



Ecuador – Abril 2017 - ISSN: 1696-8352

## **ANÁLISIS DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS APLICADOS EN EL SECTOR NO FINANCIERO DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL ECUADOR**

**Juan Bladimir Aguilar Poaquiza\***  
[juan.aguilar@espoch.edu.ec](mailto:juan.aguilar@espoch.edu.ec)

**Juan Alberto Ávalos Reyes\*\***  
[juan.avalos@espoch.edu.ec](mailto:juan.avalos@espoch.edu.ec)

**Marcelo Eduardo Sánchez Salazar\*\*\***  
[marcelo.sanchez@espoch.edu.ec](mailto:marcelo.sanchez@espoch.edu.ec)

**William Patricio Cevallos Silva\*\*\*\***  
[patricio.cevallos@espoch.edu.ec](mailto:patricio.cevallos@espoch.edu.ec)

**Víctor Gabriel Avalos Peñafiel\*\*\*\***  
[Gaboavalos1972@hotmail.com](mailto:Gaboavalos1972@hotmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Juan Bladimir Aguilar Poaquiza, Juan Alberto Ávalos Reyes, Marcelo Eduardo Sánchez Salazar, William Patricio Cevallos Silva y Víctor Gabriel Avalos Peñafiel (2017): “Análisis de los modelos administrativos aplicados en el sector no financiero de la Economía Popular y Solidaria del Ecuador”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (abril 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/economia-popular-ecuador.html>

\*Ingeniero de Empresas, Master en Finanzas, Aspirante a Doctor en Gestión Empresarial en la Universidad de San Marcos Lima-Perú. Docente Escuela de Finanzas de la ESPOCH. Director de la Escuela de Administración de Empresas de la ESPOCH.

\*\*Ingeniero de Empresas, Master en Finanzas, Aspirante a Doctor en Ciencias Económicas en la Universidad de la Habana-Cuba. Docente Escuela de Finanzas de la ESPOCH. Vicedecano de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH.

\*\*\*Ing. En Banca y Finanzas, Magister en Gestión Empresarial; Docente de las Escuelas de Finanzas, Administración de Empresas, Marketing, Contabilidad y Auditoría de la FADE-ESPOCH, Director Zonal del Sector No Financiero de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Gerente de la Agencia del BANEQUADOR.

\*\*\*\*Ingeniero de Empresas, Magister en Finanzas Empresariales, Diploma Superior en Gestión Financiera, Diploma Superior en Proyectos de Investigación, Docente Escuelas de Finanzas, Comercio Exterior, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría y Gestión de Transportes de la ESPOCH

\*\*\*\*\*Lcdo. En Auditoría y Administración, Magister en Pequeñas y Medianas Empresas Mención Finanzas; Docente de la Escuela de Ingeniería Comercial de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

## **Resumen**

Las organizaciones del sector real de la Economía Popular y Solidaria son instituciones relevantes y de transcendencia en la dinamización de la economía del país, sus productos y servicios son el referente para la aceptación de las personas, su cobertura y presencia han generado cambio en la matriz productiva de los sectores estratégicos y buscan conjugar el buen vivir con la participación colectiva. Ha servido para aplicar la economía de grupo, generando estrategias de expansión de mercado permitiendo aplicar la prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales.

La fidelización de sus integrantes es el principal camino que las organizaciones implementan en este nuevo milenio, se ha creado diversas maneras y herramientas estratégicas que generan gestión en los involucrados y actores de cada manera de asociatividad que el sector no financiero tiene.

El desarrollo de la presente investigación, permitió demostrar la aplicación por parte de las organizaciones de los principios estipulados en el marco legal vigente del Ecuador (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, LOEPS), la adecuada manera de estructurar una organización de Economía Popular y Solidaria dentro del Sector no Financiero que permita una administración efectiva para su desarrollo tanto económico y de sus miembros, para que de esta forma pueda cumplir sus objetivos fundamentales como es la búsqueda de buen vivir y del bien común

Las organizaciones integrantes de este sector han emprendido nuevas estrategias para generar permanencia y satisfacción en cada actividad que los integrantes realizan, busca incrementar mayores engranajes de desarrollo y convertirse en el diferenciador del sistema económico nacional; la autogestión y el comercio justo son de alta prioridad; la calidad en los modelos administrativos empleados son su estrategia actual en la estructura de las asociaciones y/o cooperativas del sector real.

El socio o asociado será el principal actor de las organizaciones, y su mejor aliado con la implementación del sistema propuesto por el órgano de control que es el Balance Social.

**Palabras Claves:** Modelos administrativos, Sector Real, Sector no Financiero, Economía Popular y Solidaria, Balance Social.

## **Abstract**

The organizations from the real sector of the Popular and Solidarity Economy are relevant and transcendent institutions by the dynamization of the economy of the country, its products and services are the reference for the acceptance of the people, their coverage and presence have generated change in the matrix

Productive sectors of strategic sectors and seek to combine good living with collective participation. It has served to apply the group economy, generating strategies of expansion of market allowing to apply the priority of the work on the capital and of the collective interests on the individual ones.

The loyalty of its members is the main way that the organizations implement in this new millennium, has created diverse ways and strategic tools that generate management in the involved and actors of each way of associativity that the nonfinancial sector has.

The development of the present investigation allowed to demonstrate the application by the organizations of the principles stipulated in the current legal framework of Ecuador (Organic Law of Popular and Solidarity Economy, LOEPS), the appropriate way of structuring an organization of Popular Economy and Solidarity within the Non-Financial Sector that allows an effective administration for its economic development and of its members, so that it can fulfill its fundamental objectives such as the search for a good life and the common good

The organizations that are part of this sector have undertaken new strategies to generate permanence and satisfaction in each activity that the members perform, seeks to increase the gears of development and become the differentiator of the national economic system; Self-management and fair trade are of high priority; the quality of the administrative models used is their current strategy in the structure of real sector of the associations and/or cooperatives.

The partner or partner will be the main actor of the organizations, and its best ally with the implementation of the system proposed by the control body that is the Social Balance.

**Key Words:** Administrative Models, Real Sector, Non-Financial Sector, Popular and Solidarity Economy, Social Balance.

## 1. Introducción

La historia del cooperativismo a través del tiempo aparece desde un enfoque global guiada con valores tales como: acción común, colectivismo y solidaridad que han transcurrido de generación en generación en la sociedad. Cuando aparece el sistema capitalista, se abrió una brecha hacia el desarrollo de una economía agraria e industrial que acarreó grandes problemas, las cuales dieron paso al socialismo utópico siendo estas las planteaban ideales de cooperación. A mediados del siglo XIX es en donde verdaderamente se empieza a desarrollar la idea del cooperativismo integrada de valores, principios e ideologías. A Charles Gide uno de los maestros de las ciencias económicas se le atribuye iniciar la construcción del sistema de la cooperación, coordinando las opiniones de los pioneros de Rochdale, una de las cooperativas fundadas en el año 1844 en donde se distribuyó a cada uno de los integrantes las

utilidades generadas por la acción económica, de esta manera se forman los cimientos del cooperativismo moderno y de igual forma la alianza cooperativa internacional, con el objetivo principal de propagar los principios cooperativos así como también los principios del cooperativismo universal.

