



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**El Proceso Administrativo para la Sostenibilidad  
de la Empresa Jiménez & Jiménez del Cantón Zaruma.**

**Tesis previa para optar por el  
Título de Ingeniera en  
Administración de Empresas**

**AUTORA:**

**GLORIA ELIZABETH SACA ESPINOSA**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**ING. NEY ALFREDO GALLARDO**

**LOJA – ECUADOR**

**2022**

# CERTIFICACIÓN

Loja, 07 de septiembre de 2021

Ingeniero Ney Alfredo Gallardo

**DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN LA FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.**

**CERTIFICA:**

Que, la tesis “**EL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA JIMÉNEZ & JIMÉNEZ DEL CANTÓN ZARUMA.**”; previo a obtener el grado y título de **INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, de la señorita Gloria Elizabeth Saca Espinosa, ha sido dirigido y revisado durante su ejecución, el mismo que cumple con lo establecido por la Universidad Nacional de Loja; por consiguiente, autorizo su presentación ante el tribunal de grado.

Atentamente,



Formado electrónicamente por:  
**NEY ALFREDO  
GALLARDO .**

---

Ing. Com. Ney Alfredo Gallardo

**DIRECTOR DE TESIS**

## **AUTORÍA**

Loja, 01 de febrero de 2022

Yo, **GLORIA ELIZABETH SACA ESPINOSA**, con cédula de ciudadanía 0705646792, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional Biblioteca Virtual.

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Autora:** Gloria Elizabeth Saca Espinosa

**Cédula:** 0705646792

**Correo Electrónico:** gloriasaca271997@gmail.com

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, Gloria Elizabeth Saca Espinosa, declaro ser el autor de la tesis titulada: **“EL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA JIMÉNEZ & JIMÉNEZ DEL CANTÓN ZARUMA.”**, como requisito para optar al grado de: INGENIERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través del Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar de este trabajo en el RDI, en las redes de comunicación del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, al uno de febrero del año 2022.

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Autora:** Gloria Elizabeth Saca Espinosa

**Cédula:** 0705646792

**Correo Electrónico:** gloriasaca271997@gmail.com

**Celular:** 0969879149

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

**Director de Tesis:** Ing. Ney Alfredo Gallardo

**Tribunal de Grado:**

**Presidente:** Ing. Juan Encalada Orozco, MAE

**Vocal:** Ing. Cesar Neira Hinostroza, Mg. Sc

**Vocal:** Ing. Edison Toapanta Mendoza, MAE

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es dedicado primeramente a Dios por haberme dado la salud, fortaleza y la perseverancia necesaria para no dejarme vencer y salir adelante a lo largo de todo el proceso de aprendizaje.

A mi padre José Celidonio (+) que a pesar de no poder acompañarme físicamente estoy segura de que desde donde está me acompaña en todo momento y a mi madre Gloria quién es el pilar fundamental en mi vida que través de sus consejos, enseñanzas, su apoyo incondicional y su ejemplo me ha permitido luchar para alcanzar mis metas.

De la misma manera a mis hermanas, familiares y amigos que de una y otra manera me apoyaron y confiaron en mi para culminar mis estudios universitarios.

***Gloria Elizabeth Saca Espinosa***

## **AGRADECIMIENTO**

Al término de la presente investigación expreso mis más sinceros agradecimientos primeramente a Dios por haberme dado la sabiduría, fuerza y perseverancia necesaria para no darme por vencida, a mi familia en especial a mi madre que con su apoyo incondicional me ha acompañado con sus consejos a lo largo de todo el proceso.

A la Universidad Nacional de Loja, por haberme acogido en sus aulas, a mis docentes que me impartieron sus conocimientos y formarme con un alto grado de nivel profesional en lo que respecta a la carrera Administración de Empresas.

De la misma manera en forma especial al Ing. Ney Gallardo por su asesoría, ideas y recomendaciones que ha sabido guiarme en calidad de director de tesis en la elaboración del presente trabajo de investigación.

A la empresa “JIMÉNEZ & JIMÉNEZ” por su predisposición, contribución, atención y comprensión en todo momento que necesite de su soporte a lo largo de todo el trabajo de investigación.

***Gloria Elizabeth Saca Espinosa***

## TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN .....	II
AUTORÍA.....	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
1. TÍTULO.....	1
2. RESUMEN .....	2
3. INTRODUCCIÓN.....	4
4. REVISIÓN DE LITERATURA .....	6
4.1. Marco Referencial.....	6
4.2. Marco Teórico .....	9
4.3. Marco conceptual.....	32
5. MATERIALES Y MÉTODOS .....	34
6. RESULTADOS.....	36
7. DISCUSIÓN .....	74
8. CONCLUSIONES .....	118
9. RECOMENDACIONES.....	119

<b>10.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>120</b>
<b>11.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>123</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Signos Convencionales.....	20
<b>Tabla 2</b> Teorías de la Motivación en las Organizaciones .....	25
<b>Tabla 3</b> Nivel de Instrucción del Personal de la Empresa .....	40
<b>Tabla 4</b> Tiempo que Lleva Laborando en la Empresa .....	41
<b>Tabla 5</b> Cargo que Desempeña en la Empresa .....	42
<b>Tabla 6</b> Conocimiento de la Misión y Visión de la Empresa .....	43
<b>Tabla 7</b> Conocimiento de las Políticas, Reglamentos y Valores de la Empresa.....	44
<b>Tabla 8</b> Conocimiento del Reglamento Interno de la Organización.....	45
<b>Tabla 9</b> Planificación que se Implementa en la Empresa .....	46
<b>Tabla 10</b> Funciones Orientadas a Cumplir los Objetivos de la Empresa.....	47
<b>Tabla 11</b> Existencia de la Planificación Previa a las Actividades.....	48
<b>Tabla 12</b> Conocimiento del Organigrama de la Empresa.....	49
<b>Tabla 13</b> Conocimiento del Manual de Funciones en la Empresa.....	50
<b>Tabla 14</b> Conocimiento de Manuales Administrativos en la Empresa.....	51
<b>Tabla 15</b> Funciones Acorde a Conocimientos, Habilidades y Destrezas.....	52
<b>Tabla 16</b> Comunicación en la Empresa.....	53
<b>Tabla 17</b> Clima Organizacional en la Empresa .....	54
<b>Tabla 18</b> Conocimiento de un Plan de Capacitación en la Empresa.....	55
<b>Tabla 19</b> Motivación en el Trabajo por Parte de los Directivos de la Empresa.....	56
<b>Tabla 20</b> El Jefe Inmediato Superior es un Líder.....	57
<b>Tabla 21</b> Clase de Líder que Considera a su Jefe Inmediato.....	58
<b>Tabla 22</b> Se Considera la Opinión de los Miembros de la Empresa para la Toma de Decisiones .....	59
<b>Tabla 23</b> Existencia de Control en las Actividades que se Realiza en la Empresa.....	60
<b>Tabla 24</b> Tipos de Controles que se Realiza en la Empresa .....	61
<b>Tabla 25</b> Medidas de Corrección que Utiliza la Empresa .....	62
<b>Tabla 26</b> Realización de Evaluaciones al Personal de la Empresa .....	63
<b>Tabla 27</b> La Empresa Realiza un Adecuado Proceso Administrativo.....	64
<b>Tabla 28</b> Observación de la Misión y Visión en las Instalaciones de la Empresa.....	65
<b>Tabla 29</b> Las Actividades que se Realizan en la Empresa son Producto de una Planificación Previa.....	66
<b>Tabla 30</b> Atención al Cliente que Brinda la Empresa.....	67

<b>Tabla 31</b> <i>Tiempo de Demora que Brinda la Empresa desde la Recepción del Pedido hasta la Entrega.....</i>	68
<b>Tabla 32</b> <i>Instalaciones de la Empresa Reúnen las Condiciones para Satisfacer la Demanda .....</i>	69
<b>Tabla 33</b> <i>Funciones del Personal Están Acorde a sus Conocimientos, Habilidades y Destrezas .....</i>	70
<b>Tabla 34</b> <i>Personal de la Empresa Realiza sus Actividades con Responsabilidad .....</i>	71
<b>Tabla 35</b> <i>Comunicación que Existe en la Empresa .....</i>	72
<b>Tabla 36</b> <i>Recomendaciones para Ofrecer un Mejor Servicio en la Empresa .....</i>	73
<b>Tabla 40</b> <i>Estructura de la Propuesta del Proceso Administrativo.....</i>	85
<b>Tabla 41</b> <i>Reglamento Interno de la Empresa .....</i>	88
<b>Tabla 42</b> <i>Manual de Funciones del Gerente .....</i>	92
<b>Tabla 43</b> <i>Manual de Funciones de Secretaria/o.....</i>	93
<b>Tabla 42</b> <i>Manual de Funciones de Contador .....</i>	94
<b>Tabla 43</b> <i>Manual de Funciones del Director de Marketing Ventas .....</i>	95
<b>Tabla 44</b> <i>Manual de Funciones del Vendedor.....</i>	96
<b>Tabla 45</b> <i>Marcas que Comercializa la Empresa.....</i>	102
<b>Tabla 46</b> <i>Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección del Personal .....</i>	103
<b>Tabla 47</b> <i>Plan de Capacitación para el Personal de la Empresa JIMENEZ &amp; JIMENEZ... 108</i>	
<b>Tabla 48</b> <i>Presupuesto Referencial de el Plan de Motivación.....</i>	113

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Niveles de Planeación</i> .....	14
<i>Figura 2 Identificación de las Unidades de Trabajo</i> .....	17
<i>Figura 3 Clases de Organigramas</i> .....	19
<i>Figura 4 Clases de Manuales</i> .....	22
<i>Figura 5 Etapas de la Dirección</i> .....	24
<i>Figura 6 Localización de la empresa</i> .....	75
<i>Figura 8 Organigrama Estructural de la Empresa JIMENEZ &amp; JIMENEZ</i> .....	90
<i>Figura 9 Organigrama Funcional de la Empresa JIMENEZ &amp; JIMENEZ</i> .....	91
<i>Figura 10 Organigrama Estructural de la Empresa JIMENEZ &amp; JIMENEZ</i> .....	100
<i>Figura 11 Mapa del Ecuador</i> .....	101
<i>Figura 12 Ubicación de la Empresa JIMENEZ &amp; JIMENEZ</i> .....	101

# **1. TÍTULO**

EL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA  
EMPRESA JIMÉNEZ & JIMÉNEZ DEL CANTÓN ZARUMA.

## 2. RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, elaborar la propuesta del proceso administrativo para la empresa Jiménez & Jiménez del Cantón Zaruma; este estudio se inició con la fundamentación teórica de las variables: Proceso administrativo y Sostenibilidad; y culminó con el diseño de la propuesta del proceso administrativo.

La investigación es de tipo descriptiva, permitió caracterizar los aspectos fundamentales del estudio y con la aplicación de las técnicas de la encuesta y la entrevista previamente diseñadas se obtuvo la información para realizar el diagnóstico situacional, de esa forma se pudo evidenciar los problemas principales a los que se enfrenta la empresa, como es la carencia de herramientas básicas del proceso administrativo que ocasiona la inadecuada utilización de este proceso. Además, se determinó que el gerente de la empresa viene aplicando el proceso administrativo de manera empírica y parcial en cada una de sus fases.

Con el análisis y la discusión de resultados se presenta la propuesta del proceso administrativo proponiendo alternativas de solución en cada fase de Planeación, Organización, Dirección y Control con el fin de lograr el desarrollo organizacional óptimo y el cumplimiento eficiente de sus objetivos.

Se concluye que el proceso administrativo aplicado no es el correcto y no hay el conocimiento técnico necesario y por ello se recomienda considerar las alternativas diseñadas en la propuesta.

**Palabras Clave:** Administración, Proceso administrativo, Planeación, Organización, Dirección, Control.

## SUMMARY

The objective of this research work is to elaborate the proposal of the administrative process for the company Jiménez & Jiménez of the Zaruma Canton; this study began with the theoretical foundation of the variables: Administrative Process and Sustainability; and culminated with the design of the proposal of the administrative process.

The research is of descriptive type, it allowed to characterize the fundamental aspects of the study and with the application of the techniques of the survey and the interview previously designed the information was obtained to carry out the situational diagnosis, in this way it was possible to demonstrate the main problems that the company faces, such as the lack of basic tools of the administrative process that causes the inadequate use of this process. In addition, it was determined that the manager of the company has been applying the administrative process in an empirical and partial way in each of its phases.

With the analysis and discussion of results, the proposal of the administrative process is presented, proposing solution alternatives in each phase of Planning, Organization, Direction and Control in order to achieve the optimum organizational development and the efficient fulfillment of its objectives.

It is concluded that the administrative process applied is not the correct one and there is not the necessary technical knowledge and therefore it is recommended to consider the alternatives designed in the proposal.

**Key Words:** Administration, Administrative process, Planning, Organization, Management, Control.

### 3. INTRODUCCIÓN

La empresa privada es importante para el desarrollo socioeconómico y humano de un país, principalmente la micro, pequeña y mediana empresa constituyen un eje fundamental en la economía a escala nacional. Toda empresa para que funcione correctamente es necesario que mantenga un eficiente proceso administrativo que a través de sus fases: planeación, organización, dirección y control de las actividades en cada nivel organizacional puedan cumplir a cabalidad con los objetivos planteados por la empresa y con ello también contribuir para la sostenibilidad de la misma.

El proceso administrativo ha sido analizado desde la época primitiva hasta la actualidad, pasando por el análisis de diversos autores como: Frederick W. Taylor y Henry Fayol, además de algunos autores que durante el siglo XX han contribuido al análisis e interpretación de cada una de las fases del proceso administrativo desde la perspectiva de cada autor y llegando a la conclusión que: la ineficiente aplicación del proceso administrativo retrasa la consecución de los objetivos planteados por la empresa y con ello minimiza la eficiencia y pierde competitividad en el mercado.

Esta investigación está estructurada con algunos antecedentes respecto a la empresa Jiménez & Jiménez que fue creada en el año 2017 y se dedica a la venta al por mayor y menor de alimentos de primera necesidad. En la empresa Jiménez & Jiménez se puede visualizar que existe diversos factores que limitan la aplicación de un adecuado proceso administrativo como son: desconocimiento de las bases teóricas, información no documentada, planeación empírica de las actividades, falta de organización, no existe una correcta dirección de actividades y poco control de las misma; todas las casusas mencionadas generaron el compromiso con la empresa con el fin de brindar una propuesta que permita mejorar el desarrollo organizacional es el propósito del siguiente tema de investigación: “El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa Jiménez & Jiménez del cantón Zaruma.”

La investigación está estructura por los siguientes apartados:

El resumen describe de manera sintetizada toda la investigación que se ha realizado con el fin de entregar una visión general al lector, se describen el objetivo, la metodología, hallazgos relevantes, resultados y conclusiones.

La revisión de literatura menciona las bases científicas que es necesario conocer para desarrollar la investigación, para ello se dividió en: marco referencial que constituye la revisión de investigaciones anteriores para tener el conocimiento previo para la orientación de la investigación, el marco teórico abarca todos los temas referentes a las variables en estudio

como es: proceso administrativo y sostenibilidad; y finalmente el marco conceptual que describe términos desconocidos para un mejor entendimiento.

En los materiales y métodos se señala la metodología que se utilizó; la misma que fue de tipo no experimental porque en la recolección de información ayudo a describir y analizar las variables, de naturaleza descriptiva simple porque permitió analizar y describir la información; y, con un enfoque cuantitativo y cualitativo para el análisis de la información. Para la recolección de información se aplicó la técnica de la entrevista dirigida al gerente y la técnica de la encuesta a los 4 trabajadores y 40 clientes de la organización que se los estableció de acuerdo al muestreo no probabilístico por conveniencia con hábitos de consumo similares.

Además, en los resultados se describe los hallazgos encontrados durante toda la investigación, evidenciando entre los más relevantes que la empresa en la fase de planeación no cuenta con la filosofía empresarial claramente definida y ningún documento de las actividades, en organización no poseen una estructura organizacional definida y manuales de funciones para cada puesto de trabajado, en la fase de dirección no existe un plan de motivación y capacitación para el personal y en el control se evidenció que no supervisan las actividades de la empresa. Por último, son expuestas las conclusiones y recomendaciones a la problemática planteada; entre las más relevantes están que el proceso administrativo que aplica no es el correcto y no hay el conocimiento técnico necesario y por ello se recomienda promover la información técnica necesaria y tomar en cuenta la propuesta del proceso administrativo, además se presenta la bibliografía y anexos del tema de investigación.

## 4. REVISIÓN DE LITERATURA

### 4.1. Marco Referencial

El proceso administrativo ha estado presente en la gestión de las empresas desde épocas anteriores hasta la actualidad, a pesar de ello el proceso administrativo no se aplica en todas las empresas aun conociendo su importancia, por lo que en algunos casos ha sido la causa para el fracaso de las empresas.

Para el presente trabajo de investigación se ha recopilado información de diversos estudios a nivel internacional, nacional, regional y local; mismos que analizan la estrecha relación entre el proceso administrativo y la gestión organizacional, en otros casos se estudia, cómo se lleva a cabo la gestión administrativa en empresas comerciales del Ecuador y principalmente se evidencia, como se aplica el proceso administrativo en diferentes empresas con el fin de conocer aspectos relevantes que sirvan de apoyo.

Estos estudios sirvieron de referente para el desarrollo de la presente investigación.

#### 4.1.1. Referencias Internacionales

Flores (2015) en su trabajo de tesis titulada “*Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS, Jinotega*”, su objetivo fue analizar el proceso Administrativo y gestión empresarial de la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL para verificar si se aplica continua y adecuadamente el proceso administrativo. Se utilizó la metodología descriptiva ya que se analizó el desempeño del Proceso Administrativo y Gestión Empresarial, por su longitud en el tiempo es de corte transversal, ya que se realizó durante el periodo 2010-2013, con enfoque cualitativo, con elementos cuantitativos, usando métodos empírico y teórico, con un universo de 15 Trabajadores, 2 Jefes de Área y 1 Gerente, se emplearon los instrumentos Revisión documental, Observación directa y Entrevista. En la investigación concluyó que el proceso Administrativo y Gestión Empresarial se lleva a cabo de forma parcial debido al limitado conocimiento administrativo de los órganos directivos y el poco compromiso; de la misma manera se realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para mejorar el desempeño e informar de los resultados a la alta gerencia; entre las recomendaciones se establece. (pág. 4)

El estudio en mención se consideró como referencia en razón de la utilización de la metodología basada en el método descriptivo con un enfoque cuantitativo y cualitativo dirigido a la población de clientes internos; estos son las razones por las cuales se consideró como referencia para la presente investigación; ya que permitirá ser una guía para el proceso de investigación y de esta manera conocer el proceso administrativo aplicado en la empresa.

#### **4.1.2. Referencias Nacionales**

Chañay (2017) en su investigación titulada: “*Los procesos administrativos y la mejora en la gestión de la empresa DONOSO CONSTRUCTORES Cía. Ltda. Período Junio 2016 – Junio 2017*” el objetivo es determinar cómo los procesos administrativos contribuyen en la gestión de la empresa Donoso Constructores CIA. LTDA., como consecuencia de los problemas que surgen, tales como: falta de la estructura organizacional, funciones no documentadas del personal administrativo, pérdida de tiempo y personal inadecuado en cada puesto. La metodología es de método Analítico-Sintético, el tipo de investigación Descriptiva y de Campo, el diseño de la investigación no experimental; para el estudio se consideró a la población y muestra a los clientes internos de la empresa que a través de encuestas se logró recolectar la información. Los principales hallazgos del estudio son: en la etapa de Planificación se desconoce las herramientas, en la Organización el personal operativo no posee manuales de funciones, en la Dirección se menciona que la comunicación sobre las acciones a realizar no es buena y en el Control a veces se evalúa el desempeño del personal; esto concluye que el proceso administrativo no es el correcto y refleja los principales problemas organizacionales como la falta de herramientas en cada fase del proceso administrativo y se recomienda principalmente aceptar y aplicar la propuesta de alternativas que se muestra en la propuesta. (pág. 13)

El proceso administrativo es de suma importancia para la gestión de toda empresa, a pesar de ello existen organizaciones en las cuales no se aplica correctamente; con este contexto la anterior investigación se consideró como referencia para poder identificar los problemas principales de la empresa y de esta manera diseñar la propuesta que brinde las soluciones ante la problemática.

#### **4.1.3. Referencias Regionales**

Masache (2013) en la tesis titulada: “*Análisis del proceso administrativo en el Hospital Binacional DR. Leonidas Celi Rodríguez del Cantón Macará de la Provincia de Loja*” el objetivo es analizar el proceso administrativo que se implementa para verificar que se estén logrando los objetivos deseados. El trabajo se inicia recopilando todo tipo de información acerca del tema planteado a los directivos, empleados y usuarios a través de la aplicación de entrevistas, encuestas y de la técnica de la observación directa, obteniendo como resultados que: ninguna de las máximas autoridades tiene conocimiento acerca del Proceso Administrativo y son profesionales ajenos a la rama de la Administración. Además, se evidenció que no existen herramientas del proceso administrativo como: manuales,

organigramas, misión y visión, objetivos, poca motivación entre otros. Además, se concluyó que no se lleva a cabo un adecuado proceso administrativo por la falta de conocimiento por parte de los directivos y se recomienda considerar la propuesta del proceso administrativo para contribuir a alcanzar sus metas y objetivos de la empresa. (págs. 2-3)

El presente estudio se consideró como referencia de la investigación porque utilizó un adecuado procedimiento metodológico para recolectar información; mismo que servirá de apoyo para el levantamiento de data en el desarrollo de la investigación.

#### ***4.1.4. Referencias Locales***

Astayes (2016) en su tesis titulada: “*Análisis de la gestión administrativa en los pequeños negocios del sector comercial del Cantón Machala*” su objetivo es determinar la situación de la gestión administrativa en los pequeños negocios y su impacto en el sector comercial. Para recolectar la información se utilizó como metodología el método hipotético deductivo, así como la aplicación del estudio descriptivo y cualitativo. Como conclusiones se establece que el nivel competitivo es alto, donde empresas similares se dirigen a un mercado reducido, debiéndose destacar por la calidad de sus productos o servicios. Además, se menciona que el acceso a los proveedores es limitado, las líneas de crédito están restringidas; y, esto afecta al desarrollo organizacional. (págs. 5-6)

El proceso administrativo es muy interesante y se lo aplica en cada organización para poder conseguir eficientemente el logro de los objetivos planteados, además de generar una visión exacta del manejo y gestión empresarial, la investigación mencionada con anterioridad se utilizó de referencia porque se considerará parte de la revisión teórica de las variables; la misma que permite sustentar su trabajo y servirá de apoyo para la investigación en desarrollo.

## **4.2. Marco Teórico**

En este apartado se expone algunas definiciones sobre el proceso administrativo y la sostenibilidad basándose primero en los antecedentes y definiciones generales para a continuación profundizarnos en la temática que servirá de base para desarrollar el presente trabajo investigativo.

