

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA
ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE LA HACIENDA
JUAN VIÑAS (ASEHJUVI) EN EL CANTÓN DE JIMÉNEZ, CARTAGO
PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL 2021 PARA OPTAR POR EL
GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ENFASIS EN GERENCIA**

BACH. NELSON AHMED DUARTE GUZMÁN

TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN

MBA. HELVETIA UMAÑA CHACÓN

SAN JOSÉ, MAYO 2021

RESUMEN

La finalidad de la siguiente investigación planteada bajo el título “*Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa en la Asociación Solidarista de Empleados de La Hacienda Juan Viñas (ASEHJUVI) En el Cantón de Jiménez, Cartago para el Primer Semestre del 2021*” tiene como finalidad determinar las variables y factores que influyen en la propuesta en marcha y para el diseño de un sistema de gestión administrativa que controle no solo a la asociación como tal sino que también contemple sus negocios tales como: Ferretería y Centro Deportivo.

Para lograr lo anterior, el estudio se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo en el cual se hizo uso de las herramientas como el cuestionario a modo de estrategia para recolectar toda la información relevante y oportuna que diera como respuesta a las variables planteadas en los objetivos específicos proyectados. Los sujetos que se tomaron en cuenta para el estudio de las variables corresponden a los administradores de asociaciones solidaristas localizados en la zona de la Provincia de Cartago, dichas muestras fueron de uso para la aplicación del instrumento planteado.

En la subsecuente sección, se contempla la información que se expone en el marco teórico con el fin de comprender la naturaleza del estudio e interpretar los términos del progreso del desarrollo de un sistema de gestión administrativa, así como los pasos que debe seguir un administrador en materia de planeación sin dejar de lado datos referentes a la regulación, inscripción de una asociación así como se menciona en diversos documentos del ámbito jurídico en materia de actualidad nacional para que estos sean explicados en la resolución del problema planteado.

Seguidamente, se proyecta el análisis de los resultados, en el cual están estructuradas las variables de la investigación y el instrumento utilizado para la resolución de respuestas. Como variables de análisis se tiene factores que influyen para el crecimiento de un nuevo negocio, público meta, variables de mercado y la estrategia final para el desarrollo, con la información generada, se procede a plantear las recomendaciones y conclusiones a tomar en cuenta para el desarrollo del sistema administrativo, tomando en cuenta los factores principales en el diario vivir de una PYMES como lo son las asociaciones, y con esto poder platera para posteriormente desarrollar un sistema a fin.

Finalmente, se procede a realizar la propuesta final de la investigación que abarcará los criterios que sean de relevancia para poner en ejecución la puesta en marcha de un sistema de gestión administrativa para la Asociación Solidarista de Empleados de la Hacienda Juan Viñas.

ÍNDICE

DECLARACIÓN JURADA	1
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	2
CARTA DE SOLICITUD DE DEFENSA	3
Solicitud de Defensa del Estudiante	3
CEDULA DE IDENTIDAD	4
CARTA FILÓLOGO	5
AGRADECIMIENTO	6
DEDICATORIA	7
RESUMEN	8
ÍNDICE	10
ÍNDICE DE FIGURAS.....	17
ÍNDICE DE GRÁFICOS	17
INDICE DE IMÁGENES	19
ÍNDICE DE TABLAS	20
CAPÍTULO I: PROBLEMA	22
Planteamiento del Problema de Investigación	22
Objetivos.....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos específicos	24
Justificación	25
Antecedentes.....	27
Historia.....	27
Antecedentes Internacionales	32
Antecedentes Nacionales	34
Proyecciones	36
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	38
Administración.....	38
ISO 9001	39
Proceso Administrativo.....	40
Planificar.....	40

Organizar.....	41
Dirigir.....	41
Controlar	41
Funciones Empresariales	42
Administración del Recurso Humano.....	42
Administración Financiera.....	42
Administración de Producción.....	42
Administración Ejecutiva.....	43
Administración del Mercado.....	43
Análisis F.O.D.A.....	43
Fortalezas	45
Debilidades	45
Oportunidades.....	46
Amenazas.....	46
Administración Estratégica.....	47
El Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar	48
Las fases del Ciclo Planificar – Hacer – Verificar - Actuar	48
Planificar.....	48
Hacer.....	48
Verificar	49
Actuar.....	49
Ventajas del Ciclo Planificar – Hacer – Verificar - Actuar	50
Desventajas del Ciclo Planificar – Hacer – Verificar - Actuar.....	50
Interacción entre La ISO 9001 y el Ciclo Planificar – Hacer – Verificar – Actuar	50
Planificar:.....	50
Hacer:.....	51
Verificar:.....	51
Actuar:	51
Estructura Funcional de una Organización.....	52
Organigrama Funcional	52
Levantamiento de Procesos Actuales.....	54
Mapa de procesos:	54
Inventario de procesos	54

Codificación de procesos	54
Caracterización de procesos.....	55
Modelación de procesos.....	55
Manual de Procedimientos.....	57
Propósito	57
Alcance	57
Líder del Proceso	57
Requisitos.....	57
Recursos.....	57
Definiciones	57
Indicadores.....	58
Matriz.....	58
Modelación del Proceso.....	58
Gestión del Proceso Gerencia General	58
Caracterización del Proceso Gerencia General.....	58
Gestión del Proceso Financiero	59
Gestión del Proceso Administrativo	60
Caracterización del Proceso Administrativo (Abastecimientos)	61
Mejoramiento de Procesos.....	61
Modernización	61
Prevención	62
Corrección.....	62
Excelencia.....	62
Eliminación de la Burocracia.....	62
Eliminación de la Duplicación.....	62
Simplificación.....	63
Reducción del Tiempo del Ciclo del Proceso.....	63
Prueba de Errores.....	63
Eficiencia en la Utilización de los Equipos.....	63
Lenguaje Simple.....	63
Estandarización.....	63
Mejoramiento de Situaciones Importantes.....	63
Automatización o Mecanización.....	64

Identificación de Problemas para la Gestión Gerencial, Administrativa	64
Lluvia de Ideas	64
El Solidarismo.....	66
Económico	67
Social	67
Intelectual.....	67
Físico.....	67
Moral.....	67
Educativo	68
Influencia del Solidarismo en los Movimientos Obrero-Patronales en Costa Rica.....	68
Situación Actual del Solidarismo en Costa Rica	70
Aspectos Legales que Definen el Solidarismo.....	71
Alcances de la Ley General de Asociaciones Solidarista No. 6970.	71
Definición	71
Fines	71
Duración y Alcances	71
Recursos	72
Administración de la Cesantía	73
Asambleas	73
Liquidaciones.....	73
Principales Reglamentos y Normativas	74
Constitución Política.....	74
Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica No.7558.....	75
Reforma a la Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, Ley No. 7052	75
El Código de Comercio.....	75
Estructura de las Asociaciones Solidaristas	76
Estructura Organizacional.....	76
Asamblea de Asociados	76
Junta Directiva	76
Estructura Administrativa:	76
Funciones y Competencias de las Asociaciones Solidaristas	76
Sobre los Afiliados.....	77
Sobre Recursos Económicos.....	77

Sobre los Ahorros, Utilidades y Excedentes.....	77
Sobre el Auxilio de Cesantía	78
Características contables Diferenciadas de las Asociaciones Solidaristas	78
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	80
Enfoque de la Investigación.....	80
Método de la Investigación.....	80
Fuentes de Información.....	81
Muestra	81
Cálculo de la Muestra	82
Instrumentos Utilizados en la Investigación.....	87
Cuestionario	87
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos	88
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	90
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
Conclusiones.....	114
Indagar sobre los diversos sistemas de gestión administrativa en diversas asociaciones solidaristas.	114
Establecer las necesidades y expectativas de las asociaciones solidaristas en la zona del Cantón de Jiménez, Cartago.	116
Determinar los factores que intervienen en el adecuado funcionamiento de un sistema de gestión administrativa dentro de la asociación solidarista de empleados de la Hacienda Juan Viñas.	117
Plantear el sistema de gestión administrativa para la asociación de empleados de la Hacienda Juan Viñas que proyecten el mejor funcionamiento administrativo en el primer semestre del 2021.....	117
Recomendaciones	118
Indagar sobre los diversos sistemas de gestión administrativa en diversas asociaciones solidaristas.	118
Establecer las necesidades y expectativas de las asociaciones solidaristas en la zona del Cantón de Jiménez, Cartago.	119
Determinar los factores que intervienen en el adecuado funcionamiento de un sistema de gestión administrativa dentro de la asociación solidarista de empleados de la Hacienda Juan Viñas.	120
Plantear el sistema de gestión administrativa para la asociación de empleados de la Hacienda Juan Viñas que proyecten el mejor funcionamiento administrativo en el primer semestre del 2021.....	121

CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	123
Pasos para el Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa en la Asociación Solidarista de Empleados de la Hacienda Juan Viñas	123
Paso I - Reunión General con Gerencia.....	123
Paso II - Reunión General con Asociados.	123
Sistema de Gestión Administrativa.....	124
Paso III - Actualización de Estatutos (Logo, Misión, Visión, Valores).	124
Misión, Visión y Valores Actuales	125
Misión	125
Visión.....	125
Valores	126
Definición de la Misión, Visión y Valores	126
Clientes:	126
Servicios:	126
Factores Críticos de Éxito:.....	126
Misión	127
Visión.....	127
Valores	127
Paso IV - Dividir por Áreas cada Sector de Trabajo y Separar Negocios.	127
Paso V - Delegar un Responsable del Sistema de Gestión Administrativa.	130
Paso VI - Determinar los Objetivos de la integración.	130
Paso VII - Reunión con Cada Área.....	132
Paso VIII - Establecer los Documentos Clave y la Nueva Estructura General de los Documentos.	132
Paso IX - Establecer las Funciones nuevas de la Estructura General.	133
Atención de Llamadas Telefónicas	133
Atender Visitas	134
Recibir Documentos	134
Custodiar los Documentos	134
Tener al Día la Agenda	134
Saber utilizar los recursos de oficina	134
Paso X - Definir un Plan de proyecto Detallado, en el que se Considere el Monitoreo y la Revisión Periódica.	139

Paso XI - Realizar un Análisis de las Partes Interesadas para Establecer sus Necesidades y sus Expectativas.....	140
Paso XII - Formular Políticas Operativas que Conduzcan a la Formulación de Estructuras de Control, que Servirán de Guía para el Diseño de Procesos Administrativos y Comerciales.	141
Paso XIII - Documentar el Sistema de Gestión Integrado.....	142
Paso XIV - Comunicar el Plan del Proyecto a los Gestores de los Diversos Sistemas. .	143
Paso XV - Capacitar y Formar Empleados en la Gestión de Sistemas Integrados.	145
Paso XVI - Formular un Plan para que se Logre la Continuidad en la Certificación de los Sistemas de Gestión Existentes.....	150
Paso XVII – Contratar un Ingeniero en Sistemas	151
Paso XVIII – Crear el SIGAJUVI	152
Paso XIX – Costos del Sistema	152
Paso XIX – Diagrama de Gantt	153
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	154
ANEXOS	159

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1 Logo de la Empresa	27
Figura No 2 Matriz FODA.....	44
Figura No 3 Ciclo Planificar - Hacer - Verificar - Actuar	49
Figura No 4 Lluvia de Ideas.....	65
Figura No 5 Mapa Cantonal de Cartago	90
Figura No 6 Logo Actual de ASEHJUVI	124
Figura No 7 Logo Propuesto ASEHJUVI.....	125
Figura No 8 Paleta de Colores	125
Figura No 9 Organigrama Institucional Actual	128
Figura No 10 Organigrama Institucional Recomendado	129
Figura No 11 Pantalla General.....	145
Figura No 12 Pantalla Menú.....	145
Figura No 13 Pantalla Junta Directiva	146
Figura No 14 Pantalla Talento Humano	146
Figura No 15 Pantalla Administración	147
Figura No 16 Pantalla Contabilidad.....	147
Figura No 17 Pantalla Mercadeo	148
Figura No 18 Pantalla Almacén.....	148
Figura No 19 Pantalla Mensajería.....	149

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1 ¿A qué sector del solidarismo pertenece?.....	95
Gráfico No 2 ¿Cuál es la cantidad de socios con los que cuenta la asociación?	97
Gráfico No 3 ¿Sabe que es un sistema de gestión administrativa?.....	98
Gráfico No 4 ¿Que considera que es un sistema de gestión administrativa?.....	99
Gráfico No 5 ¿Cuentan en su asociación con un sistema de gestión administrativa?	100
Gráfico No 6 ¿Está familiarizado con la Normativa ISO-9001?	101
Gráfico No 7 ¿Esta esté homologado con la ISO-9001?	102
Gráfico No 8 ¿Cómo cree que deben agruparse las funciones de la asociación en un sistema de gestión administrativa?	103
Gráfico No 9 ¿Qué ventajas considera más importantes para un sistema de gestión administrativa?	104
Gráfico No 10 ¿Quién o quiénes cree que deben ser responsables de la administración del sistema de gestión administrativa?.....	105
Gráfico No 11 Necesidades del sistema de gestión administrativo	106
Gráfico No 12 Objetivos.....	107
Gráfico No 13 Colaboradores	108
Gráfico No 14 Compatibilidad del sistema de gestión administrativo	109
Gráfico No 15 Auditoria y Actualización.....	111
Gráfico No 16 Apreciación de un sistema de gestión administrativa.....	112

INDICE DE IMÁGENES

Imagen No 1 Mapa ubicación Hacienda Juan Viñas	29
Imagen No 2 Hacienda Juan Viñas	30
Imagen No 3 Mapa de ubicación Ingenio Juan Viñas	30
Imagen No 4 Ingenio Juan Viñas.....	31
Imagen No 5 Mapa de ubicación ASEHJUVI	31
Imagen No 6 ASEHJUVI.....	32
Imagen No 7 FODA ASEHJUVI.....	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1 Ventajas y desventajas de una estructura funcional.....	52
Tabla No 2 Esquema de funciones.....	53
Tabla No 3 Esquema de funciones.....	56
Tabla No 4 Modelación del proceso general	59
Tabla No 5 Modelación del proceso financiero.....	60
Tabla No 6 Modelación del proceso administrativo	61
Tabla No 7 Muestra	83
Tabla No 8 Variables del estudio.....	86
Tabla No 9 Proceso para la recolección y análisis de datos	89
Tabla No 10 Lista de asociaciones encuestadas	91
Tabla No 11 ¿A qué sector del solidarismo pertenece?.....	95
Tabla No 12 ¿Cuál es la cantidad de socios con los que cuenta la asociación?	96
Tabla No 13 ¿Sabe que es un sistema de gestión administrativa?.....	97
Tabla No 14 ¿Que considera que es un sistema de gestión administrativa?.....	99
Tabla No 15 ¿Cuentan en su asociación con un sistema de gestión administrativa?	100
Tabla No 16 ¿Está familiarizado con la normativa ISO-9001?	101
Tabla No 17 ¿Esta esté homologado con la ISO-9001?	102
Tabla No 18 ¿Cómo cree que deben agruparse las funciones de la asociación en un sistema de gestión administrativa?	103
Tabla No 19 ¿Qué ventajas considera más importantes para un sistema de gestión administrativa?	104
Tabla No 20 ¿Quién o quiénes cree que se deben ser responsables de la administración del sistema de gestión administrativa?.....	105
Tabla No 21 Necesidades del sistema de gestión administrativa	106
Tabla No 22 Objetivos	107
Tabla No 23 Colaboradores	108
Tabla No 24 Compatibilidad del sistema de gestión administrativa.....	109
Tabla No 25 Auditoria y actualización	110
Tabla No 26 Apreciación de un sistema de gestión administrativa	112

Tabla No 27 Organigrama del SIGAJUVI.....	144
Tabla No 28 Planes y Objetivos de Certificación.....	150
Tabla No 29 Rangos Salariales.....	152
Tabla No 30 Diagrama de Gantt SIGAJUVI	153

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del Problema de Investigación

El funcionamiento actual de los negocios y la creciente rapidez a la hora de tomar decisiones refleja una necesidad que, si bien es imperante en las grandes empresas, en las asociaciones solidaristas como parte de las PYMES es aún más importante, pues la gestión administrativa como un conjunto de formas, acciones y mecanismos permiten utilizar de la mejor manera los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa.

Todo esto a fin de alcanzar el o los objetivos propuestos, por parte de cada una de las áreas que componen la empresa, basándose en lo que se llama principios fundamentales en la administración tales como: el orden entre muchos otros, no debemos dejar de lado es que en las pequeñas empresas o en vías de desarrollo, la falta de este conlleva a un trabajo menos eficiente y al uso incorrecto de los recursos, por lo que se debe priorizar a la hora de generar un sistema de gestión.

La disciplina es un aspecto importante, debido a que las normas y reglas deben ser cumplidas y respetadas por todos, para concretar los objetivos propuestos, la unidad de mando debe ser bien constituida, ya que los colaboradores deben saber a quién reportar su trabajo y lo principal de quién se recibirán las órdenes, de esta manera, se evitan mensajes erróneos que perjudiquen la calidad del trabajo.

Fomentar, valorar y desarrollar la iniciativa en los colaboradores es un papel fundamental a la hora del desarrollo de un sistema de gestión, debido a que son estos los que verán el funcionamiento real del sistema, todas las observaciones que estos puedan llegar a aportar antes, durante y después del proceso de creación repercutirá positivamente en el mismo y abre la posibilidad a mejoras sustanciales a largo plazo.

La gestión administrativa es primordial para cualquier organización, ya que conforma las bases sobre las cuales se van a ejecutar las tareas propias de la misma, hablando específicamente en el caso de una asociación solidarista, la cual estará orientada a cumplir los objetivos empresariales, desarrollados en el plan estratégico diseñado por la junta directiva anualmente, es

notorio para el sistema de gestión administrativa, pues este podrá irse adaptando a las necesidades que surjan.

La empresa, al ser una entidad económica en la que una idea, se materializa y posteriormente se desarrolla de forma planificada, en donde las sugerencias y deseos de los administradores y en especial de los dueños en el caso de una asociación responden a varios socios, estas metas se satisfacen a través de una actividad comercial específica, como lo demuestra: la misión, la planificación estratégica, objetivos específicos y acciones, las cuales van en correspondencia con un contexto socioeconómico.

Según la Ley 6970, artículo número cuatro, las asociaciones solidaristas se caracterizan por poseer límites tanto ocupacionales como económicos según su tipología, que se puede distinguir en grandes, medianas o pequeñas, públicas o privadas, bienes o servicios, en cuya dinámica difieren entre sí, en relación con los modelos de gestión. Sin embargo, todos deben contar con mecanismos innovadores que les permitan posicionarse en el mercado de una manera eficaz.

La gestión empresarial es un proceso dinámico, organizado y participativo como anteriormente se mencionó sin embargo al respecto, Guegia, Londoño, Otero, y Rivera (2012) expertos en el tema refieren “El acto de gestionar significa planificar, organizar, dirigir y controlar procesos buscando siempre lograr la productividad y el bienestar de los trabajadores, y obtener ganancias, beneficios, además de otros objetivos definidos por la organización” (p. 66).

Con base en esta definición, lo que se requiere es contar con sistema propiamente diseñado para las asociaciones solidaristas en vías de desarrollo en donde puedan catapultar no solo su organización y funcionamiento, sino que también sus proyecciones hacia el mercado que se quieren dirigir, en el caso de la asociación solidarista de empleados de la Hacienda Juan Viñas, esta se encuentra en un proceso de diversificación.

En este sentido, la innovación en la mediana empresa debe tener en cuenta las capacidades y competencias de los recursos humanos, la facilidad para desarrollar o mejorar nuevos productos y servicios, el desarrollo oportuno frente al crecimiento y los cambios del mercado, así como la adaptación a los nuevos comportamientos tecnológicos que requiere la sociedad para que su gestión administrativa sea más viable en el contexto empresarial costarricense.

Se analizarán varios aspectos del comercio a nivel de región, expectativas y necesidades de la asociación, de cara al crecimiento rápido y constante de la economía nacional, es que se presenta la incógnita, ¿Es posible el diseño de un sistema de gestión administrativa en la asociación solidaria de empleados de la Hacienda Juan Viñas (ASEHJUVI) en el cantón de Jiménez, Cartago para el primer semestre del 2021?

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un sistema de gestión, para mejorar el área administrativa de la Asociación Solidaria de Empleados de la Hacienda Juan Viñas S. A. durante el primer semestre del año 2021.

Objetivos específicos

- Indagar sobre los diversos sistemas de gestión administrativa en diversas asociaciones solidaristas.
- Establecer las necesidades y expectativas de las asociaciones solidaristas en la zona del Cantón de Jiménez, Cartago.
- Determinar los factores que intervienen en el adecuado funcionamiento de un sistema de gestión administrativa dentro de la asociación solidaria de empleados de la Hacienda Juan Viñas.
- Plantear el sistema de gestión administrativa para la asociación de empleados de la Hacienda Juan Viñas que proyecten el mejor funcionamiento administrativo en el primer semestre del 2021.

Justificación

El sector comercial de las PYMES, en especial importancia la asociación solidarista de empleados de la Hacienda Juan Viñas, permiten identificar limitaciones en la gestión administrativa en el cantón de Jiménez, relacionados con las políticas públicas en el marco legislativo y regulatorio que cubre el ámbito de licencias, sistema tributario, implementación, acceso al crédito y otras formas de financiación, el cumplimiento de contratos.

Actualmente, las PYMES del cantón de Jiménez prestan especial atención en la estructura económica y contribución al desarrollo de la comunidad, sin embargo, se revela limitaciones como la falta de apoyo para su fortalecimiento por parte del Estado y esto no contribuye con ello a la innovación, desarrollo y crecimiento continuos, como es en otras provincias del territorio nacional, especialmente en la gran área metropolitana.

Cabe recalcar además la importancia de la protección de los derechos de propiedad, así como las disposiciones generales de estos datos desde una perspectiva innovadora para lograr un desarrollo socioeconómico sostenible, cuyos aspectos son de interés para impulsar la gestión administrativa, la innovación y conducir a convertirse en generadores de un sistema de gestión empresarial, mostrando su estabilidad y consolidación en el mercado, es aquí donde radica la importancia del diseño de un modelo de gestión empresarial eficaz.

Para lograr lo anterior, es necesario que los empresarios cambien de actitud y sinergia en la creación de nuevos mecanismos, sobre el terreno para la gestión administrativa de los mismos negocios, pero también es hora de modelos de negocio innovadores, que sean viables para cumplir sus funciones sobre la base de estándares de calidad, con responsabilidad social en ello siendo competitivos brindando fortalecimiento de las relaciones y las necesidades de la comunidad.

Según Marco, F., Loguzzo, H. A., y Fedi, J. L. (2016), expertos en administración el ideal de la gestión administrativa, es lograr la innovación de las medianas empresas en contrapunto a las limitaciones reveladas en la práctica empresarial que ponen de manifiesto una situación problemática cuya solución a través de la vía científica contribuirá al avance de este tipo de empresas, mediante el cual un modelo diseñado específicamente en sus funciones y diario vivir pueden conducir a una mejora.

Indican Marco, F et al (2016), en su libro *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*, la gestión administrativa como pilar fundamental, está a cargo del gerente administrativo, que supervisa las operaciones de la organización y se asegura de que el flujo de información sea efectivo y de que los recursos se empleen de manera eficiente, aportar valor agregado a la organización, dado que puede identificar prácticas obsoletas y desarrollar procesos que contribuyan a la mejora.

Adicionalmente, indica Marco, F et al (2016) que los gerentes administrativos suelen contar con un equipo de trabajo a cargo, integrado por jefes, analistas y encargados de la gerencia, estos tienen la responsabilidad y ocuparse de: proponer y elaborar políticas, normas y procedimientos, liderar los equipos de trabajo, supervisar y proponer e implementar mejoras en las políticas de gestión de personal.

También refiere Marco, F et al (2016), controlar el proceso de remuneraciones a los empleados, elaborar programas de capacitación todo el personal, realizar estudios y diagnósticos de manera periódica, sobre el clima de trabajo, proponer, informar y mantener actualizado al directorio de la organización, preparar planes y previsiones de ventas, seleccionar estrategias de ventas, diagramar la distribución del espacio de trabajo para los empleados.

Todas estas funciones conllevan a un agotamiento en el diario vivir laboral, es por lo que adaptándose a las nuevas tecnologías se inserta la necesidad de desarrollar un sistema que permita a las autoridades de la asociación de manera oportuna estar al tanto de cada proceso de la empresa desde el más simple como las marcas de entrada del personal hasta temas de más desarrollo como lo es la misión, visión y objetivos de la empresa y los pasos para ver estas reflejadas en la organización.

Contar en la actualidad con un sistema integrado en la asociación solidarista para la gestión administrativa facilita como se ha venido mencionando anteriormente, proyectarse a futuro. Actualmente, estos procesos se realizan de manera aislada y no cuentan con un sistema automatizado integral que permita llevar un registro de estos, sin embargo, algunas funciones se llevan a cabo mediante el uso de un sistema información, pero no de uno de gestión administrativa.

Antecedentes

Historia

Para poder centrarse en temas propios de un sistema de gestión administrativa es importante conocer la situación actual tanto interna como externa de la asociación solidarista de empleados de la Hacienda Juan Viñas tanto a nivel social, educativo, económico como geográfico, esto con el fin de tener una base de la realidad de la asociación en la zona para poder desarrollar ideas, direcciones de los temas de mayor a menor relevancia en cuanto como se encuentra la empresa en el primer semestre del 2021.

Hace más de cien años, los señores Cecilio, William Wyndhel, John Ernest compraron varias fincas situadas entre el Volcán Irazú y el Volcán Turrialba, fundando “The Juan Viñas Sugar and Coffee Estates”, posteriormente, en 1945, un grupo de inversionistas costarricenses liderados por Manuel Jiménez de la Guardia, adquirieron la finca y fundando la Hacienda Juan Viñas.

Figura No 1 Logo de la Empresa



Fuente: Hacienda Juan Viñas, (2021).

El ingenio de Juan Viñas ha producido azúcar desde 1925.5, en La Hacienda Juan Viñas ha producido azúcar en ricas tierras volcánicas desde 1925, estas plantaciones se extienden desde una altitud de 600 metros hasta 1500 metros sobre el nivel del mar con variedades Hawaianas bianuales se cultivan en las tierras altas, y variedades anuales del Caribe y Brasil, se cultivan en las tierras bajas, produce azúcar blanco de plantación y azúcar crudo, así como miel de purga, en un ingenio de tamaño mediano que se encuentra asociado a LAICA y que recibe caña de azúcar

de las áreas productoras de Turrialba conocida históricamente como La Campiña Azucarera y Juan Viñas, produciendo más de 20,000 toneladas de azúcar se producen anualmente.

El café de Juan Viñas con más de cien años de ser reconocido por su alta calidad, este café se produce entre 900 y 1500 m.s.n.m. en la región de Juan Viñas, conocida por sus suelos fértiles y microclima perfecto, el café de tipo Arábico de la región produce una excelente taza de café de muy buen cuerpo, acidez media y gran aroma, la empresa produce café certificado por: Nespresso, Starbucks y UTZ, el café se procesa en el beneficio propio bajo estrictas normas de calidad garantizando estas certificaciones consideran la calidad del café producido, el cumplimiento de prácticas agrícolas sostenibles, así como normas ambientales y sociales.

Conformada la empresa Hacienda Juan Viñas bajo sus dos modalidades Ingenio y Beneficio, los trabajadores dan el paso a la formación de una asociación; sin embargo, antes de esto se le conocía bajo otra modalidad y tiene su origen en una experiencia netamente costarricense, basada en el concepto de solidaridad que señala la doctrina social de la iglesia, en Costa Rica, tuvo como antecedentes las reformas sociales de los años 1940-1943 cuyo fundador fue el abogado, economista costarricense y benemérito de la patria el Licenciado Alberto Martén Chavarría, en el año de 1947, lo inició en el plano económico, como una solución a los problemas obrero patronales que se produjeron con la promulgación del Código de Trabajo, según indica Rodríguez, C. (2010), en su libro 100 años de Alberto Martén forjador del solidarismo.

Durante el mismo año, el Lic. Martén funda la Oficina de Coordinación Económica de Costa Rica, y según publicación de la Unión Solidarista, su objetivo era: "Trabajar por la armonía y cooperación de patronos y trabajadores dentro de un espíritu de solidaridad, para lograr el aumento de la producción y su equitativo reparo dentro de las normas de eficiencia económica y justicia social", posteriormente, en 1949, estableció las bases filosóficas del movimiento, años más tarde, la idea evolucionó y se llevó al campo político.

El mérito del Licenciado Martén Chavarría está en haber ideado una fórmula para que la solidaridad pudiera encontrar una vía de realización dentro de la empresa, El Plan Martén, como se le conoció inicialmente, consiste en un Plan de Ahorro, los recursos de la asociación solidarista provienen de dos fuentes principales: el ahorro mensual de los trabajadores que, según la Ley,

puede ser entre el 3 y el 5 por ciento y un aporte mensual de la empresa, cuyo porcentaje se pacta entre ésta y los trabajadores.

El aporte de la empresa no es una donación, sino que corresponde a un adelanto sobre la cesantía del trabajador, que se le entrega a este junto con el ahorro y el respectivo rendimiento una vez que deje la empresa, se forma así un fondo de ahorro, a nombre de los trabajadores, quienes lo administran por medio de una directiva con el fin de brindarles todo un plan donde su desarrollo económico y social sea el objetivo primordial, cuando algún empleado deja la empresa voluntariamente o por despido, se le da inmediatamente el Fondo de Ahorro Acumulado a su nombre, constituido por sus ahorros y el del patrono.

Imagen No 1 Mapa ubicación Hacienda Juan Viñas



Fuente: Google, Earth, (2021).

Imagen No 2 Hacienda Juan Viñas



Fuente: Hacienda Juan Viñas, (2021).

Imagen No 3 Mapa de ubicación Ingenio Juan Viñas



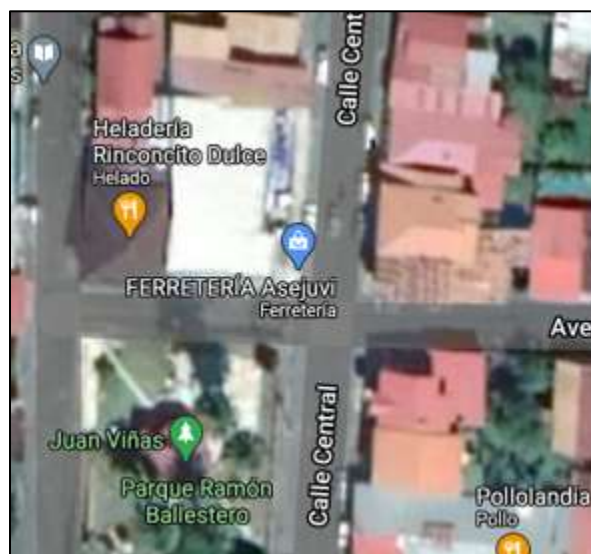
Fuente: Google Earth, (2021).

Imagen No 4 Ingenio Juan Viñas



Fuente: Ingenio Juan Viñas, (2021).

Imagen No 5 Mapa de ubicación ASEHJUVI



Fuente: Google Earth, (2021).

Imagen No 6 ASEHJUVI

Fuente: ASEHJUVI, (2021).

Antecedentes Internacionales

Así que Guzmán (2016), en su tesis Sistema de Gestión de Proyectos para disminuir los tiempos de Evaluación de la Gestión Administrativa del IPEC, para optar por el título de Ingeniero en Sistemas de Información, en la Universidad Politécnica de Chimborazo de Riobamba de Ecuador, indica que es característico en los sistemas de información mantener un orden pertinente que permita establecer un sistema de gestión administrativa que refleje tanto los insumos, productos, o servicios, ya sean estos creados o desarrollados de una manera eficiente para lograr beneficios conjuntos.

Refiere como objetivo principal que, mediante la creación de un sistema de gestión de procesos para disminuir los tiempos de evaluación de la gestión administrativa, se busque regular la actividad comercial y económica de la empresa, además de posicionarse representativamente ante los organismos de control que el Estado proporciona ya sean estos locales, provinciales o nacionales, con el fin de fiscalizar los intereses de los socios miembros.

Concluye que para optimizar los tiempos de gestión administrativa de la entidad, se debe tener en cuenta los factores que podrían influir de manera positiva en la operatividad e

implementación del software junto a una metodología ágil que permita al equipo de gerencia desarrollador implementar nuevas funcionalidades sobre la marcha en el desarrollo del sistema previo a varias concesiones con el usuario, y tomar en cuenta factores importantes en todos los procesos y continuidad tales como la afiliación de posibles socios potenciales, servicio de asesoría y capacitación, cambio de estatutos y creación de plazas de trabajo.

Se observa, por otro lado, que la planeación sobre pequeñas y medianas empresas dada por Hernández, (2017) en su tesis, *Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas*, para optar por el título de Doctorado en Ciencias Administrativas en la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia, que a partir del trabajo se evidencia que en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base de su cambio y mejora continua, la innovación tecnológica y la gestión administrativa.

Su objetivo primordial se basó en lograr un avance sustancial que corresponda con las exigencias del sistema o entorno, las empresas, deben enfocarse en invertir económicamente en la implementación de innovaciones, que se ajusten a su perfil y que contribuyan al crecimiento de su organización, ya que la correlación entre ambas variables es supremamente alta con el propósito de impulsar el fortalecimiento de este tipo de empresas que impulsan el desarrollo económico nacional.

Finaliza el autor, acentuando que, por esta razón, las empresas deben ejecutar sus decisiones de forma contundente, para responder a los cambios del entorno tecnológico, entre las cuales se destacan: la practicidad de los procesos, el uso integral de los sistemas de comunicación, la inversión en actividades de investigación y el desarrollo de una cultura de conocimiento, que permita la innovación constante con enfoque en la productividad de alto nivel.

A su vez, Palomino (2018) presenta en la tesis: *Caracterización de la gestión administrativa y el crecimiento en las micro y pequeñas empresas del rubro avícolas, ciudad de Ayacucho*, para optar por el título de Licenciatura en Administración, en la Universidad Católica Los Ángeles, Perú, una introducción de cómo se debe establecer el paso a paso de un sistema de gestión administrativa y que sus innovaciones deben enfocarse en reforzar las áreas o servicios que más

deficiencia presente, ya que al identificarlas y mejorarlas, esto permitiría disminuir los riesgos y mantener la mejora continua.

