



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

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

TEMA:

**MODELO ASOCIATIVO DE ADMINISTRACION PARA EL COMERCIAL
SANTA ROSA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL MARCO DE LA
PRODUCTIVIDAD DESDE LO SOCIAL Y SOLIDARIO.**

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

Autora Fanny Isabel Quishpe Choca

Tutora Ing. Ximena Morales Urrutia, PhD.

AMBATO – ECUADOR

2021

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

Yo, Fanny Isabel Quishpe Choca, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre **“MODELO ASOCIATIVO DE ADMINISTRACION PARA EL COMERCIAL SANTA ROSA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL MARCO DE LA PRODUCTIVIDAD DESDE LO SOCIAL Y SOLIDARIO”**, como requisito para optar al grado de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 25 días del mes de septiembre del 2021, firmo conforme:

Autor: Fanny Isabel Quishpe Choca

Firma:

Número de Cédula: 060373964-0

Dirección: Chimborazo, Riobamba, Santa Rosa

Correo Electrónico: fquishpe4@indoamerica.edu.ec

Teléfono: 0961789130

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Titulación “MODELO ASOCIATIVO DE ADMINISTRACION PARA EL COMERCIAL SANTA ROSA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL MARCO DE LA PRODUCTIVIDAD DESDE LO SOCIAL Y SOLIDARIO”, presentado por Fanny Isabel Quishpe Choca, para optar por el Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

CERTIFICO

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

Ambato, 25 de septiembre del 2021

.....

Ing. Ximena Morales Urrutia, PhD.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidario, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 13 de junio del 2021

.....
Fanny Isabel Quishpe Choca

CI. 0603739640

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: **“MODELO ASOCIATIVO DE ADMINISTRACION PARA EL COMERCIAL SANTA ROSA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL MARCO DE LA PRODUCTIVIDAD DESDE LO SOCIAL Y SOLIDARIO”**.

previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidario, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 13 de junio del 2021

.....

Ing.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....

Ing.

VOCAL

.....

Ing.

VOCAL

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación. A mi madre y mi padre que están conmigo siempre, sé que este momento ha sido tan especial para ustedes como lo es para mí.

A mi hija Leslie, a quien quiero más que una hija, a Josias y Janise, mis niños porque los amo infinitamente.

Fanny

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo quiero agradecerle a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas, dicen que la mejor herencia que nos pueden dejar los padres son los estudios, sin embargo, no creo que sea el único legado del cual yo particularmente me siento muy agradecida, mis padres me han permitido trazar mi camino y caminar con mis propios pies. Gracias mamita Fabiola y papito Luis.

A todos y cada uno de los Maestros de la Universidad Tecnológica Indoamérica del nivel de Posgrado por brindarme la oportunidad de prepararme profesionalmente, un agradecimiento muy especial a la Ing. Ximena Morales Urrutia, PhD. por su apoyo, ayuda y enseñanza.

Fanny

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR	II
APROBACIÓN DEL TUTOR	III
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	IV
APROBACIÓN TRIBUNAL	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIII
INDICE DE ANEXOS	XIV
RESUMEN EJECUTIVO	XV
ABSTRACT	XVI
INTRODUCCIÓN	1
Importancia y actualidad	1
Árbol de problemas	6
Destinatarios del proyecto	7
Objetivos:	7
CAPÍTULO I	8
MARCO TEÓRICO	8
Antecedentes investigativos (estado de arte)	8
Asociatividad	10
Etapas para asociarse	12
Diferentes formas de asociación	13
Formas de organización de la economía popular y solidaria	15
De la forma de organización	16
Valores y principios	17
Autonomía	17
De las organizaciones económicas del sector asociativo	17

Constitución	18
Asociados y organización interna	18
Modelo asociativo	18
Tipos de modelo asociativo.....	19
Redes empresariales	19
Modalidades para tener una red empresarial.....	20
Distritos Industriales	20
Clúster	20
Cadenas productivas.....	21
Características del modelo asociativo	22
Objetivos de los modelos asociativos	22
Administración.....	23
Objetivos de la administración.....	23
Proceso administrativo	24
Importancia del proceso administrativo	25
Planeación	25
Organización	25
Dirección.....	26
Control	27
CAPÍTULO II	28
DISEÑO METODOLÓGICO.....	28
Enfoque y diseño de la investigación.....	28
Enfoque de investigación	28
Diseño de investigación	28
Investigación descriptiva:	28
Investigación documental:	29
Investigación de campo:.....	29
Descripción de la muestra y el contexto de la investigación	30
Muestra.....	30
Proceso de recolección de los datos	31

Técnicas e instrumentos	32
Técnicas.....	32
Instrumentos.....	32
CAPÍTULO III	36
Nombre de la propuesta.	36
Antecedentes	36
Definición del tipo de producto.....	37
Objetivos:	38
Diagnóstico de la situación actual.....	39
Actividades:.....	40
PROPUESTA: MODELO ASOCIATIVO DE ADMINISTRACIÓN	45
Reseña Histórica de la Empresa	45
PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL COMERCIAL SANTA ROSA	47
Estrategia 1: Elaborar e implementar la filosofía institucional	47
Elaborar la misión para el Comercial Santa Rosa.....	50
Actividades.....	50
Elaborar la visión para el Comercial Santa Rosa	51
Acciones	51
Elaborar el código de ética empresarial para el Comercial Santa Rosa.....	52
Acciones	52
Identificar los valores de Comercial Santa Rosa.....	59
Acciones	59
Establecer principios de capacitación para el personal del Comercial Santa Rosa	60
Acciones:.....	60
Establecer políticas empresariales para el Comercial Santa Rosa	61
Instituir políticas de selección de puestos en el personal del comercial.	62
Acciones:.....	62
Estrategia 2: Elaborar e implementar un organigrama y el manual de funciones	63
Diseñar e implementar la estructura organizacional de la empresa	64

Acciones:.....	64
Diseñar e implementar un manual de funciones	66
Estrategia 3: Establecer técnicas de comercialización.....	77
Fijar políticas de precios	81
Crear políticas de promoción	81
Estrategia 4: Difundir la marca a través de medios publicitarios	82
Implementar el nuevo Logotipo del Comercial Santa Rosa.....	84
Acciones:.....	84
Impulsar el uso de tarjeta de presentación empresariales	84
Acciones	85
Proponer la creación de una página web para el Comercial	85
Acciones	86
Proponer la elaboración de Souvenir como medio promocional	87
Acciones	87
Aspectos a considerar para una eficiente dirección y control	88
Principios de la dirección en el Comercial Santa Rosa.....	88
Etapas de la dirección que cumple el Comercial Santa Rosa.....	89
Supervisión.....	89
Comunicación	89
Motivación	93
MODELO ASOCIATIVO PARA EL COMERCIAL SANTA ROSA	95
Validación de la Aplicación de la Propuesta.....	100
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1: Operacionalización de objeto y campo	31
Tabla No 2: DAFO de a Empresa Comercial Santa Rosa.....	40
Tabla No 3: Matriz de evaluación de factores interno (EFI).....	42
Tabla No 4: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	44
Tabla No 5: Filosofía institucional del Comercial Santa Rosa	47
Tabla No 6: Misión.....	50
Tabla No 7: Visión	51
Tabla No 8: Indicadores de valores éticos.....	57
Tabla No 9: Sistema organizacional del Comercial Santa Rosa	63
Tabla No 10: Técnicas de comercialización.....	77
Tabla No 11: Difusión de la marca a través de medios publicitarios.....	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1: Árbol de problemas	6
Gráfico No 2: Las características de la asociatividad.....	12
Gráfico No 3: Etapas de la asociatividad	13
Gráfico No: 4: Organización de la economía popular y solidaria.....	17
Gráfico No 5: Objetivos de la administración.....	24
Gráfico No 6: Dirección y sus principios.....	26
Gráfico No 7: Principios de control	27
Gráfico No 8: Metodología del proceso administrativo.....	37
Gráfico No 9: Acciones en los valores del Comercial Santa Rosa	59
Gráfico No 10: Principios para una correcta capacitación al personal.....	60
Gráfico No 11: Acciones empresariales del Comercial Santa Rosa	61
Gráfico No 12: Acciones para la selección de puestos	62
Gráfico No 13: Organigrama estructural.....	65
Gráfico No 14: Logotipo del Comercial Santa Rosa.....	84
Gráfico No 15: Propuesta tarjeta de presentación	85
Gráfico No 16: Propuesta sitio web	86
Gráfico No 17: Souvenir publicitarios	87
Gráfico No 18: Principios de dirección en el Comercial Santa Rosa.....	88
Gráfico No 19: La supervisión en el Comercial Santa Rosa.....	89
Gráfico No 20: Requisitos para una buena comunicación	90
Gráfico No 21: Características del liderazgo	91
Gráfico No 22: Liderazgo Exitoso del Comercial Santa Rosa.....	92
Gráfico No 23: Técnicas de motivación laboral para el Comercial Santa Rosa	94
Gráfico N° 24: Elementos claves de la red empresarial.....	95
Gráfico 25: Modelo para implementar la asociatividad en el Comercial	96

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1:.....	108
Anexo 2.....	110
Anexo 3.....	112

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIO

TEMA: “MODELO ASOCIATIVO DE ADMINISTRACION PARA EL
COMERCIAL SANTA ROSA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL
MARCO DE LA PRODUCTIVIDAD DESDE LO SOCIAL Y SOLIDARIO”.

AUTOR: Fanny Isabel Quishpe Choca

TUTORA: Ximena Morales Urrutia PhD.

RESUMEN EJECUTIVO

Se evidencia actualmente que Comercial Santa Rosa no maneja un proceso administrativo eficiente lo que ha provocado falta de planificación al momento de establecer metas y elegir objetivos, lo que le dificulta en un futuro poder formar parte de redes empresariales. En base a lo mencionado el presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo asociativo de administración del Comercial Santa Rosa de la ciudad de Riobamba en el marco de los principios de productividad desde lo social y solidario, en la parte metodológica se utilizó el enfoque cualitativo al momento de obtener datos no numéricos como la información obtenida mediante las entrevistas al personal administrativo, financiero y de ventas siendo un total de 7 personas, donde se indaga la necesidad de establecer un sistema administrativo. Considerando las características de la población y a su número reducido no se realizó la ecuación de la muestra por lo que se trabaja con el 100% de la población. Se obtiene como resultado del diagnóstico DOFA que la Empresa Comercial Santa Rosa tiene más debilidades que fortalezas. Se concluye que el modelo asociativo de administración propuesto, parte inicialmente de 4 estrategias, iniciando con la elaboración e implementación de la filosofía institucional; elaboración del organigrama estructural y el manual de funciones; se establece técnicas de comercialización y por último se determina estrategias publicitarias. Se recomienda implementar el modelo asociativo en el Comercial Santa Rosa iniciando con un prediagnóstico de las empresas, para conocer las capacidades internas de cada una de las participantes.

DESCRIPTORES: Asociación, Modelo Asociativo, Proceso Administrativo, Redes empresariales

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIO

AUTORA: QUISHPE CHOCA FANNY ISABEL

TUTORA: MORALES URRUTIA XIMENA ALEXANDRA

ABSTRACT

It is currently evident that Santa Rosa Commercial Center does not have an efficient administrative process, which has led to a lack of planning when setting goals and choosing objectives and it makes it difficult for them to become part of business networks in the future. Based on it, the current work aims to propose an associative management model for Santa Rosa Commercial Center in Riobamba, in the productivity framework for social and solidarity perspective. The methodological part includes the qualitative approach to getting non-numerical data such as the information obtained through interviews with administrative, financial, and sales staff, a total of seven people, where the need to establish an administrative system was researched. Considering the characteristics of the population and its reduced number, the sample equation was not performed, so we worked with 100% of the population. As a result of the SWOT diagnosis, Santa Rosa Commercial Center has more weaknesses than strengths. It concludes that the proposed associative management model is based initially on 4 strategies, which start with the development and implementation of the institutional philosophy, the development of the structural organization chart, and the function manual; thus, marketing techniques are established, and finally, advertising strategies are determined. It is recommended to implement the associative model at Santa Rosa Commercial Center, starting with a pre-diagnosis of the companies in order to know each participant's internal capacities.

KEYWORDS: Association, Associative Model, Business Networks,

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

En Latinoamérica, todos dichos equipos de organizaciones asociativas reconocidas fueron conceptualizados con diferentes nombres, entre ellos la economía solidaria, la economía exitosa solidaria o la socioeconómica solidaria.

En Latinoamérica el grupo de prácticas económicas fundamentadas en la solidaridad nació fundamentalmente en sectores populares (familias rurales, barrios célebres, civilizaciones nativas, clase trabajadora, etcétera.) y los principios del término además estuvo ligado al de " Empresas Económicas Reconocidas" (Guerra, 2016, p.23).

Dini (2019) menciona que el paradigma europeo enfatiza las maneras de organización (cooperativas, mutuales, asociaciones), el paradigma latinoamericano enfatiza lo sustancial, o sea, cómo la economía es practicada por diferentes sujetos.

Las pequeñas y medianas organizaciones (en adelante PYMES) de todo el planeta se han convertido en un asunto importante en la economía presente de muchas naciones, despertando el interés de producir y robustecer organizaciones cada vez más competitivas como motor de desarrollo de sus gobiernos.

El valor de las PyMEs en el Ecuador radica en que son organizaciones que, debido a su flexibilidad y bajos volúmenes de comercio, brindan enormes beneficios a la economía, permitiendo la total descentralización de la fuerza gremial, construyendo un mercado gremial seguro y pudiendo de esta forma un óptimo papel en el mercado corporativo (Valero, Hidalgo, & Guevara, 2021). En la actualidad es fundamental llevar a cabo una representación de asociatividad como una capacidad para enfrentar los primordiales inconvenientes que combaten las Pymes, como por ejemplo la entrada a recursos financieros, la penetración en mercados locales y mundiales y la innovación y producción de nuevos productos. Para eso, se ilustra el sentido de la asociatividad, así como su trascendencia en el desarrollo y el incremento de las pequeñas y medianas

organizaciones teniendo como telón de fondo la coyuntura presente creada por la turbulencia financiera mundial (Lozano, 2010, p.13).

El incremento económico de la localidad de Riobamba se refleja en la construcción de novedosas fuentes de trabajo debido a la existencia de Pymes, Pequeñas y Medianas Organizaciones, elaboradas en la zona textil, comercial y manufacturero. La urbe está en un lugar privilegiado por su localización, organizaciones sólidas producen fuentes de trabajo directas e indirectas, en lo que pequeños negocios durante la historia se posicionan en este mercado debido a una gestión eficiente pudiendo un incremento tecnológico, transferencia de entendimiento, capacitación de empleados, aumento del mercado nacional consiguiendo una más grande inversión referente a maquinaria y capacidad instalada, el aumento en el costo benéfico del producto o servicio, o sea, nacen como organizaciones parientes o individuales y que con la era necesitan de una composición organizativa cada vez más extensa para cubrir nuevos nichos de mercado nacionales e mundiales (Salas, Martínez, & Chamba, 2018, p.12).

A partir de lo anterior, se hace necesario implementar el modelo de gestión asociativa del comercial Santa Rosa de la ciudad de Riobamba, esto surge como un componente coadyuvante que facilita la creación de valor a través de la resolución de problemas comunes que surgen. Esto significa que las empresas están poco capacitadas para que puedan integrar tecnología, ingresar a nuevos mercados, acceder a información, desarrollar estrategias que las ayuden a mejorar su productividad, eficiencia y competitividad de la industria en la que se desempeñan.

Planteamiento del Problema

La iniciación del mercado fomenta la búsqueda de estrategias colectivas de cooperación y coalición que permitan a las PYME hacer frente a la competencia regional e internacional mediante el desarrollo de ventajas competitivas. Entre estas estrategias se destaca la estrategia asociativa, que fue considerada como un mecanismo colaborativo entre PYMES vinculadas para realizar acciones conjuntas para el logro de metas específicas.

Desde finales del siglo XX y principios del XXI, la experiencia asociativa a nivel de pequeñas y medianas empresas a nivel mundial se ha convertido en la característica de supervivencia y crecimiento de este tipo de organizaciones. En este sentido, paulatinamente han ido surgiendo una serie de nuevos números como áreas industriales, clústeres empresariales, sistemas productivos locales, cadenas productivas y minicadenas, lo que demuestra que hoy en día se desarrollan actividades empresariales en el marco de la activación por parte de empresas formales y Redes informales, sectoriales y locales (Narváez, Fernández, Gutiérrez, & Revilla, 2017).

Los efectos de las diversas expresiones de la globalización se originan en la mayoría de los aglomerados económicos locales y regionales del mundo, la urgente necesidad de configurar un nuevo modelo productivo basado en los mecanismos de cooperación emergentes, con los consiguientes beneficios económicos originados de las alianzas estratégicas establecidas y acuerdos voluntarios entre sus miembros.

A nivel mundial, la asociatividad ha alcanzado un valor inusual y es una práctica común y exitosa entre empresas de diversa índole, convirtiendo a muchos países en grandes economías económicas que promueven el conocimiento local, el vínculo entre el sistema productivo y el sistema científico-técnico, la participación e interacción entre actores económicos y el desarrollo de capacidades locales (Comini, 2018, p.22).

En Ecuador, los emprendimientos inclusivos se han implementado como una iniciativa socioeconómica que conecta a los pequeños productores con mercados dinámicos. Las cooperativas rurales son asociaciones legalmente constituidas de pequeños productores rurales que han logrado buenos resultados económicos (Meza, Cisneros y Meza, 2017).

El avance del Ecuador en la regulación y fortalecimiento de la economía nacional y solidaria se evidencia en la adopción de medidas para integrar un sistema económico más social y solidario.

En Ecuador, la Constitución de Montecristi de 2008 implementó reformas orientadas a la comunidad. Esta reforma acaparaba un sector importante de la economía

y estaba formado por grupos de personas con diferentes formas de producción y valor, y diferentes mecanismos artesanales. Otro tipo de economía se construye con alegría, aplicada a la transformación de los recursos productivos, y sin desconocer la cultura que la identifica, es otro mundo, esto es un país, una economía solidaria, es siempre el capital. Aparte de los objetivos de los principios neoliberales. (SEPS, 2016, pág. 19).

Uno de los objetivos de la Constitución es construir un sistema económico justo, democrático, solidario y sostenible basado en la equidad de los intereses del desarrollo y la distribución de fondos adecuados y estables. La existencia de una asociación de pequeños productores dedicados a una sola cultura que trabaje para la sociedad es parte de los requisitos de una empresa integral que promueva la economía desde la ventana al buen vivir en el Ecuador (SEPS, 2016). el acceso a los medios de producción, el conocimiento del proceso sistemático de empoderamiento familiar posibilita el desarrollo de medios de vida independientes (Ministerio de Integración Económica y Social (MIES), 2014).

En la ciudad de Riobamba se empieza a aplicar modelos de asociatividad que permitan definir estrategias para optimizar los recursos, incrementar las ventas y promover las interrelaciones comerciales a través de la formación de grupos de afinidad, sindicatos y, sobre todo, la implementación de redes de cooperación entre empresas o empresas con algún tipo de afinidad, especialmente para el tipo de actividad que están realizando. A pesar de las dificultades encontradas por las PYMES la asociatividad ha demostrado ser una alternativa importante para mantenerse activos, es importante que los gobiernos estimulen su desarrollo a través de diferentes mecanismos.

El comercial Santa Rosa perteneciendo al grupo de las PYMES actualmente presenta la necesidad proponer un modelo asociativo de administración con el fin de trabajar conjuntamente con pequeños y medianos productores que produzcan y comercialicen productos afines al negocio, para lograr reducir costos, obtener un el intercambio de conocimiento tanto en el área administrativa como productiva y otros beneficios que brinda la asociatividad empresarial.

Se evidencia actualmente que el negocio no mantiene ningún tipo de alianzas empresariales que le permitan mantener relaciones verticales (clientes, tecnología y canales de distribución), desarrollando avances tecnológicos y consolidación ante los compradores. Así también no maneja un proceso administrativo eficiente lo que ha provocado falta de planificación al momento de establecer metas y elegir objetivos; falta de dirección al momento de coordinar el esfuerzo común de los empleados para alcanzar metas del negocio, se presencia una comunicación débil e improvisaciones en la toma de decisiones; existe también un débil control en todas las operaciones comerciales, administrativas y contables.

Por lo cual el modelo asociativo de administración que se propone contribuirá a una comercialización por volúmenes, nuevas alternativas de canales de distribución, un mejor poder de negociación con proveedores internos y externos y contarán con una visibilidad más amplia ante mercados emergente.

En el mundo actual que nos desarrollamos los inversionistas o propietarios de negocios como es el caso del Comercial Santa Rosa presentan un cambio de actitud en el manejo de los procesos comerciales, a fin de afrontar los perenes cambios vigentes en el ambiente y en las situaciones del mercado, obteniendo ser más competitivos y atrayendo mayor número de clientes.

A partir de este estado, se plantea como problema científico la siguiente pregunta:

¿Como afecta un inadecuado proceso administrativo en el Comercial Santa Rosa de la ciudad de Riobamba?