### **4.2.1. Antecedentes del Proceso Administrativo**

Para Cano (2017) el proceso administrativo ha pasado por diversas etapas; entre las más sobresalientes se dieron a finales del siglo XIX con Frederick W. Taylor que en su trabajo de “Administración Científica” vincula el método científico con las tareas administrativas y propuso procesos de adiestramiento de operarios, procedimientos establecidos científicamente y dividió el trabajo entre obrero y empresa en partes iguales. Por otro lado, en Europa (Francia) Henry Fayol, clasificó las operaciones de una empresa considerando “la división del trabajo”, la autoridad en proporción a la responsabilidad; misma que hace énfasis en la importancia de la unidad de mando, además hizo una propuesta inicial sobre el “Proceso Administrativo” para la empresa. (pág. 21)

Además Cano menciona a Elton Mayo; quién entre 1927 hasta 1932 obtuvo como resultado la identificación del “hombre dentro de la organización” detectando aspectos emocionales en el trabajo. En la segunda Guerra Mundial (1939-1945) provocó innovaciones estratégicas y métodos militares de investigación operativa, en la posguerra Douglas McGregor lanza su teoría del comportamiento X Y; Abraham Maslow expuso la teoría motivacional y Frederick Herzberg analiza factores higiénicos y motivacionales al trabajo, que coinciden que el factor motivacional es la auto-realización. (págs. 22-24)

Estos antecedentes son algunos de los grandes cambios en el proceso administrativo que han surgido hasta la actualidad y muestra cómo esta práctica ha venido desde épocas primitivas hasta convertirse en una disciplina y que estudia el trabajo en todas sus formas y que permite manejar los recursos para el logro de unos objetivos organizacionales establecidos.

### **4.2.2. Antecedentes de la Sostenibilidad**

Para Pérez (2012) a lo largo de la historia, el homo sapiens ha utilizado los recursos del planeta con el fin de satisfacer sus necesidades; y esto a su vez genera un impacto en el ecosistema debido a que el ser humano intensifica su dominio sobre la naturaleza. Por lo tanto, la capacidad del planeta se limita cada vez por los procesos socio-económicos que se generan repercutiendo a la calidad de vida de posteriores generaciones. Actualmente la crisis ambiental se percibe en nuestra vida cotidiana en forma cada vez más clara, es por ello que se presentan

dos realidades evidentes: la existencia de límites asociados a la capacidad de soporte y asimilación de la naturaleza y la realidad de que somos parte de la naturaleza, por ello se debe respetar las reglas con el fin de lograr la sobrevivencia como especie a largo plazo. (pág. 142)

En la vida cotidiana se evidencia a flor de piel los problemas ambientales por los que se atraviesa el planeta, por tal razón se ha impulsado en los últimos tiempos la sostenibilidad empresarial con el fin de equilibrar la producción de bienes y servicios para el desarrollo de la sociedad con el medio ambiente y sus recursos.

### **4.2.3. Administración**

#### **4.2.3.1. Definición**

Para Ramírez (2009) “*La administración es el conjunto de principios y técnicas que configuran una teoría o ciencia o un arte que el hombre aplica en las actividades de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar*” (pág. 5).

#### **4.2.3.2. Características de la Administración.**

La administración es una herramienta que va de la mano con el manejo de cualquier empresa independientemente al sector donde pertenece, es por ello que toda organización debe considerar las herramientas administrativas para poder prosperar y mantenerse en el mercado.

En la revista Perspectivas (2007) manifiesta las siguientes características de la administración:

-  **Universalidad:** debido a que se presenta donde quiera que exista un organismo social.
-  **Especificidad:** por considerar aspectos únicos de cada organización en su aplicación.
-  **Unidad temporal:** debido a que es único y están presente en todo momento de la vida de una empresa.
-  **Unidad jerárquica:** participa en distintos grados y modalidades en la misma Administración. (págs. 45-54)

### **4.2.4. Empresa**

Para Salcedo (2016) “Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para generar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común” (pág. 28).

#### **d.2.4.1. Clasificación de las Empresas.**

Así mismo, considerando a Salcedo la empresa se clasifica de la siguiente manera:

a) **Según la actividad económica** que desarrolla:

✚ **Sector primario**, actividades realizadas con los recursos de la naturaleza (agrícolas, ganaderas, pesqueras, mineras, etc.).

✚ **Sector secundario**, transforma físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso (industriales y de construcción).

✚ **Sector terciario (servicios)**, actividades donde prevalece el intelecto (servicio de turismo, asesoría, etc.)

b) **Según la forma jurídica**

Las empresas según su constitución se pueden distinguir:

✚ **Empresas individuales:** Si solo pertenece a una persona, suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

✚ **Empresas societarias o sociedades:** Generalmente constituidas por varias personas.

c) **Según su dimensión**

✚ **Microempresa:** si posee menos de 10 trabajadores.

✚ **Pequeña empresa:** si tiene menos de 50 trabajadores.

✚ **Mediana empresa:** si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.

✚ **Gran empresa:** si posee más de 250 trabajadores.

#### 4.2.5. *Proceso Administrativo*

##### 4.2.5.1. *Definición.*

A continuación se hace mención de algunas definiciones acerca del proceso administrativo:

Para el autor Avalos et al. (2017) “*El proceso administrativo es una técnica de norma y guía las actividades de los diferentes elementos del dicho proceso; constituyendo la toma de decisiones en la esencia de la administración y es el principal elemento de la Dirección (...)*” (pág. 2).

Para Amaru (2009) “*El proceso administrativo es un conjunto de actividades independientes llevadas a la práctica por el administrador de una organización para desarrollar las funciones de planificación, organización, dirección y control de actividades que deben desarrollarse en una empresa*” (págs. 46-47).

De acuerdo con Bernal & Sierra (2008) “*El proceso administrativo comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo, y hace referencia a los procesos de: Planeación, Organización, Dirección y Control (...)*” (pág. 40).

Otros autores como Robbins & Coulter (2005) manifiestan que “*Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas (...)*” (pág. 8)

Con este contexto se puede definir a el proceso administrativo como una herramienta para la gestión administrativa que consiste en aplicar el proceso que involucra las fases de planificación, organización, dirección y control de las actividades organizacionales que buscan un fin común, alcanzar los objetivos de la empresa.

#### **4.2.5.2. Importancia del Proceso Administrativo.**

La administración forma parte de toda empresas sea está pública, privada o mixta, es por ello que toda organización debe involucrar la administración en su gestión empresarial. Por lo tanto, el proceso administrativo es una herramienta de la administración que guía la correcta dirección organizacional para alcanzar los objetivos planteados.

Cano (2017) en su libro manifiesta que “*El proceso administrativo busca armonizar estos elementos; planeando acciones, organizando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, proceso y fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas*” (pág. 24).

#### **4.2.6. Fases del Proceso Administrativo**

El proceso administrativo es una herramienta de la gestión empresarial que guía el correcto funcionamiento de toda organización; por lo tanto, considerando la información de Bernal & Sierra (2008), el proceso administrativo hace referencia a los procesos de:

- ✚ **Planeación**, relacionado con la dirección de la empresa hacia lo que serpa su futuro.
- ✚ **Organización**, comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.
- ✚ **Dirección**, conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planeación.
- ✚ **Control**, proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y las organizaciones para el logro de sus objetivos. (pág. 40)

##### **4.2.6.1. Planeación.**

Según Bernal & Sierra (2008) “*Es un proceso cuya función fundamental es la de tomar decisiones en el presente para obtener determinados objetivos en un horizonte de tiempo futuro*” (pág. 50).

Para Avalos et al. (2017), “Es el curso de acción que ha de surgir, estableciendo los principios de orientación y la secuencia de operación para ejercer el control sobre los pasos y recursos de la empresa” (pág. 3).

Se planifica para ponderar los resultados en corto, mediano y largo plazo, también para minimizar los riesgos, reducir los costos y lograr un carácter de permanencia de la empresa, es decir carácter de durabilidad en el tiempo. Mediante este elemento del proceso administrativo permite visualizar el futuro de las acciones a realizar y prever de alguna manera su comportamiento, al definir a dónde se quiere llegar y tener claros los objetivos a partir de análisis con los que se obtendrán diagnósticos de los eventos a realizar. (pág. 3)

Con este antecedente se puede definir a la fase de planeación como el primer pilar fundamental del proceso administrativo; ya que, en este proceso se define qué se va a hacer, estableciendo los objetivos bajo el diagnóstico de cada empresa para proceder a establecer los elementos a utilizar para cada organización.

#### **4.2.6.1.1. Importancia de Planeación.**

De acuerdo con Bernal & Sierra (2008), algunos de los argumentos que cada vez resaltan más la importancia de la planeación son los siguientes:

- ✚ Se planea para responder de forma efectiva a los más rápidos y complejos cambios que caracterizaran el entorno interno y externo de las organizaciones.
- ✚ Se planea para un mejor aprovechamiento de los recursos, los cuales cada día son más limitados.
- ✚ Se planea para orientar las decisiones y tener una ruta clara de hacia dónde se espera que se dirijan los esfuerzos de las personas en las organizaciones.
- ✚ Se planea para reducir la incertidumbre y aclarar lo que es importante conseguir.
- ✚ Se planea para contar con normas de desempeño y para evaluar el avance de la dinámica de las organizaciones. (pág. 51)

#### **4.2.6.1.2. Elementos de Planeación.**

Según Louffat (2015) la fase de planeación está constituida por la definición de los siguientes elementos:

- ✚ **Misión:** es la razón de ser de la empresa y debe fundamentarse en valores y principios sólidos que guíen y le den “personalidad propia”. Para la formulación de la misión debería responder a las preguntas siguientes: ¿Quiénes somos? ¿Para que existimos? ¿A quiénes servimos? ¿Qué nos hace diferentes?

✚ **Visión:** es la extensión de la misión proyectada hacia el futuro que persigue el desarrollo institucional a mediano y largo plazo. Considerando esto, las preguntas a responder en torno a la misión precisan adecuarse en tiempo futuro: ¿Quiénes seremos? ¿Para qué existiremos? ¿A quiénes serviremos? ¿En qué nos diferenciaremos?

✚ **Objetivo:** son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de la organización y de los individuos. La planeación se refiere a objetivos y éstos son el resultado de la planeación, por lo que los objetivos constituyen el plan básico de la empresa

✚ **Estrategia:** son los cursos de acción o alternativas y la asignatura de recursos para lograrlos en una empresa

✚ **Políticas:** Son normas que orienta la toma de decisiones administrativas, sin constituir específicamente la decisión.

✚ **Cronogramas:** Elemento fundamental; ya que, para operativizar lo planeado es necesario proyectar los plazos de las actividades que harán posible cumplir con el cometido.

✚ **Presupuesto:** son las expresiones que se espera obtener en términos numéricos; es decir, los planes escritos numéricamente. (págs. 2-27)

#### 4.2.6.1.3. Niveles de Planeación.

Para los autores Avalos et al. (2017), los niveles de planeación dan a conocer si la planeación se hace para el conjunto de la organización, para un área o dependencia, o para un cargo en particular, y si se planea para períodos de largo, mediano o corto plazo.

**Figura 1**

*Niveles de Planeación*



**Nota:** Información tomada del Libro “Elementos de Ingeniería Administrativa” de Avalos et al. (2017)

**Elaborado por:** Gloria Saca

✚ **Planeación Corporativa.** Es un enfoque sistemático para la clarificación de los objetivos corporativos, toma de decisiones estratégicas y control de los progresos hacia estos objetivos. (pág. 6)

✚ **Planeación Funcional.** Para conocer cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, actividad o unidad estratégica, generando estrategias por departamentos u otras unidades con el fin de apoyar las estrategias de la organización. (pág. 7)

✚ **Planeación Operativa.** Es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado. (pág. 7)

#### 4.2.6.1.4. *Objetivos de la Planeación.*

Como lo afirma los autores Bernal & Sierra (2008), una de las cuestiones relevantes en la fase de planeación es la elaboración de los objetivos, los cuales se desarrollan en varios criterios:

a) **Jerarquía de los Objetivos.** Va de lo general a lo particular y específico. Si se consideran desde la perspectiva de una pirámide se tiene: misión de la organización, objetivos generales, objetivos generales de áreas, objetivos de unidades y objetivos individuales

b) **Formulación tradicional de objetivos.** Los objetivos suelen fijar directamente los directivos y se comunican a los demás colaboradores para que éstos realicen las actividades necesarias para su logro; sin embargo, estudios empíricos evidencian que se obtienen mejores resultados en el logro de objetivos cuando estos se fijan en forma conjunta entre los trabajadores y directivos.

c) **Objetivos más Usuales.** Entre los objetivos más perseguido por las organizaciones se suelen mencionar en base a los siguientes aspectos: utilidades, participación del mercado, satisfacción del cliente, calidad de los productos, eficiencia, ventas, endeudamiento, entre otros

d) **Criterios para el Proceso de Fijación.** Se considera los siguientes aspectos:

✚ Especificar con exactitud lo que se espera que las personas logren.

✚ Dar participación a las personas involucradas en el logro de los objetivos para obtener un mayor compromiso de éstas con los resultados esperados.

✚ Definir criterios para la revisión periódica del progreso de la consecución de los objetivos, y analizar las causas por las cuales no se está cumpliendo la meta. (págs. 54-55)

#### **4.2.6.2. Organización.**

Para Bernal & Sierra (2008) consiste en “*Coordinar o definir el diseño de puestos, la estructura organizacional, las normas y los procedimientos de trabajo, y se asignan los recursos de las compañías para el desarrollo de sus planes*” (pág. 148).

De acuerdo con el autor Avalos et al. (2017) “*Determina la forma de llevar a cabo los objetivos mediante la coordinación de los recursos disponibles para lograr los objetivos y la simplificación del trabajo*” (pág. 13).

Considerando a Cano (2017) en su libro manifiesta que “*La organización debe adaptarse a las necesidades y planes específicos de la empresa; es más, debe ser una herramienta a la disposición del cumplimiento de los objetivos*” (pág. 53).

Con estos antecedentes la fase de organización se define como el proceso de simplificar, coordinar y optimizar las funciones organizacionales planificadas con el fin de encaminar todas las actividades y recursos para el cumplimiento de los objetivos.

##### **4.2.6.2.1. Importancia de la Organización.**

De acuerdo con Avalos et al. (2017), “*Reducir o eliminar la duplicidad de funciones, recudir los costos e incrementar la productividad de la organización y suministrar los métodos para que puedan desempeñar las actividades evitando ineficiencias*” (págs. 13-14).

##### **4.2.6.2.2. Etapas de la Organización.**

Además Avalos et al. considera que las principales etapas de la organización son:

a) **División del trabajo:** es la separación y delimitación de actividades con el propósito de ejecutar una función con mayor precisión, eficiencia y un menor esfuerzo, dando lugar al perfeccionamiento del trabajo, con el propósito de buscar el ahorro del capital, del tiempo y la simplicidad en las funciones a desarrollarse dentro de una organización.

 **Identificación de las Unidades de Trabajo:** Una vez definido los objetivos, el trabajo a realizar se divide en unidades o bloques, que abarcan las tareas necesarias para lograr uno o más objetivos.

## Figura 2

### Identificación de las Unidades de Trabajo



**Nota:** Información obtenida del libro “Elementos de Ingeniería Administrativa” de Avalos et al. (2017)

**Elaborado por:** Gloria Saca

✚ **Denominación de las Unidades de Trabajo:** A los bloques de trabajo se les puede llamar departamentos, y cada uno de ellos realiza una parte del trabajo total que es necesaria para lograr los objetivos.

✚ **Definición de responsabilidades:** Las responsabilidades son las obligaciones o deberes de las personas para realizar tareas o actividades; al conjunto de tareas de las cuales se responsabiliza una persona se le llama cargo. Normalmente, un departamento es un conjunto de cargos; sin embargo, como sucede en las organizaciones pequeñas, un departamento puede corresponder a un solo cargo.

✚ **Autoridad:** Es el derecho legal que tienen los jefes o gerentes de dirigir a los integrantes de su equipo e implica el poder de utilizar o comprometer los recursos organizacionales. La autoridad es la contrapartida de la responsabilidad y la atribución de la autoridad implica dos conceptos fundamentales del proceso de organización: Jerarquía y amplitud de control.

✚ **Jerarquía:** Implica definir la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.

b) **Coordinación:** hace referencia a la sincronización y armonización de los esfuerzos, líneas de comunicación y autoridad, para que estos elementos funcionen de manera fluida en una organización.

✚ **Departamentalización:** Es la división y el argumento de las funciones y actividades en unidades específicas. Para departamentalizar se efectúa la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones y actividades de la empresa
2. Clasificar las que sean similares

3. Agruparlas según un orden jerárquico o de importancia
4. Asignar actividades en cada una de las áreas agrupadas o departamentos
5. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos

✚ **Descripción de funciones.** Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. (págs. 16-19)

#### 4.2.6.2.3. **Proceso de la Organización.**

El proceso de organizar consiste en dividir el trabajo, atribuir responsabilidades y autoridad al personal. Haciendo referencia a Avalos et al. las principales etapas en dicho proceso son:

- ✚ Analizar los objetivos y el trabajo a realizar
- ✚ Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios apropiados para alcanzar los objetivos
- ✚ Definir las responsabilidades de la realización de trabajo
- ✚ Definir los niveles de autoridad
- ✚ Diseñar la estructura organizacional. (págs. 16-17)

#### 4.2.6.2.4. **Técnicas de la Organizaciones.**

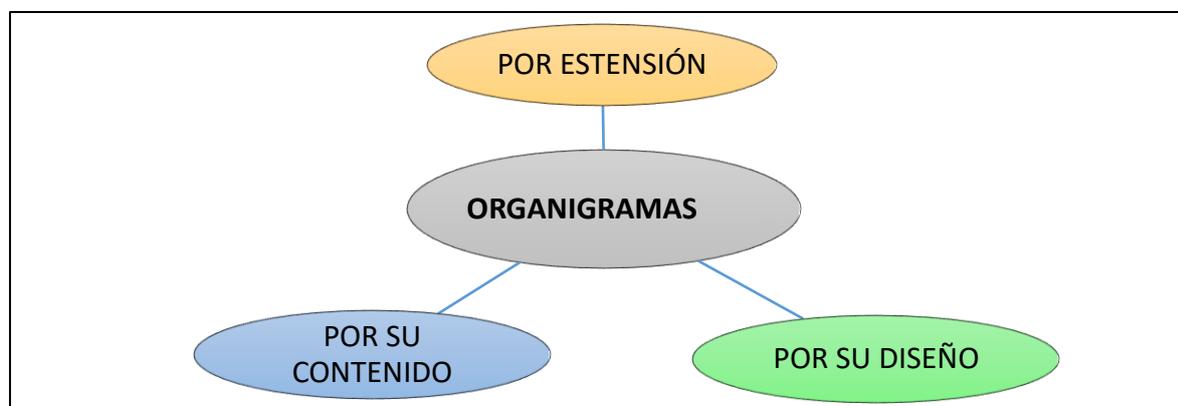
Además, Avalos et al. Menciona que las técnicas de la organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Entre las técnicas más importantes en la fase de organización son:

- a) **Organigramas.** Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización. Muestran las interrelaciones, funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente dentro de una organización. (pág. 20)

✚ **Clases de organigramas.** según Cano (2017) los organigramas pueden ser:

### Figura 3

#### Clases de Organigramas



**Nota:** Información obtenida del libro “La Administración y el Proceso Administrativo” de Cano (2017)

**Elaborado por:** Gloria Saca

#### 1. Por Extensión

**General.** Refleja las unidades principales y las relaciones simples de la organización.

**Analítico.** Muestra las unidades administrativas y todas las relaciones existentes entre ellas. Su uso es de carácter técnico y su concepción es más detallista y completa. (pág. 61)

#### 2. Por su Contenido

**Estructural.** Representa la estructura organizacional a partir de sus unidades principales, hasta sus relaciones más simples, sin entrar en detalle, sirve para informar al personal y al público la forma como está constituida su estructura.

**Funcional.** Incluye en cada uno de los rectángulos que representa divisiones de la organización un breve resumen de las funciones, deberes y actitudes de la misma. Es decir, expresa tanto la estructura organizacional, como las funciones que tienen señaladas cada una de sus partes.

**Personal.** Conocido también puestos de trabajo, menciona nombres, títulos, números de subordinados entre otros aspectos.

#### 3. Por su diseño:

**Vertical.** La autoridad fluye de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba. Las líneas horizontales representan los niveles jerárquicos, son de común utilización por su fácil comprensión.

**Horizontal.** La autoridad fluye de izquierda a derecha y la responsabilidad de derecha a izquierda. Las líneas verticales representan los niveles jerárquicos.

**Mixtos.** Se utiliza combinando el horizontal con el vertical, para cumplir las posibilidades de graficar. Es recomendable emplear en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

**Circular o concéntrico.** Los niveles jerárquicos se representan por círculos concéntricos. La autoridad fluye del centro a la periferia y la responsabilidad de la periferia al centro. (págs. 62-63)

 **Diseño de Organigramas.** De la misma manera de acuerdo con Cano todo organigrama debe reunir tres características básicas:

**Claridad.** La simplicidad es esencial en los organigramas, todo trazo no necesariamente tiende a restarle comprensión.

**Uniformidad.** Para diseñar un organigrama se hará uso común del conjunto de informaciones que se han obtenido a través de entrevistas, cuestionarios, observaciones; que habrán dado una idea clara de qué es lo que hace cada quien, agrupando las personas de acuerdo a sus funciones que desarrollan dentro de la organización en departamentos y sus relaciones.

**Actualidad.** Un organigrama solo es efectivo si se encuentra puesto al día, en caso contrario puede dar lugar a errores o confusiones.

El organigrama como elemento de comunicación en las organizaciones, debe ser diseñado mediante signos convencionales que tengan validez universal como:

**Tabla** *I*

*Signos Convencionales*

Signo Convencional	Nombre	Función
	Rectángulo	Sirve para designar cualquier unidad de la organización, es recomendable que todos los rectángulos sean iguales, solo se podrá reducir por razones de espacio las ultimas dependencias.
	Círculo	Se utiliza cuando se representa el cuerpo asesor (comités).