En este documento, Palomino desarrolla como objetivo principal el centrarse en delimitar la gestión administrativa, la cual se basa inicialmente en el total de tareas comprendidas para que el esfuerzo grupal se coordine por ello, el modo como se trate de alcanzar los objetivos y propósitos de la empresa con el apoyo de los trabajadores a través del desempeño de sus principales trabajos como lo son la planeación, la dirección, la organización y el control.

Cierra este análisis justificando que es importante que las organizaciones incluyan en su visión y misión las innovaciones tecnológicas que utilizan para que el cliente tenga conocimiento de los recursos que utiliza la organización para el desempeño de sus servicios, esto le brinda al usuario más confiabilidad y credibilidad hacia la empresa, mientras que estas al implementar nuevas tecnologías aumentan su competitividad y asegura su crecimiento como organización en el mercado y evitan convertirse en organizaciones obsoletas.

Antecedentes Nacionales

Según Aguilar, Arley, Gómez, Rojas, Sandoval (2015), en su proyecto: Propuesta para fortalecer el sistema de gestión administrativa para la agrocadena productiva del café sostenible de la región central sur de Costa Rica, para obtener el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas y Contaduría Pública en la Universidad de Costa Rica, se debe realizar un análisis integral de la empresa o empresas involucradas en el sistema de gestión administrativa con el fin de determinar las acciones de fortalecimiento a la hora de la implementación y desarrollo del mismo.

El objetivo de esta investigación tenía como propósito no solo determinar la acción participativa que surge en comunidades, cuyos miembros se reúnen con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida, colaborando en el proceso con la participación de agentes de desarrollo como las asociaciones, sino también los factores críticos del éxito desde la visión de la administración, sino también considerando la apreciación de los distintos actores, con lo cual se facilitó el diseño de una propuesta en la que se integraron las diversas perspectivas

Dentro de las conclusiones más relevantes de este trabajo se encuentran que los sistemas de gestión actuales no han permitido crear las condiciones necesarias para aprovechar al máximo la capacidad productiva de la región, como tampoco para hacer de los empresarios sujetos en la creación de estrategias innovadoras, siendo estos pilares tanto de la creación de los objetivos y estrategias empresariales, como de la puesta en marcha de estas decisiones que marcan el éxito en el mercado tan competitivo.

La siguiente investigación realizada por Arce, Ovares, Rivera, Rodríguez, Solís (2016), titulada Propuesta para la mejora de la gestión administrativa en la empresa corporación integral globalizada (CIGSA), de la Universidad de Costa Rica, para optar por el título de Licenciatura en Dirección de Empresas y Contaduría Pública, indica que, a pesar de los esfuerzos de una gerencia, es evidente la necesidad de una gestión administrativa para que la empresa pueda crecer y aumentar el rendimiento de la capacidad productiva.

Brindan como objetivo inicial proponer una guía que permita la utilización de la estructura organizacional propuesta, que permita definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo, la contratación de una persona y sistema informático con las características y calidades suficientes para llevar a cabo las labores que competen a diferentes áreas de la empresa estableciendo políticas y reglas de manera uniforme que permitan una efectiva comunicación y fluidez dentro de todos los departamentos que componen la organización.

Dentro de sus conclusiones, presentan la importancia que tiene lograr una estructura clara de cada puesto de trabajo y lo importante de que la administración utilice una estructura organizacional definida, que le permita delimitar de manera oportuna las funciones de cada departamento, con el fin de mantener una buena comunicación desde el inicio en el proceso de planeación del sistema de gestión administrativa.

Finalmente, otra de las investigaciones realizadas por Fernández, (2020), de la Universidad de Costa Rica (UCR), el autor plantea en su tesis Soluciones de software libre para mejorar la gestión de la información en pequeñas y medianas empresas costarricenses con giro industrial, para optar por el grado y título de maestría profesional en tecnologías de información y comunicación para la gestión organizacional, analizar las Tecnologías de información, ya que estas

desempeñan un papel clave en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, con el manejo adecuado de estas herramientas se optimizan los recursos empresariales.

El autor propone que la escasa implementación de herramientas tecnológicas de alta calidad en las pymes se debe a que aplicar tecnologías de información en las organizaciones implica un costo posiblemente elevado, por esta situación las pequeñas y medianas empresas se limitan al hacer uso de esos recursos, debido a ese motivo el software libre genera gran impacto económico y tecnológico en las organizaciones europeas, por causa de la crisis económica existente, pues otorga múltiples beneficios económicos y tecnológicos a un menor costo.

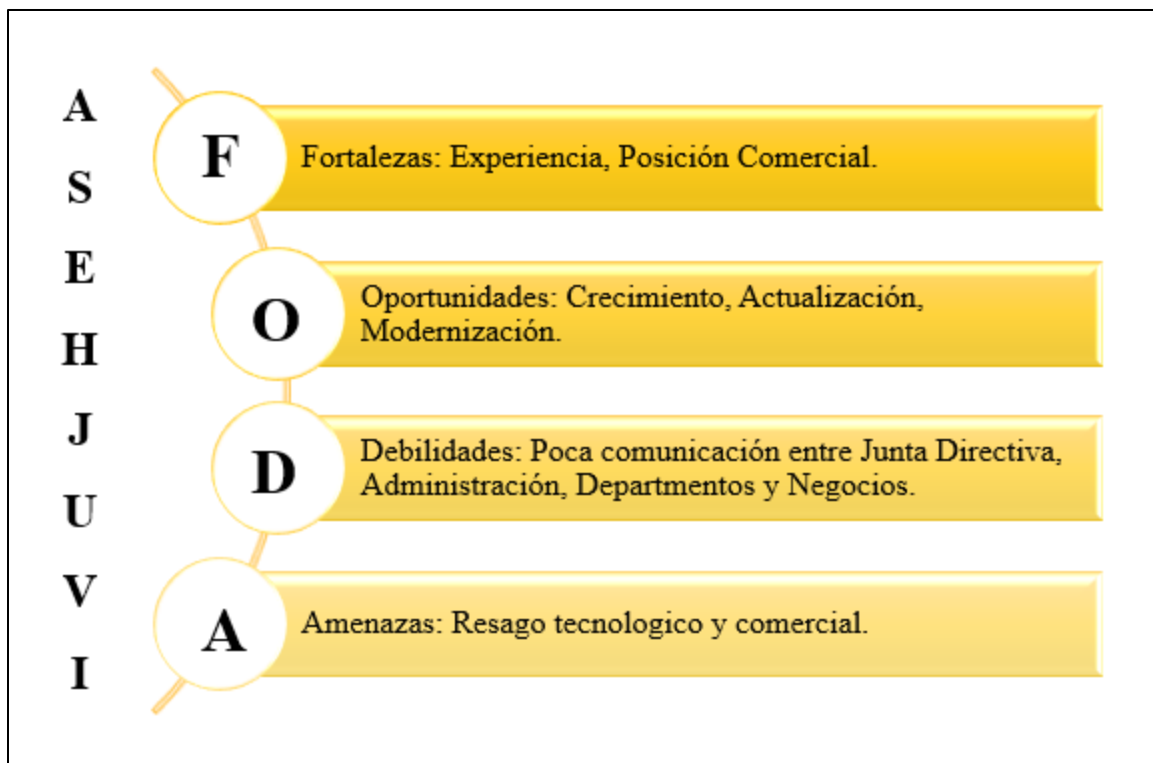
Al concluir la investigación, se considera un análisis donde se describe los resultados obtenidos en el estudio respecto de las soluciones de software libre para apoyar a las pequeñas y medianas empresas con giro industrial, en la mejora del manejo de su información, ello con el fin de potenciar su innovación, por ende, su permanencia en el mercado y que asegure un acercamiento a la situación real territorial y en sus diferentes aspectos.

Proyecciones

En el presente trabajo, se busca desarrollar un sistema de gestión administrativa para la asociación solidarista de empleados de la Hacienda Juan Viñas (ASEHJUVI) en el cantón de Jiménez con el fin de apoyar la progresión económica con la que ya cuenta la misma empresa, además de detectar las debilidades, fortalezas y qué enfoques quieren los socios dar a la asociación teniendo en cuenta posibilidades de expansión, apertura de nuevos negocios o formalizar de una manera más directa la organización con la que ya cuentan, es decir, subir de nivel pasar de una microempresa a una mediana empresa.

Por ello, se busca identificar qué factores y áreas son determinantes para ser incluidas en el sistema de gestión administrativa que proyecten el mejoramiento del control interno dentro y fuera de la empresa es decir que, de este modo, en el primer semestre del 2021, se logre contar con fluidez, abriendo la comunicación tanto con el personal como con el consumidor y, de esta forma, poder ofrecer productos, generar responsabilidad social empresarial, crear accesibilidad para determinar la viabilidad para el desarrollo de un sistema de gestión administrativa donde converjan los factores anteriormente mencionados.

Imagen No 7 FODA ASEHJUVI



Fuente: A. Duarte Guzmán, (2021).

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Con el progreso de este capítulo, se busca definir los términos y elementos que se consideran de importancia para preparar al lector, hacia una comprensión óptima de toda la información recopilada, dividida en dos partes: la primera abarcando administración y gestión administrativa, seguido de la segunda representando el solidarismo dándole forma a el marco teórico, que según refiere Hernández, Fernández Baptista (2014): “el objetivo de este capítulo es exponer y analizar las teorías y las conceptualizaciones que se consideren válidas para encuadrar el estudio” (p. 60).

Administración

Se define a la administración como: “la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Robbins y Coulter, 2011). Dicha coordinación no solo depende del gerente, ya que debe ser por medio de un apoyo mutuo de los empleados, a la hora de realizar los procesos administrativos, como planear, organizar, dirigir y controlar, lo cual es fundamental en una cámara de comercio, pues esta abarcara diversos tipos de comercio (p. 07).

Por otra parte, según Ramírez Cardona (2013), el administrar “significa dirigir los destinos de una organización, de una comunidad, de una ciudad, de un pueblo, de tal manera que se alcancen sus objetivos o propósitos y progreso y bienestar”, lema básico de una cámara de comercio y de cualquier organización que desea el bienestar no solo propio, sino también de la comunidad que la conforma (p. 03).

Para la administración en el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde los individuos que trabajan juntos en grupos y que cumplen metas específicas es relevante la eficiencia y eficacia, que según Robbins et al (2015), la eficiencia se percibe como la “capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión”, mayormente este concepto se le denomina como “manera de hacer bien las cosas”, en este reside aprovechar de la mejor manera los recursos presentes en cualquier organización (p. 07).

Esto no con la idea de ahorrar, si no de saber administrar todos los recursos sin realizar gastos que no serán necesarios, con el fin de alcanzar las metas propuestas por parte de la empresa.

Por su parte, la eficacia consiste en “completar las actividades para conseguir las metas de la organización”. A este concepto se le denomina como “la manera de hacer las cosas correctas”. (Robbins et al, 2015, p. 08).

Se presenta la posibilidad de realizar un estudio y, por consiguiente, un análisis de lo que se va a realizar siempre con la mentalidad de centrar todos los esfuerzos en las mejores acciones a concretar, que permitan lograr llegar a las metas propuestas, tomando en cuenta que no se debe mal gastar esfuerzos en otras acciones no conducentes al cumplimiento de las metas.

ISO 9001

La norma Internacional ISO 9001 se basa en la consecución de la calidad en una organización mediante la implementación de un método o Sistema de Gestión de la calidad el cual según indica Martínez, J. (2015), en su libro Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 900, esta norma se ha convertido, desde el año 2002, en un referente de la calidad a nivel mundial con más de Un millón de empresas certificadas en esta modalidad (p.11).

En la norma ISO 9001 se establecen los requisitos de un Sistema de gestión de la calidad, que permiten a una empresa demostrar su capacidad de satisfacer los requisitos del cliente y para acreditar de esta capacidad ante cualquier parte interesada es por lo que el certificado ISO 9001 es el certificado ISO más común y mejor reconocido a nivel general.

Martínez et al. (2015), a su vez, rectifican que es una normativa centrada en el cliente ya que los requisitos especificados en las Normas de la serie ISO 9000 son genéricos y aplicables a todas las organizaciones sin tener en cuenta el tipo y el tamaño, por lo que la empresa deberá definir y gestionar los procesos necesarios para asegurar que sus productos y servicios son conformes con los requisitos del cliente (p.12).

Un aspecto fundamental es la identificación de los procesos, la cual es sistemática y la gestión de los diferentes procesos empleados dentro de la empresa, y particularmente las interacciones entre tales procesos se pueden referir como lo es la gestión por procesos, en su ámbito de aplicación, la norma ISO 9001 estimula la adopción de la gestión por procesos como medio de identificar claramente y gestionar el sistema de gestión de la calidad y las oportunidades para la mejora (Martínez et al, 2015, p.33).

Se considera a la ISO 9001 como una norma abierta a la mejora continua, uno de los requisitos del cliente y de otras partes interesadas relevantes, se utilizan como retroalimentación para evaluar y validar si se han logrado los objetivos previstos por la Dirección. En este caso, la gerencia de la asociación solidarista, las normas de la serie ISO 9000 poseen la característica de ser no prescriptivas, de forma tal que permiten emplear cualquier práctica o herramienta que se considere adecuada para el tipo de producto, servicio o clientes al que se sirve, ya que no pretende imponer ni recetar metodologías o mejor explicado los cómo, sino asegurar que el énfasis se dé en el cumplimiento de los requisitos obligatorios mencionados en la norma (p. 27).

Proceso Administrativo

En vías de desarrollar un sistema de gestión administrativa, se define y analiza el concepto de que es el proceso administrativo, que según Henri Fayol (2016), se desarrolla a principios del siglo XX, el cual lo dicta como una manera de llevar un mayor control sobre todas las actividades que se realizan en una empresa, mediante la cual, siguiendo cada paso de este proceso, se podrá obtener un aseguramiento de la calidad de las actividades, dentro de ellas se pueden definir y explicar su importancia como:

Planificar

“Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades” Robbins et all, (2015, p. 09), o también “Proceso de seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlas, lo cual requiere de toma de decisiones” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p.18).

Es en este punto, se inicia el proceso en el cual se debe analizar las actividades a realizar, determinando los logros, metas y alcances de lo que se piensa realizar, definir todas las ideas mediante en las cuales se basará la creación de la cámara de comercio, ordenándolas por prioridad y facilidad de logro, es imperativo ser claro en que se quiere lograr, tener bien clara la idea principal para su futuro desarrollo.

Organizar

“Proceso de establecer una estructura intencional de roles para que las personas se desempeñen en una organización, cada rol implica que lo que las personas hacen tiene un propósito u objetivo definidos” (Koontz et al, 2011 p.45), o también “Función de la administración que consiste en detectar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones” (Robbins et al, 2015, p. 09).

Se deben detallar las actividades a realizar para el desarrollo del sistema de gestión administrativa para la asociación solidarista y derogar funciones a los empleados jefes o líderes de cada área de trabajo con la idea de que exista una buena distribución del recurso humano y de las funciones respectivas, mediante un manual de puestos en el cual se detallen los roles que se deben cumplir para procurar el perfecto desarrollo de la organización.

Dirigir

“Consiste básicamente en influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (Koontz et al, 2011, p.45), igual que “Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados” indicado por Robbins et al (2015, p. 09).

Es el proceso en el que se debe de coordinar al personal con la idea de que las actividades van surgiendo de la mejor manera, es decir en la medida que el desarrollo del sistema de gestión administrativa progresa se debe motivar de una manera asertiva al personal para refrescar las ideas que se presenten, así como tener un canal abierto para que las ideas lleguen de manera fluida a la hora de tomar decisiones.

Controlar

“Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen en los planes” (Koontz et al, 2011, p.45). Por otro lado, “Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta” para mejorar el desempeño (Robbins et al, 2015, p. 09).

Este es el proceso final en el cual se pretende mantener un control del movimiento de las actividades en general y solucionar las dificultades que se presenten en el transcurso del desarrollo del sistema de gestión administrativa, en esta parte del proceso es muy importante la retroalimentación, con la idea de seguir avanzando en otros términos mejorando el desempeño de la asociación solidarista.

Funciones Empresariales

Como se definió en la parte administrativa, se le ve a esta como un arte, el cual se percibe muy complejo por lo que se divide en diversas áreas según sus objetivos de alcance y metas, para las necesidades de la empresa o como es el caso de esta investigación que se refiere al desarrollo teórico de un sistema de gestión administrativa, esto debería asistir para obtener mejores resultados por la especialización y tomar en cuenta sus zonas tales como:

Administración del Recurso Humano

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” según Chiavenato (2013), precisamente se debe trabajar en contar con recurso humano adecuado para desempeñar cada puesto dentro de la organización (pág. 30).

Administración Financiera

Según Chiavenato et al, (2013), se define como el arte y la ciencia de controlar las finanzas de una empresa u organización, las cuales constituyen en el control de efectivo, se considera que este tipo de administración pretende controlar el efectivo que circula dentro de la empresa en las diversas áreas de esta y principalmente coordinando todos los proyectos financieros que se planean realizar (p. 31).

Administración de Producción

“Es la administración que se encarga de mantener de manera ordenada y planificada los recursos productivos de una empresa” (Chiavenato et al, 2013), en el caso de la asociación principalmente en sus negocios asociados tales como la ferretería, este punto es de vital

importancia, esta radicaría en la producción de convenio que influyan en los negocios de sus asociados brindándoles mayores oportunidades de competición a través de las guías y de las herramientas adecuadas en los diferentes ámbitos que estas se desarrollen. (p. 31)

Administración Ejecutiva

Se refiere a esta administración Chiavenato et al (2013), dicha administración es la que se encarga de llevar a cabo las decisiones y mantenimiento de los giros que desempeña una empresa, para efectos de la asociación solidarista esta debe ser las más importantes, pues se considera la cabeza de esta y además es el eje que conduce la dirección de la organización (p.31).

Administración del Mercado

“Es la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, los grupos de interés de ésta y la sociedad en general” según comparte Rudelius, Steven, y Roger, (2015), pilar primordial del solidarismo que prima el bienestar general, sin dejar de lado la contribución que se le puede brindar a la sociedad en general priorizando el entorno cercano a la cámara de comercio (p.06).

Los términos anteriormente mencionados juegan un papel muy significativo en el ambiente mediante el cual se va a desarrollar el sistema de gestión administrativa, o en otras palabras en donde trabaja y se fundamenta la asociación solidarista, el llamado mercado, definido como: “grupo compuesto por personas con deseos y la capacidad de comprar un producto específico”, según Rudelius et al (2010), velando por el desarrollo y correcta eficacia de lo que se quiere tratar de vender (p. 12).

Análisis F.O.D.A

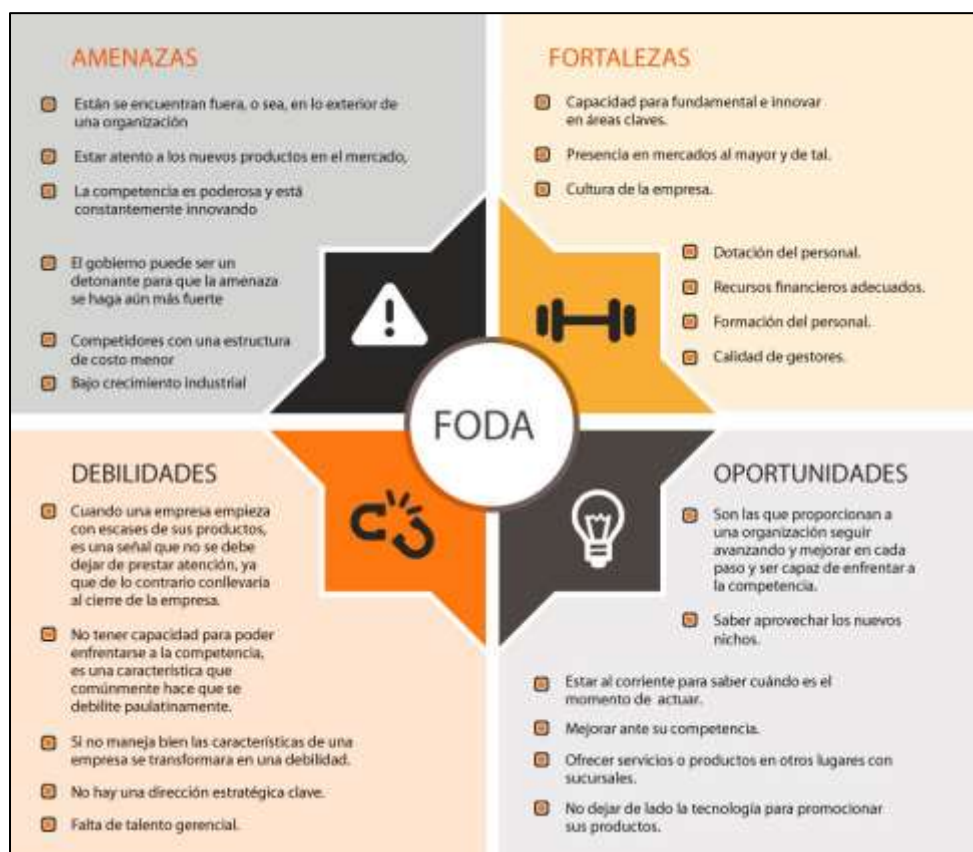
Antes de iniciar cualquier proyecto, se debe tomar en cuenta factores que van a interferir no solo la creación, el desarrollo y la prosperidad de cualquier negocio sea del tamaño y tipo de este, así como el mercado en donde se desenvuelva, es por ello que, se realiza dicho análisis para verificar concretamente este como uno de los factores a tomar en cuenta a la hora de su ejecución.

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostica la situación interna de una organización, así como su evaluación

externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada” (Kotler y Amstrong, 2012, p.40).

Se considera esta una de las técnicas más utilizadas y antiguas a la hora de realizar análisis interno y externo en las organizaciones, pues es un método poco complejo y sencillo de entender y analizar, que no deja lugar a dudas de las necesidades, ventajas, oportunidades entre otras cosas en los desarrollos de cualquier idea que nazca con el fin de entrar en el mercado competitivo de los negocios.

Figura No 2 Matriz FODA



Fuente: Kotler y Amstrong, (2012).

Fortalezas

“Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias” (Kotler et al, 2012, p.41).

Identificar capacidades fundamentales en áreas claves, recursos financieros adecuados, buena imagen de los compradores en este caso de los asociados, ser un reconocido líder en el mercado es decir posicionar la cámara de comercio cantonal, estrategias de las áreas funcionales bien ideadas, acceso a economías de escala, aislar en la medida de lo posible o hasta cierto grado de las fuertes presiones competitivas.

Propiedad de la tecnología, ventajas en costos, mejores campañas de publicidad, habilidades para la innovación de servicios, dirección capaz, posición ventajosa en la curva de experiencia, mejor capacidad de fabricación de ideas y de oportunidades, habilidades tecnológicas superiores.

Debilidades

“Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil” (Kotler et al, 2012, p.41).

No contar con una dirección estratégica clara, instalaciones obsoletas, rentabilidad inferior al promedio esperado, falta tanto de oportunidad como de talento gerencial, seguimiento deficiente al implantar la estrategia deseada, abundancia de problemas operativos internos dentro del sector comercial, atraso en investigación y desarrollo o poco objetivo, línea de productos demasiado limitada.

Débil o nula imagen en el mercado, débil red de distribución y comunicación, habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio, incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia antes planteada, costos unitarios generales más altos en relación con los competidores o inversores clave.

Impera mencionar que estas fortalezas y debilidades deben de ser consideradas estrictamente internas de la organización, luego de identificarlas y analizarlas se realiza un análisis o cruce entre estas mismas para determinar un porcentaje a nivel interno de la organización, de que hace realmente competitivos y que está debilitando como asociación.

Oportunidades

“Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría” (Kotler et al, 2012, p.42).

Involucrar a otros sectores relacionados con el solidarismo, ingresar en nuevos mercados o segmentos, expandir la línea de servicios para satisfacer una gama mayor de necesidades de los asociados, diversificarse en servicios relacionados, integración vertical ya sea hacia adelante o hacia atrás, eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos, complacencia entre las cámaras rivales, crecimiento más rápido en el mercado.

Amenazas

“Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales” (Kotler et al, 2012, p.42).

Entrada de competidores foráneos con ideas y costos menores, incremento en las ventas y servicios sustitutos, crecimiento más lento en el mercado, cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos locales y nacionales, requisitos reglamentarios costosos, vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial, creciente poder de negociación de clientes o proveedores de los servicios, cambio en las necesidades y gustos de los socios y compradores, cambios demográficos adversos.

Dichas características corresponden a hechos fuera del control o alcance de la organización, sin embargo, también ameritan ser analizados en manera conjunta por medio de un entre cruce de oportunidades y amenazas para determinar un nivel de superación de la organización ante entes externos, pues es fundamental para la supervivencia de cualquier empresa.

Administración Estratégica

Por consiguiente, se presentan los conceptos en relación con la elaboración de una planificación estratégica, ya que, en este proceso, el primer paso fundamental que la organización debe dar consiste en analizar tanto su entorno externo como también el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales, es decir, las fuentes de insumos estratégicos.

Con esta información, se puede definir visión, misión y formular una estrategia, con el fin de implementar la misma en la organización como es el caso de las asociaciones solidaristas se toman medidas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio, las acciones estratégicas efectivas ocurren en el contexto de la formulación de una estrategia integrada con sumo cuidado y las acciones de su implementación derivan en los resultados estratégicos deseados.

La estrategia se considera como la “definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización” (Francés, 2016, p.23). Además “expresan que la administración estratégica es un proceso compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015, p.06).

La planificación “es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes” (Francés et al, 2016, p.23).

“Planificación estratégica se considera como el plan maestro en que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha optado hoy, en referencia de lo que hará en los próximos cinco años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés” (Sainz de Vicuña Ancín, 2010, p.29)

El Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar

La principal característica de este ciclo es que no tiene un punto final en el momento en que se obtenga un determinado resultado, sino que se crea una rueda continua en la que el ciclo se reinicia una y otra vez de manera periódica, generando de esta forma un proceso de mejora continua.

Cada ciclo terminado, además de para conseguir mejoras hasta un cierto nivel en un determinado circuito o área de la asociación, debe servir también como fuente de aprendizaje para mejorar en cada paso y aprender de los errores. Según Martínez (2015), esto significa que siempre se debe buscar la optimización de las acciones por medio del análisis de: indicadores, logros obtenidos y programas de mejora ya implementados (p.37).

Las fases del Ciclo Planificar – Hacer – Verificar - Actuar

Cada uno de los siguientes cuatro conceptos corresponde a una fase o etapa del ciclo indica Martínez (2015, p.18).

Planificar

En la etapa de planificación se establecen objetivos y se identifican los procesos necesarios para lograr unos determinados resultados de acuerdo con las políticas de la organización. En esta etapa se determinan también los parámetros de medición que se van a utilizar para controlar y seguir el proceso (Martínez, 2015, p.18).

Hacer

Consiste en la implementación de los cambios o acciones necesarias para lograr las mejoras planteadas. Con el objeto de ganar en eficacia y poder corregir fácilmente posibles errores en la ejecución, normalmente se desarrolla un plan piloto a modo de prueba o testeo (Martínez, 2015, p.18).

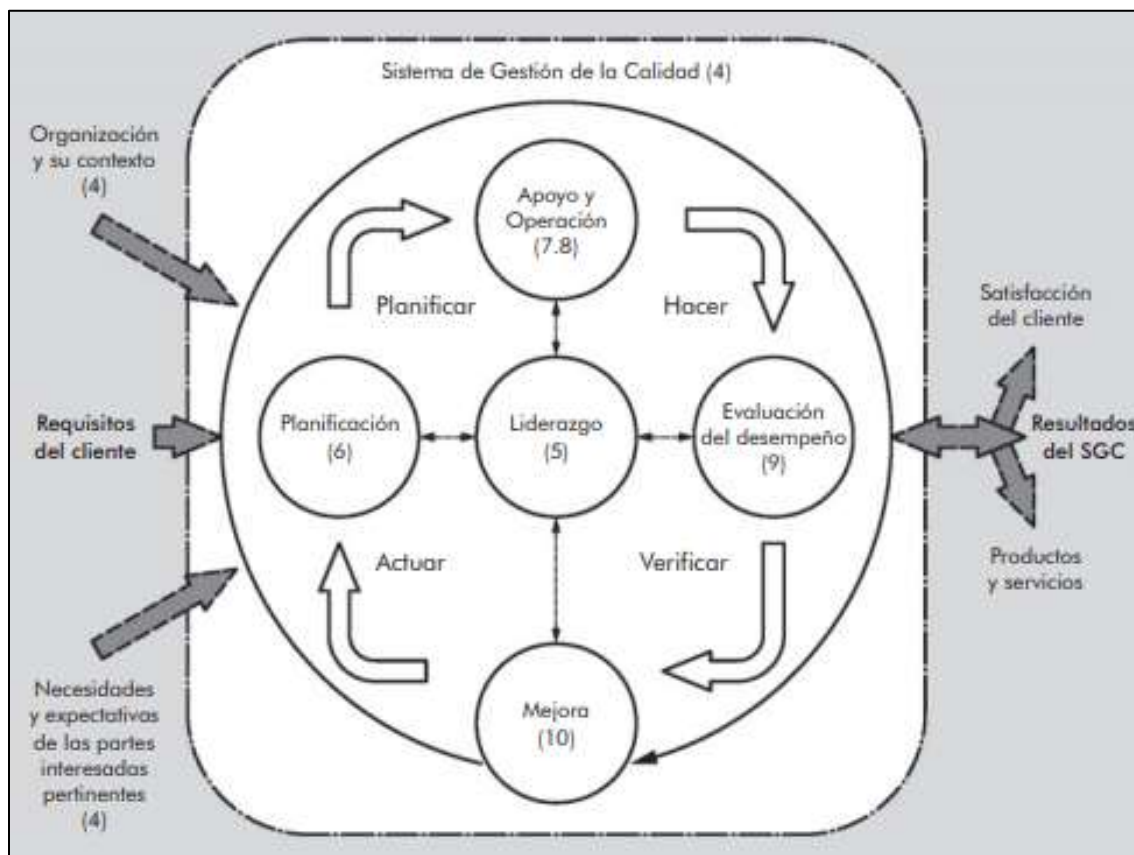
Verificar

Una vez se ha puesto en marcha el plan de mejoras, se establece un periodo de prueba para medir y valorar la efectividad de los cambios, se trata de una fase de regulación y ajuste (Martínez, 2015, p.18).

Actuar

Realizadas las mediciones, en el caso de que los resultados no se ajusten a las expectativas y objetivos predefinidos, se realizan las correcciones y modificaciones necesarias, por otro lado, se toman las decisiones y acciones pertinentes para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos (Martínez, 2015, p.18).

Figura No 3 Ciclo Planificar - Hacer - Verificar - Actuar



Fuente: Martínez, J. A. G. (2015).

Ventajas del Ciclo Planificar – Hacer – Verificar - Actuar

Dentro de las principales ventajas que se encuentran para las organizaciones con la utilización de esta herramienta de gestión refiere Llamuca Llanga, J. P., y Moyón Moyón, L. M, (2019, p.76), que, por lo general, se consiguen mejoras en el corto plazo y resultados visibles, se reducen los costos de fabricación de productos y prestación de servicios, es un sistema que favorece una cuestión hoy en día vital para todas las empresas.

A su vez, incrementa la productividad y enfocar a la organización hacia la competitividad, contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos, permite detectar y eliminar procesos repetitivos.

Desventajas del Ciclo Planificar – Hacer – Verificar - Actuar

Por otra parte, Llamuca et al (2019) selecciona las desventajas del Ciclo Planificar – Hacer – Verificar – Actuar que cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la asociación, se puede perder la perspectiva de interdependencia que existe entre los distintos departamentos y áreas de las organizaciones, requiere de cambios importantes en toda la organización, lo que puede acarrear inversiones importantes en infraestructuras o recursos humanos (p.76).

Interacción entre La ISO 9001 y el Ciclo Planificar – Hacer – Verificar – Actuar

Dentro de la ISO 9001 el ciclo, comenta Martínez (2015), se incorpora como un punto más dentro del enfoque basado en procesos y en este caso, la norma va mucho más allá y relaciona cada etapa del ciclo con un capítulo de la norma (p.21).

Planificar:

La norma señala establecer los objetivos del sistema y sus procesos, los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.

Esto es porque el sistema tiene que planificarse teniendo en cuenta el contexto de la empresa o en este caso asociación, las necesidades y las expectativas de las partes interesadas, así

como todos los requisitos del cliente, esta puede ser la fase de diseño del Sistema de Gestión de Administrativa, como el alcance, la identificación y la definición de los procesos, entre otros.

En la norma ISO 9001, se plantea la planificación como el establecimiento de todos los objetivos y los procesos necesario para conseguir los resultados según los requisitos de los clientes y la empresa, posterior a esto en la norma ISO 9001 2015 se añade que se tiene que establecer además los recursos que vamos a necesitar y es necesario identificar los riesgos y las oportunidades, asignándoles recursos. (p. 22).

Hacer:

En otras palabras, implementar lo planificado, la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema, se debe considerar, además: las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes, qué se necesita obtener de los proveedores externos, Martínez (2015, p.22).

Verificar:

Realizar el seguimiento y cuando se requiera la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados, teniendo en cuenta: qué necesita seguimiento y medición, métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos, cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición y por ultimo cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición (Martínez, 2015, p.22).

Actuar:

Es necesario tomar acciones para mejorar el desempeño, sobre todo cuando sea necesario, por lo que actuar indica que la empresa tiene que determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implantar cualquier acción que sea necesaria para cumplir con los requisitos previos, esto debe incluir: mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras, corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados, mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión (Martínez, 2015, p.22).

Estructura Funcional de una Organización

De acuerdo con Franklin, F., y Benjamín, E. (2014), una organización es una entidad en la cual las personas se interrelacionan mediante vínculos contractuales, acuerdos informales o meros sobrentendidos para alcanzar las metas individuales, el cual se puede plasmar en un organigrama de la empresa el cual funge como pilar para la identificación de problemas y cumplimiento de objetivos (p.34).