Árbol de problemas

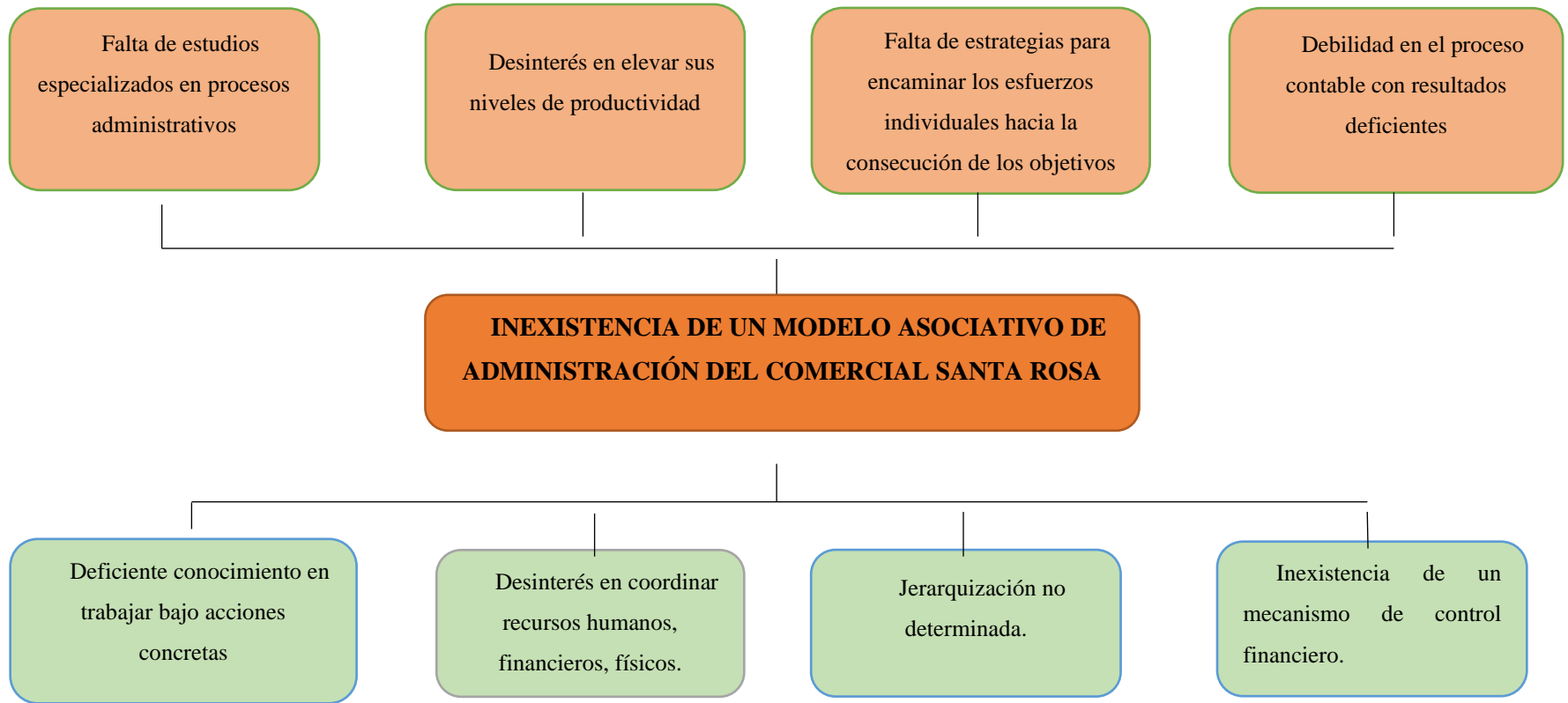


Gráfico No 1: Árbol de problemas
Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Destinatarios del proyecto

El beneficiario del proyecto es el propietario del Comercial Santa Rosa de la ciudad de Riobamba quien mediante el modelo asociativo de administración podrá crear alianzas estratégicas con pequeños y medianos productores que comercializan productos similares a los que este ofrece, mejorando su sistema administrativo y así logrando ser más competitivo en el mercado riobambeño.

Objetivos:

General:

Proponer un modelo asociativo de administración del Comercial Santa Rosa de la ciudad de Riobamba en el marco de los principios de productividad desde lo social y solidario.

Específicos:

- Establecer teóricamente los modelos asociativos de administración aplicables al presente estudio.
- Diagnosticar el modelo de administración aplicado del Comercial Santa Rosa.
- Diseñar un modelo asociativo de administración del Comercial Santa Rosa de la ciudad de Riobamba en el marco de los principios de productividad desde lo social y solidario.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Antecedentes investigativos (estado de arte)

Para el modelo asociativo de administración del Comercial Santa Rosa se considera como un apoyo bibliográfico para desarrollar del presente trabajo de titulación los siguientes estudios que se enuncian a continuación:

Quiroga & Ulloa (2018) mencionan en su trabajo investigativo titulado “Sistema asociativo y la gestión comercial en los pequeños productores de huevos de codorniz, Ambato-Tungurahua” lo siguiente:

La dinamización económica crece de acuerdo con el perfil productivo de los sectores social y comercial. En este sentido, el desarrollo de sistemas asociativos será una herramienta de inclusión económica, permitiendo a las personas que opten por trabajar con este enfoque generar oportunidades de empleo y progreso económico. De esta forma, los asociados podrán apalancar a los productores de huevo de codorniz de Ambato, Tungurahua, como referente de comercialización eficiente en la región y aprovechar nuevas oportunidades de negociación para fortalecer el sector avícola y construir sociedad. -Una cadena positiva para mejorar la calidad de vida de los beneficiarios directos e indirectos locales. A través de estos estudios, recopilaremos información sobre los productores de huevo de codorniz en Ambato sobre la necesidad de un circuito de coalición para vender sus productos de manera integral y acceder a la globalización del mercado. Integrar a los productores a perfiles de productividad y competitividad comercial de manera que eleve los referentes de eficiencia, organizacionales y sociales para proponer centros de acopio y estrategias asociativas y lograr una mayor amplitud en el mercado.

Verdezoto (2019) en su trabajo titulado Diseño de un modelo asociativo para empresas productivas de la Parroquia San José De Chimbo menciona lo siguiente:

Este estudio se desarrolló con el objetivo de establecer un modelo asociativo de empresas altamente productivas en la ciudad de San José de Chimbo, Bolívar. Sirve como base para crear nuevas asociaciones y mejorar la estructura de los existentes. Se identificó el principal referente teórico que reemplazó la definición de la variable de investigación, y la misma propuesta que pasó por el proceso de manipulación que permitió obtener los resultados correspondientes en la aplicación de la herramienta de adquisición de datos de esta forma. identificar los elementos que la componen, así como sus principales características, prerrequisitos y elementos. Estos son los mismos que para lograr el resultado (p.54).

Morales & Chimbo (2019) en su trabajo titulado Modelo de gestión asociativo de turismo comunitario para la Comunidad Pambucloma, Parroquia Simiátug, Cantón Guaranda, Provincia De Bolívar menciona lo siguiente:

La presente investigación tuvo la finalidad de proponer un modelo de gestión asociativo de turismo para la comunidad de Pambucloma que permita desarrollar el turismo comunitario en el sector, a fin de cumplir este cometido se planteó como objetivo general: diseñar un modelo de gestión asociativo para el turismo comunitario; mismo que pretendió afirmar que un modelo de gestión asociativo para el turismo comunitario sí cubre las necesidades de las familias locales y mejora las condiciones de vida. De esta manera se concluyó que la formación de este modelo permitirá aprovechar las propiedades turísticas que ofrece la comunidad, y a su vez mejorar las condiciones de vida de los socios y de la población en general (p.76).

Coba & Castro (2018) menciona en su investigación que la gestión administrativa en la asociación artesanal cuero y afines de la Parroquia Quisapincha:

Este estudio se basa en la construcción de un modelo de gestión administrativa por parte de la Asociación de Artesanos Afines al Cuero de Quisapincha, la cual es reconocida como un destino turístico muy atractivo,

especialmente para artículos de cuero, zapatos, carteras y artesanías en cuero. Por lo tanto, es importante que los servicios y productos incluyan estándares de calidad que resulten de la planificación estratégica. La información recopilada y analizada de los empleados determina la necesidad de un modelo de gestión que contribuya a un plan más estructurado (p.23).

Oleas (2017) menciona que el Modelo de gestión comercial asociativo para el centro de acopio de cuyes, en la parroquia Flores, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo manifiesta que:

Diagnóstico preliminar obtenido a través de una encuesta a 100 productores, entrevistas a 10 ingenieros y autoridades de la ciudad de Flores sobre la existencia de una estrategia de mercadeo para el Centro de Acopio de Cuyes, enfocaron su trabajo en mejorar la gestión técnica. El actual modelo de gestión del comercio asociativo, que incluye la genética y la producción de cuyes, así como procedimientos técnicos, alternativas y métodos para facilitar las asociaciones de productores, no ha logrado resolver los problemas de la cadena de comercialización propuestos (p.13).

Asociatividad

La asociatividad se entiende como el resultado de la cooperación o coalición de personas o empresas en función de un objetivo común, en el que cada participante mantiene la independencia legal y corporativa, por lo que la asociatividad constituye un recurso para las organizaciones sociales, y puede traducirse en el desempeño de un grupo, con diferentes niveles de formalización (estructura, roles, etc.) y que expresa la voluntad de lograr objetivos tanto económicos como comunes (Rodríguez & Cervilla, 2010, p.34).

La asociatividad es el resultado de la participación o confederación de personas o empresas en función del objetivo común de que cada participante mantenga su independencia jurídica y corporativa. Aquí, la asociación es un recurso de una organización social y puede traducirse en la actuación de diferentes grupos. Es el nivel

de formalización (estructura, rol, etc.) y representa la voluntad de lograr objetivos tanto económicos como comunes (Rodríguez & Cervilla, 2010, p. 34).

Callejas (2017) menciona en su investigación que contribuye al desarrollo e innovación de la región a través de su dirección de la asociatividad como medio de capital social y confianza, y favorece la obtención e idoneidad de las PYMES indica los recursos que pueden ser utilizados (págs. 4, 5). Bada, Rivas, & Littewood (2017) afirman que las peculiaridades obrantes de una organización asociativa significan una mayor aportación y encargo de sus miembros, permitiendo que la organización dedique la energía necesaria para desarrollar sus actividades. A efectos de la asociación, tanto la sociabilidad como la expresividad simbólica (p.69).

En este sentido, la asociatividad puede incorporarse como un recurso organizacional para la acción que refleje metas comunes de un grupo, con diversos grados de formalización, mostrando una disposición a asociarse, para realizar una actividad que podría no desarrollarse individualmente. Entonces podemos decir que la asociatividad es uno de los recursos más importantes, si no el más importante, de las organizaciones sociales.

Ante los requerimientos tecnológicos de los mercados internacionales, las pequeñas y medianas empresas no pueden desarrollarlos porque tienen una reducida capacidad de producción y satisface la demanda de los clientes potenciales con dificultad. Allí, la actividad de la asociación representa una propuesta atractiva para las pymes porque les ofrece un aporte competitivo ante los grandes desafíos de los mercados internacionales.

“Es una forma de Organización que permite que los artesanos puedan lograr mayor productividad, es decir tener más productos en menor tiempo de trabajo, con menos costos y menos recursos” (Turismo, 2016, p.23).

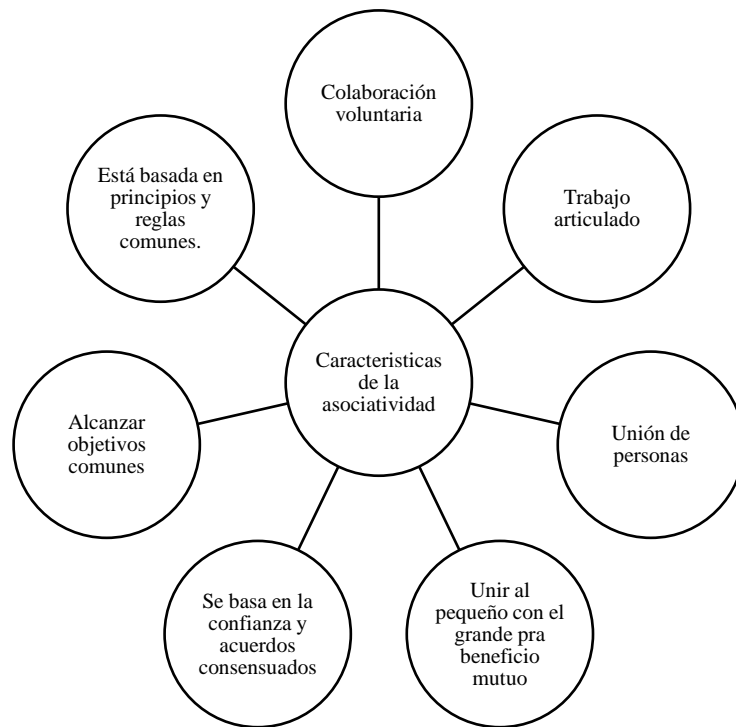


Gráfico No 2: Las características de la asociatividad

Fuente: (Turismo, 2016)

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Etapas para asociarse

Siendo un aspecto de mucha importancia la manera en que las pymes pueden asociarse se toma en cuenta las siguientes etapas.

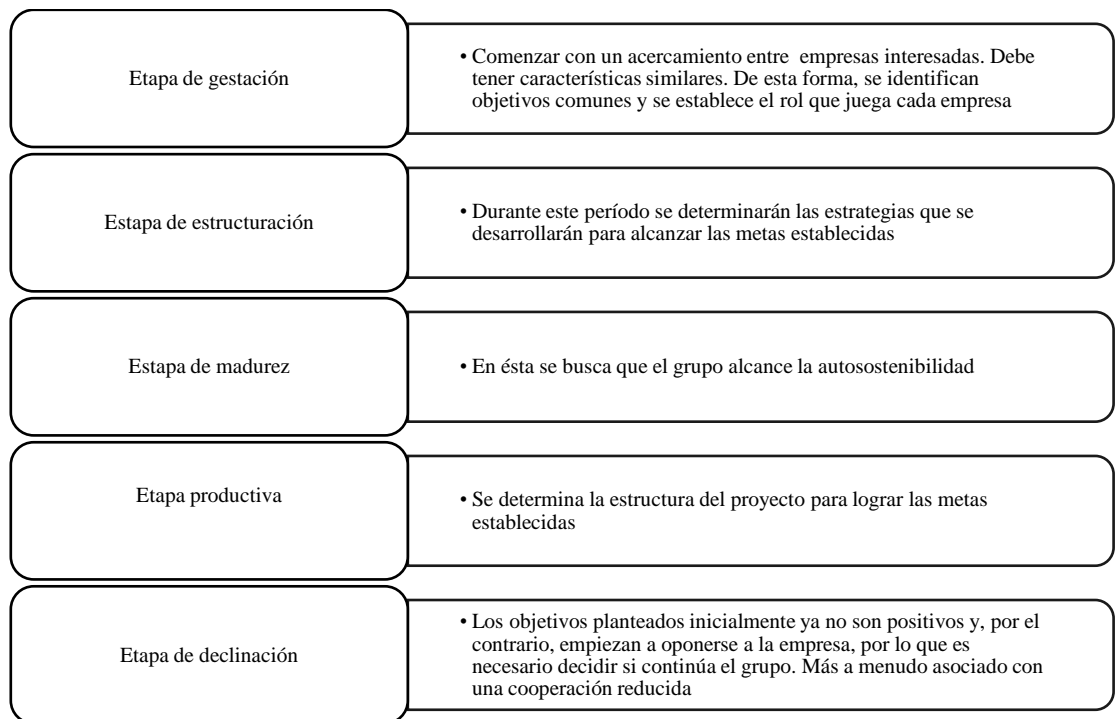


Gráfico No 3: Etapas de la asociatividad

Fuente: (Lozano, 2015)

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Diferentes formas de asociación

- **La asociación**

La confianza mutua entre los socios es fundamental para el buen funcionamiento de la asociación de ciudadanos, cada uno de los cuales debe respetar los derechos del otro y cumplir con las obligaciones establecidas por la asociación (Bertolini, 2016, p. 24).

De manera similar en el caso de Briones (2018) señala que entre los principales derechos y obligaciones de los afiliados se encuentran:

- Participar en la decisión (1 miembro, 1 voto).
- Participar activamente en la vida institucional.

Para Bertolini (2016), las ventajas de la asociación son:

1. Debido al gran volumen de compras, puede comprar consumibles, equipos y herramientas a bajo precio.
2. Al negociar conjuntamente una mayor cantidad, se puede lograr un mejor precio por el producto.
3. Las asociaciones pueden promover u otorgar a los miembros mejores condiciones con los proveedores de servicios financieros u otras organizaciones de financiación.
4. Es posible producir más producción.
4. Entrar en un nuevo mercado.
5. Puede mejorar la calidad de sus productos en su red.
6. Puede reducir costos produciendo en la red.

- **Consortio**

Un consorcio es la forma ideal de asociación para una empresa, donde las personas físicas o jurídicas pueden trabajar juntas para aprovechar la oportunidad de hacer negocios juntos. Un consorcio es un contrato en el que dos o más personas se unen para desarrollar una o más empresas (Briones, 2018, p. 9).

Forma de Consortio

- Horizontal: Fusiones estratégicas de organizaciones y/o individuos dentro de diferentes eslabones sin abandonar objetivos individuales.
- Vertical: Asociación de organizaciones y personas en diferentes disciplinas con clientes y otros proveedores que garantizan la calidad de sus productos.

Tipos de consorcio

- DE PROMOCIÓN: Catálogos, folletos, página web, ferias, exploración de mercado, misiones comerciales, etc.
- DE VENTAS: Acciones de promoción y venta de productos
- COMPRAS: Sólo compras, cada empresa vende en forma individual

La cooperativa

Las cooperativas son asociaciones sociales y filantrópicas democráticamente autónomas por sus socios y constituyen una empresa común de aporte económico, trabajo y capacidad para satisfacer necesidades económicas, sociales y culturales, y una combinación de servicios. Se esfuerza por el beneficio inmediato de sus miembros y de la comunidad. En su funcionamiento y relación se adhieren a los valores y principios de la Alianza Cooperativa Internacional y sus cooperativas aprobadas por su Declaración de Identidad (IEPS, 2016).

Clasificación de las cooperativas

Las cooperativas, por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos: producción, ahorro y crédito, vivienda, consumo, seguros, servicios o multiactivas, de conformidad con las definiciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley. Por la actividad de los socios en la cooperativa, podrán ser de trabajo asociado, de proveedores o de usuarios, según los socios trabajen, comercialicen, consuman sus productos, o usen sus servicios (IEPS, 2016).

Formas de organización de la economía popular y solidaria

La economía nacional y solidaria, en el sentido de esta ley, es la autogestionada por el propietario y agrupa como trabajador, proveedor, consumidor o usuario para ganar o autoabastecerse para una buena vida. Significa todas las formas colectivas de organización económica que produce las actividades de., Sin fines de lucro o acumulación de capital (IEPS, 2016).

Por economía se entiende un conjunto de organizaciones dedicadas a producir bienes y servicios para el trabajo por cuenta propia o venta en el mercado con el fin de generar ingresos a través del trabajo por cuenta propia y ayudar a quienes lo realizan (IEPS, 2016).

De la forma de organización

Según la IEPS (2016) son formas de organización económica sujetas a la presente ley las siguientes:

- a) Fomentar la integración de empresas unipersonales, familias, empresas barriales y comunitarias, sectores de micro fabricación, trabajadores del hogar, comercio minorista, talleres y la economía nacional.
- b) Organizaciones económicas integradas por comunidades basadas en relaciones familiares, identidades étnicas, culturales o territoriales, ciudades o regiones, de bienes o servicios para satisfacer necesidades de consumo y reproducir condiciones ambientales familiares.
- c) Una organización económica integrada por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de la misma o complementaria naturaleza, producen, suministran o venden conjuntamente, y son libres de trabajar juntos para aunar recursos y capacidades a fin de distribuir las ganancias obtenidas de manera justa entre los miembros.
- d) Las fundaciones y empresas previstas en el Código Civil. Su objeto principal es promover, asesorar, capacitar, apoyar técnica o financieramente la organización de los sectores económico y comunitario, asociativo comunitario y cooperativo.

Las formas de organización de la economía popular y solidaria se caracterizan por:

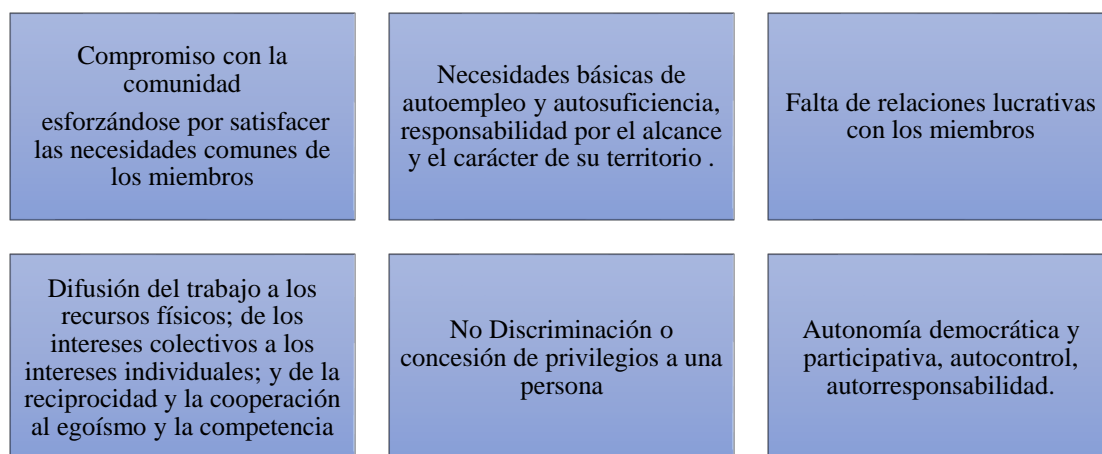


Gráfico No: 4: organización de la economía popular y solidaria

Fuente: (IEPS, 2016)

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Valores y principios

La estructura organizativa de las economías nacionales y solidarias está determinada por los valores de justicia, honestidad, transparencia y responsabilidad social en las relaciones sociales y actividades económicas, y su actuación se fundamenta en los principios de la ayuda mutua(IEPS, 2016).

Autonomía

El Estado Autónomo respeta las múltiples formas de organización del Estado y la economía solidaria y garantiza la autonomía, la independencia, el libre desarrollo y el ejercicio de la actividad económica lícita dentro del marco normativo que lo regula(IEPS, 2016).

De las organizaciones económicas del sector asociativo

Son una cooperativa integrada por al menos cinco personas naturales, independientes productoras de bienes y servicios idénticos o complementarios, creadas con el objeto de proveer materias primas, materiales, herramientas y cuadrilla a los empleados una organización económica departamental, o simplemente una asociación.

Alternativamente, mediante la aplicación de mecanismos de cooperación, vender productos en conjunto, aumentar la competitividad y realizar economías de escala (IEPS, 2016).

La Asociación puede formarse en todos los sectores de la economía excepto vivienda, ahorro y crédito, transporte y operaciones relacionadas.

Constitución

El órgano económico del sector cooperativo acredita el cumplimiento de los requisitos contenidos en las normas de esta ley, ejerce sus derechos, cumple sus obligaciones y luego adquiere personalidad jurídica por resolución del Instituto, y el Instituto se inscribirá en (IEPS, 2016).

Asociados y organización interna

Condiciones de afiliación de los asociados, así como sus derechos, obligaciones y causas y procedimientos de sanción. Su forma de gobierno y control interno se especifica en los estatutos de cada organismo y prevé la existencia de un órgano rector como motor supremo de combustión interna. Órgano de gobierno, órgano de control social interno. Un administrador que actúa como agente legal. Todos asisten a votación secreta y son elegidos por la mayoría absoluta del personal sujeto a rendición de cuentas, cambios y cancelación de delegación (IEPS, 2016).

La condición de empleados en estas formas organizativas es intransferible e intransferible, y en caso de pérdida no se incurrirá en honorarios ni devolución de ningún tipo de bienes.

