Objetivos políticas y valores corporativos.		Resolución de casos	Formulario de Evaluación de Impacto de la capacitación en el puesto de trabajo
		Actividades a realizar.		Realización de talleres	Formulario de opinión por capacitaciones recibidas
		Resultados a alcanzar.		Preguntas y respuestas	
Mejoramiento del clima laboral.	Lograr tener un ambiente de trabajo idóneo para el desarrollo personal de los empleados y objetivos de la Asociación.	Definir el clima laboral actual.	Exposición y diálogo	Desarrollo de trabajos prácticos	Encuesta de satisfacción de capacitación:
		Plantear temas para mejorar.		Resolución de casos	Formulario de Evaluación de Impacto de la capacitación en el puesto de trabajo
		Valores		Realización de talleres	Formulario de opinión por capacitaciones recibidas
		Aplicación de valores		Preguntas y respuestas	
		Evaluación de resultados.			

Relaciones humanas	Mejorar las relaciones interpersonales laborales y con clientes de los empleados.	Formas de convivencia social.	Exposición y diálogo	Desarrollo de trabajos prácticos	Encuesta de satisfacción de capacitación:
		Formas de convivencia laboral		Resolución de casos	Formulario de Evaluación de Impacto de la capacitación en el puesto de trabajo
		Interrelación con clientes.		Realización de talleres	Formulario de opinión por capacitaciones recibidas
		Comunicación asertiva.		Preguntas y respuestas	
		Tipos de comunicación.			
Turismo en el Ecuador	Contribuir al conocimiento de los empleados en el ámbito turístico	Definición de turismo.	Exposición y diálogo	Desarrollo de trabajos prácticos	Encuesta de satisfacción de capacitación:
		Clases de turismo.		Resolución de casos	Formulario de Evaluación de Impacto de la capacitación en el puesto de trabajo
		Legislación turística		Realización de talleres	Formulario de opinión por capacitaciones recibidas
		Beneficios del turismo.		Preguntas y respuestas	

5.6.7 Mix del marketing

5.6.7.1 Producto.

La Asociación agro turística “Puertas del Sol”, actualmente oferta a sus clientes el servicio de guianza a los lugares turísticos que están ubicados en el Cerro Mirador, donde los turistas pueden avistar animales propios del lugar como: el oso de anteojos, el picaflor del páramo, el gorrión, entre otros, así como la flora autóctonos del páramo como: los frailejones, achupallas, chaquilulos, mortiños, motilones.

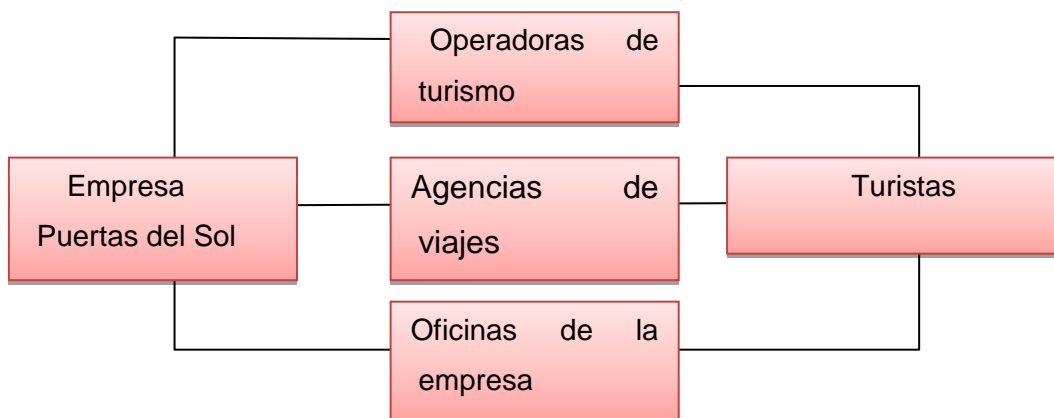
De igual manera se puede visitar lugares hermosos, como La Laguna Negra, Las Cascadas cercanas, Las Canchas del Diablo, y el Nacimiento del Rio Cofanes, y la esplendorosa llanura donde inicia la Amazonia ecuatoriana.