Organigrama Funcional

La estructura organizativa está orientada a la consecución de los objetivos, así como al diseño de los procesos de la empresa, indica Franklin et al, (2014), la organización es la reunión de ideas y conceptos que se integran en torno a un pensamiento y este arreglo permite jerarquizar las ideas con una composición definida, dicha estructura debe ser funcional, las tareas se regulan por funciones, las cuáles agrupadas conforman las áreas afines (p.35).

Tabla No 1 Ventajas y desventajas de una estructura funcional

Ventajas	Desventajas
<p>La división del trabajo es planeada.</p> <p>Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.</p> <p>El trabajo operativo y manual se separa del intelectual.</p> <p>Disminuye la presión sobre un solo jefe.</p>	<p>Dificultadas para trabajar bien con otras áreas.</p> <p>Falta de trabajo en equipo.</p> <p>Posibilidad de poca colaboración.</p> <p>Coordinación de actividades se dificulta.</p>

Fuente: Franklin et al (2014).

Tabla No 2 Esquema de funciones

Función	Responsables	Colaboración
Directorio	Aprobar decisiones que afectan a los objetivos de la empresa.	Gerencia General
Representante Legal	Comprometer a la empresa en la celebración y ejecución de todos los actos y contratos comprendidos relacionados directamente a la empresa.	Gerencial General, Directorio
Gerencia General	Dirigir y supervisar toda la empresa.	Gerencias
Gerencia, Administración	Coordinar las actividades relacionadas a finanzas, administración en oficinas y en campo, cumplimiento de los requerimientos del contratista externo.	Gerencia General, Área Técnica
Administrador	Coordinar la logística de materiales, equipos, personal de proyectos, contratación de personal.	Área Técnica, Gerencia General
Asistente Administrativo	Brindar soporte a los procesos administrativos de la empresa.	Área Técnica, Gerencia General
Gerencia Técnica	Diseñar, planificar y ejecutar los proyectos de construcción.	Administración
Asistente Técnico	Reportar al Gerente Técnico los avances de obra mediante el control de cumplimiento del proyecto, supervisa al personal técnico.	Administración

Fuente: Franklin et al (2014).

Levantamiento de Procesos Actuales

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados, en este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la empresa (Norma Técnica Internacional NTI-ISO 9001, 2015).

Un sistema de gestión se concibe como un esquema de procesos y procedimientos aplicados en una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos mediante tareas específicas, las cuales garantizarán que las metas se cumplan, Torres, A. y Negrón, A. (2015, p.35), es así como, la gestión en una organización dispone de conocimientos ciertos y reales para controlar los comportamientos, procesos y herramientas (Camisón, Cruz, y González, 2015, p.44).

El diagnóstico de procesos se realiza mediante el reconocimiento de las actividades de los procesos que se vienen utilizando día a día, los cuáles no han sido documentados y serán analizados y finalmente se constituyen el sustento para diseñar el manual de procedimientos de los procesos de la organización, las fases a realizarse para analizar la gestión actual son:

Mapa de procesos:

De acuerdo con Martínez, A. M, (2014), es una herramienta que permite visibilizar las interacciones a nivel macro, así los procesos operativos con los de soporte comparten necesidades y recursos, el mapa de procesos es una herramienta gráfica, en la cual se observa la relación de los procesos está dirigido hacia el cliente y los objetivos de la empresa (p.45).

Inventario de procesos

Es el detalle de los procesos creados en cada área (Martínez, A. M, 2014, p.45).

Codificación de procesos

Será un soporte para identificar los procesos de la empresa y se mencionarán en la presente investigación, Martínez, A. M, (2014, p.45).

Caracterización de procesos

Es un documento que describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas de las áreas involucradas en el desarrollo del proceso (Martínez, A. M, 2014, p.45).

Los procesos se pueden mejorar mientras mayor sea la comprensión de la gestión de la empresa, lograr completamente esta comprensión requiere del conocimiento de las características esenciales de los procesos como, el flujo, efectividad, eficiencia, tiempo del ciclo, costo, lo que permitirá identificar los problemas donde un proceso no se realiza adecuadamente y la información permite una buena toma de decisiones sobre el mejoramiento y el impacto al fijar el objetivo en los resultados (Arrieta Posada, J. G., 2011, p.65).

Modelación de procesos

La modelación está representada por diagramas de flujo, es un medio gráfico que sirven para describir las etapas de un proceso, comprender como funciona e identificar a los responsables (Martínez, A. M, 2014, p.45).









Es frecuente que los diagramas de flujo de procesos, hechos en la etapa de diseño y documentación del mismo, pierda detalles y actividades que realmente están ocurriendo durante el proceso, la función del mapeo de procesos es hacer un diagrama de flujo del proceso más apegado a la realidad, en el que se especifique las actividades que realmente se hacen en el proceso tales como actividades principales, inspecciones, esperas, transportes, reprocesos entre otras (Martínez, A. M, 2014, p.46).

Además, el diagrama puede ir desde un muy alto nivel hasta un nivel micro, en el primer caso no se entra en detalles y de lo que se trata es de tener una visión macro del proceso; este diagrama resulta útil para delimitar el proceso e iniciar el análisis sobre el mismo, por consiguiente, en un nivel micro, es posible analizar con detalle una parte del proceso y puede ser que se especifiquen uno o varios detalles.

Las principales variables de salida y entrada de cada etapa del proceso, los pasos que agregan valor y los que no aportan nada al producto, las entradas clave en cada paso del proceso,

las cuales pueden clasificarse con los siguientes criterios: crítico, controlable, las especificaciones de operaciones actuales y los objetivos de proceso para las entradas a controlables y críticas (Gutiérrez Pulido, 2010, p.70).

Tabla No 3 Esquema de funciones

Símbolo	Significado
	Límite o Terminador: utilizado para limitar el inicio y el fin de un proceso, dentro del símbolo se debe escribir las palabras "Inicio" o "Fin", según el caso.
	Proceso o Actividad: utilizando para describir un proceso o una actividad, dentro del símbolo se describe brevemente el proceso o actividad empezando con un verbo en infinitivo.
	Punto de decisión: utilizado cuando en el proceso se debe tomar una decisión, dentro del símbolo se escribe a modo de pregunta una frase, cuyo resultado podrá ser "Si" o "No" y en función del cuál seguirá el proceso.
	Se utiliza en tamaño reducido en la parte inferior derecha del Proceso o Actividad, y dentro del símbolo un número de identificación para luego hacer un cuadro de todos los documentos.
	Se utiliza cuando una persona diferente a la que está realizando la actividad interviene para realizar una inspección, que puede ser un control de calidad.
	Espera o Retraso: utilizado para indicar que una persona o ítem deben esperar un evento o cuando un ítem es colocado en un almacenamiento temporal.
	Conector: utilizado para indicar que dos actividades del diagrama de flujo se conectan en diferentes partes, dentro del círculo se debe colocar un número que identifica al conector tanto desde la actividad de salida como de la actividad de entrada.
	Flecha o Dirección del Flujo: utilizada para indicar la dirección y secuencia de las actividades del diagrama.

Fuente: Álvarez, J. M. P. y Manuel, J. (2012)

Manual de Procedimientos

Un manual de procedimientos es un documento en el que se establece en forma metodológica los pasos y operaciones que deben cumplirse para el desarrollo de actividades en una organización, indica Martínez A. M., (2014, p. 36), identifica el proceso en las siguientes características.

Propósito

Es la intención del proceso, a donde se desea llegar (Martínez A. M., 2014, p. 36).

Alcance

Hace referencia a la primera y última actividad., límites y ejecución del proceso (Martínez A. M., 2014, p. 36).

Líder del Proceso

Es el responsable encargado del proceso, quién supervisa la ejecución del proceso para llegar a las metas planteadas, Martínez A. M., (2014, p. 36).

Requisitos

Describe los requisitos legales, técnicos y del cliente que se deben cumplir durante la ejecución del proceso (Martínez A. M., 2014, p. 36).

Recursos

Equipo, material necesario o personas para la ejecución del proceso (Martínez A. M., 2014, p. 36).

Definiciones

Términos que se manejan dentro del proceso, son importantes para una mejor comprensión del usuario del manual de procedimientos (Martínez A. M., 2014, p. 36).

Indicadores

Son medidas de comparación entre dos o más tipos de datos que sirven para evaluar la ejecución del proceso (Martínez A. M., 2014, p. 36).

Matriz

Esquema gráfico que determina las entradas, proveedores, salidas y clientes de cada actividad que compone el proceso (Martínez A. M., 2014, p. 36).

Modelación del Proceso

El diagrama de flujo identifica la secuencia de actividades o flujo de materiales o información en un proceso (Martínez A. M., 2014, p. 36).

Gestión del Proceso Gerencia General

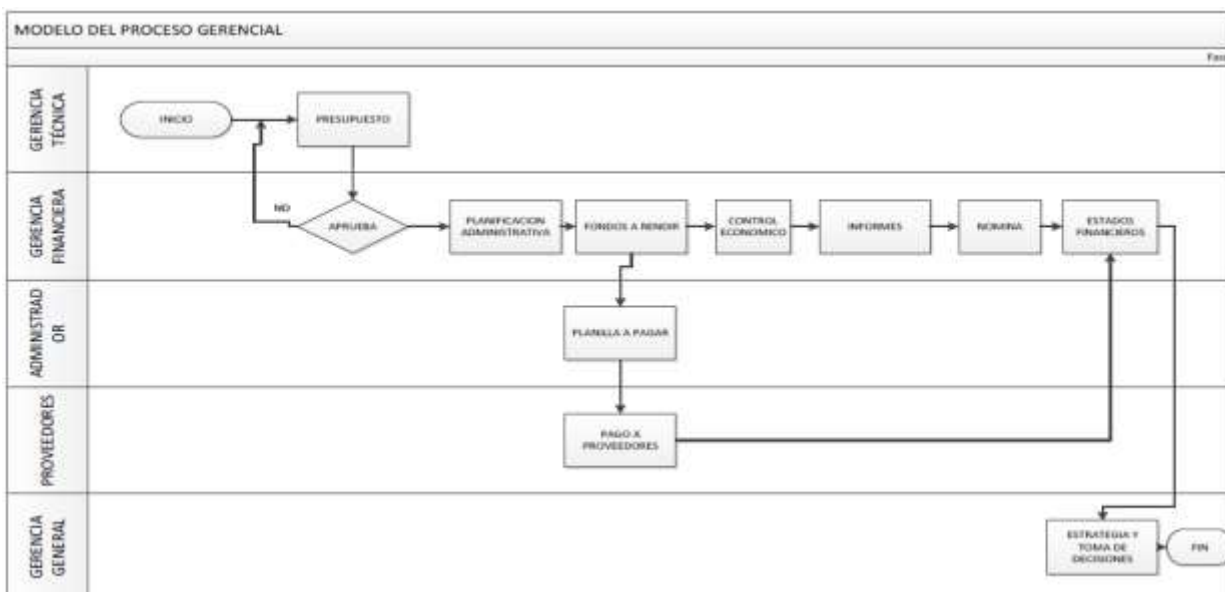
La gestión gerencial conoce varios procesos direccionados al control de la empresa, así la parte financiera, estratégica, administrativa y operativa están a cargo del gerente general que figura como líder, la responsabilidad de la gestión contractual y legal de la empresa recae sobre el gerente general, así como, la confiabilidad y seguridad en las licitaciones técnico comerciales que se entregan a los clientes como primer acercamiento en la intención de la adjudicación de un proyecto (Torres, A. et al, 2015, p.130).

Requiere de una aprobación técnica previa avalada por el gerente técnico, como parte de la estrategia en la gestión de la gerencia el cliente guarda una relación directa con el gerente para el seguimiento de los proyectos, la administración de los recursos es controlada por el gerente para la realización de los proyectos (Torres, A. et al, 2015, p.130).

Caracterización del Proceso Gerencia General

Mediante la caracterización de los procesos se determinará el propósito, alcance, líder del proceso, aspectos legales, normativos, del cliente, recursos e indicadores, la descripción de esta información permite tener una concepción del modelamiento (Torres, A. et al, 2015, p.131)

Tabla No 4 Modelación del proceso general



Fuente: Torres, A., & Negrón, A. (2015).

Gestión del Proceso Financiero

Toda empresa tiene un compromiso contraído con sus clientes, dispone los recursos necesarios para asegurar que los productos y servicios suministrados son seguros, fiables y cumplen las especificaciones, normas y códigos aplicables a su actividad de construcción de infraestructura y residenciales.

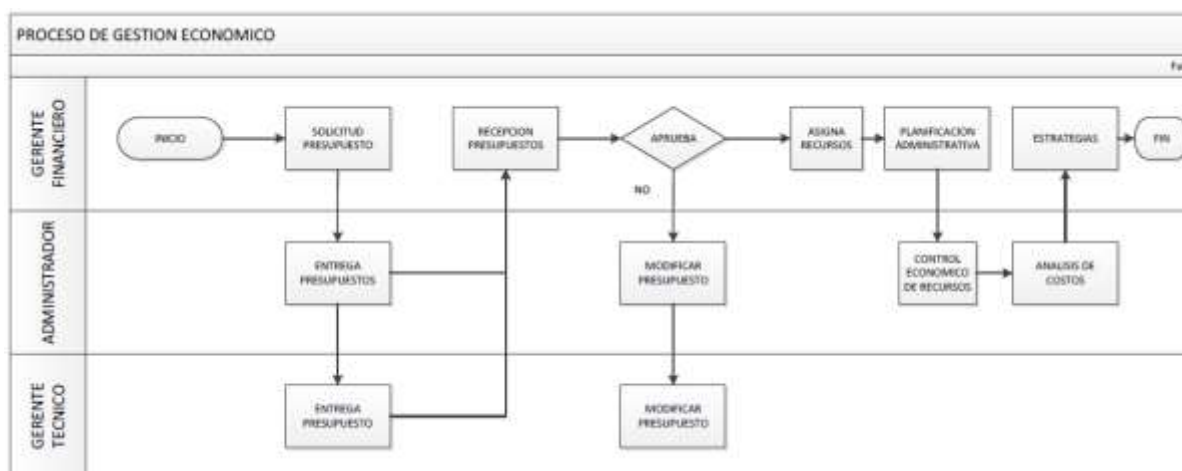
La empresa se administra como un todo, es decir, no existe división de la compañía para la ejecución de determinados proyectos o servicios relacionados con el objeto social, sin embargo, la compañía como un todo puede en determinados proyectos, hacer alianzas con otras empresas o con personas naturales que luego de terminado el proyecto concluirá dicha alianza o asociación temporal (Torres, A. et al, 2015, p.133).

Este proceso tiene como finalidad registrar los hechos económicos de la empresa, con el objetivo de que se refleje dicho movimiento dentro de los estados financieros de la empresa, este proceso inclina su valor agregado al negocio exclusivamente, debido a que sus actividades están encaminadas al control de la empresa por medio de registros de las transacciones a lo largo del

proyecto, el alcance de este proceso se enfoca en los pagos dirigidos a todos los procesos de apoyo de la empresa para proveer el recurso financiero que impulsa la adquisición de todo aquello que sirva para la ejecución de la obra, por tanto son actividades que generan valor al negocio (Torres, A. et al, 2015, p.134).

Se planificará y ejecutará los proyectos tomando en consideración el capital disponible y el que potencialmente puedan aportar los socios, esto con la finalidad de crecer como empresa y mejorar el rendimiento económico de cada uno de los socios, este proceso inclina sus actividades al control exclusivamente, debido a que estas actividades están encaminadas a los registros de los ingresos y egresos de las transacciones que realiza la empresa a lo largo del proyecto (Torres, A. et al, 2015, p.134).

Tabla No 5 Modelación del proceso financiero



Fuente: Torres, A., & Negrón, A. (2015).

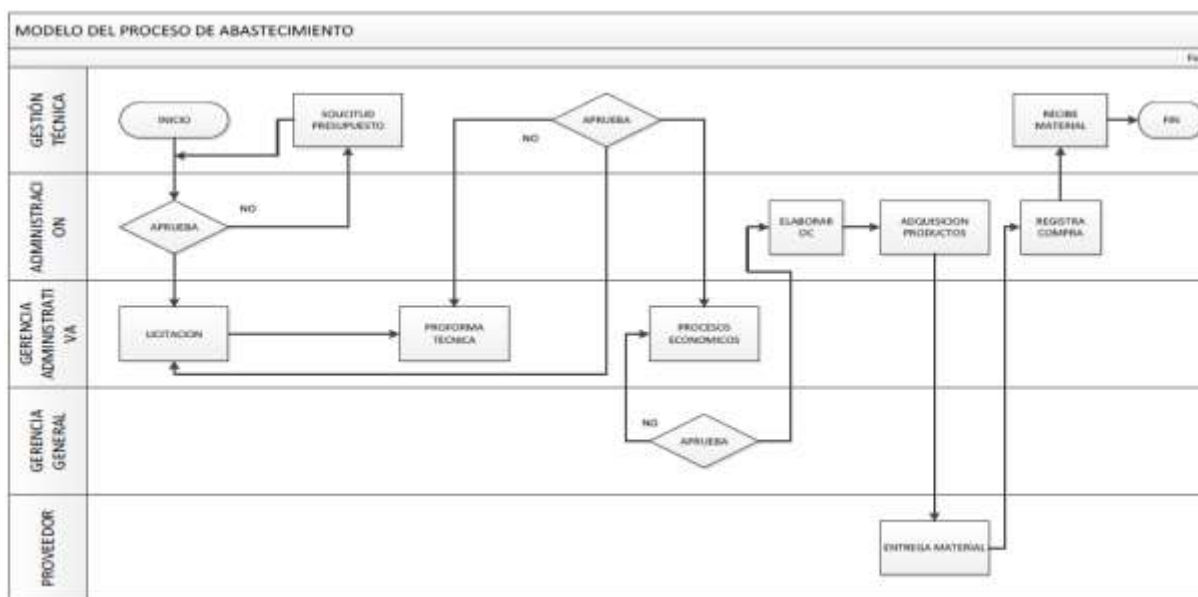
Gestión del Proceso Administrativo

La planificación y compras realizan todo el proceso de selección y contratación de los proveedores de los insumos para la construcción, hasta la adquisición del bien y pago de este, se realiza un control permanente de los inventarios de materiales de construcción, por lo general, en la etapa de acabados, se procura que todo esté utilizándose según lo planificado (Torres, A. et al, 2015, p.135).

Caracterización del Proceso Administrativo (Abastecimientos)

Mediante la caracterización de los procesos se determinará el propósito, alcance, líder del proceso, aspectos legales, normativos, del cliente, recursos e indicadores, la descripción de esta información permite tener una concepción del modelamiento (Torres, A. et al, 2015, p.135).

Tabla No 6 Modelación del proceso administrativo



Fuente: Torres, A., & Negrón, A. (2015)

Mejoramiento de Procesos

La palabra mejoramiento parece tener diversas connotaciones. Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar dependerá del enfoque específico de los responsables de mejorar cada uno de los procesos, el recorrido hacia la satisfacción del cliente, y aún más allá, conlleva cuatro etapas, explica Martínez et al (2014, p.150).

Modernización

La aplicación de las herramientas básicas le permitirá realizar los cambios iniciales en el proceso, Martínez et al (2014, p.150).

Prevención

En esta etapa debe cambiar el proceso para asegurarse de que los errores nunca lleguen hasta el cliente. De este modo, se evitará la fase de corrección (Martínez et al, 2014, p.150).

Corrección

Si la prevención no funcionó, se debe corregir las equivocaciones del proceso, es decir se debe detener el flujo de errores, sin embargo, es mejor confiar en la prevención, puesto que la corrección posterior de problemas usualmente incrementa los costos (Martínez et al, 2014, p.150).

Excelencia

Al finalizar la etapa de corrección, el proceso es satisfactorio, es decir, funciona, tiene estabilidad y satisface las necesidades del cliente (Martínez et al, 2014, p.150).

De acuerdo con la Norma Técnica ISO 9001, 2015 todas las empresas que tienen un enfoque continuo hacia la mejora son exitosas, entre los beneficios para las organizaciones podemos mencionar la mejora del desempeño del proceso, de las capacidades de la empresa y de la satisfacción del cliente y las clasifica en once herramientas básicas de la modernización, que se aplican en el orden siguiente:

Eliminación de la Burocracia.

Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios (ISO 9001, 2015).

Eliminación de la Duplicación.

Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso (ISO 9001, 2015).

Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente, las actividades del valor agregado real son aquellas por las cuales los clientes pagan (ISO 9001, 2015).

Simplificación.

Reducir la complejidad del proceso (ISO 9001, 2015).

Reducción del Tiempo del Ciclo del Proceso.

Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento (ISO 9001, 2015).

Prueba de Errores.

Dificultar la realización incorrecta de la actividad (ISO 9001, 2015).

Eficiencia en la Utilización de los Equipos.

Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general (ISO 9001, 2015).

Lenguaje Simple.

Reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos; hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan comprenderlos fácilmente (ISO 9001, 2015).

Estandarización.

Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces, el desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de sus proveedores (ISO 9001, 2015).

Mejoramiento de Situaciones Importantes.

Esta técnica se utiliza cuando las primeras diez herramientas de modernización no han dado los resultados deseados, estas herramientas tienen como objetivo ayudarle al responsable de mejoramiento en la búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso (ISO 9001, 2015).

Automatización o Mecanización.

Aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas (ISO 9001, 2015).

Identificación de Problemas para la Gestión Gerencial, Administrativa

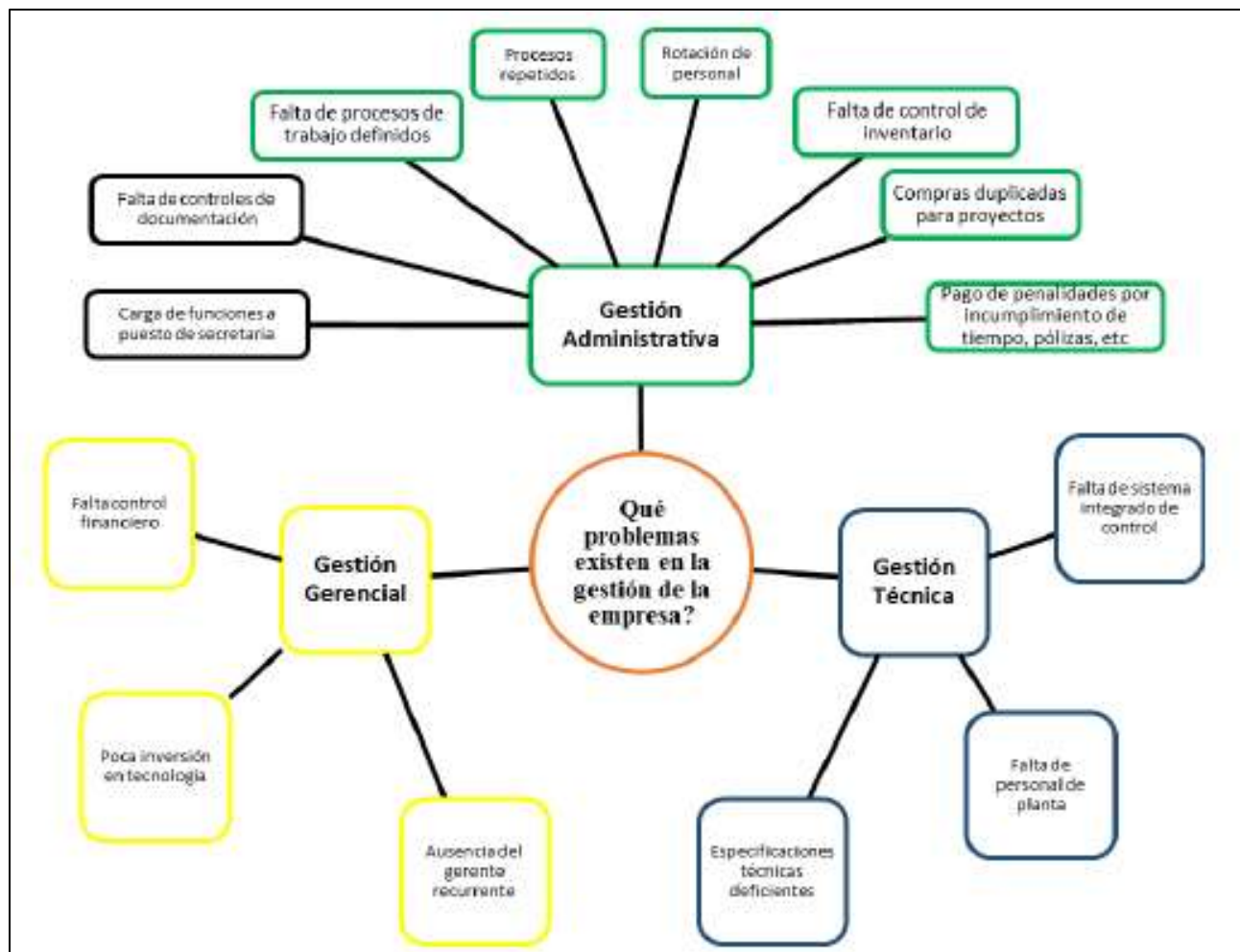
El levantamiento de procesos de las diferentes áreas evidencia la oportunidad de mejora que la empresa necesita para controlar eficientemente sus procesos, las herramientas con la que se cuentan son variadas una de las más aplicadas es:

Lluvia de Ideas

El Brainstorming, también denominado lluvia de ideas o tormenta de ideas, es una técnica de trabajo que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Este método estructurado, creado por Alex Faickney Osborn a fines de los años 30 (Galdámez, Sanz, y De Giusti, 2011, p.90).

El personal de la empresa es convocado para realizar un Grupo de Trabajo de Enfoque, que buscaba determinar los problemas que cada empleado considera están presentes en el día a día de trabajo y como la gestión se ve afectada por la falta de procesos definidos.

Figura No 4 Lluvia de Ideas



Fuente: Galdámez, Sanz, y De Giusti, (2011)

El Solidarismo

Una de las corrientes del liberalismo social, como es el solidarismo, presenta sus inicios en la Francia de finales del siglo XIX y principios del siglo XX, gracias a los aportes de varios personajes influyentes de la época, se destacan entre estos Alfred Jules Émile Fouillée, quien abogo por medidas de protección al trabajador, así como un Estado con una función social más activa.

El término solidarismo se deriva etimológicamente de solidaridad, palabra que engloba la idea de cohesión o unidad, integración, por lo tanto, no es imposición sino unión de varias partes y colaboración de personas diversas para lograr un objetivo común. Por lo tanto, el solidarismo supone la integración libre y voluntaria de los seres humanos para alcanzar ese fin común, lo cual reviste una colaboración solidaria entre las partes que trasciende los intereses individuales y la lucha de clases (Acevedo, 2011, p.12).

En todos los ámbitos del quehacer humano esta colaboración solidaria está presente de manera que no solo se da en la interacción entre trabajadores, sino también en la relación que estos mantienen con la empresa, al punto que esta llega a constituirse en un espacio productivo y de desarrollo, donde el colaborador y el empleador trabajan de manera conjunta en un marco económico y social sustentado en los principios de equidad, justicia, cooperación, libertad, respeto, entre otras.

Se detalla más en estos principios los cuales se ven plasmados en los objetivos definidos por el solidarismo, los mismos, según lo señala Cordero, (2016, p.06), serían los siguientes: el aumento de la producción equitativa, los problemas de distribución deben resolverse juntamente con los de producción, la riqueza debe producirse eficientemente y distribuirse equitativamente conforme a normas de conveniencia económica y social entre patronos y obreros, la lucha de clases es irracional y sus primeras víctimas son siempre los trabajadores, el auxilio de cesantía debe convertirse en un sistema de ahorro en la empresa, adaptado a cada modalidad de explotación.

Además, el ser humano tiene derecho a progresar, lo cual supone el esfuerzo propio y la colaboración del empresario y del Estado, la iniciativa, el esfuerzo personal y la solidaridad de los demás son el motor del progreso, el Estado debe promover al ser humano y a la sociedad y no ser

un obstáculo o un competidor, la empresa es un concepto ético, económico y una comunidad humana, todo asalariado tiene el derecho y la obligación de acumular un patrimonio por medio del ahorro y el aporte de la empresa.

Finalmente, el solidarismo procura el bienestar material del trabajador, pero, sobre todo, su formación integral y su capacitación, no obstante, a fin de alcanzar estos objetivos, el solidarismo promueve el desarrollo integral desde diferentes perspectivas, manteniendo los principios antes mencionados, estas perspectivas se ven desarrolladas por Pocop López (2005, p.35) y relatadas en esta investigación como una manera de entender la dinámica del solidarismo dentro de las empresas como una filosofía social, dichos campos de acción son:

Económico

Este se da por medio del ahorro, del salario del trabajador, y del aporte del patrono que después se capitaliza. El trabajador puede reinvertir los dividendos (Pocop López, 2005, p.35).

Social

Promueve la convivencia y cooperación entre los trabajadores, ya que se otorgan préstamos financiados con parte de los ahorros de los trabajadores y sus dividendos (Pocop López, 2005, p.35).

Intelectual

Busca la superación tanto laboral como intelectual del trabajador por medio de los beneficios que ofrecen las organizaciones solidaristas (Pocop López, 2005, p.35).

Físico

Procura mantener y mejorar la salud de los afiliados, a través de la prestación de servicios médicos en las empresas (Pocop López, 2005, p.35).

Moral

Fomenta los valores éticos y humanos en sus afiliados y logrando que suban su nivel de responsabilidad (Pocop López, 2005, p.35).

Educativo

Imparte conocimiento a sus afiliados para obtener mayores habilidades y la actitud necesaria para alcanzar el crecimiento de la empresa (Pocop López, 2005, p.35).

Como movimiento, el solidarismo se enmarca en un esquema democrático y apolítico, que se atiene a la decisión libre y voluntaria de los trabajadores de asociarse en organizaciones independientes que operan de manera autónoma, las cuales son dirigidas por un órgano electo democráticamente por los mismos socios en asambleas ordinarias generales.

Este carácter democrático del solidarismo permite la participación de todos los empleados de la empresa sin ninguna distinción por el cargo que ocupen, a excepción de lo establecido por ley de la república, esto por cuanto son asociaciones no lucrativas respetuosas de la legislación que cuentan con personalidad jurídica y que salvaguardan los recursos de los trabajadores de la empresa adscritos a ellas, quienes gracias a estas organizaciones no pierden ninguna prestación que la ley otorga.

Influencia del Solidarismo en los Movimientos Obrero-Patronales en Costa Rica

El solidarismo da sus primeros pasos en Costa Rica en la década de 1940, impulsado por el abogado y economista Lic. Alberto Martén Chavarría, quien publicó varias obras referentes al tema, entre las cuales encontramos: Solidarismo y racionalización: Un sistema de garantías económicas (1948), con el fin de contribuir un poco a la paz social del país incentivando relaciones armoniosas entre colaboradores y patronos en procura de un progreso económico conjunto (Acevedo, 2011, p.06)

Como data adyacente la promulgación de las Garantías Sociales, en 1943, propició un ambiente convulso entre la relación entre patronos y obreros, como un descontento de la clase empresarial del país, razón por la cual el Lic. Alberto Martén Chavarría abogó por el solidarismo como una vía para fomentar el aumento de la productividad y la democratización del capital en aras de satisfacer las aspiraciones y necesidades de los empresarios y los colaboradores, contribuyendo así con la paz social del país, ya que se logró armonizar las relaciones obrero patronales.

En el año 1947, el Lic. Alberto Martén Chavarría propuso el denominado Plan de Ahorro y Capitalización, el cual se conoció como: El Plan Martén, con el cual se da la creación de la Oficina de Coordinación Económica, cuyo objetivo suponía trabajar por la cooperación de patronos y colaboradores dentro de un espíritu de solidaridad para lograr el aumento de la producción y su equitativo reparto dentro de las normas de eficiencia económica y justicia social (Acevedo, 2011, p.10)

Con el tiempo, esta oficina de coordinación económica dio paso a la consolidación del Movimiento Solidarista en el país, a su vez el solidarismo fue evolucionando al punto que para finales de los años cuarenta y principios de los cincuenta del siglo XX nacen bajo este concepto, las primeras asociaciones solidaristas en empresas tales como: Tienda La Gloria, Hermanos Trejos y el Gallito Industrial, y para 1952, eran nueve las empresas que tenían asociaciones solidaristas (Acevedo, 2011, p.16)

Para el año de 1954, ya había en Costa Rica alrededor de treinta y ocho asociaciones solidaristas, se considera que el auge fue de un impacto significativo que se dio la creación del partido acción solidarista, el cual se presentó para las elecciones de 1962. No obstante, a partir de 1978 el solidarismo tuvo un importante apogeo a nivel nacional, abarcando la totalidad del territorio e incluyendo los más diversos sectores, ya fueran estos públicos o privados, agrícolas, comerciales o industriales (Acevedo, 2011, p.18)

Un hecho significativo es la Escuela Social Juan XXIII, fundada en 1963, cuyo objetivo tenía la finalidad de enseñar, defender y difundir los principios cristianos de justicia social, en concordancia con lo referido por Cordero, (2016, p.30) en 1971, el director de esa escuela, el sacerdote Claudio Solano, tras un fallido acercamiento con los líderes sindicales y cooperativistas, implantó un programa de seminarios de capacitación sobre la doctrina social de la Iglesia Católica, lo que provocó que algunos empresarios se unieran a los esfuerzos que hacían los colaboradores para promover un ambiente más humanitario en el entorno laboral, creándose así la Asociación de Empresarios Pro Justicia Social y Paz.

Gracias a la implantación del solidarismo en diversas empresas, las confrontaciones laborales empezaron a dar paso al diálogo y a la negociación, dando como resultado mejores relaciones laborales, así como condiciones de trabajo más beneficiosas para los trabajadores, es

así como en 1984 se promulga la Ley de Asociaciones Solidaristas No.6970, con el fin de otorgarle al solidarismo los mismos derechos y prerrogativas legales de otros movimientos sociales como el cooperativismo y el sindicalismo democrático y que sigue vigente a la fecha.

Situación Actual del Solidarismo en Costa Rica

En la época actual, en Costa Rica el solidarismo tiene varias federaciones y confederaciones que contribuyen a defender y fomentar sus principios, entre las cuales está la Confederación Nacional de Asociaciones Solidaristas (CONASOL), creada hace 38 años bajo la figura de Asociación Civil, según la Ley N° 218, la cual agrupa a varias organizaciones, a su vez, está la Confederación Costarricense de Asociaciones Solidaristas (CONCASOL), establecida el 1° de julio de 2001, la cual está integrada por las federaciones de asociaciones del sector público y privado (Confederación Costarricense de Asociaciones Solidaristas, 2018).