	Raya Sólida	Uniendo los diferentes rectángulos, será representativa de autoridad, en su trayectoria de arriba hacia abajo y de responsabilidad de abajo hacia arriba
	Línea de Punto	Representan asesoría como servicios técnicos, tecnológicos, comités, se representan con un rectángulo unido con la línea de raya y punto.
	Líneas Quebradas	Al iniciar un organigrama nos indican que solamente estamos representando un parte del organigrama

**Nota:** Información obtenida del libro “La Administración y el Proceso Administrativo” Cano (2017)  
**Elaborado por:** Gloria Saca

b) **Manuales.** Los manuales son documentos detallados que contienen información sistemática y ordenada acerca de la organización de la empresa. (pág. 20)

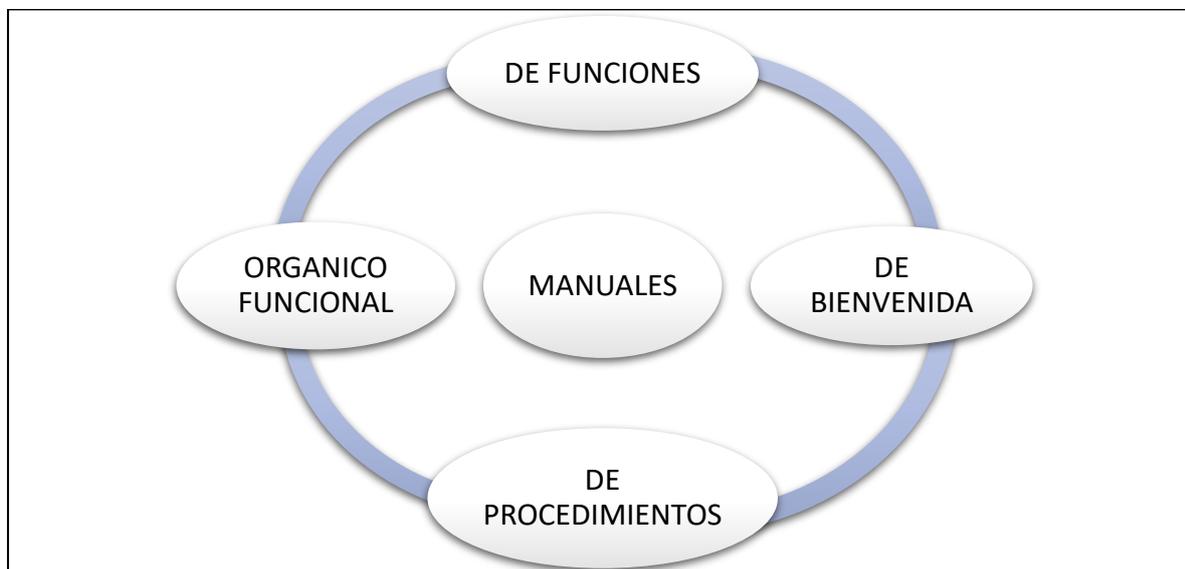
 **Contenido de un manual de organización:** Riofrio (2015), menciona que los principales aspectos que debe contener un manual son:

1. Estructura de la Organización, descrita o ilustrada brevemente por medio de un organigrama. Pueden indicarse nombres de los directores y de los ejecutivos principales.
2. Lista de las oficinas o departamentos de la empresa con un breve perfil de cada uno.
3. Número de los teléfonos interiores o números de las extensiones de la red principal.
4. Dirección de las sucursales, junto a sus números telefónicos.
5. Normas de oficina, conjunto estándar de normas y reglas, tales como horarios, partes de enfermedades, accidentes, y normas para caso de incendios.
6. Firmas, en algunos casos una o más hojas del manual se destinan a las firmas de los miembros del staff, a los que se les pide que firme después de haber leído el manual.

✚ **Clases de manuales:** Entre los manuales administrativos más usados se encuentran:

**Figura 4**

*Clases de Manuales*



**Nota:** Información recolectada de la investigación autor Riofrio (2015)

**Elaborado por:** Gloria Saca

1. **Manuales de Funciones:** documento que se prepara con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados, su objetivo es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades.

2. **Manuales de Bienvenida:** documento que se entrega al nuevo personal de la empresa. El manual debe contener: historia de la empresa, misión, visión, objetivos y valores, estructura de la organización, pequeño plano de las instalaciones e información general.

3. **Manual de Procedimiento:** Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, la evaluación del control interno y su vigilancia. Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él.

La descripción de procedimientos abarca la siguiente información: identificación del procedimiento, nombre, área de desempeño, codificación, objetivo, normas generales, responsables de cada una de las actividades que lo integran, número de paso o sub-paso de las actividades y descripción de cada una de las actividades que lo integran.

4. **Manual orgánico funcional:** Explica en forma general y condensada todos los aspectos generales de la empresa, constituye una herramienta básica de gestión, orientadora de las actuaciones de las unidades de la empresa para la consecución de los objetivos.

Se debe detallar: la historia y descripción de la empresa, base filosófica, base legal, estructura de la organización, estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general y normas y políticas generales. (págs. 23-27)

#### **4.2.6.2.5. Reclutamiento de Personal.**

Según Caluña (2015) “*Se entiende como medio de los que se vale una empresa para atraer candidatos adecuados a sus necesidades*” (pág. 79).

##### **a. Tipos de Reclutamiento**

Según Caluña (2015) existen dos tipos de reclutamiento los cuales son:

1. **Interno.** Cuando se involucre al personal de la empresa en una vacante existente. Para llevar a cabo un adecuado reclutamiento interno se debe tener presente lo siguiente:

- ✚ Colocar dentro de la empresa anuncios de la vacante
- ✚ Poseer una base de datos que registre habilidades y aptitudes del personal de la empresa.

2. **Externo.** Involucra a individuos ajenos a la empresa para cubrir una vacante. Es aconsejable realizar avisos especializados en el procedimiento de este proceso.

Un aviso debe tener características que despierte el interés hacia al aspirante como:

- ✚ Llamar la atención
- ✚ Desarrollar el interés. (págs. 80-82)

#### **4.2.6.3. Dirección.**

Según Bernal & Sierra (2008) “*El proceso de dirección es el proceso complejo de desarrollar por parte de los directivos de las empresas que involucran la relación con las personas que trabajan en ellas*” (pág. 148).

Considerando a Avalos et al. (2017), afirma que “*Es un proceso complejo que consiste en tomar decisiones para planificar, organizar, coordinar, hacer ejecutar y controlar los actos o acciones de los individuos dentro de su institución*” (pág. 27).

Para el autor Cano (2017) “*La función de la dirección orienta a la ejecución de los planes y programas que conducen al cumplimiento de la misión organizacional*” (pág. 74).

La fase de dirección se define como el proceso de orientación directiva para el logro de los objetivos organizacionales que busca el cumplimiento de las actividades planificadas con los recursos establecidos.

##### **4.2.6.3.1. Importancia de la Dirección.**

Avalos et al. (2017) afirma que la dirección es trascendental porque:

- ✚ Pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

- ✚ Se logran las formas de conducta deseables en los miembros de la organización.
- ✚ La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- ✚ Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- ✚ A través de ella, se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. (pág. 28)

#### 4.2.6.3.2. *Liderazgo en las Organizaciones.*

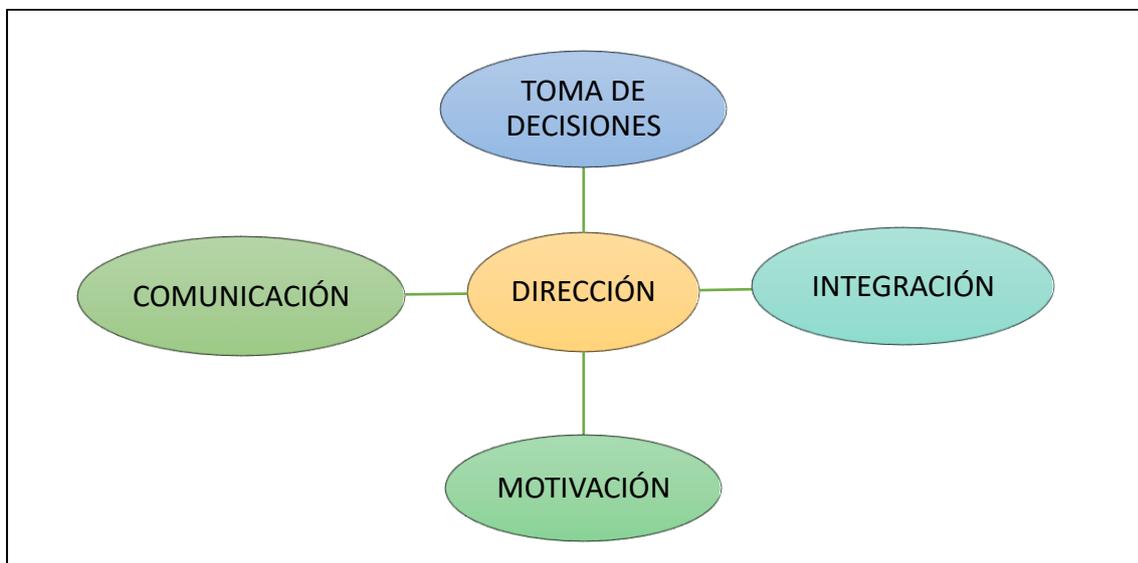
Cómo lo afirma Bernal & Sierra (2008), “Es el proceso de interacción entre los directivos de las organizaciones y sus colaboradores, que consisten en inspirarse confianza y apoyo mutuamente para el logro de los objetivos organizacionales y personales en el contexto de las organizaciones” (pág. 172).

#### 4.2.6.3.3. *Etapas de la Dirección.*

Para Avalos et al. (2017) la dirección se fundamenta en:

**Figura 5**

*Etapas de la Dirección*



*Nota:* Información obtenida de la investigación del autor Riofrio Ojeda (2015)  
*Elaborado por:* Gloria Saca

a) **Toma de decisiones.** Es la responsabilidad más importante del administrador, las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Para una correcta toma de decisiones es necesario tomar en cuenta:

- ✚ Definir el problema
- ✚ Analizar el problema
- ✚ Evaluar las alternativas
- ✚ Escoger la alternativa más idónea
- ✚ Aplicar la alternativa seleccionada.

b) **Integración.** Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Existen reglas de administración, necesarias para lograr la efectividad:

**El hombre adecuado para el puesto adecuado:** el hombre debe poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto.

**De la provisión de elementos necesarios:** a cada miembro se debe proporcionar los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.

**De la importancia de la introducción adecuada:** cuando nuevo personal ingresa a una empresa es trascendental, pues de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa.

c) **Motivación.** A través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Según Bernal & Sierra (2008), “La motivación es el sistema de procesos psicológicos (personalidad, percepción, actitudes, aprendizaje, etc.) y biofisiológicos (capacidades físicas, energía, etc.) de las personas y del entorno laboral, familiar, social, etc., que estimulan, orientan y mantienen el comportamiento de éstas en el conjunto de acciones orientadas hacia el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo integral del propio potencial humano. (pág. 156)

### ✚ Teorías de la motivación en las organizaciones

**Tabla 2**

*Teorías de la Motivación en las Organizaciones*

Teorías de la Motivación		Clasificación	Descripción
Teoría de Contenido	Teoría de la jerarquía de necesidades Maslow	de la de de	Maslow consideró que todo ser humano es motivado a satisfacer una jerarquía de cinco necesidades por orden de importancia.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Necesidades fisiológicas.</b> Necesidades fisiológicas o primarias (Alimentación, vivienda y vestido).</li> <li>✚ <b>Necesidades de seguridad.</b> Relacionadas con un ambiente físico y emocional que ofrezca seguridad (empleo estable y condiciones laborales dignas).</li> <li>✚ <b>Necesidades de afiliación.</b> Deseo de las personas de pertenecer a un determinado grupo, ser aceptado por sus compañeros y recibir reconocimiento por sus buenas acciones.</li> <li>✚ <b>Necesidades de estima o reconocimiento.</b> Expresión de espera de reconocimiento por parte de sus directivos con respecto al resultado de sus acciones a favor de los objetivos organizacionales.</li> <li>✚ <b>Necesidades de autorrealización.</b> Se refiere a la satisfacción del desarrollo del potencial humano en un nivel más alto, de realizar los sueños y aspiraciones personales.</li> </ul>
Teoría ERC de Alderfer		<p>La teoría de la motivación de Clayton Alderfer argumenta que en las personas existen los siguientes grupos de necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Necesidades de existencia.</b> Las personas trabajan con el propósito de obtener los medios para satisfacer sus necesidades fisiológicas básicas y de seguridad.</li> <li>✚ <b>Necesidades de relación.</b> El deseo de que su empleo les permita establecer y mantener vínculos personales importantes.</li> <li>✚ <b>Necesidades de crecimiento.</b> El anhelo de lograr desarrollo personal.</li> </ul>

	Teoría bifactorial de Herzberg	<p>Para la teoría bifactorial, en las relaciones de trabajo las personas ven condicionada su actuación a dos factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Factores intrínsecos o motivacionales.</b> Sostiene que el hecho de sentirse bien o satisfecho está vinculado con factores intrínsecos al trabajo (progreso personal, satisfacción por el reconocimiento, etc.)</li> <li>✚ <b>Factores higiénicos o del ambiente laboral.</b> En caso de insatisfacción en el trabajo, hay factores externos que son los causantes, a los denominados “factores higiénicos” porque constituyen el ambiente de trabajo (estilos de supervisión, salarios, normas de trabajo, etc.)</li> </ul>
	Teoría de necesidades de McClelland	<p>Según David McClelland, los seres humanos actuamos motivados por las siguientes tres necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Necesidades de logro.</b> Se manifiestan en el impulso de las personas por sobresalir, por tener éxito, con relativa independencia de las condiciones ambientales en las que actúen.</li> <li>✚ <b>Necesidades de afiliación.</b> Se manifiestan en el deseo de las personas por crear y conservar amistades y evitar conflictos</li> <li>✚ <b>Necesidades de poder.</b> Se expresan mediante el deseo de ejercer influencia sobre otras personas.</li> </ul>
<b>Teorías de Proceso</b>	Teoría de equidad	Se centra en las percepciones de las personas respecto de la equidad con que son tratadas en relación con otras por sus realizaciones o desempeños.
	Teoría de expectativas	Teoría ideada por Victor Vroom sostiene que la motivación de las personas en su desempeño laboral

		depende de la percepción de lo que puede lograr por lo que se propone (recompensa).
<b>Teoría del Refuerzo</b>	Teoría liderada por B. Skinner se fundamenta en el estudio de la relación entre la conducta de las personas y sus consecuencias, con el propósito de orientar la modificación del comportamiento laboral mediante el uso de recompensas o castigos.	
<b>Teoría del Diseño de Puestos</b>	Es la aplicación de las teorías motivacionales a la estructura del trabajo para mejorar la productividad y satisfacción. Los métodos que se realiza el diseño se clasifican en: <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Simplificación del trabajo</li> <li>✚ Rotación de puestos</li> <li>✚ Ampliación del puesto</li> <li>✚ Enriquecimiento del trabajo</li> </ul>	
<b>Teorías Modernas</b>	Fijación de metas	Propuesta por Edwin Look, plantea la participación de las personas en la formulación o fijación de las metas o los objetivos por los que cada una de ellas debe responder en su desempeño laboral.
	Empoderamiento	Afirma que cuando a las personas se las faculta para tomar decisiones relativas a su desempeño y para escoger la forma de realizar su trabajo, sienten motivación para llevarla a cabo de la mejor forma y ser altamente productivas.
	Sentido del trabajo	Como lo afirma Blanchard, dar sentido al trabajo significa que cada persona comprenda que toda actividad o trabajo humano contribuye al bienestar de la humanidad.
	Automotivación	Implica el control de las personas con respecto a sus propias vidas; es decir, asumir un modo de pensar y actuar consiente de que las situaciones influyen en nuestras vidas, pero no las determinan.

**Nota:** Información obtenida de libro “Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI” autor Bernal & Sierra (2008)

**Elaborado por:** Gloria Saca

d) **Comunicación.** Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social, cabe mencionar que este aspecto es clave en el manejo empresarial porque permite realizar una presentación de los intereses empresariales.

#### **Tipos de Comunicación**

1. **Formal:** en este tipo de comunicación el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico, y puede ser dirigido a un integrante de un nivel inferior, superior o igual, pero siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa

2. **Informal:** surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales. (págs. 33-36)

#### **4.2.6.4. Control.**

Para Bernal & Sierra (2008) consiste en “*El proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que éstas coincidan con los objetivos y expectativas establecidas en sus planes*” (pág. 211)

Según Avalos et al. (2017) manifiesta que “*Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar al proceso*” (pág. 43).

De acuerdo con Cano (2017) “*Proceso mediante el cual se garantiza que los propósitos y políticas de una empresa se cumplan y que los recursos disponibles para ello estén siendo administrados adecuadamente en términos de eficacia y eficiencia*” (pág. 104)

En la última fase del proceso administrativo el Control se define como el mecanismo de supervisión de las actividades que realiza la empresa con el fin de cumplir con los objetivos y en caso de ser necesario poder corregir dicha actividad para que cumpla con su propósito.

##### **4.2.6.4.1. Importancia del Control.**

El control es el proceso con mucha importancia dentro del proceso administrativo, por lo que Avalos et al. (2017) manifiesta algunos de las razones:

-  Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
-  Promueve el aseguramiento de la calidad.
-  Protección de los activos de la Empresa.
-  Garantizar el cumplimiento de los planes.
-  Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
-  Detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan. (pág. 44)

##### **4.2.6.4.2. Fases del Proceso de Control.**

Para Avalos et al. las actividades de control constituyen un proceso que acompaña a las actividades de la empresa a lo largo del tiempo.

a) **Establecimiento de los estándares.** Para ello se considera lo siguiente:

✚ **Estándares de costes:** son medidas monetarias que, en general, determinan la cuantía de los gastos de las distintas actividades.

✚ **Estándares de ingresos:** asignan el valor monetario esperado de las ventas de bienes y servicios.

b) **Medición y análisis de las desviaciones.** Para hacer la comparación entre los resultados habidos efectivamente y las previsiones esperadas en los estándares tenemos dos formas de hacerlo:

La primera, la óptima, es controlar antes de que se produzcan las desviaciones que se podrán producir, esto es, control anticipatorio. La otra alternativa de diseñar las actividades de control es hacerlo de forma que sean advertidas cuando ya han sucedido, con carácter histórico.

c) **Corrección de las desviaciones.** La finalidad del control no es detectar errores, sino tratar de evitarlos en el futuro y corregirlos cuanto antes. (págs. 49-50)

#### **4.2.6.4.3. Tipos de Control.**

Existen los siguientes tipos de control como lo afirma Avalos et al.:

✚ **Control Preliminar.** Son los realizados antes que el proceso operacional comience. Esta incluye la creación de políticas, procedimiento y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

✚ **Control Concurrente.** Se aplica durante la fase operacional. Éste incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que ocurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas.

✚ **Control de Retroalimentación.** Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones. (págs. 52-53)

#### **4.2.7. Sostenibilidad**

Según la Real Academia Española (2021), *“La sostenibilidad se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente”*

##### **4.2.7.1. Sostenibilidad Empresarial.**

Como lo afirma Giraldo (2016), “La sostenibilidad empresarial se da en las organizaciones cuando se desarrollan procesos de gestión que llevan a que la organización

permanezca en el tiempo generando resultados financieros, lo cual involucra todos los factores de su entorno social, las personas al interior y su sistema de valores compartidos” (pág. 11)

#### **4.2.7.2. Modelo de Sostenibilidad Empresarial.**

Como lo afirma Garzón & Ibarra (2014), la propuesta de modelo de sostenibilidad engloba a la sostenibilidad que forma parte de la economía verde, concebida como supra sistema. Posteriormente, se relacionan las variables de la empresa verde que son: un nuevo enfoque para hacer negocios, lo cual implica modificar su estilo de vida para contribuir con ello a un desarrollo realmente sostenible que vaya más allá del medio ambiente y que involucre factores sociales medulares para lograr un desarrollo a escala humana; y concebir la inclusión social como parte de la plataforma estratégica, lo cual exige legitimar las iniciativas que deben formar parte de la visión y razón de ser de la organización.

Otra variable, es la optimización de recursos naturales que implican el uso o consumo que hacemos de los recursos, así como de la capacidad del medio ambiente para absorber los residuos que generamos, por tanto, incluye tener claro que el consumo del recurso no exceda su capacidad de regeneración. Para ello, es necesario la determinación y estimación de los Stock de recursos disponibles y necesarios, y de los tiempos que requiere su recuperación. También se busca reducir el impacto sobre medio ambiente, mediante la manifestación y acción por el tratamiento dado a los residuos que se generan como fruto de la actividad económica, que incluye la disminución de las cantidades de energía utilizadas en la producción y la incorporación de nuevas fuentes de energía en la organización. (págs. 60-62)

### **4.3. Marco conceptual**

En este apartado se describen conceptos que permitirán dar un mayor entendimiento en la presente investigación.

Para ello haciendo referencia a Amaru (2009) se describen los siguientes conceptos:

#### **4.3.1. Administración**

*“La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control”* (pág. 6).

#### **4.3.2. Objetivo**

*“Son resultados deseados, que orientan el intelecto y la acción. Son los fines, propósitos, intenciones o estados futuros que las personas y las organizaciones pretenden alcanzar mediante la aplicación de esfuerzos y recursos”* (pág. 52).

#### **4.3.3. Estrategia**

*“La estrategia es el camino para asegurar su desempeño y supervivencia de una organización; también puede considerarse la elección de las formas de competir: dónde, cómo, cuándo y con quién competir”* (pág. 183).

#### **4.3.4. Diagnóstico**

*“La etapa de diagnóstico consiste en intentar entender el problema u oportunidad e identificar sus causas y consecuencias”* (pág. 359).

#### **4.3.5. Cargo**

*“El cargo se denomina al conjunto de tareas de las que una persona se responsabiliza”* (pág. 53).

#### **4.3.6. Estructura Organizacional**

*“La estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo; también un mecanismo de coordinación de los individuos y dichas unidades”* (pág. 232).

#### **4.3.7. Productividad**

*“Productividad se define como la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos (o producción). En términos generales, cuanto más elevada es la cantidad de resultados obtenidos con la misma unidad de recursos, más productivo es el sistema”* (págs. 282-283).

#### **4.3.8. Plan**

*“Es una guía para las acciones a tomar; establece a qué situación se deberá llegar, lo que debe hacerse para alcanzarla y los recursos que se aplicarán en ese esfuerzo”* (pág. 171).

#### **4.3.9. Eficiencia**

*“Indica cuando la organización utiliza en forma productiva o económica sus recursos. Cuanto más alto es el grado de productividad o economía en el uso de los recursos, más eficiente es la organización”* (págs. 5-6).

#### **4.3.10. Eficacia**

*“Indica cuando una organización logra sus objetivos. Cuanto más alto es el grado de realización de los objetivos, más eficaz es la organización”* (págs. 5-6).

#### **4.3.11. Análisis FODA**

Para Rasas (2018) *“El análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas”*.

#### **4.3.12. Investigación Descriptiva**

Muntané (2010) afirma que *“La investigación descriptiva simple se basa en el análisis pormenorizado del fenómeno a estudiar, lográndose caracterizar la patología en concreto, lo que puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad”* (pág. 222).

## 5. MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo de investigación se enfocó en diseñar una propuesta del proceso administrativo para la empresa Jiménez & Jiménez, la cual se dedica a la compra y venta al por mayor y menor de productos de primera necesidad en el Cantón Zaruma, Provincia de El Oro.

La presente investigación fue de **tipo descriptivo** porque permitió describir las características fundamentales del tema en investigación, además de conocer a detalle la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas; en las cuales se pudo demostrar que la empresa aplica un proceso administrativo empírico que limitan los alcances organizacionales. De la misma manera se identificó las actividades y herramientas del proceso administrativo que utiliza la empresa para conocer la realidad en la que se encuentra y en base a esto orientar la propuesta administrativa.