Gracias al periodista canadiense Alfonso Desjardins llega a América en el siglo XIX la idea del cooperativismo, de manera especial la creación de cooperativas de ahorro y crédito como entidades financieras, cuales después de algunos meses se expandieron a otros países como Asia y Estados Unidos, facilitando también el desarrollo ya no solamente de cooperativas de ahorro y crédito, sino además de cooperativas agrícolas, de vivienda y consumo.

Hoy en día el cooperativismo representa uno de los más grandes logros para la sociedad moderna, desarrollando sistemas bancarios como uno de los más importantes del mundo, de igual manera se fomenta el desarrollo de la economía popular y solidaria.

### **La Identidad Cooperativa**

Según (Izquierdo, 2005) el cooperativismo, contiene sus fundamentos básicos a partir de los cuales se desarrolla y se extiende en el tiempo, concretando así, la cooperación, la acción colectiva, el humanismo, la inclusión económica social.

Para ello, es elemental, examinar los elementos que conforman la identidad colectiva (principios, valores y la empresa cooperativa).

### **Principios Cooperativos**

(Izquierdo, 2005) determina los siguientes principios:

- Asociación voluntaria y abierta
- Administración democrática por los asociados
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Interés por uno

Los primeros tres principios se refieren básicamente a la dinámica interna típica de cualquier cooperativa; los últimos cuatro afectan tanto el funcionamiento interno como las relaciones internas de las cooperativas. (Izquierdo, 2005)

### **Los Valores del Cooperativismo**

Según (Izquierdo, 2005), los valores del cooperativismo difunden, autoayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad y de la

tradición de los fundadores, los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás.

La autoayuda se funda en la creencia de que cualquier persona puede y debería esforzarse por controlar su propio destino, los cooperativistas creen entonces, que el pleno desarrollo individual solo puede tener lugar en la asociación con otras personas. En tanto que individuo, cada uno está limitado a lo que puede hacer y realizar. Por medio de la acción conjunta y responsabilidad mutua es más lo que se puede lograr, en particular aumentando la influencia en el mercado y ante los gobiernos. (Izquierdo, 2005) Las personas de igual manera se desarrollan a través de la acción cooperativa debido a las destrezas que obtienen al proporcionar el progreso de sus cooperativas; al conocimiento que logran adquirir de sus colegas asociados, a todas las ideas que se agrupan respecto de una sociedad más grande y desarrollada de la que forman parte. De la misma manera las cooperativas se fundan en la igualdad, donde los asociados tienen el derecho a la participación, derecho a ser informado, derecho a ser oído y derecho a intervenir en cualquier decisión que la cooperativa tome.

Así también la equidad, es la manera que se trata a los asociados. Deben ser tratados con equidad en lo que se describe a la recompensa que reciben por su participación en la cooperativa, es decir mediante la distribución de excedentes. Además, la solidaridad representa un valor significativo en el cooperativismo, este valor asegura que la acción común no sea solamente una forma encubierta de interés limitado a uno mismo. Una cooperativa no es solamente una agrupación de asociados, sino es una colectividad.

Los asociados tienen la gran responsabilidad de asegurar que todos ellos reciben el trato más justo posible, donde jamás se debilite el interés general y siempre permanezca el esfuerzo y el trato justo a todas las personas que forman parte de la cooperativa.

## **2. Desarrollo**

### **La Economía Popular y Solidaria**

La visión nace a partir del año 2006 con el gobierno de Rafael Correa Delgado, la cual se constituye en impulsar el predominio del ser humano en la economía y la sociedad.

El Ministerio de Inclusión Económica y social (MIES), lideró el proceso de construcción de la reforma legal e institucional y en el mismo tiempo se aprobaba la nueva Constitución de la República del Ecuador, para la promoción de la economía popular y solidaria.

Lo que involucró la derogatoria de la ley de cooperativas de 1966 y la expedición de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.

Un profundo cambio conceptual es levantado en el nuevo marco jurídico en el que se abandona la concepción de la economía social de mercado, actual en la constitución de 1998, para adjudicarse el de la economía popular y solidaria, mientras en la economía social de mercado prevalece la producción de productos y una visión cuantitativa del progreso, en la economía social predomina el ser humano que deja de ser mercancía. Se obtiene una nueva visión de la economía.

### **El nuevo marco jurídico e institucional**

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria regla y recoge la naturaleza y función de todos los sectores comunitarios, asociativas, cooperativas, unidades económicas populares, entre otros, y tiene como objeto, el desarrollo de las normas constitucionales que establecen que el sistema económico ecuatoriano, es social y solidario, obligando al Estado a visibilizar, fomentar, proporcionar y controlar a las organizaciones de este sector, estructurales y auto gestionadas por sus propios socios.

En el campo de los cambios jurídicos y constitucionales la inclusión del sector la economía popular y solidaria obtiene características de transcendencia histórica, una consideración normativa fundamental de la Constitución del Ecuador en donde se consagra la importancia del cooperativismo.

Los principios de la economía popular y solidaria contemplados en la Ley tienen relación con los del cooperativismo, en términos de identidad, autogestión, responsabilidad social y ambiental, solidaridad y rendición de cuentas. En este contexto, la ejecución del nuevo marco jurídico impulsará al sector cooperativo a sus principios históricos que justificaron su creación.

Otro aspecto importante de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria apunta al establecimiento de una nueva institucionalidad vinculada a dar soporte al sector de economía popular y solidaria conocido actualmente como el Sector no Financiero.

La nueva institución de supervisión y control es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que abarcará la supervisión del conjunto del sistema de economía popular y solidaria. En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito se unificará el control de todas las cooperativas.

El cambio de modelo representa un control unificado del sector cooperativista que lo reorienta hacia los principios con contenido social. Antes, la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros implicaba prácticas institucionales provenientes del control del sistema bancario privado, entre los que sobresalen

los relacionados con las Normas de Basilea. Es más, la SBS eliminaba los aspectos sociales propios del sistema de cooperativismo, condicionándolos exclusivamente a prácticas financieras privadas.

## **Ley Orgánica de la Económica Popular y Solidaria**

### **Del Ámbito, Objeto y Principios.**

**Art. 1.- Definición.** - Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

**Art. 2.- Ámbito.** - Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011)

**Art. 3.- Objeto.** - (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011) La presente tiene por objeto:

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;
- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.

**Art. 4.- Principios.** - (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011) establece que las personas y

organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

**Enfoque administrativo:** Los principios administrativos nacieron con la necesidad de alcanzar metas propuestas, los cuales fueron descubiertos una y otra vez por varios autores que tenían como fin alcanzar los objetivos deseados, entre ellos se puede citar Taylor, Deming, Maslow, entre otros.

Como consecuencia y definición general se puede decir que es la técnica que sigue un proceso para la realización de determinada acción, la cual se llevará con planeación, organización, dirección y control. Existen varias teorías y escuelas sobre el enfoque de la gestión administrativa a continuación se detalla algunos uno de ellos.

**Enfoque Clásico de la administración:** (Stoner, Freeman, & Gilbert, Administracion, 1996) La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la empresa y el trabajador individual. La teoría clásica de la administración surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Los dos autores más representativos de la Escuela Clásica son Frederick Taylor y Henry Ford.

Se pone énfasis en las tareas, entran en estudio los tiempos y movimientos. Eliminando procesos o gestiones inútiles, de aquello se inicia el estudio para del modo de realizar cada actividad.