El servicio que presta el personal de la Asociación es basado en conocimiento y experiencia que les ha dado vivir cerca del lugar, los guías son nativos de la zona, lo que les permite brindar seguridad y confianza a los turistas al visitar y conocer los lugares que se encuentran en el lugar.

5.6.7.2 Plaza

El mercado de la empresa pertenece al sector turístico, que por su privilegiada localización, le permite explotar los recursos naturales en beneficio de los socios de la empresa.

En los últimos años se ha incrementado la afluencia de turistas nacionales como extranjeros hacia la provincia de Sucumbidos, debido a este fenómeno la Asociación ha fijado su principal mercado a los turistas nacionales y en un menor porcentaje a turistas extranjeros, mediante el convenio con operadoras de turismo, agencias de viajes, y las oficinas de la Asociación, por lo dicho podemos graficar de la siguiente manera.



En el cuadro anterior podemos ver el un esquema de la comercialización que utiliza para llegar a los turistas, siendo uno de los más convenientes por los costos y la operatividad de la empresa la venta del servicio a través de las oficinas de la empresa.

5.6.7.3 Precio.

Los pecios de guianza al recorrido por los lugares turísticos de la zona dependen de los lugares a visitar, la distancia recorrida, y el número de personas, como se detalla a continuación

LUGARES	DISTANCIA	PRECIO INDIVIDUAL	PRECIO MAS DE 10 PERSONAS
Laguna Negra	5 km	20	40
Canchas del diablo	8 km	25	50
Rio Cofanes	20 km	30	60

El precio ser incrementa en más de 10 personas por que el grupo vuelve más complejo de manejar y guiar por lo que se necesita más de un guía nativo para poder brindar el servicio y así la asociación garantiza la seguridad al realizar el paseo por los senderos diseñados.

5.6.7.4 Promoción.

La política de promoción de la Asociación ha fijado que el 5% por ciento de las utilidades de la organización será invertido para dar a conocer los servicios que se oferta en “Puertas Del Sol”.

La asociación al momento cuenta con mucho apoyo de las entidades públicas locales, las cuales se han interesado en promocional los lugares donde presta el servicio de guianza la organización.

Es así que los turistas pueden encontrar información de la Empresas y de los lugres turísticos, donde oferta sus servicios en las páginas web, de los Gobiernos Autónomos Descentralizados tanto Cantonal y Provincial de Sucumbíos. Del mismo modo se ha hecho publicaciones en revistas turísticas locales que son auspiciadas por las empresas y por los gobiernos locales.

La empresa como tal ha participado en ferias organizadas por gobiernos locales como también de Ministerios de Turismo y de Inclusión Económica y Social a través de sus direcciones provinciales. Donde la empresa entrego material informativo de los lugares turísticos donde presta el servicio de guianza.

Además gracias a las bondades del internet podemos promocionar, a través de redes sociales, que son de manejo gratuito y masivo a nivel mundial.

5.6.8 Indicadores de gestión del desempeño.

Como se mencionó en el primer capítulo los indicadores son una medida financiera o no financiera para poder medir los éxitos o fracasos empresariales de una organización. Y estos son indispensables para poder evaluar los objetivos estratégicos establecidos en la empresa.

La importancia de los indicadores dentro de una organización radica en que, lo que no se puede medir, no se puede ni mejorar, ni corregir, ni controlar.

Así como también ayuda a incrementar el rendimiento y sobre todo a que la organización se focalice en sus prioridades para lograr el éxito empresarial.

A continuación se muestra una tabla de la propuesta de los indicadores que se considera necesarios que se ejecuten y se gestionen para el desempeño de la organización.

