



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA
EMPRESA LICORES GUANCHICOCO DEL
CANTÓN EL CARMEN-PROVINCIA DE MANABÍ”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
GRADO DE INGENIERÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:

Astrid Johanna Lima Sánchez

DIRECTOR :

Ing. Juan Encalada Orozco

Loja-Ecuador

2022

Certificación

ING. JUAN ENCALADA OROZCO
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que la presente tesis titulada: **“EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA LICORES GUANCHICOCO DEL CANTÓN EL CARMEN-PROVINCIA DE MANABÍ”** realizada por la Srta. Astrid Johanna Lima Sánchez, ha sido elaborada bajo mi dirección y cumple con los requerimientos que exigen los respectivos reglamentos e instituciones. Por ello autorizo su presentación y sustentación.

Loja, 21 de septiembre del 2021



firmado digitalmente por:
**JUAN ROMAN
ENCALADA
OROZCO**

Ing. Juan Encalada Orozco
DIRECTOR DE TESIS

Autoría

Yo Astrid Johanna Lima Sánchez declaro ser autora del presenta trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos 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 para fines académicos y de investigación.

AUTORA: Astrid Johanna Lima Sánchez

FIRMA:



CÉDULA: 1351620909

FECHA: Loja, 07 de marzo del 2022

Carta de autorización

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, LRKDUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo, Astrid Johanna Lima Sánchez, declaro ser el autor de la tesis titulada: “**EL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA LICORES GUANCHICOCO DEL CANTÓN EL CARMEN- PROVINCIA DE MANABÍ**”, como requisito para optar al grado de: **INGENIERA DE ADMINISTRACIÓN DE MEPRESAS**, autorizado 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, a los 7 días del mes de marzo del 2022, firma el autor.

AUTORA: Astrid Johanna Lima Sánchez

FIRMA:

CÉDULA: 1351620909

DIRECCIÓN: El Carmen- provincia de Manabí

CORREO ELECTRÓNICO: johannalima08@gmail.com

CELULAR: 0990963381



Datos complementarios

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Juan Encalada Orozco

TRIBUNAL DE GRADO:

PRESIDENTE: Ing. Raúl Ernesto Chávez Guamán

VOCAL: In. Lucía Valverde

VOCAL: In. Rosa Paola Flores Loaiza

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación primero se lo dedico a Dios por haberme permitido seguir en pie y poder alcanzar un eslabón más en mi formación profesional.

De manera especial a mis padres Jorge Lima, que en paz descanse y Deisy Sánchez, por ser el pilar fundamental en mi vida, a mis hermanos, abuelos, tíos y primos; quienes me han apoyado con sus palabras de aliento, amor, cariño y motivación para llevar a cabo la culminación de mi tesis de Ingeniera en Administración de Empresa.

A mis amigos (as) que me han apoyado moralmente para seguir con mis estudios y a los propietarios de la empresa Licores Guanchicoco por brindarme las facilidades necesarias para realizar mi trabajo de investigación en su empresa.

Astrid Johanna Lima Sánchez

Agradecimiento

Primero agradezco a Dios por darme la vida, una llena de aprendizajes, experiencias y felicidad; por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad durante todos los años de mi carrera.

Agradezco a la Universidad Nacional de Loja, funcionarios y docentes, quienes con sus enseñanzas han hecho posible este sueño. A mi director de tesis el Ing. Juan Encalada Orozco, por la paciencia y dedicación que me ha brindado durante el desarrollo de mi trabajo de investigación, por el respeto a mis ideas, sugerencias y la retroalimentación facilitada.

Gracias a mis padres, hermanos, tíos, abuelos y primos por el apoyo necesario en momentos difíciles de mi vida estudiantil y de este trabajo de investigación.

A los directivos de la empresa Licores Guanchicoco por abrirme las puertas para realizar mi trabajo de investigación denominado: El Proceso Administrativo.

Astrid Johanna Lima Sánchez

Índice

Certificación.....	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
1. Título	15
2. Resumen	16
2.1. Abstrac.....	18
3. Introducción.....	20
4. Marco teórico.....	22
4.1. Marco Referencial.....	22
4.2. Marco teórico.....	28
4.3. Marco conceptual.....	82
5. Metodología.....	84
5.1. Materiales.....	84
5.2. Métodos.....	84
6. Resultados.....	87
6.1. Resultados de la entrevista dirigida al gerente de la microempresa Licores Guanchicoco	87
6.2. Resultados de la encuesta dirigida a los distribuidores.....	93
6.3. Resultados de la encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa Licores Guanchicoco	102
7. Discusión	127
7.1.1. Primer objetivo específico	131

7.1.2.	Segundo objetivo específico	164
7.1.3.	Tercer objetivo específico.....	170
7.1.4.	Resultados del cuarto objetivo específico.....	203
7.1.5.	Quinto objetivo específico	209
8.	Conclusiones.....	213
9.	Recomendaciones	215
10.	Referencias bibliográficas.....	216
11.	Anexos	222
11.1.	Anexo 1: Encuesta a los trabajadores	222
11.2.	Anexo 2: entrevista al gerente.....	227
11.3.	Anexo 3: encuesta a los distribuidores.....	230
11.4.	Anexo 4: Autorización de la empresa.....	233
11.5.	Anexo 5: Tutorías	234
11.6.	Anexo 6: aplicación de los instrumentos de información	235
11.7.	Anexo 7: empresa Licores Guanchicoco	237
11.8.	Anexo 8: Guía de observación.....	240
11.9.	Anexo 9: Tabla de distribuidores mayorista de la empresa Licores Guanchicoco	242

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Tiempo de ser cliente de la empresa</i>	94
<i>Tabla 2. Frecuencia de adquisición del producto</i>	94
<i>Tabla 3. Cantidad de productos que venden al mes</i>	95
<i>Tabla 4. Cantidad de clientes</i>	96
<i>Tabla 5. Calificación de la calidad del producto</i>	96
<i>Tabla 6. Precio del producto</i>	97
<i>Tabla 7. Cobertura de la empresa</i>	98
<i>Tabla 8. Calificación del servicio de entrega</i>	98
<i>Tabla 9. Calificación de las cualidades del producto</i>	99
<i>Tabla 10. Calificación de la imagen corporativa</i>	100
<i>Tabla 11. Publicidad incrementa las ventas</i>	100
<i>Tabla 12. Imagen positiva mediante publicidad</i>	101
<i>Tabla 13. Promociones al adquirir los productos de la empresa</i>	102
<i>Tabla 14. Departamento de planificación</i>	103
<i>Tabla 15. Tiene conocimiento de la misión y visión</i>	104
<i>Tabla 16. Manera que conoció la misión y visión</i>	105
<i>Tabla 17. Conocimiento sobre políticas, estrategias, objetivos y valores</i>	106
<i>Tabla 18. Proceso de admisión en la empresa</i>	107
<i>Tabla 19. Conocimiento sobre el organigrama estructural y funcional</i>	108
<i>Tabla 20. Funciones acordes a sus habilidades</i>	109
<i>Tabla 21. Remuneración salarial</i>	110
<i>Tabla 22. Ascenso de puesto</i>	111

Tabla 23. <i>Entrega de manual de bienvenida y de funciones</i>	112
Tabla 24. <i>Condiciones de trabajo</i>	113
Tabla 25. <i>Considera un buen líder al jefe inmediato</i>	114
Tabla 26. <i>Como considera a su líder</i>	115
Tabla 27 <i>Características de un lider</i>	116
Tabla 28. <i>Comunicación con sus compañeros y jefes de trabajo</i>	117
Tabla 29 <i>Canales de comunicación</i>	118
Tabla 30. <i>Motivación</i>	119
Tabla 31. <i>Opinión en la toma de decisiones</i>	120
Tabla 32. <i>Ambiente de trabajo</i>	121
Tabla 33 <i>Control de las actividades</i>	122
Tabla 34 <i>Control de ingreso y salida del personal</i>	123
Tabla 35. <i>Seguridad laboral</i>	124
Tabla 36. <i>Evaluación de desempeño</i>	124
Tabla 37. <i>Riesgos de trabajo</i>	126
Tabla 38. <i>Resumen del análisis PEST</i>	141
Tabla 39 <i>Empresas directas e indirectas</i>	143
Tabla 40. <i>Proveedores</i>	144
Tabla 41. <i>Matriz de perfil competitivo</i>	147
Tabla 42. <i>Matriz EFE</i>	149
Tabla 43. <i>Equipo y maquinaria disponible de la empresa Licores Guanchicoco</i>	153
Tabla 44. <i>Valores de los licores al por mayor</i>	156
Tabla 45. <i>Matriz EFI</i>	158

Tabla 46. <i>Matriz FODA</i>	160
Tabla 47. <i>Matriz de alto impacto</i>	161
Tabla 48. Plan financiero	167
Tabla 49. Plan de marketing y ventas	168
Tabla 50. <i>Manual de funciones del gerente</i>	176
Tabla 51. <i>Manual de funciones del asesor legal</i>	177
Tabla 52. <i>Manual de funciones de la secretaria</i>	178
Tabla 53. <i>Manual de funciones del jefe de producción</i>	179
Tabla 54. <i>Manual de funciones de los obreros</i>	180
Tabla 55. <i>Manual de funciones del jefe de marketing</i>	181
Tabla 56. <i>Manual de funciones del jefe de ventas</i>	182
Tabla 57. <i>Manual de funciones del vendedor</i>	183
Tabla 58. <i>Manual de funciones del contador</i>	184
Tabla 59. <i>Manual de funciones del chofer</i>	185
Tabla 60. <i>Manual de procedimiento de producción de la empresa Licores Guanchicoco</i>	192
Tabla 61. <i>Manual de procedimientos de ventas</i>	194
Tabla 62. <i>Manual de procedimiento de gestión del personal</i>	196
Tabla 63 <i>Indumentaria para el personal administrativo</i>	201
Tabla 64 <i>Indumentaria para el personal de ventas</i>	201
Tabla 65 <i>Indumentaria para el personal de producción</i>	202
Tabla 66. <i>Plan de capacitación para el personal de la empresa Licores Guanchicoco</i>	203
Tabla 67. <i>Presupuesto referencial del plan de motivación</i>	208
Tabla 68. <i>Sistema de control</i>	211

Índice de figuras

Figura 1 <i>Modelo de plan de acción</i>	36
Figura 2 <i>Matriz EFE</i>	41
Figura 3 <i>5 fuerzas de Porter</i>	42
Figura 4 <i>Matriz de perfil competitivo</i>	43
Figura 5 <i>Matriz EFI</i>	46
Figura 6 <i>Distribucion de responsabilidades</i>	50
Figura 7 <i>Departamentalizacion por procesos</i>	51
Figura 8 <i>Departamentalizacion por clientes</i>	52
Figura 9 <i>Departamentalizacion por productos</i>	52
Figura 10 <i>Departamentalizacion por áreas</i>	53
Figura 11. <i>Organigrama de diferenciación horizontal y vertical</i>	54
Figura 12. <i>Centralización y descentralización</i>	56
Figura 13. <i>Organización plana y alta</i>	57
Figura 14. <i>Estructura lineal</i>	58
<i>Figura 15 Estructura mixta</i>	59
Figura 16. <i>Tipos de organigramas</i>	60
Figura 17. <i>Organigrama vertical</i>	60
Figura 18. <i>Organigrama horizontal</i>	61
Figura 19. <i>Organigrama circular</i>	61
Figura 20. <i>Organigrama mixto</i>	62
Figura 21 <i>Simbología</i>	64