Según datos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en Costa Rica hay 1 476 asociaciones solidaristas, de las cuales 1 355 son del sector privado y 117 del sector público. Al 2019, las asociaciones solidaristas contaban con 351 205 afiliados, de los cuales 275 016 afiliados son del sector público y 262 992 son del sector privado, al respecto, cabe mencionar que la Asociación Solidarista de la Caja Costarricense de Seguro Social es la más grande del país, agrupando a más de 35 mil trabajadores, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, (2018).

El Departamento de Organizaciones Sociales de la Dirección de Asuntos Laborales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el encargado del registro, inscripción y asesoría tanto de las asociaciones solidaristas como de cualquier otra organización de colaboradores ahora bien, tal como lo señala Cordero (2016), es de vital importancia la profesionalización de las gerencias de las asociaciones, primordialmente aquellas de menor tamaño, ya que son las cuales no han querido formar un solo grupo de trabajo dentro del sector solidarista en pro de la armonía, solidaridad, equidad y paz social (p.51).

Sumado a lo anteriormente señalado, hace falta una mayor concientización de la población nacional sobre los beneficios del solidarismo como precursor de la paz social e impulsor del desarrollo nacional, para lo cual es necesario realizar un censo solidarista que permita tener un

amplio panorama claro y preciso de este sector tan particular que ayude a planificar acciones que maximicen el bienestar humano y la rentabilidad de sus negocios.

Aspectos Legales que Definen el Solidarismo

Alcances de la Ley General de Asociaciones Solidarista No. 6970.

Las asociaciones solidaristas están principalmente reguladas por la Ley de Asociaciones Solidaristas No 6970 promulgada el 28 de noviembre de 1984, la cual cuenta con un Reglamento en vigencia publicado en julio de 1991, la primera redacción de esta ley fue propuesta por la Escuela Juan XXIII, la cual perseguía darle al solidarismo respaldo legal más específico, ya que anteriormente el solidarismo se regían por normas generales del derecho costarricense en el campo laboral, y por la ley de asociaciones (Acevedo, 2011, p.40).

Definición

Esto se consigna en el artículo 1, el cual a la letra refiere: Las asociaciones solidaristas son organizaciones sociales que se inspiran en una actitud humana, por medio de la cual el hombre se identifica con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes, comprometiendo el aporte de los recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica. Su gobierno y su administración competen exclusivamente a los trabajadores afiliados a ellas (Ley N°6970, 1984).

Fines

Quedan plasmados en el artículo 2, el cual señala: Los fines primordiales de las asociaciones solidaristas son procurar la justicia y la paz social, la armonía obrero-patronal y el desarrollo integral de sus asociados (Ley N°6970, 1984).

Duración y Alcances

Esto se manifiesta en el artículo 4, que indica: “Las asociaciones solidaristas son entidades de duración indefinida, con personalidad jurídica propia, que, para lograr sus objetivos, podrán adquirir toda clase de bienes, celebrar contratos de toda índole y realizar toda especie de

operaciones lícitas encaminadas al mejoramiento socioeconómico de sus afiliados, en procura de dignificar y elevar su nivel de vida, Ley N°6970” (1984).

En tal sentido podrán efectuar operaciones de ahorro, de crédito y de inversión, así como cualesquiera otras que sean rentables, asimismo, podrán desarrollar programas de vivienda, científicos, deportivos, artísticos, educativos y recreativos, culturales, espirituales, sociales, económicos lo mismo que cualquier otro que lícitamente fomente los vínculos de unión y cooperación entre los trabajadores, y entre éstos y sus patronos (Ley N°6970, 1984).

Las asociaciones solidaristas podrán realizar las actividades señaladas en este artículo, siempre y cuando no comprometan los fondos necesarios para realizar las devoluciones y pagos de cesantía que establece esta ley (Ley N°6970, 1984).

Recursos

En el artículo 18 de la ley, se estipula el origen de los recursos de las asociaciones solidaristas:

El ahorro mensual mínimo de los asociados, cuyo porcentaje será fijado por la asamblea general, en ningún caso este porcentaje será menor del tres por ciento ni mayor del cinco por ciento del salario comunicado por el patrono a la Caja Costarricense de Seguro Social, Ley N°6970, (1984).

Sin perjuicio de lo anterior, los asociados podrán ahorrar voluntariamente una suma o porcentaje mayor y, en este caso, al ahorro voluntario deberá diferenciarse, tanto en el informe de las planillas como en la contabilidad de la asociación, el asociado autorizará al patrono para que deduzca de su salario el monto correspondiente, el cual entregará a la asociación junto con el aporte patronal, a más tardar tres días hábiles después de haber efectuado las deducciones (Ley N°6970, 1984).

El aporte mensual del patrono en favor de sus trabajadores afiliados, que será fijado de común acuerdo entre ambos de conformidad con los principios solidaristas, este fondo quedará en custodia y administración de la asociación como reserva para prestaciones.

Lo recaudado por este concepto, se considerará como parte del fondo económico del auxilio de cesantía en beneficio del trabajador, sin que ello lo exonere de la responsabilidad por el monto de la diferencia entre lo que le corresponda al trabajador como auxilio de cesantía y lo que el patrono hubiere aportado.

Los ingresos por donaciones, herencias o legados que pudieren corresponderles, cualquier otro ingreso lícito que perciban con ocasión de las actividades que realicen (Ley N°6970, 1984).

Administración de la Cesantía

El artículo 21 establece principalmente que las cuotas patronales se utilizarán para el desarrollo y cumplimiento de los fines de la asociación y se destinará prioritariamente a construir un fondo para el pago del auxilio de cesantía (Ley N°6970, 1984).

Asambleas

El artículo 28 estipula lo siguiente: necesariamente se celebrará por lo menos una asamblea general ordinaria anual, que se efectuará dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio administrativo de la asociación, bajo pena de que incurran en administración fraudulenta quienes tuvieren a su cargo la responsabilidad de convocarla y no lo hicieren.

Las Asociaciones Solidaristas deben por ley realizar al menos una asamblea ordinaria anual, aunque normalmente celebran asambleas ordinarias y asambleas extraordinarias cuyos temas a tratar difieren en gran medida. No obstante, la ley de Asociaciones Solidaristas establece un orden en la forma de convocar a asamblea sea ordinaria o extraordinaria; dicha formalidad debe respetarse bajo pena de declaración de nulidad de la asamblea (Ley N°6970, 1984).

Liquidaciones

Por último, el artículo 56 de esta Ley establece las maneras como una asociación solidarista puede disolverse: por acuerdo de más del setenta y cinco por ciento del total de los asociados, cuando el número de asociados elegibles sea inferior al necesario para integrar el órgano directivo y fiscalía, cuando así lo decrete la respectiva autoridad judicial, al comprobarse la violación de las disposiciones de esta ley, o por perseguir fines políticos u otros prohibidos expresamente por ley (Ley N°6970, 1984).

Por imposibilidad legal o material para el logro de sus fines, por privación de su capacidad jurídica, como consecuencia de la declaratoria de insolvencia o concurso, por motivo del cambio de naturaleza en su personalidad jurídica, o por no haber renovado el órgano directivo en el término señalado por la ley para el ejercicio del mismo, cuando incurran por acción u omisión, en cualquiera de los casos señalados en el artículo 8° de esta ley.

La Ley determina como prioridad el fondo de cesantía, razón por la cual el legislador insiste constantemente en la obligatoriedad de toda asociación solidarista de constituir un fondo de reserva, líquido, real y a la vista, con el fin de garantizar la devolución del aporte patronal o adelanto de cesantía a los trabajadores afiliados (Ley N°6970, 1984).

Principales Reglamentos y Normativas

Constitución Política

Son varias las regulaciones relacionadas con las asociaciones solidaristas y se encuentran en un principio los siguientes artículos incluidos dentro de la Constitución Política costarricense:

Artículo 25

Los habitantes de la República tienen derecho de asociarse para fines lícitos. Nadie podrá ser obligado a formar parte de asociación alguna.

Artículo 50

El Estado procurará el mayor bienestar a todos los habitantes del país, organizando y estimulando la producción y el más adecuado reparto de la riqueza.

Artículo 64

El Estado fomentará la creación de cooperativas como medio para facilitar mejores condiciones de vida de los trabajadores. Asimismo, procurará el desarrollo del solidarismo como instrumento de crecimiento económico y social de los trabajadores, tanto en el sector privado como en el sector público. Asimismo, reconocerá el derecho de patronos y trabajadores a organizarse libremente en

asociaciones solidaristas, con el fin de obtener mejores condiciones de vida y desarrollo económico y social.

En resumen, la Constitución Política otorga derecho a cualquier costarricense y extranjero en igualdad de condiciones a la libre asociación con fines lícitos, haciendo la salvedad que nadie podrá ser obligado y en aras de una mejor proyección de la ley en la reforma a la Constitución del año 2011 se amplía que el Estado procurará el desarrollo del solidarismo.

Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica No.7558

Dicha ley fue publicada el 3 de noviembre de 1995, el artículo 117, establece que las asociaciones solidaristas están sujetas a la fiscalización de la Superintendencia General de Entidades Financieras y a las potestades de control monetario del Banco Central.

Artículo 117

Sujetos a la fiscalización de la Superintendencia y las potestades de control monetario del Banco Central, los bancos públicos y privados, las empresas financieras no bancarias, las mutuales de ahorro y préstamo, las cooperativas de ahorro y crédito y las asociaciones solidaristas. Además, toda otra entidad autorizada por ley para realizar intermediación financiera (Ley N°.7558, 1995).

Reforma a la Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, Ley No. 7052

Durante el año 2011 mediante una reforma a la ley No. 7052, específicamente en el artículo 66 inciso e, se integra a las asociaciones solidaristas al Sistema Financiero Nacional para la vivienda brindándoles la facultad para tramitar bonos de vivienda (Ley N°. 7052, 2011).

El Código de Comercio

En su artículo 197 estipula a las facultades y obligaciones de los fiscales en los diferentes órganos colegiados (Ley N° 3283, 1964).

Estructura de las Asociaciones Solidaristas

Estructura Organizacional

Según la Ley de asociaciones solidaristas, estas organizaciones deben contar con una estructura que permita crear un marco adecuado para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Ley N 6970, los cuales están conformados de la siguiente manera:

Asamblea de Asociados

La conforman la totalidad de asociados legalmente convocados y es el órgano supremo de la asociación y expresa la voluntad colectiva y las atribuciones que la ley le confiere a la asamblea general son intransferibles y de su exclusiva competencia (Artículo 26, Ley N°. 6970, 1984).

Junta Directiva

La junta directiva de las asociaciones solidaristas deberá estar compuestas por al menos cinco miembros (presidente, vicepresidente, secretaría, tesorería y vocalía) y deberá estar conformada por representantes de ambos sexos en porcentajes iguales, cuyas funciones de la junta directiva se detallan a continuación: representar a la asamblea de asociados, administrar la asociación, emitir los reglamentos de la asociación, elaborar y ejecutar programas y proyectos, nombrar comités y comisiones de trabajo, coordinar y evaluar la labor de los directores y comisiones de trabajo, convocar e integrar a la Asamblea (Artículo 27, Ley N°. 6970, 1984).

Estructura Administrativa:

Las asociaciones solidaristas pueden variar entre sí en muchos aspectos, desde la cantidad de afiliados y transacciones que se manejan hasta su estructura organizativa, controles internos y fiscalización (Artículo 28, Ley N°. 6970, 1984).

Funciones y Competencias de las Asociaciones Solidaristas

Las principales funciones y competencias para las asociaciones solidaristas dentro de la Ley No. 6970 son los siguientes:

Sobre los Afiliados

El artículo 14 de la Ley 6970 señala que pueden ser afiliados a las asociaciones solidaristas, los trabajadores mayores de dieciséis años. No obstante, para ocupar cualquier cargo de elección será requisito indispensable ser mayor de edad.

La junta de cada asociación debe integrarse únicamente con trabajadores, incluidos aquellos, que posean acciones o que tengan alguna participación en la propiedad de la empresa, pero no pueden ocupar cargo alguno en la junta directiva los que ostenten la condición de representantes patronales, entendidos éstos como directores, gerentes, auditores, administradores o apoderados de la empresa (Ley N°. 6970, 1984).

Sobre Recursos Económicos

De acuerdo con el artículo 18 de la Ley No.6970, el porcentaje de ahorro mensual mínimo de los asociados es fijado por la asamblea general, en ningún caso este porcentaje puede ser menor del tres por ciento ni mayor del cinco por ciento del salario comunicado por el patrono a la Caja Costarricense de Seguro Social.

El asociado puede autorizar al patrono para que le deduzca de su salario el monto correspondiente, dicho aporte mensual del patrono en favor de sus trabajadores afiliados es fijado de común acuerdo entre ambos de conformidad con los principios solidaristas, este fondo queda en custodia y administración de la asociación como reserva para prestaciones, Ley N°. 6970, (1984).

Sobre los Ahorros, Utilidades y Excedentes

El artículo 9 de la Ley No.6970 estipula que, para todos los efectos legales, se presume que las asociaciones no generan utilidades, salvo aquellos rendimientos provenientes de inversiones y operaciones puramente mercantiles, es importante mencionar que a los excedentes de cada asociado se le deduce el 5% del impuesto sobre la renta independientemente del monto con que cuente y sin considerar si el asociado posee otros ingresos.

A su vez, el artículo 20 de la mencionada ley señala que los ahorros personales podrán ser utilizados por la asociación solidarista para el desarrollo de sus fines, pero deberán ser devueltos

a los asociados en caso de renuncia o retiro de la misma por cualquier causa, en dichos casos la asociación podrá deducir de dichos ahorros los saldos y obligaciones que el asociado esté en deberle (Ley N°. 6970, 1984).

Sobre el Auxilio de Cesantía

Este apartado se refleja en los artículos 19 al 23 de la Ley 6970, en los cuales se estipula que las asociaciones solidaristas deben establecer un fondo de reserva para cubrir el pago del auxilio de cesantía y la devolución de ahorros a sus asociados, a su vez, las cuotas patronales se utilizarán para el desarrollo y cumplimiento de los fines de la asociación y se destinan prioritariamente a constituir un fondo para el pago del auxilio de cesantía.

Dichos aportes o cuotas definitivas de cesantía serán considerados como patrimonio de la asociación, la cual en todo caso debe mantener las reservas necesarias para cancelar la parte correspondiente cuando se produzcan cesantías (Ley N°. 6970, 1984).

Características contables Diferenciadas de las Asociaciones Solidaristas

En el momento en que la Junta Directiva del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica adoptó en forma total las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), surgió un marcado camino de afectación por parte de las asociaciones solidaristas y cooperativas, específicamente con la NIC 32 que considera los aportes a cooperativas de ahorro y crédito y a asociaciones solidaristas como pasivo financiero y no como patrimonio, como se había considerado en Costa Rica.

La NIC 32, en su párrafo 18 (NIIF. A992, 2020), establece:

Será el fondo económico de un instrumento financiero, en lugar de su forma legal, el que ha de guiar la clasificación de este en el estado de situación financiera de la entidad, el fondo y la forma legal suelen ser coherentes, aunque no siempre lo son, algunos instrumentos financieros tienen la forma legal de instrumentos de patrimonio, pero, en el fondo, son pasivos y otros pueden combinar características asociadas con instrumentos de patrimonio y otras asociadas con pasivos financieros.

Sin embargo, si se interpreta de esta forma la NIC 32, al reclasificar los aportes patrimoniales de las cooperativas y las asociaciones solidaristas como pasivos financieros, estas organizaciones entrarían inmediatamente en problemas de suficiencia patrimonial, ya que prácticamente no tendrían patrimonio, sino solo pasivos (Li Bonilla, 2014, p.23).

A raíz de la crisis que se manifestaba para las asociaciones solidaristas cuando la Superintendencia General de Entidades Financieras promovió la aplicación de las NIIF en el sector financiero, la Junta Directiva del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, a solicitud del sector cooperativo de ahorro y crédito supervisado por la SUGEF, emitió la circular No. 12-2007, que entre otras cosas manifiesta la competencia del Contadores Públicos de Costa Rica, en su carácter de órgano facultado para adoptar normativa contable de conformidad con su ley constitutiva, determinar la forma y procedimiento de exposición y presentación de los estados financieros, conforme con las Normas Internacionales de Información Financiera.

Por otro parte, la Junta Directiva del Colegio de Contadores Públicos reconoce que las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas pueden no coincidir con las leyes vigentes o normas dictadas por los entes reguladores, como el Consejo Nacional de Supervisión Financiero (CONASSIF), integrado por la Superintendencia General de Entidades Financieras, la Superintendencia General de Valores o la Superintendencia de Pensiones, de manera que faculta a las asociaciones cooperativas, asociaciones solidaristas, y otras de naturaleza similar a las que se les pueda aplicar esta normativa, al tenor de sus respectivas legislaciones, exponer y presentar sus estados financieros incluyendo aportaciones sociales como capital social, dentro de su estructura patrimonial.

Sin embargo, las asociaciones cooperativas, asociaciones solidaristas, y otras de esta índole deben revelar como notas a los estados financieros la política contable aplicable a las aportaciones sociales, así como el detalle de la conformación del patrimonio. Por consiguiente, debe entenderse que el aporte que realizan los asociados es un acto solemne y solidario, no una acción mercantilizada para obtener un lucro por parte de un inversor, ya que el asociado se solidariza con cientos de personas mediante el aporte de pequeños ahorros, con el fin de que a un futuro se le pueda mejorar su condición de bienestar social y no de lucro (Li Bonilla, 2014, p.20).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

En busca de responder una incógnita planteada en el primer capítulo de este documento, se desarrolla este estudio bajo el modelo cuantitativo, ya que este análisis presenta la característica de descripción y comprobación de datos, y con esto se pueda afirmar con claridad y precisión los resultados obtenidos, debido a que se basa en una investigación tanto empírico como analista, fundamentando sus estudios en números estadísticos para dar respuesta a unas causas y efectos en concreto, cuyo objetivo es obtener respuestas a preguntas específicas, con la finalidad de tomar la decisiones exactas y efectivas.

Adicionalmente, el enfoque cuantitativo “se basa en investigaciones previas, que se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población, dicho enfoque emplea la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, et al, 2014, p.40).

En el caso de la Asociación Solidarista de Empleados de la Hacienda Juan Viñas se plantea diseñar un sistema de gestión con el fin de agilizar y fusionar todos los procesos administrativos y con ello tener un mayor éxito en su posicionamiento en el mercado, por lo que se hace necesario realizar un estudio previo a través del método cuantitativo, para posteriormente utilizar una herramienta de gestión que ayude a guiar en su desarrollo.

Método de la Investigación

Dado lo anterior, se presenta el diseño de la investigación experimental deductiva que corresponde a la interpretación, observación y descripción del comportamiento de los sujetos en donde se busca detallar con exactitud los fenómenos que se presentan en los grupos de la investigación, así lo infieren “al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (Hernández et al citado por Wentz McLaren, 2014, p.128).

Esto permite analizar y predecir el comportamiento de la población con la cual se va a trabajar centrándose en una causa y un efecto, o lo que es lo mismo: se basa en la aplicación de un estímulo para obtener una respuesta y los resultados pueden aplicarse a situaciones más generalistas, orientando estas mismas sin dejar de lado que los números y datos representan la realidad más abstracta, estudiando las conductas y los comportamientos de una muestra de la población.

Se espera explicar las variables más relevantes, las cuales son de vital importancia para el diseño de un sistema de gestión administrativa, así como de las asociaciones aledañas que puedan tomar como influencia este estudio, se espera que con la información obtenida se alcancen hallazgos que permitan elaborar un plan congruente con las necesidades de la asociación solidarista de empleados de la Hacienda Juan Viñas y que promueva su desarrollo.

Fuentes de Información

En esta investigación, se utilizará un segmento de población específica, correspondiente a un sector que se pueden agrupar para ser objeto de estudio, es importante mencionar que cada elemento tiene relación con el tema que se vaya a investigar lo que lo hace viable por poseer características definidas para el análisis de los datos. Según Hernández et al. (2014), la población se define como “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (p.208)

Se delimitará la población para obtener la muestra del estudio, según la cantidad de asociaciones solidaristas registrados en la provincia de Cartago al primer semestre del 2021, en el cual estas agrupaciones presentan particularidades tales como, estabilidad económica, diversificación de productos y servicios o bien características que similares que se acoplen al estilo de los comercios categorizados dentro de este segmento de mercado, se realizará un cuestionario de preguntas cerradas con el objetivo de tener una idea de la perspectiva interna de cada asociación y así poder desarrollar una propuesta de valor para el establecimiento.

Muestra

Es debido a lo anterior que la elección de la muestra debe encajar en el planteamiento del problema de la investigación, por lo que se seleccionará de manera no probabilística, dado que

cualquier asociación y persona que cuente con conocimientos en la rama comercial podrá ser objeto de estudio. “La elección de los elementos no depende de la probabilidad, si no de las causas relacionadas con las características, bajo su subsidiaria s de la investigación” (Hernández et al, 2014 p.176).

Justificado por el párrafo anterior, se decide que la muestra será elegida de forma intencional, en la cual se basará en discernir variables típicas más convenientes para el estudio de la investigación.

Cálculo de la Muestra

Para dar a conocer el número de personas a quienes se les debe aplicar el instrumento de recolección de datos, se decide trabajar con la población solidarista de la provincia de Cartago que estén asociados a el Movimiento Solidarista Costarricense / Confederación Nacional de Asociaciones Solidaristas bajo su subsidiaria Federación de Asociaciones, que consta de 100 asociaciones diversificadas, con un nivel de confianza del 90% y un error de muestreo del 10%.

Fórmula Seleccionada:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Se derivan las siguientes variables:

n = Tamaño de la muestra aceptada dentro de una confiabilidad del 90%.

N = Tamaño de la población o universo de estudio total.

Z² = Nivel de confianza fijado en 90%, con un valor del intervalo de confianza del 1,69, esta constante describe el nivel de probabilidad de certeza de los resultados del estudio.

P = Máxima proporción de probabilidad de éxito: 0.5 debido a que las proporciones de probabilidad de éxito son desconocidas.

Q = Máxima proporción de probabilidad de fracaso 0.5 debido a que las proporciones de probabilidad de fracaso son desconocidas.

e = Error de muestreo aceptado es de 10%, al aceptar un 90% de confianza.

Con todos los datos anteriores, se destaca que la muestra se realiza con la totalidad de las asociaciones solidaristas pertenecientes a la provincia de Cartago, en este caso, con una población de 100 grupos a un nivel de confianza de un 90% y un margen de error permisible del 10%, como resultado de la fórmula se obtiene un tamaño de la muestra de 41 asociaciones.

Es decir, si se encuesta a 41 asociaciones solidaristas, el 90% de las veces el dato que se requiere medir estará en el intervalo del 10% respecto al dato que observa en la encuesta.

Tabla No 7 Muestra

Participante	¿Dónde?	¿Por qué?
1	Asociación Comunidad Cristiana la Familia de Las Asambleas de Dios	Se toman como muestra por ser todas asociaciones solidaristas diversificadas y con emprendimientos diversos en el ámbito comercial, de la provincia de Cartago, para el primer semestre del 2021.
2	Asociación Solidarista de Colaboradores de PIPASA S.R.L.	
3	Asociación Solidarista de Empleados de Escuela Angloamericana y Afines	
4	Asociación Solidarista de Empleados de Laboratorios Stein S.A.	
5	ASEUNED	
6	ASOBANCOSTA	
7	ASEBANPO	
8	ASECCSS	
9	ASECUBO	
10	ASEHJUVI	
11	Asociación Solidarista de Empleados de Gas Nacional Zeta	
12	Asociación Solidarista de Empleados Grupo TOMZA	
13	Asociación Solidarista de Empleados PLYCEM	
14	Asociación Solidarista de Empleados Grupo Almendro	

15	Asociación Solidarista de Empleados Clubsport Cartaginés
16	Asociación Solidarista de Empleados Grupo XILO
17	Asociación Solidarista de Empleados Distribuidora El Delfín
18	Asociación Solidarista de Empleados CATIE
19	Asociación Solidarista de Empleados TELECABLE
20	Asociación Solidarista de Empleados de Corporación de Supermercados Unidos S.R.L y Afines (Walmart)
21	Asociación Solidarista de Empleados DECOMAR
22	Asociación Solidarista de Empleados BIOLAND S. A.
23	Asociación Solidarista de Empleados Autotransportes LUMACA
24	Asociación Solidarista de Empleados Industria de Prefabricados en Concreto S. A.
25	Asociación Solidarista de Empleados Industrias Alimenticias Volcán
26	Asociación Solidarista de Empleados CASOMA
27	Asociación Solidarista de Empleados El Ángel
28	Asociación Solidarista de Empleados PREVASSA
29	Asociación Solidarista de Empleados RODATEC
30	Asociación Solidarista de Empleados Productos Kitty
31	Asociación Solidarista de Empleados PROYSA
32	Asociación Solidarista de Empleados ICE
33	ASOFLORIDA
34	ASOBISO
35	Asociación Solidarista de Empleados RAASA. S. A.
36	Asociación Solidarista de Empleados SERACSA
37	Asociación Solidarista de Empleados CONAIR

38	Asociación Solidarista de Empleados SMURFITKAPPA.CR S. A.	
39	Asociación Solidarista de Empleados NUTRILAC S. A.	
40	Asociación Solidarista de Empleados Cargo Expreso	
41	Asociación Comunidad Cristiana la Familia de Las Asambleas de Dios	

Elaboración Propia: A. Duarte Guzmán, 2021.

Se busca que se promueva un ambiente de negocios con alta efectividad para las microempresas (PYMES) en este caso la Asociación Solidarista de Empleados de la Hacienda Juan Viñas, brindando confianza y seguridad en cada uno de sus servicios, verificando los niveles de competencias que inclinan la balanza comercial hacia un buen rumbo potenciando el desarrollo y actualización que proyecten la alta competitividad de los negocios del grupo.

A continuación, se presenta un cuadro donde se detallan las variables de la investigación según refieren los objetivos específicos planteados para realizar el estudio, y con ello se pueda establecer los puntos clave a considerar que faciliten el diseño y el desarrollo del sistema de gestión administrativa para la asociación. Las variables según Hernández et al. (2014), “es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.105).

Tabla No 8 Variables del estudio

Objetivo	Variable	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional
Indagar sobre los diversos sistemas de gestión administrativa en los comercios de la zona del cantón de Jiménez, Cartago.	Sistema de Gestión Administrativa.	Investigación de Sistemas de Gestión Administrativa.	Según: M. Pilar, (2011), “La gestión administrativa es el área responsable de coordinar los recursos administrativos de la empresa”. (p.66)	Cuestionario
Establecer las necesidades y expectativas de las asociaciones solidaristas en la zona del Cantón de Jiménez, Cartago.	Necesidades y Expectativas.	Comportamiento del Mercado.	Según: M. Pilar, (2011), “Dirigir y mantener el control sobre los recursos de una organización, todo ello para obtener los mejores resultados”. (p.68)	
Determinar los factores que intervienen en el adecuado funcionamiento de un sistema de gestión administrativa dentro de la asociación solidarista de empleados de la Hacienda Juan Viñas.	Factores del Sistema de Gestión Administrativo.	Investigación de los Sistemas de Gestión Administrativa Existentes.	Según: M. Pilar, (2011), “La planificación es un proceso continuo y sistemático de toma de decisiones sobre el objetivo que se buscará en el futuro, para ello existen diferentes niveles de organización”; (p.69).	

Elaboración Propia: A. Duarte Guzmán, 2021.

Instrumentos Utilizados en la Investigación

Se desarrollarán preguntas claras, sencillas en el sentido que tiene que ser comprendidas por las personas del estudio, evitando frases y palabras ambiguas, formulando preguntas del tal modo que no obliguen a las personas a colocarse a la defensiva, siempre manteniendo una redacción de las preguntas no debe dirigir el sentido de la respuesta, la entrevista será personal (virtual) y bajo el modelo de cuestionario tratando de recolectar información veraz.

Según se define este proceso como: “Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad” (Hernández et al, 2014, p.200)

Cuestionario

Se destaca como una de las herramientas a utilizar el cuestionario, el cual es un formato diseñado con preguntas preparadas con base en los objetivos para el desenlace del problema de la investigación. Según indica “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández et al, (2014, p.190), citando a Chasteauneuf, 2009).

Es por lo anterior que, el cuestionario será el instrumento que se utilizará, estará compuesto por 10 preguntas abiertas y estructuradas de acuerdo con los objetivos específicos que fueron planteados en este trabajo de investigación, se deberá tener en cuenta que las preguntas desarrolladas serán de entendimiento ante los encuestados, lo cual ayudará los datos cuantitativos para su debido tratamiento y, por consiguiente, el respectivo análisis.

Dicho cuestionario se realizará para las diferentes asociaciones del comercio de la provincia de Cartago de forma semicerrada, pues únicamente consta de pocas opciones de respuesta, para Hernández et al. (2014), este tipo de herramienta está definido como: “aquellas que contienen opciones de respuestas previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar”. (p.217)

Este instrumento llamado cuestionario se realizará con un nivel de confianza del 90% con respecto a las preguntas planteadas, para de esta manera poder obtener información que asegure la

mayor veracidad, transparencia y confiabilidad de los datos recopilados en las asociaciones seleccionados para la entrevista.

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

En la presente investigación, se utiliza el instrumento de tipo cuestionario el cual es aplicado a las asociaciones solidaristas de la provincia de Cartago que cuenten con una asociación o tengan ampare presencia dentro de la provincia, con la finalidad darles solución a las variables propuestas.

Según indica Hernández et al (2014), la recolección de datos “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p.218). Por lo anterior, a continuación, se pormenorizan los pasos para elaborar el diseño por medio del cual se recabo el testimonio que ampare con el propósito de la investigación.

A su vez, se realizará una encuesta de preguntas semi cerradas al sector solidarista de la provincia, dichas preguntas tendrán como un norte primordial conocer detalles de cómo se encuentra el sector en la zona, sus falencias y sus aspiraciones a largo plazo como parte del desarrollo económico de la región y por sobre todo su funcionamiento interno, todo esto con el objetivo de tener opiniones que serán de utilidad para la implementación del diseño de creación y desarrollo del sistema de gestión administrativa de la asociación.

Dado que esta investigación es de tipo cuantitativa, se definirán las categorías de análisis a partir de los datos desarrollados en esta investigación, generando así, una segunda parte, que será una descripción específica de cada categoría para enfocar este estudio, posterior a esto se realizará una tercera y última etapa, en la cual se procederá al desarrollo de los análisis comparativos de la información recopilada de las diferentes fuentes de investigación, mediante esto se obtendrá el análisis de la información del encuestado que sustentarán los estudios de los cuales se enfocarán las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

Tabla No 9 Proceso para la recolección y análisis de datos

Pasos	Detalle
1	Se inicia con la realización de un cuadro para determinar las variables de interés para el proyecto de investigación.
2	Se verifica toda la información colocada en la matriz para evitar discrepancias en la información.
3	Se verifica la validez de los instrumentos a utilizar para la recolección de datos.
4	Se determina el día para realizar el uso de los instrumentos para la recolección de datos.
5	Se procede a analizar los datos generados con el uso de la herramienta diseñada para adquirir los resultados de la investigación.
6	Se crea y desarrolla el informe y gráficos respectivos para presentar los resultados obtenidos.
7	Por último, se procede a elaborar las recomendaciones y conclusiones del proyecto de investigación.

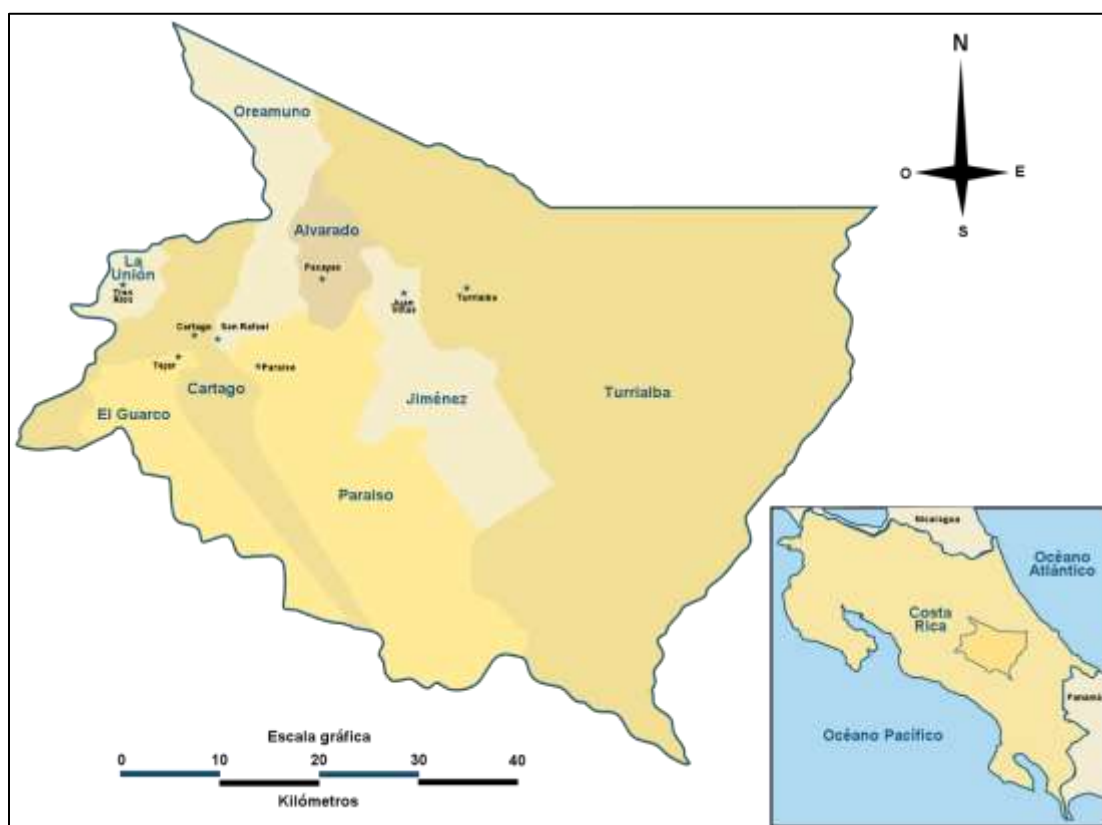
Elaboración Propia: A. Duarte Guzmán, 2021.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se desarrolla el análisis de la información recabada en esta investigación para el logro de los objetivos propuestos en el capítulo primero. Los resultados corresponden a la encuesta realizada de manera personal con los administradores de asociaciones solidaristas seleccionados según diversos sectores del comercio ubicados en la provincia de Cartago.