Modelo asociativo

El movimiento de la Asociación ha evolucionado de forma más dinámica, especialmente en los últimos años, y ha despertado el interés de diversos actores. En este escenario, puede identificar diferentes relaciones entre empresas. Entre ellas se encuentran, entre otras cosas, la relación de las empresas y proveedores con clientes como Pymes, Pymes, Pymes y Estados (Gómez, 2019, p. 76).

“El coupling surge como un mecanismo colaborativo que busca crear valor resolviendo los problemas comunes que surgen de la falta de proporciones” (Dini, 2019, p. 23). En este sentido, considerando el impacto de la asociatividad como medio para incrementar la competitividad, se considera que es una herramienta para promover el desarrollo regional porque el incremento de la competitividad estimula los esfuerzos de diversificación empresarial. A través de la Asociación, las estructuras corporativas en regiones específicas fortalecen la participación en el mercado, aumentan el poder de negociación, recaudan fondos, reducen los costos de adquisición y compra de materiales y capacitan en temas de interés común. Es una cadena de valor y generalmente apoya la capacidad de producción. Para ello, tener siempre presente los intereses comunes del grupo y el desarrollo de la propia empresa, y realizar el proceso asociativo con un alto nivel de compromiso, con mucha confianza por parte del empresario, no egoísta. (Argüello, Rendón, & Pérez, 2017).

Tipos de modelo asociativo

Según el investigador Bada, Rivas, & Littewood (2017) menciona:

Redes empresariales

Se consideran una estrategia colectiva frente a los nuevos entornos globales, con el fin de recolectar valor independientemente del tipo de estructura organizacional, explotando las oportunidades que ofrece el entorno en términos de procesos, servicios, sistemas, etc., con el fin de fortalecer las relaciones entre los procesos de la cadena productiva (Portafolio, 2017).

En este proceso, las redes de empresas les permiten involucrarse en el entorno competitivo y en que en ellos participa el proceso de gestión del conocimiento para también el desarrollo de innovaciones, siendo de gran interés porque implica confianza para el trabajo conjunto en el futuro.

Modalidades para tener una red empresarial

- Colaboración plana: Son empresas independientes desarrollando el mismo producto, aquellos que eligen interactuar voluntariamente para lograr un objetivo común, si actuaran aisladamente, no podrían lograrse (Dini, 2019, p. 12).
- Colaboración vertical: Son empresas independientes que pertenecen a eslabones adyacentes en la cadena de valoración de un determinado producto (Dini, 2019, p.12)

Distritos Industriales

Ospina (2018) señala que los distritos industriales son una agrupación entre la proximidad e interacción de los actores en sus procesos de actividad, que definen como un entorno industrial con los habitantes de un mismo territorio, teniendo una serie de características socioculturales adecuadas para un proceso de desarrollo que es la pequeña empresa, una de las características más importantes de los distritos es que son relativamente homogéneos por su ética de trabajo y actividades familiares; A esto se suma la concentración geográfica de las pequeñas y medianas industrias especializadas en un sector en particular y las unidades de las cadenas productivas a través de intercambios, según la experiencia italiana (p.12).

Clúster

Los clústeres se basan en los distritos industriales como una interacción de un proceso de aprendizaje continuo para facilitar la transferencia de conocimiento e innovación con algunos de sus objetivos como la reducción de costos de transacción; En él, la teoría de juegos también se refiere a la resolución de problemas que surgen frente a la competencia al contar con la participación de diversos grupos como sindicatos, instituciones educativas, con el fin de beneficiarse del desarrollo y la cooperación internacional (Sarmiento, 2017).

Los clústeres son concentraciones regionales de actividades en grupos de industrias relacionadas que resultan en procesos de mercado debido a los efectos positivos como un mercado laboral con habilidades especializadas, por lo tanto, estas iniciativas deben ser compartidas por las empresas y el gobierno local como la participación de pequeñas y medianas empresas. Empresas de

tamaño, organismos públicos que trabajan con asociados con la política de desarrollo industrial, academias como universidades, colegios e institutos de investigación (Instituto Interamericano, 2018).

La estructura del clúster se forma a partir de sus componentes ya que se forman con proveedores y distribuidores de forma colaborativa que busca beneficiarse del valor agregado y avanzar en su desarrollo con respecto al medio ambiente; Por lo tanto, su dinámica se mueve a través de dos fuerzas, una de las cuales se considera que contradice la competencia entre las firmas miembro, ya que los mismos clientes persiguen a los mismos proveedores, y la otra fuerza es cohesiva creada por amenazas u oportunidades en el entorno.

Cadenas productivas

Las cadenas productivas comprenden las etapas de procesamiento, distribución y comercialización de un bien o servicio hasta el consumo, en él se analiza por los factores de producción que participan en él, se involucran todos los sectores, ya sea industrial, comercial o de servicios y por lo que sus estrategias se basan en tres aspectos como el crecimiento interno, el crecimiento cero o el mantenimiento de una posición competitiva y el crecimiento externo (Lozano, 2015).

El concepto de cadenas productivas también puede entenderse como empresas integradoras que han triunfado en economías industrializadas, en las que se integran PYMES para fortalecer el aparato manufacturero aumentando las capacidades para producir y negociar mercados; Verse a sí mismos como una alternativa de colaboración que los agrupa para facilitar el acceso a servicios compartidos, comprar y producir bienes, ampliar su implicación.

Bertolini (2016) menciona que siendo un mecanismo en el que también involucra otros órganos intermediarios del gobierno y la comunidad para integrarse voluntariamente y sumarse al esfuerzo en la búsqueda de un objetivo común, siendo una alternativa para impulsar el desarrollo local o regional, que se da en el fortalecimiento redes de concentración geográfica para que los eslabones de la cadena sean más sólidos, cabe destacar que la estrategia se basa en la equidad, el compromiso y la participación comunitaria.

Características del modelo asociativo

Las principales características para considerar son:

a) La participación es voluntaria. Ninguna empresa está obligada a unirse a un grupo, pero si cree que puede crear oportunidades de crecimiento y mejora.

b) No excluimos empresas por el mercado en el que operan. Estos modelos se pueden aplicar a cualquier tipo de negocio, independientemente de la industria a la que pertenezca. Según el tipo de asociación que elija, puede centrarse en un miembro específico o involucrar a los socios en diferentes actividades.

c) Se mantiene la autonomía general de la sociedad. Esta no es una empresa conjunta donde la decisión de cada participante se basa en las necesidades de los demás participantes. Con los grupos asociativos, cada empresa mantiene su autonomía y decide cómo manejar los beneficios del proyecto.

d) Puede tomar varias modalidades. Organizacional y legalmente

Objetivos de los modelos asociativos

Los objetivos o beneficios propuestos por el científico Bertolini (2016) se pueden resumir en tres objetivos principales: finanzas, organización y marketing.

- Los objetivos financieros más comunes son la reinversión, el desarrollo de productos o el camino a fuentes reales de financiación para la mejora y la expansión. Los emprendedores no solo suelen obtener las garantías necesarias, sino que colaboran para mejorar su aforo de negociación frente a las administraciones públicas encargadas

de ejecutar la línea de financiación. Otros objetivos conjuntos incluyen compras e inversiones grupales, costos operativos reducidos, acceso a nuevos mercados y diversificación de la cobertura de servicios.

- Las metas organizacionales incluyen mejorar los procesos productivos, implementar nuevas formas de gestión o procesos de planificación estratégica, la posibilidad de compartir información y capacitación lucrativa o técnica, el acceso a capitales críticos, tecnologías de la información, procesos, y fortalecer el poder de negociación con los proveedores y clientes.

- Últimamente, los objetivos de comercialización incluyen todos los beneficios de realizar estudios de mercado más o menos sistemáticos y compartir costos y tecnología entre los socios. Otros objetivos de comercialización se relacionan con la introducción de nuevos productos en el mercado, el intercambio de información comercial y la formación de asociaciones para la venta y la promoción conjuntas.

Administración

La gestión es una parte integral de cualquier organización, de hecho, esta es la forma más efectiva de mantenerse competitivo. Esto se debe a que es un proceso muy especial que involucra la planificación, organización, ejecución y control de actividades, así como el uso de materiales humanos, que se llevan a cabo para determinar y lograr un propósito definido (Munch, 2015, p.45).

Objetivos de la administración

La administración se rige por un conjunto de valores u objetivos que forman la base ética que permite orientar la conducta del administrador durante su ejercicio. El cumplimiento de estos objetivos incide directamente en el bienestar de la sociedad (Rumin, 2019, p.67).

Sociales	Organizacionales	Económicos
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los productos y/o servicios para satisfacer adecuadamente las necesidades de la sociedad. • Mejorar el estatus socioeconómico de la población. • Cumplimiento de obligaciones tributarias que permitan al gobierno redistribuir el ingreso. • Promover el desarrollo creando oportunidades de empleo. • Aumentar y mantener la riqueza de la naturaleza y la cultura en la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la innovación, la investigación y el desarrollo tecnológico. • Optimice la coordinación de recursos. • Maximizar la eficiencia de los métodos, sistemas y procesos. • Proporcionar servicios y productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La riqueza se crea para la sociedad y los accionistas. • Obtenga el máximo beneficio. • Administrar adecuadamente sus recursos financieros. • Promover el desarrollo económico de la organización. • Fomentar la inversión

Gráfico No 5: Objetivos de la administración

Fuente: (Rumin, 2019)

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Proceso administrativo

Según Izquierdo, Verdú & Salah (2018, p.32) la gestión de procesos de gestión como un acto constituido por subactividades específicas que componen el único proceso de gestión. Este proceso de gestión consta de cuatro funciones básicas: planeamiento, organización, ejecución o instrucción y control.

- Plan: Le ayuda a determinar las metas del curso de acción que persigue.
- Organización: Ayuda a distribuir el trabajo entre los miembros del grupo para establecer y reconocer las relaciones requeridas.
- Ejecutar o Instruir: Ejecuta a los miembros del grupo para que realicen una determinada tarea con voluntad y entusiasmo.
- Gestión: Esta última característica se encarga de asegurar que las actividades se realicen de acuerdo a un plan establecido.
- El control: esta última función se encarga de controlar que las actividades se realicen conforme los planes establecidos.

Importancia del proceso administrativo

Planificar acciones, organizar cosas, integrar recursos, realizar tareas, ordenar y controlar resultados, básicamente desarrollando y generando mecanismos de comunicación para comunicar sus ideas (Izquierdo, Verdú, & Salah, 2018).

Por lo que se argumenta que las organizaciones deben prepararse para una adaptación rápida y eficiente a los avances tecnológicos, las preferencias de los clientes, las demandas del mercado, la competencia, las variaciones macro y microeconómicas.

Planeación

La planificación según Cipriano (2015) tiene varios aspectos a los que se debe considerar, promueve una correcta posición de quién es y hacia dónde ir, que es para enfrentar la realidad y sacrificar los beneficios actuales para lograr mayores logros. También se puede entender como un proceso a través del cual la organización define o redefine sus cursos de acción hacia un futuro, que le permite ordenar sus objetivos y los medios de acción para alcanzarlos y concretarlos. Estos cursos de acción que se definen son el producto del análisis amplio de las condiciones internas, así como del entorno (Rumin, 2019, p.56).

Organización

Izquierdo, Verdú, & Salah (2018) menciona que la organización es un grupo de personas, activos económicos y financieros que toda empresa necesita para lograr su objetivo.

En la práctica, la organización debe adaptarse a las necesidades y planes específicos de la empresa; además, debe ser una herramienta disponible para lograr los objetivos organizacionales. Como función administrativa, constituye la fase que se refiere a la estructuración de la organización y a todas las actividades y tareas que, de acuerdo con los planes preestablecidos, deben llevarse a cabo. (Rumin, 2019, p.56).

Dirección

El progreso organizacional comienza con el hecho de que planifica y organiza sus operaciones, pero las herramientas que complementan sus operaciones son para guiar la dirección. El liderazgo es el aspecto interpersonal que permite a los subordinados comprender, ser considerados, comunicarse y motivar para contribuir de manera efectiva y eficiente a las metas organizacionales. (Rivera & Peña, 2016)

En esta etapa, se busca promover, coordinar las acciones de cada integrante y grupos de la empresa, institución u organización, para que efectivamente puedan llevar a cabo planes. Dirigir involucra establecer, influir y producir a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las autoridades gubernamentales tratan de persuadir a otros para que se unan a ellos en dando los pasos de planificación y organización, creando un ambiente adecuado que contribuya al desempeño y los resultados personales e institucionales (Izquierdo, Verdú, & Salah, 2018).

Principios de la dirección				
Amonía de intereses: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la organización.	La impersonalidad del mando: El ejercicio del mando debe evidenciar que la responsabilidad de dirigir a otros es producto de la necesidad de moderar los esfuerzos de sus colaboradores y no como resultado exclusivo de su personalidad. En la dirección no se deben involucrar situaciones personales. No abusar del mando.	Principio de la vía jerárquica: Se refiere al seguimiento del conducto regular en la transmisión de órdenes. Hacerlo de otra forma, genera duplicidad en el mando.	Principios de la resolución de conflictos: Un conflicto es el enfrentamiento de intereses opuestos. Cuando en la empresa aparece un conflicto o dilema, es necesario orientarlo hacia la conciliación de las partes, ya que de no atender (solucionarse) provocaría intentos fallidos en una eficaz dirección.	Principio de aprovechamiento del conflicto: El conflicto puede convertirse en un instrumento positivo y aprovechable cuando obliga e induce a la mente al encuentro de la mejor solución, que será aquella que concilie los intereses encontrados.

Gráfico No 6: Dirección y sus principios

Fuente: (Lozano, 2015)

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Control

El control consiste básicamente en la configuración de un sistema que puede medir los resultados actuales de las metas establecidas y saber qué se logró y qué se esperaba, cuyo resultado es una modificación del nuevo plan, también se utiliza para formular mejoras y su aumenta Desarrollo Organizacional (Lozano, 2015).

El control es la fase final del proceso de gestión, evaluando lo realizado en la planificación, organización, integración y gestión. Con una estructura organizacional correcta y una administración eficiente, el gerente no puede revisar la situación (Cipriano, 2015, p.130).

Principios de control

Desde la perspectiva de un proceso administrativo, el propósito del control es que los negocios funcionen dentro del marco de normas fijadas por el medio interno y externo. A continuación, se explican los principios de control:

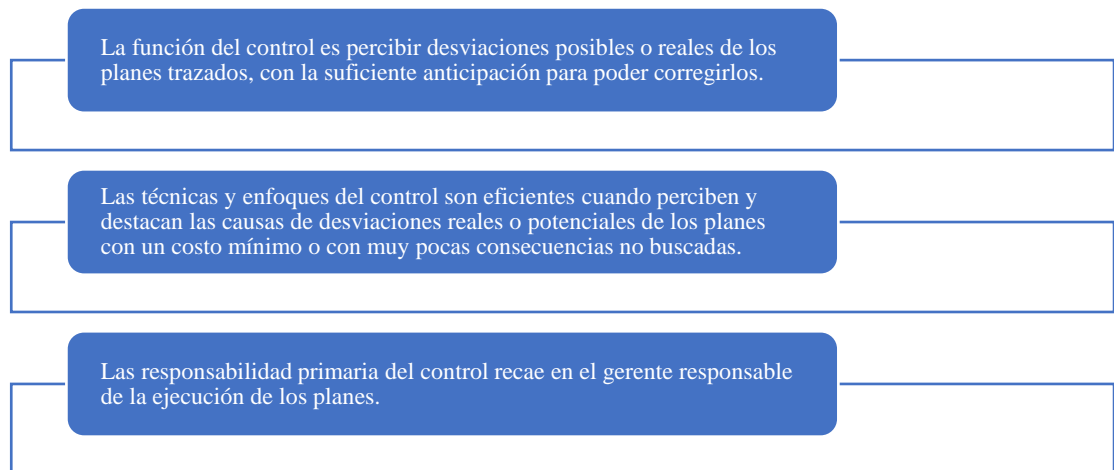


Gráfico No 7: Principios de control

Fuente: (Lozano, 2015)

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Las funciones y actividades de control deben ser encomendadas a ciertos gerentes, las personas involucradas no deben poder controlar sus actividades por sí mismas, deben ser supervisadas por sus superiores jerárquicos inmediatos.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

- **Enfoque y diseño de la investigación**

Enfoque de investigación

La investigación cualitativa es un grupo de métodos de investigación utilizados para obtener una visión general de los comportamientos y percepciones de las personas sobre un tema en particular. Es muy eficaz en las primeras etapas de un proyecto de investigación y permite explorar los datos utilizados y obtener una comprensión más profunda a través del estudio de textos (y palabras en lugar de números) (García, 2016, p.23).

Se utiliza el enfoque cualitativo al momento de obtener datos no numéricos como la información obtenida mediante las entrevistas al personal administrativo, financiero y de ventas siendo un total de 7 personas, donde se indaga la necesidad de establecer un sistema administrativo eficiente que permita al comercial Santa Rosa participar de redes empresariales para aumentar su rentabilidad.

Diseño de investigación

Investigación descriptiva:

Esto incluye la naturaleza y composición real del fenómeno o la descripción, registro, análisis e interpretación del proceso. El énfasis está en el razonamiento predominante, o el comportamiento o función de personas, grupos o cosas en tiempo presente. La investigación descriptiva aborda los hechos y su característica básica es presentarnos la interpretación correcta (Monroy & Nava, 2018, p.104).

Se aplica este tipo de investigación al ejecutar un diagnóstico actual del comercial Santa Rosa donde se analiza e interpreta el manejo del proceso

administrativo a través de los instrumentos de investigación como la entrevista, así también se identifica los requisitos para proponer el modelo asociativo y sus diferentes etapas.

Investigación documental:

Reside en el análisis de información escrita sobre un tema en particular con el objetivo de establecer un nivel actual de conocimiento sobre la relación, diferencia, etapa, posición o tema. La investigación documental depende básicamente de la información obtenida o referenciada en el documento y puede ser utilizada como fuente de referencia sin cambiar su naturaleza o significado, aportando información, testimoniando la realidad o los hechos (Monroy & Nava, 2018, p.32).

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo titulado modelo asociativo de administración se utilizará documentos escritos como libros, revistas, artículos científicos, tesis de posgrado y pregrado logrando recolectar información que permita estructurar el modelo.

Investigación de campo:

Posibilita observaciones en contacto directo con el objeto de estudio, y recolección de testimonios que posibilitan la comparación entre teoría y práctica en busca de la verdad objetiva. Permite recopilar información sobre el contacto directo con sujetos de investigación para los que se dispone de información empírica. Los más comunes son las observaciones, guías de observación, diarios de campo, entrevistas y encuestas. (Monroy & Nava, 2018, p.107).

Se aplica este tipo de investigación al tener un contacto directo con el propietario, el personal financiero y de ventas sienten un total de 7 personas, se aplica la entrevista estructurando preguntas relacionadas a cada área de trabajado lo que ayuda a elaborar un proceso administrativo en base al modelo asociativo.

Descripción de la muestra y el contexto de la investigación

Monroy & Nava (2018) atestigua que la población es un ligado de elementos que comparten las características, singularidad o condiciones comunes que son objeto de estudio (p.20). (pág. 20).

La población del presente trabajo investigativo está conformada por 7 personas que forman parte del departamento administrativo, financiero y de marketing y ventas de las cuales obtendremos información valiosa para el desarrollo del modelo asociativo de administración para el comercial Santa Rosa.

Muestra

Considerando las características de la población y a su número reducido de 7 empleados que conforman el Comercial Santa Rosa no se realizará la ecuación de la muestra por lo que se trabaja con el 100% de la población. Es decir, se entrevista a las 7 personas elaborando preguntas relacionadas a su cargo con el fin de conocer la gestión administrativa actual, el manejo financiero y de ventas. Las respuestas obtenidas serán consideradas para el desarrollo de las estrategias pertenecientes al modelo asociativo.

- **Proceso de recolección de los datos**

Tabla No 1: Operacionalización de objeto y campo

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS BASICOS	TECNICAS/INSTRUMENTOS
<p>MODELO ASOCIATIVO: El modelo está diseñado para administrar y gestionar los recursos necesarios en el financiamiento de la asociatividad, esto a su vez mejorará la producción y comercialización de los productos. Para que la asociatividad sea efectiva los empresarios deben entender que deben complementarse, porque individualmente no pueden crecer y acceder a mercados sólidos (Cipriano, 2015)</p>	Competitividad		¿Comercial Santa Rosa actualmente forma parte de alguna asociación que le permita generar alianzas empresariales?	ENTREVISTA
		Liquidez	¿Se atienden los reclamos de los clientes de forma eficaz?	
		Satisfacción al cliente	¿Comercial Santa Rosa dispone de un registro de clientes que permita mantenerles informados acerca de los productos que ofrece la empresa?	
	Asociatividad	Participación en nuevos mercados	¿Se maneja políticas de precios con el fin de satisfacer al consumidor, en relación con lo que está dispuesto a pagarle la competencia?	
		Calidad de los productos	¿Comercial Santa Rosa maneja políticas de ventas para lograr la rotación de productos y aumentar su inventario?	
		Volumen de ventas	¿Qué tipos de medios publicitarios utiliza Comercial Santa Rosa para comunicar a la ciudadanía con respecto a sus productos, ofertas y promociones?	
	Consortio	Captación de clientes		
<p>PROCESO DE GESTIÓN: Un proceso de gestión es un conjunto de funciones de gestión dentro de una organización o negocio que tiene como objetivo hacer el mejor uso de los recursos disponibles de manera adecuada, rápida y eficiente. El proceso de gestión consta de cuatro fases básicas: planificación, organización, ejecución y control (Izquierdo, Verdú, & Salah, 2018)</p>	Planeación	Cumplimiento objetivos organizacionales	¿La empresa goza de una estructura interna adecuada respaldada de un manual de funciones y responsabilidades	
	Organización	Indicadores de desempeño	¿Cómo mide el desempeño de sus empleados?	
	Dirección	Indicadores de evaluación	¿Se encuentra normado el proceso para la contratación del personal?	
	Control	Indicadores de control interno	¿Se han planteado objetivos y políticas institucionales?	

Fuente: (Cipriano, 2015)

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Técnicas e instrumentos

Técnicas

Entrevista: Los investigadores se reúnen con los informantes. Los informantes necesitan tener averiguación y experiencia sobre lo que están estudiando para que puedan ver de primera mano los aspectos del problema. Según el tipo de pregunta, las preguntas se pueden dividir en estructuradas, cerradas, semiestructuradas: preguntas abiertas y cerradas, y no estructuradas: preguntas abiertas. (Monroy & Nava, 2018, p.109).