Figura 22 <i>Descripción de puestos</i>	65
Figura 23 <i>Riesgos Laborales</i>	71
Figura 24 <i>Señalización</i>	72
Figura 25 <i>Jerarquización de las necesidades de Maslow</i>	75
Figura 26. <i>Departamento de planificación</i>	103
Figura 27. <i>Conocimiento de misión y visión de la empresa</i>	104
Figura 28. <i>Conocimiento de la misión y visión</i>	105
Figura 29. <i>Conocimiento sobre políticas, estrategias, objetivos y valores</i>	106
Figura 30. <i>Proceso de admisión en la empresa</i>	107
Figura 31. <i>Conocimiento sobre el organigrama estructural y funcional</i>	108
Figura 32. <i>Funciones acordes a sus habilidades</i>	109
Figura 33. <i>Remuneración salarial</i>	110
Figura 34. <i>Ascenso de puesto</i>	111
Figura 35. <i>Entrega de manual de bienvenida y de funciones</i>	112
Figura 36. <i>Condiciones de trabajo</i>	113
Figura 37. <i>Considera un buen líder al jefe inmediato</i>	114
Figura 38. <i>Como considera a su líder</i>	115
Figura 39 <i>Características de un líder</i>	116
Figura 40. <i>Comunicación con sus compañeros y jefes de trabajo</i>	117
Figura 41 <i>Medios de comunicación</i>	118
Figura 42. <i>Motivación</i>	119
Figura 43. <i>Opinión en la toma de decisiones</i>	120
Figura 44. <i>Ambiente de trabajo</i>	121

Figura 45 <i>Control de las actividades</i>	122
Figura 46 <i>Registro de ingreso y salida de trabajadores</i>	123
Figura 47. <i>Seguridad laboral</i>	124
Figura 48. <i>Evaluación de desempeño</i>	125
Figura 49. <i>Riesgos de trabajo</i>	126
Figura 50. <i>ICE</i>	133
Figura 51. <i>Producto interno bruto de industrias de bebidas</i>	136
Figura 52. <i>Inflación interanual</i>	137
Figura 53. <i>Producto Interno Bruto (PIB)</i>	137
Figura 54. <i>Porcentaje de inflación</i>	138
Figura 55. <i>Mapa político del cantón El Carmen</i>	151
Figura 56. <i>Micro localización de la empresa Licores Guanchicoco</i>	152
Figura 57. <i>Instalaciones de la empresa Licores Guanchicoco</i>	154
Figura 58. <i>Bodega de la empresa</i>	154
Figura 59. <i>Manual de bienvenida de la empresa Licores Guanchicoco</i>	186
Figura 60 <i>Distribucion en planta</i>	199
Figura 61 <i>Iluminación</i>	200

1. Título

“EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA LICORES GUANCHICOCO
DEL CANTÓN EL CARMEN-PROVINCIA DE MANABÍ”

2. Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, “Diseñar el proceso administrativo que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos en la empresa Licores Guanchicoco del cantón El Carmen, estableciendo un modelo administrativo que genere eficiencia y eficacia en los procesos, con el fin de lograr un desarrollo sostenible de la empresa” y para su desarrollo se planteó los siguientes objetivos específicos: “Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa Licores Guanchicoco, a fin de identificar los factores que inciden en el desarrollo y desempeño de sus actividades, a través, de un análisis FODA”; “Realizar el proceso de la planificación de la empresa Licores Guanchicoco, a través de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias, que permitan mejorar el desempeño de cada una de las áreas administrativas”; “Diseñar y documentar el proceso organizacional de la empresa, a través de los de estructuras, manuales de funciones, procedimientos que se desarrollan en las áreas funcionales de la empresa Licores Guanchicoco”; “Establecer los procesos de comunicación, motivación y de liderazgo en la empresa y “Proponer estrategias de seguimiento y control que permitan una evaluación efectiva del desarrollo del modelo de gestión administrativa de la empresa”.

La metodología utilizada en la investigación se ubica en el nivel descriptivo y para el logro de los objetivos se trabajó con el método de recolección, organización, presentación y análisis de la información, relacionado con el proceso administrativo para la empresa Licores Guanchicoco. Para recolección de la información se aplicó la técnica de la entrevista dirigida al gerente de la empresa y la encuesta dirigida a los trabajadores y distribuidores de la misma.

En los resultados se evidenció que en el análisis de los factores externos tiene un peso ponderado de 2,50, el que indica que las estrategias de la organización permiten aprovechar con

eficacia las oportunidades existentes y minimizan el efecto potencial adverso de las amenazas externas y en cuanto a su análisis interno muestra que tiene una ponderación del 2,45 esto indica que la empresa se encuentra por debajo del nivel estándar establecido, es decir, que la empresa es internamente débil, por lo que se recomienda que se tome en consideración para la aplicación y solución inmediata para cumplir con el promedio ponderado establecido; además se comprobó que la misma, no cuenta con la base filosófica establecida, no posee estructura organizacional adecuada, no cuenta con manuales administrativos para cada puesto de trabajo y actividades que realiza la empresa, no cuenta con un plan de capacitación y motivación para el personal y se presentó deficiencias en el control de las actividades que realiza.

Por lo tanto, se concluye que la empresa Licores Guanchicoco no cuenta con un proceso administrativo previamente establecido, en vista de ello, se propone realizar el proceso para la misma y se recomienda que la empresa tome en consideración la propuesta realizada en base a la investigación y que sirva de punto de referencia para su posterior aplicación del proceso administrativo de la empresa Licores Guanchicoco del cantón El Carmen.

Palabras clave: proceso administrativo, empresa, etapas, Licores Guanchicoco

Abstract

The objective of this research work is "To design the administrative process that allows the fulfillment of the objectives established in the company Licores Guanchicoco of the canton El Carmen, establishing an administrative model that generates efficiency and effectiveness in the processes, in order to achieve a sustainable development of the company" and for its development the following specific objectives were proposed: "Perform an internal and external diagnosis of the company Licores Guanchicoco, in order to identify the factors that affect the development and performance of its activities, through, a SWOT analysis"; "Perform the planning process of the company Licores Guanchicoco, through the mission, vision, values, objectives and strategies, which allow improving the performance of each of the administrative areas"; "To design and document the organizational process of the company, through the structures, function manuals, procedures that are developed in the functional areas of the company Licores Guanchicoco"; "To establish the processes of communication, motivation and leadership in the company and "To propose strategies of follow-up and control that allow an effective evaluation of the development of the administrative management model of the company".

The methodology used in the research is located in the descriptive level and for the achievement of the objectives we worked with the method of collection, organization, presentation and analysis of the information, related to the administrative process for the company Licores Guanchicoco. For the collection of information, the interview technique was applied to the company's manager and the survey to the company's workers and distributors.

The results showed that in the analysis of external factors it has a weighted weight of 2.50, which indicates that the organization's strategies make it possible to effectively take advantage of existing opportunities and minimize the potential adverse effect of external threats and in As for

its internal analysis, it shows that it has a weight of 2.45, this indicates that the company is below the established standard level, that is, that the company is internally weak, so it is recommended that it be taken into account for the application and immediate solution to comply with the established weighted average; It was also found that it does not have the established philosophical basis, it does not have an adequate organizational structure, it does not have administrative manuals for each job and activities carried out by the company, it does not have a training and motivation plan for the staff. and there were deficiencies in the control of the activities carried out.

Therefore, it is concluded that the company Licores Guanchicoco does not have a previously established administrative process, in view of this, it is proposed to carry out the process for it and it is recommended that the company take into consideration the proposal made based on the research and that it serves as a reference point for its subsequent implementation of the administrative process of the company Licores Guanchicoco of the canton of El Carmen.

Key words: administrative process, company, stages, Licores Guanchicoco.

3. Introducción

En la actualidad con un mundo globalizado, las empresas se encuentran en la necesidad de innovar para sobrevivir en un mercado de cambio continuo, donde la importancia del proceso administrativo es vital para la permanencia de las mismas, ya que no sólo compiten las empresas sino también los países a nivel mundial, que tratan de generar empleo y crecimiento, lo cual es influyente en las estrategias, los procesos y todas las funciones de la empresa.

Ante lo expuesto anteriormente nació la idea de realizar la presente investigación a la empresa Licores Guanchicoco, la misma que fue creada en mayo del 2020 y funcionando legalmente el 5 agosto del mismo año, la cual, se dedica a la elaboración y comercialización de licores artesanales, en la que, se pudo observar que existe desconocimiento teórico del tema, sin embargo, existe aplicación empírica en algunas fases del proceso administrativo, es así, como surge la idea de realizar la investigación titulada: “ EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA LICORES GUANCHICOCO DEL CANTÓN EL CARMEN-PROVINCIA DE MANABÍ”

En la introducción se detalló de forma general el contenido de la investigación y el motivo por el cual se los realiza, la misma consta de los siguientes apartados:

El proyecto inició con el **título de la investigación**, seguidamente con el **resumen** en donde se detalló las partes más relevantes de todo el trabajo de investigación, adicionalmente se realizó la **revisión de la literatura**, donde se figuró el marco referencial, teórico y conceptual, el cual, sirven para detallar todas las bases científicas necesarias para llevar a cabo la investigación.

Otro de los puntos que contiene son los **materiales y métodos** que se utilizaron para el desarrollo de la investigación; la misma que se ubica en el nivel descriptivo y para el logro de los objetivos se utilizó el método de recolección, organización, presentación y análisis de la información, relacionado con el proceso administrativo para la empresa Licores Guanchicocoy su desarrollo por objetivos. En la recolección de la información se aplicó la técnica de la entrevista que fue dirigida a la gerenta de la empresa y las encuestas realizadas a los trabajadores y distribuidores de la misma.

En los **resultados** se describieron los hallazgos encontrados durante la investigación, donde se evidenció que la empresa en los factores externos tiene un peso se puede observar que la empresa tiene una ponderación del 2,50 estando por debajo de los estándares establecidos; indica que la empresa no se encuentra en excelentes condiciones para poder afrontar las amenazas que se presentan, cabe mencionar que tiene la oportunidad de mejorar y en cuanto a su análisis interno muestra que tiene una ponderación del 2,45 esto indica que la empresa se encuentra por debajo del nivel estándar establecido, es decir, que la empresa es internamente débil, por lo que se recomienda que se tome en consideración para la aplicación y solución inmediata para cumplir con el promedio ponderado establecido; además no cuenta con la base filosófica establecida, no posee estructura organizacional adecuada, no cuenta con manuales administrativos para cada puesto de trabajo y actividades que realiza la empresa, no cuenta con un plan de capacitación y motivación para el personal y se presentó deficiencias en el control de las actividades que realiza.

Además, se formularon la **conclusiones y recomendaciones** a las que se llegó con el trabajo de investigación, mismos que son dirigidos para las autoridades de la empresa Licores Guanchicoco.

4. Marco teórico

4.1. Marco Referencial

4.1.1. *Antecedentes internacionales*

Propuesta de mejora del proceso administrativo para orientar la gestión de calidad en la empresa Cerámica Tallán, Chulucanas – Piura. Realizado por Calle Sosa Patricia del Milagro. (2019)

El objetivo principal de esta investigación es: “Diseñar una propuesta de mejora del proceso administrativo para orientar la gestión de calidad en la empresa Cerámica Tallán Chulucanas - Piura, 2019”.

Las teorías que han sido consideradas en el presente estudio pertenecen a los autores Torres y Contreras (2013) en el que indican que el proceso administrativo es un método que permite al administrador manejar eficazmente una empresa. Además, Celis y Rueda (2018) recomiendan que los administradores deben ejecutar distintas funciones en base a las dimensiones de: planeación, organización, integración, dirección y control.

Siendo utilizadas estas etapas como funciones que permiten la gestión de la empresa, mediante estrategias que se generan en cada dimensión o elemento del proceso administrativo.

La investigación es del tipo no experimental de corte transversal, con un nivel de estudio. Descriptivo. Considerando como población a 20 colaboradores y 25 clientes de la empresa Cerámica Tallán, Chulucanas - Piura, la cual fue analizada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, utilizando 17 preguntas para el instrumento aplicado a los colaboradores y 10 preguntas aplicados al instrumento de los clientes potenciales.