El estudio de la presente investigación se centra en el **Área Administrativa**; ya que, el proceso administrativo analiza los procesos internos de la empresa y por lo tanto involucra directamente la parte administrativa-gerencial. Además, con la ayuda de las técnicas de la entrevista y encuesta se recolectó información necesaria para cumplir los objetivos del estudio.

Se utilizó la técnica de la **entrevista** dirigida al Gerente General de la empresa Ing. Enrique Jiménez para obtener información verídica acerca de cómo aplica el proceso administrativo en la empresa. La entrevista contiene 25 preguntas divididas en las fases de: Planeación, Organización, Dirección y Control, y fue aplicada de manera presencial en las instalaciones de la empresa.

Así mismo, la **encuesta** se dirigió a los cuatro (4) trabajadores de la organización y cuarenta (40) clientes de la empresa. Para la elaboración de cada encuesta se utilizó preguntas cerradas, abiertas, semiabiertas y de opción múltiple para facilitar el entendimiento; todas las interrogantes haciendo referencia a las fases del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control, se diseñaron con el fin de corroborar y obtener información desde otra perspectiva, las encuestas aplicadas a los trabajadores se aplicaron de manera presencial en la empresa y las encuestas dirigidas a los clientes se aplicó a través de la herramienta de Google Formularios en línea.

La población es el conjunto finito o infinito de elementos que se toma en consideración para un determinado análisis; la muestra es el subconjunto de esta población con características semejantes. Bajo este antecedente la **muestra** de la población para la presente investigación la conforma el personal que integra la empresa JIMENEZ & JIMENEZ y clientes de esta.

Para determinar la muestra de los clientes se utilizó el método no probabilístico por conveniencia con hábitos similar, y está compuesta por cuarenta (40) clientes y cinco (5) integrantes de la empresa distribuidos en: 1 directivo (Gerente General) y 4 trabajadores.

Además, en el estudio se determinó las variables de investigación que son: Proceso Administrativo (Variable Independiente) y Sostenibilidad (Variable Dependiente) con el propósito de analizar y conocer los factores determinantes de cada una que presenta la organización.

En la aplicación de las técnicas de recolección de información como la entrevista dirigida al gerente y las encuestas aplicadas a los clientes internos y externos, se obtuvo respuestas de manera libre, espontánea, transparente y respetando la opinión de cada uno, una vez recolectada la información a través de las técnicas aplicadas se procedió a realizar la tabulación utilizando el programa de Excel.

## 6. RESULTADOS

Antes de presentar los resultados, se detalla las generalidades de la empresa y el diagnóstico situacional.

### **RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESAS JIMENEZ & JIMENEZ**

**1. ¿Cuenta la empresa con un departamento de planificación formal o quiénes son los encargados de realizar la planificación?**

No existe un departamento para elaborar la planificación formal; sin embargo, la persona encargada de realizar la planificación es el gerente de la empresa.

**2. ¿La empresa posee misión, visión, objetivos y valores estructurados; si su respuesta es positiva indique si están expuestos en un lugar visible y es conocida por todos?**

La empresa no posee misión, visión y objetivos estructurados en un documento formal; sin embargo, el gerente conoce cuál es la misión de la empresa, pero no la tiene definida.

**3. ¿En la empresa qué planificación implementa?**

Se implementa la planificación Táctica o Funcional para lograr los objetivos planteados de forma empírica por el gerente que comunica verbalmente a los demás miembros.

**4. ¿La planificación que se realiza en la empresa, que plazos abarca?**

La planificación que implementa la empresa es a corto plazo que abarca un tiempo menor a un año, sin embargo, el gerente de igual forma planifica de manera empírica y nada por escrito.

**5. ¿Considera usted que el personal que labora dentro de esta empresa es suficiente para cumplir con lo planificado por la misma?**

Si, con el personal que tiene la empresa ha podido cumplir con los objetivos; sin embargo, más adelante puede haber un incremento de personal para satisfacer las necesidades de los clientes.

**6. Desde su punto de vista como gerente de la empresa ¿Cómo considera el crecimiento de la organización desde su inicio hasta la actualidad?**

Considerando que nuestra empresa empezó vendiendo los productos desde nuestra casa bajo pedido y ahora ya tenemos un local en la ciudad de Zaruma, con este antecedente podría decir que la empresa si ha crecido, no como hemos deseado, pero estamos trabajando en ello.

**7. ¿La empresa cuenta con organigramas?**

La empresa no cuenta con un organigrama definido formalmente.

**8. ¿La empresa tiene definido correctamente la división de trabajo, la jerarquización y la coordinación?**

Si, en la empresa cada miembro conoce cuáles son sus funciones, saben cuál es su jefe inmediato superior y existe coordinación entre cada uno de los integrantes.

**9. ¿Las funciones de cada puesto de trabajo son conocidos por los integrantes de la empresa?**

Si, en la empresa cada miembro conoce cuáles son sus funciones debido a que el gerente se las comunica cuando ingresan a su puesto de trabajo, sin embargo, no poseen ningún documento.

**10. ¿La empresa cuenta con manuales administrativos establecidos que regulen el funcionamiento de las actividades?**

No, actualmente no cuenta con manuales administrativos, pero a cada miembro de la empresa, pero si se les hace conocer de manera verbal las explicaciones generales.

**11. ¿La empresa tiene definido los reglamentos, políticas y normas?**

No, únicamente se explica verbalmente las reglas de la empresa que por lo general son básicas.

**12. ¿Están definidos los perfiles para cada puesto de trabajo en la empresa?**

No, el gerente elige al candidato con las aptitudes debido a su experiencia.

**13. Según su criterio, ¿Cuáles son las áreas que debe mejorar la empresa?**

Considerando que la empresa no tiene establecido áreas o departamentos, se debería empezarse con la departamentalización de la empresa; ya que actualmente todos los miembros cumplen con sus funciones básicas encargadas.

**14. ¿Cuáles son los problemas que presenta la empresa por la estructura organizacional que tiene actualmente?**

La empresa no tiene definida una estructura organizacional, únicamente se tiene dividido la jerarquización de autoridad y en base a esto no existe mayor problema que la informalidad.

**15. ¿Cómo considera la comunicación que existe dentro de la empresa? ¿Por qué?**

La comunicación es excelente y la parte más importante para poder alcanzar los objetivos, es por ello que en todo momento se comunica efectivamente entre los miembros de la empresa.

**16. ¿Como funcionario importante, de qué manera motiva usted a los empleados para que realicen sus actividades correspondientes?**

Se otorgan en la empresa motivación intrínseca; ya que, se impulsa al personal de manera verbal, y motivación extrínseca otorgando recompensas económicas y descuentos.

**17. ¿En la toma de decisiones participan todos los miembros de la empresa?**

Para la toma de decisiones en la parte operativa de la empresa participan todos los miembros de la organización y en decisiones gerenciales las toma únicamente el gerente.

**18. ¿Qué tipo de liderazgo practica en la empresa?**

Se practica el liderazgo democrático en la empresa porque se considera la opinión de los subalternos antes de tomar alguna decisión, pero la decisión final es del gerente.

**19. ¿la empresa realiza capacitaciones al personal de la empresa?**

La empresa únicamente otorga un programa de inducción al nuevo personal de la empresa y el gerente es el encargado de realizarlo.

**20. ¿Posee la empresa capacidad económica suficiente?**

Si, actualmente tiene una capacidad económica buena para cumplir con las obligaciones a terceras personas y poder invertir en la empresa.

**21. ¿La empresa lleva a cabo algún control para monitorear que todo se esté realizando según lo planificado o quiénes son los encargados de realizar el control?**

La empresa si controla todas las funciones y el gerente es el encargado de este proceso.

**22. ¿Qué controles se realiza para verificar que el trabajo se esté realizado según lo planificado?**

Se realizan controles recurrentes y posteriores a todas las actividades que se realizan.

**23. ¿Qué correctivo se toma cuando el personal no está cumpliendo con sus labores de manera eficiente?**

Se realiza un llamado de atención y se procede a un dialogo directo con el gerente.

**24. Teniendo en cuenta que el Proceso Administrativo es planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades para alcanzar los objetivos planteados por la institución. ¿Considera usted que dentro de la empresa se lleva a cabo un adecuado proceso administrativo?**

De manera formal no se lleva un adecuado proceso administrativo, pero de forma empírica si se aplica este proceso; sin embargo, se estaría dispuesto a recibir una propuesta formal de la aplicación del proceso administrativo que sirva de guía para la empresa.

**25. Tomando en cuenta la realidad en la que se encuentra la empresa ¿Existe interés de parte de gerencian en mejorar la organización?**

De parte de gerencia se busca mejorar la empresa día a día, por lo que, en todo momento se trata de buscar y analizar las mejores opciones para favorecer la competitividad de la empresa.

### **Análisis de la Entrevista**

La entrevista dirigida al gerente de la empresa Ing. Enrique Jiménez se la realizó con el fin de recolectar información acerca de la realidad en la que se encuentra la organización y con ello aporta datos claves en el presente trabajo investigativo.

El entrevistado manifiesta que la organización planifica de manera empírica sus actividades y no cuenta con un departamento o personal encargado de la planificación formal, las políticas, el reglamento y la filosofía empresarial, a pesar de esto si se orienta las actividades para alcanzar sus objetivos.

La empresa no tiene establecido la estructura organizacional, no define formalmente los manuales administrativos (De Funciones, De Bienvenida); ya que, únicamente se explica las actividades a cada trabajador; y, el proceso de reclutamiento y selección del personal es realizado empíricamente por parte del gerente.

La comunicación en la empresa es de tipo verbal y considerada muy buena, existen incentivos al personal a pesar de no tener un plan de motivación, no se realiza capacitaciones, la toma de decisiones en la parte operativa se realizan con la participación de los trabajadores.

Las actividades que realiza la empresa son controladas empíricamente a cargo del Gerente, no se realizan llamados de atención formal al personal y no se efectúan evaluaciones de desempeño.

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

### JIMENEZ & JIMENEZ

En este apartado se describen el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas dirigidas a los cuatro (4) miembros de la empresa, para ello se procedió con la tabulación de los datos recopilados, mediante la aplicación de la estadística descriptiva, posterior a esto se obtuvo el porcentual de cada variable con el fin de obtener los valores respectivos. Para el cálculo del valor porcentual, se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Valor Porcentual} = \text{Frecuencia de la Variable} * 100 / \text{N}^{\circ} \text{ de encuestados.}$$

#### 1. ¿Cuál es el grado máximo de estudio?

*Tabla 3*

*Nivel de Instrucción del Personal de la Empresa*

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Educación General Básica	1	25%
Bachillerato	2	50%
Tercer nivel	1	25%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** considerando los resultados obtenidos de la población objetivo, el 50% manifestó que tiene nivel de instrucción bachillerato, el 25% es de instrucción de educación general básica y el otro 25% es de tercer nivel.

**Interpretación:** la información recolectada representa que la organización cuenta con personal de un nivel de instrucción buena por lo que garantiza el buen servicio que brinda la empresa y que el personal puede realizar sus actividades sin ningún problema.

## 2. ¿Qué tiempo labora usted en la empresa?

**Tabla 4**

*Tiempo que Lleva Laborando en la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Menos de un año	1	25%
Un año	0	0%
Dos años	2	50%
Tres años	1	25%
Más de tres años	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** según los resultados obtenidos, el 50% manifestó que lleva laborando en la empresa dos años, el 25% menos de un año y el otro 25% tres años.

**Interpretación:** la información revela que la empresa posee mayormente personal con experiencia y eso significa que conocen muy bien el funcionamiento de la misma, se encuentra familiarizados con todas las funciones que se realiza y garantiza el servicio de la organización.

### 3. ¿Cuál es el cargo que desempeña?

**Tabla 5**

*Cargo que Desempeña en la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Contador/a	1	25%
Secretaria/o	1	25%
Vendedor/a	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ &JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** a partir de los resultados obtenidos, el 50% desempeña el cargo de vendedor en la empresa, el 25% desempeña el cargo de secretaria el otro 25% el cargo de contadora.

**Interpretación:** la información revela que la empresa cuenta con poco personal por lo que les corresponde realizar diversas funciones que no forman parte de su cargo en la empresa.

## PLANEACIÓN

### 4. ¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?

**Tabla 6**

*Conocimiento de la Misión y Visión de la Empresa*

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ &JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** según los resultados obtenidos de la población objetivo, el 100% manifestó que no tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa.

**Interpretación:** la información recolectada es de suma importancia para la investigación porque demuestra que la empresa no posee elementos fundamentales de la filosofía empresarial y con ello da un indicio de la inadecuada planificación; como consecuencia existe el desconocimiento de los miembros de lo que es y hacia dónde quiere llegar la organización.

**5. ¿Usted conoce las políticas, reglamentos y valores de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ?**

*Tabla 7*

*Conocimiento de las Políticas, Reglamentos y Valores de la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** considerando la población objetivo el 100% manifestó que no tiene conocimiento de políticas, reglamentos y valores de la empresa.

**Interpretación:** a partir de información mencionada se evidencia que la empresa no cuenta con un encargado de plasmar las políticas, reglamentos y valores de la empresa y eso puede afectar al buen el clima organizacional.

**6. ¿Conoce usted el reglamento interno de la organización?**

**Tabla 8**

*Conocimiento del Reglamento Interno de la Organización*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** según los resultados obtenido el 100% manifestó que no conocen el reglamento interno de la empresa.

**Interpretación:** se demuestra que la empresa no cuenta con un reglamento interno formalmente definido y plasmado en un documento para que guíen la correcta conducta de sus colaboradores y no ocasione conflictos laborales en la organización.

**7. ¿Conoce usted si se aplica algún método de planificación en la empresa?**

**Tabla 9**

*Planificación que se Implementa en la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** considerando los resultados obtenidos el 75% no conoce si se aplica un método de planificación y el 25% conoce que se aplica un método de planificación.

**Interpretación:** se demuestra que la empresa no implementa una planificación formal que sea de conocimiento de todos sus colaboradores y como consecuencia existe el desconocimiento mayoritario de todos sus miembros y refleja la poca o nula comunicación con respecto a la planificación de la organización.

**8. ¿Las funciones que usted desarrolla están orientadas a cumplir con los objetivos generales de la empresa?**

**Tabla 10**

*Funciones Orientadas a Cumplir los Objetivos de la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ &JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** según los resultados de la población objetivo el 100% manifestó que las funciones que desarrollan están orientadas a cumplir los objetivos de la empresa.

**Interpretación:** La información mencionada refleja que los miembros de la empresa conocen los objetivos que desean alcanzar a corto plazo a pesar de no tener un documento por escrito; con ellos se demuestra que existe buena comunicación por parte del gerente con sus empleados.

**9. ¿Se realiza una planificación previa al inicio de labores?**

**Tabla 11**

*Existencia de la Planificación Previa a las Actividades*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	2	50%
NO	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** considerando los resultados obtenidos el 50% manifestó que sus actividades son planificadas previas a ejecución y el otro 50% que no existe planificación previa para desarrollarlas.

**Interpretación:** la información revela que la empresa no planifica sus actividades de manera formal y regular para todos sus miembros; es decir solo se realiza planificación previa a las actividades a los trabajadores directos del gerente general y esto causa desconocimiento que puede repercutir en la eficiencia de las actividades.

## **ORGANIZACIÓN**

### **10. ¿Conoce si la empresa conoce si cuenta con un organigrama?**

*Tabla 12*

*Conocimiento del Organigrama de la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** según los resultados obtenidos el 100% manifestó que la empresa no cuenta con un organigrama.

**Interpretación:** la información demuestra que no hay un organigrama que permita conocer cómo se estructura la empresa, la relación entre los departamentos, cómo se integran los departamentos, cuál es la línea de autoridad; entre las funciones más relevantes; es decir, la empresa no se encuentra organizada correctamente.

**11. ¿Usted tiene un manual de funciones para desempeñar sus actividades?**

**Tabla 13**

*Conocimiento del Manual de Funciones en la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** el 100% de la población objetivo manifestó que no poseen un manual de funciones para desempeñar las actividades en la empresa.

**Interpretación:** A partir de la información mencionada se puede concluir que la empresa no posee manuales de funciones para sus trabajadores; por lo cual puede causar la duplicidad de funciones, desconocimiento de sus responsabilidades, entre otras consecuencias.

**12. ¿Usted conoce que manuales administrativos posee la empresa?**

**Tabla 14**

*Conocimiento de Manuales Administrativos en la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Manuales de funciones	0	0%
Manuales de bienvenida	0	0%
Manuales de procedimientos	0	0%
Manuales de flujogramas de procesos	0	0%
Ninguno	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** Según los resultados obtenido el 100% manifestó que no conocen ningun manual de administrativo en la empresa.

**Interpretación:** Se puede evidenciar que en la empresa no existen manuales administrativos para sus miembros; lo cual puede desencadenar el desperdicio de recursos para la organización.

**13. ¿Considera que las funciones que realiza están acorde a los conocimientos, habilidades y destrezas que usted posee?**

**Tabla 15**

*Funciones Acorde a Conocimientos, Habilidades y Destrezas*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	75%
NO	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ &JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** de acuerdo con los resultados obtenido el 75% de la población objetivo manifestó que sus funciones están acorde a sus conocimientos, habilidades y destrezas y el 25% manifestó lo contrario; es decir, no se encuentran acorde.

**Interpretación:** Se puede evidenciar que la mayor parte de los miembros de la empresa están conformes en sus puestos de trabajo y esto es favorable para la empresa porque cumplen sus funciones de manera eficiente y la empresa puede llegar a ser más productiva.

## DIRECCIÓN

### 14. ¿Cómo considera la comunicación que existe dentro de la empresa?

**Tabla 16**

*Comunicación en la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	1	25%
Muy buena	2	50%
Buena	1	25%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** de acuerdo con los resultados el 50% de la población objetivo manifestó que la comunicación en la empresa es Muy Buena, el 25% considera que es Excelente y el otro 25% manifestó que es Buena.

**Interpretación:** la comunicación en la empresa es considerada Buena según los resultados y esto favorece a la empresa; debido a que si existe una adecuada comunicación permite resolver cualquier inquietud de los miembros y crea un ambiente laboral favorable.

**15. ¿Cómo considera el clima organizacional entre miembros de la empresa?**

**Tabla 17**

*Clima Organizacional en la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy bueno	1	25%
Bueno	3	75%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** el 75% de la población objetivo manifestó que el clima organizacional en la empresa es Bueno el 25% considera que es Muy Bueno.

**Interpretación:** el clima organizacional es un factor muy importante para lograr alcanzar con los objetivos organizacionales y en la empresa en estudio es considerado Bueno, esto es favorable para la organización porque significa que sus miembros se sientan a gusto en su lugar de trabajo y puedan desarrollar sus actividades sin inconvenientes.

**16. ¿Conoce si existe un plan de capacitaciones para los trabajadores?**

**Tabla 18**

*Conocimiento de un Plan de Capacitación en la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** según la población objetivo el 100% manifestó que no conocen de la existencia del plan de capacitación para los trabajadores.

**Interpretación:** los resultados representan que la empresa no cuenta con un plan para capacitar a sus miembros; mismo que contribuirá a mejorar la eficiencia de sus trabajadores y con esto lograr alcanzar altos índices de productividad.

**17. ¿Ha recibido o recibe usted por parte de los directivos algún tipo de motivación por su trabajo desempeñado?**

**Tabla 19**

*Motivación en el Trabajo por Parte de los Directivos de la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	75%
NO	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ &JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** según los resultados obtenido el 75% manifestó que si reciben motivación económica y emocional por parte del directivo de la empresa y el 25% no recibe ningún tipo de motivación por el cumplimiento de sus actividades.

**Interpretación:** la información mencionada representa que la mayor parte de los miembros de la empresa si tienen motivación para desempeñar sus actividades, mientras tanto la falta de motivación al resto del personal puede ser por no cumplir eficientemente con su trabajo o por ser nuevo miembro de la organización.

**18. ¿Considera usted que su jefe inmediato es un buen líder?**

**Tabla 20**

*El Jefe Inmediato Superior es un Líder*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** según los resultados obtenidos el 100% considera que su jefe inmediato superior es un buen líder en la gestión que realiza en la empresa.

**Interpretación:** los resultados significan que el jefe inmediato superior realiza una adecuada gestión e inspira a todo su equipo de trabajo a lograr su meta en común, direccionando todos los esfuerzos para que la organización se dirija al rumbo correcto.

**19. ¿Qué clase de líder lo considera a su jefe inmediato?**

**Tabla 21**

*Clase de Líder que Considera a su Jefe Inmediato*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Líder Autócrata	0	0%
Líder Burocrático	0	0%
Líder Democrático	4	100%
Líder Liberal	0	0%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** Según la población objetivo el 100% manifestó que el jefe inmediato superior emplea el liderazgo democrático en sus actividades.

**Interpretación:** Los resultados reflejan que al utilizar el estilo de liderazgo democrático en la empresa crea un mejor ambiente laboral; ya que, considera la opinión de los miembros para tomar decisiones y con esto crea mayor compromiso con la empresa.

**20. ¿Los directivos toman en consideración su opinión para la toma de decisiones?**

**Tabla 22**

*Se Considera la Opinión de los Miembros de la Empresa para la Toma de Decisiones*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	4	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** considerando los resultados obtenidos el 100% manifestó que se considera su opinión para tomar las decisiones en la empresa.

**Interpretación:** la información significa que la gestión del líder es una buena ventaja para la empresa porque con la participación de los empleados en la toma de decisiones y conocer sus diferentes puntos de vista se crea un mayor compromiso organizacional e involucramiento directo.

## **CONTROL**

### **21. ¿Las actividades que usted realiza son controladas?**

**Tabla 23**

*Existencia de Control en las Actividades que se Realiza en la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	2	50%
NO	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ &JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** según los resultados de la población objetivo el 50% manifestó que sus actividades son controladas por el gerente de la empresa y el otro 50% que no controlan sus actividades.

**Interpretación:** a partir de la información mencionada se evidencia que no todas las actividades en la empresa se controlan con regularidad porque no hay un encargado que cumpla con esta función.

**22. Si su respuesta fue afirmativa. ¿Qué tipos de controles se realiza para verificar que el trabajo se esté realizado según lo planificado?**

**Tabla 24**

*Tipos de Controles que se Realiza en la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Controles previos	0	0%
Controles recurrentes	2	100%
Controles posteriores	0	0%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** considerando los resultados de la población a quién se controla sus actividades, el 100% considera que se aplica un control recurrente en sus funciones.

**Interpretación:** la información refleja que la empresa controla las actividades en todo el proceso que se realizan; esto no permite errores y conlleva la utilización de tiempo completo de un representante, por eso la necesidad de controlar todas las actividades de la empresa y designar a un encargado.

**23. ¿Cuándo el personal no realiza sus actividades según lo planificado, conoce que medidas de corrección toma la empresa?**

**Tabla 25**

*Medidas de Corrección que Utiliza la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	75%
NO	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ &JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** el 75% de la población objetivo manifestó que cuando no se cumple con las actividades planificadas se procede a realizar un llamado de atención por parte del Gerente de la empresa y el 25% desconoce las medidas de corrección que se aplican en la organización.