La entrevista se aplica al departamento Gerencial, Financiero y de Marketing y Ventas del Comercial Santa Rosa con el fin de aplicar un análisis de la administración actual, considerando preguntas que abarquen los puntos más importantes en la empresa, la efectividad que existe en la gestión empresarial, el manejo de las principales funciones de la administración, organizar y mantener la disciplina dentro de las actividades que se ejecutan, conocer información relacionada al manejo de sus funciones y el desempeño en el proceso administrativo.

Instrumentos

Cuestionario entrevista: Se elabora un cuestionario Semiestructurado con preguntas abiertas y cerradas con el fin de recolectar información cualitativa de parte del propietario que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos en el siguiente estudio investigativo.

ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO GERENCIAL

- 1. ¿La empresa goza de una estructura interna adecuada respaldada de un manual de funciones y responsabilidades?**

La empresa actualmente no dispone de un manual de funciones responsabilidades.

- 2. ¿Se han planteado objetivos y políticas institucionales?**

No se maneja objetivo ni políticas institucionales.

- 3. ¿Promueve la observancia del Código de Ética?**

No existe un documento donde se detalle las normas éticas que se debe aplicar en cada actividad, pero se trata de manejar al grupo de trabajo con un clima laboral ético.

- 4. ¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?**

Si se realizan actividades de integración en especial en épocas navideñas.

- 5. ¿Se encuentra normado el proceso para la contratación del personal?**

Se considera la experiencia laboral y su expediente.

- 6. ¿Usted cuenta con plan de capacitación para el personal?**

No la empresa actualmente no dispone de un plan de capacitación

- 7. ¿Cómo mide el desempeño de sus empleados?**

Identificamos mediante la eficacia y eficiencia con la que realiza y cumple sus funciones.

- 8. ¿Comercial Santa Rosa actualmente forma parte de alguna asociación que le permita generar alianzas empresariales?**

No actualmente trabaja de forma individual sin ninguna alianza empresarial

ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO FINANCIERO

- 1. ¿La alta dirección analiza las pertinencias oportunas para el alcance de los objetivos y disminución de los riesgos del área contable?**

Si se analiza de una manera técnica, sin utilizar ningún plan de mitigación de riesgos.

- 2. ¿El área contable cuenta con un sistema automatizado para el registro de sus operaciones?**

Si se utiliza un sistema contable para registrar sus movimientos diarios

- 3. ¿Los ingresos se depositan y contabilizan diariamente? ¿se identifica plenamente el origen del ingreso?**

Se contabiliza el dinero al final del día y se cubre las cuentas por pagar a corto plazo

- 4. ¿Se tiene instaurados controles de operación que asegure el cobro de mercancías vendidas o los servicios prestados?**

Se registra de forma manual mediante un libro de cuentas

- 5. ¿Se responsabiliza a una sola persona del manejo de las cuentas de cheques?**

Si, la persona responsable de contabilidad pagos

- 6. ¿Las facturas y documentación original que soportan las adquisiciones de inmuebles, maquinaria y equipo se resguardan en un lugar adecuado y acceso restringido? ¿Se adjunta fotocopia de esa documentación en la póliza de egresos que corresponda?**

Si, se archiva facturas desde el año 2021 con el fin de mantener un control tributario.

- 7. ¿Se entrega información necesaria y oportuna a las instituciones reguladoras?**

Si, la persona responsable de contabilidad

ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE MARKETING Y VENTAS

1. **¿Comercial Santa Rosa dispone de un registro de clientes que permita mantenerles informados acerca de los productos que ofrece la empresa?**

Si, dispone de una base de datos que permite archivar los clientes permanentes.

2. **¿Se atienden los reclamos de los clientes de forma eficaz?**

Si, se trata de solucionar inconvenientes ocasionados para satisfacer las necesidades de los clientes.

3. **¿Comercial Santa Rosa maneja políticas de ventas para lograr la rotación de productos y aumentar su inventario?**

No se maneja ninguna política ni estrategias de ventas con el fin de aumentar la rentabilidad.

4. **¿Se maneja políticas de precios con el fin de satisfacer al consumidor, en relación con lo que está dispuesto a pagarle la competencia?**

Se establece precios relacionados a los de la competencia y se busca proveedores que abaraten costos.

5. **¿Se aplica herramientas de promoción idóneas para los productos del comercial Santa Rosa?**

Si se establecen promociones considerando los inventarios.

6. **¿Qué tipos de medios publicitarios utiliza Comercial Santa Rosa para comunicar a la ciudadanía con respecto a sus productos, ofertas y promociones?**

Actualmente se utiliza las redes sociales como el Facebook, Instagram, WhatsAp y radio para dar a conocer las ofertas y descuentos.

CAPÍTULO III

Nombre de la propuesta.

Modelo asociativo de administración del Comercial Santa Rosa de la ciudad de Riobamba en el marco de los principios de productividad desde lo social y solidario

Antecedentes

Manejar el modelo de gestión es primordial para conseguir la máxima capacidad, productividad y calidad en toda la organización. Por lo tanto, administrar un negocio requiere un conjunto de herramientas que consientan a los propietarios cometer procesos de planificación que les ayuden a elegir el camino correcto para alcanzar sus metas y objetivos. El modelo de órgano de administración implantado en Comercial Santa Rosan consta de dos fases básicas. La primera fase es el mecanismo de gestión, la parte intelectual y formal de la gestión. La estructura de gestión representa la fortaleza de la empresa, que incluye los elementos que forman la base de la gestión: planificación y organización. La segunda etapa del proceso es la dinámica de gestión, que aporta vitalidad, alegría y entusiasmo a la empresa. Esta es la fase que te permite hacer todo lo establecido en el mecanismo de gestión y es un elemento poderoso que integra dirección, integración y control.

En los últimos años, la empresa tiene importantes restricciones. Esto significa que tienen una capacidad limitada para negociar con clientes y proveedores y, por lo general, se enfrentan a la competencia. A ellos también les propone individualmente alianzas con otros emprendedores para acceder a oportunidades que no sería capaz de alcanzar. Comercial Santa Rosa es consciente cada día que la competencia se intensifica y las exigencias de los clientes son cada vez mayores. Al mismo tiempo, los propietarios son conscientes de que no existen suficientes estrategias para mejorar la sostenibilidad y el crecimiento del mercado y desean construir una red. Las redes son un mecanismo colaborativo entre empresas que participan voluntariamente para lograr

intereses personales a través de la acción colaborativa. En este mecanismo, los participantes acuerdan colaborar utilizando el entorno y los métodos apropiados, pero cada participante conserva su independencia legal y autonomía administrativa.

Definición del tipo de producto

Un modelo administrativo representa un esquema de trabajo representado por métodos, técnicas y procedimientos que contribuyen a ser más eficientes y a conocer mejor la organización. El modelo que se propone desarrollar estará basado en un correcto manejo del proceso administrativos donde se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos; iniciando por su fijación, posteriormente la delimitación de recursos necesarios para alcanzarlos, se coordina las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los mismo.

Se utilizará la metodología del proceso administrativo siguiente:

Planeación	Organización	Dirección	Control
<ul style="list-style-type: none"> •Metas del Comercial Santa Rosa •Estrategias para lograr los objetivos. •Estrategias para llegar a las metas planteadas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Distribuir diseños de tareas y puestos. •Designar a la persona adecuada para ocupar el puesto. •Estructura organizativa. 	<ul style="list-style-type: none"> •Determinar cómo se lleva el talento humano • Determinar el estilo de liderazgo apropiado. Llevar a las personas al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> •Identificar estrategias para la resolución de problemas y toma de decisiones. •Identificar actividades que necesitan ser controladas • Decidir qué medios de control utiliza..

Gráfico No 8: Metodología del proceso administrativo

Fuente: (Cipriano, 2015)

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Comercial Santa Rosa a más de generar utilidades desea crear un compromiso con la sociedad y con los empleados que colaboran con ella, buscando estrategias para elevar la calidad de vida, entregando a la sociedad principios y compromisos con el fin de incrementar su productividad y permitir el desarrollo humano de sus integrantes. Para ello pretende trabajar en red con otros negocios similares, identificando la necesidad de crear alianzas y trabajar en colaboración con otros. Normalmente, los emprendedores comienzan solos, pero a medida que su empresa se amplía, la operación individual es más difícil. Entonces, el empresario se da cuenta de que no puede ser experto en todos los temas o dominar completamente el negocio. Por eso, explora alternativas como las alianzas, para ampliar su negocio.

Objetivos:

Objetivo General

Establecer un Manual Administrativo basado en las fases del proceso administrativo, los mismos que servirán de soporte para el asesoramiento de todos y cada uno de los términos dentro de la empresa.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico FODA del Comercial Santa Rosa
- Elaborar un organigrama estructural y un manual de funciones de la empresa
- Establecer técnicas de comercialización y difundir la marca a través de medios de comunicación.

Diagnóstico de la situación actual

La matriz DAFO es una tabla, de doble entrada en cuyas casillas centrales señalaremos las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, es una matriz de cuatro cuadrantes que es muy fácil de analizar, ya que proporciona el enfrentamiento de los factores internos de la organización con los factores externos que decretan el desarrollo del estudio (Quintanal, Trillo, & Goig, 2021, p.15).

La matriz DAFO aplicada en el Comercial Santa Rosa se considera una herramienta analítica que activa el pensamiento estratégico a través del cual es posible realizar un análisis preciso de la posición que ocupa la organización en relación con el medio ambiente. Este posicionamiento se analiza referencialmente, tanto internamente (coherencia pedagógica) como externamente (contexto relacional).

Análisis interno

La información para realizar el análisis interno se obtiene información del propietario y trabajadores del Comercial Santa Rosa, para ello se considera toda el área administrativa, financiera comercial y legal que esta empresa rige.

Análisis externo

Para determinar las oportunidades y amenazas que enfrenta la Empresa Comercial Santa Rosa es importante compilar investigación notable relacionada a aspectos sociales, culturales, demográficos, ambiental, políticos, gubernamental, jurídico, tecnológico y asociativos.

Actividades:

Tabla No 2: DAFO de a Empresa Comercial Santa Rosa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Productos de calidad y a un buen precio.• Personal con experiencia en ventas con un fuerte conocimiento de los productos existentes.• Buena relación con los clientes• Ubicación geográfica estratégica• Eficiente control de fondos.	<ul style="list-style-type: none">• No existe una dirección estratégica clara.• Inexistencia de métodos o estrategias para medir el desempeño del personal.• Inexistencia de una estructura organizacional• Falta de estrategias de marketing• Inexistencia de alianzas empresariales
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Financiamiento para las Pymes• Nuevos procesos productivos.• Innovaciones operativas.• Transformación tecnológica.• Asociatividad empresarial	<ul style="list-style-type: none">• Vulnerabilidad ante grandes competidores.• Saturación del mercado• Alto consumo de productos sustitutos.• Variación en la inflación• Incremento en el costo del combustible.

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa
Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Matriz de evaluación de factores interno

Para Acosta (2008) menciona que una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

- Elabore una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.
- Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
- Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3) o una fortaleza importante (clasificación 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2.
- Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
- Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización

El total de ese valor está entre el 1.0 (como el valor más bajo) y 4.0 (el valor más alto), el valor promedio del valor ponderado es de 2.5.

Si el valor ponderado está por debajo de la media, significa que la empresa es débil internamente, mientras si el valor ponderado está por encima, señala fortaleza.

Tabla No 3: Matriz de evaluación de factores interno (EFI)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL, PONDERADO
Productos de calidad y a un buen precio.	0,14	4	0,56
Personal con experiencia en ventas con un fuerte conocimiento de los productos existentes.	0,11	3	0,33
Buena relación con los clientes	0,10	4	0,4
Ubicación geográfica estratégica	0,09	3	0,27
Eficiente control de fondos.	0,06	2	0,12
DEBILIDADES			
No existe una dirección estratégica clara.	0,08	2	0,16
Inexistencia de métodos o estrategias para medir el desempeño del personal.	0,09	1	0,09
Inexistencia de una estructura organizacional	0,13	2	0,26
Falta de estrategias de marketing	0,11	2	0,22
Inexistencia de alianzas empresariales	0,09	3	0,27
Total	1	26	2,68

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Análisis: En base a la ponderación y la clasificación de factores internos se obtuvo como resultado 32,68 encontrándose en el rango mayor al promedio de 2,5 , lo que indica que la Empresa Comercial Santa Rosa tiene más debilidades que fortaleza, es decir se identifica que no existe una dirección estratégica clara, inexistencia de métodos o estrategias para medir el desempeño del personal, inexistencia de una estructura organizacional, falta de estrategias de marketing y la inexistencia de alianzas empresariales. Se da mayor peso a productos de buena calidad y personal con experiencia en ventas lo que garantiza mayor rentabilidad y desarrollo dentro del mercado.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Acosta (2008) manifiesta igualmente que la matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

- Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso. Incluya un total de 10 a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector.
- Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- Asigne una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde 4 corresponde a la respuesta es excelente, 3 a la respuesta está por arriba del promedio, 2 a la respuesta es de nivel promedio y 1 a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
- Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las

oportunidades y amenazas presentes en su sector.

Tabla No 4: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

OPORTUNIDADES	PE SO	CALIFICACI ÓN	TOTAL, PONDERADO
Financiamiento para las Pymes	0,14	4	0,56
Nuevos procesos productivos.	0,15	4	0,6
Innovaciones operativas.	0,1	3	0,3
Transformación tecnológica.	0,07	4	0,28
Asociatividad empresarial	0,09	4	0,36
AMENAZAS			
Vulnerabilidad ante grandes competidores.	0,09	3	0,27
Saturación del mercado	0,05	2	0,1
Alto consumo de productos sustitutos.	0,06	4	0,24
Variación en la inflación	0,12	2	0,24
Incremento en el costo del combustible.	0,13	3	0,39
Total	1	33	3,34

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Análisis: El valor 3,34 siendo mayor al promedio de 2,5 indica que las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Se da mayor puntaje al financiamiento para las Pymes y nuevos procesos productivos siendo oportunidades empresariales para Comercial Santa Rosa. Estrategia: Implementar el nuevo Logotipo del Comercial Santa Rosa

Se propone la implementación del nuevo logotipo del Comercial Santa Rosa siendo el primer símbolo o elemento gráfico que el cliente o consumidor potencial asocia con el negocio.

PROPUESTA: MODELO ASOCIATIVO DE ADMINISTRACIÓN

Reseña Histórica de la Empresa

En los 80 nace en la ciudad de Riobamba un pequeño emprendimiento anteriormente llamada Centro Comercial La Condamine, empezó con apenas dos personas un par de esposos oriundos de la parroquia rural de Licto, quienes emprendieron en el mundo de los negocios con un capital de 500 sucres aproximadamente equivalentes a unos 5000 dólares en la actualidad, con lo cual apenas se pudo adquirir 1 vitrina y determinados productos en cantidades pequeñas; al ser un emprendimiento nuevo no tenía clientela fija, ni un alto stock de productos para la venta.

En 1981 los propietarios del Comercial la Condamine adquieren un negocio similar que tenía un buen posicionamiento en el mercado, es decir, estratégicamente establecido y con un buen número de clientes. En 1990 esta microempresa se fortalece y comienza una nueva etapa en su vida empresarial, aumentando el volumen de ventas y mejorando el posicionamiento en el mercado.

En el año 1992 los propietarios adquieren un bien inmueble ubicado en el sector de Santa Rosa, en el cual deciden construir una edificación exclusivamente para el funcionamiento del negocio, brindando a sus clientes una infraestructura adecuada y mejor distribución de sus productos, es así que deciden cambiarse a su nuevo local ubicado en las calles Chile 28-37 entre Carabobo y Rocafuerte y además cambiar el nombre por COMERCIAL SANTA ROSA, de acuerdo a la nueva ubicación en el barrio del mismo nombre.

En el año 2002 a raíz de su crecimiento y desarrollo COMERCIAL SANTA ROSA cumple una etapa de transformación, convirtiendo a una empresa con nuevas exigencias tributarias y legales lo que provocó inconvenientes en cuanto a la forma de administración haciendo que de alguna forma se mejore la atención al cliente y la rapidez en facturación a través del uso de medios tecnológicos.

Actualmente la empresa cuenta con 7 personas responsables de la administración, ventas y manejo contable, con puestos multifuncionales y muy poca organización al momento de realizar sus actividades las nuevas exigencias en el mercado han provocado que los propietarios sientan la necesidad de manejar un modelo administrativo eficiente y sobre todo buscar la oportunidad de asociarse con nuevos mercados para poder aplicar de una manera óptima la planeación, organización, dirección y el control de los procesos.

PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL COMERCIAL SANTA ROSA

Estrategia 1: Elaborar e implementar la filosofía institucional

Tabla No 5: Filosofía institucional del Comercial Santa Rosa

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL			
Estrategias	Actividades	Responsabilidad	• Tiempo	Recursos	Costos	Evaluación
Elaborar la misión para el Comercial Santa Rosa	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenerla visible en lugares de mayor concentración del personal. • Difundir por los diferentes medios de comunicación desde el boletín interno hasta la cartelería o las reuniones de equipo. • Motivar al personal a difundir la misión con los clientes. 	Gerente	Semestral	Humanos Tecnológicos Económicos	\$10,00	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personas que tiene conocimiento en la misión.
Elaborar la visión para el comercial Santa Rosa.	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que las actividades y objetivos se encaminen a lograrlo. • Difundir en el personal del Comercial mediante rótulos visibles. • Dar a conocer la visión mediante medios publicitarios para llegar a organismos vinculados con redes empresariales. 	Gerente	Semestral	Humanos Tecnológicos Económicos	\$10,00	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personas que tiene conocimiento en la visión.

Elaborar el código de ética empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar correctamente las relaciones de poder y de respecto en la empresa • Manejar efectivamente la relación con clientes y proveedores • Manejar efectivamente el cumplimiento de las leyes y relación con instituciones estatales • Motivar a una correcta relación con la sociedad, grupos sociales particulares, comunidades específicas 	Gerente	Mensual	Humanos Tecnológicos Económicos	\$10,00	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal que tiene conocimiento que existe un Código de Ética
Identificar los valores que rige el Comercial Santa Rosa	<ul style="list-style-type: none"> • El Gerente y los directivos establecerán los principios y valores como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización. 	Gerente	Mensual	Humanos Tecnológicos Económicos	\$10,00	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de aplicación de los valores
Establecer principios de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Encaminar la satisfacción personal en el trabajo que realiza los empleados de la 	Gerente	Semestral	Humanos Tecnológicos	\$40,00	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de aplicación de los principios de capacitación.

	empresa, procurando su enriquecimiento humano y técnico mediante capacitaciones.			Económico		
Establecer políticas empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Dar cumplimiento a las políticas de calidad con el finde satisfacer las necesidades de los clientes. 	Gerente	Mensual	Humanos Tecnológicos	\$10,00	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de aplicación de las políticas empresariales.
Instituir políticas de selección de puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el respeto de la igualdad de oportunidades, como promover la no discriminación en absoluto. • Evaluar la compensación monetaria de los empleados de acuerdo con su cargo y desempeño • Asegurar que, en el proceso de selección de personal, cada candidato reciba el mismo trato durante todo el proceso 	Gerente	Difusión mensual	Humanos Tecnológicos Económicos	\$20,00	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de aplicación de las políticas de selección de puestos. • Encuesta de satisfacción al personal.

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Elaborar la misión para el Comercial Santa Rosa

El directivo propone crear una misión comercial que se centre en la pregunta: ¿cómo hacerlo? ¿Por qué haces eso? ¿Para qué haces eso? ¿Y qué es realmente? Entender claramente el motivo o razón de su existencia, lo que la empresa quiere lograr en un momento determinado y lo que la diferencia de sus competidores.

Tabla No 6: Misión

Comercial Santa Rosa es una empresa comercializadora de productos de consumo masivo que se fundamenta en la filosofía de satisfacción al cliente a través de redes empresariales con el fin de brindar productos de calidad y buen precio, comprometidos con el progreso social de nuestra ciudad, mejorando la calidad de vida de nuestros colaboradores y sus familias.			
¿Cómo hacerlo?	¿Por qué hace eso?	¿Para qué lo hace?	¿Qué es realmente?

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Actividades

- El Gerente será el encargado de explicar de manera detallada al equipo de trabajo.
- Mantenerla visible en lugares de mayor concentración del personal.
- Difundir por los diferentes medios de comunicación desde el boletín interno hasta la cartelería o las reuniones de equipo.
- Motivar al personal a conocer la misión de Comercial Santa Rosa y difundir entre sus compañeros.
- Motivar al personal a difundir la misión con los clientes.

Elaborar la visión para el Comercial Santa Rosa

El Gerente presenta la necesidad de elaborar la visión del Comercial en base a preguntas relacionadas a ¿Cómo será tu empresa en algunos años?, ¿Cuáles son tus metas a corto, medio y largo plazo?, ¿Cuáles serán los valores y actitudes clave de la empresa?, ¿Qué aspectos para crecer te gustaría conseguir?, con el fin de conocer el propósito final del negocio, su razón de ser, siendo una imagen mental del estado futuro deseable.

Tabla No 7: Visión

<p>Comercial Santa Rosa pretende ser en los próximos 5 años un grupo comercial generador e innovador de valor competitivo con alta presencia en el mercado Riobambeño, destinado a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo de alta calidad, ofreciendo atención personalizada, con excelencia en el servicio y logrando grandes alianzas comerciales.</p>			
<p>¿Cómo será tu empresa en algunos años?</p>	<p>¿Cuáles son tus metas a corto, medio y largo plazo?</p>	<p>¿Cuáles serán los valores y actitudes clave de la empresa?</p>	<p>¿Qué aspectos para crecer te gustaría conseguir?</p>

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Acciones

- Motivar al personal a ilustrarse la visión de la empresa y difundirla entre los clientes potenciales.

- Incentivar a que el personal conozca claramente lo que la empresa desea ser en el futuro.
- Lograr que las actividades y objetivos se encaminen a lograrlo.
- Difundir en el personal del Comercial mediante rótulos visibles.
- Dar a conocer la visión mediante medios publicitarios para llegar a organismos vinculados con redes empresariales.

Elaborar el código de ética empresarial para el Comercial Santa Rosa

El presente código de ética que se desarrolla para el Comercial Santa Rosa por parte de los administradores actuales son una base para los futuros directivos en las cuales estipula que las actividades de la empresa deben llevarse a cabo de acuerdo con los principios éticos y profesionales con el fin de ganar y restaurar la confianza de clientes y público en general de la provincia de Chimborazo. Los empleados del comercial están sujetos a los más altos valores y principios personales y profesionales, compartiendo las responsabilidades detalladas en este Código. Como resultado, nuestro comportamiento siempre estará orientado hacia la integridad, la confianza, la lealtad, el respeto y el aprecio por los demás.