Este trabajo investigativo se tomó en consideración porque tiene bases para la elaboración de un proceso administrativo, así mismo, tiene relación con los objetivos de mi investigación y la metodología a emplear para la realización del proyecto.

Proceso académico-administrativo de la revista científica y ética del investigador: estudio de un caso.

El presente trabajo tiene como objetivo: “Analizar el proceso académico-administrativo de la Revista Venezolana de Gerencia (RVG) del Centro de Estudios de la Empresa, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia”.

Se fundamenta en las teorías de Koontz y Weihrich (2002) sobre el proceso administrativo: la planificación, organización, dirección y control.

La metodología que utilizo para la investigación es descriptiva, con diseño no experimental transaccional. La población estuvo conformada por 9 personas que pertenecen a la RVG (6 profesores miembros del Comité Editorial y 3 empleados administrativos); todos fueron entrevistados, efectuándose un censo poblacional.

Como resultado el autor determinó que están claramente identificadas las actividades del personal académico-administrativo y la rotación de artículos en la RVG. Además, se cumplen las tareas y actividades para el proceso de edición y distribución de la publicación. (Marín Portillo & Atencio Cárdenas, 2018).

“Elaboración del proceso administrativo en la empresa comercial a & c de la ciudad de Chiclayo, 2016” elaborado por Burgos Castro y Orellano Alexis en Perú.

Tiene como objetivo general: “Determinar el proceso administrativo para mejorar las actividades de la empresa Comercial A & C en la ciudad de Chiclayo, 2016”,

El autor determinó como población al personal administrativo de la empresa, y como muestra al administrador, debido a que es el encargado de la parte gerencial que es el tema principal abarcado por este estudio realizado. El tipo de investigación utilizado fue descriptivo-propositivo y el diseño planteado fue no experimental-transversal, debido a que no se manipuló la variable, y es trasversal por que se recolecto la información en un solo momento, para la recolección de información se aplicó el método inductivo, la técnica de la entrevista semiestructurada y el instrumento utilizado fue una guía de preguntas, por lo tanto, se identificó la carencia de un proceso administrativo en la empresa Comercial A&C.

La hipótesis planteada fue “La elaboración del proceso administrativo mejorará las actividades en la empresa comercial A&C”.

Finalmente propone aplicar las herramientas gerenciales elaboradas entre las cuales se encuentran: Una misión y visión donde la Empresa tendrá fijada las metas que deberá alcanzar con el paso del tiempo bajo la correcta aplicación de estrategias, análisis FODA, flujogramas para describir la actividad empresarial, y a la vez de todo el proceso de despacho, un catálogo de productos el cual servirá de guía para ventas a futuros clientes, manual de organización y funciones el cual contiene un organigrama, en la parte de dirección se determinó el perfil más adecuado en cuestión de liderazgo descrito en tres niveles según la responsabilidad de las áreas, y por último en la parte de control aplicar los cuadros elaborados que servirán para aplicar un control continuo a la actividad empresarial.

La aplicación de este proceso administrativo en la empresa Comercial A&C es de gran ayuda para mejorar sus actividades empresariales y así mostrar una ventaja competitiva con las empresas de su entorno. (Orellano, 2016).

4.1.2. Antecedentes nacionales

Análisis del proceso administrativo de la empresa Dimpofer Cía. Ltda. De la ciudad de Quito. Propuesta de modelo de gestión administrativa realizado por Joffre Santiago Riofrío Ojeda.

El objetivo general del estudio es: “Realizar un Análisis del Proceso Administrativo en la Empresa”

Para el desarrollo de la investigación se emplearon métodos como: **el método inductivo**, el cual, permitió registrar hechos, analizarlos y conocer el estado de la empresa; **el método deductivo**, que fue utilizado para analizar la temática desde lo general a lo particular y el **método estadístico** que se utilizó para la tabulación y tratamiento de los datos obtenidos en la encuesta a los 40 trabajadores de la empresa.

Respecto a las técnicas utilizadas se realizó la observación directa y la entrevista al gerente de la empresa.

En base a los resultados obtenidos, el autor plantea y elabora la propuesta para cada una de las fases que comprende el proceso administrativo. En la fase de Planeación se estableció la filosofía de la empresa y los planes departamentales. En la fase de Organización se diseñó los organigramas, así como el manual de funciones, bienvenida, y el reglamento de admisión y empleo. Continuando con el desarrollo en la fase de Dirección se propone un plan de capacitación para el personal de la empresa. Finalmente, en la fase de Control se plantea la necesidad de adquirir un reloj biométrico para el control del personal, así como la adquisición de equipos tecnológicos (Tablet), para tener un control de stock y precios actualizados de los productos. El presupuesto total de la propuesta es de 7680,00 dólares, el mismo que deberá ser asumido en su totalidad por la empresa. (Ojeda, 2015).

Esta investigación tomará en consideración lo relacionado al análisis y las estrategias que propone el autor de la investigación antes mencionada respecto al proceso administrativo en lo referente a las fases de planificación, organización, dirección y control.

Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa MERCREDI S.A, ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas realizado por Digna Beatriz Vega López.

El objetivo general de la investigación es “Analizar cómo el proceso administrativo incide en la operatividad de la empresa MERCREDI S.A ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas”.

El autor toma en consideración los métodos: **teórico**, para sustentar la información de acuerdo a la problemática existente en la empresa MERCREDI S.A ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas; **descriptiva**: Esta investigación se considera descriptiva, pues se detallarán las características de la población sujeto de estudio y su situación actual, en el ámbito económico y social y **explicativa**: Se considera este tipo de investigación explicativa, pues se encargará de buscar el porqué de los hechos mediante las relaciones causa-efecto, y la prueba de hipótesis.

En la presente investigación, la población objeto de estudio corresponde al personal del área administrativa, contable, ventas y técnica de la empresa MERCREDI SA. ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas.

Obteniendo como resultado que en la empresa MERCREDI S.A el proceso administrativo es deficiente, pues, la planificación, direccionamiento, organización y control de los recursos humanos y materiales no se realiza adecuadamente, por tal razón los empleados tienen dificultades para realizar sus labores de manera eficaz, afectando la operatividad de la

empresa, y esta situación puede poner en riesgo la satisfacción del cliente, por el cual, se realizó la propuesta del proceso administrativo. (VEGA, 2013).

Esta investigación fue un referente para la elaboración de un análisis que permita establecer cuál es la situación de la empresa, así mismo, me sirve para formular o modificar la elaboración de un proceso administrativo; así también ayuda con la bibliografía que se puede tomar en cuenta para la elaboración del proyecto.

“Diagnóstico y propuesta de un modelo de gestión administrativa a la empresa “agua d’lago” del cantón lago agrio para el año 2015” realizado por María Perpetuo Arellano Ninabanda.

Esta investigación tiene como objetivo general: “Proponer un Modelo de Gestión Administrativa a la empresa “Agua D’ Lago” del Cantón Lago Agrio”

La propuesta del estudio, Modelo de Gestión Administrativa, fue creada con el propósito de desarrollar capacidades internas en la empresa; determinar procesos y procedimientos, definir flujos de procesos, administrativos, de producción, ventas y comercialización, estandarizar procesos y documentar los procesos para cada actividad, además se determinó los procesos claves al interior de la empresa, que permitieron desarrollar capacidades que aseguren procesos de control y mejoramiento continuo.

En el proceso de estudio se ha utilizado metodología de investigación, que permitió recopilar información, primaria y secundaria, las técnicas empleadas para este fin, fue el método científico: inductivo, deductivo, y descriptivo, se utilizó técnicas de recolección de datos como: Revisión bibliográfica, Encuestas, Entrevistas, Observación directa y de campo.

Como resultado se obtuvo la construcción de una tabla en la que se describió; el macroproceso, nómina de trabajadores, cargo, procedimiento, proceso y código, en esta tabla se

organizan las actividades de los directivos y trabajadores, conforme a las actividades y departamentos asignados tal cual estaban laborando, pero desconociendo los procesos y la descripción de los procedimientos.

El propósito de lo anterior descrito, tiene la finalidad de articular en una matriz la descripción de procesos, en la que se definen: el proceso, el procedimiento, el responsable, el objetivo del proceso, el alcance, la descripción del proceso, los recursos necesarios, las entradas y salidas del sistema, las actividades, una descripción de dichas actividades, responsable, producto esperado, estándar de calidad, indicadores, puntos de control. Seguidamente, como el modelo de gestión, se propone el diseño de flujo gramas por cada proceso, así también se propone la matriz descripción de las actividades, procesos y mapa de procesos. Siendo este la fase final de modelo de gestión administrativo por proceso y procedimientos. (Ninabanda, 2015).

La investigación antes mencionada sirvió de referente para realizar la observación y determinar las estrategias para cada una de las etapas que comprende el proceso administrativo.

4.2. Marco teórico

4.2.1. Antecedentes históricos

4.2.1.1. Breve historia del desarrollo de la administración

Sánchez (2015) menciona que la administración inicia cuando se unen los esfuerzos coordinados con un objetivo prefijado, aprovechando al máximo los recursos con que se cuenta.

Por lo que plantea un orden cronológico con las principales aportaciones a la administración en donde, tiene sus inicios en el año 5000 a.c. por los Sumerios, el donde ellos, ya empezaban a establecer registros de escritos para usos comerciales; en el año 4000 a 2000 a.c. los Egipcios practicaban inventarios y llevaban diarios de ventas e impuestos, emplearon administradores de tiempo completo y usaban proyecciones y planeación; en año 4000 a.c. los Hebreos aplicaron el

principio de excepción y la departamentalización, los diez mandamientos, la planeación a largo plazo y el control; en el año 2000 a 1700 a.c. los Babilonios reforzaron las leyes para la conducción de los negocios y obligaciones de los contratistas; en el periodo 500 a.c los Chinos establecieron la constitución Chow y Confucio sentó las bases del buen gobierno; en 500 a 200 a.c los Griegos desarrollaron la ética en el trabajo e iniciaron el método científico para la solución de los problemas; en el periodo 200 a 400 d.c los Romanos establecieron la fabricación de armamento, la cerámica y textiles, construyeron carreteras y emplearon una estructura de organización autoritaria; en 300 d.c al siglo xx la Iglesia Católica planteó la estructura descentralizada con control estratégico y políticas centralizadas y en el periodo 1300 los Venecianos establecieron un marco legal para el comercio y los negocios.

El hombre lleva muchos siglos formando y reformando la administración debido a los constantes cambios que se presentan, con la finalidad de cumplir eficientemente las actividades que se realizan en una organización.

4.2.1.2. Proceso administrativo en la historia

Plata (2017) el proceso administrativo evolucionó desde la organización primitiva, pasando por los fenicios, egipcios, griegos, romanos, hebreos y otras civilizaciones, atravesando luego por periodos como el feudal, abordó las tribus indígenas antes de la conquista y de esto dan fe los diferentes vestigios encontrados en América en los imperios Aztecas, Mayas, Caribes, Muiscas, Incas, por mencionar algunas, luego el paso de las grandes expediciones y conquistas, colonización y guerras, así como todos los avances y procesos que estuvieron acompañados de toma de decisiones en las diferentes eras.

Así mismo menciona que a principios afinales del siglo XIX, Frederick W. Taylor, elaboraba su trabajo sobre “Administración Científica” y vinculó el método científico a las tareas

administrativas, propuso proceso de adiestramiento de operarios, inspiró procedimientos científicamente establecidos y dividió el trabajo entre obrero y empresas en partes iguales; con él se inicia “la Era Científica e la Administración” y da origen a la Ingeniería Industrial, las relaciones industriales y funciones administrativas de planeación y control, toda esta actividad se llevó a cabo en Estados Unidos, se consolidó en los primeros años de inicio del siglo XX entre 1907 y 1911, cuando sale publicada su obra cumbre.