**Interpretación:** la información significa que la organización a pesar de realizar un llamado de atención a sus miembros por no cumplir lo planificado, no posee un documento que sea de conocimiento de todos acerca de las sanciones que pueden existir en la empresa y así poder evitar sus consecuencias.

**24. ¿Se realizan evaluaciones al personal?**

**Tabla 26**

*Realización de Evaluaciones al Personal de la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	1	25%
NO	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** el 75% de la población objetivo manifestó que no se realizan evaluaciones en la empresa y el 25% afirma que si le aplicó evaluaciones de desempeño en la empresa.

**Interpretación:** la información refleja que la empresa no cuenta con ningun programa de evaluación para el personal, por lo que únicamente se controla el desenvolvimiento del nuevo personal que ingresa a la empresa.

**25. Considerando que el Proceso Administrativo es planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades para alcanzar los objetivos planteados. ¿Considera que la empresa lleva a cabo un adecuado proceso administrativo?**

*Tabla 27*

*La Empresa Realiza un Adecuado Proceso Administrativo*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0%
NO	4	100%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** considerando a la población objetivo el 100% manifestó que no se realizan un adecuado proceso administrativo en la empresa JIMENEZ & JIMENEZ.

**Interpretación:** la información significa la empresa no aplica un adecuado proceso administrativo que guie su correcto funcionamiento, a pesar de realizar ciertas etapas de manera empírica no contribuye de manera eficiente y puede ser un factor de amenaza para la sostenibilidad de la empresa en el futuro.

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

Finalmente, en la investigación se aplicó 40 encuestas dirigidas a los clientes externos de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ con el objetivo de recolectar información para sustentar mediante el análisis y la interpretación de los datos cómo se aplica el proceso administrativo en la empresa.

En el diseño del modelo de la encuesta se consideró preguntas cerradas, de opción múltiple y abiertas; todas referentes a las siguientes fases del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control.

### 1. ¿Usted ha observado la misión y visión en las instalaciones de la empresa?

*Tabla 28*

*Observación de la Misión y Visión en las Instalaciones de la Empresa*

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	30%
NO	28	70%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** información recolectada de las encuestas Aplicadas al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** según los resultados obtenido el 70% manifestó que no ha observado la misión y visión de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ en sus instalaciones y el 30% afirma que si ha evidenciado en la organización

**Interpretación:** la información representa que la población objetivo no ha observado la misión y visión de las instalaciones de la empresa y con ello se sustenta la información obtenida de los clientes internos y el gerente; a pesar de que un porcentaje de los resultados afirmaron que si han observado estos elementos y pueden ser a causa del desconocimiento de su concepto.

**2. ¿Considera que las actividades de la empresa son producto de una adecuada gestión administrativa?**

**Tabla 29**

*Las Actividades que se Realizan en la Empresa son Producto de una Planificación Previa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	16	40%
NO	24	60%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Información recolectada de Encuestas Web Aplicadas a clientes de la empresa JIMENEZ &JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** el 60% de la población objetivo manifestó que las actividades que se realizan en la empresa no son producto de una planificación previa y el 40% afirma que las actividades se planifican previamente para realizarlas en la organización.

**Interpretación:** los datos significan que las actividades que realiza la empresa no son producto de una planificación previa debido que en algunas ocasiones existen impuntualidad en la entrega de los pedidos

### 3. ¿Usted considera que la atención de la empresa es?

**Tabla 30**

*Atención al Cliente que Brinda la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	10	25%
Muy buena	13	32,5%
Buena	6	15%
Regular	3	7,5%
Deficiente	8	20%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Información recolectada de Encuestas Web Aplicadas a clientes de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** según los resultados obtenidos el 32,5% manifestó que la atención al cliente es Muy Buena, el 25% consideró que es Excelente, el 20% afirmó que es Deficiente, el 15% manifestó que es Buena y el 7,5% restante considera que la atención al cliente es Regular en la empresa.

**Interpretación:** la información significa que la atención al cliente que brinda la empresa tiene una buena aceptación de parte de los clientes; es decir, que se encuentran parcialmente satisfechos a pesar de que existe descontento de ciertos encuestados que puede ser a causa del poco personal que hay en la empresa.

**4. ¿Considera que el ciclo de atención de la empresa es:**

**Tabla 31**

*Tiempo de Demora que Brinda la Empresa desde la Recepción del Pedido hasta la Entrega*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Rápido	17	42,5%
Regular	12	30%
Lento	11	27,5%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Información recolectada de Encuestas Web Aplicadas a clientes de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** según la población objetivo el 42,5% manifestó que el tiempo de demora que le brinda la empresa desde la recepción del pedido hasta su entrega es Rápido, el 30% afirmó que es Regular y el 27,5% restante considera que es Lento el tiempo de demora que brinda la empresa.

**Interpretación:** la información representa que los clientes se encuentran satisfechos con el tiempo de demora que brinda la empresa en la entrega de su pedido; sin embargo, gran parte de los clientes no lo están y consideran que existe poco personal designado para distribuir los productos en todo el cantón Zaruma.

5. ¿Considera que las instalaciones de la empresa son adecuadas?

**Tabla 32**

*Instalaciones de la Empresa Reúnen las Condiciones para Satisfacer la Demanda*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	17	42,5%
NO	23	57,5%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Información recolectada de Encuestas Web Aplicadas a clientes de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** el 57,5% de los resultados obtenidos manifestó que las instalaciones de la empresa no reúnen las condiciones necesarias para satisfacer las necesidades de la demanda y el 42,5% considera que las instalaciones si cumplen con las condiciones necesarias.

**Interpretación:** la información significa que las instalaciones no cumplen con las condiciones necesarias para satisfacer las necesidades de la demanda debido a que el local de funcionamiento de la empresa es pequeño para brindar la atención al cliente, para almacenar los productos que ofrecen y para mostrar con claridad todos los productos.

**6. ¿Considera que los funcionarios de la empresa están capacitados para las funciones que ejecutan?**

**Tabla 33**

*Funciones del Personal Están Acorde a sus Conocimientos, Habilidades y Destrezas*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	27	67,5%
NO	13	32,5%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Información recolectada de Encuestas Web Aplicadas a clientes de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** según los resultados obtenido el 67,5% afirmó que las funciones que realiza el personal de la empresa están acorde a sus conocimiento, habilidades y destrezas y el 32,5% considera que las funciones que realizan no están acordes.

**Interpretación:** la información representa que cada función que cumple el personal de la empresa si están acorde a sus conocimiento, habilidades y destrezas porque realizan su trabajo sin inconvenientes.

**7. ¿Usted considera que el proceder del personal de la empresa es el adecuado?**

**Tabla 34**

*Personal de la Empresa Realiza sus Actividades con Responsabilidad*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	27	67,5%
NO	13	32,5%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Información recolectada de Encuestas Web Aplicadas a clientes de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** según los resultados obtenidos el 67,5% consideró que el personal de la empresa realiza sus actividades con responsabilidad y el 32,5% afirmó que no existe responsabilidad en las funciones que desempeñan.

**Interpretación:** la información reveló que la mayor parte de la población objetivo considera que el personal realiza las funciones con responsabilidad; aunque no por completo por el tiempo de demora en la entrega de los productos.

**8. ¿Considera que la comunicación que existe dentro de la empresa es:**

**Tabla 35**

*Comunicación que Existe en la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	7	17,5%
Muy buena	12	30%
Buena	12	30%
Regular	0	0%
Deficiente	9	22,5%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Información recolectada de Encuestas Web Aplicadas a clientes de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** el 30% de los resultados obtenidos manifestó que la comunicación en la empresa es Muy Buena, el 30% consideró que es Buena, el 22,5% afirmó que es Deficiente y el 17,5% manifestó que es Excelente.

**Interpretación:** la información significa que la mayoría de los encuestados no ve inconvenientes en la empresa con respecto a la comunicación que existe en la empresa.

**9. ¿Qué recomendaría a la empresa para que ofrezca un mejor servicio a los diferentes clientes que utilizan los productos y servicios?**

**Tabla 36**

*Recomendaciones para Ofrecer un Mejor Servicio en la Empresa*

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Publicidad en redes sociales y medios de comunicación	14	35%
Espacio más grande para la empresa	3	7,5%
Ofrecer catálogos de todos los productos	3	7,5%
Mayor variedad de productos	4	10%
Extender la atención al cliente	1	2,5%
Atención los fines de semana	2	5%
Puntualidad en la entrega de pedidos	3	7,5%
Incrementar el personal	2	5%
Planificar las actividades	1	2,5%
Incrementar la cobertura del mercado	1	2,5%
Ninguna	6	15%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Información recolectada de Encuestas Web Aplicadas a clientes de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Análisis:** el 35% de los resultados manifiestan que exista publicidad en las redes sociales y medios de comunicación; el 10% consideró que incremente variedad de productos; el 7,5% afirmó que exista un espacio más grande para la empresa, el 7,5% recomienda un catálogo de los productos; el 7,5% afirmó que haya puntualidad en la entrega de pedidos; el 5% recomienda el incremento del personal para la distribución; el 5% consideró la atención al cliente los fines de semana; el 2,5% propuso que extiendan el horario de atención; el 2,5% que implemente la planificación de las actividades y el 2,5% manifestó que incrementen la cobertura de mercado.

**Interpretación:** la información representa que las recomendaciones más relevantes para la empresa ofrecer un mejor servicio es la publicidad en las redes sociales y medios de la localidad; un local más grande para su funcionamiento, la puntualidad en la entrega de los pedidos, entrega de catálogos sobre los productos que ofrecen; entre las más relevantes.

## 7. DISCUSIÓN

### 7.1. Generalidades de la Empresa

#### 7.1.1. Referencia Institucional

**Razón Social:** “Comercial Jiménez & Jiménez”.

**Gerente:** Ing. Enrique Jiménez Pacheco

**Dirección:** Calle Pichincha, diagonal a la Colina

#### 7.1.2. Reseña Histórica

En el cantón de Zaruma en el año 2017 nace la idea de la familia Jiménez Pacheco de crear una empresa familiar dedicada al 100% a la venta de productos de primera necesidad al por mayor y menor. Su fundador Wilson Jiménez al ver la necesidad de la localidad decide emprender esta idea de negocio junto a su hijo el Ing. Enrique Jiménez; quién es el representante de la misma; para el nombre de la empresa familiar toman como referencia sus apellidos y deciden denominarla “Comercial Jiménez & Jiménez”.

En sus inicios empezaron con una bodega pequeña y con poca demanda, en donde sus fundadores eran los únicos que ofrecían el servicio. Sin embargo, a finales del mismo año la empresa empezó a tener una gran acogida y por ello vieron la necesidad de incrementar la cartera de productos con el objetivo de satisfacer todas las necesidades de la localidad.

Tras el gran éxito en el año 2019 deciden extender las instalaciones de la empresa para entregar una mejor atención a la ciudadanía y así mismo fueron abriendo puertas a varias personas de la localidad para que trabajen en la misma.

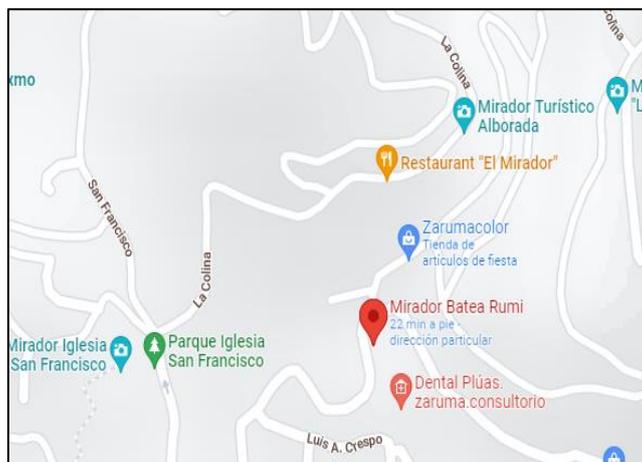
En la actualidad la empresa se ha consolidado como una empresa de renombre en el mercado local con un amplio portafolio de productos y con varios proyectos para expandirla al mercado de toda la parte alta de la Provincia de El Oro.

#### 7.1.3. Localización

La empresa se encuentra ubicada en el casco urbano del Cantón Zaruma en la Calle Pichincha, diagonal a la Colina.

## Figura 6

### Localización de la empresa



**Nota:** Adaptado de Google Maps, 2020, <https://www.google.com.ec/maps/@-3.6901201,-79.608896,189m/data=!3m1!1e3!5m2!1e1!1e4?hl=es>

## 7.2. Diagnóstico de la Situación Actual

En el diagnóstico de la situación actual de la empresa se realizará el análisis externo e interno.

### 7.2.1. Análisis Externo

Se realiza un análisis de los factores incontrolables que afecta a la empresa, para ello se elabora un **Análisis PEST**, compuesto de factores: políticos, económicos, social y tecnológico.

#### **Político**

Corresponde al factor político-legal que incide en las empresas, a través de la política de gobierno establecida en el sector comercial. Los cambios tributarios en las Pymes que especifica la Ley de Simplificación y Progresividad Tributaria disponen a los microempresarios la reducción de sus obligaciones tributarias de forma semestral, por lo cual permanecerá dentro de la inclusión en un periodo no mayor a cinco años. La creación del régimen influyó en combatir la informalidad de negocios ya existentes, por tal motivo lo primordial para los microempresarios es poder mantener la rentabilidad y aumentar la liquidez, así como también formalizar la oferta y la demanda dentro del mercado haciendo uso de los beneficios tributarios.

Mediante decreto N° 1240 emitido el 3 de febrero del año 2021 se establecen diferimientos de pagos del impuesto a la renta para las microempresas, de tal manera que se realicen las modificaciones pertinentes para la Ley de Régimen Tributario Interno, se agregan las siguientes regulaciones: las microempresas que no hayan generado utilidad sin considerar

ingresos o gastos atribuibles a las actividades excluidas del régimen durante el periodo fiscal 2020, tendrán el beneficio de cancelar el impuesto a la renta hasta el mes de noviembre del año 2021 en el caso de que no se encuentre cancelado y pagar el impuesto a renta del año 2021 de forma semestral en los meses de julio del 2021 y enero del 2022, hasta el mes de marzo del año 2022.

## **Económico**

La crisis sanitaria impactó la economía a escala nacional y mundial. En el Ecuador se tomaron medidas para contrarrestar el impacto negativo en las MiPymes otorgando créditos para mantener a flote los negocios, además de otorgar plazos extendidos para la devolución de créditos de forma mensual, trimestral y hasta semestral, según el ciclo de giro del solicitante.

Existen varias vías de acceso a un crédito, ya sean públicas o privadas, los préstamos oscilan de mínimo de \$500 a \$2.000 a máximos desde \$50.000 hasta \$25 millones, enfocados para emprendedores, microempresario y empresarios. En el país existen entidades bancarias como el Banco del Pacífico y BanEcuador, otorgan créditos con tasas de interés ajustables y convenientes, para reactivar la productividad del emprendedor y del microempresario.

BanEcuador ofrece créditos para microempresas para todas las actividades:

1. Microcrédito hasta los USD 50 hasta los 150 mil a tasas reajustables del 11,25% para producción y el 15,30% para comercio y/o servicios.

En cuanto al monto y tasas de créditos para microempresas para proyectos específicos esta:

1. Microcrédito hasta los USD 150 mil a tasas reajustables del 11,25% para producción y el 15,30% para comercio y/o servicios.
2. PYME hasta USD 1 millón a tasa reajutable del 9,76% para producción, comercio y/o servicio. (BanEcuador, 2020)

El Banco del Pacífico en su programa de Reactívale Ecuador impulsado por el Gobierno Nacional con condiciones preferenciales para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas para la reactivación productiva y protección del empleo de aquellos afectados por la emergencia sanitaria, está otorgando créditos desde los \$500 dólares a una tasa de interés del 5% con un plazo de pago de 36 meses, esto es con la finalidad de apoyar al sector empresarial. (Banco del Pacífico, 2020).

## **Social**

Los aspectos sociales como el crecimiento poblacional, el desempleo, el subempleo, la migración interna son algunos de los factores que afectan la calidad de vida de las personas en el país, a raíz de la crisis sanitaria ha tenido gran impacto en el Ecuador en términos sociales

debido a la pérdida de vidas humanas, cierre de empresas que ha provocado el crecimiento del desempleo nacional.

Según el Banco Mundial la población en el Ecuador en el año 2020 ascendió a 17.511.000 habitantes, en donde 8.823.827 habitantes corresponde a hombres y 8.819.233 habitantes corresponde a mujeres; sin embargo, con las pérdidas humanas que se ha tenido en el país se ha notado un decrecimiento de su población. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en la provincia de El Oro hay una población total de 715.751 habitantes en el año 2020, el promedio de personas por hogar es de 3,65 y en el cantón Zaruma un total de 6.677 hogares con un promedio de personas por hogar de 3,59.

El porcentaje de incremento de los hogares a escala nacional y provincial permite que las empresas que se dedican al sector comercial de artículos de primera necesidad puedan ofertar y vender sus productos en el mercado.

La migración interna en el cantón Zaruma se ha prolongado en la actualidad como consecuencia de la minería ilegal que ha generado hundimientos de escuelas y edificaciones por el mal manejo de la actividad minera.

El último acontecimiento sucedió el pasado 16 de diciembre del 2021, donde el socavón provocó el colapso de tres inmuebles en la zona urbana del cantón, evacuando con ello a 300 habitantes aproximadamente que han quedado sin su vivienda y prefiriendo migrar a cantones vecinos que brinden seguridad.

Actualmente la zona céntrica del cantón Zaruma según los informes del Servicio Nacional de Gestión de Riegos y Emergencias se encuentra en riesgo, por ello se prohíbe el ingreso a la zona afectada lo que ha causado el cierre de negocios y la migración de los habitantes, lo que representa una amenaza para la empresa .

### **Tecnológico**

La tecnología se ha convertido en una herramienta importante para las empresas, por lo que se ha registrado un alto crecimiento de equipos tecnológicos como computadoras y teléfonos móviles que permitan crear canales digitales para adaptarse a los nuevos hábitos de compra del consumidor que han adoptado por causa de la crisis sanitaria.

En el Ecuador desde el año 2019 se permite la importación de equipos tecnológicos sin aranceles; es decir sin impuestos de importación, lo que genera una mayor demanda. La difusión de la tecnología y de cambio de comportamiento de consumidores y mercados han sido el motivo para que las organizaciones prioricen más que nunca aspectos relacionados con los proceso y equipos ágiles que se adapten a los cambios del contexto.

El acceso a equipos tecnológicos y los medios digitales son autores fundamentales para el marketing de los negocios actuales, por lo que la disponibilidad en el mercado representa una gran oportunidad para la empresa y su acogida forma parte fundamental de sus estrategias.

Luego del análisis PEST a continuación, se va a considerar otros factores externos como:

### **Competencia**

Actualmente en el cantón Zaruma existen 5 competidores directos que ofrecen productos de primera necesidad al por mayor y menor como: Super Nisho, Mercatosa, Esthol, Supertienda y Cafetal 2; y, 18 competidores indirectos como son tiendas de abarrotes que ofrecen insumos en menor escala que la organización en estudio.

Sin embargo, la empresa se diferencia de las demás al brindar el servicio de entrega a domicilio a los clientes, por lo que representa una oportunidad.

### **Proveedores**

La empresa mantiene una sólida relación con proveedores de la provincia de Loja, cantón Macará y de la ciudad de Guayaquil que a lo largo de sus actividades se han destacado por ofrecer productos de alta calidad y cómodos precios para la empresa. Sin embargo, en el mercado nacional existe una variedad de proveedores que se encuentran en la provincia de El Oro y en la provincia de Guayas.

En la actualidad la empresa tiene una estable relación con los proveedores del cantón Macará y de la ciudad de Guayaquil que satisfacen los requerimientos de la empresa y es difícil de cambiarlos por otros.

### **Clientes**

Los principales clientes directos de la empresa se encuentran en la parroquia urbana del cantón Zaruma, y por medio de distribuidores que llega a clientes que se sitúan en diferentes parroquias rurales del cantón como: Sinsao, Salvias, Guizagüiña, Malvas, etc.

### 7.2.1.1. Matriz de Factores Externos

**Tabla 37**

*Matriz de Factores Externos*

OPORTUNIDADES (+)		AMENAZAS (-)	
1	Disponibilidad de créditos de instituciones financieras	1	Perdida del reconocimiento en el mercado
2	Apoyo por parte del gobierno a las microempresas	2	Alta competencia de pequeñas bodegas y puestos de mercado
3	Crecimiento de los hogares en el país	3	Incremento de precio de combustible
4	Demanda potencial en nuevos segmentos de mercado	4	Pérdida del poder adquisitivo
5	Campañas de marketing por medios digitales	5	Incertidumbre del mercado local
6	Disponibilidad de equipos tecnológicos	6	Migración interna de la población a casusa de minería ilegal
7	Incremento de la utilización de redes sociales		

**Nota:** Análisis externo

**Elaborado por:** Gloria Saca

#### **Interpretación:**

De acuerdo con los resultados obtenidos al elaborar la matriz de los factores externos analizados se puede observar que la empresa tiene amenazas que generan un riesgo para su sostenibilidad; sin embargo, también dispone de buenas oportunidades para afrontar las amenazas que se presentan.

Cada oportunidad es un apoyo de crecimiento para la empresa y ello permitirá mejorar continuamente y disminuir las amenazas que se presentan.

### 7.2.2. Análisis Interno

Describe las características de la empresa recolectadas a través de las técnicas de información aplicadas.

A través de la entrevista dirigida al gerente de la empresa se evidenció que no existe la filosofía empresarial definida como misión, visión, objetivos y valores organizaciones, no establecen el organigrama estructural de la empresa, no se ha definidos, existe una buena

comunicación, el personal se encuentra comprometido con la empresa, se realiza la entrega de incentivos al personal a pesar de no tener un plan de motivación, la toma de decisiones en la parte operativa se realizan con la participación de los trabajadores , además las actividades de la empresa son controladas empíricamente a cargo del Gerente, no se realizan llamados de atención formal al personal, no se efectúan evaluaciones de desempeño.

Con los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas al personal manifestaron que no hay una planificación de actividades, desconocen de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, tienen definido quién es su jefe inmediato, no poseen manuales de funciones, el clima organizacional lo consideran bueno, se les entrega incentivos y de vez en cuando se realizan control de actividades por parte del gerente; con la información obtenida de los clientes se constató la información obtenida y resaltaron que la empresa ofrece productos reconocidos y de calidad, además que los horarios son extendidos y resaltaron el servicio de entrega a domicilio y lo califican de bueno.

Con lo detallado anteriormente se puede concluir que el proceso administrativo que aplica la empresa Jiménez & Jiménez no es el adecuado, por lo tanto, no se lleva una correcta gestión empresarial que permita la sostenibilidad empresarial en el tiempo.