Acciones

1. Manejar correctamente las relaciones de poder y de respeto en la empresa

El activo más importante de Comercial Santa Rosa es su relación con su equipo de trabajo, la relación que se logre mantener con todos sus empleados será clave para ejecutar la estrategia y lograr las metas establecidas, así también esto permitirá lograr alianzas empresariales efectivas en beneficio mutuo.

Aunque los empleados de Comercial Santa Rosa trabajan para satisfacer las necesidades económicas, sus anhelos de realización y desarrollo personal no son menores. Un buen clima laboral es el primer reto de la empresa socialmente responsable, porque la verdadera forma de desarrollarlo es siempre desde adentro. Para lograrlo, se necesita un buen entorno físico, buenas relaciones personales, buena organización y la salud emocional, familiar y social de sus empleados.

Además de esto, existen sistemas de sistemas y procesos de trabajo, participación activa de los empleados en todos los aspectos de la organización, buena comunicación, evaluación del trabajo en equipo, conciencia de equidad, incentivos y recompensas.

2. Manejar efectivamente la relación con clientes y proveedores

Clientes: Los clientes esperan de Comercial Santa Rosa productos de calidad y confían que se cumpla todas las leyes aplicables, así como con los estándares de higiene y calidad.

- Comercial Santa Rosa se siente comprometido con sus clientes y para lograrlo, se ha implementado el sistema de gestión de calidad en la tienda, bodega y centros de distribución.
- Se monitoreará y probará la calidad de los productos a diario para asegurar que se cumplan los estándares.
- Estos controles incluyen la temperatura de los productos, higiene personal, limpieza de nuestros suministros y equipos, protección de los alimentos contra la contaminación y el manejo oportuno de productos no contaminados aptos para la venta.

Comercial Santa Rosa está consciente de que el incumplimiento de las reglas de garantía de calidad puede poner en peligro la salud de clientes y empleados, por lo que debemos ser muy cuidadosos no solo en la misión de sino también en las actividades de nuestros compañeros y proveedores.

Proveedores: Comercial Santa Rosa se esfuerza por instaurar relaciones de confianza a largo plazo con sus proveedores, basándonos en el cumplimiento de los estándares de calidad y actuando de manera responsable, transparente y honesta.

La selección de proveedores se realiza sobre la base de criterios objetivos, que incluyen honradez, calidad, precio, entrega, respeto de los plazos, conformidad del producto, mantenimiento de suministros adecuados, buenas prácticas de trabajo, cumplimiento de leyes y procedimientos, y compras.

Los proveedores que trabajen con el comercial deberán tener una buena reputación y actuar responsablemente de acuerdo con las reglas, regulaciones y leyes. No se efectuará negocios ni se tendrá ninguna relación comercial con personas o empresas que vayan en contra de los estándares legales y / o éticos.

3. Manejar efectivamente el cumplimiento de las leyes y relación con instituciones estatales

En el Comercial Santa Rosa la interacción con el Gobierno significa mejorar la imagen y la fama, impulsar servicios, innovar y, más que nada, manifestar aspectos sobre asuntos relevantes de las políticas públicas. Especialmente, el progreso de interrelaciones constructivas con el Estado y con dirigentes políticos, que contribuyan al diseño de políticas públicas o al perfeccionamiento de las ya existentes, es una práctica de responsabilidad social empresarial.

Asimismo, Comercial Santa Rosa podrá proponer perfeccionamientos para la eficiencia de las instituciones públicas asociadas a su actividad y participar en la solución de inconvenientes sociales, por medio del trabajo grupo con el Régimen (en proyectos de enseñanza, infraestructura, estabilidad, casa y otros temas de interés de la sociedad donde opera).

4. Motivar a una correcta relación con la sociedad, grupos sociales particulares, comunidades específicas

Comercial Santa Rosa pretender formar parte de una red empresarial por lo que debe mantener el respeto y confianza con cada una de ellas. El elemento más importante para crear una red empresarial es construir y mantener lazos de confianza entre empresarios a largo plazo, también se debe tener presente el interés y la participación del grupo que la conforma, para lo cual se debe considerar lo siguiente:

- Claridad en las relaciones

El contexto de cada empresa debe ser clara para todos, retener información creará desconfianza y las alianzas fracasarán. Por supuesto, hay aspectos importantes que siguen siendo confidenciales, siempre que no afecten a la alianza establecida.

- Estrategias de las Partes

En las negociaciones previas a la alianza, se deben dejar claros los motivos estratégicos de cada empresa. Además, cómo se desarrollan las operaciones comunes, se aplican las regulaciones y se monitorean los resultados.

- Participación de las partes interesadas

Una alianza estratégica empresarial sólida requiere la participación de todas las partes interesadas. Cuando una empresa tiene muchos socios generales, se necesita consenso para crear acuerdos. En algunos casos, puede ser necesaria la participación de colaboradores de áreas funcionales relevantes.

Comercial Santa Rosa busca a través de estas estrategias madurar las habilidades de las personas y de las empresas para operar productivamente en una alianza productiva que permita:

- Mejorar las ventas a través de presencia comercial y canales de distribución.
- Desarrollar oportunidades comerciales a través de contactos e intercambio de información.
- Reducir costos, por ejemplo, a través de compras grupales al por mayor.
- Incrementar la capacidad de producción en términos de volumen o economías de escala.
- Obtener el apoyo de organizaciones que promueven iniciativas colectivas.
- Buscar financiación, porque es más fácil en grupo y con plan de negocio estructurado.

5. Incentivar a autoridades y empleados al cuidado del medio ambiente

Comercial Santa Rosa para asegurar la protección del medio ambiente trabajando respetuosamente, previniendo la contaminación y minimizando el impacto ambiental se genera las siguientes políticas:

- Promover la indagación y el desarrollo de tecnologías que contribuyan a mitigar el cambio climático y posibilitar el uso sustentable de los recursos naturales.

- Velar por el cumplimiento de los requerimientos normativos ambientales aplicables en la ciudad de Riobamba y requisitos asumidos voluntariamente por las organizaciones.
 - Instituir indicadores y sistemas de reporte que permitan conocer objetivamente el impacto ambiental de la empresa.
 - Concienciar a los empleados en el cuidado del medio ambiente y promover la participación activa, incluyendo las sugerencias de mejora propuestas por el para impulsar el progreso continuo.
 - Integrar el sistema de gestión medioambiental en la gestión global de Comercial Santa Rosa
 - Identificar metas y objetivos específicos y medibles en el programa ambiental , que podrán ser revisados en función de su desempeño al menos una vez al año.
 - Ejecutar una valoración periódica anual de los aspectos ambientales derivados de nuestras operaciones, con el objetivo de mantener y mejorar continuamente sistemas de gestión ambiental.
 - Respetar la naturaleza y la biodiversidad del entorno en el que se ubica el Comercial Santa Rosa.
6. Establecer pautas de conducta para autoridades y trabajadores del comercial

En el Comercial Santa Rosa, tanto la conducta de los individuos que la componen como la estructura social que se va formando a partir de sus vínculos, giran en torno a valores. En la siguiente tabla, se presentan indicadores/ valores que describen la ética general; ética profesional de gerentes y empleados de la empresa comercial; ética y estrategia, el mercado, para el Estado y para el departamento de compras. Para todos estos indicadores, existe cierto consenso.

Sus descripciones no siguen ningún acuerdo unánime, pero sirven de referencia para que se pueda desarrollar un análisis en profundidad de la situación actual de la empresa y del mercado en cuanto al correcto comportamiento.

Tabla No 8: Indicadores de valores éticos

Niveles	Prohibiciones a respetar antivalores que descartar	Valores positivos que promover
Ética general	Engaña, roba, no traiciones tus promesas, no busques venganza.	<ul style="list-style-type: none"> Honestidad, lealtad, paciencia, dureza, respeto por los hechos, respeto por los demás.
Ética profesional de los dirigentes y asalariados.	No violar: <ul style="list-style-type: none"> Normas legales Confidencialidad de cierta información. Ejercer la libertad de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia al Cliente. Jerarquía fiel. Espíritu de equipo para la escucha, la colaboración, el intercambio de información y el adelanto creativo.
Ética de la empresa	Eliminar: <ul style="list-style-type: none"> Discriminación, nepotismo. Dictadura Clima de opresión Tramitar los trances de intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> Rango basado en habilidades reconocidas. para empleados. Reglas de juego claras, prácticas justas v recompensas. Para consumidores relacionados: Servicio competitivo, duración, confianza, intereses comunes.
Ética y estrategia	Impedir tácticas basadas en: <ul style="list-style-type: none"> Beneficios de un pequeño truco Abuso de marketing Pronóstico de ganancias a corto Plazo Dispensas otorgadas por el apoderado. Coalición y corrupción. 	<ul style="list-style-type: none"> Destreza competitiva a largo plazo basada en: <ul style="list-style-type: none"> Luchar por el adelanto y la excelencia. Conciencia ambiental,
Ética de mercados	<ul style="list-style-type: none"> Fuera del rango del mercado. Violencia, intimidación Fraude, corrupción Crimen interno, Monopolio, privilegio Prácticas antisociales 	<ul style="list-style-type: none"> Averiguación clara y justificación de que nada detiene el desarrollo Regulación del libre mercado Ayudar a las personas afectadas por las perturbaciones del mercado

Para el Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar • Actores comerciales con poder de regalía. • Barreras de entrada a los mercados. • Competencia subvencionada. • Pago por los fallos • Comisiones a los partidos políticos. 	
Para el servicio de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Chantaje en los precios, luego quiebra. • Negocio con acuerdos ilegales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación cliente, proveedor para el progreso competitivo de resultados comparativos.

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Identificar los valores de Comercial Santa Rosa

La empresa comercial Santa Rosa hoy en día para adaptarse al entorno, necesita convertirse en una organización capaz de aprender a lo largo de la vida lo que necesariamente implica pasar de un sistema organizacional a otro, de una cultura organizacional particular a otra, y finalmente del predominio de determinados valores dentro de la empresa sobre otros. Todo esto demuestra que el espíritu de la empresa ha experimentado una transformación real. ¿Cuáles son algunos de estos valores?

Acciones

Excelencia. La excelencia muestra el compromiso de la empresa de tratar siempre de hacer las cosas de la mejor manera posible. Está ligado al concepto de calidad global

Compromiso. El futuro de la empresa no tiene que ser asumido por unas pocas personas, sino por todos los que conforman.

Dignidad. Cada miembro debe ser respetado para ser autónomo y libre y capaz de entablar un diálogo constructivo que le permita dar lo mejor de sí y contribuir a su mejora. La honestidad es lo opuesto a la confianza..

Innovación. Sólo la apuesta constante por la innovación permite garantizar el valor de la excelencia. Saber innovar no se puede dejar al azar, es una habilidad particular que se puede aprende

Confiar: Solo los sistemas basados en la confianza pueden transformarse en sistemas de autotransformación y aprendizaje.

Lealtad. Este valor, como cualquier otro valor, no es sólo una propiedad personal de un individuo, sino también una propiedad sistemática..

Gráfico No 9: Acciones en los valores del Comercial Santa Rosa

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Establecer principios de capacitación para el personal del Comercial Santa Rosa

La formación y capacitación del recurso humano de la empresa Comercial Santa Rosa es de gran interés, conscientes del gran desarrollo tecnológico actual, el personal no puede esperar que sus conocimientos, por altos que sean, le ayuden a continuar con su trabajo.

Si no desea ser desplazado, debe seguir capacitándose en la empresa, adaptando tus conocimientos al ritmo del desarrollo tecnológico y socioeconómico, lo que significa que necesitas una formación continua. Por “principios” nos referimos a todas las reglas y términos de la educación que se aplican a cualquier tipo de enseñanza continua. Por tanto, podemos tratarlos como factores comunes válidos y estables que animarán cualquier acción formativa, señalando que cada acción tendrá sus propias características metodológicas más adecuadas a ella.

Acciones:

Acción 1: Enseñanza concreta	<ul style="list-style-type: none">• Ir de lo concreto a lo abstracto.• Apelar a la observación antes de pasar al razonamiento.• Utilizar lo más frecuentemente posible la forma experimental.
Acción 2: Enseñanza activa	<ul style="list-style-type: none">• Aprender haciendo.• Potenciar el autodescubrimiento.• Favorecer la experiencia personal.• Suscitar la discusión y debate.• No enseñar más de una cosa a la vez.
Acción 3: Enseñanza progresiva	<ul style="list-style-type: none">• Asegurarse de la asimilación de lo enseñado antes de pasar a lo siguiente.• Ir de lo simple a lo complejo.
Acción 4: Enseñanza variada	<ul style="list-style-type: none">• Variedad en los ejercicios y prácticas.• No exigir un esfuerzo demasiado prolongado sobre la misma cuestión.
Acción 5: Enseñanza estimulante	<ul style="list-style-type: none">• Apelar al interés y a las motivaciones personales.• Crear sistemáticamente ocasiones de éxito.• Conseguir que los esfuerzos sean sostenidos hasta conseguir el «éxito».
Acción 6: Enseñanza cooperativa	<ul style="list-style-type: none">• Promover el espíritu de ayuda mutua y de solidaridad.• Corregir inmediatamente los errores.

Gráfico No 10: Principios para una correcta capacitación al personal

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa
Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Establecer políticas empresariales para el Comercial Santa Rosa

El Señor Gerente establece políticas empresariales para el Comercial Santa Rosa siendo estos principios, pautas, formas de pensar y actuar que son aceptados y seguidos por todos los miembros de la empresa. Todos los empleados de la empresa deberán tenerlos siempre en cuenta y actuar de acuerdo con sus intenciones, de esta forma la empresa actuará siempre de manera uniforme.

Acciones:

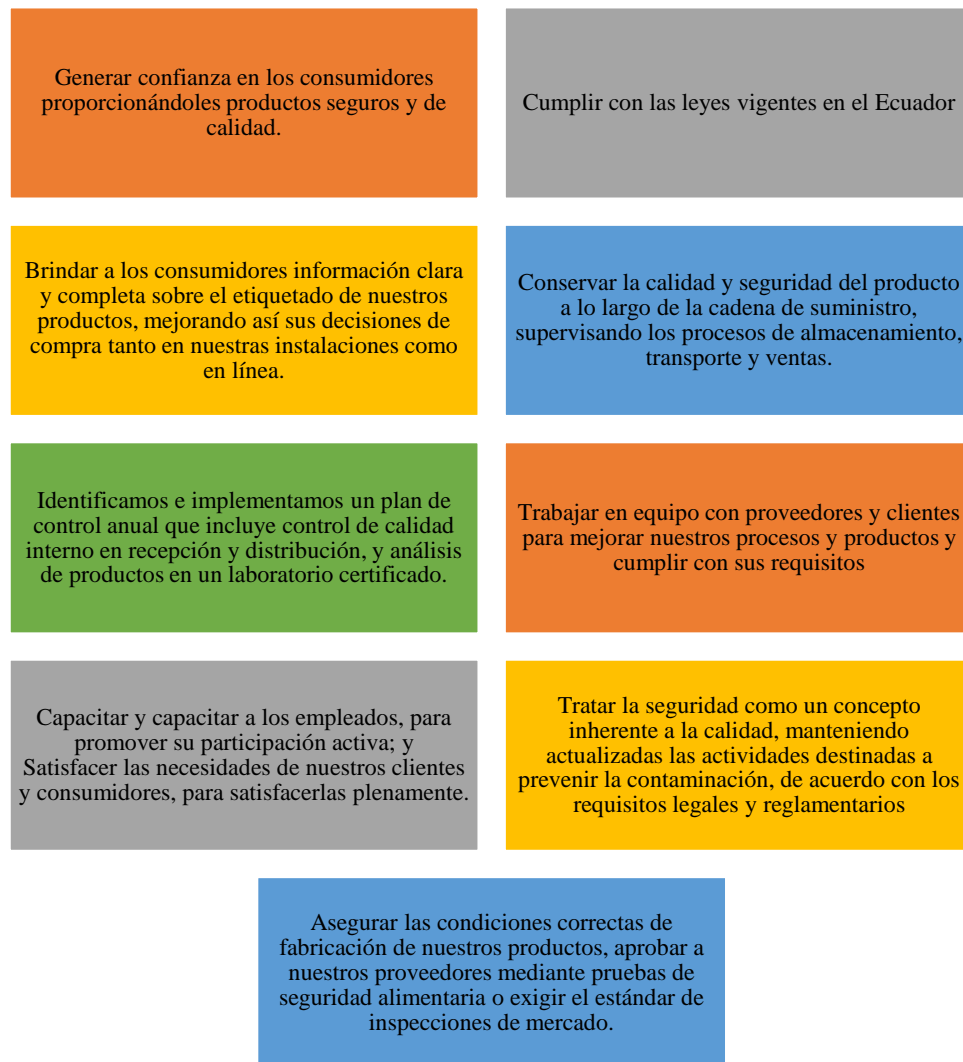


Gráfico No 11: Acciones empresariales del Comercial Santa Rosa

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Instituir políticas de selección de puestos en el personal del comercial.

El Gerente del Comercial Santa Rosa propone generar políticas en el proceso de reclutamiento y selección que admitan la contratación clara y segura de los empleados adecuados para cada puesto, así también que sea una guía para la futura administración, siendo una selección justa y eficiente, para lo cual se recomiendan las siguientes:

Acciones:

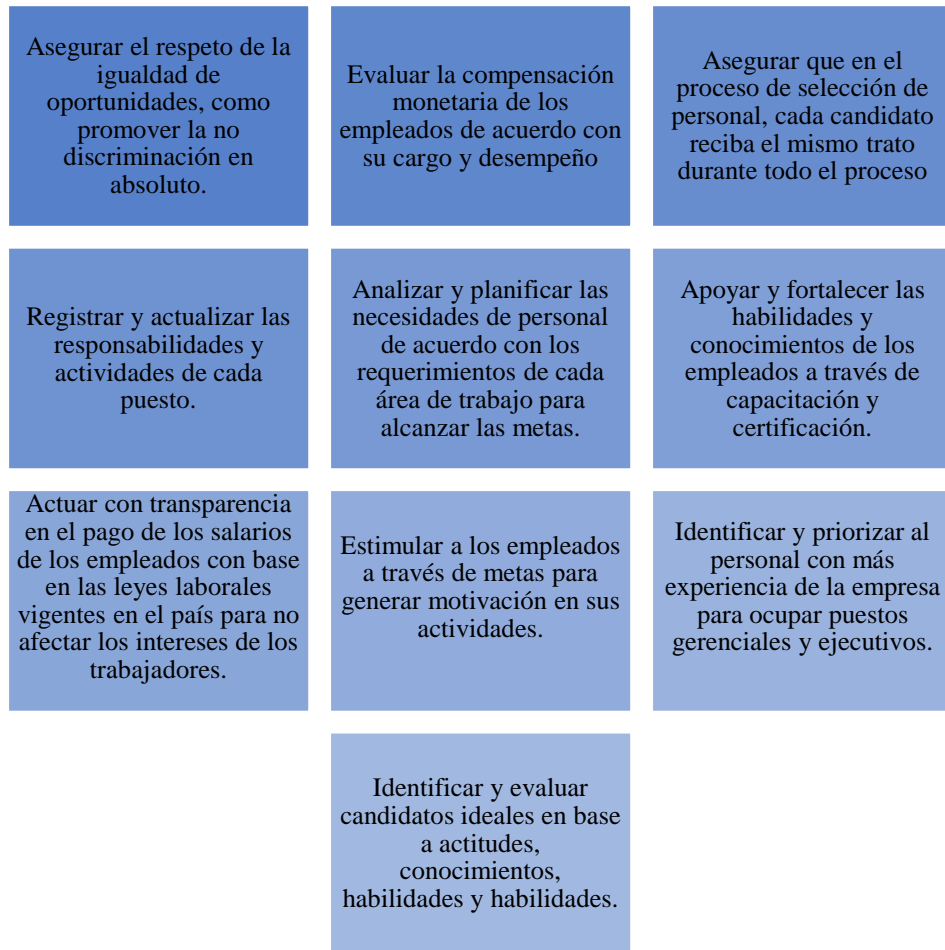


Gráfico No 12: Acciones para la selección de puestos

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Estrategia 2: Elaborar e implementar un organigrama y el manual de funciones

Tabla No 9: Sistema organizacional del Comercial Santa Rosa

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN			CONTROL	
Estrategias	Actividades	Responsabilidad	Tiempo	Recursos	Costos	Evaluación
Diseñar e implementar la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Se socializará el documento a través de una reunión conjunta con los empleados y directivos. Se difundirá en la página web el sistema organizacional de la empresa para que sea conocido por proveedores e inversionistas 	Gerente	Semanal	Humanos Tecnológicos Económico	\$20,00	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de personal que tiene conocimiento de la estructura organizacional.
Diseñar e implementar un manual de funciones	<ul style="list-style-type: none"> El personal directivo de cada área será el responsable de difundir las funciones y jerarquías de cada empleado. Entregar el documento impreso a cada empleado donde consta el departamento al que pertenece y sus funciones. Se visualizará en Gerencia el organigrama mediante una gigantografía para que todo el personal pueda conocer e identificar su puesto de trabajo y quien lo lidera. 	Gerente	Difusión mensual	Humanos Tecnológicos Económicos	\$20,00	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta aplicada al personal para evaluar su relación con el manual de funciones.

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Diseñar e implementar la estructura organizacional de la empresa

Se propone un organigrama funcional para la Empresa Comercial Santa Rosa de tipo vertical que configura la estructura organizativa a partir de las funciones. Parte del líder- propietario del comercial y posteriormente, se divide en áreas o departamentos.

Se ordena de acuerdo a las capacidades de cada empleado con el propósito de que las áreas operen bajo el enfoque general que sigue de la empresa, evitando problemas que afecten la productividad.

En el organigrama propuesto se visualiza los siguientes elementos:

- Principales unidades orgánicas
- División de funciones
- Niveles jerárquicos
- Líneas de autoridad y responsabilidad
- Canales formales de comunicación

El Gerente del Comercial Santa Rosa ha demostrado el interés de elaborar un organigrama que configura la estructura organizativa a partir de las funciones.

Acciones:

- Se socializará el documento a través de una reunión conjunta con los empleados y directivos.
- Cada directivo de cada área será el responsable de difundir las funciones y jerarquías de cada empleado.
- Se difundirá en la página web el sistema organizacional de la empresa para que sea conocido por proveedores e inversionistas.
- Se visualizará en Gerencia el organigrama mediante una gigantografía para que todo el personal pueda conocer e identificar su puesto de trabajo y quien lo lidera.