INDICADORES					
Nombre del indicador	Descripción	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable	Evaluación
Tasa de rentabilidad	Permite medir la rentabilidad (utilidad) que la empresa tiene en un determinado tiempo.	Utilidad= Ventas - Costos	mensualmente	Gerente general	30% + Alta
					11 a 29 %Media
					10% o-Baja
Tasa crecimiento ventas	Permite medir el incremento de las ventas por cliente	Volumen de ventas período actual/ Volumen de ventas período anterior * 100	mensualmente	Gerente general	30% + Alta
					11 a 29 %Media
					10% o-Baja
Porcentaje de reducción de costos	Permite medir el porcentaje de optimización y/o disminución que los costos de un proyecto han tenido durante su ejecución	%= (Costos n-1 - Costos actuales)/ costos actuales	mensualmente	Gerente general	30% + Alta
					11 a 29 %Media
					10% o-Baja
Porcentaje de quejas y reclamos	Permite medir el número de las quejas o reclamos que la empresa recibe por parte del cliente	=Conteo de número de quejas y reclamos	Trimestralmente	Gerente general	30% + Alta
					11 a 29 %Media
					10% o-Baja
Porcentaje de satisfacción al cliente	Permite medir el porcentaje de satisfacción del cliente de un período vs con el actual	=%satisfacción cliente período anterior - % satisfacción cliente período actual	Trimestralmente	Gerente general	30% + Alta
					11 a 29 %Media
					10% o-Baja
Cumplimiento de planificación de proyectos	Permite medir cuales son los servicios que se van a entregar al cliente	= No. de horas hombre usadas/No. De horas planificada	Trimestralmente	Gerente general	30% + Alta
					11 a 29 %Media

					10% o-Baja
Proyectos desfasado	Permite medir el número de proyectos que no han se han cumplido de acuerdo al cronograma inicial	No. De proyectos con planificación no cumplida/No, de proyectos totales	Trimestralmente	Gerente general	30% + Alta
					11 a 29 %Media
					10% o-Baja
Asignación de recursos	Permite medir el número de recursos asignado a cada cliente	No. De personas asignadas a cada cliente (ofertas)	Trimestralmente	Gerente general	30% + Alta
					11 a 29 %Media
					10% o-Baja
Número de capacitaciones en el año	Permite medir el número y nivel de capacitaciones que el personal está recibiendo en un determinado tiempo	Conteo de número de capacitaciones por área	Anualmente	Gerente general	30% + Alta
					11 a 29 %Media
					10% o-Baja
Empleados de calidad	Permite medir el grado de rotación del personal	No. de rotación de empleados	Anualmente	Gerente general	30% + Alta
					11 a 29 %Media
					10% o-Baja

Para la operavitizar los indicadores de desempeño, y tener un instrumento idóneo para llevar un proceso de control eficiente podemos utilizar criterios razonables que se acoplen a la realidad de la asociación al criterio del investigar serán los siguientes:

30% + Alta
11 a 29 %Media
10% o-Baja

Los porcentajes para las evaluaciones que se van a realizar en base a los indicadores propuestos están sustentados en las tasas de interés de préstamos que brindan las instituciones financieras que bordea el 16% anual

y la tasa de inflación acumulada anual que según el Banco Central del Ecuador, en el año 2012 fue de 2.12%, y el rendimiento de la inversión propuesta.

5.7. Conclusiones y recomendaciones de la propuesta

5.7.1 Conclusiones:

El sistema de gestión es sencillo y se acopla perfectamente a las necesidades y características de la asociación Puertas del Sol, optimizando sus recursos y generando mayores beneficios sus socios.

La planificación propuesta permite que la empresa tenga una visión clara de los objetivos que quieren alcanzar hacia el futuro, y de las estrategias y actividades a realizar para poder alcanzarlos.

La estructura orgánica de la asociación es sencilla, de fácil aplicación, donde se prioriza la optimización de los recursos, y el delego de las funciones a los cargos en todos los niveles jerárquicos.

Los manuales de funciones permiten que los empleados puedan realizar de mejor manera las actividades encomendadas, ahorrando recurso y deja en claro la función que debe cumplir cada uno de los puestos.

Los planes de capacitación son diseñados para obtener resultados positivos y generar capital humano de calidad que pueda contribuir al desarrollo de la empresa.

Los indicadores de gestión son fáciles de calcular y evaluar, permite a la organización tener un instrumento, para controlar el desarrollo de las actividades dentro de la organización.