### 7.2.2.1. *Matriz de Factores Internos*

**Tabla 38**

#### *Matriz de Factores Internos*

<b>FORTALEZAS (+)</b>		<b>DEBILIDADES (-)</b>	
1	Poder de mando definido	1	La empresa no cuenta con la base filosófica (misión, visión, valores y objetivos)
2	Horarios de Atención extendidos	2	Poca publicidad
3	Buen clima organizacional	3	No respaldar información física de la empresa
4	El servicio de entrega a domicilio y transporte propio	4	Falta de un plan de capacitación
5	Personal comprometido	5	Personal de la empresa medianamente motivado

---

6	Entrada de libre acceso	6	Control empírico de las funciones
7	Precios competitivos	7	Falta de iniciativa gerencial por aplicar el Proceso Administrativo
8	Capacidad económica		

---

**Nota:** Resultados de la entrevista, encuestas y análisis interno

**Elaborado por:** Gloria Saca

### **Interpretación:**

Con la elaboración de la matriz se evidencia que el proceso administrativo que se aplica en la empresa no es el adecuado para contribuir a su sostenibilidad. Sin embargo, tiene fortalezas que le ayudarán a afrontar las debilidades que actualmente tiene la organización, cabe mencionar que cada debilidad de puede mejorar.

### 7.2.3. Matriz FODA

El análisis de la situación actual de la empresa Jiménez & Jiménez permitió la construcción de una base de datos que permitirá determinar el entorno actual de la empresa.

Para la elaboración de la matriz FODA se compone de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa que se detallaron anteriormente, luego se realiza la combinación de los factores para obtener las estrategias y posteriormente los objetivos.

**Tabla 39**

*Matriz FODA*

FORTALEZAS (+)		OPORTUNIDADES (+)	
1	Poder de mando definido	1	Disponibilidad de créditos de instituciones financieras
2	Horarios de Atención extendidos	2	Apoyo por parte del gobierno a las microempresas
3	Buen clima organizacional	3	Crecimiento de los hogares en el país
4	El servicio de entrega a domicilio y transporte propio	4	Demanda potencial en nuevos segmentos de mercado
5	Personal comprometido	5	Campañas de marketing por medios digitales
6	Entrada de libre acceso	6	Disponibilidad de equipos tecnológicos
7	Precios competitivos	7	Incremento de la utilización de redes sociales
8	Capacidad económica		
DEBILIDADES (-)		AMENAZAS (-)	
1	La empresa no cuenta con la base filosófica (misión, visión, valores y objetivos)	1	Perdida del reconocimiento en el mercado
2	Poca publicidad	2	Alta competencia de pequeñas bodegas y puestos de mercado
3	No respaldar información física de la empresa	3	Incremento de precio de combustible
4	Falta de un plan de capacitación	4	Pérdida del poder adquisitivo

5 Personal de la empresa medianamente motivado	5 Incertidumbre del mercado local
6 Control empírico de las funciones	6 Migración interna de la población a casusa de minería ilegal
7 Falta de iniciativa gerencial por aplicar el Proceso Administrativo	

**Nota:** Matriz de factores externo e internos

**Elaborado por:** Gloria Saca

Una vez construida la matriz FODA se procede al diseño de las estrategias a partir de la interrelación de sus componentes, con las Fortalezas y Oportunidades se elaboran las estrategias FO, con las Fortalezas y Amenazas se elaboran las estrategias FA, con las Debilidades y Oportunidades se diseñan las estrategias DO; y con las Debilidades y Amenazas se diseñan las estrategias DA.

#### **Estrategias FO**

- ✚ Establecer negociaciones con clientes potenciales para ampliar el segmento de mercado enfocándose en zonas geográficas aledañas (Portovelo, Piñas y Atahualpa).

#### **Estrategias FA**

- ✚ Realizar un plan promocional adquiriendo equipos tecnológicos que permitan dar a conocer los productos de la empresa.

#### **Estrategias DO**

- ✚ Diseñar la base filosófica de la empresa que permita mejorar el desempeño de la gestión administrativa de la organización.
- ✚ Elaborar los organigramas y manuales administrativos para establecer y delimitar funciones en los puestos de trabajo, con la finalidad de mantener el correcto funcionamiento de la empresa.

#### **Estrategias DA**

- ✚ Elaborar el plan de capacitación y motivación para el personal de la empresa, con el fin de mejorar el servicio frente a la competencia.

Una vez determinadas las estrategias de los componentes de la matriz FODA, se procede a elaborar los objetivos estratégicos en base a las estrategias más idóneas efectuadas de la evaluación del análisis interno y externo, permitiendo determinar objetivos estratégicos para la empresa Jiménez & Jiménez.

## Objetivos

- Ampliar el segmento de mercado estableciendo negociaciones con clientes potenciales en las zonas geográficas aledañas (Portovelo, Piñas y Atahualpa)
- Realizar un plan promocional adquiriendo equipos tecnológicos que permitan dar a conocer los productos de la empresa.
- Mantener el buen funcionamiento de la empresa elaborando organigramas y manuales administrativos para establecer y delimitar funciones en los puestos de trabajo.
- Elaborar el plan de capacitación y motivación para el personal de la empresa, con el fin de mejorar el servicio frente a la competencia.

### 7.3. Propuesta del Proceso Administrativo Para la Empresa JIMENEZ & JIMENEZ

Todas las empresas hoy en día se enfrentan a una competencia cada vez más grande y entre una de las estrategias para sobrevivir en el mercado competitivo es fomentar una adecuada gestión interna; la misma que contribuye en la situación externa de la empresa.

La presente propuesta se realiza con el fin de mejorar la gestión de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ y para ello se considera el proceso administrativo en sus cuatro fases: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Para la formulación de la propuesta del proceso administrativo se tomó en cuenta los resultados obtenidos en el análisis de la situación actual de la empresa y en base a ello se estructura de la siguiente manera:

#### **Tabla 40**

##### *Estructura de la Propuesta del Proceso Administrativo*

<b>FASES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>1. Planeación</b>	Diseño y propuesta de la misión, visión, objetivos, y valores institucionales. Elaboración del reglamento interno de la empresa.
<b>2. Organización</b>	Elaboración de organigramas Diseño del manual de funciones y manual de bienvenida. Elaboración del manual de procedimiento sobre el reclutamiento y selección del personal.
<b>3. Dirección</b>	Elaborar la propuesta de un plan de capacitación. Diseñar un plan de motivación para el personal.
<b>4. Control</b>	Propuesta de un sistema de control del personal en relación con las actividades que realiza en la organización.

Elaborado por: Gloria Saca

### 7.3.1.

### *Fase de Planeación*

#### **Objetivo**

- ✚ Diseñar la Filosofía empresarial (misión, visión, objetivos y valores) de la empresa.
- ✚ Elaborar del reglamento interno de la empresa

#### **Filosofía Empresarial**

##### **Visión**

“Para el año 2026 ser una empresa reconocida en la comercialización de productos de primera necesidad en la parte alta de la Provincia de El Oro ofreciendo productos con altos estándares de calidad y con un equipo de trabajo comprometido a satisfacer las necesidades de nuestros clientes”

##### **Misión**

“Somos una empresa dedicada a la compra y venta de productos de primera necesidad de marcas reconocidas a nivel nacional, buscando satisfacer las necesidades actuales del mercado local y las necesidades de los clientes”

En base a los resultados obtenidos se evidenció que la empresa no tiene establecido objetivos estratégicos por lo que se propone:

##### **Objetivos**

- ✚ Ampliar el segmento de mercado estableciendo negociaciones con clientes potenciales en las zonas geográficas aledañas (Portovelo, Piñas y Atahualpa)
- ✚ Realizar un plan promocional adquiriendo equipos tecnológicos que permitan dar a conocer los productos de la empresa.
- ✚ Mantener el buen funcionamiento de la empresa elaborando organigramas y manuales administrativos para establecer y delimitar funciones en los puestos de trabajo.
- ✚ Elaborar el plan de capacitación y motivación para el personal de la empresa, con el fin de mejorar el servicio frente a la competencia.

## Valores

- ✚ **Trabajo en Equipo:** promover la unión de esfuerzos y compromisos del personal con el fin de lograr los objetivos y metas planteadas
- ✚ **Calidad:** en el servicio que ofrezca la empresa.
- ✚ **Competitividad:** fomentar el ambiente laboral con el personal de la empresa proactivo, innovador y creativo.
- ✚ **Responsabilidad:** en todo momento reconocer y aceptar las consecuencias de las decisiones elegidas.
- ✚ **Honestidad:** practicar los valores morales y éticos en todas las actividades laborales.
- ✚ **Compromiso:** contar con el equipo de trabajo comprometido y capaz de asesorar de manera eficiente a nuestros clientes.

## **Reglamento Interno**

### **Tabla 41**

#### *Reglamento Interno de la Empresa*

---

## **REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA JIMENEZ & JIMENEZ**

---

### **1. Derechos de los Empleados**

---

- ✚ Todo el personal que labora dentro de las instalaciones de la empresa debe ser tratado con respeto, dignidad y ser atendido por el jefe inmediato superior, ante cualquier duda relacionada con el desempeño de su trabajo o actividades establecidas.
- ✚ El tiempo de trabajo en la empresa es regulado por el Código de Trabajo del Ecuador, con una jornada de 8 horas diarias y 40 horas semanales.
- ✚ El personal tiene derecho a participar en los cursos, incentivos y demás actividades para mejorar la eficiencia en sus funciones. Para tener derecho a incentivos, todos los empleados deberán cumplir con sus obligaciones o metas fijadas.
- ✚ El empleado tiene derecho a recibir un salario más los beneficios de ley de acuerdo con su jornada laboral.
- ✚ Las vacaciones se otorgarán de acuerdo con calendario establecido.

### **2. Prohibiciones de los Empleados**

---

- ✚ Golpear o injuriar a los clientes de la empresa, compañeros de trabajo o jefes superiores.
- ✚ Realizar actividades en organizaciones que formen parte de la competencia de la empresa.
- ✚ Recibir obsequios u otros por servicios prestados o por prestar.
- ✚ Ingerir Bebidas alcohólicas, estupefacientes o drogas durante la jornada de trabajo o en las instalaciones de la empresa.
- ✚ Utilizar el dinero de los clientes obtenido de las ventas para causas personales o ajenas a la organización.

---

**Elaborado por:** Gloria Saca

### **7.3.2. Fase de Organización**

#### **Objetivo**

-  Elaborar los organigramas para establecer los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa.
-  Diseñar los manuales de funciones y de bienvenida de la empresa.
-  Elaborar el manual de procedimientos de reclutación y selección del personal

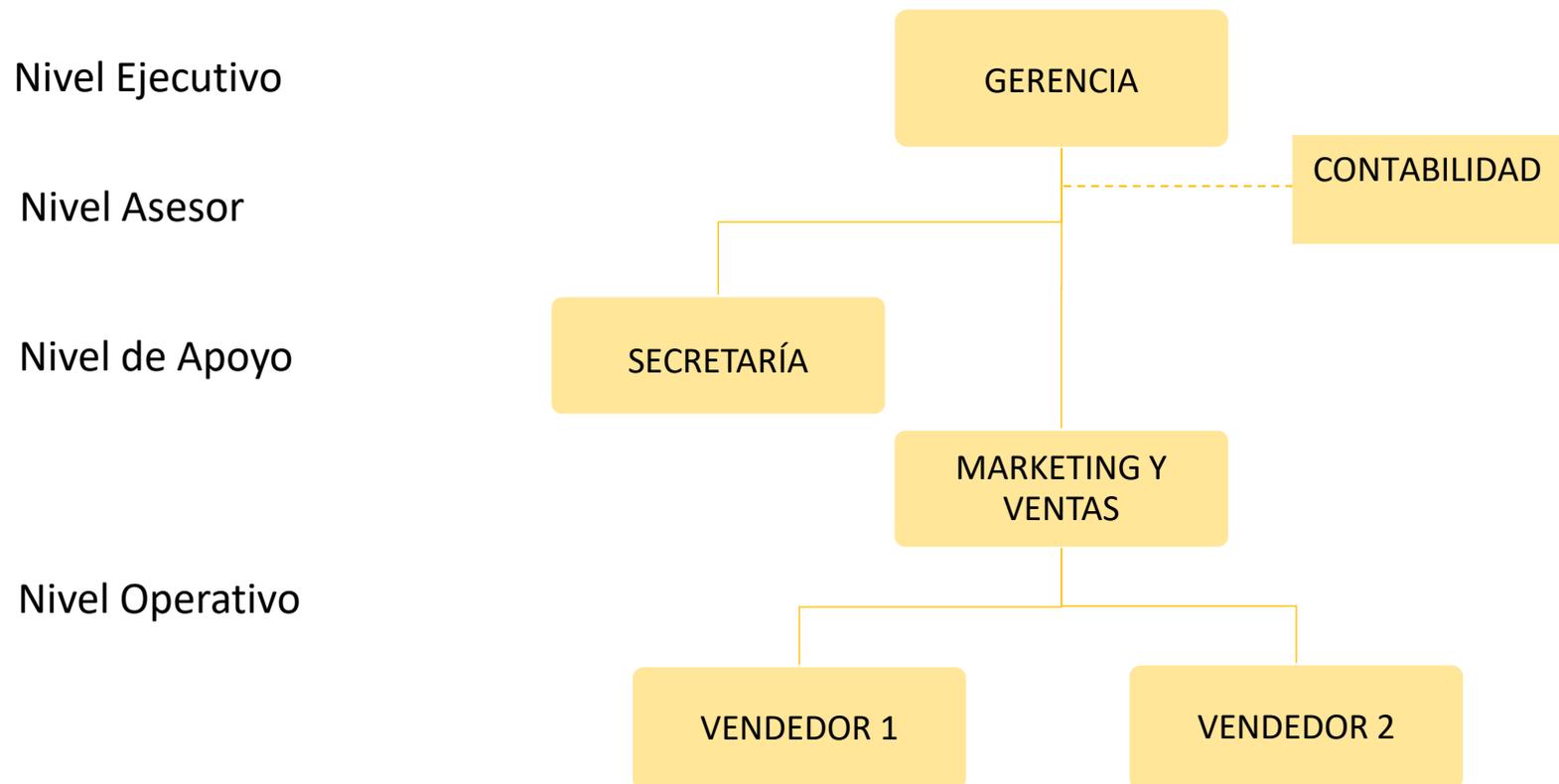
## Organigramas

### 1. Organigrama estructural

#### Figura

7

*Organigrama Estructural de la Empresa JIMENEZ & JIMENEZ*

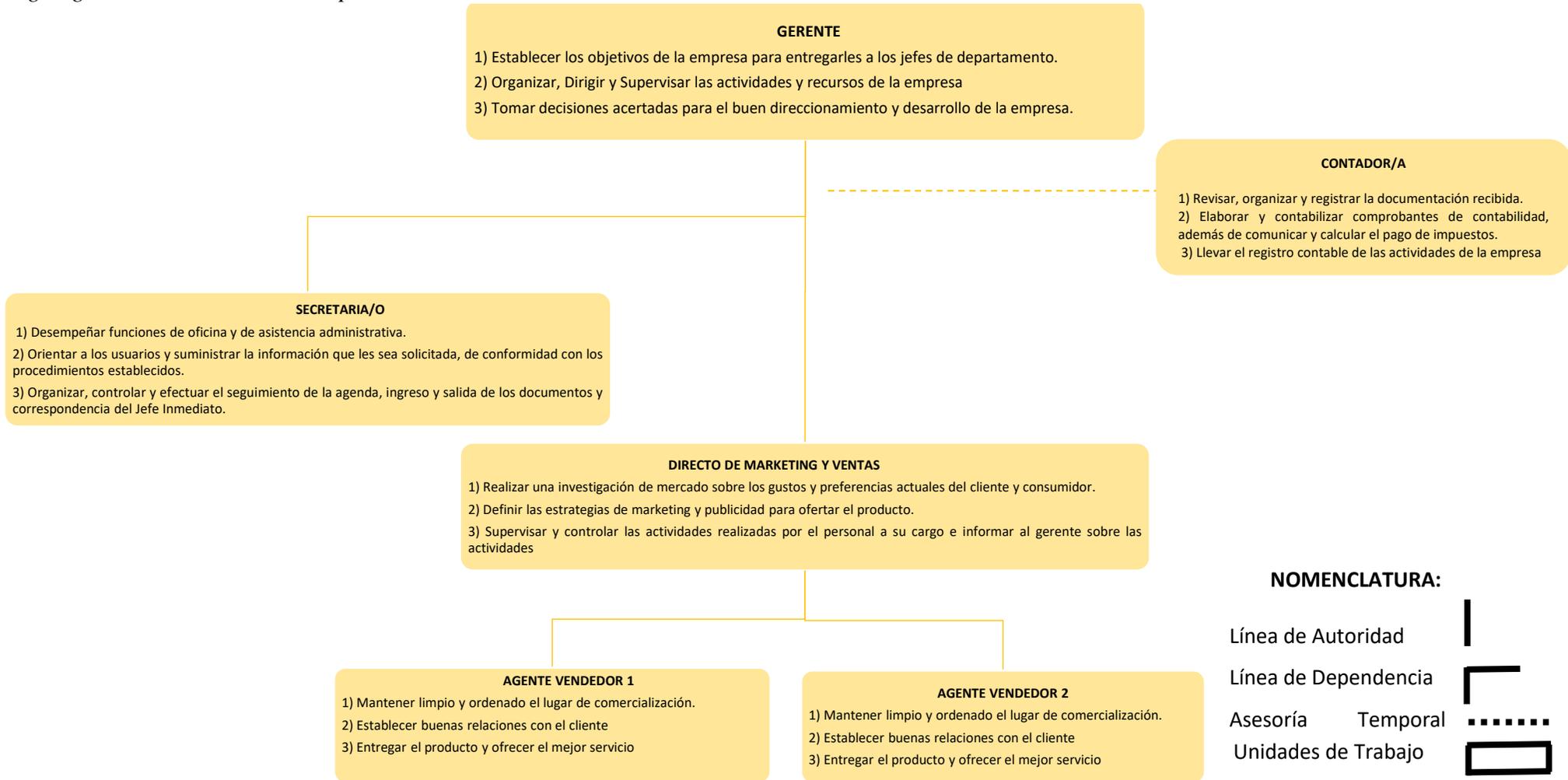


Elaborado por: Gloria Saca

## 2. Organigrama funcional

Figura 8

Organigrama Funcional de la Empresa JIMENEZ & JIMENEZ



Elaborado por: Gloria Saca

## Manuales Administrativos

### 1. Manual de Funciones

*Tabla 42*

*Manual de Funciones del Gerente*

---

**MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA JIMENEZ & JIMENEZ.**

---

**1. Identificación del Puesto**

---

<b>Nombre del puesto:</b>	Gerencia
<b>Código:</b>	JJ-001
<b>Dependencia:</b>	-
<b>Departamento:</b>	Gerencia
<b>Nivel:</b>	Ejecutivo

---

**2. Naturaleza del Puesto**

---

Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de los departamentos de la empresa para cumplir los objetivos establecidos.

---

**3. Funciones esenciales**

---

-  Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa para entregarles a los jefes de departamento, y que estos los ejecuten y cumplan en cada uno de ellos.
-  Organizar las actividades y recursos de la empresa
-  Dirigir la empresa con responsabilidad.
-  Controlar las actividades planificadas y supervisar el desempeño de cada uno de los departamentos de la empresa.
-  Tomar decisiones acertadas para el buen direccionamiento y desarrollo de la empresa.

---

**4. Requisitos mínimos del Puesto**

---

<b>Formación:</b>	Estudios superiores universitarios o técnicos Título en Administración de Empresas o a fines Estudio complementario (computación, comercialización o ventas).
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año de experiencia profesional relacionadas.

---

Elaborado por: Gloria Saca

**Tabla 43**

*Manual de Funciones de Secretaria/o*

---

**MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA JIMENEZ & JIMENEZ.**

---

**1. Identificación del Puesto**

---

<b>Nombre del Puesto:</b>	Secretaría
<b>Código:</b>	JJ-002
<b>Dependencia:</b>	Gerencia
<b>Departamento:</b>	Administrativo
<b>Nivel:</b>	Apoyo

---

**2. Naturaleza del Puesto**

---

Realiza actividades de apoyo en el área asignada de acuerdo con las instrucciones del jefe inmediato y las normas vigentes sobre los procesos que se desarrollan en cada dependencia

---

**3. Funciones esenciales**

---

-  Desempeñar funciones de oficina y de asistencia administrativa encaminadas a facilitar el desarrollo y ejecución de las actividades del área de desempeño.
-  Orientar a los usuarios y suministrar la información que les sea solicitada, de conformidad con los procedimientos establecidos.
-  Organizar, controlar y efectuar el seguimiento de la agenda, ingreso y salida de los documentos y correspondencia del despacho del Jefe Inmediato.

---

**4. Requisitos mínimos del Puesto**

---

<b>Formación:</b>	Estudios superiores universitarios o técnicos
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año de experiencia en el puesto

---

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Tabla 42**

*Manual de Funciones de Contador*

<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA JIMENEZ &amp; JIMENEZ.</b>	
<b>1. Identificación del Puesto</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Contadora
<b>Código:</b>	JJ-002
<b>Dependencia:</b>	Gerencia
<b>Departamento:</b>	-
<b>Nivel:</b>	Asesor
<b>2. Naturaleza del Puesto</b>	
Realiza actividades de apoyo en el área asignada de acuerdo con las instrucciones del jefe inmediato y las normas vigentes sobre los procesos que se desarrollan en cada dependencia	
<b>3. Funciones esenciales</b>	
 Desempeñar funciones de oficina y de asistencia administrativa encaminadas a facilitar el desarrollo y ejecución de las actividades del área de desempeño.	
 Orientar a los usuarios y suministrar la información que les sea solicitada, de conformidad con los procedimientos establecidos.	
 Organizar, controlar y efectuar el seguimiento de la agenda, ingreso y salida de los documentos y correspondencia del despacho del Jefe Inmediato.	
 Revisar, organizar y clasificar la documentación recibida en el departamento Contable.	
 Realizar y contabilizar comprobantes de egreso, registro de notas de contabilidad, además de realizar un análisis y conciliación de cuentas.	
 Liquidar la nómina mensualmente	
 Las demás que le sean asignadas según la naturaleza de su cargo, por su jefe inmediato.	
<b>4. Requisitos mínimos del Puesto</b>	
<b>Formación:</b>	Título de Contador público
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año de experiencia en el puesto
<b>Elaborado por:</b> Gloria Saca	

**Tabla 43**

*Manual de Funciones del Director de Marketing Ventas*

---

**MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA JIMENEZ & JIMENEZ.**

---

**1. Identificación del Puesto**

<b>Nombre del Puesto:</b>	Dirección de Marketing y Ventas
<b>Código:</b>	JJ-003
<b>Dependencia:</b>	Gerencia
<b>Departamento:</b>	Marketing
<b>Nivel:</b>	Apoyo

---

**2. Naturaleza del Puesto**

Diseñar e implementar un plan de marketing para la empresa, además de dirigir y controlar al personal a su cargo.