Como se muestra en la figura N°1, la provincia de Cartago consta de 8 cantones y 51 distritos los cuales corresponden a una superficie de 3124.67 Km², siendo en el cantón de Jiménez y el distrito de Juan Viñas, en donde se encuentra la Asociación Solidarista de Empleados de la Hacienda Juan Viñas.

Figura No 5 Mapa Cantonal de Cartago



Fuente: Observatorio Municipal, (2020).

Las zonas donde se aplicó la encuesta son: Alvarado, Cartago, El Guarco, Jiménez, La Unión, Oreamuno, Paraíso, Turrialba, los cuales concentran el comercio local más importante, dicho grupo está conformado por: ocho sectores comerciales que cuentan con asociaciones solidaristas se entiende por lo anterior siete negocios enfocados en el alimenticio, uno negocio que se desenvuelven en el deporte, tres del sector educación, veinte que trabajan en la industria, dos en inversiones, del sector del ocio dos negocios, del sector salud tres y para finalizar tres del área de transporte.

La primera parte se hizo de forma virtual debido a la situación que acontece con la pandemia del Covid-19 contactando a los dueños de negocios vía telefónica y posteriormente solicitándoles que mediante una encuesta la cual constó con 16 ítems semi cerrados donde se realizaron preguntas que se consideren de interés para el diseño de un sistema de gestión administrativa, las asociaciones a los cuales se les aplicó la encuesta tienen características similares que se acoplan al modelo de sistema de gestión que se desea establecer.

Por consiguiente, el análisis de los datos que a continuación se presenta está compuesto por la información suministrada de cada variable de interés y al hacer el análisis correspondiente de la entrevista, se analiza el conjunto de todos los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a las asociaciones, él cuenta con gráficos que evidencien la información de cada una de las preguntas planteadas en la investigación.

Tabla No 10 Lista de asociaciones encuestadas

Cantidad	Sector	Lugar de Trabajo
7	Alimenticio	Asociación Solidarista de Colaboradores de PIPASA S.R.L.
		Asociación Solidarista de Empleados de Corporación de Supermercados Unidos S.R.L y Afines (Walmart).
		Asociación Solidarista de Empleados Productos Kitty.
		Asociación Solidarista de Empleados BIOLAND S. A.
		Asociación Solidarista de Empleados Industrias Alimenticias Volcán.
		Asociación Solidarista de Empleados El Ángel.

		Asociación Solidarista de Empleados NUTRILAC S. A.
1	Deportes	Asociación Solidarista de Empleados Clubsport Cartaginés.
3	Educación	Asociación Solidarista de Empleados de Escuela Angloamericana y Afines.
		ASEUNED.
		Asociación Solidarista de Empleados CATIE.
20	Industria	ASEHJUVI.
		Asociación Solidarista de Empleados de Gas Nacional Zeta.
		Asociación Solidarista de Empleados Grupo TOMZA.
		Asociación Solidarista de Empleados PLYCEM.
		Asociación Solidarista de Empleados Grupo Almendro.
		Asociación Solidarista de Empleados Grupo XILO.
		Asociación Solidarista de Empleados Distribuidora El Delfín.
		Asociación Solidarista de Empleados Industria de Prefabricados en Concreto S. A.
		Asociación Solidarista de Empleados CASOMA.
		Asociación Solidarista de Empleados PREVASSA.
		Asociación Solidarista de Empleados RODATEC.
		Asociación Solidarista de Empleados PROYSA.
		Asociación Solidarista de Empleados ICE.
		ASOFLORIDA.
		ASOBISO.
		Asociación Solidarista de Empleados RAASA. S. A.
		Asociación Solidarista de Empleados SERACSA.
Asociación Solidarista de Empleados CONAIR.		
Asociación Solidarista de Empleados SMURFITKAPPA.CR S. A.		
2	Ocio	Asociación Comunidad Cristiana la Familia de Las Asambleas de Dios.

		Asociación Solidarista de Empleados TELECABLE.
2	Inversiones	ASOBANCOSTA.
		ASEBANPO.
3	Salud	ASECCSS.
		ASECUBO.
		Asociación Solidarista de Empleados de Laboratorios Stein S.A.
3	Transporte	Asociación Solidarista de Empleados Autotransportes LUMACA.
		Asociación Solidarista de Empleados Cargo Expreso.
		Asociación Solidarista de Empleados TRANSTUSA.

Fuente: A. Duarte Guzmán, (2021)

Las encuestas realizadas se hicieron con el objetivo de comprender las características, necesidades, aspiraciones, que presenta el solidarista de la provincia de Cartago en específico de los distritos cercanos a Juan Viñas que presentan las características más similares, se busca también que, desde la perspectiva y experiencia del entrevistado poder conocer diferentes estrategias que se pueden implementar a la hora de el desarrollo de un sistema de gestión administrativa en una asociación solidarista.

Las características que fueron de mayor importancia dentro de la encuesta realizada fueron las siguientes:

- Tipo de negocio.
- Factores externos que influyen en el posicionamiento de una asociación solidarista.
- Importancia de un sistema de gestión administrativa.
- Beneficios que se desea a la hora de crear un sistema de gestión administrativa.
- Fortalezas y Oportunidades
- Debilidades y Amenazas.

- Inversión Inicial.
- Factores para el desarrollo de un sistema de gestión administrativa.

Para las asociaciones solidaristas de la zona, es necesario la creación de un sistema integrado de administración de todas las áreas que componen este sector, así como sus negocios, objetivos y metas a futuro, esto se evidencia en la información brindada por varias de las asociaciones consultadas en específico de las que son pieza clave del sector más desarrollado como lo es industrial.

Por otra parte, el sector menos desarrollado presenta otra perspectiva diferente, al ser estos los que no cuentan con un mayor desarrollo administrativo, estos indican la posibilidad de expansión a otros negocios comerciales dentro de la región, al hablar propiamente de un sistema de gestión administrativa se muestran anuentes al desarrollo del mismo ofreciendo un apoyo, ya que este sistema vendría a solventar sus falencias y potenciaría el mayor control en aras del progreso.

A continuación, se presentan los resultados de los datos mediante el instrumento de la encuesta, en el fruto de esta se obtiene la percepción que tiene el propio sector solidarista de la zona de Cartago, presentando los datos de las 16 preguntas que contenía la encuesta mediante un gráfico y su respectivo análisis para una mayor comprensión de los resultados.

Se presenta en la primera pregunta, a que sector del comercio pertenece, esto con el fin de identificar los sectores en los cuales desarrollan sus actividades y, de este modo, englobar que conocimiento tienen por áreas sobre la gestión administrativa.

En la primera pregunta del cuestionario titulada: ¿A qué sector del solidarismo pertenece?, cuyo objetivo es tener una idea de cómo esta demográficamente el comercio en la zona se obtienen los siguientes resultados:

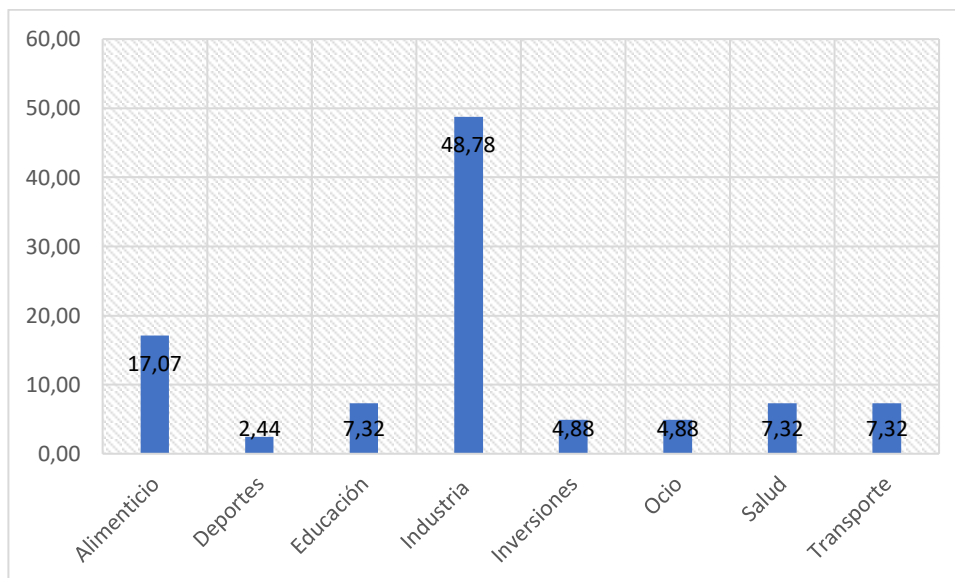
Tabla No 11 ¿A qué sector del solidarismo pertenece?

Respuestas	Cantidad	%
Alimenticio	7	17,07
Deportes	1	2,44
Educación	3	7,32
Industria	20	48,78
Inversiones	2	4,88
Ocio	2	4,88
Salud	3	7,32
Transporte	3	7,32
TOTAL	41	100

Fuente: A. Duarte Guzmán, (2021)

Estos datos se pueden ver reflejados en el Gráfico N°1

Gráfico No 1 ¿A qué sector del solidarismo pertenece?



Fuente: A. Duarte Guzmán, (2021)

En el gráfico anterior se muestra como la mayoría de los segmentos en los que se agruparon los comercios corresponde a la industria en general con 48,78%, seguido del alimenticio con un 17,07%, manejando dos empates en dos sectores el primero correspondiendo a la educación, salud,

transporte con un 7,32%, y los sectores inversiones y ocio con un 4,88%, cerrando con el sector deportivo con un 2,44%.

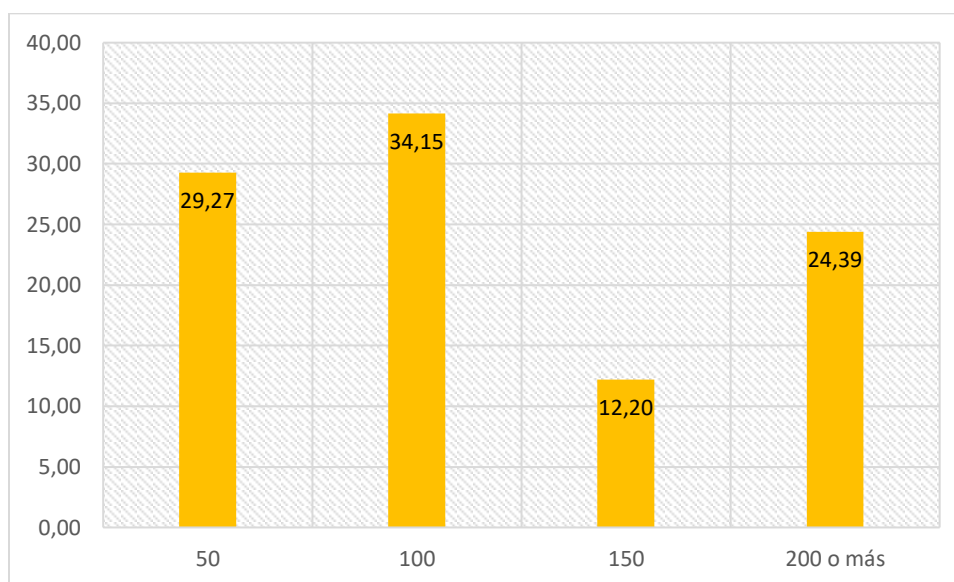
Sin embargo, se ve que el sector con mayor predominancia en la provincia es el industrial, este en particular representa una gran relevancia al estudio ya que, por lo general, son más desarrollados y sus respectivas asociaciones cuentan con una diversificación de negocios importante en la cual impera un control más minucioso, es por lo anterior que amerita un sistema en el cual tanto la gerencia como los socios puedan no solo acudir para la verificación de datos, sino que se pueda comunicar decisiones o líneas de trabajo en todas las áreas en que se vea envuelta la asociación solidarista.

Para el caso de la segunda pregunta del cuestionario la que se tituló ¿Cuál es la cantidad de socios con los que cuenta la asociación?, cuyo objetivo primordial es verificar el tamaño de las asociaciones y de este modo determinar el tamaño del sistema que necesitan se encontró lo siguiente:

Tabla No 12 ¿Cuál es la cantidad de socios con los que cuenta la asociación?

Respuestas	Cantidad	%
50	12	29,27
100	14	34,15
150	5	12,20
200 o más	10	24,39
TOTAL	41	100

Fuente: A. Duarte Guzmán, (2021)

Gráfico No 2 ¿Cuál es la cantidad de socios con los que cuenta la asociación?

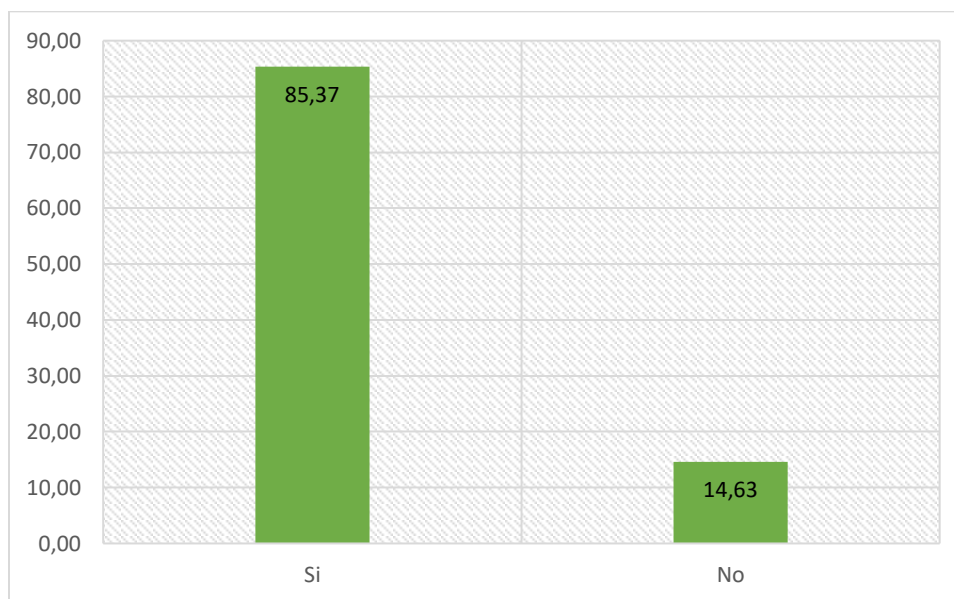
Fuente: A. Duarte Guzmán, (2021)

En esta pregunta se obtienen que de los 41 encuestados el 34% cuenta con una asociación solidaria de 100 asociados esto se considera importante el desarrollo de un sistema de gestión administrativas debido a que cada colaborador debe ser tomado en cuenta en todas las etapas de este.

Tabla No 13 ¿Sabe que es un sistema de gestión administrativa?

Respuestas	Cantidad	%
Si	35	85,37
No	6	14,63
TOTAL	41	100

Fuente: A. Duarte Guzmán, (2021)

Gráfico No 3 ¿Sabe que es un sistema de gestión administrativa?

Fuente: A. Duarte Guzmán, (2021)

Se deduce que de los resultados obtenidos se presentan una tendencia importante el conocimiento de un sistema de gestión administrativa ya sea este primario o desarrollado el consenso entre los encuestados con un 85,37% es de entendimiento.

Se puede reseñar de los resultados de esta pregunta que para las asociaciones solidaristas de la zona es importante la creación de una figura que agrupé todas las funciones del diario vivir y de este modo los negocios que las asociaciones siguen se guíen hacia el futuro tomando en cuenta los beneficios que estos esperan con el trabajo que realizan con el sistema de gestión administrativa.

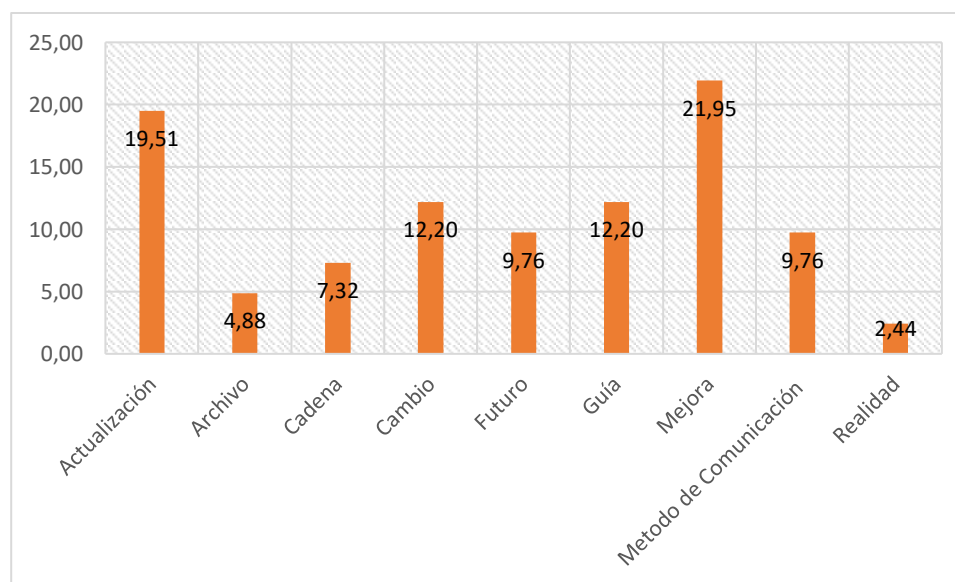
En la pregunta número cuatro, la cual se formuló de la siguiente manera Con sus palabras ¿Qué considera que es un Sistema de Gestión Administrativa?, su objetivo se centró en conocer que perspectiva que tienen los negocios sobre el sistema en la localidad de Cartago.

Tabla No 14 ¿Que considera que es un sistema de gestión administrativa?

Respuestas	Cantidad	%
Actualización	8	19,51
Archivo	2	4,88
Cadena	3	7,32
Cambio	5	12,20
Futuro	4	9,76
Guía	5	12,20
Mejora	9	21,95
Método de Comunicación	4	9,76
Realidad	1	2,44
TOTAL	41	100

Fuente: Duarte. A, (2021)

Gráfico No 4 ¿Que considera que es un sistema de gestión administrativa?



Fuente: A. Duarte Guzmán, (2021)

Analizando esta pregunta, se pudo segmentar términos variados que de las 41 encuestas el 21,95% de los encuestados se refiere a el sistema como una mejora de la mano con el 19,51% que lo percibe como una actualización, en su gran mayoría los términos encontrados por el resto varían entre cambio, futuro, realidad, comunicación, dejando entrever que para todos los sectores del solidarismo es imperante un mayor control.

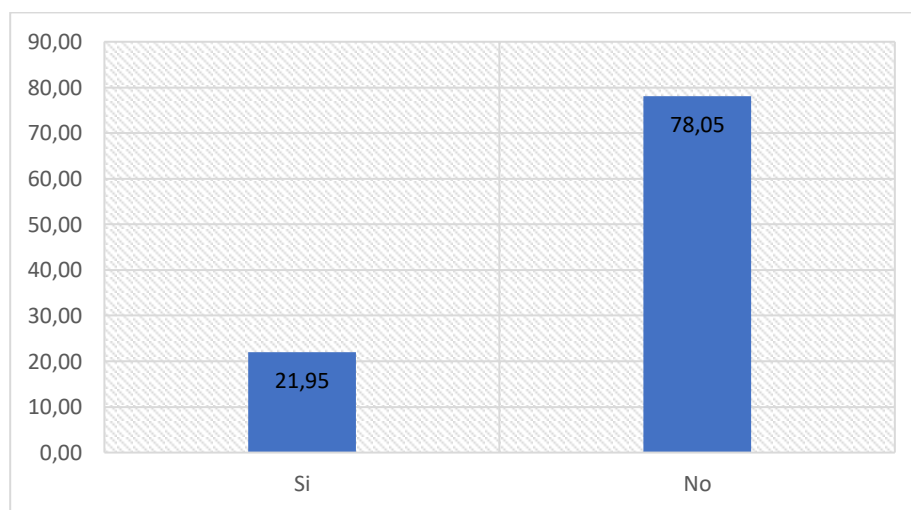
Para la pregunta número cinco, seis, siete, ocho, nueve y diez que son importantes debido a que engloban asuntos fundamentales a la hora de la construcción del sistema de gestión administrativa y su desarrollo a futuro ya que en esto se basa que servicios se podrán brindar para los asociados se presentan los siguientes cuadros y gráficos con los siguientes resultados:

Tabla No 15 ¿Cuentan en su asociación con un sistema de gestión administrativa?

Respuestas	Cantidad	%
Si	9	21,95
No	32	78,05
TOTAL	41	100

Fuente: A. Duarte Guzmán, (2021)

Gráfico No 5 ¿Cuentan en su asociación con un sistema de gestión administrativa?



Fuente: A. Duarte Guzmán, (2021)

La pregunta cinco titulada ¿Cuentan en su asociación con un Sistema de Gestión Administrativa? Infiere los siguientes resultados:

El sector con mayor desarrollo con 21,95% es el que cuenta con un sistema, pero no de gestión administrativa sino como sistema aparte dependiendo del área y las funciones que realizan, en contraparte el 78,05 no cuentan con ningún tipo de sistema que facilite no solo la toma de decisiones, sino que también el control de la asociación como tal y continúan realizando estas

labores de la manera convencional, presentando informes en sus diversas asambleas a lo largo del año fiscal.

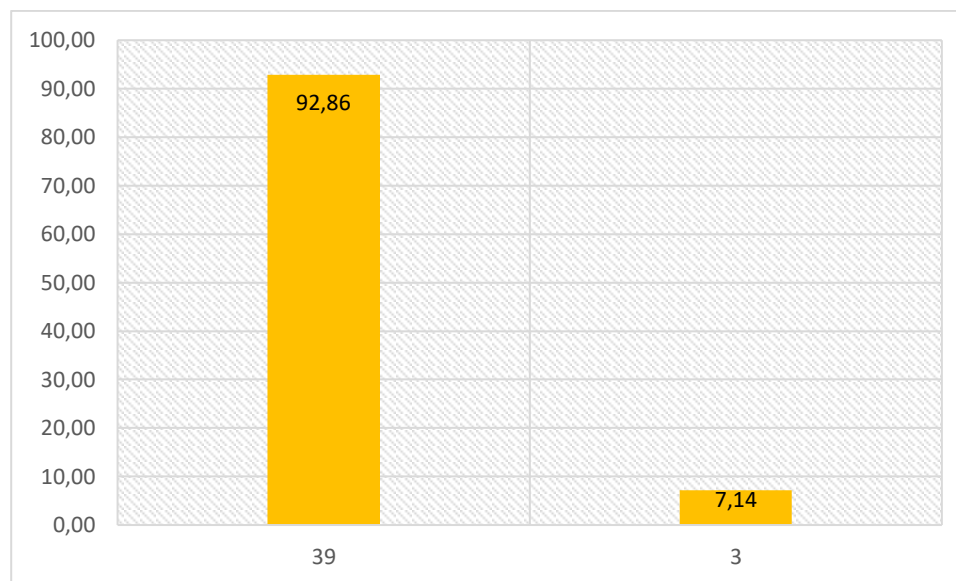
En el caso de las preguntas seis, siete, ocho, nueve que explican los posibles caminos con los que se contaría en el desarrollo del sistema como tal y por supuesto que implementaría tomando en cuenta la normativa ISO-9001, los resultados reflejan que en su mayor mediada las asociaciones conocen y están dispuestas a realizar cambios para mejorar la calidad regida por dicha normativa.

Tabla No 16 ¿Está familiarizado con la normativa ISO-9001?

Respuestas	Cantidad	%
Si	39	92,86
No	3	7,14
TOTAL	42	100

Fuente: A. Duarte Guzmán, (2021)

Gráfico No 6 ¿Está familiarizado con la Normativa ISO-9001?



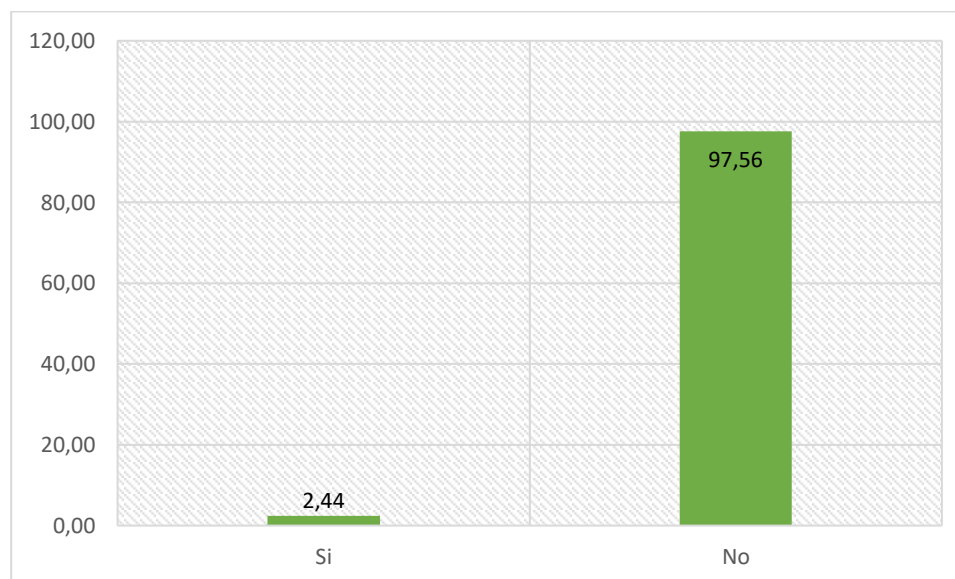
Fuente: A. Duarte Guzmán, (2021)

La pregunta número siete se formula de la siguiente manera: En caso de contar con un Sistema de Gestión Administrativa, ¿Esta esté homologado con la ISO-9001? De esta se desprende los siguientes resultados:

Tabla No 17 ¿Esta esté homologado con la ISO-9001?

Respuestas	Cantidad	%
Si	1	2,44
No	40	97,56
TOTAL	41	100

Fuente: A. Duarte Guzmán, (2021)

Gráfico No 7 ¿Esta esté homologado con la ISO-9001?

Fuente: A. Duarte Guzmán, (2021)

Se deduce con lo anterior que, para el caso de la normativa ISO-9001, el 97,56% no solo no tienen un sistema homologado, sino que también no la aplican en sus labores; por su parte, el 2,44% si cuentan con homologación y aplicación de tan vital normativa.

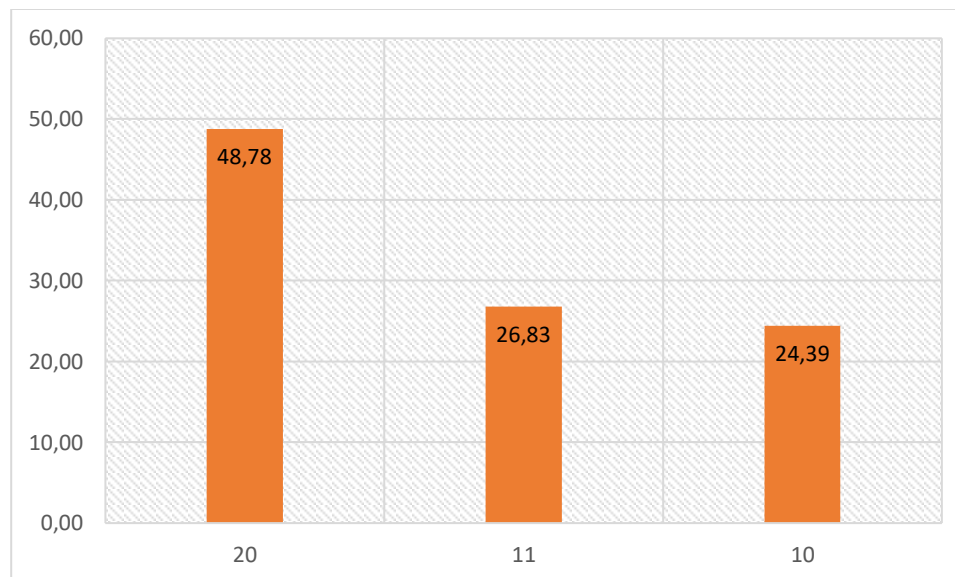
En la pregunta número ocho titulada: ¿Cómo cree que deben agruparse las funciones de la asociación en un Sistema de Gestión Administrativa?, dicha pregunta funge como objetivo determinar cuáles son las matrices que se deben seguir a la hora del desarrollo de un sistema de gestión en una asociación.

Tabla No 18 ¿Cómo cree que deben agruparse las funciones de la asociación en un sistema de gestión administrativa?

Respuestas	Cantidad	%
Por Departamentos	20	48,78
Por Funciones	11	26,83
Por Objetivos	10	24,39
TOTAL	41	100

Fuente: A. Duarte Guzmán, (2021)

Gráfico No 8 ¿Cómo cree que deben agruparse las funciones de la asociación en un sistema de gestión administrativa?



Fuente: A. Duarte Guzmán, (2021)

Como resultado, se observan tres variantes importantes con un 48,78% indican que se debe ordenar por departamentos, esto refiere que es lo más convencional o habitual en las asociaciones, seguido a esto observamos muy de cerca con un 26,83% y un 24,39% por funciones y por objetivos respectivamente.

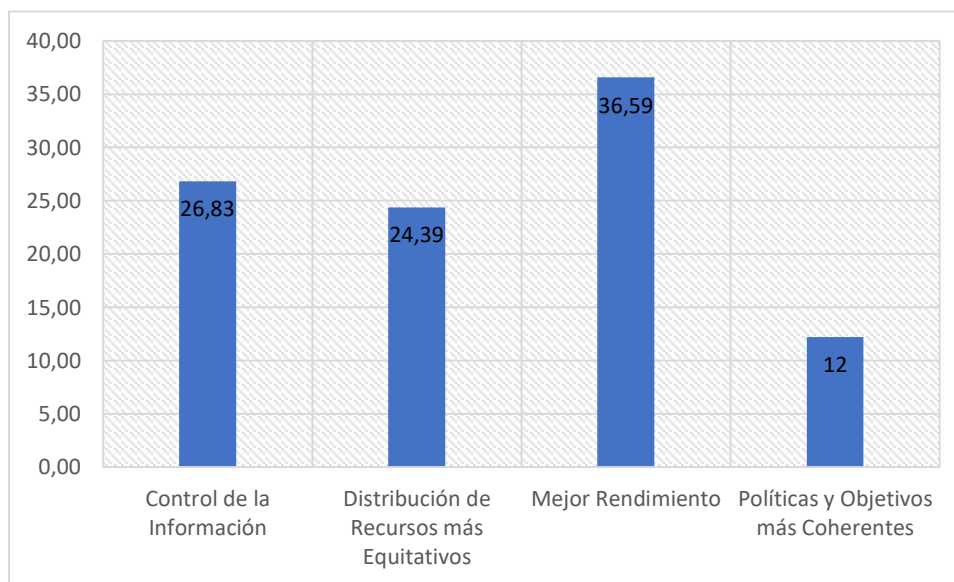
La pregunta número nueve se formula de la siguiente manera: ¿Cómo cree que deben agruparse las funciones de la asociación a un Sistema de Gestión Administrativa? De esta se desprende los siguientes resultados:

Tabla No 19 ¿Qué ventajas considera más importantes para un sistema de gestión administrativa?

Respuestas	Cantidad	%
Control de la Información	11	26,83
Distribución de Recursos más Equitativos	10	24,39
Mejor Rendimiento	15	36,59
Políticas y Objetivos más Coherentes	5	12
TOTAL	41	100

Fuente: A Duarte Guzmán, (2021)

Gráfico No 9 ¿Qué ventajas considera más importantes para un sistema de gestión administrativa?



Fuente: A Duarte Guzmán, (2021)

Se deduce con lo anterior que para el 36,59% el mejorar el rendimiento funge como ventaja principal seguido por un mayor control de la información con 26,89 de la mano de un 24, 39%

señalando la equidad en la distribución de recursos, si bien solo un 12% indica políticas y objetivos más coherentes, dentro de un sistema se contemplan las cuatro opciones propuestas por las asociaciones solidaristas.

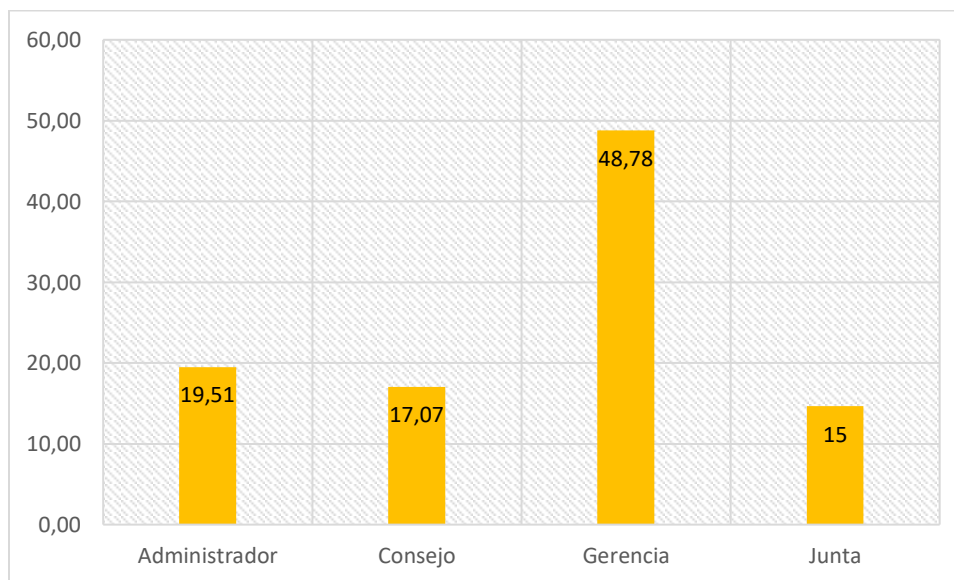
La pregunta número diez se formula de la siguiente manera: ¿Quién o quiénes cree que deben ser responsables de la administración del Sistema de Gestión Administrativa?, obteniendo los resultados a continuación mostrados:

Tabla No 20 ¿Quién o quiénes cree que se deben ser responsables de la administración del sistema de gestión administrativa?