La administración científica fundada por Taylor constituye el primer intento de formular una teoría de la administración, la preocupación por crear una ciencia de la administración y el énfasis de las tareas, se refiere exclusivamente a la racionalización del trabajo de los obreros, luego se centra en la definición de principios aplicables a todas las situaciones de la empresa. De otra parte, Henry Fayol, pionero de la teoría clásica se preocupó por definir las funciones básicas de la empresa, el concepto de la administración (planear, organizar, dirigir, coordinar, y controlar) y los llamados principios generales de la administración como procedimientos universales, aplicables en cualquier tipo



de organización o empresa. Para Fayol, existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se reparte en todos los niveles de la empresa.

El principal énfasis de la teoría científica fue las tareas de los obreros en minimizar los tiempos y en la teoría justo a tiempo, a lo que corresponde a la teoría de clásica preocupada en definir la planeación, organización, dirección, coordinación y control se enfoca más a la realidad que hoy en día se trata en el mundo evolutivo de las telecomunicaciones las funciones administrativas se dividen acorde al nivel jerárquico de la empresa “entre más alto el nivel de mando, mayor el nivel de responsabilidad y poder de decisión”.

**Enfoque Humanístico de la administración:** (Stoner, Freeman, & Gilbert, Administracion, 1996) La nueva concepción administrativa buscó conciliar y armonizar dos funciones básicas de la organización: la función económica, producir bienes y servicios para garantizar el equilibrio externo y función social, brindar satisfacciones a los participantes para garantizar el equilibrio interno.

Como herramienta contribuye a:

- El análisis del trabajo.
- Estudiar la adaptación del trabajador al trabajo.
- Estudiar la adaptación del trabajo al trabajador.

Entre los autores más representativos de la nueva concepción administrativa están Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas Mc Gregor, Kurt Lewin, Warren Bennis, Edgar Schein.

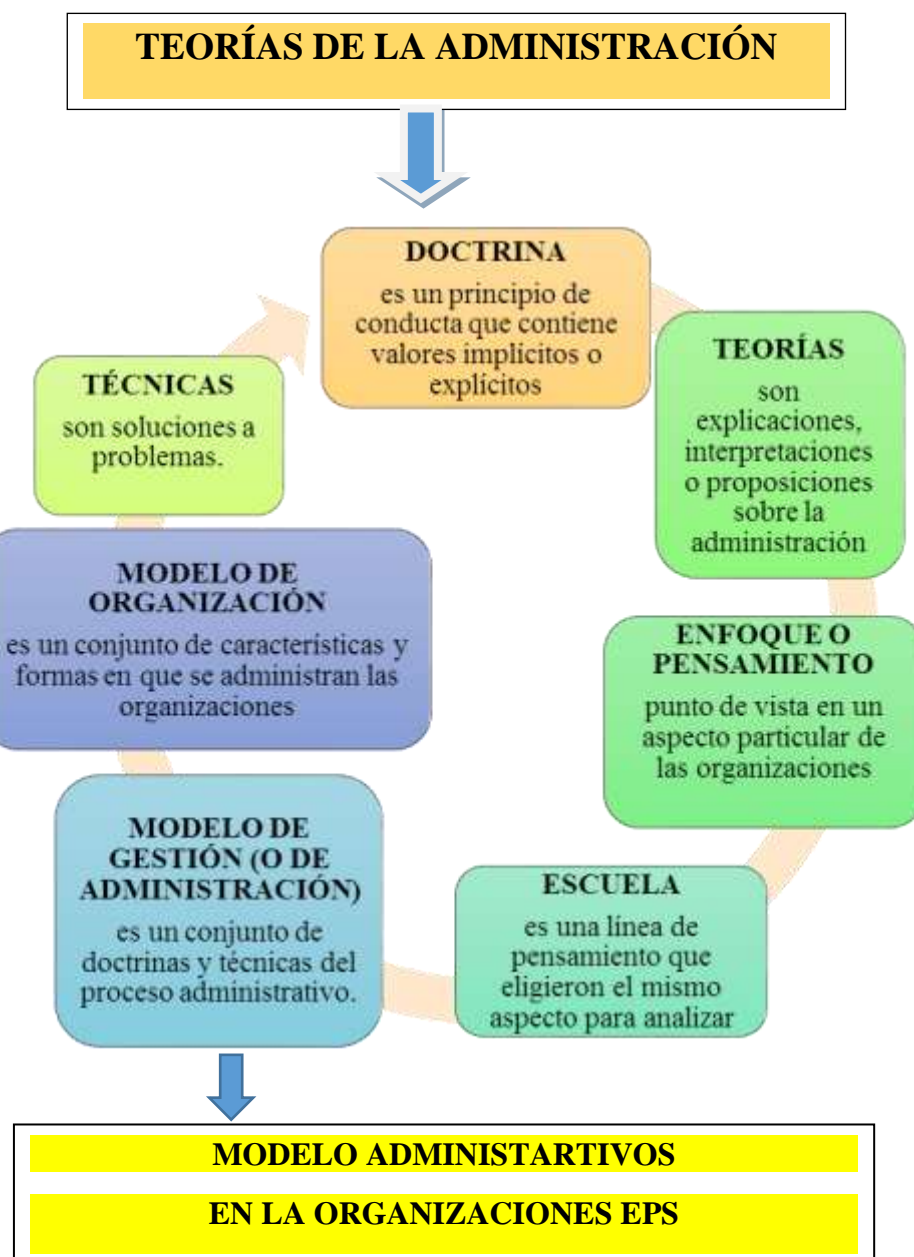
Para la nueva concepción administrativa se supone que comportamiento es la manera como una organización responde al entorno.

Actualmente se aplica el presente enfoque en el análisis del trabajador, siendo como parte fundamental de proceso, en donde su involucramiento y resultados serán recompensados con incentivos, motivaciones, dinámicas de grupos entre otros aspectos que involucren al individuo y se sienta parte de la organización.

### **Teorías de la Administración.**

Se puede mencionar que las organizaciones o instituciones correctamente administradas son importantes a causa de la influencia en la calidad de vida de sus habitantes; por lo que su fortaleza está en el predominio de poseer administradores competentes en el desarrollo de actividades administrativas, ya que “Las teorías de la administración son conocimientos organizados, producto de la experiencia de las organizaciones”. (Amaru, 2009, pág. 7).

Existe dentro de la administración varias herramientas, instrumentos basados en conocimientos socio-culturales, socio-económicos que se acoplan de acuerdo a las necesidades de una comunidad.



**Figura 1. Teorías de la Administración**

**FUENTE:** Fundamentos de Administración

**ELABORADO POR:** Los Autores

En el gráfico que antecede se detalla las teorías de la administración las mismas que facilitan el análisis y desarrollo de este trabajo investigativo, siendo el centro de la temática y haciendo uso de un modelo de gestión administrativa para las Organizaciones del Sector No Financiero.

## Proceso Administrativo.

Según la revisión conceptual de varios actores se determinan las siguientes definiciones:

El proceso administrativo **(Hernández, 2011)** Afirma que es el “Marco conceptual para administrar y gestionar una empresa mediante la planeación, organización, integración, dirección y control para cumplir sus objetivos”.