5.7.2 Recomendaciones:

Se recomienda la aplicación del modelo de gestión diseñado para la Asociación Puertas del Sol, de forma que pueda ser un instrumento valioso para lograr la optimización de los recursos de la empresa, y poder lograr mayores beneficios para los socios.

Dejar que una empresa de asesoría contable lleve la contabilidad de la empresa tal y como se indica en el orgánico estructural, ya que esto permite tener menos más facilidad de manejo de las otras funciones dela empresa y reducir costos.

Hacer conocer los manuales de funciones diseñados a los empleados para que ellos puedan llevarlos a la práctica en el desarrollo de sus actividades cotidianas, y puedan realizarlas de una mejor manera.

Cumplir con la planificación hechas en el plan de capacitaciones, para poder tener mejores resultados en cuanto al desarrollo profesional de los empleados y económico de la empresa.

VI. BIBLIOGRAFÍA.

- Álvarez, F. (2011). Fuerzas Competitivas del Sector Turístico. (1era Ed.). Quito.
- Chiavenato, Idalberto (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. (3ra Ed) México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de Recursos Humanos (8va Ed) México: McGraw-Hill
- Fayol, Henry; Taylor, F.W. (2005). Principios de Administración Científica. (10ma Ed) Editorial Arboleda
- Fernández, G. Jorge,G. (2010). Administración Contemporánea. (6ta Ed.). Mexico. McGraw-Hill.
- Hellriegel, Jackson, Slocum (2009). Administración un enfoque basado en competencias, (11va Ed) México: Cengage
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista P. (2010). Metodología de la Investigación. (5ta Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Jiménez L.R. (2003). Administración. Madrid: Mc Graw Hill.
- Luna, V. (2008). Administración Moderna. (3era Ed) Bogotá: Pearson Educación.
- Munch, L. (2010). Administración del Capital Humano. (1ra. Ed) México: Trillas.
- Sabino, A. (1998). Como Hacer Una Tesis. (4ta Ed.) Argentina: Lumen HVMANITAS.
- Stephen, R. y De Censo,D. (2009). Fundamentación de la Administración: Conceptos Esenciales y Aplicación. (6ta Ed.). México. Pearson educacion
- Tamayo, C. (2008). Investigación y Planificación de Mercados. (1era Ed.) Editorial CODEU.
- Terry, G. (2007). Principios de Administración. México: Compañía Continental S.A.
- Bateman, T. y Snell,S. (2009). Administración Liderazgo Y Colaboración en el Mundo. (8va Ed.) México. Mc Graw Hill.

LINKOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. Cifras económicas del Ecuador. (Recuperado el 09/05/2013) Disponible en: www.bce.fin.ec
- Ecuador en Cifras. Población del Ecuador. (Recuperado el 09/05/2013) Disponible en: www.ecuadorencifras.com
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Datos Censo 2010. (Recuperado el 12/05/2013) disponible en: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>
- Ministerio de Educación. Estadísticas educativas. (Recuperado el 12/05/2013) Disponible en: <http://educacion.gob.ec/estadisticaseducativas/>
- Ministerio de Turismo. Ingreso de turistas extranjeros en el Ecuador. (Recuperado el 15/05/2013) Disponible en: http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/?option=com_content&view=article&id=30
- Asamblea Nacional del Ecuador. Ley de Turismo. (Recuperado el 15/05/2013) Disponible en: <http://www.asambleanacional.gob.ec/#>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Indicadores macroeconómicos. (Recuperado el 15/05/2013) Disponible en: <http://www.activate.ec/content/instituto-nacional-de-estadisticas-y-censos-inec>
- GUERRERO, Marlene del Carmen y RODRÍGUEZ, Karina. Tesis sobre “Optimización de Recursos”. (Recuperado el 16/05/2013) Disponible en: <http://repositorio.utn.edu.ec/>
- Gestión Administrativa. (Recuperado el 16/05/2013) Disponible en: www.slideshare.net/.../02-gestin-administrativa HYPERLINK "http://www.slideshare.net/.../02-gestin-administrativa"administrativa
- Gestión Administrativa. (Recuperado el 16/05/2013) Disponible en: biblioteca.universia.net/...gestión-administrativa.../52634180.html
- CASTRO, Yehinmy. Tesis sobre “Gestión Administrativa”. (Recuperado el 16/05/2013) Disponible en: <http://redisa.ucla.edu.ve/Bibliotecas/bibliote.htm>
- Administración y eficiencia. (Recuperado el 16/05/2013) Disponible en: <http://www.promonegocios.net/administración/definición-eficiencia.html>