Respuestas	Cantidad	%
Administrador	8	19,51
Consejo	7	17,07
Gerencia	20	48,78
Junta	6	15
TOTAL	41	100

Fuente: A Duarte Guzmán, (2021)

Gráfico No 10 ¿Quién o quiénes cree que deben ser responsables de la administración del sistema de gestión administrativa?



Fuente: A Duarte Guzmán, (2021)

Se refiere de los resultados obtenidos que la gerencia mantiene una tendencia con el 48,78%, mientras que la figura del administrador se refleja con el 19,51% tomando los restantes 17,07% con preferencia por el consejo y el 15% indicando la junta como uno solo, ya que básicamente dentro de la figura de una asociación solidarista son sinónimos.

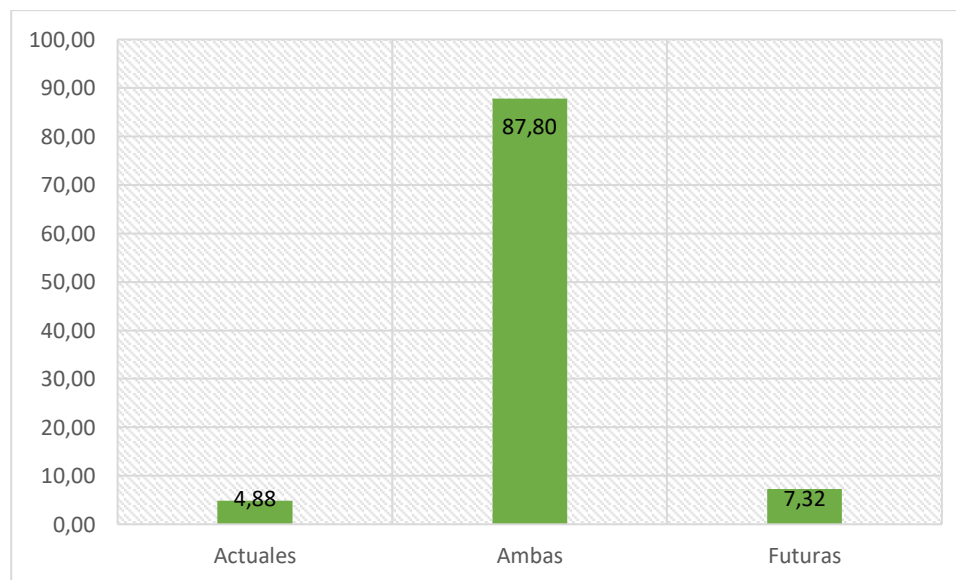
En la decimoprimer pregunta del cuestionario titulada: ¿El sistema de Gestión Administrativa cuales necesidades debe considerar?, se desprenden los siguientes resultados:

Tabla No 21 Necesidades del sistema de gestión administrativa

Respuestas	Cantidad	%
Actuales	2	4,88
Ambas	36	87,80
Futuras	3	7,32
TOTAL	41	100

Fuente: A Duarte Guzmán, (2021)

Gráfico No 11 Necesidades del sistema de gestión administrativo



Fuente: A Duarte Guzmán, (2021)

En esta se consideraron dos opciones primordiales las necesidades actuales y las futuras, sin embargo, se da la opción que en este caso alcanza la gran mayoría con el 87,80% de considerar ambas como de vital importancia.

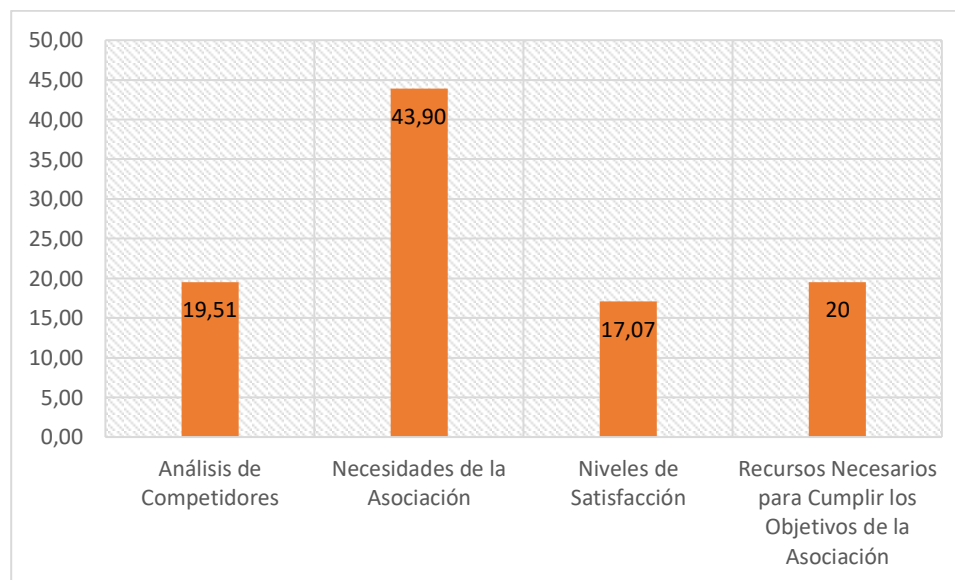
En el caso de la pregunta decimosegunda en la cual se quiere diferenciar en orden de importancia cuatro tipos de objetivos principales que se cree son necesarios en el desarrollo de un sistema de gestión administrativa, se detallan los resultados:

Tabla No 22 Objetivos

Respuestas	Cantidad	%
Análisis de Competidores	8	19,51
Necesidades de la Asociación	18	43,90
Niveles de Satisfacción	7	17,07
Recursos Necesarios para Cumplir los Objetivos de la Asociación	8	20
TOTAL	41	100

Fuente: A Duarte Guzmán, (2021)

Gráfico No 12 Objetivos



Fuente: A Duarte Guzmán, (2021)

Dentro de los resultados encontrados el sector industrial en su mayoría representado por el 43,90% indica que las necesidades de la asociación son de vital importancia porque en el ordenamiento deben encabezar las listas, seguido a esto y muy repartido entre sectores se notan los otros sectores con el 19,51% analizar a la competencia, el 17,07% la satisfacción tanto de los socios como de la sociedad como tal y, por último, 20% los recursos que reflejan el éxito de cualquier negocio.

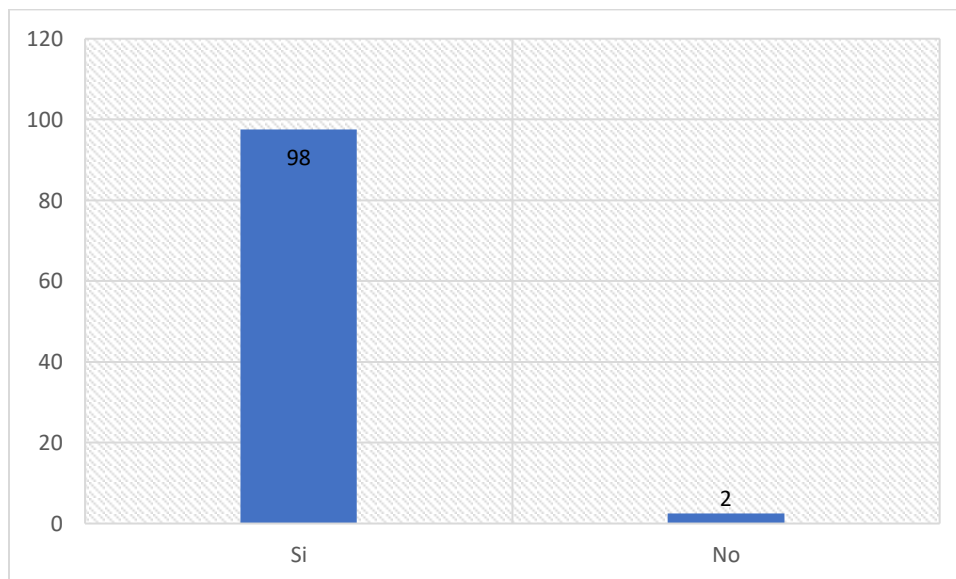
Con la pregunta número decimotercera se requería que los sectores encuestados indicaran si se debe considerar todos los colaboradores dentro del sistema de gestión, se obtuvo los siguientes datos:

Tabla No 23 Colaboradores

Respuestas	Cantidad	%
Si	40	98
No	1	2
TOTAL	41	100

Fuente: A Duarte Guzmán, (2021)

Gráfico No 13 Colaboradores



Fuente: A Duarte Guzmán, (2021)

Como hallazgo principal en esta pregunta, se encuentra que para el 98% de las asociaciones encuestadas cada miembro es de una importancia relevante dentro de la asociación y sus negocios por lo que deben ser contemplados, sin embargo, un menor 2% indica que no.

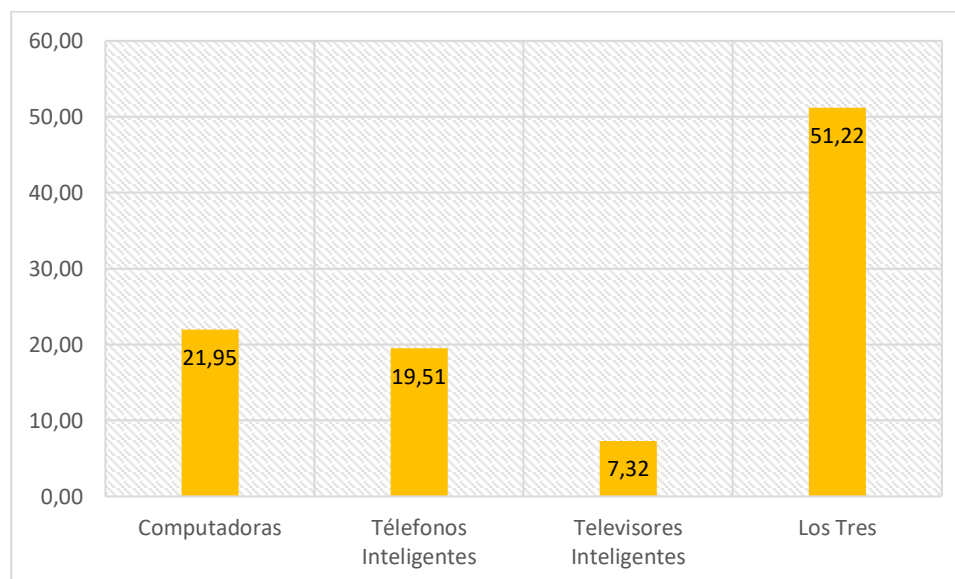
Se obtienen los siguientes datos, desprendidos de la pregunta número decimocuarta, titulada: El Sistema de Gestión Administrativa debe ser compatible con una secuencia de opciones que se detallaran posterior a la tabla y gráfica.

Tabla No 24 Compatibilidad del sistema de gestión administrativa

Respuestas	Cantidad	%
Computadoras	9	21,95
Teléfonos Inteligentes	8	19,51
Televisores Inteligentes	3	7,32
Los Tres	21	51,22
TOTAL	41	100

Fuente: A Duarte Guzmán, (2021)

Gráfico No 14 Compatibilidad del sistema de gestión administrativo



Fuente: A Duarte Guzmán, (2021)

Analizando los resultados y tomando en cuenta la manera en la que se realizan los negocios en la época moderna es de vital importancia para el solidarismo contar con la información en tiempo real y al alcance de la mano esto se ve reflejado en 51,22% de los encuestados que señala la necesidad de poder contar con esta información en las laptops, pantallas, tabletas, celulares inteligentes y, de esta manera, poder editar a su vez la información necesaria.

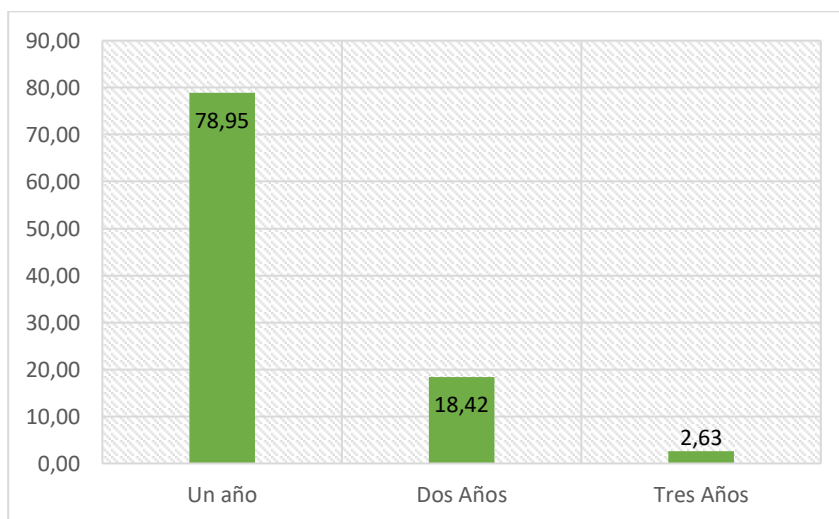
Por otro lado, los que deciden solo computadoras representan el 21,95%, teléfonos inteligentes el 19,51% y, por último, Televisores inteligentes, algo que sale a la luz en esta pregunta es que se debe adaptar al cambio todos los negocios y a manera de responsabilidad social empresarial poder verter esta opción ahorrando en papel y siendo la asociación más sostenible no solo con el ambiente, sino que también con los recursos que repercutirán en el presupuesto a largo plazo.

La pregunta decimoquinta se titula: ¿Cada cuánto tiempo considera necesario que el Sistema de Gestión Administrativa debe ser auditado y actualizado? como objetivo se trata de percibir el conocimiento de las asociaciones sobre la auditoria y actualización de sus sistemas, de esta pregunta se detalla los siguientes hallazgos:

Tabla No 25 Auditoria y actualización

Respuestas	Cantidad	%
Un año	30	78,95
Dos Años	7	18,42
Tres Años	1	2,63
TOTAL	38	100

Fuente: A Duarte Guzmán, (2021)

Gráfico No 15 Auditoria y Actualización

Fuente: A Duarte Guzmán, (2021)

La anterior pregunta es de vital importancia, ya que con ella se determina si las asociaciones son conscientes de la vigilancia que deben prestar a sus sistemas, si bien este sistema va más enfocado a la parte administrativa como tal y no interviene en profundidad en el área financiera, se debe resguardar cualquier información y, por consiguiente, auditar con periodicidad para validar la veracidad y eficiencia de los datos.

Se desprende que en su gran mayoría las asociaciones prefieren auditar y actualizar sus datos y sistemas de la mano con el año fiscal representando con un 78,95%, los demás lo prefieren con un 18,42% en dos años y, por último, con un 2,63% en tres años.

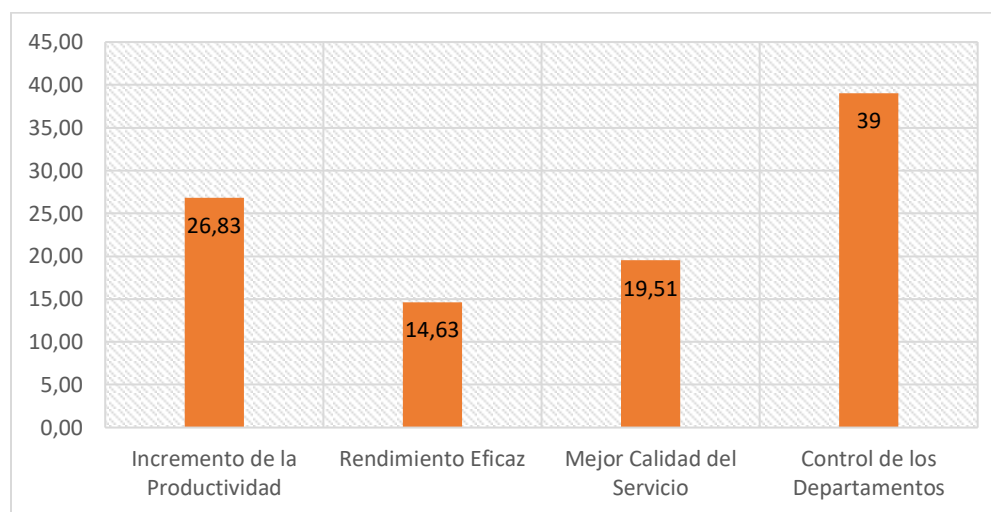
Finalizando el cuestionario con la pregunta número decimosexta, se indica: ¿Qué esperarías de un Sistema de Gestión Administrativa de una Asociación Solidarista? se ven reflejado con los siguientes resultados:

Tabla No 26 Apreciación de un sistema de gestión administrativa

Respuestas	Cantidad	%
Incremento de la Productividad	11	26,83
Rendimiento Eficaz	6	14,63
Mejor Calidad del Servicio	8	19,51
Control de los Departamentos	16	39
TOTAL	41	100

Fuente: Duarte. A, (2021)

Gráfico No 16 Apreciación de un sistema de gestión administrativa



Fuente: A Duarte Guzmán, (2021)

Según los resultados obtenidos en esta pregunta se destaca que el control de cada departamento ligado a la Asociación Solidarista es de vital importancia lo que se ve reflejado con el 39%, seguido de este se observa que otro beneficio importante el crecimiento de la productividad con un 26,83% y, mejorar la calidad del servicio representa el 19,51%, por último, de las tendencias se encuentra con el 14,63% un rendimiento eficaz, si bien son términos similares cabe resaltar que lo que las asociaciones locales necesitan es una guía o un liderazgo que los conduzca al éxito comercial.

Con la información anteriormente recabada en este estudio se observa que el apoyo entre los negocios es clave ya que estos son parte de un conglomerado comercial, se debe tomar en cuenta el apoyo que ofrece la Confederación Nacional de Asociaciones Solidaristas y el Movimiento Solidarista quienes cuentan con una cartera de negocios de mayor impacto a nivel

nacional, siendo que las asociaciones localizadas en Cartago están en desarrollo al igual que su actividad comercial.

Sin embargo, este apoyo va más ligado a aspectos jurídicos y de ocio y no se adentra en la realidad del día a día de una asociación que con el tiempo viene siendo una empresa y en muchos de los encuestado serian una PYMES, y necesitan una guía del manejo de sus empresas y como dar cada paso hacia la nueva era de negocios que hoy más que nunca se ven endurecida debido a la realidad que presenta el COVID-19 a partir de ahora en todos los aspectos que rigen al mundo.

Un sistema de Gestión Administrativa surge como una entidad dentro de sus grupos que con sus propios recursos los ayude no solo a regularse, sino también que los guíe al desarrollo y unidad comercial.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el siguiente capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada. Esta se encuentra dividida en dos secciones, en la primera parte se muestran los resultados obtenidos con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados y en la segunda parte se determinan las recomendaciones que tienen como objetivo tomarlas en consideración en la propuesta final del estudio.

En esta investigación se organizó el estudio en un diagrama de flujo en donde se desarrolló el principal problema de la investigación, se formularon los objetivos a los cuales se les darían solución, así como la justificación y antecedentes de la investigación.

Adicionalmente, se construyó un marco teórico que forma la base para la explicación de cada variable a presentar y seguidamente la metodología a realizar en donde tuvo como fin un diagrama de tipo cuantitativo en donde se busca identificar las variables que interfieran en la creación y desarrollo de la cámara de comercio para el cantón de Jiménez para el primer semestre del 2020.

A continuación, se desglosan las conclusiones y recomendaciones respectivas pertenecientes a cada objetivo específico que se formuló:

Conclusiones

Indagar sobre los diversos sistemas de gestión administrativa en diversas asociaciones solidaristas.

Las asociaciones si bien son organizaciones con el fin común de mejorar el bienestar de sus asociados no dejan de ser empresas, con base en lo anterior se puede afirmar que estas no son ajenas a los cambios que se generan tanto a nivel económico, político y social, afectando así el desarrollo de estas tanto internamente como externamente.

De acuerdo con los datos recopilados, son pocas por no decir que ninguna de las asociaciones que cuenten con un sistema que integre el día a día de sus labores, muchos de los encuestados manifiestan que por lo general es la parte contable la que se encuentra no solo digitalizada sino que integrada pero no de una forma sistemática, pues maneja toda la información

por separado únicamente generando balances e informes, en la parte de colaboradores en muchos de los casos aún se mantiene el expediente físico.

Queda al descubierto que los sectores abordados no tienen capacidad ni los conocimientos de gestión ni de organización, ni tampoco tecnológicos suficientes para afrontar la generación de un sistema como tal es donde es imperativo la ayuda, la estrategia de competitividad para cualquier empresa es fundamental y parte de querer progresar es estar abiertos para afrontar el cambio, el mismo plantea que las empresas requieran una adaptación más rápida a las exigencias del entorno para sobrevivir en el ya competitivo mercado.

Todo lo anterior muestra la realidad de la gestión administrativa actual de las asociaciones, donde la mayoría no tiene un direccionamiento claro, son reactivas resolviendo sus problemas conforme surgen, la falta de planeación genera incorporación de nuevas inversiones sin un estudio previo de viabilidad, el acceso a los sistemas de información es muy limitado.

Por tal razón, la gestión de estas empresas debe encaminar su administración hacia el bastimento de nuevas estrategias que les permita proyectar su organización, lograr sus objetivos y metas en un mediano y largo plazo; a la par, ser socialmente responsables para que de esta manera establezcan estrategias de competitividad adecuadas a la innovación y uso de las tecnologías de información y comunicación.

Bajo este panorama se puede plantear como reflexión, si la competitividad de las asociaciones y su desarrollo se mejoran solo bajo la generación de estrategias organizacionales amparadas por un proceso administrativo coherente y lógico, o a partir de un direccionamiento estratégico de sus administradores en el que se concreten los criterios personales con los organizacionales; o si pasará simplemente la mejora de sus indicadores por el continuo proceso de desarrollo, innovación e investigación de acuerdo con el entorno en el que se desenvuelven, temas todos que sin duda generan mayores reflexiones con el fin de plantear alternativas en pro del crecimiento, sostenibilidad y competitividad.

Establecer las necesidades y expectativas de las asociaciones solidaristas en la zona del Cantón de Jiménez, Cartago.

Las asociaciones solidaristas son organizaciones sociales que deben buscar el desarrollo integral de cada uno de sus miembros, identificando las necesidades y aspiraciones de cada uno, para luego satisfacerlas equitativamente. De esta manera, utilizar adecuadamente los aportes de sus esfuerzos y recursos, dichas organizaciones administran los aportes de sus asociados, por lo cual deben de contar con las mejores prácticas administrativas.

Estos grupos enfrentan en la actualidad una serie de retos, debido a que estas organizaciones han tomado fuerza en los últimos años, por lo que deben procurar mantener un equilibrio de los resultados financieros y sociales; además, contar con una estructura financiera sólida, controles adecuados y personal idóneo para desarrollar una adecuada administración del riesgo, que le permita que tanto los recursos de sus asociados, como sus recursos propios, se encuentren seguros y administrados eficientemente.

Bajo este rumbo pueden efectuar operaciones de ahorro, de crédito y de inversión, así como cualesquiera otras que sean rentables y aspiracionales, asimismo, pueden desarrollar programas de vivienda, científicos, deportivos, artísticos, educativos, recreativos, culturales, espirituales, sociales y económicos; lo mismo que cualquier otro que lícitamente fomente los vínculos de unión y cooperación entre los trabajadores, y entre éstos y sus patronos.

Actualmente, la mayoría de las asociaciones de Costa Rica, asignan un mayor presupuesto a las actividades para los asociados, como actividades en fechas festivas (Navidad, Día de la Madre y/o Padre), campeonatos deportivos, actividad social en la asamblea general, ferias y fiestas infantiles; además, invierten en convenios y alianzas, así como en capacitaciones y ayudas sociales, las cuales se otorgan en casos de emergencias, enfermedad, defunción, matrimonio, nacimientos o bien, para patrocinar actividades deportivas y/o culturales.

Determinar los factores que intervienen en el adecuado funcionamiento de un sistema de gestión administrativa dentro de la asociación solidarista de empleados de la Hacienda Juan Viñas.

Existen diversos factores que van de la mano con los principales objetivos para el desarrollo del sistema de gestión administrativa, los cuales engloban punto a punto las mejoras a considerar a futuro, estos son:

- Fortalecer el sistema, al reconocer la confiabilidad en las instituciones públicas y sus respectivas plataformas y de este modo permitir el control de estas aportando los insumos necesarios que permitan conocer y evaluar la gestión con datos fehacientes.
- Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y uso eficaz y eficiente de los recursos de la asociación para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas y los proyectos del sector solidarista.
- Disponer de información útil, oportuna y confiable, apoyando con un mayor número de alternativas evaluadas la toma de decisiones a todos los niveles de la administración, así como la información a la colectividad del uso de los recursos y de los costos de los servicios.
- Lograr que todos los colaboradores, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos, rindiendo cuenta no solo del destino de los recursos, sino también de la forma y resultado de su aplicación.
- Fortalecer la capacidad administrativa para impedir o identificar, y comprobar el manejo incorrecto de los recursos y realizando la gestión de estos con la mayor transparencia.
- Interrelacionar los sistemas operacionales y administrativos con los controles interno y externo, facilitando la vigilancia de la gestión pública por parte de las entidades correspondientes.

Plantear el sistema de gestión administrativa para la asociación de empleados de la Hacienda Juan Viñas que proyecten el mejor funcionamiento administrativo en el primer semestre del 2021.

El sistema de gestión administrativa es una plataforma modular y personalizable que se puede adaptar a diferentes realidades que van surgiendo en el desarrollo de las actividades comerciales de la asociación y que permite la gestión de varios procesos en línea, la cual

proporciona información razonada de las labores diarias de la empresa, basada en registros técnicos para interpretar sus resultados.

Estos datos permiten conocer la estabilidad y solvencia de la asociación, el estado de cobros y pagos, tendencias de ventas, costos y gastos generales, administración entre otros. De esta manera, puede conocer la capacidad del negocio y tomar decisiones estratégicas basadas en datos reales.

El sistema integrado de gestión administrativa se diseña con el propósito de mejorar la eficiencia de la gestión, con el único fin de:

1. Registrar los procesos de selección y ejecución de los diferentes contratos que maneja la asociación en sus distintas etapas.
2. Generar órdenes de compra y de servicios de manera que se facilite la gestión de tareas para cada colaborador.
3. Mejorar la atención al cliente con respecto a de pedidos de bienes y servicios provenientes de los diferentes departamentos de la organización.
4. El sistema integrado de gestión administrativa permite el manejo ordenado de todo el proceso previo al registro de lo qué es el sistema integrado de administración financiera.
5. Realizar el seguimiento de las tareas a través de consultas y reportes.

Recomendaciones

Indagar sobre los diversos sistemas de gestión administrativa en diversas asociaciones solidaristas.

Optimización de procesos de las empresas y organizaciones.

Le permite analizar el proceso actual de su Asociación con el fin de detectar todas las actividades que pueden ser mejoradas; permitiendo definir las metas y objetivos de la empresa; así como el flujo de trabajo, control y tiempo de procesos, agregando un valor final a sus Asociados y Junta Directiva.

Toma de decisiones para un mayor desarrollo económico.

Tener toda la información centralizada con disponibilidad en tiempo real, permite tomar mejores decisiones, agilizando y mejorando los tiempos de respuesta y el alcance de los objetivos planteados.

Seguridad de la información

La seguridad también forma parte de una de las mayores preocupaciones a la hora de tomar la decisión de gestionar la totalidad de la empresa por lo que debe contar con acceso protegido y restringido por usuario, permite el control sobre su información.

Evolución empresarial.

Además de cumplir con sus necesidades actuales, anticipa su crecimiento y evolución empresarial, el sistema se debe ir adaptando en módulos que, de acuerdo con el tamaño de cada asociación, ir incorporando a aumentando progresivamente nuevas funcionalidades y herramientas mejorando la gestión empresarial.

Establecer las necesidades y expectativas de las asociaciones solidaristas en la zona del Cantón de Jiménez, Cartago.

Deben contar un adecuado proceso de administración integral, el cual debe estar sujeto al control de la auditoría interna u órgano de control interno, con el fin de verificar el desarrollo de la administración de conformidad con lo establecido en la normativa de la superintendencia general de entidades financieras y en el Manual de Administración Integral de Riesgos.

Evaluar el funcionamiento del proceso de administración integral identificando las debilidades y realizar las recomendaciones cuando correspondan, verificando que se implementen sistemas de control interno efectivos, relacionados con el proceso de administración.

Ejecutar exámenes de auditoría, efectivos e integrales, a todo el proceso de administración, estos exámenes deben verificar que las áreas comerciales y de negocios, así como los órganos de administración integral, hayan ejecutado correctamente las estrategias, políticas y procedimientos aprobados formalmente.

Verificar la recopilación, procesamiento de la información utilizada para la administración y toma de decisiones y efectuar seguimiento a las recomendaciones que surjan de la auditoría en las áreas comerciales, gerenciales, departamentales, ya que actualmente las asociaciones solidaristas no cuentan con un órgano interno que regule y fiscalice su función, esto puede representar un riesgo, dado que normalmente no cuentan con un órgano que les brinde retroalimentación sobre el desempeño de su gestión.

Determinar los factores que intervienen en el adecuado funcionamiento de un sistema de gestión administrativa dentro de la asociación solidarista de empleados de la Hacienda Juan Viñas.

Todos los sistemas poseen factores claves, sin embargo, no todos son aplicables a los sistemas por lo que para el caso de la asociación se recomiendan los siguientes factores que se integren, organicen y operen a partir de un conjunto de principios de índole general, destacando las siguientes:

- Centralización normativa y desconcentración operacional, es decir dividir por áreas las operaciones y negocios de la asociación delegando a un encargado.
- Unicidad, existen normas emitidas por entes rectores que simplifican las labores, es viable incorporarlas al sistema de gestión administrativa.
- Universalidad, todos los aspectos de la gestión administrativa vinculada a los sistemas de control, deben estar unificados, se entiende por sistemas administrativos al sistema personal, contrataciones de bienes y servicios, administración de bienes de uso, de materias primas, materiales y suministros, financiero, y por sistemas de control los controles interno y externo.
- Unidad, los principios generales, las normas y las metodologías, deberán ser aplicadas por todas las áreas del sistema en los procesos de programación, control, registro y evaluación de su gestión.
- Responsabilidad, todos los funcionarios sin distinción de jerarquía son responsables de sus actos en el ejercicio de su función, el sistema debe estar organizado para que todos los colaboradores cuenten con lo necesario para la gestión.

- Transparencia, los sistemas a través de la definición de la organización, dispone las herramientas necesarias para fortalecer la transparencia en el uso de los recursos.
- Eficacia, los sistemas han venido organizándose para coadyuvar en la determinación, programación y seguimiento de metas que garanticen el cumplimiento de estas dentro de la organización.
- Eficiencia, los sistemas supervisan la composición de los insumos mínimos necesarios para que las metas definidas se cumplan en las mejores circunstancias.
- Economicidad, en la gestión se producen bienes y servicios a través de relaciones e insumo producto y esta combinación debe realizarse al menor costo posible.

Plantear el sistema de gestión administrativa para la asociación de empleados de la Hacienda Juan Viñas que proyecten el mejor funcionamiento administrativo en el primer semestre del 2021.

Para la implementación del sistema de gestión administrativa, se debe verificar algunos componentes modulares de sistema, la mayoría de las áreas de este tipo de sistema se pueden obtener a través del desarrollo de sectores a medida tales como:

- Contabilidad, presupuesto y control.
- Ventas y distribución, gestión de materiales y compras.
- Administración de personal, nómina y gestión del tiempo.
- Investigación, gestión de donaciones, instalaciones y servicios, entre otros.

Cuando se sectorice bien los componentes de la asociación, así como sus respectivos negocios se visualizarán las ventajas de implementar el sistema de gestión administrativa, sin dejar de lado que se puede modificar con el tiempo, dentro de las posibilidades de mejora se encuentran las siguientes virtudes:

1. Es un sistema que mejora la calidad de ejecución de todos los procesos administrativos.
2. Permite el ordenamiento organizacional, funcional y de proceso en la administración.

3. Disminuye las malas prácticas e incluye la transparencia en el proceso.
4. Garantiza el cumplimiento de la gestión con los entes rectores.
5. Responde una información sistematizada.
6. Simplifica los procesos, por lo tanto, genera mayor productividad, ahorro en y redistribución de los recursos.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Dada la información anteriormente presentada en cada capítulo podemos deducir que un Sistema de Gestión Administrativa es aquel que contribuye al ordenamiento y simplificación de los procesos administrativos, permitiendo el manejo ordenado de todos los procesos, ayudando a las mejoras y, por consiguiente, permite administrar, registrar, controlar, elaborar, revisar y emitir información acerca de las empresas en las cuales se implementa.

Por consiguiente, se desarrolla una propuesta plasmada en dieciséis pasos en los cuales se va explicar en consecutivo como se tiene que proceder y que desarrollar para optar por un Sistema de Gestión Administrativa acorde a la Asociación de Empleados de la Hacienda Juan Viñas, acompañado de un diagrama de Gantt que va a permitir el control del progreso de cada una de las etapas y, también, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del desarrollo del sistema.

Pasos para el Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa en la Asociación Solidarista de Empleados de la Hacienda Juan Viñas

Paso I - Reunión General con Gerencia.

Se convocará a la junta directiva y a la gerencia de la Asociación Solidarista de Empleados de la Hacienda Juan Viñas, a reunión mediante una invitación formal, esto con el fin de proponer el emprendimiento de formar un Sistema de Gestión Administrativa para la organización que facilite su funcionamiento y que abarque todos los sectores en los que se desarrolla la economía de la misma.

Paso II - Reunión General con Asociados.

Posterior a la reunión con la junta directiva y con su beneplácito, se dispone comunicar a los socios en esta reunión detalladamente lo que significa un Sistema de Gestión Administrativa, sus responsabilidades y ventajas.

Sistema de Gestión Administrativa

Un sistema de gestión es una herramienta que permite controlar, planificar, organizar y automatizar las tareas administrativas de una organización, un sistema de gestión analiza los rendimientos y los riesgos de una empresa, con el fin de otorgar un ambiente laboral más eficiente y sostenible.

Algunas empresas o PYMES cuentan con actividades que no están automatizadas, que con frecuencia se soportan en sistemas departamentales y casi siempre en hojas Excel desarrolladas individualmente por los usuarios implicados en cada una de las funciones.