**(Munch, Proceso Administrativo, 2007)** Afirma que “El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas”.

Al hablar de un proceso administrativo nos referimos a un conjunto de pasos y etapas necesarias de manera sucesiva y sistemática que permiten llevar a cabo una actividad. Dentro del análisis conceptual los autores citados coinciden que para que se desarrolle la administración, se necesita la transformación de ideas en términos de objetivos para asegurar el cumplimiento de lo previsto y proceder con las modificaciones o arreglos adecuados.

El concepto de proceso administrativo lo desarrolló por primera vez el francés Henri Fayol en los inicios del siglo XX, y después lo perfeccionaron diversos tratadistas ingleses y estadounidenses.

### Etapas del Proceso Administrativo.



**Figura 2. Etapas del Proceso Administrativo**

FUENTE: Administración, Escuelas, proceso administrativo.

ELABORADO POR: Los Autores

Las partes del proceso administrativo son elementos interactuantes y están diseñadas para administrar, dirigir una organización.

### **Sistema organizacional**

Un sistema de organización no es más que **un conjunto de reglas a las que te comprometes** con el fin de ser más eficaz. Estas reglas definen dónde apuntas una idea que se te ocurre, dónde vas a buscar la próxima tarea para hacer o como coordinas el avance de tus proyectos entre otros. (Sanchez O, Herrero R, & Hortiguella Ma, 2013)

Dentro del libro “El tratado Técnicas de organización”; determinan sistema organizacional abarca la optimización mediante la dirección técnica, la organización del personal y otros recursos, y relacionando a la empresa con su medio ambiente. (Lago F, 2012)

Adicionalmente el texto “Comportamiento Organizacional” explica que; las organizaciones son un sistema social, que adopta una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forma su medio ambiente: clientes, competencia, proveedores, gobierno, etc. En su conjunto un organismo social es un sistema de partes interrelacionados operando unas conjuntamente con otras.

La interconexión entre las operaciones que la organización lleva a cabo y el estilo adoptado por su dirección produce resultados de conjunto que determinan el nivel de exigencias al cual puede ser sometida su productividad (Hellriegel D & Slocum J, 2011)

Con las definiciones citadas anteriormente, se determina que las Organizaciones De Economía Popular y Solidaria, es un sistema creado por un ser humano que en este caso representaría al socio como ente generado de trabajo participativo, donde se origina una interacción eficiente de elementos interactuantes como; los clientes, los proveedores, los competidores, órganos gubernamental u otros medios externos, todos estos dependen uno del otro y deben trabajar conjuntamente para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales y la satisfacción al socio y cliente.

### **Importancia de un sistema organizacional**

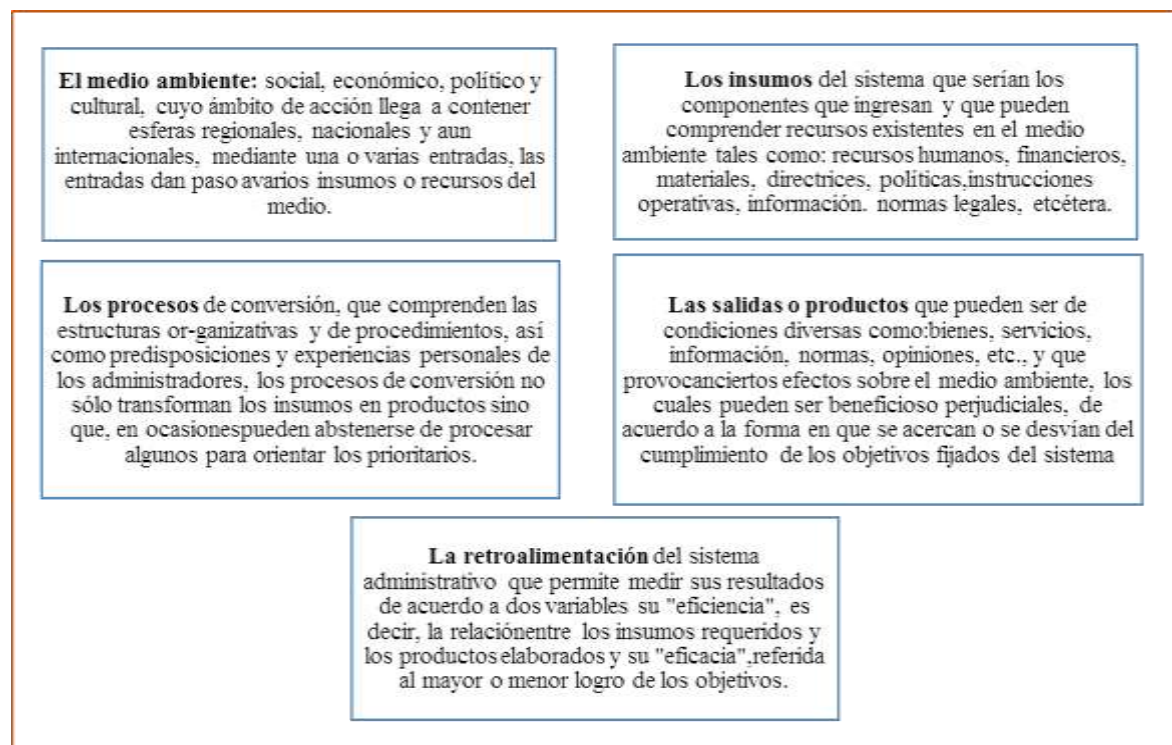
La importancia de tener un buen diseño organizacional de la empresa. Es esencial si queremos que nuestro producto o servicio llegue a los clientes de una manera correcta. Si lo vemos desde un punto de vista objetivo, esta estructuración puede ser válida no sólo para todo tipo de empresas, sino para todo tipo de organizaciones que quieran conseguir un objetivo muy concreto. (Cordón & Fuentes, 2014).

Mediante el texto titulado Análisis administrativo técnicas y métodos se dice que las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa. (Hernandez C, 2007)

Una buena estructura organizacional garantiza que las Organizaciones del Sector No Financiero cuente con las personas adecuadas en los zonas de interés correcta, facilitará también la realización de sus actividades empresariales, mejorará la comunicación entre el socio y los órganos de gobierno, se podrá detectar con facilidad los riesgos que puede estar sometida la organización y tomar decisiones acertadas en el tiempo justo.