VII. ANEXOS

7.1 ENCUESTA.

ENCUESTA A SOCIOS:
 OBJETIVO: Realizar un diagnóstico de la Gestión Administrativa y su incidencia en la optimización de los Recursos Empresariales de las asociaciones del Sector Agro-Turístico del Cantón Sucumbíos.

CUESTIONARIO

1.- La planificación Estratégica en la asociación la realizan:
 Siempre() Casi Siempre() Alguna Vez () Rara Vez () Nunca ()

2.- ¿Tienen una misión y visión clara en su asociación?
 Si () No ()

3.-¿ La asociación cumple con los objetivos planteados en la planificación?
 Siempre() Casi Siempre() Alguna Vez () Rara Vez () Nunca ()

4.- En la asociación, tienen un organigrama estructural
 Si () No ()

5.- La aplicación del organigrama estructural en la asociación se lo realiza:
 Siempre() Casi Siempre() Alguna Vez () Rara Vez () Nunca ()

6.- Para la planificación de actividades, la asociación se basa en un cronograma?
 Siempre() Casi Siempre() Alguna Vez () Rara Vez () Nunca ()

7.- ¿La asociación cuenta con manuales de funciones y procesos?
 Si () No ()

8.- La aplicación d los manuales de funciones y procesos en la asociación lo realizan:
 Siempre() Casi Siempre() Alguna Vez () Rara Vez () Nunca ()

9.- En su asociación se aplica un estilo de liderazgo:
 Autocrático () Participativo () Liberal () Ninguno()

10.- Realizan planes de capacitación y motivación para los empleados en la asociación:
 Siempre() Casi Siempre() Alguna Vez () Rara Vez () Nunca ()

11.- El seguimiento y la evaluación de actividades en la asociación se realiza:
 Siempre() Casi Siempre() Alguna Vez () Rara Vez () Nunca ()

12.- L a retroalimentación en los procesos de la asociación lo

hacen:

Siempre() Casi Siempre() Algunas Vez () Rara Vez () Nunca ()

13.- El personal de la asociación realiza las actividades encargadas de forma:

Muy Eficiente () Eficiente () Regular () Deficiente () Muy Deficiente ()

14.- El proceso de contratación de personal en la asociación es:

Muy Eficiente () Eficiente () Regular () Deficiente () Muy Deficiente ()

15.- La entrada y salida de: materias primas y productos terminados es:

Muy Buena () Buena () Regular () Mala() Muy Mala ()

16.- Los ingresos que tiene la asociación son:

Muy Altos () Altos () Regulares () Bajos () Muy Bajos ()

17.- Los gastos que tiene la asociación son:

Muy Altos () Altos () Regulares () Bajos () Muy Bajos ()

18.- La rentabilidad de la asociación es:

Muy Buena () Buena () Regular () Mala() Muy Mala ()

19.-La innovación de la asociación en procesos administrativos y sus demás actividades productivas es:

Siempre() Casi Siempre() Algunas Vez () Rara Vez () Nunca ()

20.- El equipo tecnológico que tiene la asociación es:

Nuevos () Casi Nuevos () Viejos () Muy Viejos Obsoletos ()

21.- Considera Ud. Que un sistema de gestión administrativa ayude a la optimización de los recursos de la asociación.