Sin embargo, menciona que Henry Fayol hizo una propuesta inicial sobre el “Proceso Administrativo” para la empresa, todos estos elementos reseñados aparecen en su obra, “principios de administración industrial y general” publicada en 1916. Otro investigador que hizo un aporte en torno al proceso administrativo fue Elton Mayo en 1923, experimentó con una industria de textiles sobre el incremento de la productividad, posteriormente, se vinculó entre 1927 y hasta 1932 con la experiencia Hawthorne dirigida por la Universidad de Harvard, como resultado obtuvo la identificación del “hombre dentro de la organización” detectando los aspectos emocionales en el trabajo.

Luego en la posguerra, en la década de los 60, Douglas McGregor lanza su teoría del comportamiento X y; Abraham Maslow propuso la teoría de la motivación y Frederick Herzberg, sobre los factores higiénicos y motivacionales al trabajo, que coinciden identificando como motivador central en cualquier labor humana debe ser la auto- realización.

Peter Drucker el neoclásico manifestó que la administración es un proceso que consta 4 etapas: Planeación, organización, dirección y control y es establecida de acuerdo a objetivos que plantea para su desarrollo.

4.2.2. *Concepto de la Administración*

4.2.2.1. Definición

Chiavenato (2015) menciona que la administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y ministrer (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical.

Sánchez (2015) define a la administración como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboren o trabajen en grupos y alcancen con eficiencia las metas seleccionadas. Con la administración las personas realizan funciones de planeación, organización, integración de personas y de bienes o cosas, dirección y control.

Reyes (1978) la administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las maneras de estructurar y manejar un organismo social.

4.2.3. Objetivo de la administración

Chiavenato (2015), el objeto de la administración es la actividad organizacional. En un principio, el objeto de la administración era simplemente la actividad fabril; después se extendió a las empresas industriales y, más adelante, a todo tipo de organización humana hasta llegar paulatinamente al intercambio entre las organizaciones y sus ambientes.

4.2.4. Finalidad

Reyes (1978) menciona que la administración busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en coordinación, y solo, a través de ella se refiere a al máximo aprovechamiento de los recursos materiales tales como capital, materias primas, maquinaria, entre otras.

4.2.5. Características

Reyes (1978) menciona que las características de la administración son:

- **Su universalidad:** el fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, ejército, en la empresa, en la sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos.
- **Su especificidad:** aunque la administración va acompañada de otros fenómenos de índole distinta el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
- **Su unidad temporal:** aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- **Su unidad jerárquica:** todos cuantos tienen carácter de jefe en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades de la misma administración.

4.2.6. Importancia de la administración

Chiavenato (2015) manifiesta que la administración se volvió fundamental en la conducción de la sociedad moderna. Ella no es un fin en sí misma, sino un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.

4.2.7. Proceso Administrativo

4.2.7.1. Definición

Reyes (2017) se define al proceso administrativo como un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema corporativo; en él encontraremos asuntos de planeación, organización, dirección y control; para resolverlos, se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer el proceso lo más fluido posible.

4.2.7.2. Etapas del proceso administrativo

El proceso administrativo es una técnica que norma y guía las diferentes actividades que se realizan en una empresa como esencia para obtener un buen desempeño.

Existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo; aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales son los mismos, descritos a continuación:

4.2.7.2.1. Planeación

4.2.7.2.1.1. Definición

Reyes (2017) manifiesta que la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de surgir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación para su realización. Es necesario planificar para ejercer el control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse en el desarrollo de las operaciones propias de la empresa, el cual, está encaminado según la misión y visión que tiene una organización.

Se planifica para evaluar 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.

4.2.7.2.1.2. Importancia de la planeación

Münch (2014) manifiesta que la planeación es muy importante para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se minimizan riesgos. Algunas de las ventajas de la planeación son:

- Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Permite hacer frente a las contingencias que se presenten.

- Es un sistema racional para la toma de decisiones a futuro, evitan las corazonadas o empirismos.
- La motivación se eleva.
- Optimiza los recursos.

4.2.7.2.1.3. Tipos de planeación

En las organizaciones, la planeación se puede clasificar en tres niveles principales: la planeación estratégica, funcional y operativa. El cual se describen a continuación:

Planeación estratégica

Münch (2014) manifiesta que la planeación estratégica es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso de planeación estratégica se la aplica en la totalidad de la empresa y a cada una de sus áreas funcionales como: estrategias de producción, de marketing, de recursos humanos, etc.

Dentro de la planeación estratégica encontramos los siguientes elementos:

- **Misión:**

Se define a la misión como la razón de ser de toda la organización o su utilidad para los clientes, el cual, da respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿En qué negocio estamos? ¿Qué necesidades estamos atendiendo? O: ¿cuál es nuestra utilidad para los clientes?

- **Visión:**

Según el autor manifiesta que la visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser. Muchas organizaciones exponen la visión como el proyecto que les gustaría ser dentro de cierto periodo.

Para poder formular la visión de una organización se debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué se nota como clave para el futuro? ¿Qué contribución única se debe de hacer en el futuro? ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento? ¿En qué negocios no deberíamos estar? ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes? ¿Cuáles son o deberían ser nuestras divisiones? ¿Qué es probable que cambie en nuestra organización dentro de tres o cinco años?

- **Objetivos estratégicos:**

Además, definen que los resultados deseados para toda la empresa en el largo plazo; abarcan áreas de desempeño como posición en el mercado, volumen de negocios, innovación, responsabilidad social e imagen en la comunidad, competencias de los recursos humanos, valor y eficiencia de los recursos físicos, inversiones y resultados financieros globales, entre otros. Las estrategias siempre se asocian a los objetivos estratégicos, los resultados que la empresa pretende alcanzar.

- **Estrategias:**

La estrategia empresarial "es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas"

Dentro de las estrategias se plantean planes de acción que es donde se proponen las acciones, tareas, actividades a realizar. Para llevar a cabo esta etapa se plantea:

- Identificar la estrategia y el objetivo a lograr (el qué)
- Especificar la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos (resultado esperado).

- Definir las tareas a realizar para desarrollar la estrategia (el cómo).
- Señalar o definir el tiempo necesario para desarrollar la estrategia (Cuándo) - Señalar el responsable de cada tarea o actividad (quién).
- Especificar los recursos humanos, técnicos, tecnológicos, financieros y físicos necesarios (Con qué)
- Es importante revisar las posibles limitaciones que la ejecución del plan de acción, esto permite establecer planes de contingencia

Figura 1

Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN						
QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	RESULTADO ESPERADO	QUIÉN	CON QUÉ	CONTROL DE GESTIÓN
Las estrategias	Tareas o actividades que deben desarrollarse	Fechas para cada tarea o cada acción	Metas específicas	Responsable de cada actividad	Recursos	Mecanismos o formas de evaluación sobre el cumplimiento de la estrategia

- **Valores**

Los valores son las pautas o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización. Todos los miembros de la empresa deben compartir y practicar estos valores.

- **Programa**

Es un conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.

- **Presupuestos:** se define como la cuantificación monetaria y no monetaria de los recursos necesarios para lograr los objetivos.

Planeación operativa

Münch (2014) para alcanzar objetivos es necesario realizar actividades y consumir recursos. Al proceso de definir actividades y recursos se le llama planeación operativa. Dentro de las cuales se tomó en cuenta algunos elementos como:

- **Análisis de los objetivos:** el proceso de planeación operativa comienza con la división del objetivo principal en objetivos menores, formando así una cadena de medios y fines. La división sucesiva de un objetivo principal en objetivos menores está representada por una estructura analítica.
- **Cronogramas:** cronograma es una técnica de representación gráfica de decisiones que muestra, a manera de calendario, cuándo deberán ocurrir las actividades. En su forma más común, llamada cronograma de barras (o gráfica de Gantt), el diagrama es una tabla o matriz cuyas columnas (dimensión horizontal) representan el paso del tiempo; las líneas o barras (dimensión vertical) muestran las actividades a realizar.
- **Políticas y procedimientos:** las políticas y los procedimientos son planes operativos permanentes: las políticas definen los criterios que deben orientar la toma de decisiones para resolver determinados problemas; los procedimientos especifican qué actividades deben realizarse para cumplir un objetivo.

Planeación funcional

Según Amaru (2014) define a los planes funcionales (llamados también estrategias o planes administrativos, departamentales o tácticos) se elaboran para posibilitar la realización de los planes estratégicos. Los planes funcionales abarcan áreas de actividades especializadas de la empresa (marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas, nuevos productos). Son responsabilidad de los gerentes de esas áreas, que también pueden recibir la ayuda de unidades especializadas.

Técnicas de la planeación

Existen diversas herramientas o técnicas de planeación para efectuar el proceso de planeación con bases lógicas y racionales, las más usuales son:

a) Análisis situacional

Evaluación Externa

D'Alessio (2008) define a la evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma.

El propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia.

La auditoría externa considera siete categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productos, los mercados, y las organizaciones que compiten en el sector bajo análisis PESTEL que significa:

- **Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).**

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores.

- **Fuerzas económicas y financieras (E).**

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación).

- **Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).**

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

- **Fuerzas tecnológicas y científicas (T).**

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

- **Fuerzas ecológicas y ambientales (E).**

Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones.

Matriz de evaluación de factores internos

D'Alessio (2008) menciona que la matriz EFE permite, a los estrategas, resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis

PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno.

Los pasos para desarrollar la matriz EFE son los siguientes:

1. Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa. Primero, anotar las oportunidades y luego, las amenazas, en lo posible, un mínimo de 10 y un máximo de 20.
2. Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0 y el balance entre la sumatoria de las oportunidades y de la amenaza puede tener cualquier proporción.
3. Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala: 4 = la respuesta es superior 3 = la respuesta está por encima del promedio 2 = la respuesta es promedio 1 = la respuesta es pobre Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias que está siguiendo una organización.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
5. Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4.0, y el más bajo posible es 1.0. El valor promedio es 2.5. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la

organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas del entorno existentes en esa industria.

Figura 2

Matriz de factores externos

TABLA 5.6			
FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
Amenazas			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
Valor:	4. Responde muy bien 3. Responde bien	2. Responde promedio 1. Responde mal	1.00

Modelo de la estructura del sector industrial

D'Alessio (2008) se manifiesta que el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias. Se plantean 5 fuerzas de Porter que se las detalla a continuación:

Figura 3

5 FUERZAS DE PORTER



El análisis competitivo

Definir claramente a los competidores, primero a los actuales, luego, a los sustitutos y, finalmente, si hubiera, a los ingresantes es un primer paso. Conocerlos, con sus fortalezas y debilidades, es el segundo paso. Evaluar la intensidad de la competencia y estar al tanto de sus estrategias es el tercer paso. Considerar a sus líderes y sus personalidades ayuda mucho al análisis.

- **Matriz del perfil competitivo**

La matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.

Los pesos y ponderaciones en la matriz PC tienen el mismo significado que en la matriz EFE; sin embargo, debido a que los factores en una matriz PC incluyen temas internos y externos, las calificaciones (valores) se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, donde: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, y 1 = debilidad mayor. Los pesos de los factores clave de éxito deben sumar 1.00 y deben ser entre 6 y 12.

Figura 4

Matriz de perfil competitivo

FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)									
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	La Organización		Competidor A		Competidor B		Competidor C	
		VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
Total	1.00								

Evaluación Interna

D'Alessio (2008) menciona que el planeamiento del proceso debe ser manejado y adaptado para servir a los ejecutivos como un vehículo en la estrategia de la toma de decisiones.

Las principales áreas funcionales auditadas en todo negocio que deben ser identificadas a través de la evaluación interna son:

- **Administración/Gerencia**

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización.

- **Marketing y ventas**

El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos.

- **Operaciones y logística**

El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad.

- **Finanzas y contabilidad**

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo

requerido para que la organización pueda operar de manera sostenida. Se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias.

- **Recursos humanos**

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Por otro lado, es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, impactando en la motivación y las relaciones de grupo al interior de la organización.