Este sistema unifica la operación de todas las áreas del negocio para alinearlas con los objetivos de la empresa, es importante que cada área tenga claro y definido tanto su objetivo como sus metas, esto da la garantía de direccionar tu negocio más fácil y eficazmente (Alvarado, 2016, p.45)

Paso III - Actualización de Estatutos (Logo, Misión, Visión, Valores).

Figura No 6 Logo Actual de ASEHJUVI



Fuente: ASEHJUVI, 2021.

El logo actual de la asociación es muy pesado visualmente y poco práctico para su utilización por lo cual se recomienda una tendencia más minimalista avocados al cambio y a la practicidad, en el logo actual veremos los puntos más clave del solidarismo tales como la unión

reflejada en la mano que da, se mantiene el engranaje como símbolo de trabajo en equipo y un camino que no llama al constante progreso.

Figura No 7 Logo Propuesto ASEHJUVI



Fuente: A. Duarte Guzmán, 2021.

A su vez, se recomienda la utilización de la siguiente paleta de colores para todos los aspectos de la asociación.

Figura No 8 Paleta de Colores

PMS 0109	PMS355	TPG 14-4107	000-C	6-C

Fuente: A. Duarte Guzmán, 2021.

Se debe analizar los principales estatutos de cualquier empresa y en caso de no contar con alguno se deben implementar e ir acorde con los objetivos estratégicos de la asociación solidarista.

Misión, Visión y Valores Actuales

Misión

Empresa y afiliado: armonía y desarrollo integral.

Visión

Establecer nuevos negocios para lograr una mayor riqueza y un desarrollo sostenible en la calidad de vida de los afiliados.

Valores

Esta organización hace propios los valores del sector solidarista por lo tanto se rige por los siguientes: rentabilidad, justicia, seguridad.

Definición de la Misión, Visión y Valores

Toda organización debe contener tres elementos indispensables los clientes a quiénes sirve, los servicios que ofrece y la capacidades tecnológicas y negocios con las que trabaja factores críticos de éxito, para determinar estos elementos y plantear una propuesta de misión, visión y valores se utiliza los siguientes métodos:

Clientes:

Estos ya estaban definidos, se encuentran en la lista de asociados, por lo tanto, se analizan estas listas para conocer de manera rápida el perfil de estos los empleados, el número de asociados, las áreas de trabajo, años de pertenecer a la Asociación, entre otros.

Servicios:

De igual manera, los servicios que brinda la Asociación ya se encuentran definidos, por lo tanto, se procede a hacer una consulta a los colaboradores de la organización sobre cuáles son los servicios que actualmente brinda la Asociación, y a su juicio cuáles otros podrían brindar.

Factores Críticos de Éxito:

Para determinar los factores claves para el éxito de una asociación solidarista en Costa Rica, se utiliza la herramienta de benchmarking estratégico con asociaciones solidaristas de la zona, de igual modo se podrá consultar sobre servicios ofrecidos por asociaciones solidaristas con mayor número de asociados en el país vía internet.

Una vez identificado todo lo anterior, se recomienda como guía lo siguiente:

Misión

Promover el desarrollo socioeconómico de los asociados y sus familias, de manera integral por medio de la implementación de estrategias y actividades que permitan la generación de recursos, fortaleciendo alianzas con la empresa con el fin de lograr una buena relación obrero patronal.

Visión

Ser una organización solidaria, dedicada a identificar las necesidades de sus socios, realizando una adecuada administración de los recursos, para mejorar los beneficios de los mismos.

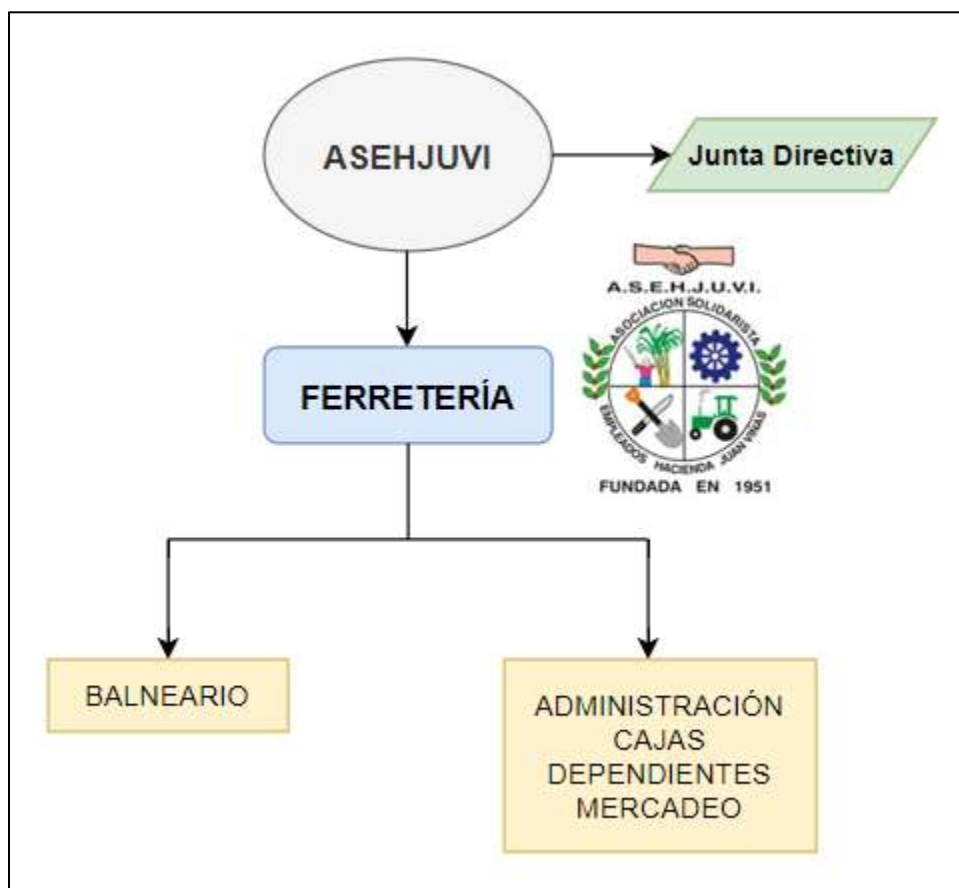
Valores

- Solidarismo.
- Credibilidad.
- Mejoramiento Continuo.
- Orientación al Servicio.
- Armonía Obrero – Patronal.
- Trabajo en Equipo.
- Creatividad.

Paso IV - Dividir por Áreas cada Sector de Trabajo y Separar Negocios.

Actualmente, la asociación cuenta con dos negocios establecidos en la comunidad de Juan Viñas, Jiménez, Cartago, los cuales son una ferretería y un balneario compuesto por piscinas, cancha de básquetbol, futbol sala sintético y en cemento, lo cual se observa en el siguiente diagrama de flujo.

Figura No 9 Organigrama Institucional Actual



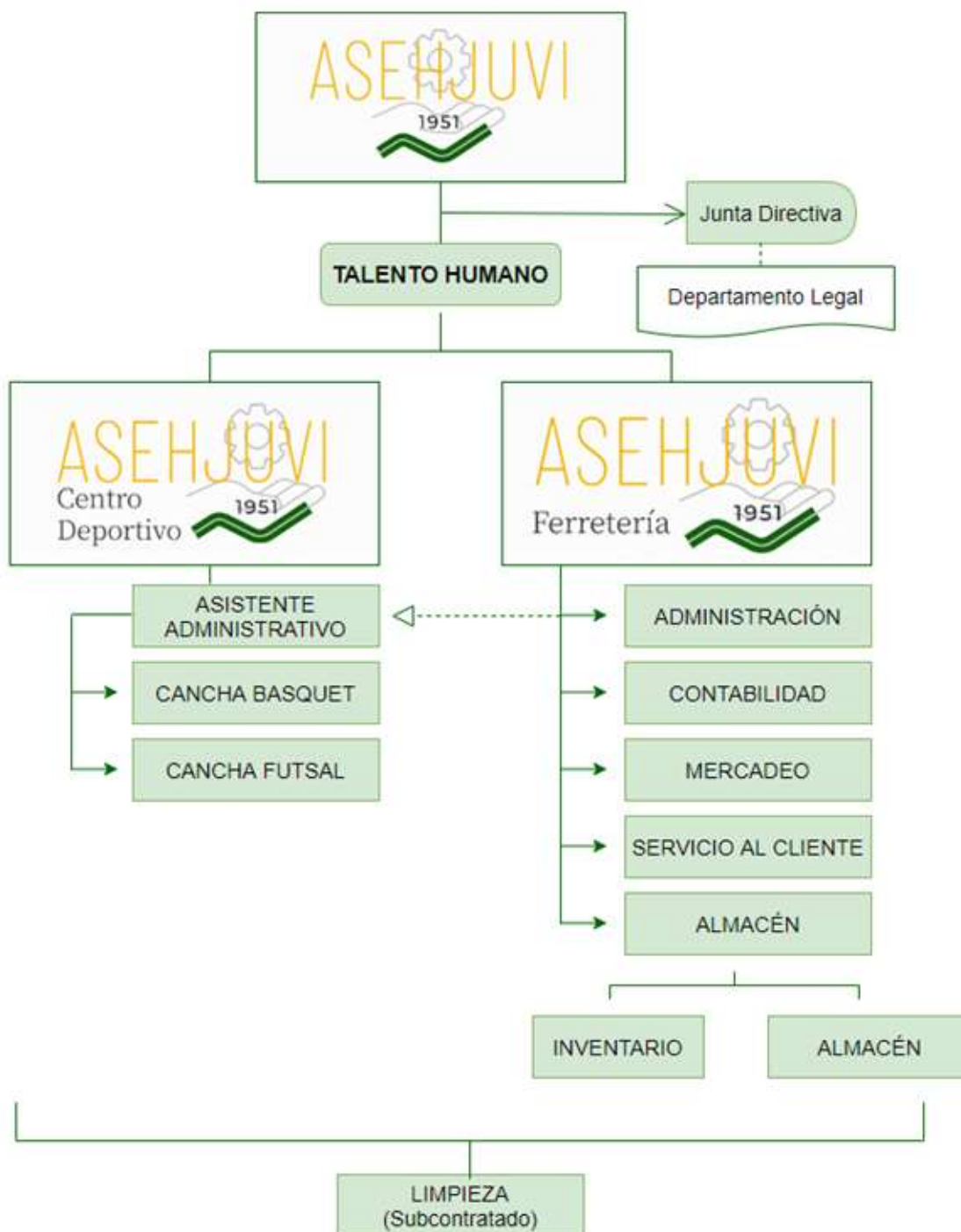
Fuente: ASEHJUVI, 2021.

Se recomienda dividir en tres grandes áreas a la asociación la gerencia propiamente de esta, la ferretería y un centro deportivo, la cabeza principal de ASEHJUVI será la junta directiva como un todo bajo esta deberá existir dos importantes figura la primera el departamento legal, esta estará a cargo en su totalidad de la asociación y de sus negocios y la segunda figura de talento humano que controlará y pondrá en orden y legalidad todo lo referente a colaboradores y posibilidades de progreso y ascenso.

Seguidamente de esta área, vendrán los dos negocios de la asociación interrelacionados la ferretería deberá delimitar funciones y áreas de trabajo, por consiguiente, se recomienda la siguiente estructura: Administración con asistente este tomara relevancia, pues, además, se encargará del otro negocio de la asociación, el área contable, el área de mercadeo, servicio al

cliente entes llamado dependientes, almacén que abarcara a su vez transportes tanto de insumos como de despacho de pedidos, a continuación se presenta el diagrama explicativo.

Figura No 10 Organigrama Institucional Recomendado



Fuente: A. Duarte Guzmán, 2021.

Paso V - Delegar un Responsable del Sistema de Gestión Administrativa.

Este es un sistema que integra todos los procesos de negocio de una empresa, permitiendo que toda la información esté disponible en cualquier momento de manera centralizada, es decir, con acceso total todo el tiempo, la integración que aportan los sistemas entre áreas de la empresa y con otras organizaciones está facilitando la automatización de los flujos de información, lo que redundará en una mayor agilidad a la hora de llevar a cabo los procesos, que cada vez están más automatizados y basados en reglas de gestión.

Los sistemas de gestión facilitan el control de todos los procesos de la compañía, lo que a su vez permite la optimización a nivel de costos, calidad o tiempos y facilita la mejora continua, cada día, los sistemas están más abiertos hacia el exterior y con mayor orientación al mercado y a los clientes, disponer de una buena información del mercado y los clientes es básico para el éxito de cualquier empresa a la hora de alcanzar sus objetivos comerciales.

Es por todo lo anterior que se recomienda que el sistema este cifrado cada encargo de área tendrá acceso a su modulo; sin embargo, como en este caso la ferretería es el punto álgido el administrador de la misma debe fungir como administrador del sistema en general.

Paso VI - Determinar los Objetivos de la integración.

Objetivos Estratégicos

- Aumentar la colocación de créditos en un 30% anual, durante tres años.
- Desarrollar un servicio innovador dentro de la gestión tradicional de las Asociaciones Solidaristas en Costa Rica, en un plazo de tres años.
- Formalizar los procesos administrativos de la empresa.
- Cumplir con al menos tres Factores Críticos de Éxito definidos en este proyecto, que permitan el mejoramiento de la calidad del servicio actual, en un plazo de tres años.
- Lograr que la totalidad de las opciones de negocios pasen por un proceso de estudio previo a su implementación, a un plazo de tres años.

Objetivos para Recursos Humanos

- Desarrollar un programa de capacitación, para que los empleados adquieran un conocimiento más profundo del negocio y se fortalezca el crecimiento profesional de éstos.
- Definir e implementar un sistema capacitación rápida o inducción para los nuevos miembros de la Junta Directiva, que sirva de base para la correcta toma de decisiones, y el conocimiento de los negocios de la empresa y su funcionamiento.
- Crear el manual de puestos de la empresa.

Objetivos para Procesos

- Diseñar un manual de procedimientos.
- Diseñar un manual de organización.
- Crear procesos y definir responsables para las funciones de identificación y seguimiento de opciones de inversión, control de movimientos financieros del mercado, benchmarking estratégico y factibilidad de proyectos.
- Adquirir un nuevo sistema tecnológico.
- Desarrollar un sistema de planificación empresarial, que incluya objetivos, responsables, estándares de calidad, políticas y sistemas de control.

Objetivos para Clientes

- Crear una base de datos de los asociados unificada.
- Definir una estrategia de promoción y comercialización para el aumento de la presencia de la empresa y de sus servicios.
- Desarrollar un portafolio de posibles proyectos de inversión y servicios solidarios categorizados según su nivel de atractivo para la Asociación.

Objetivos para Finanzas

- Establecer, controlar y dar seguimiento a un presupuesto para la empresa.
- Conseguir que los funcionarios de la empresa cuenten con el nivel de capacitación requerida para el desarrollo de sus funciones y el crecimiento de la empresa, en un plazo de tres años.

Paso VII - Reunión con Cada Área.

En este paso y ya definido cada segmento del sistema con el nuevo organigrama de la asociación se le tomara el parecer a cada encargado de área delegado en sus funciones acorde a los atestados que cumpla con afinidad al puesto, se les explicará lo mismo que en la reunión con los asociados, sin embargo, se detallara más en puntual cada servicio, funciones, mejoras, quejas, entre otros aspectos.

Paso VIII - Establecer los Documentos Clave y la Nueva Estructura General de los Documentos.

Estos documentos sirven a la asociación en su ámbito interno, son elaborados por la misma y sirven para esta, dentro de este tipo de documentos administrativos encontramos, avisos, convocatorias, actas, boletines, sin embargo, los de mayor importancia son los siguientes:

- Requisición de Compra.
- Informa Empresarial.
- Boletín.
- Informe Ejecutivo.
- Proceso Administrativo.
- Informe General.
- Expediente Administrativo.
- Libros Contables.
- Cualquier otro documento que la Junta Directiva considere importante.

Paso IX - Establecer las Funciones nuevas de la Estructura General.

Administrador

Un administrador es una persona con visión, que es capaz de aplicar y desarrollar todos los conocimientos acerca de la planeación, organización, dirección y control empresarial, donde sus objetivos están en la misma dirección de las metas y propósitos de la empresa o institución.

Un administrador debe tener la capacidad de tomar decisiones que orienten efectivamente a las empresas y que utilicen eficazmente los recursos que posee la empresa para alcanzar unos objetivos primordiales como son la innovación, la competitividad y la generación de valor económico y social tanto para el cliente como para sus partes relacionadas.

El éxito de un administrador en una organización no está solo relacionado con sus conocimientos académicos, aunque sea éste un aspecto muy importante, también debe tener características de personalidad y de conocimiento tecnológico, para llevar a cabo una eficiente administración, también debe tener en cuenta tres tipos de habilidades que son fundamentales a la hora de administrar las cuales son: habilidad técnica, humana y conceptual.

El administrador tiene un campo de acción amplio ya que puede desarrollarse en diferentes áreas como: organización y métodos, producción, planeamiento, finanzas, mercadeo, supervisión, ventas, capacitación, selección de personal. Puede desempeñarse también como administrador financiero y contable, administrador de operaciones, administrador de recursos humanos, administrador de compras y ventas, administrador público, docencia universitaria, auditoría gerencia, consultoría empresarial, entre otros.

Asistente Administrativo

Atención de Llamadas Telefónicas

El profesional administrativo se encarga de atender las llamadas que se realizan a la asociación, además, también se encarga de poner en contacto esas llamadas con el personal adecuado de la asociación.

Atender Visitas

Al igual que en el punto anterior, este profesional se ocupará de estar en contacto con las personas que lleguen a la asociación, les atenderá de manera adecuada para resolver las cuestiones pertinentes.

Recibir Documentos

Los documentos que lleguen a la asociación serán recogidos por el auxiliar administrativo que se encargará de verificar que han sido aceptados por la misma, ya sea a través de una firma o un sello, además, lo entregará al departamento o miembro del personal correspondiente, también puede encargarse del envío de documentos.

Custodiar los Documentos

Es responsabilidad de este profesional hacerse cargo de guardar los documentos, además, tendrá que revisarlos periódicamente para asegurarse de conservarlos y conocer su ubicación exacta para poder acceder a ellos en cualquier momento.

Tener al Día la Agenda

Tendrá que encargarse de recopilar en la agenda todas las reuniones, citas importantes, llamadas a realizar, es vital poseer dotes de organización para mantener la agenda al día.

Saber utilizar los recursos de oficina

Este profesional tendrá que estar familiarizado con el manejo de, principalmente, material tecnológico además deberá de poseer conocimientos en determinados programas que le facilitarán su trabajo diario.

Contabilidad

1. Diligenciar y mantener actualizados los libros de contabilidad.
2. Mantener la información contable al día con todos los soportes a través de digitación en software preferiblemente de propiedad de la entidad, SIGAJUVI.

3. Elaborar y presentar los estados financieros con sus correspondientes notas y con la periodicidad acordada.
4. Preparar las declaraciones tributarias nacionales y territoriales, con los respectivos anexos.
5. Elaboración de la información exógena con destino a las autoridades tributarias.
6. Expedir las certificaciones que se requieran, con fundamento en los libros de contabilidad.
7. Las demás que sean pactadas de conformidad con las necesidades de la asociación.

Mercadeo

Definir y Gestionar la Marca

Esto implica definir quién es, qué representa, qué dice de, qué hace y cómo actúa la asociación esto, a su vez, moldea la experiencia que se desea que vivan los clientes y socios en cada interacción con la firma.

Realizar la Gestión de Campañas e Iniciativas de Marketing

El marketing identifica de forma proactiva los productos y servicios para centrarse en el transcurso de su ciclo de ventas, y luego produce contenidos y comunicaciones para su difusión.

Producir Contenidos de Marketing y Promoción

Para ello, debe crear los contenidos que ayudarán a describir y promover los productos y / o servicios principales, estos contenidos deben mantenerse actualizados, especialmente a medida que los productos y servicios evolucionan.

Crear Contenidos, Seguir y Gestionar las Redes Sociales.

Los responsables de marketing deben contribuir a, administrar y mantener las páginas de medios sociales de la empresa, También debe administrar las cuentas y observar cuidadosamente lo que se publica sobre la misma en línea.

Producir Comunicaciones Internas

Los empleados necesitan entender a la empresa, sus valores, sus objetivos y sus prioridades, El marketing a menudo es responsable de las comunicaciones a los empleados a través de un boletín o intranet.

Realizar Estudios de Mercado

La investigación ayuda a definir mercados y oportunidades objetivo, además de facilitar la comprensión acerca de cómo se perciben los productos y servicios.

Servicio al Cliente

- Prospectar y fidelizar clientes.
- Brindar información y resolver dudas.
- Solucionar problemas del cliente.
- Acortar los tiempos de servicio.
- Impulsar las ventas.
- Recibir y tramitar pedidos, solicitudes y reclamaciones.
- Analizar las necesidades de los clientes y gestionarlas en equipo con las demás áreas de la empresa.
- Promover la recuperación de cartera.
- Detectar aspectos de mejora.
- Reconocer las acciones de la competencia.
- Identificar oportunidades de mercado.
- Recopilar información valiosa sobre el cliente, sus necesidades y preferencias.

- Generar estadísticas sobre la gestión de la empresa.
- Prevenir futuros incidentes.

Almacén

Control del Inventario

Controlar el inventario es básico para poder acometer un adecuado proceso logístico, conlleva analizar los motivos por los que se producen diferencias de inventario e intentar mejorarlos, pues cualquier mejora para reducir estas diferencias se traduce inmediatamente en un incremento del beneficio neto, convirtiéndose así en una nueva vía de ingresos, disponer de un adecuado control del inventario permite dar a los clientes, desde el mismo momento en que realizan el pedido, una garantía de servicio, factor cada día más valorado.

Procesos Operativos en el Almacén

Son todas las actividades operativas que se desarrollan dentro del almacén por un conjunto de recursos materiales y humanos, en especial el proceso de picking, que es la recogida y combinación de cargas unitarias que conforman el pedido de un cliente, los objetivos son realizar las tareas sin errores, con la calidad requerida por el cliente y mejorar la productividad a través de la coordinación de las estanterías, las carretillas, los métodos organizativos, la informática y las nuevas tecnologías.

Aquellas empresas capaces de gestionar los procesos operativos del almacén con exactitud, rapidez y a un bajo coste obtienen una clara ventaja competitiva.

Transporte de Distribución

Denominamos última milla al último tramo del trayecto que recorre un pedido antes de ser entregado a su comprador, la dispersión geográfica de los clientes, los pedidos con pocas referencias y escasas unidades por referencia, así como las condiciones en que la entrega domiciliaria ha de producirse constituyen los tres pilares básicos sobre los que se asienta esta función.

Trabajar en mejorar los procesos de entrega a los clientes finales, realizándolos cada día de una forma más rápida y eficiente tanto en costes como en aspectos medioambientales es uno de los grandes desafíos actuales de la logística.

Trazabilidad

La trazabilidad es la localización de los productos en el espacio y en el tiempo, que permite, de forma fehaciente y en cualquier momento, la reconstrucción del proceso íntegro de compra: producción, almacenaje, transporte, distribución y venta, para gestionar de manera adecuada la trazabilidad en el proceso operativo, es básico disponer de un sistema de gestión administrativa.

Logística Inversa

En la gestión empresarial actual, el ciclo inverso de la mercancía adquiere cada día más importancia como consecuencia de un consumidor más exigente y unas normativas que persiguen mejorar la sostenibilidad de nuestro planeta, tener definidos de una manera adecuada los flujos de la logística inversa es un factor básico para garantizar el servicio al cliente y la responsabilidad social de la empresa.

En los procesos relacionados con las devoluciones, la asociación debe trabajar en la mejora continua de los flujos directos y poner todos los medios a su alcance para minimizar el número de devoluciones a través de, por ejemplo, controles de calidad que dificulten el acceso de productos defectuosos al mercado, sistemas de transporte apropiados que eviten desperfectos durante la distribución del producto, mejoras en los embalajes, políticas de devoluciones más rigurosas y cualesquiera otros que acerquen a la empresa a un nivel cero de devoluciones.

Por el contrario, la gestión de los flujos de productos recuperados tiene ante sí un futuro esperanzador, aunque su éxito dependerá, fundamentalmente, de la existencia de un compromiso por parte de todos los miembros de la cadena de suministro para desarrollar de forma eficiente esta actividad, desde los proveedores y suministradores hasta los distribuidores, los consumidores, los recuperadores e incluso los propios competidores.

El establecimiento de objetivos cuantificables en las operaciones de recuperación, la selección de la opción más adecuada y un diseño detallado del producto y del proceso contribuirán al éxito de la asociación.

Paso X - Definir un Plan de proyecto Detallado, en el que se Considere el Monitoreo y la Revisión Periódica.

Mayor Volumen de Trabajo con Mínimos Recursos

La integración que aportan los sistemas entre áreas de la asociación y con otras organizaciones está facilitando la automatización de los flujos de información, lo que redundará en una mayor agilidad a la hora de llevar a cabo los procesos, que cada vez están más automatizados y basados en reglas de gestión.

Control de Todos los Procesos de la Asociación

Los sistemas de gestión facilitan el control de todos los procesos de la organización, lo que, a su vez, permite la optimización a nivel de costos, calidad o tiempos y facilita la mejora continua.

Mayor Comunicación e Integración con el Mercado

Cada día, los sistemas están más abiertos hacia el exterior y con mayor orientación al mercado y a los clientes, disponer de una buena información del mercado y los clientes es básico para el éxito de cualquier empresa a la hora de alcanzar sus objetivos comerciales.

Reducción de Costos

Además de la reducción en los propios costos de manejo de información y de costos administrativos, los sistemas de gestión aportan información que permite a la empresa reducir sus costos operativos, por ejemplo, el sistema indica cuál es el orden que más conviene seguir para ejecutar el plan de producción, cuál es el proveedor con mejores precios y condiciones nos puede dar para un determinado pedido, dónde debo ubicar la mercancía en el almacén para gastar la mínima energía eléctrica o cómo agrupar mis efectos contables para tener los mínimos gastos financieros en función de las condiciones bancarias.

Mejorar el Servicio al Cliente

Se trata de un aspecto englobado en la mejora general de procesos de la empresa, pero que tiene una gran importancia para cualquier empresa, disponer de una visión integral de la relación con el cliente va a facilitar a la asociación el poder dar el mejor servicio al cliente y, por lo tanto, aportar mayor valor diferencial con la competencia y conseguir un mayor grado de fidelización.

Integrarse con Clientes y Proveedores

La integración con clientes y proveedores constituye en estos momentos uno de los factores de optimización operativa más evidentes en cualquier empresa, conseguir un buen nivel de integración, redundando no solo en la mejora de los costos, sino que evita errores y se traduce en una mejora del servicio a los clientes.

Gestión Eficiente de Recursos

La asociación cuenta con recursos limitados para desarrollar su actividad, esto abarca recursos de todo tipo; humanos, económicos, materiales e incluso la propia información como recurso, los sistemas de gestión son el soporte fundamental para la gestión de estos recursos.

Paso XI - Realizar un Análisis de las Partes Interesadas para Establecer sus Necesidades y sus Expectativas.

Generar Mayor Eficiencia

Las empresas con un sistema de gestión administrativa tienen el objetivo de maximizar la eficiencia y la calidad de sus procesos, establecer pautas para ser seguidas por todos los empleados con el fin de llevar a cabo procesos comerciales y capacitaciones más sencillas y menos agotadoras en términos de tiempo o gasto financiero.

Estimular la Moral de los Empleados

Las funciones claras y definidas, los sistemas de capacitación establecidos, así como una clara comprensión de cómo sus roles afectan la calidad y el éxito del negocio, son propios del

enfoque de un sistema de gestión, este busca que los empleados estén motivados y satisfechos, ya que así se desempeñarán adecuadamente en la organización.

Reconocimiento

ISO 9001, la norma que establece los requisitos para la implementación de un sistema, es una marca mundial de gestión de calidad, al implementar este sistema, la asociación ofrece confianza, el objetivo de las empresas es fomentar a nivel internacional seguridad y la acreditación ISO contribuirá en gran medida a establecer la credibilidad en el ámbito comercial nacional.

Mejorar Gestión de Procesos

Los directivos pueden aprender qué mejoras son necesarias en un negocio a través de un sistema de documentación y análisis, este es un procedimiento cuidadosamente planificado e implementado, que garantizará la toma de decisiones correctas para el negocio y la eliminación de los riesgos de cualquier error costoso.

Satisfacción del Cliente

ISO 9001 se basa en el principio de mejora continua, el estándar permite a las empresas definir qué debe ser un producto de calidad y cómo deben satisfacerse las necesidades de los clientes, así, proporciona a las asociaciones el marco para revisar periódicamente si se satisfacen estas necesidades, con el objetivo de una mejora continua.

Paso XII - Formular Políticas Operativas que Conduzcan a la Formulación de Estructuras de Control, que Servirán de Guía para el Diseño de Procesos Administrativos y Comerciales.

Análisis de los Servicios

Fundamentalmente en lo que se refiere a la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensan ofrecer y los requerimientos de clientes y proveedores, también implica el cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio y a las pruebas de su correcto funcionamiento.

Análisis de los Procesos

Gestión de los procesos técnicos y administrativos de la organización y el estricto cumplimiento de leyes y normativas relacionadas con el proceso de producción de artículos y prestación de servicios.

Revisión de los Modos de Diseñar y Dirigir

Enfoque estratégico basado en un proceso continuo y permanente de los procedimientos más eficaces para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr los mejores resultados y la máxima productividad y rentabilidad con el fin de optimizar al máximo los recursos.

En definitiva, la tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos, en lo que respecta a la definición de los objetivos, estos deben ser acertados, realistas, concretos, cuantificables y medibles y que, sobre todo, se encuentren alineados con: las posibilidades de la organización, su situación en el mercado, la posición que ocupa actualmente en relación con la competencia y sus posibilidades y expectativas en el corto, medio y largo plazo.

Paso XIII - Documentar el Sistema de Gestión Integrado.

Con el objeto de reestructurar las organizaciones actuales con los alineamientos y preceptos de una gestión operativa innovadora, los directivos de las asociaciones deben analizar cinco cuestiones principales:

- Decidir qué productos y servicios ofrecer y qué pautas de actuación llevar a cabo para comercializar y distribuir adecuadamente esos productos, diseñar las operaciones necesarias para producir esos productos o servicios con la mejor calidad posible, utilizar y ajustar los sistemas administrativos de su organización al sistema de gestión administrativa, e innovar en ellos, para aumentar la calidad, flexibilidad y productividad de los sistemas.
- Atraer colaboradores nuevos para la realización de los objetivos de la organización, Definir el tipo, grado y ubicación de las innovaciones que se consideren necesarias.

Para conseguir todas estas metas es muy importante especificar la misión y los objetivos de la organización de forma simple, clara y general, a partir de este punto, se debe delimitar una jerarquía de finalidades y metas que sirvan para orientar y dirigir en la línea correcta las actividades operativas hasta llegar a los parámetros de calidad deseados en los productos o servicios, dentro de unos márgenes adecuados de rentabilidad y productividad.

La importancia de la gestión estratégica se incrementa cuando la aparición de cambios o conflictos en el sector, o bien de carácter legislativo o macro económico, hacen absolutamente necesaria la innovación para adaptarse al nuevo entorno con posibilidades de éxito.

Paso XIV - Comunicar el Plan del Proyecto a los Gestores de los Diversos Sistemas.

Al integrar sistemas de gestión se entiende que la organización es un organismo completo e integrado, la visión global ya no corresponde de forma única al director general, cada elemento debe actuar teniendo en cuenta al resto, así nacen los sistemas de gestión los usuarios, consumidores, trabajadores, accionistas, etc. deben quedar satisfechos con el trabajo que ha sido realizado si queremos que la organización crezca y salga adelante.

Es por esto que se comunicará a manera de capacitación como se maneja cada aspecto del sistema, que partes le corresponden a cada área, como ingresar los datos, como comunicar sugerencias dentro del mismo.

Tabla No 27 Organigrama del SIGAJUVI

Junta Directiva	Talento Humano	Administración	Contabilidad	Mercadeo	Almacén	Mensajería
Asambleas Ordinarias	Expedientes	Objetivos	Libros Contables	Publicidad	Pedidos	Junta Directiva
Asambleas Extraordinarias	Nombramientos	Metas	Actas	Ventas	Despachos	Talento Humano
Minutas	Permisos	Seguimientos	Salarios		Traslados	Administración
Actas	Amonestaciones	Plan Anual	Pago de Servicios		Entregas	Contabilidad
Estatutos	Incapacidades	Compras	Impuestos		Devoluciones	Mercadeo
Reglamento	Marcas					Almacén
Políticas						
Dpto. Legal						

Fuente: A. Duarte Guzmán, 2021.

Paso XV - Capacitar y Formar Empleados en la Gestión de Sistemas Integrados.

Figura No 11 Pantalla General

SIGAJUVI

ASESORÍA JUVI
1951

Bienvenido, por favor identifíquese

USO DE MAYÚSCULAS Y MINÚSCULAS
Es permitido el uso de letras minúsculas en el sistema. De ninguna manera se afecta la información si los datos son digitados de ambas formas.

Complete el formulario para ingresar

Usuario:

Contraseña:

Ingresar

[Generar Contraseña](#)

SIGAJUVI - Sistema de Gestión Administrativa - Declaración de Privacidad 2021

Fuente: A. Duarte Guzmán, 2021.