Si () No ()

DATOS TÉCNICOS							
EDAD:	20-30	<input type="checkbox"/>	31-40	41-50	<input type="checkbox"/>	51 O MÁS	<input type="checkbox"/>
GÉNERO:	<input type="checkbox"/>	FEMENINO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MASCULINO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INSTRUCCIÓN:	PRIMARIA	<input type="checkbox"/>	SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>	SUPERIOR	<input type="checkbox"/>	N/A

7.2. FORMULARIO DE CAPACITACIÓN RECIBIDA

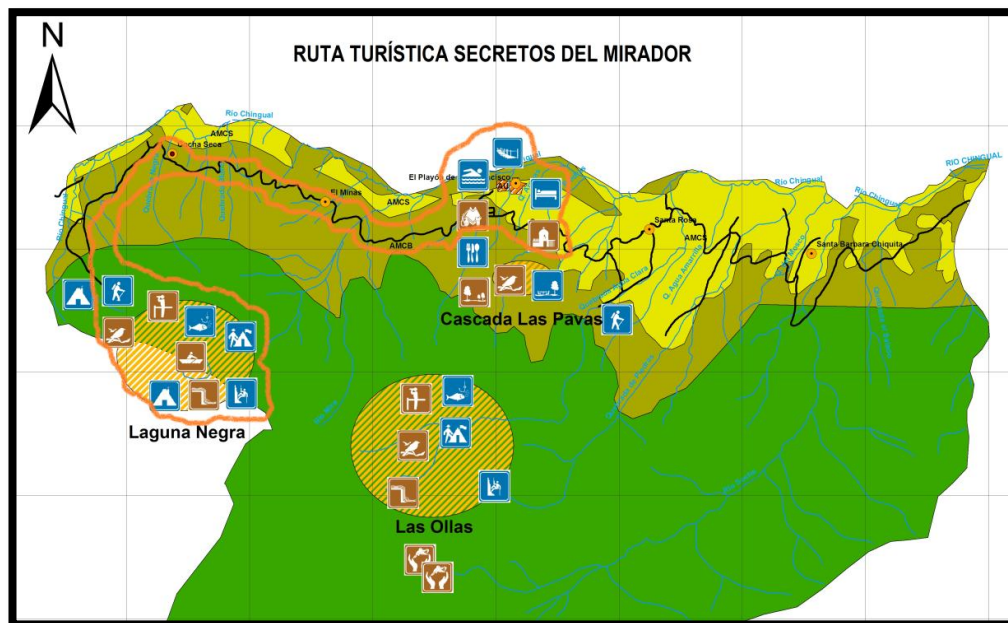
INSTRUMENTO DE EVALUACION No.1			
ENCUESTA DE SATISFACCION POR CAPACITACIÓN RECIBIDA			
Nombre del Capacitador: _____ Nombre de la Capacitación: _____ Lugar : _____ Fecha: _____			
Con el propósito de mejorar la calidad de las Capacitaciones futuras, le solicitamos contestar la siguiente encuesta.			
	MUY BUENA	MALA	MUY MALA
1 FACILITADORES a) Habilidad para comunicarse b) Manejo y participación dinámica del Equipo c) Dominio del Tema d) Se definió claramente el objetivo			
2 CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN a) El material impreso es claro y sirve de consulta b) Metodología utilizada c) Cumplió la capacitación con sus expectativas			
3 ORGANIZACIÓN a) El capacitador respetó los horarios establecidos b) Cómo calificaría la organización general de la capacitación			
4 ALIMENTACIÓN a) Evaluación de la alimentación			
5 OBSERVACIONES: _____ _____ _____			

7.3 FORMULARIO DE EVALUACIÓN EN EL PUESTO

INSTRUMENTO DE EVALUACION No.2			
ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO			
Con el fin de analizar los resultados y dar seguimiento a la capacitación impartida, les solicitamos, nos proporcionen sus observaciones posteriores al evento con respecto a la conducta, actitud, desempeño, productividad y calidad en el puesto de trabajo del empleado que asistió a la capacitación.			
Nombre de la capacitación: _____			
Impartida por: _____			
Persona capacitada: _____			
Lugar: _____ Fecha: _____			
ASPECTOS A EVALUAR	MUCHO	POCO	NADA
¿Las relaciones interpersonales entre la persona capacitada y sus compañeros de trabajo han mejorado?			
¿La disposición al trabajo ha incrementado?			
¿Ha mejorado el desempeño laboral después de la capacitación?			
¿La persona capacitada ha mejorado los tiempos de entrega del trabajo asignado?			
¿La calidad del trabajo que realiza ha mejorado?			
¿Se ha notado cambios laborales y/o personales positivos después de la capacitación?			
¿Desde su punto de vista la persona capacitada pone en práctica lo aprendido en las capacitaciones?			
OBSERVACIONES: _____			