Matriz de evaluación de factores internos

La matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

El procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente:

- Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna. Primero anote las fortalezas y a continuación las debilidades. • Asignarle peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores y la suma de todos los pesos de ser = 1.0 2.
- Asignar un valor de 1-4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son: • 4. Fortaleza mayor • 3. Fortaleza menor • 2. Debilidad menor • 1. Debilidad mayor.
- Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado.
- Sumar los pesos ponderados de cada factor.

- Determinar el puntaje ponderado total para la organización.

El puntaje más alto posible para la organización es 4.0; el más bajo, 1.0; y el promedio, 2.5.

Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Figura 5

Matriz de factores internos

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Debilidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Valor:	4. Fortaleza mayor	2. Debilidad menor	1.00
	3. Fortaleza menor	1. Debilidad mayor	

b) Análisis FODA: el análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

- **Fortalezas:** son los puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos.
- **Oportunidades:** son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos.
- **Debilidades:** son los factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos.
- **Amenazas:** representan los factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés). Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras.

- b. Gráfica de Gantt:** conocida como gráfica de barras. En esta gráfica se anotan las actividades y los responsables y mediante una barra o línea se señalan las fechas de inicio y terminación de cada actividad; conforme avanza el proyecto se señala con una línea de distinto color el progreso real de las actividades de tal forma que es posible comparar lo realizado en relación con lo planeado.

4.2.7.2.2. Organización

4.2.7.2.2.1. Definición

Reyes (2017) menciona que la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones; es decir, lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y se utilicen de forma sencilla y fácil manejo para quienes trabajan en la empresa y para la satisfacción de los clientes.

4.2.7.2.2.2. Importancia

Münch (2014) la organización aporta múltiples ventajas que fundamentan su importancia:

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.

4.2.7.2.2.3. Proceso de organización

Según Reyes (2017) menciona que el proceso de organizar consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. Las principales etapas en dicho proceso son:

- **División del trabajo**

La división del trabajo es el proceso por medio del cual una tarea se divide en partes, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas. La división del trabajo permite a las organizaciones lograr objetivos complejos, como ensamblar equipos grandes, fabricar productos en grandes cantidades y atender a diferentes tipos de clientes en distintos lugares.

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- **Describir los procesos** es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macroprocesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización.

- **Definir las funciones** más importantes.
- **Clasificar y agrupar funciones** de acuerdo con los macroprocesos.
- **Establecer líneas de comunicación** e interrelación.
- **Definir los macroprocesos** una vez que se han definido los macroprocesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.

- **Autoridad**

Además de dividir el trabajo, el proceso de organizar implica atribuir autoridad a las personas o a las unidades de trabajo. La autoridad es el derecho legal que tienen los jefes o gerentes de dirigir a los integrantes de su equipo. La autoridad implica también el poder de utilizar o comprometer los recursos organizacionales.

- **Definición de responsabilidades**

Las responsabilidades son las obligaciones o deberes que tienen los integrantes de la organización para realizar tareas o actividades; al conjunto de tareas de las cuales se responsabiliza una persona se le llama cargo.

Para elaborar un cuadro de distribución del trabajo se deben realizar los siguientes pasos:
Formular una lista de los deberes o actividades que debe realizar cada persona.

- Elaborar una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección.
- Vaciar dichas listas en la forma del cuadro de distribución de actividades.
- Complementar la información con la observación y la entrevista.
- Sumar verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona.

Figura 6

Distribución de responsabilidades

Empresa X, S.A.							
Fecha: _____				Departamento de contabilidad			
Puesto	Auxiliar contable	No. de horas semanales	Contador	No. de horas semanales	Secretaria analista	No. de horas semanales	Total
Captura					Elabora facturas y diversos documentos	40	40
Revisión	Revisa facturación	10	Autoriza	10			20
Ingresar información al sistema contable	Ingresar información pólizas	30	Ingresar información estado financiero	30			60
Total		40		40		40	120

- **Coordinación**

La coordinación es armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. Es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen

- **Jerarquía**

La autoridad se divide verticalmente en niveles; las personas que se encuentran en determinado nivel tienen autoridad sobre las que están en un nivel inferior. A la inversa, en cualquier nivel, las personas tienen responsabilidades y rinden cuentas a quienes están arriba de ella. A esa disposición de la autoridad en niveles se le llama jerarquía o cadena de mando; a la cantidad de niveles se le conoce como número de escalones jerárquicos.

- **Departamentalización**

Cano (2017) manifiesta que la división y el argumento de las funciones y actividades en unidades específicas. Para departamentalizar se efectúa la siguiente secuencia:

- ✓ Listar todas las funciones y actividades de la empresa.
- ✓ Clasificar las que sean similares.
- ✓ Agruparlas según un orden jerárquico o de importancia
- ✓ Asignar actividades en cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
- ✓ Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

El mismo autor detalla que en la departamentalización existen diferentes tipos, detallados a continuación:

Departamentalización por funciones

La departamentalización por funciones consiste en la agrupación de actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la Organización; es el reflejo de la especialización, conserva el poder y prestigio de las principales funciones, simplifica la capacitación y proporciona medios para ejercer control.

Figura 7

Departamentalización por funciones



Departamentalización por territorio o regional

Es común en Organizaciones que operan en áreas geográficas amplias, en este caso puede ser importante agrupar las actividades en un área o territorio dado y asignarlas a un administrador. Las ventajas de la departamentalización territorial se visualizan en las actividades de ventas, dado que permiten un mayor acercamiento a los clientes.

Figura 8

Departamentalización regional

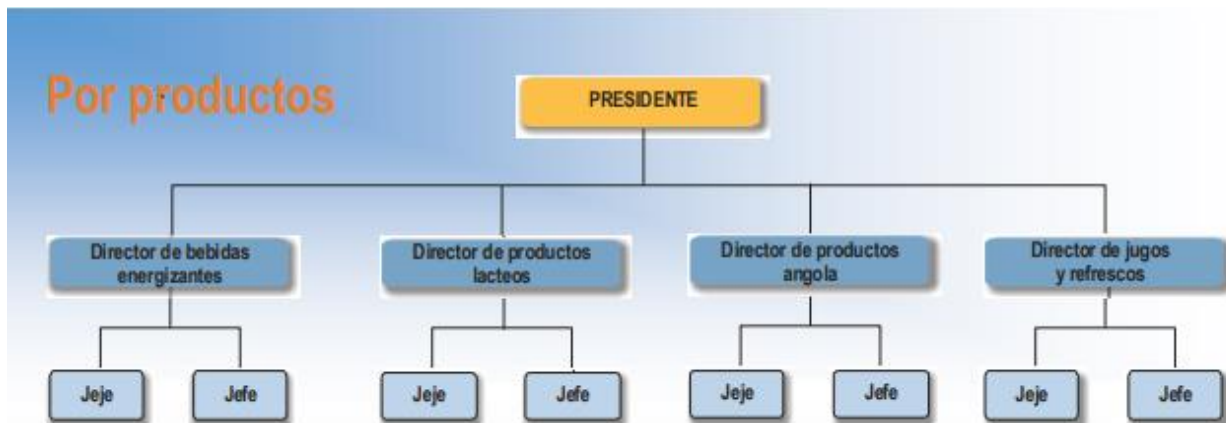


Departamentalización por producto

Consiste en la agrupación por productos, es utilizada en empresas de gran tamaño o en las empresas que tienen muchas líneas de productos. Los productos o líneas de productos son una base importante para la departamentalización toda vez que facilita el uso de capital especializado y optimización del esfuerzo organizacional.

Figura 9

Departamentalización por productos

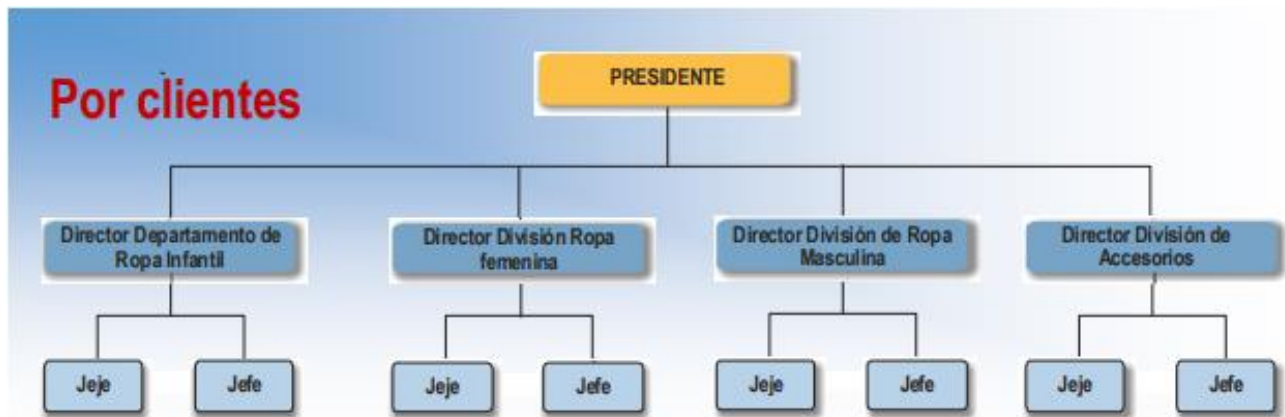


Departamentalización por clientes

Refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio elaborado o prestado por la organización, es un criterio significativo cuando la empresa se enfrenta con diferentes clases de clientes que tienen diversas características y necesidades.

Figura 10

Departamentalización por clientes



4.2.7.2.2.4. Diseño organizacional

Chiavenato (2009) se define al diseño organizacional estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento.

Por lo tanto, manifiesta que el diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que genera im ente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos.

4.2.7.2.2.5. Características del diseño organizacional

El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales: diferenciación, formalización, centralización e integración. Veamos cada una de estas características del diseño organizacional, recordando siempre que ellas interactúan entre sí y que son interdependientes:

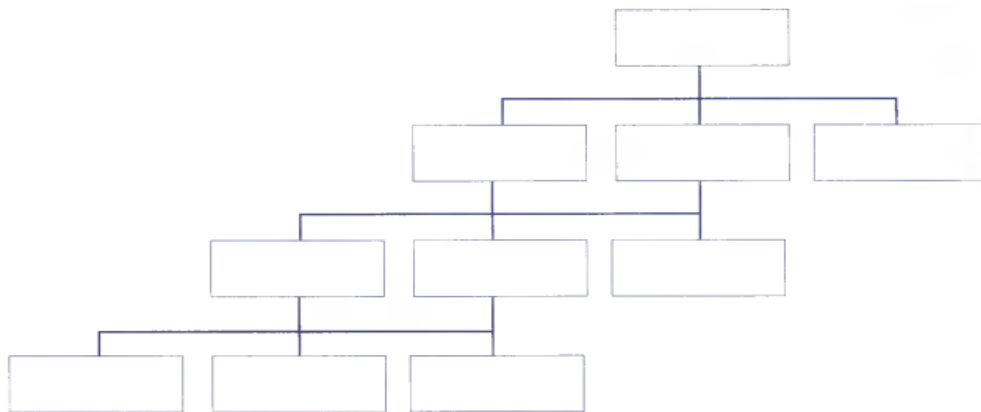
➤ **Diferenciación**

Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. La diferenciación puede ser:

- **Horizontal:** en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.
- **Vertical:** en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

Figura 11.

Organigrama de diferenciación horizontal y vertical



➤ **Formalización**

Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa.

La formalización puede hacerse mediante:

- **El cargo:** a través de especificaciones relacionadas con el cargo en si, como la descripción de éste.
- **El flujo de trabajo:** a través de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un producto.
- **Las reglas y los reglamentos:** a través de formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quién puede (o no puede) hacer ciertas cosas, cuándo, dónde para quién y con qué autorización.

➤ **Centralización**

Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir, en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio.