---

**3. Funciones esenciales**

-  Realizar una investigación de mercado sobre los gustos y preferencias actuales del cliente y consumidor.
-  Definir las estrategias de marketing y publicidad para ofertar el producto.
-  Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, optimizando recursos.
-  Planificar las actividades de comercialización del producto.
-  Supervisar y controlar las actividades realizadas por el personal a su cargo
-  Informar al gerente sobre los procesos que se realizan dentro de su departamento.

---

**4. Requisitos mínimos del Puesto**

<b>Formación:</b>	Estudios de nivel superior universitario Título de Ingeniero o Licenciado en Administración de Empresas
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año de experiencia en actividades similares

---

**Elaborado por:** Gloria Saca

**Tabla 44**

*Manual de Funciones del Vendedor*

---

**MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA JIMENEZ & JIMENEZ**

---

**1. Identificación del Puesto**

---

<b>Nombre del Puesto:</b>	Vendedor
<b>Código:</b>	JJ-004
<b>Dependencia:</b>	Gerencia
<b>Departamento:</b>	Ventas
<b>Nivel:</b>	Operativo

---

**2. Naturaleza del Puesto**

---

Encargado de atender y mantener una buena relación con los clientes, y comercializar el producto.

---

**3. Funciones esenciales**

---

-  Mantener limpio y ordenado el lugar de ventas.
-  Establecer buenas relaciones con el cliente
-  Elaborar planes de venta
-  Entregar el producto y ofrecer el mejor servicio
-  Realizar informes sobre las ventas realizadas en el día
-  Demás actividades designadas por su jefe inmediato.

---

**4. Requisitos mínimos del Puesto**

---

<b>Formación:</b>	Estudio de nivel medio o superior Título de bachiller en cualquier rama
<b>Experiencia:</b>	Sin experiencia

---

**Elaborado por:** Gloria Saca

## **2. Manual de Bienvenida**

### **CARTA DE BIENVENIDA**

Nuestro equipo de trabajo de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ extiende un cordial saludo y augura de muchos éxitos en esta nueva etapa profesional que esperamos sea lo más fructífera posible.

Desde Gerencia buscamos facilitar la integración de nuestros nuevos colaboradores, transmitiéndoles información organizacional básica y relevante que permitirá conocer quiénes somos y qué hacemos; además de información importante que te permitirá familiarizarte en tus primeros días con nosotros.

A través de la entrega de este manual esperamos ayude en tú proceso de adaptación en la empresa y sirva cómo introducción que permita conocer nuestra empresa.

Buscamos alcanzar contigo la EXCELENCIA en esta nueva etapa que empezamos juntos.

***¡Bienvenido!***

***Ing. Enrique Jiménez***

***GERENTE***

## **NUESTRA HISTORIA**

### **COMERCIAL JIMENEZ & JIMENEZ**

En el cantón de Zaruma en el año 2017 nace la idea de la familia Jiménez Pacheco de crear una empresa familiar dedicada al 100% a la venta de productos de primera necesidad al por mayor y menor. Su fundador Wilson Jiménez al ver la necesidad de la localidad decide emprender esta idea de negocio junto a su hijo el Ing. Wilson Jiménez; quién es el representante de la misma; para el nombre de la empresa familiar toman como referencia sus apellidos y deciden denominarla “COMERCIAL JIMENEZ & JIMENEZ”.

En sus inicios empezaron con una bodega pequeña y con poca demanda, en donde sus fundadores eran los únicos que ofrecían el servicio. Sin embargo, a finales del mismo año la empresa empezó a tener una gran acogida y por ello vieron la necesidad de incrementar la cartera de productos con el objetivo de satisfacer todas las necesidades de la localidad.

Tras el gran éxito en el año 2019 deciden extender las instalaciones de la empresa para entregar una mejor atención a la ciudadanía y así mismo fueron abriendo puertas a varias personas de la localidad para que trabajen en la misma.

En la actualidad la empresa se ha consolidado como una empresa de renombre en el mercado local con un amplio portafolio de productos y con varios proyectos para expandirla al mercado de toda la parte alta de la Provincia de El Oro.

## **NUESTRA FILOSOFÍA**

### **Visión**

“Para el año 2026 ser la empresa líder en la comercialización de productos de primera necesidad en la zona alta de la Provincia de El Oro ofreciendo productos de calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindando una atención de calidad”

### **Misión**

“Somos una empresa dedicada a la compra y venta de productos de primera necesidad de calidad con reconocimiento a nivel nacional, que buscan satisfacer las necesidades actuales del mercado local buscando siempre el bienestar común”

### **Objetivos**

-  Ampliar el segmento de mercado estableciendo negociaciones con clientes potenciales en las zonas geográficas aledañas (Portovelo, Piñas y Atahualpa)
-  Realizar un plan promocional adquiriendo equipos tecnológicos que permitan dar a conocer los productos de la empresa.
-  Mantener el buen funcionamiento de la empresa elaborando organigramas y manuales administrativos para establecer y delimitar funciones en los puestos de trabajo.
-  Elaborar el plan de capacitación y motivación para el personal de la empresa, con el fin de mejorar el servicio frente a la competencia.

### **Valores**

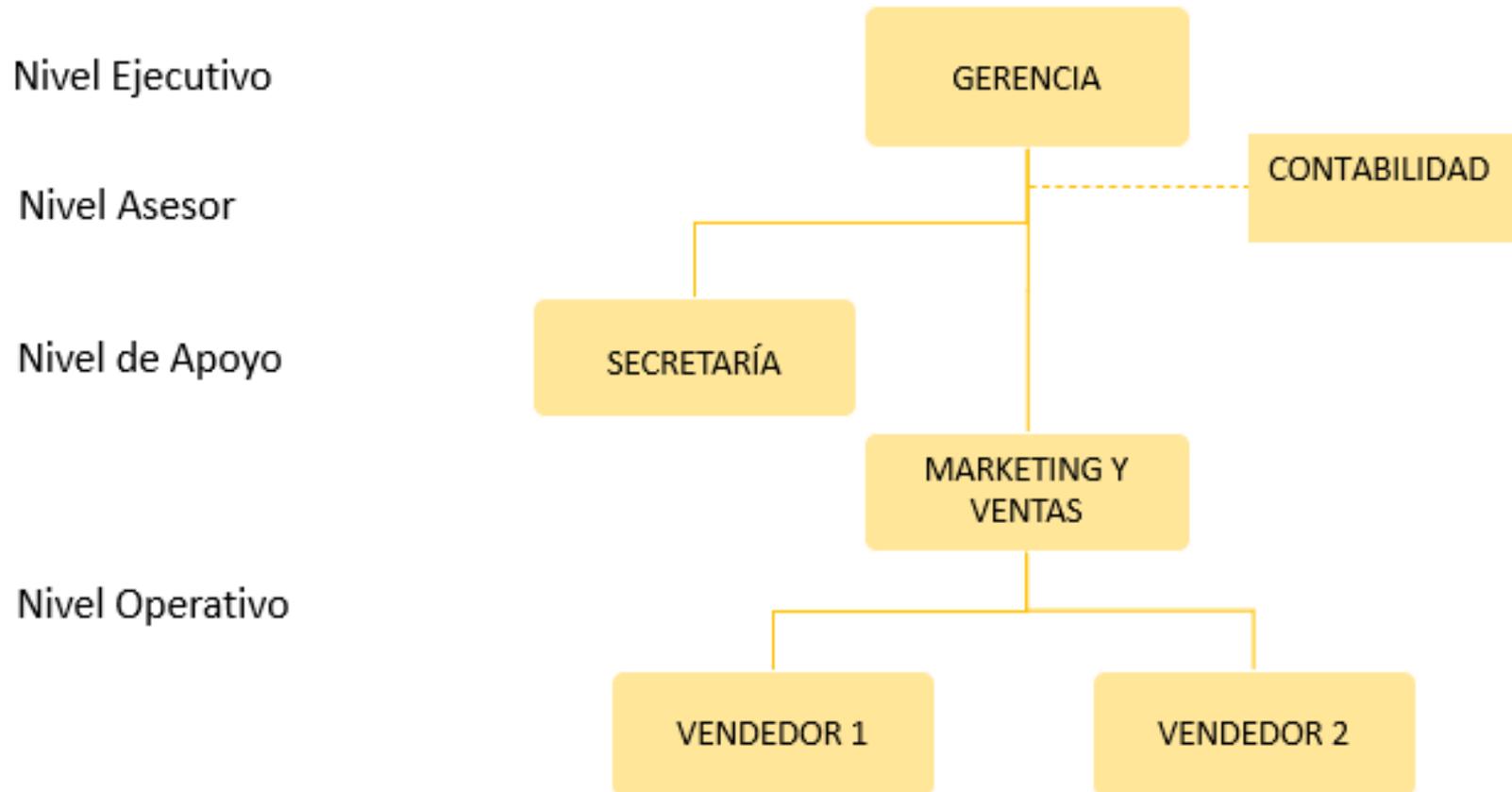
-  Trabajo en Equipo
-  Calidad
-  Competitividad
-  Responsabilidad
-  Honestidad
-  Compromiso

## NUESTRA ORGANIZACIÓN

**Figura**

**9**

Organigrama Estructural de la Empresa JIMENEZ & JIMENEZ



Elaborado por: Gloria Saca



## MARCAS QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA

**Tabla 45**

*Marcas que Comercializa la Empresa*

<b>Producto</b>	<b>Presentación</b>
Arroz CARMIJAR Superior	
Arroz CONEJO VIEJO	Quintal
Arroz SUPER VIEJO	Arroba
Arroz SAN LUIS	Libreado
Arroz RAYA NEGRA	
Arroz COSTERITO	
Azúcar MONTERREY	Quintal
Azúcar VALDEZ	Arroba
Azúcar SAN CARLOS	Libreado
Harina SUPER 4	Saco 50 kg Saco 25 kg Saco 10 kg
Papel FAMILIA	Individual
Papel ELITE	4 rollos
Atún Isabel	
Atún Real	Individual
Atún Mar Brava	Set de 3 latas
Atún Cardinal	
Atún Don Sancho	
Jabón Lava Todo	Individual
Jabón Ales	
Leche NUTRI Polietileno	
Leche PURA VIDA	Litro
Leche TRÜ	½ Litro
Leche Vita	Caja
Aceite Girasol	Litro ½ Litro

✚ Aceite Palma de Oro	✚ Caja
✚ Aceite Favorita	✚ Galón
✚ Aceite Criollito	
✚ Aceite Sabrosón	
✚ Aceite Super	
✚ Sal CRIS SAL	✚ 1 kg
✚ Sal VICTORIA	✚ 2 kg

✚ Además, más artículos de primera necesidad...

**Nota:** información recolectada del personal que labora en la Empresa JIMENEZ & JIMENEZ  
**Elaborado por:** Gloria Saca

## Manual de Procedimiento re reclutación y selección del personal

### Tabla 46

*Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección del Personal*

#### EMPRESA JIMENEZ & JIMENEZ

#### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

**Código:** JJ-MP-PRSP

**Fecha:** 30/07/2021

**Versión:** 01

### 1. Objetivo

El siguiente plan de procedimientos tiene la finalidad de mostrar una guía clara y específica para reclutar y seleccionar al personal indicado y poder conocer los procesos para estandarizarlos en la organización.

El proceso de reclutamiento y selección del personal consta de varios pasos los cuales deben realizarse de forma eficiente y responsable para lograr atraer personal de calidad.

### 2. Alcance

El manual será aplicado para todas las actividades que se deben realizar al reclutar y seleccionar al personal idóneo, entregando a su vez, las pautas necesarias al encargado de este proceso para que desarrolle sus funciones correctamente.

El presente documento debe ser dado a conocer a las personas encargadas de realizar estas actividades y al gerente general de la empresa, con la finalidad de prevenir alguna práctica inapropiada u omisión de actividades.

---

### 3. Responsabilidades

---

En el proceso de reclutamiento y selección del personal involucra a:



#### **Gerente**

Responsable de aplicar el plan de reclutamiento y selección de personal, además de hacer cumplir a todos los miembros de la empresa sus obligaciones y funciones.



#### **Jefe del departamento**

Responsable directo de presentar la solicitud de requisición del personal.



#### **Contador/a**

Responsable de emitir un informe sobre la disponibilidad de presupuesto para llevar a cabo las actividades.



#### **Candidato**

Responsable de presentar todos los documentos solicitados por la empresa.

---

### 4. Descripción de las actividades

---

<b>Responsable</b>	<b>N° de Actividad</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
Jefe del departamento	1	Requisición del personal	Presentar una solicitud de requisición de personal al responsable de recursos humanos.
Gerente	2	Revisión de la solicitud y pedir informe de presupuesto	Recibir la requisición del personal y revisar el presupuesto y en el caso de no haber planificado la contratación solicitar a contabilidad la disponibilidad presupuestaria.
Contador	3	Informe del presupuesto	Emitir el informe de la disponibilidad presupuestaria.
Gerente	4	Inicia o rechaza proceso de reclutamiento	Autoriza o no el inicio del reclutamiento para buscar al candidato idóneo para el puesto.
Gerente	5	Búsqueda interna del candidato	Revisar el perfil de descripción de cargos y buscar información acorde en datos del candidato para el puesto.
Gerente	6	Contactar candidatos	Contactar a los posibles postulantes para conocer su disponibilidad para la vacante.

---

---

En caso de no existir un candidato interno se procede con las siguientes actividades hasta la actividad N° 8, donde se continua con el proceso descrito

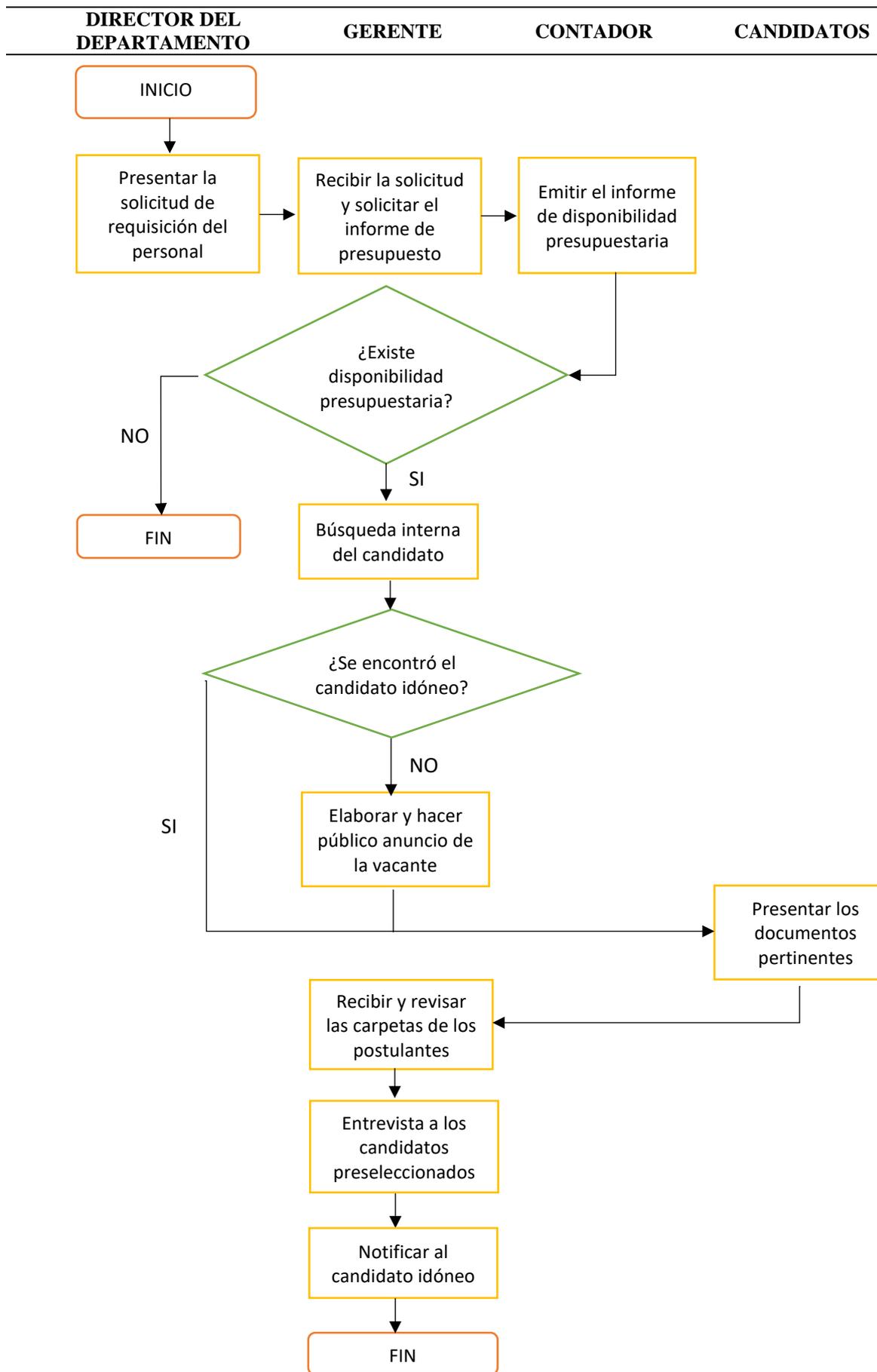
---

Gerente	7	Elaborar anuncio de la vacante y hacerlo Público	Elaborar el anuncio y seleccionar los medios para la publicación.
Candidatos	8	Presentación de documentos	Presentar carpetas con información requerida.
Gerente	9	Recibe y revisa carpetas	Recepta las carpetas de los postulantes y procede a revisarlas
Gerente	10	Entrevistar a candidatos preseleccionados	Entrevistar a cada uno de los candidatos para el puesto
Gerente	11	Notificar al candidato idóneo	Notificar al candidato ganador.

---

## **5. Diagrama de flujo**

---



### **7.3.3. Fase de Dirección**

#### **Objetivo**

-  Elaborar la propuesta acerca de un plan de capacitación para mejorar el buen desempeño del personal de la empresa.
  
-  Diseñar un plan de motivación para el personal.

## Plan de Capacitación

*Tabla*

47

*Plan de Capacitación para el Personal de la Empresa JIMENEZ & JIMENEZ*

TEMA	OBJETIVO	FECHA	ASISTENTES	CONTENIDO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	DURACIÓN
Conferencia de motivación en el trabajo y el fortalecimiento de las relaciones laborales	Comprometer al personal a interactuar en una causa común para alcanzar los objetivos planteados, fortaleciendo las relaciones laborales y con ello la productividad del trabajo	21/2/2022	Todo el personal de la empresa	<p><b>Motivación en el Trabajo:</b> Reconocer al trabajador y su incidencia en la productividad. La importancia del trabajo y el compromiso laboral.</p> <p>Tips para la motivación personal positiva. Beneficios de salud emocional</p> <p><b>Fortalecimiento de las relaciones laborales:</b> Cómo fomentar las buenas relaciones personales. Actitudes y hábitos positivos. Trabajo en equipo</p>	<p><b>Conferencista:</b> \$100 <b>Refrigerio:</b> \$15 <b>Total: \$ 115</b></p>	Gerente de la empresa	4 horas

<p>Conferencia sobre la excelencia en la atención al cliente</p>	<p>Conseguir la excelencia en la atención al cliente a través del personal comprometido</p>	<p>03/03/2022</p>	<p>Personal del departamento de marketing</p>	<p><b>Introducción</b>          Conocimiento de aspectos generales de la empresa (Filosofía empresarial, políticas y el reglamento interno).          Cartera de productos y marcas con las que trabaja la empresa.  <b>Responsabilidades</b>          Estructura del departamento.          Planificación del trabajo de campo.          Organización de Tareas.  <b>Técnicas de ventas</b>          Presentación del vendedor.          Manejo de la voz.          Audición activa y pasiva.          Manejo de objeciones.</p>	<p><b>Conferencista:</b>          \$120  <b>Refrigerio:</b>          \$20  <b>Total: \$ 140</b></p>	<p>Director de Marketing</p>	<p>4 horas</p>
--	---	-------------------	---	---	---	------------------------------	----------------

**Elaborado por:** Gloria Saca

Los temas seleccionados para la propuesta del plan de capacitación al personal de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ se consideran tomando en cuenta la información obtenida del diagnóstico realizado con anterioridad, con el mismo se evidencio las principales necesidades del equipo de trabajo. Por ello se consideró las siguientes temáticas:

- ✚ “Conferencia de motivación en el trabajo y el fortalecimiento de las relaciones laborales” dirigida a todo el personal de la empresa; y,
- ✚ “Conferencia de la excelencia en la atención al cliente” dirigida al personal del departamento de marketing.

La propuesta de capacitación para empresa tiene un costo total de \$255; presupuesto que deberá utilizar fuentes de financiamiento interno de la organización.

## **Plan de Motivación**

### **1. Problema**

La empresa Jiménez & Jiménez actualmente presenta un gran inconveniente con en el personal que labora, debido a que trabajan de forma continua y mecánica, sin contar con un plan de motivación formal; es decir, los trabajadores desconocen los beneficios que otorga la empresa por el cumplimiento eficiente de sus funciones y esto afecta directamente a la productividad de la organización.

### **2. Meta**

Lograr el máximo desempeño laboral del personal de la empresa en cada una de sus funciones y con ello incrementar la productividad organizacional.

### **3. Estrategias**

✚ Otorgar incentivos económicos y emocionales, de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos.

✚ Reforzar el compromiso del personal con la empresa mediante la obtención de descuentos en la cartera de productos.

✚ Implementar un sistema de evaluación periódico para medir el rendimiento del personal que labora en la empresa.

### **4. Políticas**

✚ Comunicar a todo el personal los objetivos y metas a cumplir para ganar los incentivos propuestos por la empresa.

✚ Recompensar económica y emocionalmente al personal por el cumplimiento de metas.

✚ Reconocer a los trabajadores que han cumplido con las metas propuestas.

✚ Comprometer al personal a cooperar con los intereses de la empresa.

## **5. Tácticas**

- ✚ Utilizar formularios de evaluación de desempeño que permita medir el rendimiento laboral y premiar el esfuerzo de los empleados más destacados.
- ✚ Considerar las sugerencias de los trabajadores para trazar las metas y de esta manera hacerlos partícipes de los resultados que se alcancen progresivamente.
- ✚ Realizar una reunión social entre todos los integrantes de la empresa para reconocer al mejor empleado del año considerando la puntualidad y el desempeño laboral a través de una placa de honor y entrega de la bonificación.

## **6. Contenido del Plan de Motivación**

### **Introducción**

La empresa Jiménez & Jiménez considera de gran importancia tener el personal motivado en sus funciones con el fin de reducir la actitud de resistencia al cambio y el tiempo de adaptación a los mismos; contribuyendo de esta manera a reforzar los comportamientos positivos y elevando la autoestima de cada uno de los integrantes de la organización.

### **Objetivos**

Lograr que el personal que labora en la empresa Jiménez & Jiménez se encuentre motivado en su puesto de trabajo realizando las actividades diarias.

### **Descripción del Plan**

La motivación permite corregir, ampliar y mejorar los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes del personal dando su mayor esfuerzo para cumplir las metas propuestas por la empresa y logrando con ello su proceso natural de cambio, crecimiento y adaptación a las nuevas circunstancias.