7.4 RUTA TURÍSTICA

RUTA TURISTICA “SECRETOS DEL MIRADOR” Naturaleza Mística



FUENTE: Asociación Puertas Del Sol

Una aventura atractiva y llena de misterios, recorre las frías laderas del Cerro Mirador ubicado en la cordillera oriental en el límite provincial entre Sucumbíos y Carchi, este muestra encantos naturales y los acontecimientos misteriosos que en ella suceden. El punto de partida es la comunidad Cocha Seca, desde aquí se debe tomar una vía de segundo orden, siguiendo el curso del río Chingual aguas arriba hasta encontrar la entrada del sendero que conducirá hasta el majestuoso cerro Mirador, imponente con sus 3959 msnm.

La caminata durante 2 horas aproximadamente, en el transcurso se puede observar bosque típico de la ceja andina, caracterizado por vegetación con especies como encinos, Guanderos, helechos arbóreos, amarillos entre otros, en los que anidan aves de distintos colores, como gorriones, pavas de monte, caciques, torcazas, paletones, colibríes, que alegran con su trinar.

Al llegar al pajonal, el ambiente paisajístico cambia totalmente, extensas hectáreas de bosque de frailejones envuelven al turista en su belleza, en este sector se encuentra el primer refugio en donde se puede aprovechar unos minutos para tomar aliento y así continuar con la aventura.

Continuando por el sendero, ahora dentro del pajonal, Ud. podrá interactuar con los frailejones, tocarlos y tomar algunas fotografías. Minutos más tarde observara un pequeño valle, entre las montañas en donde podrá divisar la Laguna Negra, denomina así por el color que presentan sus aguas. Esta representa el principal atractivo turístico de la parroquia. Se puede realizar canotaje, fotografía artística o simplemente disfrutar de la hermosa vista y la suave brisa de sus olas. Cerca se encuentran dos cascadas, que al unir su cauce forman el río Chingual en su nacimiento.

En el lugar también existen cavernas de tipo natural, formadas en una gran roca, desde allí se puede apreciar un majestuoso paisaje y descansar un poco. Los pobladores la comunidad Cocha Seca cuentan que en este lugar se encontró osamenta humana pero no se ha realizado investigación alguna hasta el momento.

Continuando con la aventura, se avanza hacia la cima más alta del cerro Mirador, hito limítrofe entre la Provincia del Carchi y Sucumbíos, a 4080 m.s.n.m., lugar hermoso, donde los vientos soplan con gran intensidad produciendo armoniosos silbidos. Permite admirar elevaciones como el Imbabura, Cota cachi, Cayambe, Chiles, algunas ciudades y pueblos cercanos.

Al retornar se atraviesa por el sector denominado cancha del diablo, lugar misterioso, que guarda historias escalofriantes relatadas entre el misterio y la realidad.

Al retornar de la montaña, el siguiente lugar a visitar es la Parroquia El Playón de San Francisco en donde se pernotará. En la noche a la luz de

una fogata se contarán historias míticas y se deleitará la bebida típica, los hervidos (Jugo de frutas mezclado con puntas).

Al día siguiente por la mañana, Ud. puede visitar el puente Ramón Álvarez, histórico y de gran importancia para la parroquia. Luego se visitará la fuente de aguas termales, ubicadas junto al río Chingual y para finalizar el recorrido un descanso reparador en las piscinas temperadas, sauna, turco de propiedad del GADM Sucumbíos.

7.5 FOTOGRAFÍAS

FOTO 1. Oso de anteojos.



Fuente: Investigación de campo

FOTO2. Colibrí nocturno.



Fuente: Investigación de campo

FOTO 3. Cerro Mirador.