➤ **La descentralización**

La descentralización exige tres condiciones fundamentales: la primera, que todas la personas involucradas tengan un conocimiento claro y uniforme de la misión de la organización y de las estrategias globales para realizarla; la segunda es la capacitación profesional de las personas para que aprendan a diagnosticar las situaciones y tomar correctamente las decisiones que se requieren, y adaptarlas a los objetivos de la organización, y la tercera es la motivación personal para involucrarse conscientemente en los objetivos organizacionales.

Figura 12.

Centralización y descentralización



➤ **Integración**

Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico.

La integración es el proceso que facilita el enlace, y se lleva a cabo a través de medios de coordinación interorganizacional. Los esquemas de integración más utilizados son:

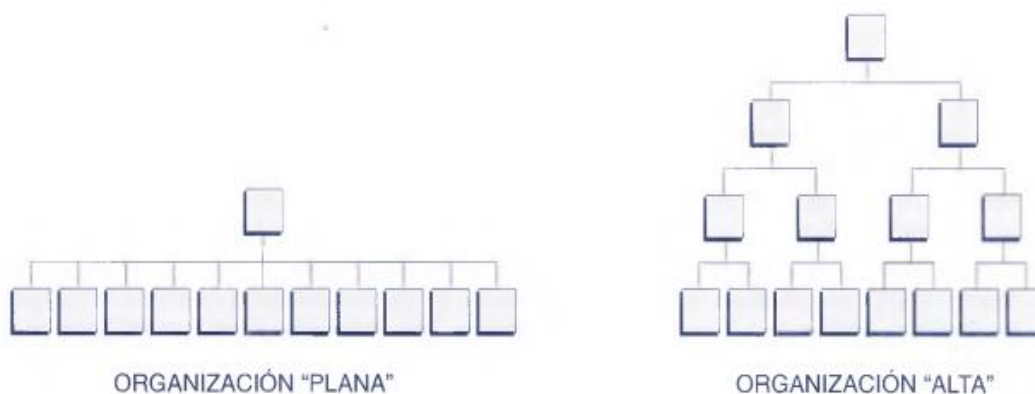
- Jerarquía administrativa
- Departamentalización
- Asesoría (staff)
- Comisiones y fuerzas de tareas
- Reglas y procedimientos
- Objetivos y planes
- Distribución física o arquitectura

➤ **Amplitud de control**

La amplitud de control (o amplitud administrativa) se refiere al número de subordinados que cada órgano o cargo puede supervisar de manera adecuada. Cuanto mayor sea la amplitud, mayor será el número de subordinados y, en consecuencia, menor el grado de atención y control que el superior puede prestarles. La amplitud de control influye en la estructura organizacional dándole un formato o configuración peculiar, tanto como alta o plana.

Figura 13.

Organización plana y alta



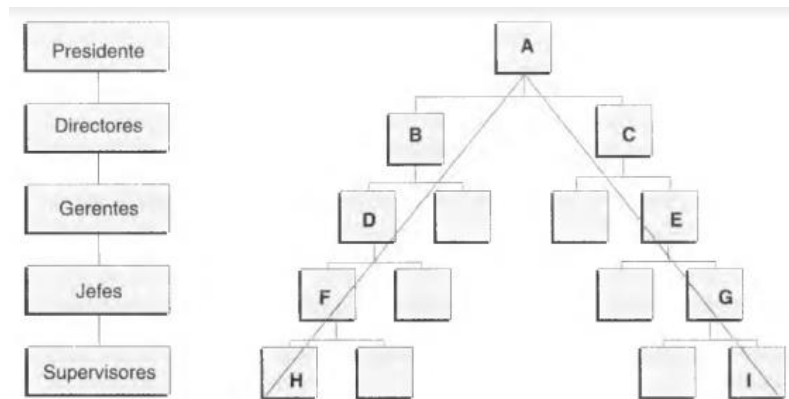
4.2.7.2.6. Tipos tradicionales de organización

- **Organización lineal**

Es la estructura organizacional más sencilla y antigua, y se basa en la autoridad lineal. La autoridad lineal es una consecuencia del principio de la unidad de mando: significa que cada superior tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados y que no la comparte con ninguno. Entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad (que significa el derecho organizacional de exigir el cumplimiento de órdenes y ejecución de tareas) y de responsabilidad (que significa el deber o la obligación de seguir órdenes y ejecutar tareas). Debido a estas líneas de autoridad y responsabilidad, se presenta la cadena de mando.

Figura 14.

Estructura lineal



- **Organización funcional**

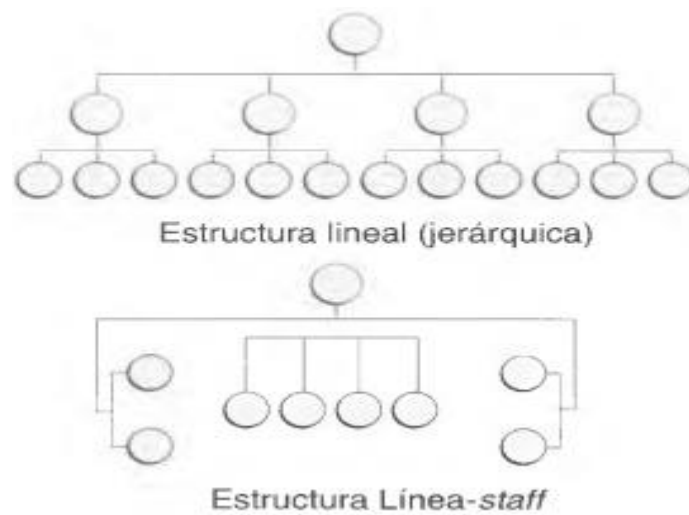
La organización funcional es la estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. El staff o asesoría funcional se deriva de este principio, que separa, distingue y especializa. En la antigüedad, el staff se hallaba constituido por los je f e s homéricos que aconsejaban a los reyes de Grecia y por el consejo de los sabios que asesoraban a los reyes anglosajones.

- **Organización de línea-staff**

Con el crecimiento y la complejidad de las tareas de las empresas, la estructura lineal fue insuficiente para proporcionar eficiencia y eficacia. Las unidades y posiciones de línea (que tienen autoridad lineal) se concentraron en alcanzar los objetivos principales de la empresa y delegaron la autoridad en servicios especializados, y las atribuciones marginales, a otras unidades y posiciones de la empresa. (Chiavenato, 2001)

Figura 15

Estructura lineal y de staff



Herramientas de la organización

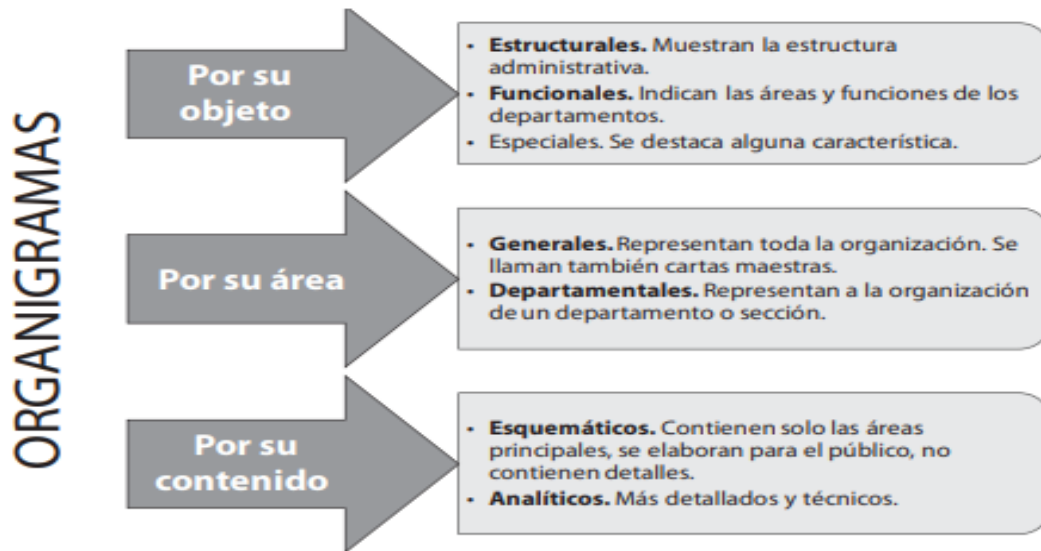
Münch (2014) menciona que las técnicas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa. A continuación, se describen las principales técnicas de organización.

a) Organigramas

Para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización. A través de un organigrama es posible entender cómo están estructuradas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman a la empresa. También se les denomina gráficas de organización o cartas de organización. Los organigramas pueden clasificarse en:

Figura 16.

Tipos de organigramas



El autor también menciona que existen cuatro formas para representar organigramas:

- **Vertical:** Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.

Figura 17.

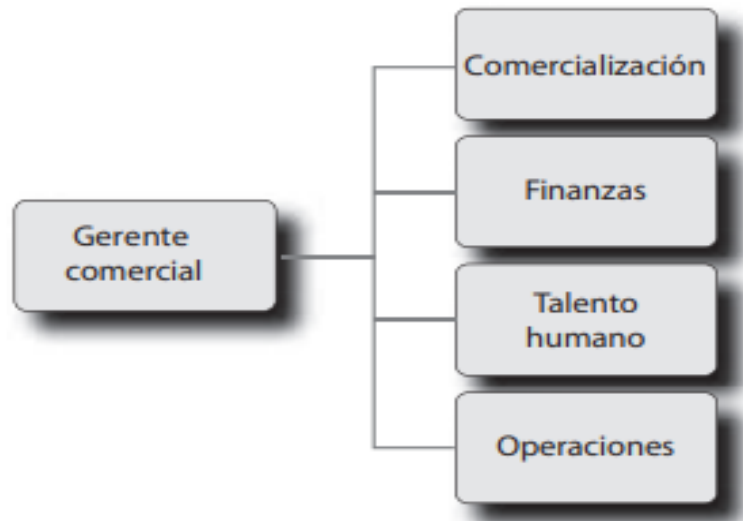
Organigrama vertical



- **Horizontal:** Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

Figura 18.

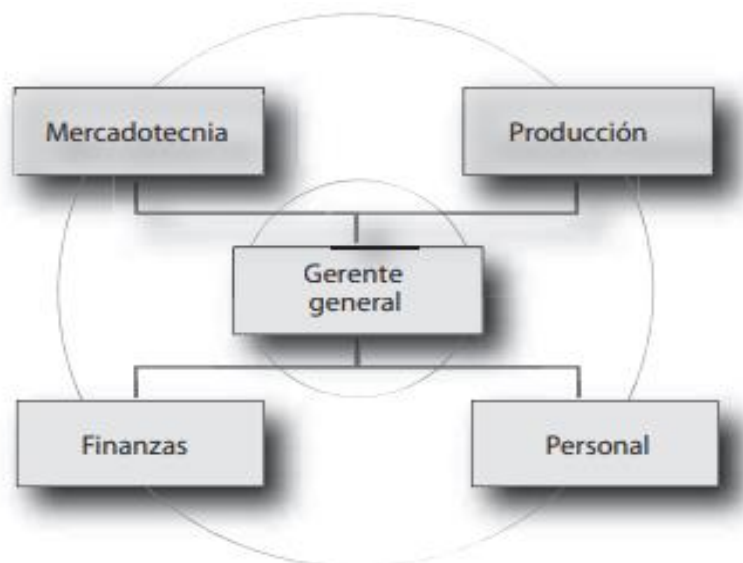
Organigrama horizontal



- **Circular:** Los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.

Figura 19.