### Elementos del sistema organizacional

En su libro Sistemas Organizacionales (Fernandez J, 2006) menciona los siguientes elementos que conforman del sistema organizacional:



**Figura 3. Componentes del sistema organizacional**

**Fuente:** (Fernandez J, 2006)

**Elaborado por:** Los autores

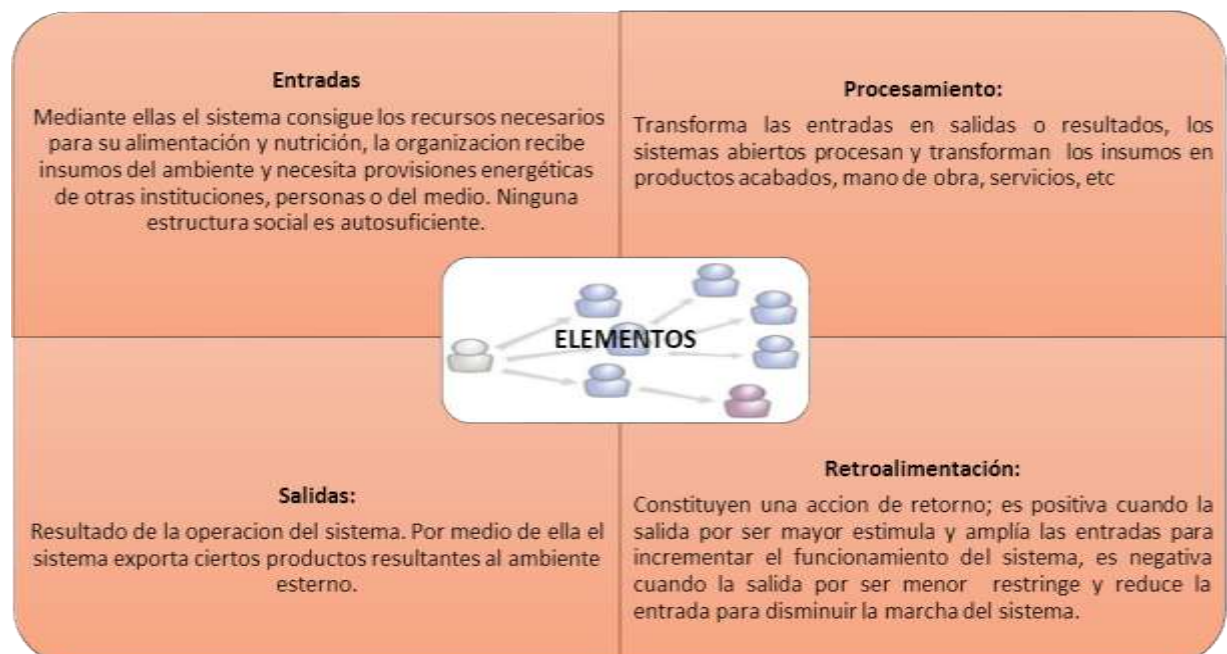
Los elementos que intervendrán en el Desarrollo del sistema organizacional en las Organizaciones EPS tienen relación con los mencionados anteriormente, con el medio ambiente, insumos, procesos de conversión, salidas o productos y retroalimentación, estos elementos se relacionan e interactúan para formar el denominado sistema y se complementan para cumplir con los objetivos y metas institucionales, obteniendo, secuencia y orden en la realización de las actividades empresariales.

## **Tipos de sistema organizacional**

### **Sistema Abierto**

Dentro de la bibliografía utilizada, el enfoque integral del sistema abierto se considera un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema y para suministrar información, energía, materia.

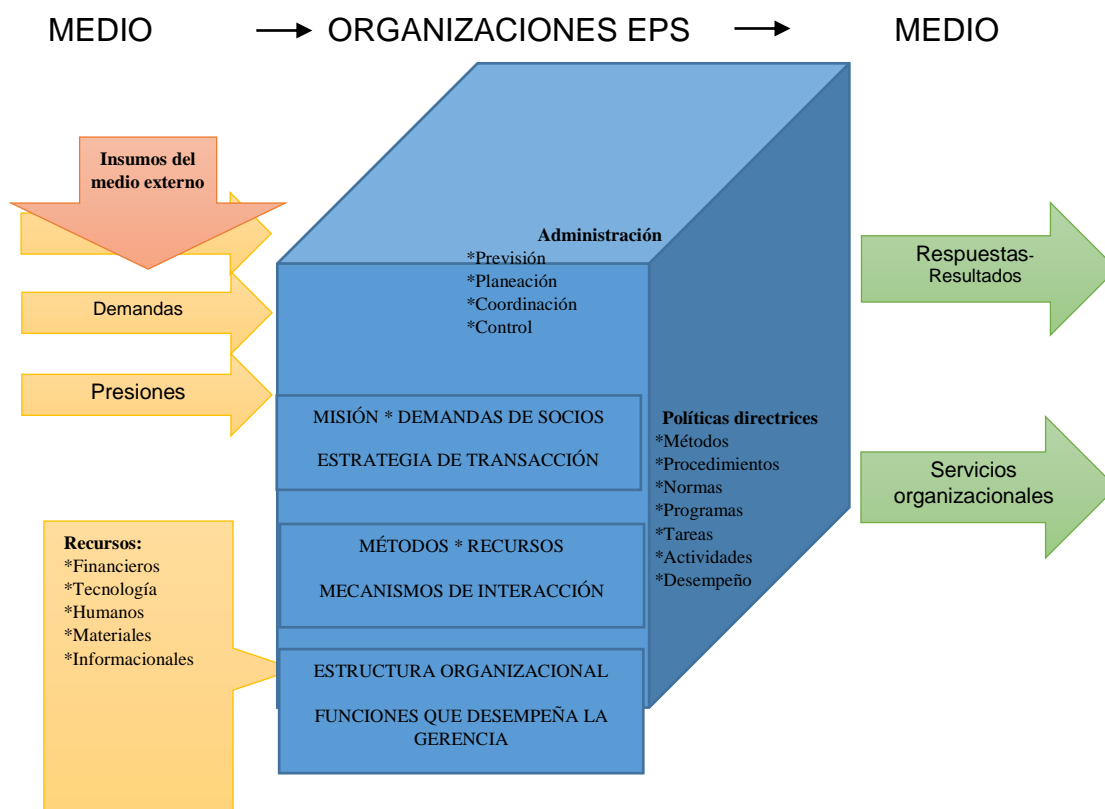
Posee numerosas entradas y salidas. Para relacionarse con el ambiente externo, sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. (Achilles F, 2009). La organización como sistema abierto presenta las siguientes cuatro elementos primordiales:



**Figura 4. Elementos del sistema abierto**

**Fuente:** (Achilles F, 2009)

**Elaborado por:** Los Autores



**Figura 5. Sistema Abierto en las Organizaciones EPS del Ecuador**

**Fuente:** (Achilles F, 2009)

**Elaborado por:** La Autora

Cada uno de los miembros que conforma las Organizaciones del sector real de la economía constituye la principal fuente de conservación de la estructura organizacional, los pasos descritos anteriormente son los procesos a ejecutarse por la organización desde que los clientes solicitan su servicio, el proceso de ejecución utilizando correctamente los recursos materiales, financiero, tecnológico y por último la satisfacción del cliente con el servicio entregado. Esta interacción entre todas las partes mencionadas permitirá una adecuada organización de las actividades laborales, generando los resultados deseados.

### **Características de las organizaciones como sistemas abiertos**

(Fernandez J, 2006) En su Libro "Sistemas Organizacionales" comenta que las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos.

Algunas características básicas de las organizaciones son:

- **Interdependencia de las partes:** un cambio en una de las partes del sistema, afectará a las demás. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de tomas de decisiones en busca del bien común.



- **Homeostasis o estado firme:** la organización puede alcanzar el estado firme, solo cuando se presenta dos requisitos, la unidireccionalidad y el progreso.

La unidireccionalidad significa que a pesar de que haya cambios en la organización, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados. El progreso referido al fin deseado, es un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. El progreso puede ser mejorado cuando se alcanza la condición propuesta con menor esfuerzo, mayor precisión para un esfuerzo relativamente menor y bajo condiciones de gran variabilidad. La unidireccionalidad y el progreso solo pueden ser alcanzados con liderazgo y compromiso.