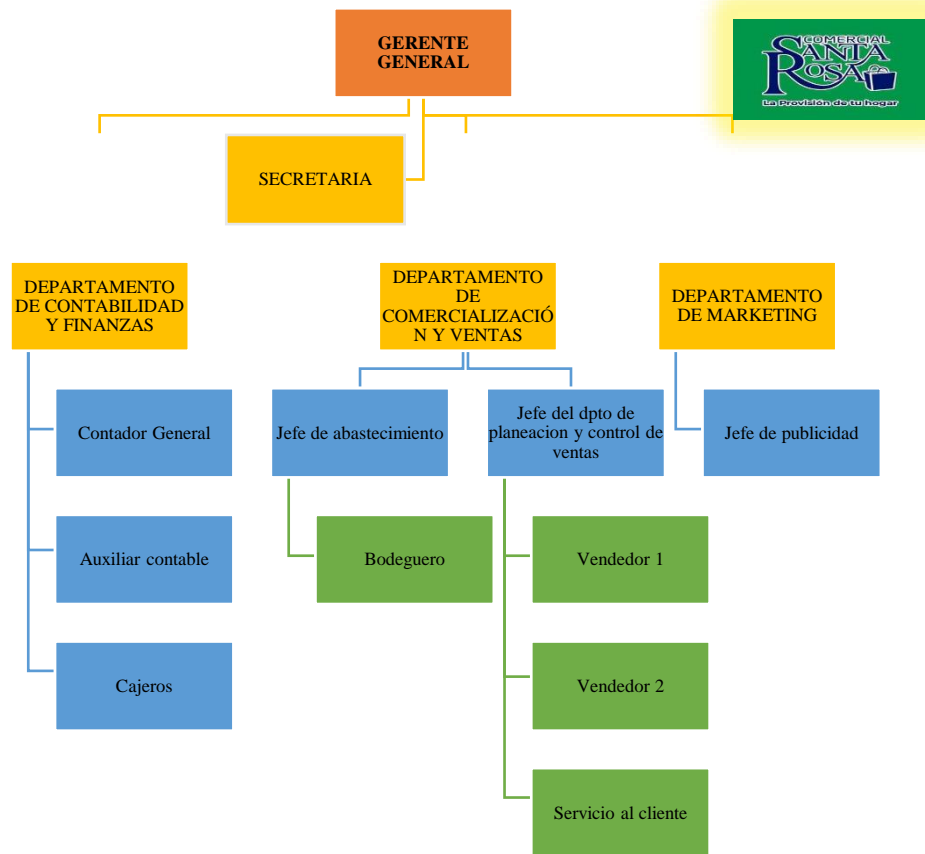



Gráfico No 13: Organigrama estructural

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa


Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Diseñar e implementar un manual de funciones

I. INFORMACIÓN BÁSICA		
PUESTO	Gerente General	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Ninguno	
SUPERVISAR A	Contador, Asistente de compras, supervisor de ventas, jefe de publicidad.	
II. FUNCIÓN GENERAL		
Proyectar, establecer, administrar, controlar, coordinar, diseñar eficientemente estrategias que permitan el logro de los objetivos comerciales, desarrollar actividades de mercadeo y direccionar las condiciones de venta de los productos que se ofrecen en el mercado de Riobamba.		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolle habilidades comerciales para expandir su base de clientes, acrecentar el comercio de la tienda y perfeccionar la rentabilidad. • Alcanzar los objetivos de ventas a través de la capacitación, la motivación, el entrenamiento y la retroalimentación para el personal de ventas • Administrar su negocio y garantice el cumplimiento de las políticas y procedimientos • Mantener su tienda excepcional y cumpla con los criterios de marketing • • Informar sobre predisposiciones de compra, necesidades de los clientes, beneficios y más. • Proponer ideas transformadoras para aumentar la cuota de mercado • • Atender todas las cuestiones que surjan de empleados o clientes (quejas, denuncias, etc.) • Ser un buen ejemplo de buen comportamiento y alto rendimiento • Deberes adicionales de gerente de sucursal según sea necesario 		
REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO		
TÍTULO PROFESIONAL	Msc. Administrador de Empresas o afines	
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en posiciones similares	
APTITUDES	Servicio al cliente Compromiso con la empresa Soluciones inmediatas.	
ACTITUDES	Honestidad Vocación de servicio	

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

II. INFORMACIÓN BÁSICA		
PUESTO	Secretaria	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente	
SUPERVISAR A	Contador, Asistente de compras, supervisor de ventas, jefe de publicidad.	
II. FUNCIÓN GENERAL		
Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecida, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir en el área de mercadeo.		
IV. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Administración de agenda: Es responsabilidad de la secretaria conservar al día la agenda del individuo para la cual labora. Teniendo en cuenta que debe ser muy eficiente en no dejar pasar algún evento importante. • Atención al público: Debería contestar las llamadas y registrar la razón de las mismas, así como todos esos datos que le permitan a su empleador hacer un efectivo seguimiento del tema. • Administración de documentos: Además de ser el individuo que obtiene y gestiona la correspondencia de su líder, una secretaria redacta, lee, responde correos y archiva la más grande parte de las cartas, notificaciones, memorandos y correos electrónicos de su empleador. • Organización de la oficina: La secretaria debería organizar y conservar en la empresa los conjuntos y el mobiliario de la oficina: teléfonos, fotocopiadoras, impresoras, proyectores, muebles, archivadores, entre otros. • Preparación de presentaciones: Comúnmente un ejecutivo debería exponer sus informes a modo de presentaciones que resuman y jerarquicen la información. Para esta labor frecuente solicitar ayuda a su secretaria a cargo. 		
REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO		
TÍTULO PROFESIONAL	Ing. Administrador de Empresas o afines	
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en posiciones similares	
APTITUDES	Ser amable y ejecutiva. Capacidades de secretariado administrativo. Capacidades para la organización.	
ACTITUDES	Honestidad Vocación de servicio	

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa


Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

I. INFORMACIÓN BÁSICA		
PUESTO	Contador General	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General	
SUPERVISAR A	Auxiliar contable	
II. FUNCIÓN GENERAL		
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de organizar, administrar, coordinar y controlar todas las actividades de gestión y financiación de la empresa 		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar documentos legales y registros corporativos. • Constituir, dirigir, integrar y controlar los procesos de control interno, las decisiones de recursos contables y financieros y las recaudaciones de los sistemas presupuestarios. • Clasificar y controlar el desarrollo y ejecución eficiente de las actividades económicas del sector. • Considerar y aprobar programas anuales de costos y mantenimiento. • Comunicar a la alta dirección planes de desarrollo que permitan el cumplimiento de las políticas vigentes. • Analiza datos financieros, gestiona métricas y proporciona información según lo solicite la alta dirección. • Realizar auditorías internas periódicas para confirmar el curso normal de las transacciones financieras. • Participar en el plan anual de metas y objetivos de la organización. • Presentar un informe anual a la dirección. 		
REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO		
TÍTULO PROFESIONAL	Ing. Contabilidad y Auditoría	
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años	
APTITUDES	Creativo, disciplinado, visionario,	
ACTITUDES	Capacidad de síntesis, trabajo en equipo, liderazgo.	


Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

I. INFORMACIÓN BÁSICA		
PUESTO	Auxiliar Contable	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Contador	
SUPERVISAR A	Cajero	
II. FUNCIÓN GENERAL		
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene por objeto recopilar, clasificar y registrar de manera sistemática y ordenada los hechos económicos de acuerdo con los principios contables y las leyes contables y tributarias de las empresas, y obtener y promover información financiera genuina, adecuada y oportuna. Gestión y análisis y toma de decisiones. 		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Crea asientos contables según sea necesario. • Revisar y controlar los registros contables de recibos. • Registro de libro diario. • Registro de libro mayor. • Creación de ajustes bancarios. • Implementación de retenciones de impuestos e IVA. • Registro y seguimiento de retenciones y retenciones fiscales en Excel. • Asientos contables para el sistema contable seleccionado • Análisis de cuentas por cobrar y por pagar entre resultados. 		
REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO		
TÍTULO PROFESIONAL	Formación de tercer nivel, últimos años de carrera en Contabilidad, Auditoría o Finanzas	
EXPERIENCIA	1 año en actividades similares	
APTITUDES	Creativo, disciplinado, visionario,	
ACTITUDES	Capacidad de síntesis, trabajo en equipo, liderazgo.	

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa


Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

I. INFORMACIÓN BÁSICA		
PUESTO	Cajeros	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Auxiliar Contable	
SUPERVISAR A	Ninguno	
II. FUNCIÓN GENERAL		
Recibe y entrega, dinero en efectivo, cheques, giros y otros documentos de valor para lograr el cobro de ingresos del establecimiento y la cancelación de los pagos en efectivo asociados, dependiendo del objeto de cada transacción		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y entrega de cheques, efectivo, depósitos bancarios y otros documentos de valor. • Opere su computadora o caja registradora para registrar directamente los movimientos de depósito y retiro. • Proporciona a su gerente los movimientos de efectivo diarios. • Cumplir con las políticas y procedimientos generales de seguridad establecidos por la empresa. • Mantener ordenados los equipos y áreas de trabajo y reportar anomalías. • Realiza otras tareas asignadas. 		
REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO		
TÍTULO PROFESIONAL	Bachiller, curso de contabilidad general, cursos para cajeros.	
EXPERIENCIA	2 año en actividades de ventas	
APTITUDES	Entusiasta, comunicativo, analista, responsable, amable, carismático.	
ACTITUDES	Contabilidad general, técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora y calculadora. Procedimientos de caja. Programas de computación aplicables en caja.	

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa


Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

I. INFORMACIÓN BÁSICA		
PUESTO	Jefe de adquisiciones	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente	
SUPERVISAR A	Bodeguero, Perchero	
II. FUNCIÓN GENERAL		
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar, gestionar y validar las compras que requiera su empresa, en la cantidad y condiciones especificadas, en la calidad requerida y al precio más alto que permita el mercado, tanto en actividades productivas como en el resto de actividades de la empresa. 		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Negociar la adquisición de consumibles para afirmar que el espacio de producción sea entregado a tiempo. • Si es necesario, devolución al proveedor y reclamos en colaboración con el almacén. • Mantener relaciones cercanas con los proveedores y construir alianzas estratégicas (socios comerciales) para promover beneficios mutuos en la comercialización del producto • Encontrar proveedores, negociar y mantener catálogos actualizados • Soporte a proveedores directamente y/o por teléfono • Seguimiento e informes sobre el logro de los objetivos de compra • Realizar un seguimiento de las devoluciones de materiales que llegan por mal estado o, en su caso, no conformes con el pedido, y solicitar un descuento asociado al proveedor. 		
REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO		
TÍTULO PROFESIONAL	Licenciatura en administración, negocios internacionales, comercio, logística o carrera afín	
EXPERIENCIA	3 años	
APTITUDES	Analítico, organizado, trabajo en equipo, comunicación asertiva.	
ACTITUDES	Manejo de Office, conocimiento en adquisición de productos, experiencia en logística.	


Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

I. INFORMACIÓN BÁSICA		
PUESTO	Bodeguero	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Jefe de adquisiciones	
SUPERVISAR A	Ninguno	
II. FUNCIÓN GENERAL		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir, almacenar y mover mercancías internamente de manera eficiente y óptima para realizar actividades comerciales. 		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación y protección del producto. • Mantener el almacén limpio y ordenado • Revisiones de la rotación adecuada de productos por parte de personas mayores • Distribuir correctamente los productos para ahorrar espacio y acelerar la entrega. cerveza. • Solicitar las compras oportunamente para la mantención de stock mínimo, de esta forma evitar quiebres de existencias en bodega. • Controlar e informar oportunamente el estado de las mercaderías siniestradas y otras irregularidades encontrad 		
REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO		
TÍTULO PROFESIONAL	Conocimiento en administración de bodega (Licencia de enseñanza media técnica profesional o industrial).	
EXPERIENCIA	2 año en actividades de ventas	
APTITUDES	Responsabilidad, puntualidad,	
ACTITUDES	Capacidad para planificar, ser proactivo, capacidad para trabajar en equipo.	


Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)


I. INFORMACIÓN BÁSICA		
PUESTO	Jefe de Dpto. de planeación control de ventas	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente	
SUPERVISAR A	Coordinador del servicio al cliente	
II. FUNCIÓN GENERAL		
<ul style="list-style-type: none"> Planificar, organizar, dirigir, gestionar y coordinar estrategias y programas de venta adecuados a los mercados objetivos. 		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> Gestionar directamente los asuntos relacionados con nuestra participación en licitaciones, concursos abiertos y/o convocatorias ofrecidas en el mercado de mensajería. Evaluar el registro y desarrollo de las ventas de productos de primera necesidad y afines. Realizar la planificación y gestión de ventas. Diseñar lineamientos y estrategias para la recolección de comunicados de empresas, instituciones públicas y privadas. Evaluar los controles desarrollados para el logro de los objetivos de planificación y ventas y la satisfacción del cliente. Proponer políticas de venta evaluadas según estudios de mercado y líneas complementarias. Participar en la planificación de la gestión y elaboración del presupuesto anual. Elaborar proyectos normativos de los departamentos de su competencia. Notificación al área operativa sobre la interrupción del servicio para clientes comerciales. 		
REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO		
TÍTULO PROFESIONAL	Profesional en Administración de Empresas	
EXPERIENCIA	2 año en actividades de ventas	
APTITUDES	Entusiasta, comunicativo, analista.	
ACTITUDES	Motivar al equipo de trabajo, capacidad de analizar y resolver problemas, manejo de grupo.	

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

I. INFORMACIÓN BÁSICA		
PUESTO	Vendedores	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Jefe de Dpto. de planeación control de ventas	
SUPERVISAR A	Ninguno	
II. FUNCIÓN GENERAL		
<ul style="list-style-type: none"> • Detener consumidores existentes, atraer nuevos clientes, conseguir ventas específicas, conservar o perfeccionar su colaboración en el área de ventas y lograr beneficios o ganancias específicas 		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Tener suficiente conocimiento de las características del producto (valor, durabilidad, características, estética, practicidad, etc.). • Establecer una conexión entre el cliente y la empresa. • Desarrollar estrategias para atraer y retener la atención del cliente. • Asesoramiento a clientes. • Realice demostraciones y anuncios. 		
REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO		
TÍTULO PROFESIONAL	Conocimiento en el área de ventas, en la captación de clientes, etc. (técnico en nivel superior administrativo especialidad ventas)	
EXPERIENCIA	1 años de experiencia	
APTITUDES	Entusiasta, comunicativo, analista.	
ACTITUDES	Motivar al equipo de trabajo, dotes de comunicación, capacidad de analizar y resolver problemas, manejo de grupo.	


Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa
Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

I. INFORMACIÓN BÁSICA		
PUESTO	Coordinador del servicio al cliente	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Jefe de Dpto. de planeación control de ventas	
SUPERVISAR A	Ninguno	
II. FUNCIÓN GENERAL		
Mantenga el espacio de almacenamiento y las perchas en stock y organícelos visualmente.		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de equipos de trabajo en el área de atención al cliente • Hablar en nombre del departamento de servicio al cliente en todas las reuniones internas y externas. • Llevar un registro de la lista de clientes que se han recibido. • Incentivar y motivar a los equipos de trabajo que la conforman. • Diseñar y mantener estrategias de comunicación que permitan a los equipos de trabajo identificar claramente las metas del servicio bajo el liderazgo. • Prestar la debida atención a los clientes y proveedores para encontrar información sobre problemas, alternativas de solución y consejos para cada uno. 		
REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO		
TÍTULO PROFESIONAL	Formación de tercer nivel, últimos años de carrera en Finanzas o Marketing	
EXPERIENCIA	2 año en actividades de ventas	
APTITUDES	Entusiasta, comunicativo, analista.	
ACTITUDES	Motivar al equipo de trabajo, dotes de comunicación, capacidad de analizar y resolver problemas, manejo de grupo.	

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

DEPARTAMENTO DE MARKETING

I. INFORMACIÓN BÁSICA		
PUESTO	Jefe de publicidad y marketing	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente	
SUPERVISAR A	Servicio al cliente	
II. FUNCIÓN GENERAL		
<ul style="list-style-type: none"> • Su propósito principal es conocer el mercado para desarrollar nuevos productos que incrementen la rentabilidad del Comercial Santa Rosa. 		
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer un plan integral de mercadeo que incluya metas de producto, estrategias y programas de mercadeo ofrecidos por Comercial Santa Rosa. • Planear políticas de mercado y sectoriales para optimizar los servicios de marketing que presta la empresa. • Desarrollar una estrategia de promoción basada en su mezcla de marketing. • Liderar, coordinar, administrar y evaluar el desarrollo de programas y campañas publicitarias para los servicios de marketing en los diferentes departamentos. • Evaluar permanentemente los resultados de ventas • Describir las políticas de comunicación interna y externa. • Realizar actividades para evaluar la aceptación de opiniones sobre la imagen de la Empresa Comercial Santa Rosa. 		
REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO		
TÍTULO PROFESIONAL	Formación de tercer nivel en Finanzas o Marketing	
EXPERIENCIA	3 años de experiencia	
APTITUDES	Entusiasta, comunicativo, analista.	
ACTITUDES	Motivar al equipo de trabajo, dotes de comunicación, capacidad de analizar y resolver problemas, manejo de grupo.	

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Estrategia 3: Establecer técnicas de comercialización

Tabla No 10: Técnicas de comercialización

PLANEACIÓN		ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN		CONTROL		
Estrategias	Actividades	Responsabilidad	Tiempo	Recursos	Costos	Evaluación	
Instaurar políticas de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un stock de inventarios, que sea lo necesario para cubrir desviaciones de ventas. Establecer productos que tienen más rotación, para proporcionar mayor atención con el fin de no quedar desabastecido. 	Departamento de comercialización y ventas	de Difusión mensual	Humanos Tecnológicos Económicos	\$50,00	(Ventas del periodo actual-ventas del periodo anterior) / ventas del periodo anterior *100	
Fijar políticas de precios	<ul style="list-style-type: none"> Se propone utilizar precios con decimales en productos que tienen poco consumo o están próximos a caducar, los compradores suelen mirar el primer dígito del precio, por lo que un producto con un precio de 2,99 dólares se mostrará como 2 dólares, no 3 dólares. Además, esta diferencia de un centavo califica la percepción del precio o el precio de un 	Departamento de comercialización y ventas	de Difusión mensual	Humanos Tecnológicos Económicos	\$40,00	(Facturación mes actual- facturación mes pasado) / facturación mes pasado*100	

producto, porque se interpreta como un descuento.

- Se propone utilizar Price Skimming Strategy es decir fijar precios altos en productos nuevos y atractivos ya sea en productos alimenticios, plásticos u hogar el objetivo de esta estrategia es tener un alto margen de beneficio para cubrir la investigación y el desarrollo. Cuando se satisface la demanda, se pueden bajar los precios y aprovechar otros segmentos más sensibles a los costos.
-

Crear políticas de promoción

- Cupón: Se entregará cupones a las personas que visiten por primera vez el sitio web de la marca e ingresa su correo electrónico para suscribirse a su boletín de ofertas y novedades.
- Descuentos: Se aplicará descuentos a productos de alimentación que estén

Departamento de comercialización y ventas

Departamento de marketing

Mensual

Humanos

Tecnológicos

Económico

\$30,00

(Ventas del periodo actual-ventas del periodo anterior) / ventas del periodo anterior *100

próximos a vencer con el fin de deshacerse y obtener nuevos en inventarios.

- Técnica sampling: mediante una correcta gestión con los proveedores del Comercial Santa Rosa para que ofrezcan a los clientes una prueba de su producto mediante distribución gratuita de pequeñas muestras o por una pequeña tarifa, para que se familiarice y lo compren de forma voluntaria.

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Instaurar políticas de ventas

- Establecer un stock de inventarios, que sea lo necesario para cubrir desviaciones de ventas.
- Establecer productos que tienen más rotación, para proporcionar mayor atención con el fin de no quedar desabastecido.
- Proporcionar cestos o carritos grandes aumentará la cantidad de productos que el cliente desee adquirir.
- Utilizar demostraciones del producto o muestra gratis estimula al cliente a adquirir el producto.
- Es fundamental orientar al comprador hacia un producto u otro. Primero, los artículos que se desea exhibir o vender deben estar a la altura de los ojos. En cambio, los artículos que podrían ser una compra alternativa estarán más ocultos.
- Los artículos de primera necesidad (huevos, verduras, leche, agua ...) deben estar siempre en la parte más alejada de la tienda, y así obligar al comprador a navegar por toda la superficie y adquirir aquellos que no sean predecibles.
- Los productos consumibles de la tienda, como pasteles, confitería o alimentos listos para comer, deben colocarse en la tienda aprovechando su mayor impacto visual.
- Peculiaridades en la caja. A menudo puede encontrar chicle, chocolates y caramelos justo al lado del mostrador de pago. Debido a que estamos en línea y tenemos poco tiempo, "tendemos a usar estos productos como si fuera un capricho.
- Aumentar líneas de productos como plásticos, cárnicos, embutidos, hortalizas, frutas, artículos de hogar.

Fijar políticas de precios

- Se propone utilizar precios con decimales en productos que tienen poco consumo o están próximos a caducar, los compradores suelen mirar el primer dígito del precio, por lo que un producto con un precio de 2,99 dólares se mostrará como 2 dólares, no 3 dólares. Además, esta diferencia de un centavo califica la percepción del precio o el precio de un producto, porque se interpreta como un descuento.
- Se propone utilizar Price Skimming Strategy es decir fijar precios altos en productos nuevos y atractivos ya sea en productos alimenticios, plásticos u hogar el objetivo de esta estrategia es tener un alto margen de beneficio para cubrir la investigación y el desarrollo. Cuando se satisface la demanda, se pueden bajar los precios y aprovechar otros segmentos más sensibles a los costos.

Crear políticas de promoción

- **Cupón:** Se entregará cupones a las personas que visiten por primera vez el sitio web de la marca e ingresa su correo electrónico para suscribirse a su boletín de ofertas y novedades.

- **Descuentos:**

Las rebajas se aplican a los comestibles cerca de la fecha de vencimiento, retirándolos y reponiendo nuevos productos. Los descuentos se aplican mediante precios tachados. En este caso, el precio original del producto se muestra con una cruz junto al nuevo precio para que los clientes puedan comparar. Atrae nuevos clientes con promociones continuas y administra la rotación de inventario.

Técnica sampling:

Mediante una correcta gestión con los proveedores del Comercial Sant Rosa para que ofrezcan a los clientes una prueba de su producto mediante distribución gratuita de pequeñas muestras o por una pequeña tarifa, para que se familiarice y lo compren de forma voluntaria.