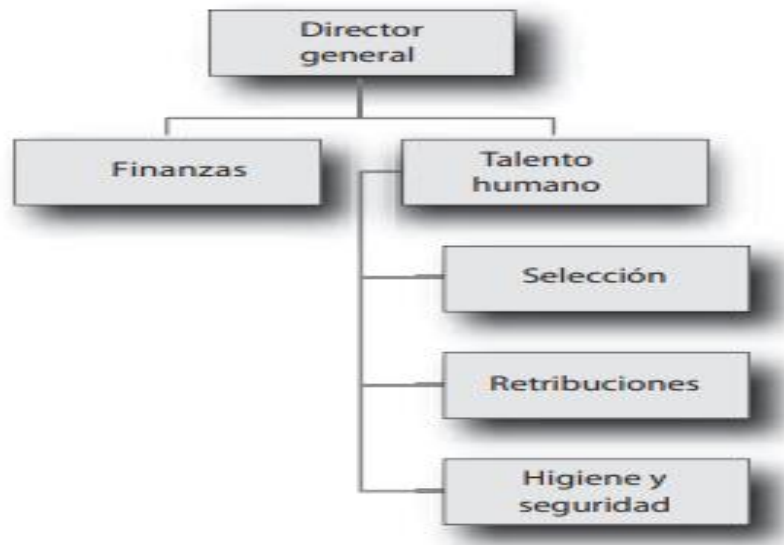
Organigrama circular



- **Mixto:** Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

Figura 20.

Organigrama mixto



b) Manuales

Según Münch (2014) los manuales son documentos detallados que contienen información sistemática y ordenada acerca de la organización de la empresa. Dentro de los manuales de funciones se encuentran los manuales de funciones, de bienvenida, de procedimientos, de puestos, de políticas, entre otros.

Existen dos tipos de modelos utilizados por las empresas que son:

- **Diagramas de procedimiento o de flujo:** también conocidos como flujogramas, son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.
- **Carta de distribución del trabajo o de actividades o manual de funciones:** a través de ésta se analizan los puestos que integran un departamento o una sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas entre diversas áreas. (Much, Fundamentos de administración, 2014).

c. Diagramas de procesos

Münch (2010) define a los diagramas de proceso como la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función. También se los denomina flujogramas. Estos diagramas de procesos permiten: simplificar del trabajo, mejorar los procesos y eliminar demoras y tiempos ociosos.

c.1. Tipos de diagramas

Algunos de los diagramas de proceso más usuales son:

- Flujo de operaciones.
- Ubicación de equipo.
- Procedimientos.

Sin embargo, se utiliza más el flujograma de procedimientos.

- **Diagrama de procedimientos o de flujo**








Un procedimiento es una serie de actividades de carácter repetitivo que se realiza en forma cronológica y secuencial.

Simbología

En los diagramas de flujo se utilizan distintos símbolos para indicar ciertos procesos, el siguiente cuadro nos muestra la simbología más usual.

Figura 21

Simbología

	Inicio	Hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.
	Operación	Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.
	Transporte o traslado	Acto de mover de un lugar a otro.
	Espera o demora	Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.
	Actividad o proceso	Indica una acción o proceso.
	Decisión	Cuando se toma un curso de acción entre dos o más alternativas.
	Almacenamiento	Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

Para realizar un diagrama de procedimientos se detalla primero la descripción de los procesos que se van a realizar en cada una de las áreas de la empresa y luego se realiza el flujograma de los mismos.

Figura 22

Descripción de procedimientos

Empresa X, S.A.		
Fecha: _____		
Elaboró: _____		
Aprobó: _____		
Departamento de compras	Descripción del procedimiento	Recepción de materiales
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Captura pedido y envía a contabilidad.	Agente de ventas
2	Revisa pedido.	Crédito y cobranza
3	Verifica que el cliente reúna los requisitos de crédito. - No reúne los requisitos. Anota en pedido causa de devolución y regresa el pedido al vendedor. - Si está correcto. Pasa a la siguiente actividad. Envía al almacén.	Crédito y cobranza
4	Coloca mercancía, anota en orden de compra la fecha de recepción de material y registra en kárdex salida.	Almacenista
5	Compras: recibe y registra.	Comprador

4.2.7.2.3. Integración

4.2.7.2.3.1. Definición

Münch (2014) manifiesta que en esta etapa se adquieren todos los elementos para llevar a cabo lo establecido durante la planeación y organización. Mediante la integración, la empresa obtiene los recursos idóneos para el mejor desempeño de las actividades de la misma. La integración comprende recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos; estos últimos son los más importantes debido a que del talento humano depende el manejo y gestión de los otros recursos que conforman la organización.

4.2.7.2.3.2. Etapas

Las etapas de la integración son:

- Definición de necesidades y requerimientos de los recursos.
- Establecimiento de estándares de calidad, tiempos y características.
- Determinación de fuentes de abastecimiento.

- Elección del proveedor más confiable.
- Selección de recursos de acuerdo con los estándares de calidad.

Integración de recursos humanos

1. Reclutamiento

Münch (2014) menciona que el reclutamiento de personal consiste en allegarse del mayor número de candidatos de un puesto para seleccionar al idóneo. El reclutamiento puede ser:

- **Reclutamiento interno**, que es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa la cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascensos. Esta forma de reclutamiento es altamente motivadora para el personal de la empresa.
- **Reclutamiento externo**, el cual, se refiere a los aspirantes que no pertenecen a la organización. Las fuentes externas de reclutamiento están constituidas por los candidatos que provienen de fuera de la empresa, por el cual, se realiza el llamado mediante el uso de bolsas de trabajo, los avisos en prensa e internet, las agencias de empleo y las escuelas, entre otras.
- **Reclutamiento mixto** que es donde una empresa no debe utilizar una sola fuente de reclutamiento; deben utilizarse todas. La elección de los empleados, de acuerdo con los requerimientos de la organización, se hace mediante el proceso de selección de personal.

2. Selección de personal

Según la autora manifiesta que la selección de personal debe sustentarse en el análisis del puesto que sirve como guía de todo el proceso de selección. De lo contrario, si se realiza de manera empírica, con base en corazonadas o recomendaciones, puede elegirse a personal

ineficiente o que no reúna el perfil requerido, lo cual origina consecuencias que van desde la baja productividad, y altos costos, hasta otras más graves e irreversibles. Para efectuar un proceso científico de selección de personal deben realizarse las siguientes etapas:

- **Recepción preliminar de candidatos:** consiste en la revisión de la documentación del candidato para asegurarse de que reúne los requisitos básicos.
- **Elaboración de solicitud de empleo:** en este apartado se usa para conocer los datos del solicitante y para llevar a cabo la entrevista inicial.
- **Entrevista previa:** el cual, sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. Se utiliza para hacer una evaluación rápida de qué tan aceptable es el candidato.
- **Aplicación de pruebas de conocimientos:** se le aplica a los candidatos seleccionados las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.
- **Entrevista profunda:** el cual tiene como objetivo es comprobar la autenticidad de la información y evaluar aspectos más específicos acerca de las competencias del candidato.
- **Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad:** que permite evaluar la inteligencia, personalidad y salud mental de los aspirantes.
- **Entrevista de selección:** en esta fase se realiza con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos.
- **Encuesta socioeconómica:** se investigación de antecedentes y verificación de referencias. Se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista.

- **Examen médico:** el cual, consiste en una revisión de salud física del empleado; para ello se recurre a clínicas o consultorios médicos.
- **Contratación:** es cuando el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación donde se le informa su aceptación y las condiciones del trabajo y del puesto.
- **Inducción:** es la introducción y bienvenida hacia la empresa, los compañeros y el puesto.

Integración de recursos materiales

En cuanto a calidad el producto o servicio manifiesta que depende en gran parte de la calidad de los insumos. La integración de recursos materiales tiene como finalidad seleccionar a los proveedores confiables que garanticen el suministro de materiales de calidad y en el tiempo requerido, así como efectuar el proceso de las adquisiciones y registro, darle seguimiento puntual, y asegurar la recepción en cantidades, calidades y tiempos óptimos. Los materiales se organizan en almacenes o inventarios que pueden ser de materia prima, de productos en proceso y de productos terminados.

Integración de recursos informáticos

La autora menciona que la adquisición del hardware y el software depende de los recursos y la capacidad económica de cada empresa, la cual, en el mercado existen softwares para las micro y pequeñas empresas a precios realmente accesibles. Independientemente del giro de la empresa se requiere una infraestructura con tecnología de información. Algunos puntos a considerar para la adquisición de tecnología son: Servicios requeridos de infraestructura de red, Recursos financieros disponibles, Tiempo estimado y duración del uso del equipo, Velocidad requerida, Seguridad informática y Tamaño de la organización y recursos.

Integración de recursos financieros

Münch menciona que la integración de recursos financieros consiste básicamente en conseguir fuentes de financiamiento internas o externas, así como invertir los excedentes de dinero con el máximo rendimiento. Una de las actividades más importantes del área de finanzas es el manejo de las inversiones. Cuando se toman las decisiones de inversión se debe considerar la relación del riesgo y la incertidumbre que implica la inversión con relación al rendimiento esperado. Es decir, se debe determinar si realmente conviene la inversión en equipo, nuevos productos, expansiones, etcétera. (Munch, 2014).

4.2.7.2.4. Seguridad Industrial

Barrueto (2014) menciona que la seguridad Industrial tiene como principales componentes: la seguridad laboral y la higiene Industrial o salud pública que se ocupa de proteger la salud de los trabajadores; controlando el entorno del trabajo para reducir o eliminar riesgos. Los accidentes laborales o las condiciones de trabajo poco seguras pueden provocar enfermedades y lesiones temporales o permanentes e incluso causar la muerte, también ocasionan una reducción de la eficiencia y una pérdida de la productividad de cada trabajador.

4.2.7.2.4.1. Seguridad laboral

Según el autor Barrueto define como el conjunto de medidas técnicas, económicas, psicológicas, etc., que tienen como meta ayudar a la empresa y a sus trabajadores a prevenir los accidentes industriales, controlando los riesgos propios de la ocupación, conservando los locales, la infraestructura industrial y sobre todo los ambientes naturales.

4.2.7.2.4.2. Salud

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud como el completo bienestar físico, mental y social del individuo y no solamente la ausencia de una enfermedad (OMS, 2013).

4.2.7.2.4.3. Salud ocupacional

Rodrigo (2019) define a la salud ocupacional como el conjunto de actividades dirigidas hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores. Se tienen además dentro de este grupo de actividades a actividades como diagnóstico precoz y tratamiento oportuno de enfermedades ocupacionales, readaptación laboral y la atención de las contingencias derivadas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades ocupacionales a través del mantenimiento y mejoramiento de sus condiciones de vida.

4.2.7.2.4.4. Riesgos laborales

Rodrigo (2019) menciona que es la combinación del grado de exposición, la probabilidad y de las consecuencias que podrían derivarse de la materialización de un peligro en el sitio de trabajo.

Clasificación general de factores y agentes de riesgo laboral

Rodrigo (2019) en el estudio y control de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, existen varias clasificaciones de riesgo, a continuación, una lista de factores divididos según grupos de función de los efectos para la salud e integridad de los trabajadores.

Figura 23

Riesgos laborales



4.2.7.2.4.5. Colores y símbolos para señales de seguridad

4.2.7.2.4.5.1. Señalización de plantas de producción

Rodrigo (2019) menciona que es recomendable que, en temas de Seguridad y Salud Ocupacional, la organización utilice medios de comunicación permanente como son:

- **Mapa de riesgo:** Ubicado en partes visibles y en zonas libres de riesgos (zonas seguras). Visible para trabajadores, contratistas y visitantes.
- **Señalización de zonas seguras:** Se recomienda señalar e identificar pasillos seguros dentro de la planta de producción, así como señalización del equipo de seguridad requerido en cada área.
- **Señalización de Peligros y riesgos:** En la planta de producción con medios de comunicación como puede ser la señalética.

Normas INEN 439 y 440: colores y símbolos para señales de seguridad

Rodrigo (2019) manifiesta que la norma INEN 439 estandariza los colores de señales y símbolos usados para señales de seguridad dentro de las zonas industriales, mientras que la norma INEN 440 estandariza los colores a utilizar para identificar con colores a las tuberías que transporten diferentes fluidos dentro de las plantas de producción o zonas industriales.