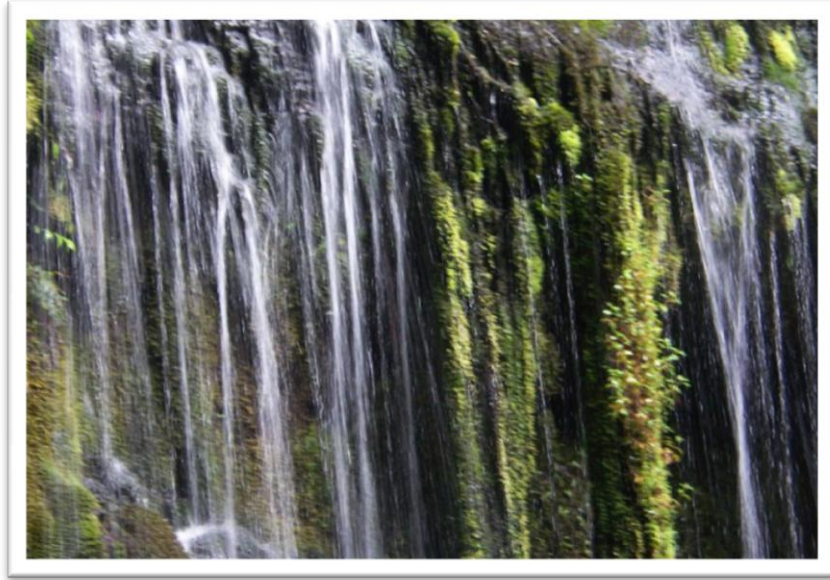
Fuente: Investigación de campo

FOTO 4. Cascada Velo de Novia.



Fuente: Investigación de campo

FOTO 5. Cascada Babosa.



Fuente: Investigación de campo

FOTO 6. Laguna Negra



Fuente: Investigación de campo

7.6 RECURSOS.

Recurso humano.

Para realizar el trabajo investigativo se contó con el apoyo de los docentes de la universidad como tutores y lectores, durante el tiempo que tomo llegar al resultado final.

También de los conocimientos, criterio y esfuerzo del investigador principal, autor del trabajo investigativo.

Recurso tecnológico.

Este recurso fue muy importante al momento de procesar y analizar la información ya que con herramientas como la computadora, internet, y programas informáticos facilitan el trabajo.

Recurso Material.

Se utilizaron varios elementos materiales entre los más principales, hojas de papel, marcadores, lápiz, esferos, que fueron indispensables para realizar el trabajo, y sobre todo para la presentación del informe final.

Recurso económico.

Fue necesario para financiar el costo de la investigación el cual en su totalidad estuvo cubierto por el investigador y autor del trabajo final.

7.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
➤ Objetivo 1 : Recopilar la información necesaria que permita establecer la fundamentación teórica adecuada para realizar la investigación																									
Antecedentes Investigativos	■																								
Fundamentación Legal		■																							
Fundamentación Filosófica			■																						
Fundamentación Científica				■	■																				
Vocabulario Técnico						■																			
Idea a Defender							■																		
Variables								■	■																
➤ Objetivo 2: Realizar una investigación diagnóstica del sector agro turístico del Cantón Sucumbíos, para determinar que la deficiente gestión administrativa incide en la baja optimización de los recursos empresariales.																									
Modalidad de la Investigación										■															
Tipos de Investigación											■														
Población y Muestra de la Investigación											■														
Operacionalización de Variables											■														
Plan Recolección de la Información												■													
Plan de Procesamiento y Análisis de la Información													■												
Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación														■											
Objetivo 3: Diseñar un sistema de gestión administrativa en la asociación Agro turística "Puertas del Sol", para mejorar la optimización de sus recursos empresariales.																									
Formulación de la propuesta																									

7.8 PRESUPUESTO

DETALLE	VALOR
1. Recursos Humanos	250
2. Viajes Técnicos	100
3. Equipos	750
4. Recursos Bibliográficos y Software.	560
5. Materiales y Suministros	200
6. Evaluación, Seguimiento y Monitoreo del Proyecto.	200
Total	2060
+ 10% de imprevistos	206
TOTAL	2266