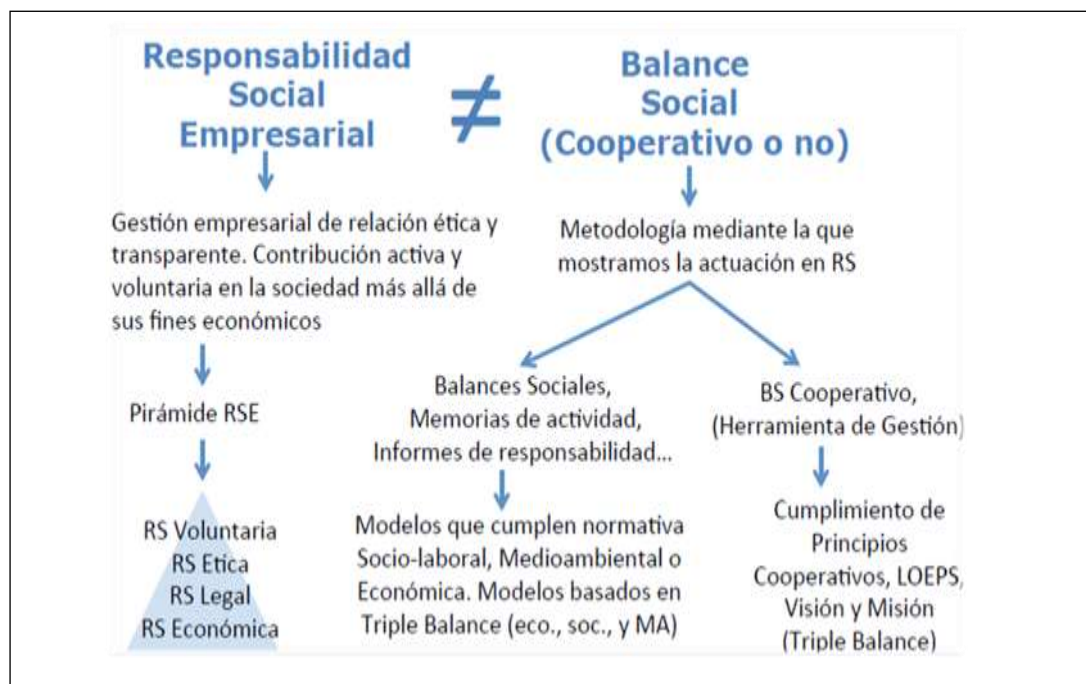
- **Fronteras o límites:** es la línea que demarca lo que está dentro y fuera del sistema. Podría no ser física. Una frontera consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio (de energía, información) con el sistema.
- **Morfogénesis:** el sistema organizacional, diferente de los otros sistemas mecánicos y aun de los sistemas biológicos, tiene la capacidad de modificar sus maneras estructurales básicas.

Considerando las características del sistema abierto podemos concluir que este sistema organizacional es utilizado por la mayoría de las organizaciones, sus elementos están muy bien relacionados, si existe algún cambio en alguno de los elementos, como por ejemplo la falta de socio, estrategias o clientes (demanda), no genera los recursos necesarios para la adquisición de los materiales que se utilizarán para la actividad económica principal. Al ocurrir lo contrario, es decir una eficiente correlación entre sus elementos, la administración llevaría a cabo una correcta planificación, sus insumos se obtendrán en el tiempo justo y preciso, se manejará correctamente el cumplimiento de metas y objetivos institucionales y por último se brinda el beneficio enfocado en el bien común y participación activa de todos sus miembros con un servicio de calidad.

## **Balance Social**

La definición basada en responsabilidad social y solidaria de las organizaciones que consiguientemente basará su estudio en la aplicación de dimensiones e indicadores agrupada dentro de una metodología que se llamará balance social.





**Figura 6. RSE vs BS**

**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** SEPS 2014

A través de esta herramienta se cuanti-cualifica la responsabilidad social de la entidad en dimensiones tales como: medioambiental, económica y social, por medio de un informe de característica pública, y estos se encuentren enmarcados en principios y valores descritos en la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y en los Principios del Buen Vivir, relacionando todo este conjunto de principios con la misión y visión de la organización.

Cuando se analiza la responsabilidad social y de balance social, debemos fundamentar y estudiar temas de importancia como la creación de valor compartido y la sostenibilidad de las organizaciones para ser eje en el aporte con sus involucrados tanto internos como externos. Adicionalmente el balance social también se lo relaciona con varios términos como informe social o auditoría social; sin embargo, lo importante radica en la argumentación de los indicadores y aplicación de la herramienta mediante macro dimensiones.

El análisis del balance social y de los distintos modelos se remite a las empresas europeas. Actualmente, se desarrollan modelos específicos desde la perspectiva de la economía social y solidaria de manera que sean aplicables en el entorno económico, político y social de las organizaciones.

El apoyo de las administraciones públicas representa un rol importante en la aplicación y utilización de nuevos modelos de administración en la economía

social y solidaria. La creación de un modelo de balance social adaptado a situaciones específicas debe ser canalizada por temas de voluntad más que de obligación. Se necesita trabajar en el fomento para el cumplimiento del balance social no como una obligación sino como una forma de posicionamiento.

**Tabla 1**  
**Principios de la ACI, LOEPS, PBV.**

Principios ACI (7)	Principios de LOEPS (8)	Principios Buen Vivir (10)
<b>Membresía abierta y voluntaria</b>	Búsqueda del Buen Vivir y del Bien Común	Unidad en la diversidad
<b>Control democrático de los miembros</b>	Prelación del trabajo sobre el capital y los intereses colectivos sobre los individuales	Ser humano que desea vivir en sociedad
<b>Participación económica de los miembros</b>	Comercio justo, ético y responsable	Igualdad, integración y cohesión social
<b>Autogestión e independencia</b>	Equidad de género	Cumplimiento de derechos universales y la potenciación de las capacidades humanas
<b>Educación, formación e información</b>	Respeto a la identidad, cultura	Relación armónica con la naturaleza
<b>Cooperación entre cooperativas</b>	Autogestión	Convivencia solidaria, fraterna y cooperativa
<b>Compromiso con la comunidad</b>	Responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas	Trabajo y un ocio liberadores
	Distribución equitativa y solidaria de excedentes	Reconstrucción de lo público
		Democracia representativa, participativa y deliberativa
		Estado democrático, pluralista y laico

**Elaborado por:** Los Autores  
**Fuente:** SEPS 2014

En el Ecuador, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) en la Disposición General Segunda obliga a las organizaciones de este sector a presentar el balance social. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), en su rol de controlar crea una herramienta cuya finalidad es la aplicar gestión en las organizaciones bajo la perspectiva de utilizar este instrumento para mejorar la funcionalidad de las organizaciones integrantes del sector solidario y social del Ecuador.

La Constitución indica que el sistema económico es social y solidario, es decir, cuando se cambia de un modelo social de mercado a un modelo social y solidario, la forma de conceptualizar la economía da un giro radical de 360 grados ya que se basa en otros principios que son diferentes a los económicos tradicionales.