Estrategia 4: Difundir la marca a través de medios publicitarios

Tabla No 11: Difusión de la marca a través de medios publicitarios

PLANEACIÓN		ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN		CONTROL		
Estrategias	Actividades	Responsabilidad	Tiempo	Recursos	Costos	Evaluación	
Implementar el nuevo Logotipo del Comercial Santa Rosa	<ul style="list-style-type: none"> Difundir la marca en el local a través de rótulos Difundir el logotipo a través de medio publicitarios Implementarlo en los souvenirs publicitarios. Usarlos frecuentemente en redes sociales y página web correspondiente. 	Departamento de marketing	Difusión mensual	Humanos Tecnológicos Económicos	\$50,00	Encuesta a clientes para conocer la difusión del logotipo.	
Impulsar el uso de tarjeta de presentación	<ul style="list-style-type: none"> Entrega a clientes identificados como potenciales Entrega a gerentes de restaurantes y hoteles ofreciendo productos de consumo masivo Entrega a posibles empresas aliadas de Comercial Santa Rosa 	Departamento de marketing	Mensual	Humanos Tecnológicos Económico	\$30,00	Cantidad de clientes del periodo / Cantidad de clientes del periodo anterior *100.	

Proponer la creación de una página web	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir la línea de productos que ofrece la empresa para satisfacer las necesidades de los posibles consumidores. • Dar a conocer la filosofía institucional que maneja la empresa y lo que prevé ser en el futuro. • Identificar los productos destacados de la semana, incentivando su adquisición. • Ofertar productos con descuentos y promociones 	Departamento de marketing	Anual	Humanos Tecnológicos Económico	Se propone contratar un diseño web express ideal (Publiket, 2022) para emprendedores a un costo de \$290,00 + IVA	Número de visitantes que recibió la página en el último mes.
Proponer la elaboración de souvenir como medio promocional.	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir los souvenirs en fechas especiales como navidad y aniversario del Comercial. • Entrega de obsequios a clientes fieles. • Entrega de obsequios por un monto mayor a \$300 por cliente. 	Departamento de marketing	Semestral	Humanos Tecnológicos Económico	Pago souvenir \$150,00	Total, de clientes nuevos/ (Total de clientes a partir de la entrega de souvenir)

Fuente: Empresa Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Implementar el nuevo Logotipo del Comercial Santa Rosa



Gráfico No 14: Logotipo del Comercial Santa Rosa

Fuente: <https://studio.tailorbrands.com/business>

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Acciones:

- Difundir la marca en el local a través de rótulos
- Difundir el logotipo a través de medio publicitarios
- Implementarlo en los souvenirs publicitarios.
- Usarlos frecuentemente en redes sociales y página web correspondiente
- Etiquetarlos en productos de marca blanca

Impulsar el uso de tarjeta de presentación empresariales

Una tarjeta de presentación es una herramienta imprescindible y sumamente importante, pues no es más que una carta de presentación a la hora de establecer un primer contacto con alguien interesado en el producto y servicio que ofrece Comercial Santa Rosa.



Gráfico No 15: Propuesta tarjeta de presentación

Fuente: <https://studio.tailorbrands.com/brands/6534646111/websites/start>

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Acciones

- Entrega a clientes identificados como potenciales
- Entrega a gerentes de restaurantes y hoteles ofreciendo productos de consumo masivo
- Entrega a posibles empresas aliadas de Comercial Santa Rosa
- Entrega a proveedores que distribuyen productos de mayor consumo.
- Entrega a gerente de las empresas ubicadas en la provincia de Chimborazo con el fin de ofertar productos para canastas navideñas.

Proponer la creación de una página web para el Comercial

La empresa Comercial Santa Rosa debe trabajar para proteger su marca, no solo para hacerla visible, sino también para crear un cierto valor para los usuarios, se propone la elaboración de una página web donde se pueda brindar toda la información posible de la empresa tanto en su parte administrativa como operacional, detallando la línea de productos que ofrece, sus ofertas y descuentos.

Se propone contratar un diseño web express ideal (Publiket, 2022) para emprendedores a un costo de \$290,00 + IVA que contiene:

- Estructura de 3 páginas (página interna, sección)
- Diseño receptivo (versión para teléfonos, tabletas, televisores inteligentes)
- Registro en motores de búsqueda (indexación en todos los motores de búsqueda)
- Dominio de nivel superior (Extensions.com.net.or)
- Alojamiento profesional (alojamiento de almacenamiento de 5 GB)
- Correo electrónico corporativo (dos cuentas de correo electrónico)
- Contenido multimedia: (enlaces a galerías de fotos, videos, redes sociales)

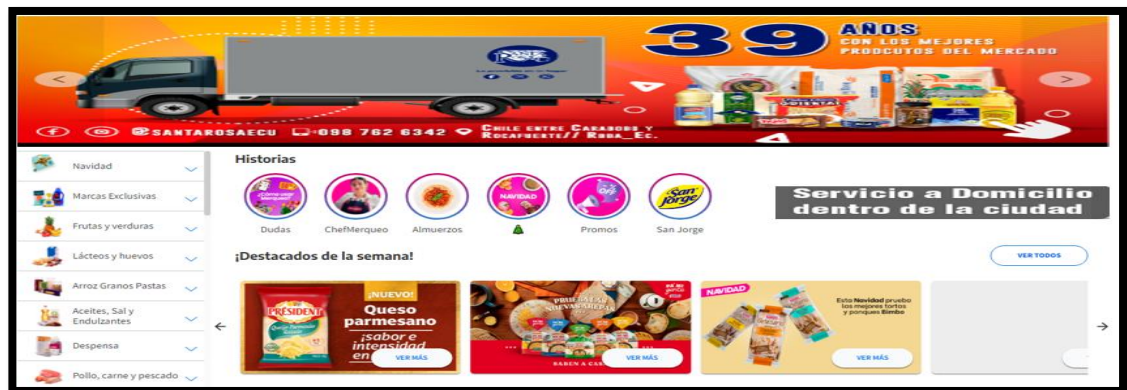


Gráfico No 16: Propuesta sitio web

Fuente: <https://studio.tailorbrands.com/brands/6534646111/websites/start>

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Acciones

- Difundir la línea de productos que ofrece la empresa para satisfacer las necesidades de los posibles consumidores.
- Dar a conocer la filosofía institucional que maneja la empresa y lo que prevé ser en el futuro.
- Identificar los productos destacados de la semana, incentivando su adquisición.
- Ofertar productos con descuentos y promociones.
- Visualizar recetas preparadas con productos que comercializa Comercial Santa Rosa.

Proponer la elaboración de Souvenir como medio promocional

Los obsequios promocionales serán un medio de comunicación continua entre Comercial Santa Rosa y sus clientes. Se trata de artículos que atraen la atención de los consumidores y promueven el posicionamiento de marca de la empresa en el mercado.



Gráfico No 17: Souvenir publicitarios

Fuente: <https://studio.tailorbrands.com/brands/6534646111/websites/start>

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Acciones

- Se entrega souvenir al cliente que adquiera un valor mayor a \$200 dólares.
- Se entrega souvenir por el aniversario del Comercial Santa Rosa a los clientes que han demostrado fidelidad en sus compras.
- Se ofrece souvenir en época navideña a empresas o entidades que adquieran canastas navideñas para sus trabajadores.
- Se distribuye souvenir por sorteos que se efectúe en el Comercial Santa Rosa entre clientes potenciales.

Aspectos a considerar para una eficiente dirección y control de Comercial Santa Rosa

El Comercial Santa Rosa identifica la dirección como el corazón de la administración, dado que realiza todos los movimientos para que todas las áreas funcionen sinérgicamente. En esta etapa el Gerente implica el proceso de influir sobre el personal para que contribuyan a las metas del negocio y del grupo de trabajo, se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

Principios de la dirección en el Comercial Santa Rosa

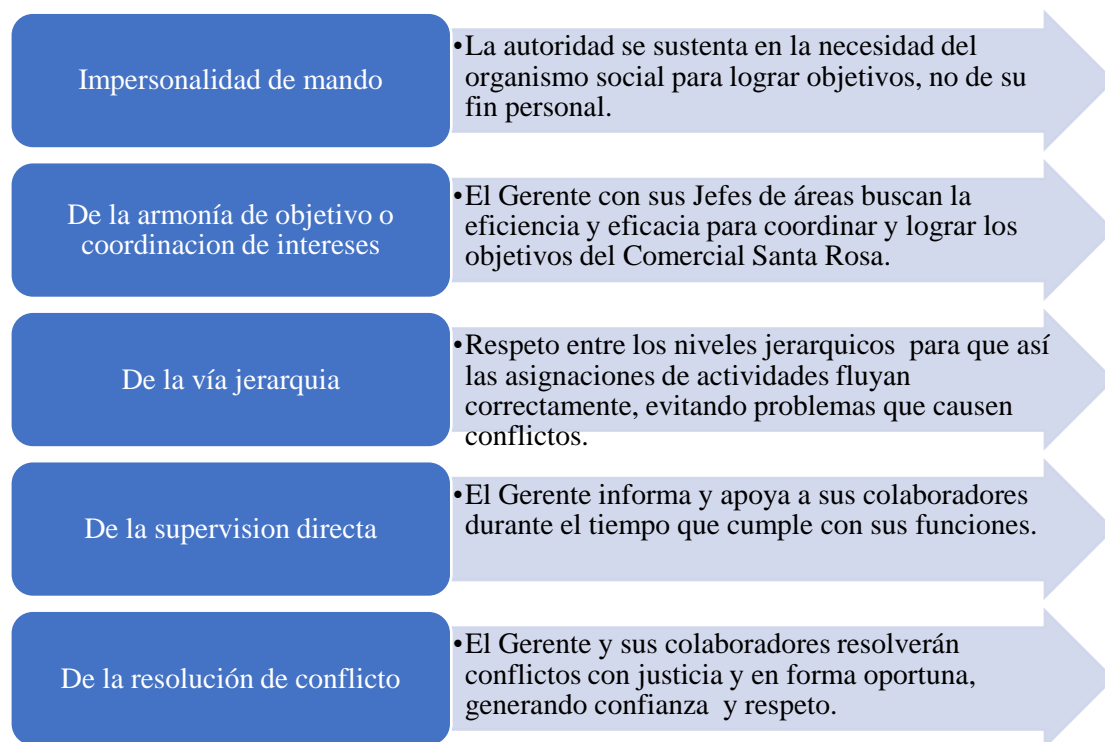


Gráfico No 18: Principios de dirección en el Comercial Santa Rosa

Fuente: Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Etapas de la dirección que cumple el Comercial Santa Rosa

Supervisión

La inspección en el Comercial Santa Rosa tiene relación con la dirección y orientación de los empleados, a través de ella se orientan a actuar o alcanzar las metas organizacionales.

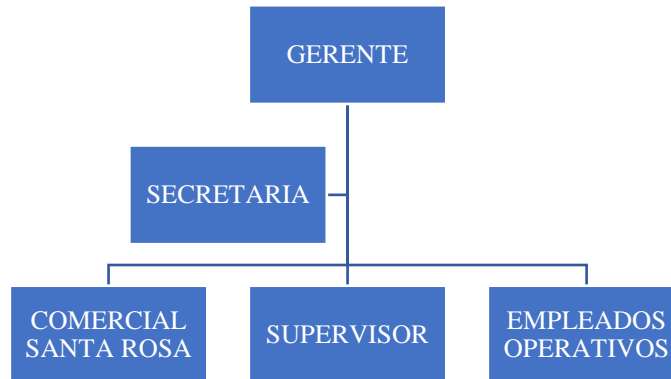


Gráfico No 19: La supervisión en el Comercial Santa Rosa

Fuente: Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

La gestión en relación con el supervisor significa que el supervisor es una persona importante en la gestión o en la toma de decisiones, que es importante para supervisar el trabajo, descifrar la política de la empresa y, en general, realizar el trabajo.

En la Figura 35 se puede evidenciar que el supervisor es de gran importancia, porque como plataforma para involucrar a la alta dirección con los trabajadores de la Comercial Santa Rosa.

Comunicación

Comercial Santa Rosa utiliza comunicación informal que se origina en grupos empresariales y no utiliza canales formales. Este tipo de comunicación pretende apoyar la comunicación formal porque las personas son miembros de toda la empresa y se identifican a través de ella. Origen para la realización de su trabajo.

Dentro de los tipos de comunicación se utiliza la comunicación vertical es un tipo de flujo de información entre miembros de la organización en diferentes niveles en la jerarquía de la organización. Se puede utilizar tanto hacia arriba como hacia abajo. A diferencia de la comunicación horizontal, la comunicación vertical tiene en cuenta la estructura organizativa y no permite que la información se transmita de ninguna otra forma (por ejemplo, sin pasar por el superior jerárquico).

Este tipo de comunicación se llevará a cabo especialmente en forma de textos (correos electrónicos, informes o notas) para rastrear información. Sin embargo, la comunicación oral vertical también es un aspecto importante, ya que es una forma más directa de transmitir ideas o mensajes.

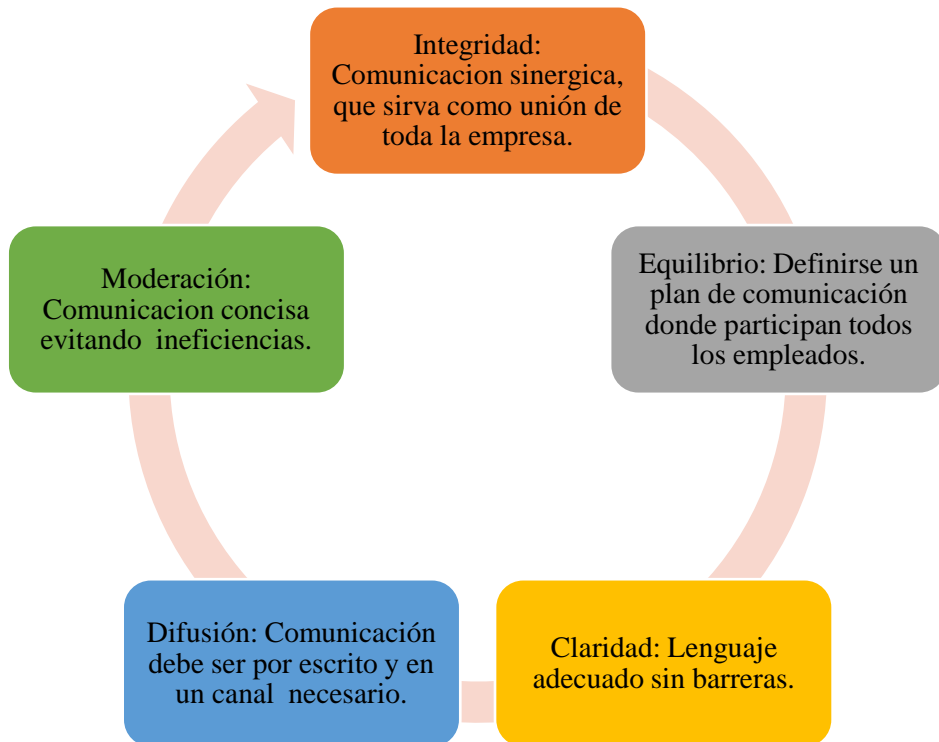


Gráfico No 20: Requisitos para una buena comunicación

Fuente: Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

Liderazgo

Para comercial Santa Rosa, el liderazgo influye en las personas para que realicen sus actividades de manera eficiente. Es un proceso que motiva a otros y les ayuda a trabajar duro para alcanzar sus metas organizacionales. El estilo de liderazgo utilizado es democrático o participativo. En otras palabras, es un estilo que anima a los empleados a participar consultando con los empleados sobre posibles acciones y decisiones. Este tipo de líder acude a otros líderes que toman sus propias decisiones, pero consulta con sus subordinados de antemano.



Gráfico No 21: Características del liderazgo

Fuente: Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

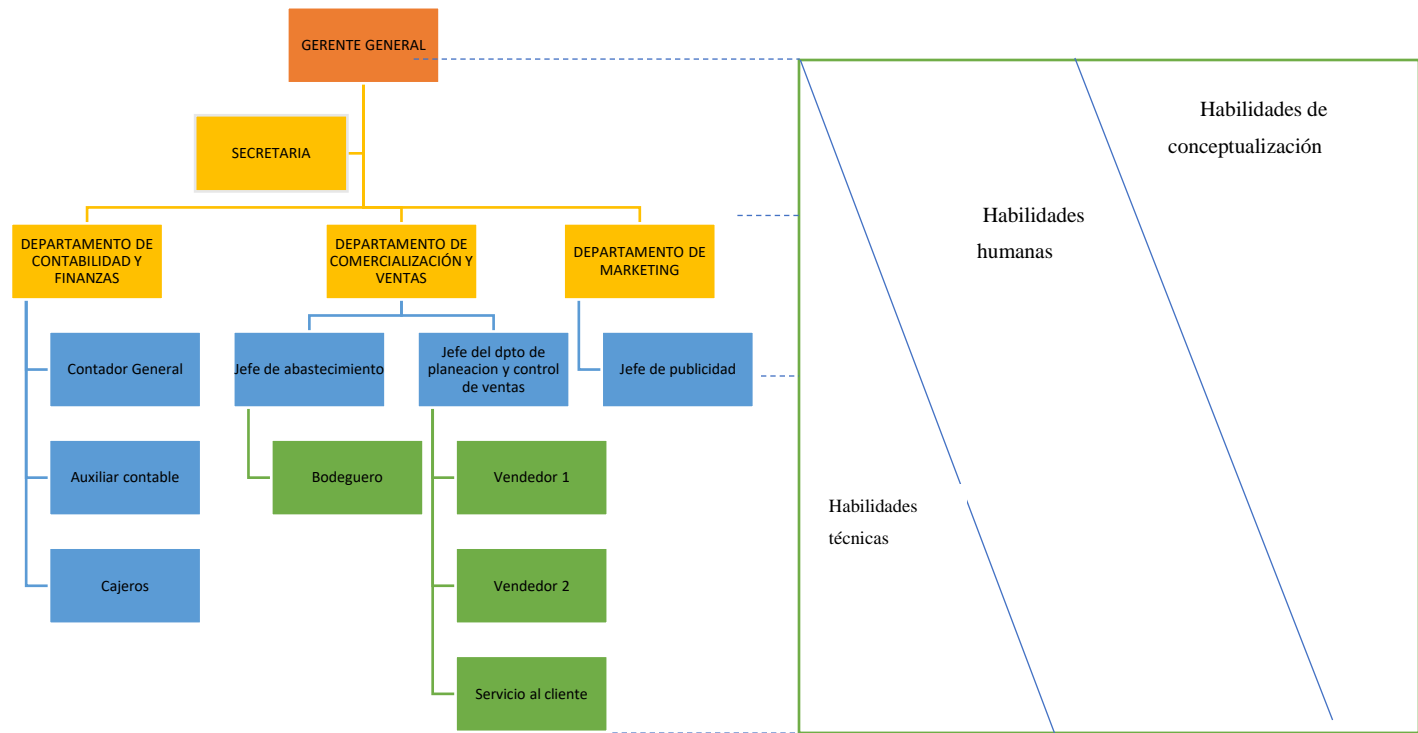


Gráfico No 22: Liderazgo Exitoso del Comercial Santa Rosa

Fuente: Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

El liderazgo en Comercial Santa Rosa es una parte básica de la dirección, y por consecuencia de la Administración, pero no presenta todo. Implica, por tanto, el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas. Es la capacidad de trabajar con individuos, trabajar juntos, participar en el trabajo en equipo y crear condiciones en las que las personas estén protegidas y puedan hablar libremente.

Motivación

Comercial Santa Rosa considera a la motivación como el proceso de incitar a los empleados para que realicen un trabajo lo que los llevará a alcanzar la meta deseada. La motivación es un medio para producir, liderar y llevar a la acción. Decir que el Gerente motiva a sus subordinados es confirmar que están haciendo cosas que esperan que satisfagan esos impulsos y deseos y hagan que los subordinados actúen de cierta manera.

Se maneja en el Comercial la motivación intrínseca que surge de la satisfacción que aporta una tarea a su desempeño. Es la automotivación que acompaña a la persona, autoestimulante y no requiere de una tercera fuente.

Incluye una parte objetiva, vinculada a la capacidad humana. En otras palabras, si hace bien determinadas tareas, se sentirá mejor realizado porque obtendrá mejores resultados.