### **Tiempo**

El tiempo utilizado para la propuesta del plan de motivación será de manera trimestral para las evaluaciones de desempeño y las reuniones sociales se realizarán cada año.

## Medios Utilizados para la Motivación

✚ **Bonos** (Descuentos en toda la gama de productos de la empresa)

✚ **Placas de Honor**

✚ **Mención de Honor**

## Resultados Esperados

✚ Incremento de ventas

✚ Eficiencia en las actividades

✚ Compromiso del personal

## Presupuesto Referencial

*Tabla*

48

*Presupuesto Referencial de el Plan de Motivación*

<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
2	Placas de vidrio a los mejores empleados del año	\$25	\$50
3	Menciones de Honor para los demás empleados	\$7	\$21
1	Bonos por el cumplimiento de ventas	\$100	\$100
<b>TOTAL</b>			<b>\$171</b>

**Elaborado por:** Gloria Saca

#### **7.3.4. Fase de Control**

##### **Objetivo**

✚ Elaborar la propuesta de un sistema de control del personal en relación con las actividades que realiza la organización

##### **Propuesta del Sistema de Control**

###### **Introducción**

Para la empresa Jiménez & Jiménez el control es el proceso de suma relevancia para poder medir el cumplimiento de cada una de las actividades que se realizan, a través de este proceso se puede supervisar el cumplimiento de cada una de las funciones de los trabajadores para poder tomar medidas correctivas justo a tiempo y mejorar la eficiencia de las mismas.

Por lo tanto, la propuesta del sistema de control del personal en relación con sus actividades tiene como objetivo servir de indicador para que la empresa pueda tomar decisiones correctivas y conozca acerca del cumplimiento de los objetivos planteados.

###### **Contenido**

En el Sistema de control del personal se procede a detallar cada una de las actividades que realiza el personal considerando las etapas del proceso administrativo; las mismas que se detallan a continuación:

###### **1. Planeación**

✚ Las actividades que realiza están encaminadas con el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, valores de la empresa.

✚ Las actividades que realiza están orientadas a cumplir con los objetivos organizacionales.

✚ Se planifican todas las actividades para realizarse.

✚ Se establece metas y objetivos en las actividades que debe realizar.

✚ Se designa un presupuesto referencial para el cumplimiento de las actividades.

✚ Para con sus actividades se basa en un cronograma.

## **2. Organización**

✚ Su puesto de trabajo se encuentra en la estructura organizacional de la empresa.

✚ Se encuentra definidas todas las responsabilidades que debe cumplir.

✚ Las actividades que realizan se basen a través del reglamento de la empresa.

✚ Posee un manual de funciones para desarrollar las actividades.

✚ Conoce la jerárquica de autoridades y la línea de mando de la empresa.

## **3. Dirección**

✚ Cuando se generan inquietudes en las actividades que realiza son comunicadas por escrito a su jefe inmediato.

✚ Respeto a todos sus compañeros de trabajo.

✚ Participa de las capacitaciones de la organización.

✚ Recibe motivación por el desempeño de las actividades.

## **4. Autocontrol**

✚ Se realiza un autocontrol cuando termina con las actividades.

✚ Realiza medidas correctivas cuando existen desviación de las actividades.

✚ Elabora informes sobre las actividades que realiza.

✚ Ha participado de evaluaciones de desempeño en la empresa.

✚ Considera que sus actividades se monitorean adecuadamente.

**Tabla 49**

Matriz de la Propuesta del Sistema de Control

<b>Fases del proceso administrativo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Ponderación total</b>
<b>PLANEACIÓN (30%)</b>	Las actividades que realiza están encaminadas con el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, valores de la empresa.	-	<b>12%</b>
	Las actividades que realiza están orientadas a cumplir con los objetivos organizacionales.	5%	
	Se planifican todas las actividades para realizarse.	3%	
	Se establece metas y objetivos en las actividades que debe realizar.	4%	
	Se designa un presupuesto referencial para el cumplimiento de las actividades.	-	
	Para con sus actividades se basa en un cronograma.	-	
<b>ORGANIZACIÓN (25%)</b>	Su puesto de trabajo se encuentra en la estructura organizacional de la empresa.	-	<b>15%</b>
	Se encuentra definidas todas las responsabilidades que debe cumplir.	5%	
	Las actividades que realizan se basen a través del reglamento de la empresa.	5%	
	Posee un manual de funciones para desarrollar las actividades.	-	
	Conoce la jerárquica de autoridades y la línea de mando de la empresa.	5%	
<b>DIRECCIÓN (20%)</b>	Cuando se generan inquietudes en las actividades que realiza son comunicadas por escrito a su jefe inmediato.	-	<b>10%</b>

	Respeto a todos sus compañeros de trabajo.	5%	
	Participa de las capacitaciones de la organización.	-	
	Recibe motivación por el desempeño de las actividades.	5%	
	Se realiza un autocontrol cuando termina con las actividades.	5%	
	Realiza medidas correctivas cuando existen desviación de las actividades.	-	
<b>AUTOCONTROL (25%)</b>	Elabora informes sobre las actividades que realiza.	-	<b>9%</b>
	Ha participado de evaluaciones de desempeño en la empresa.	-	
	Considera que sus actividades se monitorean adecuadamente.	4%	
	<b>TOTAL</b>		<b>46%</b>

**Elaborado por:** Gloria Saca

### **Valoración de factores**

**PT:** Ponderación Total

**CT:** Calificación Total

**CP:** Calificación Porcentual

$$CP = \frac{CT}{PT} = \frac{46}{100} = 0,46 * 100\% = \mathbf{46\%}$$

El 46% significa que el proceso administrativo de la empresa no se ha efectuado correctamente; por lo que existen posibles errores que puedan afectar al funcionamiento de la empresa, se recomienda al gerente que tome en consideración las fases en donde tiene un nivel bajo para que mejore el desempeño de los trabajadores de la empresa e implemente un software que permita cumplir eficientemente las actividades empresariales y la implementación de una bitácora que facilite el control de asistencia del personal.

## 8. CONCLUSIONES

Luego de haber terminado con el presente trabajo investigativo y en base a los resultados obtenidos y analizados, se concluye lo siguiente:

✚ El proceso administrativo de la empresa Jiménez & Jiménez se lleva a cabo de forma empírica y no se encuentra establecido en ningún documento y esto repercutirá en la sostenibilidad de la organización.

✚ Las autoridades de la empresa no poseen un conocimiento teórico fundamentado respecto al proceso administrativo y la sostenibilidad empresarial que sea la guía en su accionar, por lo que el proceso administrativo se realiza de manera empírica y existen escasos esfuerzos para alcanzar una gestión empresarial sostenible.

✚ En la fase de planeación se evidenció que carece de la filosofía empresarial como: misión, visión, valores y objetivos; además tiene una deficiente identidad corporativa.

✚ En cuanto a la fase de organización se constató la falta de la estructura organizacional, falta de manuales administrativos que guíen y limiten las funciones del personal, ya que, únicamente ejecuta las funciones de acuerdo con explicaciones verbales del gerente; además no cuentan con manuales de procedimientos.

✚ En la fase de dirección se evidenció que la empresa no tiene un plan de capacitación y un plan de motivación para los trabajadores por lo que no adquieren conocimientos técnicos y teóricos nuevos que contribuyan a mejorar el desempeño laboral en la empresa, además no reciben incentivos claramente definidos y establecidos.

✚ En la fase del control se logró identificar que la empresa no utiliza ningún tipo de control para las actividades administrativas y en el nivel operativo se supervisa empíricamente todas las actividades que desarrolla el personal.

## 9. RECOMENDACIONES

Una vez realizadas las conclusiones derivadas del análisis y discusión de los resultados de la presente investigación, se formulan las siguientes recomendaciones:

- ✚ Tomar en consideración la presente propuesta del proceso administrativo con la finalidad de contribuir al mejoramiento organizacional.
- ✚ Considerar la filosofía empresarial y el reglamento propuesto; y socializarlos con el personal de la empresa, con el fin de gestionar correctamente la empresa.
- ✚ Aplicar la organización correcta con los organigramas diseñados, manuales de funciones, de bienvenida y de procedimientos que establece las funciones y responsabilidades para cada integrante de la empresa.
- ✚ Ejecutar los planes de capacitación y motivación para el personal de la empresa que permita mejorar el desempeño laboral.
- ✚ Adquirir un software que permita llevar de forma organizada las actividades que se realiza en la empresa además de implementar una bitácora del registro de ingreso y salida del personal con el fin de controlar la asistencia.
- ✚ Resguardar la información de la empresa con el propósito de tener al alcance en cualquier momento.
- ✚ Implementar evaluaciones y controles de desempeño del personal de manera periódica con el fin de elaborar un documento histórico y se pueda realizar comparaciones en ciertos periodos de tiempo para aplicar medidas correctivas.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, M. A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Astayes, C. R. (2016). *"Análisis de la gestión administrativa en los pequeños negocios del sector comercial del Cantón Machala"*. Machala: Universidad Técnica de Machala (UTMACH).
- Avalos, R. J., Puente, R. M., Viñan, V. J., & Carrasco, S. V. (2017). *Elementos de Ingeniería Administrativa*. Riobamba: Espoch.
- Baque, C. M., Chele, C. J., Cedeño, C. B., & Gaona, O. V. (2020). Fracaso de las pymes: Factores desencadenantes, Ecuador 2020. *POCAI*, 14-20.
- Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación .
- Caluña, M. G. (2015). *Diseño de un manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal con el fin de optimizar tiempos muertos el la empresa Hilsea Investments Limited "Unidad de Negocio La Tolita"*. Quito: Instituto Tecnológico "Cordillera".
- Cano, P. C. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- CEPAL. (01 de Marzo de 2021). *cepal.org*. Obtenido de *cepal.org*: <https://www.cepal.org/es/euromipyme/mipymes-covid-19>
- Chagñay, L. G. (2017). *"Los procesos administrativos y la mejora en la gestión de la empresa DONOSO CONSTRUCTORES Cía. Ltda. Período Junio 2016 – Junio 2017"*. Chimborazo: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). *MIPYMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

- Enríquez, C. (15 de Julio de 2015). En América Latina el 99% de las empresas son pymes. *Revista Líderes*. Obtenido de *Revista Líderes*: <https://www.revistalideres.ec/lideres/america-latina-cifras-empresas-pymes.html#>
- Flores, O. S. (2015). *"Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS, Jinotega"*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- García, S. M., & Maldonado, F. J. (2016). El proceso administrativo en las Mipymes del Cantón Machala, Provincia de El Oro. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-11.
- Garzón, C. M., & Ibarra, M. A. (2014). Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo (REAL)*, 60-62.
- Giraldo, P. J. (2016). *Factores de gestión para la sostenibilidad empresarial en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial*. Villavicencio: Universidad de los Llanos.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2019). *Cerca de 900 mil empresas se registraron en Ecuador en 2018*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Argentina: Cengage Learning.
- Luciani Toro, L., González Ordoñez, A., Zerpa de Hurtado, S., & Hurtado Briceño, A. (2019). Gestión ambiental de las Mipymes en la provincia de El Oro, Ecuador: diagnóstico y propuestas. *Universidad y Sociedad (SCIELO)*, 224-230.
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Luna, E. I., & Torres, F. J. (2016). El estado del proceso administrativo de la microempresa en el sur del Istmo de Tehuantepec, México. *Faedpyme International Review*, 72-91.
- Masache, C. R. (2013). *"Análisis del proceso administrativo en el Hospital Binacional DR. Leonidas Celi Rodríguez del Cantón Macará de la Provincia de Loja"*. Loja: Universidad Nacional de Loja.

- Muntané, R. J. (2010). *Introducción a la investigación básica*. España: Revisiones Temáticas.
- Pérez, R. M. (2012). *Conceptualización sobre el Desarrollo Sostenible: operacionalización del concepto para Colombia*. Colombia: Universidad del Valle.
- Pérez, R. M. (2012). *Conceptualización sobre el Desarrollo Sostenible: Operacionalización del Concepto para Colombia*. Colombia: Universidad del Valle.
- Perspectivas. (2007). Origen y Desarrollo de la Administración. *Perspectivas*, 45-54.
- Ramírez, C. C. (2009). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Real Academia Española . (09 de Marzo de 2021). *Real Academia Española* . Obtenido de Real Academia Española : <https://dle.rae.es/sostenible?m=form>
- Riofrio, O. J. (2015). “*Análisis del Proceso Administrativo de la empresa DIMPOFER CIA LTDA de la Ciudad de Quito. Propuesta de Modelo de Gestión Administrativa*”. 2015: Universidad Nacional de Loja.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Salcedo, V. S. (2016). *Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A.* Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Sumba Bustamante, R. Y., & Santistevan Villacreses, K. L. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona Sur de Manabí, Ecuador. *SCIELO*, 323-326.
- Tapia López, T. d. (2017). *Análisis del proceso administrativo de la microempresa “Quimilimpieza” en la ciudad de Esmeraldas*. Esmeraldas: Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Sede Esmeraldas.

## 11. ANEXOS

### Entrevista Dirigida al Gerente de la Empresa

#### PROCESO ADMINISTRATIVO

##### PLANEACIÓN

1. ¿Cuenta la empresa con un departamento de planificación formal o quiénes son los encargados de realizar la planificación?

.....

2. ¿La empresa posee misión, visión, objetivos y valores estructurados; si su respuesta es positiva indique si están expuestos en un lugar visible y es conocida por todos?

.....

3. ¿En la empresa qué planificación implementa?

Por ejemplo:

Planificación Estratégica ( )

Planificación Táctica o Funcional ( )

Planificación Operativa ( )

Ninguna ( )

Otra ( ) .....

4. ¿La planificación que se realiza en la empresa, que plazos abarca?

**Corto plazo.** Menor a un año ( )

**Mediano plazo.** Mayor a un año ( )

**Largo plazo.** Mayor a tres años ( )

Otra ( ) .....

5. **¿Considera usted que el personal que labora dentro de esta empresa es suficiente para cumplir con lo planificado por la misma?**

.....

6. **Desde su punto de vista como gerente de la empresa ¿Cómo considera el crecimiento de la organización desde su inicio hasta la actualidad?**

.....

**ORGANIZACIÓN**

7. **¿La empresa cuenta con organigramas?**

.....

8. **¿La empresa tiene definido correctamente la división de trabajo, la jerarquización y la coordinación?**

.....

9. **¿Las funciones de cada puesto de trabajo son conocidos por los integrantes de la empresa?**

.....

10. **¿La empresa cuenta con manuales administrativos establecidos que regulen el funcionamiento de las actividades?**

.....

11. **¿La empresa tiene definido los reglamentos, políticas y normas?**

.....  
**12. ¿Están definidos los perfiles para cada puesto de trabajo en la empresa?**

.....  
**13. Según su criterio, ¿Cuáles son las áreas que debe mejorar la empresa?**

.....  
**14. ¿Cuáles son los problemas que presenta la empresa por la estructura organizacional que tiene actualmente?**

.....  
**DIRECCIÓN**

**15. ¿Cómo considera usted la comunicación que existe dentro de la institución? ¿Por qué?**

.....  
**16. ¿Como funcionario importante, de qué manera motiva usted a los empleados para que realicen sus actividades correspondientes?**

.....  
**17. ¿En la toma de decisiones participan todos los miembros de la empresa?**

En todo el Proceso ( )

En parte del Proceso ( )

Ninguna ( )

**18. ¿Qué tipo de liderazgo practica en la empresa?**

**Líder Autocrático**, considera que solamente él tiene la capacidad para la toma de decisiones o para la realización de cualquier otra actividad. ( )

**Líder Burocrático**, define una estructura jerárquica con normas con el fin de actuar conforme a las mismas. ( )

**Líder Democrático**, pide opinión a sus subalternos antes de tomar alguna decisión o implementar alguna actividad, pero la decisión final es de él. ( )

**Líder Liberal**, da total libertad a sus subalternos para la toma de decisiones o para la realización de diferentes actividades. ( )

**Otro** ( )

.....

**19. ¿la empresa realiza capacitaciones al personal de la empresa?**

.....

**20. ¿Posee la empresa conflictos laborales frecuentes? ¿Cuáles?**

.....

**CONTROL**

**21. ¿La empresa llevan a cabo algún control para monitorear que todo se esté realizando según lo planificado o quiénes son los encargados de realizar el control?**

.....

**22. ¿Qué controles se realiza para verificar que el trabajo se esté realizado según lo planificado?**

Por ejemplo:

Controles Previos ( )

Controles Recurrente ( )

Controles Posterior ( )

Ninguno ( )

Otro () .....

**23. ¿Qué correctivo se toma cuando el personal no está cumpliendo con sus labores de manera eficiente?**

.....

**24. Teniendo en cuenta que el Proceso Administrativo es planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades para alcanzar los objetivos planteados por la institución. ¿Considera usted que dentro de la empresa se lleva a cabo un adecuado proceso administrativo?**

.....

**25. Tomando en cuenta la realidad en la que se encuentra la empresa ¿Existe interés de parte de gerencian en mejorar la organización?**

.....

**¡Muchas Gracias por su Colaboración**

## Encuesta para Personal de la Empresa Jiménez & Jiménez



Universidad  
Nacional  
de Loja

De manera especial agradezco por la colaboración y de la forma más comedida le pido contestar con la mayor sinceridad posible las siguientes preguntas que tienen como objetivo recolectar información que permita desarrollar eficientemente el trabajo titulado: **“EL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA JIMENEZ & JIMENEZ DEL CANTÓN ZARUMA.”**

### DATOS GENERALES

1. ¿Cuál es el grado máximo de estudio?

.....

2. ¿Qué tiempo labora usted en la empresa?

.....

3. ¿Cuál es el cargo que desempeña?

.....

### PLANEACIÓN

4. ¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?

Si ( )

No ( )

De qué manera le hicieron conocer:

.....

5. **¿Usted conoce las políticas, reglamentos y valores de la empresa JIMENEZ & JIMENEZ?**

Si (  ) No (  )

**De qué manera le hicieron conocer:**

.....

6. **¿Conoce usted el reglamento interno de la organización?**

Si (  ) No (  )

**De qué manera le hicieron conocer:**

.....

7. **¿Conoce usted si se aplica algún mecanismo de planificación en la empresa?**

Si (  ) No (  )

8. **¿Las funciones que usted desarrolla están orientadas a cumplir con los objetivos generales de la empresa?**

Si (  ) No (  )

9. **¿Realiza una planificación previa a iniciar sus labores diarias?**

Si (  ) No (  )

### **ORGANIZACIÓN**

10. **¿Conoce si la empresa conoce si cuenta con un organigrama?**

Si (  ) No (  )

11. **¿Usted tiene un manual de funciones para desempeñar sus actividades?**

Si (  ) No (  )

12. **¿Usted conoce que manuales administrativos posee la empresa?**

Manuales de funciones (  )

Manuales de bienvenida (  )

Manuales de procedimientos (  )

Manuales de flujogramas de procesos ( )

Ninguno ( )

13. **¿Considera que las funciones que realiza están acorde a los conocimientos, habilidades y destrezas que usted posee?**

Si ( )

No ( )

**DIRECCIÓN**

14. **¿Cómo considera la comunicación que existe dentro de la empresa?**

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Deficiente ( )

15. **¿Cómo considera el clima organizacional entre miembros de la empresa?**

Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

16. **¿Conoce si existe un plan de capacitaciones para los trabajadores?**

Si ( )

No ( )

17. **¿Ha recibido o recibe usted por parte de los directivos algún tipo de motivación por su trabajo desempeñado?**

Si ( )

No ( )

**Cuál:** .....

18. **¿Considera usted que su jefe inmediato es un buen líder?**

Si ( )

No ( )

19. **¿Qué clase de líder lo considera a su jefe inmediato?**

**Líder Autócrata**, considera que solamente él tiene la capacidad para la toma de decisiones o para la realización de cualquier otra actividad. ( )

**Líder Burocrático**, define una estructura jerárquica con normas con el fin de actuar conforme a las mismas. ( )

**Líder Democrático**, pide opinión a sus subalternos antes de tomar alguna decisión o implementar alguna actividad, pero la decisión final es de él. ( )

**Líder Liberal**, da total libertad a sus subalternos para la toma de decisiones o para la realización de diferentes actividades. ( )

Otro ( ) .....

**20. ¿Los directivos toman en consideración su opinión para la toma de decisiones?**

Si ( ) No ( )

**CONTROL**

**21. ¿Las actividades que usted realiza son controladas?**

Si ( ) No ( )

Encargado: .....

**22. Si su respuesta fue afirmativa. ¿Qué tipos de controles se realiza para verificar que el trabajo se esté realizado según lo planificado?**

Controles Previos ( )

Controles Recurrente ( )

Controles Posterior ( )

Otro ( ) .....

**23. ¿Cuándo el personal no realiza sus actividades según lo planificado, conoce que medidas de corrección toma la empresa?**

Si ( ) No ( )

**Si su respuesta es positiva indique:**

.....

**24. ¿Se realizan evaluaciones al personal?**

Si ( ) No ( )

**Si su respuesta es positiva indique: ¿Quién es el encargado?:**

.....

25. Considerando que el Proceso Administrativo es planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades para alcanzar los objetivos planteados. ¿Considera que la empresa lleva a cabo un adecuado proceso administrativo?

Si ( )

No ( )

**¡Muchas Gracias por su Colaboración!**

## Encuesta Dirigida a los Clientes de la Empresa



Universidad  
Nacional  
de Loja

De manera especial extendiendo un agradecimiento por el espacio brindado y de la forma más comedida le pido contestar con la mayor sinceridad posible las siguientes preguntas que se detallan a continuación, con el objetivo de recolectar información que permita desarrollar eficientemente el trabajo titulado: **“EL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA JIMENEZ & JIMENEZ DEL CANTÓN ZARUMA”**

1. **¿Usted ha observado la misión y visión en las instalaciones de la empresa?**

Si ( )

No ( )

2. **¿Considera que las actividades de la empresa son producto de una planificación previa?**

Si ( )

No ( )

**¿Por**

**qué?:**

.....

3. **¿Usted considera que la atención de la empresa es?**

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Deficiente ( )

4. **¿Considera que el ciclo de atención de la empresa es?**

Rápida ( ) Regular ( ) Lenta ( )

5. **¿Considera que las instalaciones de la empresa son adecuadas?**

Si ( )

No ( )

**¿Por** **qué?:**

.....

6. **¿Considera que los funcionarios de la empresa están capacitados para las funciones que ejecutan?**

Si (  ) No (  )

**¿Por** **qué?:**

.....

7. **¿Usted considera que el proceder del personal de la empresa es el adecuado?**

Si (  ) No (  )

**¿Por** **qué?:**

.....

8. **¿Considera que la comunicación que existe dentro de la empresa es:**

Excelente (  ) Muy Buena (  ) Buena (  ) Regular (  ) Deficiente (  )

9. **¿Qué recomendaría a la empresa para que ofrezca un mejor servicio a los diferentes clientes que utilizan los productos y servicios?**

.....

.....

**¡Muchas Gracias por su Colaboración!**

## Aplicación de Cuestionarios