**Tabla 2****Comparativo Economías convencionales vs. Economías solidarias**

No.	Ejes de comparación	Economías convencionales	Economías Solidarias
1	Racionalidad económica y valores	Maximizar y acumular de forma privada las ganancias	Respeto a la pluralidad de principios de institucionalización con permanencia racional solidaria
2	Estructura organizativa, propiedad, gestión y tamaño de entidades	Sociedades anónimas, propiedad de accionistas	Diversos tipos de estructuras organizativas sin fines de lucro. Propiedad de sus miembros o de la comunidad
3	Brecha de ingresos entre trabajadores y directivos	Desiguales, diferencias entre la remuneración mínima y la más alta	Equitativas, repartición igual de excedentes
4	Transparencia y rendición de cuentas	Informes según la normativa financiera	Realización de balances sociales, enfoques multistakeholders
5	Perfil de los usuarios	Con fines de lucro. Buscan grandes volúmenes de negocios y altas rentabilidades	Orientación a poblaciones excluidas por las finanzas convencionales. Prácticas financieras más conscientes, éticas, socialmente responsables
6	Comportamiento en situaciones de crisis	Patrones especulativos, huidas de capitales, riesgo sistémico	Mantienen la oferta de servicios crediticios.

**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** SEPS 2014

Por lo tanto, no se puede medir una economía social con herramientas y mecanismos que están diseñados para economías de capital. La necesidad de crear el balance social como una herramienta, que muestra los resultados y las actuaciones que la economía popular y solidaria realiza, forma parte de su identidad. Para dos modelos económicos distintos; por un lado, la economía de capital; y por otro, una economía social y solidaria, es necesario herramientas distintas de medir resultados.

El balance social es aquella herramienta de uso periódico que no necesariamente se elabora y aplica bajo la fórmula de un balance tradicional contable (ecuación contable)

Con estos lineamientos, se ha cimentado la necesidad de diseñar un modelo de balance social acorde a la realidad de las organizaciones en el Ecuador.

**Tabla 3**

**La empresa de la economía de capital vs. La empresa de la economía social.**

	<b>Empresas de la Economía de Capital</b>	<b>Empresas de la Economía Social</b>
<b>Finalidad</b>	Maximizar las ganancias y beneficios.	Satisfacción de necesidades y prestación de servicios que las cubran.
<b>Beneficios y excedentes</b>	Se distribuyen en beneficio del propietario del capital.	Se ahorran en beneficio de la prestación de servicios para los socios, también se pueden repartir entre ellos.
<b>Dirección</b>	Recae sobre el Accionista o Gerencia.	La ejercen los socios colectivamente en Asamblea.
<b>Representatividad</b>	Se ostenta en función del capital aportado.	Cada miembro posee un voto que no depende de la cuota de aportación al capital.
<b>Objetivos</b>	Marcados por el accionista principal en función de la maximización del beneficio.	Establecidos por los socios en asamblea para satisfacer sus propias necesidades.
<b>Competencia / Cooperación</b>	Competencia en el mercado.	Inter e intra cooperación.
<b>Responsabilidad Social, Corporativa y Medio Ambiental</b>	Filantropía.	Compromiso y forma de gestión.
<b>Propiedad</b>	Individual y en función del capital aportado.	Colectiva, Unidad Doméstica.

**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** SEPS 2014

El modelo de balance social ecuatoriano se basa en los ocho principios de la LOEPS, los diez principios del Buen Vivir y los siete principios que establece la ACI (Como se describe en la Tabla 1).

De la fusión y combinación de los mismos obtenemos 7 macro dimensiones que se convierten en los principios del modelo de balance social aplicados en el Ecuador:

1. La prelación del trabajo sobre el capital y los intereses colectivos sobre los individuales.
2. La asociación equitativa, voluntaria y respecto a la identidad cultura.
3. La autogestión y la autonomía.
4. La participación económica solidaria y distribución equitativa de excedente.

5. La educación, capacitación y comunicación.
6. La cooperación e integración del sector económico popular y solidario.
7. El compromiso social y solidario comunitario y medioambiental.

### **3. Discusión**

Luego de la aplicación y análisis de la conceptualización de teorías, modelos, herramientas y enfoque de la administración definidos por varios autores y expertos, el balance social se ha cimentado como herramienta de gestión administrativa.

El proceso para la implementación de una metodología de Balance Social se ha sustentado en la entidad posterioridad a un análisis y debate interno entre los órganos de gobierno, donde los stakeholders (socios, directivos y empleados), son los gestores para obtener resultados que permiten análisis y ponderación en busca de mejora armónica en todas las macro dimensiones.

Mediante esta herramienta, los integrantes de la organización dentro del órgano pertinente para el efecto (Asamblea General o Junta General) decidirán y acordarán derivar a la diagramación de los procesos de la cooperativa o asociación, de modo que se pueda implementar el modelo principalmente a través de la sistematización de los procesos de la información, permitirá que los programas y actividades enmarcados en Plan Operativo y Plan Estratégico de las organizaciones cuenten con su presupuesto propio y se enfoque en cumplir los principios establecidos en la Ley, ACI y el Buen Vivir.

Como política de gestión administrativa de la cooperativa o asociación, permitirá institucionalizar la aplicación del Balance Social. Dentro de la conceptualización propuesta en esta investigación y fusionada con el mandato establecido en el marco legal vigente, el Balance Social se convierte en una herramienta y técnica administrativa, la implementación y utilización en las organizaciones del Sector No Financiero nos encaminará a corregir omisiones en la práctica del gobierno cooperativo y operar en función del cumplimiento de valores y principios en favor de los miembro de la entidad.

Su implementación en las organizaciones determina aplicación de parámetros que permiten crecimiento social y sostenibilidad de los integrantes, se convierte en gestión estructurada y organizada por parte de la administración y/o gerencia de las organizaciones, convirtiéndose así en una herramienta de gestión a un elemento de cumplimiento y supervisión.

El uso de la herramienta de Balance Social determinará cuáles son las acciones programadas por la entidad para dar cobertura y cumplimiento al objeto social de las organizaciones del sector real, aplicadas en los verdaderos principios de la economía social y un cooperativismo de buenas prácticas, teniendo en cuenta los valores, la misión y la visión de la entidad.

Entendido y utilizado el Balance Social como una herramienta de gestión para las entidades de la economía popular y solidaria del Ecuador, ineludiblemente se convierte en un pilar para el proceso de toma de decisiones, permitiéndose por medio de éste, la elección de la mejor opción siempre direccionada hacia el cumplimiento de los objetivos de la entidad, al tiempo éste proceso de toma de decisiones se volverá cíclico y de retroalimentación a los stakeholders, y a través de herramientas que permitan la corrección de las desviaciones en la gestión.

En la aplicación y priorización de utilizarla como herramienta, se podrá dar cumplimiento a las macro dimensiones y elementos que componen el modelo desarrollado por la SEPS; para así ser de utilidad global y no solo estar vinculada a la obtención de resultados del ejercicio anterior, para que se convierta en una filosofía que encamine su accionar como organización en favor de una comunidad y sociedad, dando equilibrio en sus actividades a elementos que cada día demanda un país por un bien común.