Gráfico No 23: Técnicas de motivación laboral para el Comercial Santa Rosa

Fuente: Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2021)

MODELO ASOCIATIVO PARA EL COMERCIAL SANTA ROSA

Posterior al desarrollo de estrategias relacionadas al proceso administrativo para mejorar la gestión empresarial, Comercial Santa Rosa propone implementar un modelo asociativo basado en redes empresariales que posee tres elementos claves:

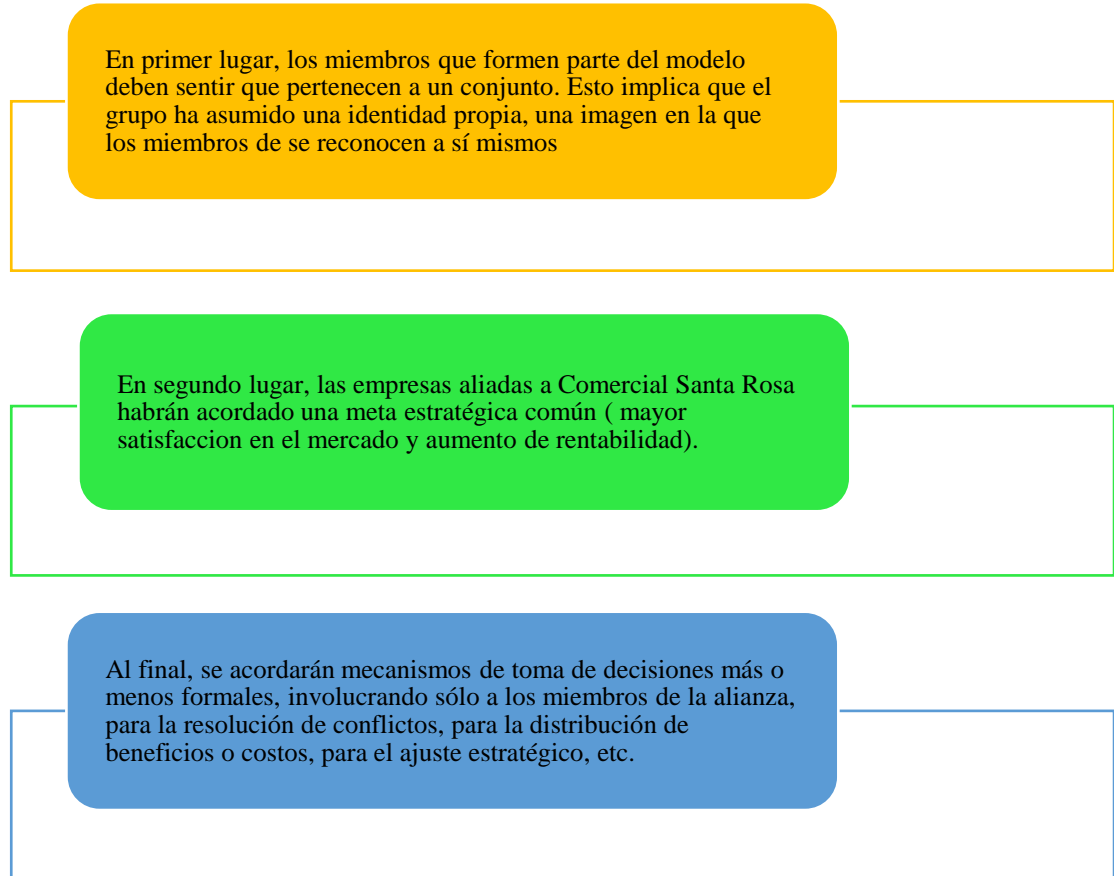


Gráfico N° 24: Elementos claves de la red empresarial

Fuente: Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2022)

ETAPA I	Promoción selección	1. Mostrar la oportunidad de negocio y factores determinantes del éxito.
		2. Identificar posibles asociados
		3. Valorar y seleccionar asociados
ETAPA II	Integración del grupo	1. Desarrollar reuniones colectivas
		2. Apoyar a pequeños productores de frutas, verduras, lácteos.
		3. Establecer el reglamento.
ETAPA III	Definir lineamientos	1. Identificar áreas de interés común
		2. Definir el objetivo asociativo
		4. Elaborar planes operativos y de acción.
ETAPA IV	Operatividad	1. Modelo operativo
		2. Inicio de operaciones
ETAPA V	Mantenimiento y crecimiento	1. Monitoreo y gestión
		2. Desarrollo de proyectos

Gráfico 25: Modelo para implementar la asociatividad en el Comercial

Fuente: Comercial Santa Rosa

Elaborado por: Quishpe, F. (2022)

- **Fase I. Identificación de la modalidad asociativa:** En ella se identifica la modalidad asociativa más apropiada para el grupo de empresas pertenecientes a Comercial Santa Rosa dispuestas a constituir un agrupamiento empresarial, determinando si la red tendrá estructura horizontal, vertical o de racimos. Esta fase se desarrolla en dos pasos:

Paso 1: Prediagnóstico de las empresas, para conocer las capacidades internas de cada una de las empresas participantes en aspectos como: uso de

herramientas gerenciales, propensión a la capacitación del personal, manejo de tecnologías, eficiencia productiva, flexibilidad, ventas y recurso humano.

Paso 2: Detección de los impulsores de la cooperación, para determinar los motivos que impulsan la cooperación entre las empresas.

- **Fase II. Promoción y selección:** se procede a la sensibilización de las empresas hacia las bondades de la asociatividad y la selección final de las que participarán en el proceso de asociatividad. Tiene lugar en cuatro pasos:

Paso 1: Promoción de la idea, mediante distintas actividades grupales para el establecimiento de una visión global de la modalidad asociativa adoptada.

Paso 2: Identificación de empresas dispuestas al asocio, se determinan las empresas dispuestas a participar invirtiendo recursos propios para el logro del agrupamiento empresarial.

Paso 3: Evaluación de factores, principalmente los vinculados a la actitud hacia la asociatividad de los dueños-gerentes de las empresas y los costos de transacción en tanto los costos derivados del acuerdo asociativo.

Paso 4: Selección definitiva de las empresas, para la constitución de un grupo homogéneo de empresas en cuanto a su motivación, liquidez financiera y deseos de asociación.

- **Fase III. Construcción de confianza:** se realizan actividades para generar confianza entre las PYME's participantes y el establecimiento de una base de confianza entre ellas. Consta de tres pasos:

Paso 1: Ejecución de reuniones colectivas, para reforzar la visión compartida de los beneficios de la asociatividad utilizando estrategias como testimonios de participantes en experiencias similares exitosas y análisis de casos exitosos, así como de experiencias fallidas.

Paso 2: Análisis de los prediagnósticos de las empresas, para el reforzamiento de la confianza mutua entre las empresas participantes.

Paso 3: Creación de acuerdo macro, producto de un proceso de negociación de los términos de la asociatividad entre los representantes de las empresas participantes.

- Fase IV. Apadrinamiento de empresas: Consiste en el apoyo que brindan las PYMES's participantes con mayor experiencia en alguna tarea a las demás para superar debilidades técnicas y gerenciales. Se realiza en dos pasos:
 - Paso 1: Selección de las empresas a apadrinar, mediante un proceso que toma en cuenta la disponibilidad tecnológica, ubicación geográfica y empatía de las PYME's "ahijadas" con las PYME's "padrinos".
 - Paso 2: Reuniones de trabajo, para la realización de la negociación de los apoyos a brindar y el establecimiento de los cronogramas de actividades a realizar.
- **Fase V. Desarrollo de acciones de ajuste:** Comprenden actividades de definición y desarrollo de proyectos que se desarrollan en dos pasos:
 - Paso 1: Discusión sobre posibles proyectos sencillos a ejecutar, mediante acuerdos entre las empresas padrino y las empresas ahijadas.
 - Paso 2: Ejecución de los proyectos piloto, los cuales deben ser de fácil ejecución y con resultados tangibles en el corto plazo.
- **Fase VI. Diseño del proyecto estratégico asociativo:** Comprende el diseño definitivo del proceso de cooperación asociativa entre las empresas participantes en cuanto a estructura, objetivos, formalidad, temporalidad, constitución jurídica y categorías interna. Esta fase se desarrolla en tres pasos:
 - Paso 1: Plan de ajuste empresarial, tomando en consideración los resultados de las fases IV y V, para el desarrollo de los procesos productivos acordados. -
 - Paso 2: Contratación de consultor externo, para la coordinación de la ejecución del plan de negocios de la actividad asociativa.
 - Paso 3: Diseño del proyecto de red empresarial: Comprende la formulación definitiva de la red asociativa integral en racimos, de cooperación explícita con duración indefinida en cuanto al establecimiento de la red pero con tiempos finitos en cuanto a los proyectos a desarrollar y jerarquizada en cuanto a la existencia de empresas "padrino".
- **Fase VII. Autogestión:** En esta fase se consolidan las bases para la autosostenibilidad del agrupamiento empresarial y se desarrolla en tres pasos: -

Paso 1: Contratación del gerente-administrador de la red, para asegurar la gestión profesionalizada del asocio.

Paso 2: Puesta en marcha de la red, para adelantar las acciones operativas de la red.

Paso 3: Monitorización y evaluación, para el seguimiento operativo de la red empresarial establecida bajo la responsabilidad del gerente-administrador de la red y mediante el uso de indicadores cualitativos y cuantitativos de gestión.

Validación de la Aplicación de la Propuesta

El estudio de investigación fue confirmado por la revisión de dos expertos, quienes luego de evaluar el contenido, diseño y presentación de la propuesta, hicieron las recomendaciones necesarias de acuerdo con su vasta experiencia y conocimiento en modelos asociativos de administración para ser aplicado en el Comercial Santa Rosa de la Ciudad de Riobamba, logrando que la propuesta cumpla con los objetivos planteados.

Las consideraciones realizadas por parte de los expertos permitieron mejorar y perfeccionaren ciertos aspectos que contribuyeron a la elaboración del modelo asociativo de administración, la propuesta fue presentada luego de realizado los cambios pertinentes en la transcripción de los textos de manera que sea de fácil comprensión, clara y legible, conteniendo información específica y fácilmente consciente de la idea principal de la propuesta.

Estas son las consideraciones de los expertos:

DOCENTES	CONSIDERACIONES	ASPECTOS DE MEJORA
Mgs. Ruth Armenia Zamora Sánchez Máster en Dirección Empresarial desde la Innovación a la Internacionalización	La estructura de la propuesta es muy aceptable, al igual que la validez del contenido, la coherencia entre el propósito propuesto y los indicadores que miden los resultados esperados, pero la claridad de la redacción es muy aceptable. Los alumnos realizarán una valoración bibliográfica de acuerdo con el propósito planteado para esta tarea. Su experiencia en el campo de la investigación le ha permitido ofrecer interesantes sugerencias en beneficio de la comunidad de la ciudad de Riobamba.	Revisar la transcripción del texto.
Mgs Diego Iván Barragán García Magister en Administración de Empresas	Redactar con lenguaje más sencillo a fin de que los lectores tengan mejor comprensión de la propuesta	Realizar las correcciones de la redacción de la comprensión del texto.

Nota. Validación del Modelo Asociativo de Administración para el Comercial Santa Rosa de la Ciudad de Riobamba en el marco de la productividad desde lo social y solidario con base a criterios de especialistas se concluye lo siguiente en la investigación. Ver anexo 1 y 2.

En cuanto al análisis de juicio de expertos, se puede afirmar que la Propuesta corresponde a los objetivos planteados durante el desarrollo del estudio, teniendo en cuenta que se basa en un modelo que permite generar variaciones, lo pude realizar. Procesos de gestión, producción, comercialización y organización. También forma parte del desarrollo económico del Comercial Santa Rosa de la ciudad de Río Bamba, que tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de los participantes y colaboradores.

Además, este análisis nos permite considerar mejoras en los aspectos teóricos, prácticos y aplicados de la propuesta, en cuanto a cambios relevantes, información específica y fácil reconocimiento del propósito de la propuesta, logramos mejorar la gestión asociativa. modelo. Al mismo tiempo toda la investigación.

CONCLUSIONES

- A través de la revisión teórica se pudo identificar los modelos asociativos de administración que pueden ser adaptados al Comercial Santa Rosa de los cuales se elige el modelo de redes empresariales siendo una forma de asociación e integración, encaminada a lograr objetivos comunes, conseguir una mayor eficiencia en la economía logrando un mejor nivel de competencia sin sacrificar su autonomía.
- Mediante el diagnóstico se conoce que actualmente Comercial Santa Rosa no maneja un proceso administrativo que le permita manejar sus operaciones logrando alcanzar eficientemente sus objetivos, esto impide que posteriormente pueda formar parte de una red empresarial con el fin de trabajar conjuntamente con pequeños y medianos productores que produzcan y comercialicen productos afines al negocio.
- El modelo asociativo de administración propuesto, parte inicialmente de 4 estrategias basadas en el proceso administrativo, iniciando con la elaboración e implementación de la filosofía institucional; posteriormente se elabora el organigrama estructural y el manual de funciones; como siguiente estrategia se establece técnicas de comercialización y por último se determina estrategias que ayuden a difundirla marca a través de medios publicitarios.

RECOMENDACIONES

- Considerando la parte teórica desarrollada en el presente estudio se recomienda empezar a generar cambios permanentes en la estructura productiva ya que los proyectos de la red deben generar una serie de ajustes que tienen que realizar los empresarios para trabajar en alianzas, con la idea de fomentar el aprendizaje interactivo de las organizaciones participantes a través de la acción de compartir conocimiento e información.
- Se recomienda al Señor Gerente del Comercial Santa Rosa aplicar los cambios necesarios con respecto al proceso administrativo evitando improvisaciones en los momentos más difíciles y en la toma de decisiones importantes, buscando aprovechar al máximo los recursos existentes de forma correcta, rápida y eficaz.
- Se recomienda implementar el modelo asociativo en el Comercial Santa Rosa iniciando con un prediagnóstico de las empresas, para conocer las capacidades internas de cada una de las participantes en aspectos como: uso de herramientas gerenciales, propensión a la capacitación del personal, manejo de tecnologías, eficiencia productiva, flexibilidad, ventas y recurso humano. Posteriormente se procede a la sensibilización de las empresas hacia las bondades de la asociatividad y la selección final de las empresas que participarán en el proceso de asociatividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta , F. (2008). FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DETERMINANTES. VIGO ESPAÑA: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.
- Arguello, L., Rendón, & Pérez. (2017). “*El proceso asociativo como ventaja competitiva en las microempresas, caso Quevedo-Ecuador*”. Bayamo: ROCA, Universidad de Granma.
- Bada, L., Rivas, L., & Littewood, H. (2017). *Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las Mipymes agroindustriales SMES*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.006>
- Bertolini. (2016). *Los Emprendedores Asociativos y Las Cadenas Productivas*. . Obtenido de http://fundacioncieso.org.ar/testing-wp/wp-content/uploads/Los_emprendedores_asociativos_y_las_cadenas_productivas.pdf
- Briones, D. (2018). *Constitución de un Consorcio Mercantil*. Obtenido de <https://derechoecuador.com/>
- Callejas, C. (2017). *Factores de éxito de la Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao, una empresa asociativa en el posconflicto*. Bilbao: Equidad y Desarrollo.
- Cipriano, L. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Patria.
- Coba, E., & Castro, J. (2018). *LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ASOCIACIÓN ARTESANAL CUERO Y AFINES DE LA PARROQUIA QUISAPINCHA*. Ambato: Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Dini, M. (2019). *Centros de desarrollo empresarial*. Publicación de las Naciones Unidas.
- García J, J. (2016). Joaquin. Bogotá: Ediciones de la U.

- Gómez , K. (2019). *LOS MODELOS DE ASOCIATIVIDAD COMO UNA ALTERNATIVA ANTE EL FRACASO DE LAS PYMES*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Guerra, P. (2016). *Relaciones ecosociales y cambio global*. Obtenido de https://base.socioeco.org/docs/la_economia_solidaria_en_latinoamerica_p_guerra.pdf
- Guerrero, G. (2015). *Metodología de la investigación*. Bogotá: EDITORIAL PATRIA.
- IEPS. (2016). *LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA*. Quito: MIES.
- IICA. (2018). BASE DE LA ORGANIZACION ASOCIATIVA. *GESTION ASOCIATIVA*, 11.
- ingenioempresa. (2018). Matriz de Priorización. *ingenioempresa*.
- Instituto Interamericano. (2018). *Facilitación de Procesos de Fortalecimiento Empresarial y Asociativo*. Obtenido de <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/7042/1/BVE18040202e.pdf>
- Izquierdo, Verdú, & Salah. (2018). *Gestión administrativa del proceso comercial* . México: IC.
- Lozano, M. (2015). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *SCIELO*.
- Monroy, M., & Nava, S. (2018). *Metodología de la Investigación*. Madrid: Exodo.
- Morales, X., & Chimbo, A. (2019). *MODELO DE GESTIÓN ASOCIATIVO DE TURISMO COMUNITARIO PARA LA COMUNIDAD PAMBUCLOMA, PARROQUIA SIMIÁTUG, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA DE BOLÍVAR*. Ambato: Universidad Indoamerica.
- Munch, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

- OCDE. (2018). *Perspectivas económicas de América Latina*. París: Éditions OCDE, París.
- Oleas, C. (2017). *Modelo de gestión comercial asociativo para el centro de acopio de cuyes, en la parroquia Flores, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo*. Riobamba: Epoch.
- Ospina, A. (2018). *La Asociatividad Como Estrategia Para Gestionar Los*. Obtenido de [file:///C:/Users/karenjuliette/Downloads/1669-Texto%20del%20art%C3%83%C2%ADculo-5574-1-10-20180821%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/karenjuliette/Downloads/1669-Texto%20del%20art%C3%83%C2%ADculo-5574-1-10-20180821%20(1).pdf)
- Portafolio. (2017). *Economía Solidaria, Modelo para Buscar el Bien Común*. . Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/solidaria-modelo-para-buscar-el-bien-comun-510170>
- Publiket. (2022). <https://www.publitek.com.ec/paquetes-y-precios.html>. Obtenido de <https://www.publitek.com.ec/paquetes-y-precios.html>
- Quintanal , J., Trillo, M., & Goig, R. (2021). *La matriz DAFO. Un recurso en el contexto educativo*. Madrid: UNED.
- Quiroga, M., & Ulloa, A. (2018). *SISTEMA ASOCIATIVO Y LA GESTIÓN COMERCIAL EN LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE HUEVOS DE CODORNIZ, AMBATO-TUNGURAHUA*. AMBATO: Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Rivera, M., & Peña, J. (2016). *Administración de procesos: guía para el aprendizaje. Cómo aprender a administrar una organización con base en sus procesos*. Madrid: Pearson Educación.
- Rodriguez, M., & Cervilla, M. (2010). *Asociatividad empresarial y fuentes de capital social*:. Venezuela: Universidad Simón Bolívar, Venezuela.
- Rumin, J. (2019). *Gestión administrativa del proceso comercial*. Málaga: ICB.

- Salas, M., Martínez, R., & Chamba, L. (2018). *EVOLUCIÓN DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, CRECIMIENTO Y APORTE ECONÓMICO*. Riobamba: ESPOCH.
- Sarmiento. (2017). *Clúster Alternativa Para el Crecimiento Regional*. Obtenido de file:///C:/Users/karenjuliette/Downloads/Dialnet-Cluster-6090447.pdf
- Turismo, M. d. (2016). *Creación y gestión de modelos asociativos*. LIMA: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Valero, M., Hidalgo, H., & Guevara, P. (2021). La visión de las PYMES manufactureras del Ecuador. Bolivia: RECIMUNDO.
- Verdezoto, R. (2019). *DISEÑO DE UN MODELO ASOCIATIVO PARA EMPRESAS PRODUCTIVAS DE LA PARROQUIA SAN JOSÉ DE CHIMBO*. Ambato: Repositorio Universidad Tecnológica Indoamérica.

ANEXOS

ANEXO 1

FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS

Título de la Propuesta:

**MODELO ASOCIATIVO DE ADMINISTRACION PARA EL
COMERCIAL SANTA ROSA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL
MARCO DE LA PRODUCTIVIDAD DESDE LO SOCIAL Y SOLIDARIO**

1. Datos Personales del Especialista

Nombres y Apellidos: Ruth Armenia Zamora Sánchez

Grado académico (área): Máster en Dirección Empresarial desde la Innovación a la Internacionalización

Experiencia en el área: Docente Administración de la Universidad Técnica de Ambato

2. Autovaloración del especialista

Marcar con “x”

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos teóricos sobre la propuesta.	X		
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas la propuesta.	X		
Referencias de propuestas similares en otros contextos	X		
(Otros que se requiera de acuerdo a la particularidad de cada trabajo)			
TOTAL	3		
Observaciones: La propuesta presentada se encuentra acorde con la temática planteada			

3. Valoración de la propuesta

Marcar con “x”

Criterios	MA	BA	A	PA	I
Estructura de la propuesta	X				
Claridad de la redacción (leguaje sencillo)	X				
Pertinencia del contenido de la propuesta	X				
Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados	X				
Otros que quieran ser puestos a consideración del especialista					
Observaciones Realizar correcciones en cuanto a la redacción.					

MA: Muy aceptable; **BA:** Bastante aceptable; **A:** Aceptable; **PA:** Poco Aceptable; **I:** Inaceptable

Anexo 2

FICHA DE VALORACIÓN DE ESPECIALISTAS

Título de la Propuesta:

**MODELO ASOCIATIVO DE ADMINISTRACION PARA EL
COMERCIAL SANTA ROSA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA
EN EL MARCO DE LA PRODUCTIVIDAD DESDE LO SOCIAL Y
SOLIDARIO.**

1. Datos Personales del Especialista

Nombres y Apellidos: Diego Iván Barragán García

Grado académico (área): Magister en Administración de Empresas

Experiencia en el área: Coordinador provincial administrativo financiero / Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

2. Autovaloración del especialista

Marcar con un “x”

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos teóricos sobre la propuesta.	X		
Experiencias en el trabajo profesional relacionadas la propuesta.	X		
Referencias de propuestas similares en otros contextos	X		
(Otros que se requiera de acuerdo a la particularidad de cada trabajo)			
TOTAL	3		

Observaciones: La propuesta presentada se encuentra acorde con la temática planteada

3. Valoración de la propuesta

Marcar con “x”

Criterios	M	B	A	P	I
	A	A		A	
Estructura de la propuesta	X				
Claridad de la redacción (leguaje sencillo)		X			
Pertinencia del contenido de la propuesta	X				
Coherencia entre el objetivo planteado e indicadores para medir resultados esperados	X				
Otros que quieran ser puestos a consideración del especialista					
Observaciones Redactar con lenguaje más sencillo a fin de que los lectores tengan mejor comprensión de la propuesta					

MA: Muy aceptable; **BA:** Bastante aceptable; **A:** Aceptable; **PA:** Poco Aceptable; **I:** Inaceptable

Anexo 3

ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO GERENCIAL

1. **¿La empresa goza de una estructura interna adecuada respaldada de un manual de funciones y responsabilidades?**

2. **¿Se han planteado objetivos y políticas institucionales?**

3. **¿Promueve la observancia del Código de Ética?**

4. **¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?**

5. **¿Se encuentra normado el proceso para la contratación del personal?**

6. **¿Usted cuenta con plan de capacitación para el personal?**

7. **¿Cómo mide el desempeño de sus empleados?**

8. **¿Comercial Santa Rosa actualmente forma parte de alguna asociación que le permita generar alianzas empresariales?**

ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO FINANCIERO

1. **¿La alta dirección analiza las pertinencias oportunas para el alcance de los objetivos y disminución de los riesgos del área contable?**

2. **¿El área contable cuenta con un sistema automatizado para el registro de sus operaciones?**

3. **¿Los ingresos se depositan y contabilizan diariamente? ¿se identifica plenamente el origen del ingreso?**

4. **¿Se tiene instaurados controles de operación que asegure el cobro de mercancías vendidas o los servicios prestados?**

5. **¿Se responsabiliza a una sola persona del manejo de las cuentas de cheques?**

6. **¿Las facturas y documentación original que soportan las adquisiciones de inmuebles, maquinaria y equipo se resguardan en un lugar adecuado y acceso restringido? ¿Se adjunta fotocopia de esa documentación en la póliza de egresos que corresponda?**

7. **¿Se entrega información necesaria y oportuna a las instituciones reguladoras?**

ENTREVISTA AL DEPARTAMENTO DE MARKETING Y VENTAS

1. **¿Comercial Santa Rosa dispone de un registro de clientes que permita mantenerles informados acerca de los productos que ofrece la empresa?**

2. **¿Se atienden los reclamos de los clientes de forma eficaz?**

3. **¿Comercial Santa Rosa maneja políticas de ventas para lograr la rotación de productos y aumentar su inventario?**

4. **¿Se maneja políticas de precios con el fin de satisfacer al consumidor, en relación con lo que está dispuesto a pagarle la competencia?**

5. **¿Se aplica herramientas de promoción idóneas para los productos del comercial Santa Rosa?**

6. **¿Qué tipos de medios publicitarios utiliza Comercial Santa Rosa para comunicar a la ciudadanía con respecto a sus productos, ofertas y promociones?** -----