Figura No 12 Pantalla Menú

SIGAJUVI

ASESORÍA JUVI
1951

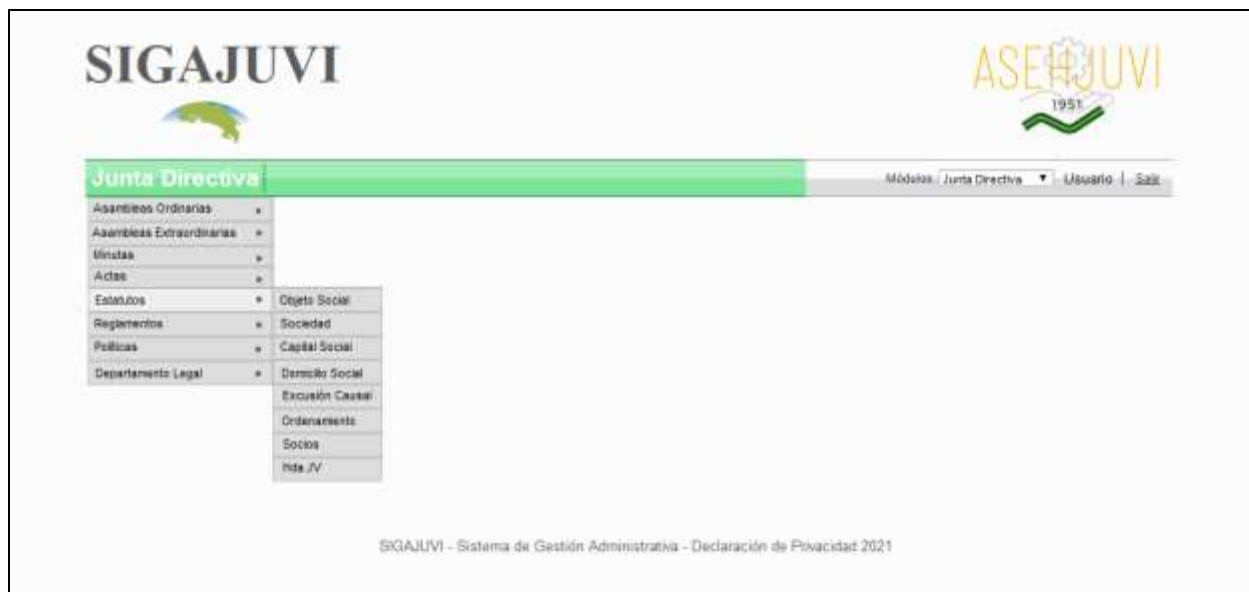
Módulos: **Junta Directiva** | Usuario | Salir

- Talento Humano
- Administración
- Contabilidad
- Marketing
- Almacén
- Mensajería

SIGAJUVI - Sistema de Gestión Administrativa - Declaración de Privacidad 2021

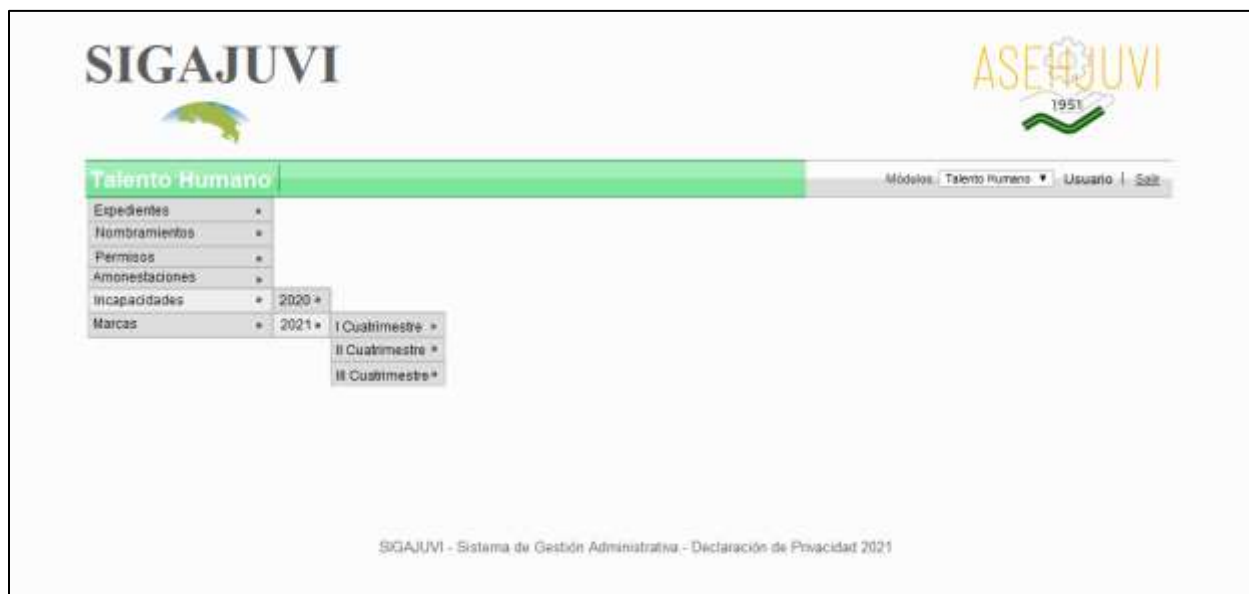
Fuente: A. Duarte Guzmán, 2021.

Figura No 13 Pantalla Junta Directiva



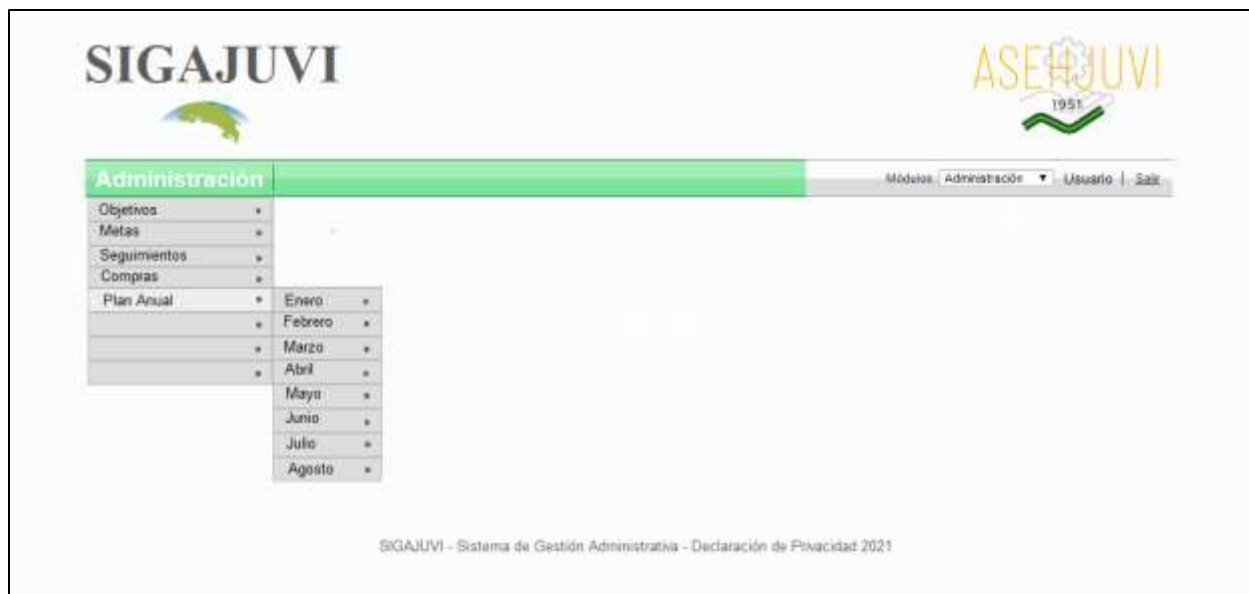
Fuente: A. Duarte Guzmán, 2021.

Figura No 14 Pantalla Talento Humano



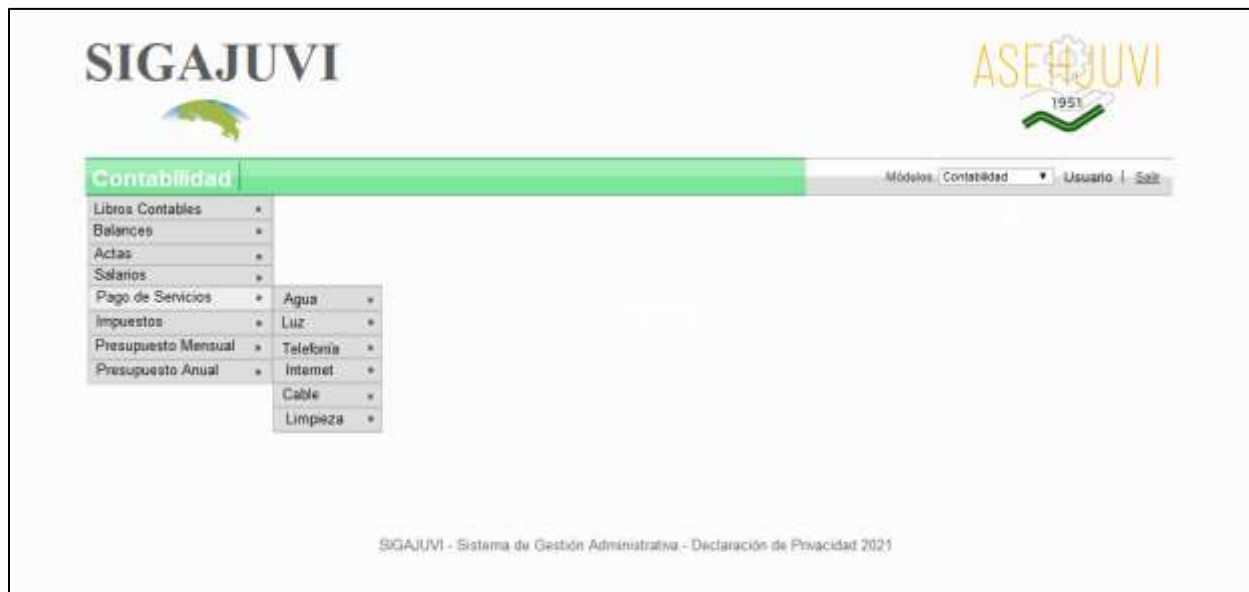
Fuente: A. Duarte Guzmán, 2021.

Figura No 15 Pantalla Administración



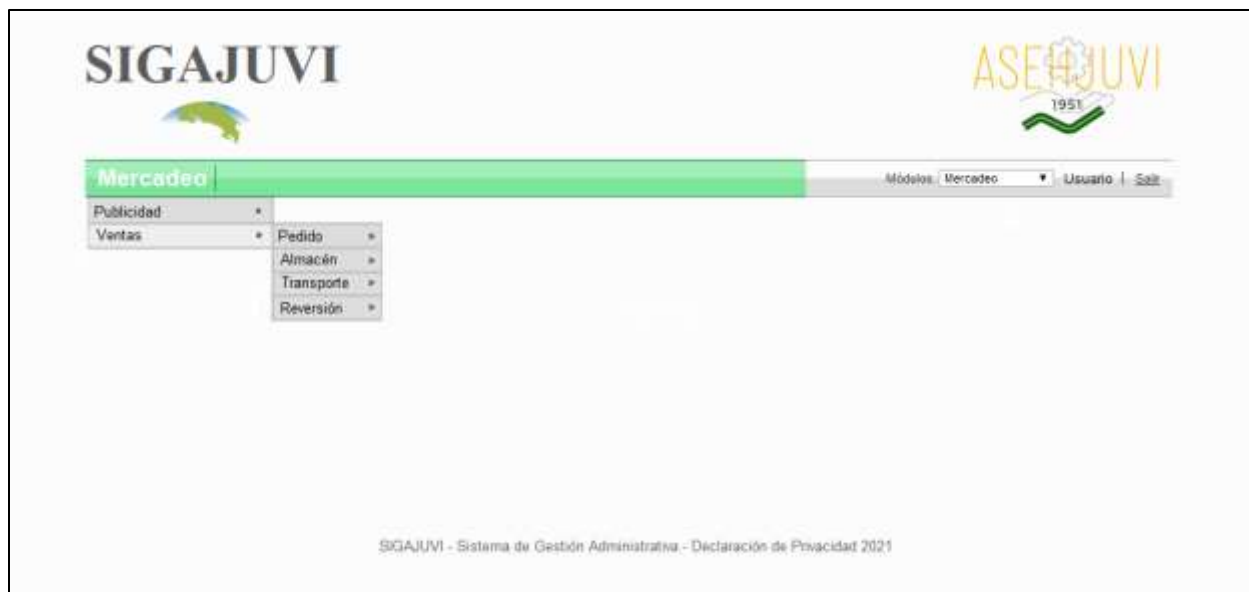
Fuente: A. Duarte Guzmán, 2021.

Figura No 16 Pantalla Contabilidad



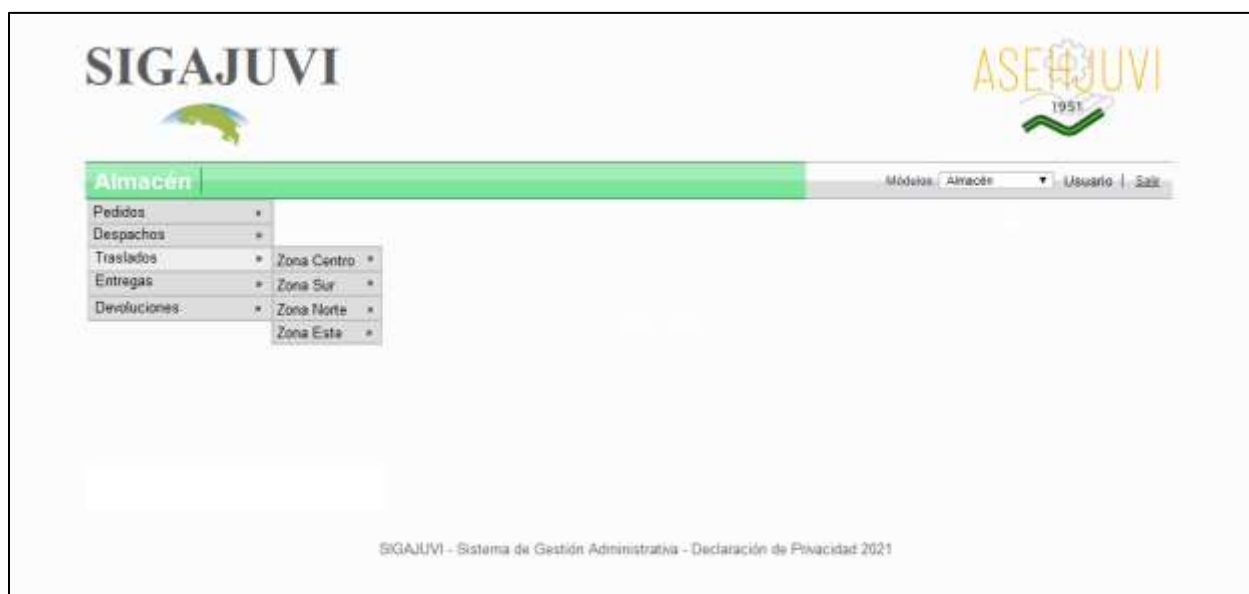
Fuente: A. Duarte Guzmán, 2021.

Figura No 17 Pantalla Mercadeo



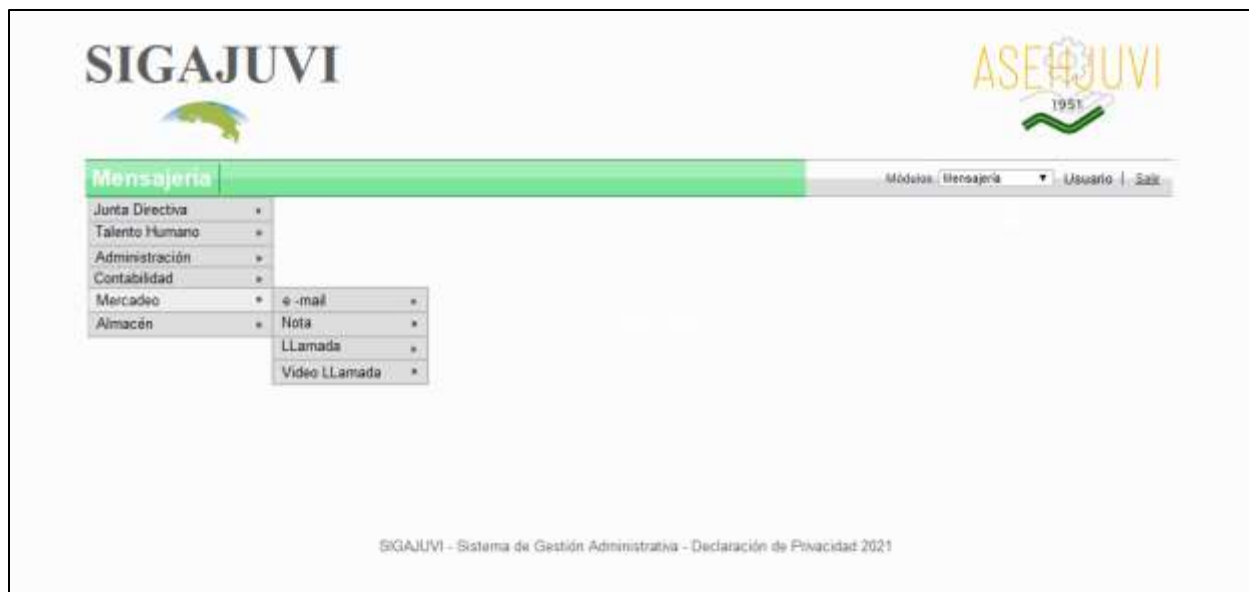
Fuente: A. Duarte Guzmán, 2021.

Figura No 18 Pantalla Almacén



Fuente: A. Duarte Guzmán, 2021.

Figura No 19 Pantalla Mensajería



Fuente: A. Duarte Guzmán, 2021.

Paso XVI - Formular un Plan para que se Logre la Continuidad en la Certificación de los Sistemas de Gestión Existentes.

Tabla No 28 Planes y Objetivos de Certificación

Plan	Descripción
Objetivo General	Plantear un programa de capacitación para los empleados, plazo un año.
Objetivos Específicos	Conseguir que los funcionarios de la empresa cuenten con el nivel de capacitación requerida para el desarrollo de sus funciones, plazo de un año.
Estrategia	Desarrollar un programa de capacitación para que los empleados adquieran conocimiento más profundo del negocio y se fortalezca el crecimiento profesional de estos.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> - El plan de capacitación será de carácter anual. - Se debe de realizar un análisis en el personal para identificar las necesidades de capacitación, este análisis se realizará de manera anual. - Las capacitaciones serán impartidas por quién se considere más conveniente (agente interno o externo) dependiendo de la complejidad del tópico. - La temática de la capacitación, se relacionará en este primer año con temas afines al desarrollo de las funciones; en próximos años se podrá considerar temas no relacionados directamente, pero de crecimiento profesional. - Desarrollar un sistema de evaluación de la capacitación.

	<ul style="list-style-type: none"> - El plan de capacitación de empleados deberá de ser incluido en el presupuesto anual de la empresa. - Las capacitaciones son de carácter obligatorio.
Recursos	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinador General, identificar necesidades de capacitación, diseñar planes de capacitación para empleados o hacer la contratación con otra empresa, diseño y aplicación de herramienta de evaluación de la capacitación. - Todos los colaboradores, participar de las capacitaciones y en la evaluación de las mismas. <p>Tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dependerán de las características del programa de capacitación. <p>Tecnológicos</p>

Fuente: A. Duarte Guzmán, 2021.

Paso XVII – Contratar un Ingeniero en Sistemas

Los sistemas de ingeniería modernos son extensos y complejos, incluyen redes de telecomunicaciones, sistemas de defensa, sistemas de control del tráfico aéreo y la fabricación de plantas de producción, todo ello está construido con componentes básicos conectados con mayor o menor solidez, los ingenieros de sistemas son los responsables del funcionamiento adecuado de todo el sistema. Se implican en la investigación y el diseño, la fabricación, reparaciones, mantenimiento y marketing.

La ingeniería de sistemas no trata solo del conocimiento de las diversas áreas de la ingeniería, sino de hacer que los sistemas funcionen teniendo en cuenta todos los factores involucrados, estos incluyen especificaciones y objetivos, el desarrollo de sistemas con el paso del

tiempo, los procesos y métodos implicados, así como las consideraciones económicas, de seguridad, calidad y medioambientales, tienen que escribir informes para registrar los recursos necesarios, incluido el personal, maquinaria, tecnología y finanzas.

Paso XVIII – Crear el SIGAJUVI

Con toda la información brindada en esta tesis es decisión de la Junta Directiva de las Asociación solidarista la creación del mismo.

Paso XIX – Costos del Sistema

Al tratarse de una asociación en vías de desarrollo este sistema no requiere una mayor integración de sistemas adicionales por consiguiente los costos del SIGAJUVI no serán tan elevados, a continuación, se detalla los costos de la puesta en marcha basados en el índice salarial establecido por el Ministerio de Trabajo de la Republica de Costa Rica.

Tabla No 29 Rangos Salariales

Detalle	Encargado	Salario Mensual	Duración en Meses	Costo de Trabajo
Planeación	Administrador	¢682 607, 23	2	¢1 365 214, 46
Programación	Ingeniero Informático	¢682 607, 23	2	¢1 365 214, 46
Instalación	Ingeniero Informático	¢682 607, 23	1	¢682 607, 23
Capacitación	Administrador	¢682 607, 23	1	¢682 607, 23
Mantenimiento	Ingeniero Informático	¢682 607, 23	Anual	¢682 607, 23
Total				¢4 095 643, 38

Fuente: A. Duarte, 2021.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, N. B. D. (2011). Liderazgo y cultura organizacional en la administración pública en la región Laja-Bajío. *Revista Raites*, 4(8), 111-123.

Aguilar Sánchez, M. L., Arley Valverde, E. G., Gómez Monge, A., Rojas Sánchez, M. M., y Sandoval Cambronero, L. G. (2015). Propuesta para fortalecer el sistema de gestión administrativa para la agrocadena productiva del café sostenible de la Región Central Sur de Costa Rica.

Álvarez, J. M. P., & Manuel, J. (2012). Configuración y usos de un mapa de procesos. AENOR-Asociación Española de Normalización y Certificación.

Arce Leandro, V. M., Ovares Rivera, N., Rivera Chacón, G. G., Rodríguez Rodríguez, M., & Solís Cortés, S. C. (2016). Propuesta para la mejora de la gestión administrativa en la empresa Corporación Integral Globalizada SA (CIGSA).

Arrieta Posada, J. G. (2011). Herramientas de producción: Ayudas para el mejoramiento de los procesos productivos. Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Bonifacio, A., Kerin, R., Hartley, S., Rudelius, W., & Clements, C. (2015). *Marketing: The Core*.

Cárdenas, R. A. (2016). *Costos II: La gestión gerencial*. IMCP.

Cardona, C. R. (2013). *Fundamentos de administración*. Ecoe ediciones.

Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la Administración de recursos humanos*. México. ed.

Confederación Costarricense de Asociaciones Solidaristas, 2020, Costa Rica, <https://conasol.cr/>

Cordero, C. R. (2016). Dictamen N° 18.297 de 2016 de la Contraloría General de la República “Rompehuelgas” en la Administración del Estado. *Revista de Derecho Público*, (84), 157-175.

- Costa Rica, (1994). Constitución política de la República de Costa Rica.
- Costa Rica, (2009). Ley de asociaciones solidaristas y su reglamento.
- Coulter, M., & Robbins, S. (2014). Administración. Pearson educación.
- De León, P. D. R. N. (2019). Administración de pequeñas empresas.
- De Vicuña Ancín, J. M. S. (2015). El plan de marketing en la práctica. Esic editorial.
- Fayol, H. (2012). El proceso administrativo. Extraído de: <http://rrhh123.wordpress.com/2010/02/18/henry-fayol-autor-de-la-teoria-clasicade-la-administracion/> Fecha de consulta, 25.
- Franklin, F., & Benjamín, E. (2014). Organización de Empresas. McGraw Hill.
- Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., & Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill.
- Galdámez, N., Sanz, C. V., & De Giusti, A. E. (2011). Diseño de un entorno web colaborativo orientado al ámbito educativo para desarrollar la técnica de Brainstorming. In XVII Congreso Argentino de Ciencias de la Computación.
- Geilfus, F. (2012). 80 herramientas para el desarrollo participativo. IICA.
- Gillet-Goinard, F., & Seno, B. (2014). La Caja de Herramientas... Control de Calidad. Grupo Editorial Patria.
- Gómez, B. R. (1996). La nueva Ley del Banco Central de Costa Rica: principales implicaciones en materia de regulación y control monetario. Economía y Sociedad, 1(02), 1-11.
- González-Cruz, E., Hernández-Pérez, G., Fernández-Clúa, M. D. J., & Padrón-Soroa, S. F. (2015). Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios. Ingeniería industrial, 36(2), 151-162.
- Gutiérrez, Pulido, H. G. (2010). Calidad total y productividad. McGraw-Hill Interamericana.

Guzmán Baños, E. V. (2016). Propuesta Metodológica usando SCRUM y PMBOK, para la gestión de proyectos de TI de la Jefatura de Informática de una Unidad Ejecutora del Sector Transportes (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Mayor de San Marcos).

Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Rio, J. L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información tecnológica*, 28(5), 15-22.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, R., & Baptista-Lucio, P. (2017). *Métodos de Investigación*.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., Sacristan, P. M., & Moreno, M. P. S. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización: Conceptos y casos*. Cengage Learning.

Inga Cherre, L. J. (2020). Propuesta de implementación de un sistema de Biblioteca usando Software Libre en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano región Grau–Piura; 2020.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion una perspectiva global y empresarial*.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Concepto de marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson.

Legislativa, A. (1964). Ley 3284 “Código de Comercio”. San José: La Gaceta, (119).

Le Mens, G., Martínez, D. N., Salvans, A., & Arandia, J. L. M. M. (2010). *Organización y Administración de Empresas I*.

Ley de Asociaciones Solidaristas. N.º 6970. Asamblea Legislativa. República de Costa Rica, 07 de noviembre de 1984. Disponible en: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_complet o.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=35047&nValor3=83260&strTipM=T C.

Llamuca Llanga, J. P., & Moyón Moyón, L. M. (2019). Implementación de la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) para incrementar la productividad en la línea de

producción de cascos de seguridad de uso industrial en la Empresa Halley Corporación (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).

Lledó, P. (2014). *Gestión Lean Y Ágil De Proyectos: Incluye Ejercicios Y Casos Reales*. Trafford Publishing.

Marco, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche. Instituto de Ciencias Sociales y Administración.

Martínez, J. A. G. (2015). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001: 2015*. AENOR.

Martínez Martínez, A., & Cegarra Navarro, J. G. (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. Madrid, España: Ecobook.

Martínez, Á. M. F. (2015). *Contabilidad general con enfoque NIIF para las pymes*. Ecoe Ediciones.

Martínez, A. M. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Ecobook.

Marco, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche. Instituto de Ciencias Sociales y Administración.

Mayo Alegre, J. C., Loredó Carballo, N. A., & Reyes Benítez, S. N. (2015). En torno al concepto de calidad. Reflexiones para su definición. *Retos de la Dirección*, 9(2).

Ministerio de trabajo y seguridad social, 2020, Costa Rica, <http://www.mtss.go.cr/>

Monge Fernández, G.A. 2016. Retos del solidarismo. San José, Costa Rica. Disponible en: <http://www.solidarismo.com/storage/app/media/publicaciones/Articulo%20Revista%20Empresarial%20Retos%20del%20Solidarismo%20Retos%20del%20Solidarismo.pdf>

Palomino Huaytalla, R. E. (2018). *Caracterización de la gestión administrativa y el crecimiento en las micro y pequeñas empresas del rubro avícolas*, ciudad de Ayacucho, 2018.

- Pulido, H. G. (2010). *Calidad total y productividad*. McGraw-Hill Interamericana.
- Rodríguez, CH, C. (2010). 100 años de Alberto Martén padre del solidarismo.
- Torres, A., & Negrón, A. (2015). La responsabilidad gerencial como herramienta de competitividad empresarial. *CICAG*, 13(1), 130-147.
- Serrano, A. T. I. (2018). *Control interno y sistema de gestión de calidad: Guía para su implantación en empresas públicas y privadas*. Ediciones de la U.
- Valdivia, G., Brech, E. F. L., Mooney, J. D., Tannenbaum, F., & Fayol, H. (2012). *Concepto y elementos de administración*.
- Vargas Padilla, R. 2013. Eficiencia financiera sin descuidar lo social. *El Solidarista*. Enero del 2013. Disponible en: <https://www.scribd.com/document/142665810/solidaristaene-feb-baja-resolucion.pdf>. Revisado en: julio del 2018.
- Véliz-Intriago, A. K. (2017). La administración y la organización. Un enfoque desde el legado de la modernidad. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 2(4), 85-99.

ANEXOS

Señores:

Administración

Asociación Solidarista de Empleados de la Hacienda Juan Viñas

La presente misiva tiene como finalidad, informarles que como proyecto de graduación decidí realizar mi tesis de grado basado en su empresa la cual se titula: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE LA HACIENDA JUAN VIÑAS (ASEHJUVI) EN EL CANTÓN DE JIMÉNEZ, CARTAGO PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL 2021 PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA.**

Cabe mencionar que toda la información que se recabe en el desarrollo de este proyecto es de índole académico por ende será manipulado únicamente por mi persona, tutora del proyecto y dirección académica de la Universidad Internacional de las Américas (UIA) y a su vez no se requerirá información de tipo financiera.

Es por lo anterior que solicito de la manera más respetuosa su colaboración para este proyecto.

Sin más por el momento, me despido,

Atentamente:



Nelson Ahmed Duarte Guzmán
Bach. Administrador de Empresas
Dr. Terapia Física

Juan Viñas, enero de 2021

Señores:

Administración

Asociación Solidarista de Empleados de la Hacienda Juan Viñas

Primero agradezco el beneplácito de la Junta Directiva para la realización de mi tesis de licenciatura, es por esto que atendiendo a su solicitud me permito explicar en qué va a consistir el desarrollo de la Tesis y la información que se requiere la misma que puede ir variando con el transcurrir de la realización del proyecto, siendo estos desde el punto de vista académico y teórico.

Se trabajará bajo el modelo de capítulos los cuales se detallan a continuación:

Capítulo	Contenido	Explicación
I	Planteamiento del problema, objetivos, justificación, antecedentes.	Introduce en la situación actual del objeto de estudio, lleva la pregunta de la investigación, objetivos, justificación y antecedentes.
II	Marco teórico (referencial).	Bibliografía sobre el tema.
III	Marco Metodológico.	Metodología, explicación de cómo se va a desarrollar, enfoque de la investigación cuantitativo, cualitativo o mixto, fuentes de información, primarias, secundarias, variables o unidades de análisis, instrumentos, procesos para la recolección y análisis de datos, población, muestra.
IV	Análisis de resultados.	Se hace una descripción de cómo se aplicó el instrumento en este caso cuestionarios.
V	Conclusiones y recomendaciones.	Se realiza primero las conclusiones asociadas a cada objetivo específico, las recomendaciones se realizan también en función de cada objetivo.
VI	Propuesta.	Realización de un sistema de gestión administrativo teórico para la ASEHJUVI.

Para el caso de ASEHJUVI, el *capítulo seis* es con el cual se va a trabajar con la información que me brindaran cabe recalcar de manera confidencial y sin entrar en detalles con respecto a temas económicos.

Dentro de la información que requiero para el desarrollo de la propuesta se encuentra la siguiente, si bien no está de más indicar que en el transcurso del sistema se puede requerir más información:

- Reseña histórica de la conformación de ASEHJUVI.
- Misión de ASEHJUVI.
- Visión de ASEHJUVI.
- Valores de ASEHJUVI.
- Eslogan de ASEHJUVI.
- Estructura organizativa de ASEHJUVI.
- Negocios asociados a ASEHJUVI.
- Para el caso en específico de los negocios asociados a ASEHJUVI:
 - Si cuentan con un sistema para controlar los negocios asociados a ASEHJUVI y como se llama.
 - En el caso de tenerlo que abarca el sistema, parte contable, inventarios, talento humano, entre otros.
 - Método que realizan para inventariar stock de los negocios asociados.
 - Número de empleados relacionados a ASEHJUVI, tanto internos como externos.
 - Áreas de trabajo de ASEHJUVI (Administración, Contabilidad, Ventas, entre otros).
 - Número de socios de ASEHJUVI.

Sin más por el momento, me despido,

Atentamente:



Nelson Ahmed Duarte Guzmán
Bach. Administrador de Empresas
Dr. Terapia Física



Universidad Internacional de las Américas

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Empresas

La siguiente, es una entrevista bajo el modelo de encuesta realizada con el fin de obtener información sobre las asociaciones solidaristas de la provincia de Cartago, tiene como objetivo principal conocer la aceptación del sector solidarista hacia los sistemas de gestión administrativa, para el desarrollo de uno dentro de las mismas.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y responda lo que usted considere adecuado.

Cuestionario para Entrevistas Asociaciones Solidaristas

1. ¿A qué sector del solidarismo pertenece?

2. ¿Cuál es la cantidad de socios con los que cuenta la asociación?

() 50 socios.

() 100 socios.

() 150 socios.

() 200 o más socios.

3. ¿Sabe que es un Sistema de Gestión Administrativa?

() Si.

() No.

4. Con sus palabras ¿que considera que es un Sistema de Gestión Administrativa?

5. ¿Cuentan en su asociación con un Sistema de Gestión Administrativa?

() Si.

() No.

6. ¿En familiarizado con la Normativa ISO-9001?

() Si.

() No.

7. En caso de contar con un Sistema de Gestión Administrativa, ¿esta esté homologado con la ISO-9001?

() Si.

() No.

8. ¿Como cree que deben agruparse las funciones de la asociación a un Sistema de Gestión Administrativa?

() Por funciones.

Por objetivos.

Por departamentos.

9. ¿Qué ventajas considera más importantes para un Sistema de Gestión Administrativa?

Mejor rendimiento.

Control de la información.

Políticas y objetivos más coherentes.

Distribución de recursos más equitativos.

10. ¿Quién o quiénes cree que deben ser responsables de la administración del Sistema de Gestión Administrativa?

11. ¿El Sistema de Gestión Administrativa cuales necesidades debe considerar?

Actuales.

Futuras.

Ambas.

12. Ordene según importancia los siguientes objetivos de un Sistema de Gestión Administrativa, en donde 1 es más importante y 5 menos importante.

Necesidades de la asociación.

Niveles de satisfacción.

Recursos necesarios para cumplir los objetivos de la asociación.

Análisis de competidores.

13. Se debe contemplar a todos los colaboradores para el desarrollo del sistema de gestión administrativa.

Si.

No.

14. El Sistema de Gestión Administrativa debe ser compatible con:

Computadoras.

Televisores Inteligentes.

Teléfonos Inteligentes.

Los tres.

15. Cada cuanto tiempo considera necesario que el Sistema de Gestión Administrativa debe ser auditado y actualizado.

Un año.

Dos años.

Tres años.

16. En sus palabras luego de las preguntas anteriores, que esperaría para un Sistema de Gestión Administrativa de una Asociación Solidarista.