Dentro del análisis de la herramienta proponemos algunos de los conceptos, elementos y aspectos que se debe contemplar al momento de aplicación y accionar del Balance Social, estos se detalla a continuación y permiten describir tópicos que las organizaciones deben priorizar al momento de la utilización del modelo planteado por el Órgano de Control:

- **Datos relativos al consumo asociativo por parte de la organización.** Estos representan valores cuyo destino será la realización de compras por parte de la cooperativa o asociación a un precio preferente es decir inferior al promedio del mercado, generando beneficios en total de sus socios, o a su vez entregando un plan de compras específico en beneficio del total de integrantes.
- **Datos de comercialización integral o asociativa.** Presenta un grado de dificultad al momento de realizar la estimación y cuantificación de la producción individual de los integrantes de la organización como de la propia entidad; en la búsqueda de armonizar y equilibrar el beneficio de competitividad y precio, esta recogerá la producción individual de los miembros de la cooperativa o asociación, así como la propia de la organización, y los compromisos adquiridos por cada uno de los socios, para que por medio de éste poder realizar ventas conjuntas en busca de un mejor precio que incremente sus réditos.
- **Presupuesto para programas de solidaridad asociativa.** En este factor se establece la concesión de determinadas ayudas en caso de necesidad extrema debidamente justificada, direccionadas preferentemente hacia toda la comunidad, y no tan solo hacia los miembros de la cooperativa o de la entidad. Dentro de este elemento se

incluyen todas aquellas cuotas o aportes solidarios que realiza la organización para con sus socios y empleados.

- **Programas de beneficio social.** Son las actividades primordiales que mediante el presupuesto se priorizan y se establecen con rubro económico propio bajo la condición de obligatorio cumplimiento, desvinculando de los resultados obtenidos por la organización. Estas son distintas de las actividades enmarcadas en solidaridad asociativa. Bajo este parámetro los programas de beneficio social se establecen de forma detallada en el presupuesto, determinado entre los principales: beneficios de alimentación, de útiles escolares para los hijos de los socios, medicina, entre otros.
- **Programas de integración sectorial.** Este componente busca direccionar a la organización hacia la fomento de que sector desarrolle más que a la ayuda, cooperación entre entidades del mismo sector como de los diversos sectores de la economía real y financiero solidario.
- **Fondos (solidarios).** Estable el aporte por parte de los socios de la cooperativa o asociación, de una cuota mensual o extra cuota dependiendo la circunstancia, esto se reflejara como depósito y se podrá utilizar solo en momentos extremadamente necesarios y con fines solidarios, cabe señalar que no podrán beneficiarse de la utilización de estos recursos a título personal, los fines establecidos siempre serán solidarios.

#### 4. Conclusiones

Con el presente estudio y luego del análisis efectuado se demuestra que la nueva Constitución del Ecuador reconoce las diversas formas de organización en la economía del sector real del Ecuador, entre otras las organizaciones públicas o privadas, mixtas, familiares, domésticas, autónomas, comunitarias, asociativas y cooperativas. De las detallas las seis últimas formas de organización pertenecen a la economía popular, y de las mismas las tres últimas forman el gran engranaje de la economía popular solidaria.

Permitiendo así cumplir con lo establecido en el artículo 283 de la Constitución de la República que establece: *“el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine”* adicionalmente determina *“la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”*.

Dentro de lo descrito las organizaciones de la economía popular se caracterizan por: “satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y

al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.”

El Balance Social y el modelo propuesto por la SEPS incluyen elementos agrupados en macrodimensiones que convergen en la aplicabilidad de la LOEPS y permitiendo cumplir con lo establecido en la misma:

- a. La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b. La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c. El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d. La equidad de género;
- e. El respeto a la identidad cultural;
- f. La autogestión;
- g. La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas;
- h. La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

Por referencia al diagrama presentado, esta herramienta de aplicación denominado Balance Social cubre toda la economía popular, particularmente su sector solidario, que integra asociaciones, cooperativas, comunidades y sus grupos de interés como Unidades Económicas Productivas Populares y Solidarias.

## 5. Bibliografía

- Achilles F. (2009). *Desarrollo Organizacional, enfoque integral*. México: LIMUSA.S.A.
- Canal, E. G. (2007). *Inversiones en TIC y estrategias de crecimiento empresarial*. Madrid: Bellaterra.
- Cevallos Cellery, P. H. (2005). *Servicio al cliente, La comunicacion y la Calidad del servicio en atencion al cliente*. Riobamba: Epoch.
- Chiavenato, I. (2007). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiaventao, I. (2007). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion* . Mexico: McGraw-Hill.
- Cordón, E., & Fuentes, M. (2014). *Fundamentos de dirección y administracion de empresas*. Madrid: Pirámide S.A.
- Cuartas, D. H. (2008). *Principio de Administracion*. Medellin: Fondo Editorial ITM.
- Doing Business. (2014). *Entendiendo las regulaciones para las pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 5 de Enero de 2014, de <http://www.doingbusiness.org>
- Emprendedores, P. d. (2013). *Plan de Empresas*. Madrid: [www.Madrid.org](http://www.Madrid.org).
- Fernandez J. (2006). *Sistemas organizacionales*. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Ferre, J. (06 de 2009). *blogspot*. Obtenido de <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>



- Forneas, J. R. (2008). *Business Pocket*. España : NetBiblo.
- Guizar Montufar, R. (2013). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Hellriegel D, & Slocum J. (2011). *Comportamiento organizacional*. Madrid: Thomson.
- Hernandez C. (2007). *Análisis administrativo técnicas y métodos*. Costa Rica: EUNED.  
<http://tristanelosegui.com/category/biblioteca-marketing-online/>. (mayo de 2011).  
 Obtenido de <http://tristanelosegui.com/category/biblioteca-marketing-online/>
- J D Roman, M. F. (2008). *Liderazgo y Coaching*. En M. F. J D Roman, *Liderazgo y Coaching* (pág. 152). España: Amertown Intenacional S.A.
- Lafuente, J. M. (1995). *Marketing Estrategico para Empresas de Servicios*. España: Diaz de Santos S.A.
- Lago F. (2012). *Técnicas de organizacón*. Madrid: Narcea S.A. Obtenido de Un sistema de organización no es más que un conjunto de reglas a las que te comprometes con el fin de ser más eficaz. Estas reglas definen dónde apuntas una idea que se te ocurre, dónde vas a buscar la próxima tarea para hacer o como coordinas el avance d
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL*. Mexico: Mexicana.
- López Rey, S. (2011). *SIATEMAS DE CALIDAD*. Bogota: Ediciones de la U.
- Lourdes, A. (2005). *Historia del pensamiento Administrativo*. Mexico: Pearson Education.
- Martínez, E. (2001). *Gerencia de Clientes: Estrategias de Marketing para la Fidelización de Clientes*. Bogota: Oveja Negra.
- Raft, R. (2001). *Introduccion a la Administracion*. Thomson.
- Rojas Lopez, M. D., Correa Espinal, A., & Gutiérrez Roa, F. (2012). *SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION*. Bogota: Ediciones de la U.
- Sanchez O, Herrero R, & Hortiguela Ma. (2013). *Organización empresarial y recursos humanos*. España: Peraninfo.
- Silva, R. d. (2007). *Teorias de la Administracion*. Mexico.
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogota- Colombia: Norma.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administracion*. Mexico: Pearson Education.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson Education.
- Valcárcel, I. G. (2001). *CRM Gestion de la relacion con los clientes*. Madrid: Fundacion Confemetal S.A.
- Wikipedia. (2010). Obtenido de [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)