Figura 24

Señalización

COLOR DE SEÑAL	COLOR DE CONTRASTE	SIGNIFICADO Y FINALIDAD	INDICACIONES Y PRECISIONES
ROJO	BLANCO	Señal de Prohibición	Comportamientos Peligrosos
		Peligro - Alarma	Alto, Parada. Dispositivos de emergencia. Evacuación
		Material y Equipos de Lucha contra incendios	Identificación y Localización
AMARILLO	NEGRO	Señal de advertencia	Atención precaución. Verificación
AZUL	BLANCO	Señal de obligación <small>* Señal de Seguridad solo cuando se utiliza en forma circular</small>	Comportamiento o acción específica. Obligación de utilizar un equipo de protección individual
VERDE	BLANCO	Señal de Salvamento o de auxilio	Puertas salidas, pasajes, material, puestos de salvamento o de socorro, locales
		Situación de seguridad	Vuelta a la normalidad

4.2.7.2.5. *Dirección*

4.2.7.2.7.1. **Definición**

Según Reyes (2017) manifiesta que dirigir consiste en combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible, para conseguir los objetivos de la empresa, desarrollando las tareas típicas de la dirección como: representar a la empresa, transmitir información y tomar decisiones.

4.2.7.3.3.2. **Importancia**

Münch (2014) menciona que todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización; sin embargo, al ser la dirección la etapa donde se ejecutan todas las etapas del proceso administrativo. En la dirección

se aplican todas las etapas del proceso administrativo, y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección

4.2.7.3.3.3. Etapas de la dirección

Reyes (2017) en la fase de dirección se presenta las siguientes funciones en la empresa:

- **Gerencia**

El autor manifiesta que el término gerencia se ha empleado como sinónimo de administración, o de quien administra, sea en las empresas o en las demás organizaciones y se empleará para denotar la función de dirección ejercida en el nivel intermedio de las empresas, con el fin de diferenciarla de la dirección en el nivel institucional y de la supervisión en el nivel operacional. El gerente, ejecutivo que trabaja en el nivel intermedio de las empresas, está subordinado a otros ejecutivos del nivel institucional (directores) y dirige a otros ejecutivos del nivel operacional (supervisores).

- **Toma de decisiones**

Münch (2010) la toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo y es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas ya que influyen en proveedores, clientes, entorno, economía, etc.

La toma decisiones tienen las siguientes etapas:

- Definir el problema
- Plantear alternativas
- Analizar repercusiones
- Evaluar costos-beneficios

- **Motivación**

Münch (2010) en general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Münch menciona que existen varias teorías relacionadas con la motivación, la más importante es la Jerarquía de las necesidades de Maslow, la cual, establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

Básicas

- ❖ **Fisiológicas:** son aquellas que surgen de la naturaleza física del ser humano, como la necesidad de alimento, de vivienda. Estas necesidades se satisfacen a través de sueldos y prestaciones.
- ❖ **De seguridad:** como su nombre lo indica, se refiere a la necesidad de no sentirse amenazado, es decir, a tener un empleo estable.
- ❖ **De amor o pertenencia:** se refiere a la necesidad de ser amado y pertenecer al grupo. Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
- ❖ **De reconocimiento:** la necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etcétera.

Crecimiento

- ❖ **Autorrealización:** el deseo de todo ser humano de realizarse por medio del desarrollo de su propia potencialidad.

Estas necesidades se satisfacen a partir de las básicas en el orden en que se han enumerado. De esta manera, cuando las necesidades fisiológicas han sido satisfechas, la de seguridad se activa, y así sucesivamente. Una vez que las personas han cubierto suficientemente las cuatro necesidades básicas, se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento o autorrealización. Maslow representa gráficamente su teoría mediante una pirámide.

Figura 25

Jerarquía de las necesidades de Maslow



- **Clima organizacional**

Chiavenato (2010) manifiesta que el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros.

- **Liderazgo**

Reyes (2017) manifiesta que el liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, que ocurre exclusivamente en grupos sociales. La influencia es una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad, y se refiere a las maneras de introducir cambios en el comportamiento de personas o grupos de personas. La influencia puede presentarse de diversas maneras, yendo desde formas violentas de imposición hasta formas suaves de convencimiento. Dentro de los cuales están el liderazgo autoritario, liberal, democrático y autocrático.

Estilos de liderazgo

Hoy en día la Dirección y su gestión, depende en gran medida el éxito de una empresa. Estos son algunos de los estilos de dirección más populares no sólo en la teoría del liderazgo sino también en la práctica en las empresas de hoy.

- **Estilo Autocrático:** el jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados.
- **Estilo Paternalista:** establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.
- **Estilo Laissez faire:** el jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones. Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo.
- **Estilo Democrático:** el directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en

la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente.

- **Estilo Burocrático:** la organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.
- **Estilo Institucional:** el directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.
- **Estilo orientado a las personas o a las relaciones:** es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

- **Comunicación**

Münch (2010) menciona que la comunicación se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de dirección, ya que representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutuas además de buenas relaciones humanas. La comunicación implica intercambio de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas; también se define como interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos o mensajes y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás.

Existen diversos tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa:

- ❖ **Formal:** el cual se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Por ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etcétera.
- ❖ **Informal:** que surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Por ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, incluso, ir en contra de ésta. Es conveniente lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.
- ❖ **Vertical:** la cual sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones, etcétera.
- ❖ **Horizontal:** es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etcétera.
- ❖ **Verbal:** se transmite oralmente.
- ❖ **Escrita:** se transmite mediante material escrito o gráfico.
- ❖ **No verbal:** se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita.

Requisitos de la comunicación efectiva

La comunicación efectiva implica la existencia de los siguientes requisitos:

- **Oportunidad.** Debe transmitirse en tiempo y forma.
- **Sencillez y claridad.** El lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla deben ser accesibles para el receptor.

- **Integridad.** La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa para lograr la cooperación necesaria para la realización de los objetivos. Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- **Concisión.** La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- **Difusión.** De preferencia, toda la comunicación formal de la empresa debe ser por escrito y difundirse a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
- **Credibilidad.** Debe ser veraz y confiable para garantizar la credibilidad.
- **Supervisión**

Reyes (2017) menciona que la supervisión constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa. Los supervisores son los administradores que dirigen las actividades de las personas no administrativas, es decir, las personas que no ejercen funciones administrativas en la empresa.

4.2.7.3.4. Control

4.2.7.3.5.1. Definición

Según Cano (2017) manifiesta que es el 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.

4.2.7.3.5.2. Importancia

El mismo menciona, que en la fase de control es de vital importancia, dado que:

- ❖ La disminución de posibilidades de errores e irregularidades
- ❖ La obtención de información correcta, segura y oportuna.
- ❖ La verificación del cumplimiento de las políticas y objetivos.
- ❖ La protección de los bienes de una entidad.

4.2.7.3.5.3. Fases del control

Según Münch (2014) ya sea en el nivel institucional, en el intermedio o en el operacional, el control es un proceso cíclico e interactivo, conformado por cuatro fases:

- Establecimiento de estándares de desempeño.
- Evaluación del desempeño.
- Comparación entre el desempeño y el patrón.
- Acción correctiva.

1.2.7.3.5.4.1. Tipos de Control

Reyes (2017) manifiesta que los tipos de control son los siguientes:

- ❖ **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. Por ejemplo: si se va producir telas tenemos que verificar antes qué calidad de hilo está ingresando.
- ❖ **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. Por ejemplo: si se produce un producto químico se tendrán que verificar la temperatura y la presión del sistema para verificar si está en condiciones adecuadas.

- ❖ **Control de Retroalimentación:** se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones. Por ejemplo: si sabemos que tras la elaboración de un producto el porcentaje de humedad, en comparación con lo anterior (lo estándar) ha variado, es decir, se detecta un error, inmediatamente se hace aviso para que se tome la acción correctora oportuna.

4.2.7.3.5.4. Sistemas de control

Para establecer un sistema de control se requiere:

- Contar con objetivos y estándares e indicadores.
- Capacitar al personal para que comprenda y aplique los controles.
- Evaluar la efectividad de los controles.

Algunos de los sistemas de control más usuales son: reportes e informes, sistemas de información, y formas.

4.2.7.3.5.5. Técnicas de control

Cano (2017) define a las técnicas de control como los métodos y medios que se utilizan para la obtención y el análisis de la información, hecho y circunstancias de una situación y para conocer la existencia o no de controles internos y evaluar su efectividad en cualquier área de reposo. El conocimiento directo de las técnicas y quien inicie el control, proporciona más seguridad y confiabilidad para el examen de cómo se están realizando las operaciones en realidad, que con la sola verificación de información que normalmente fluyen en la empresa.

Técnicas comúnmente utilizadas

- ❖ **Observación:** consiste en apreciar, mediante el uso de los sentidos, los hechos y circunstancias relacionados con el desarrollo de los procesos, o con la ejecución de una o varias operaciones.

- ❖ **Inspección:** consiste en constatar técnicamente en un objeto, lugar o situación, sus características, componentes, medidas, accesorios, seguridades, valores, cantidades, atributos técnicos y estado en que se encuentra.
- ❖ **Revisión analítica:** es el examen crítico de una situación, proceso, resultado, o información, por lo general compleja, con un enfoque analítico; esto es, separando el todo en sus partes o componentes de una manera ordenada, para conocer a fondo su estructura, características y compararlo frente a un criterio o situación
- ❖ **Examen de exactitud:** consiste en una verificación minuciosa de cualquier operación, documento o transacción, teniendo en cuenta la numeración secuencial, unidades de medida, cantidades, valores unitarios y totales de control, cálculo matemático, así como el completo y correcto diligenciamiento de las formas que se utilizan para el registro de la información.
- ❖ **Comprobación:** consiste en examinar los soportes o registros que apoyan o sustentan una transacción u operación, obteniendo evidencias suficientes que certifiquen que se ajustan a los criterios establecidos y probando que los documentos requeridos son válidos, los registros confiables y las autorizaciones auténticas
- ❖ **Conciliación:** consiste en establecer la correspondencia y confiabilidad entre dos registros independientes pero relacionados entre sí. La técnica de la conciliación tiene su mayor aplicación en el área financiera.

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró los aportes y fundamentos teóricos de autores reconocidos como Fernando D` Dalecio y Lourdes Münch.

4.3. Marco conceptual

Administración: Lourdes Münch (2014) la administración es un proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficiencia, eficacia y productividad en el logro de los objetivos de una organización.

Control: Reyes (2017) menciona que la supervisión constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa. Los supervisores son los administradores que dirigen las actividades de las personas no administrativas, es decir, las personas que no ejercen funciones administrativas en la empresa.

Dirigir: Hernández (2010) plantea que dirigir es conducir y motivar a sus colaboradores para alcanzar objetivos.

Organizar: Guzmán (2008) menciona que organizar es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa; con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Procedimiento: es un procedimiento como un período de operaciones que afectan a varios colaboradores que están en distintos sectores y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones.

Proceso administrativo: Münch (2014) define el proceso administrativo como una metodología que permite al administrador manejar eficazmente una organización. Consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas, cada etapa responde a seis preguntas: ¿Qué?, ¿Para Qué?, ¿Cómo?, ¿Con Quién?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?

5. Metodología

5.1. Materiales

Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron diferentes materiales, como:

- **Equipo de cómputo** (computadora portátil, impresora y cámara digital)
- **Sumisitos de oficina**
- **Material Bibliográfico**

5.2. Métodos

En esta investigación para el logro de los objetivos se utilizó el método de recolección, organización, presentación y análisis de la información, relacionado con el proceso administrativo para la empresa Licores Guanchicoco.

5.2.1. Diseño de la investigación

El nivel de estudio de la investigación fue descriptivo simple, el cual, permitió describir la situación actual de la empresa, a través de un diagnóstico externo e interno y en base a esta información se elaboró el diseño del proceso administrativo.

5.2.2. Técnicas de recolección de información

Para la realización de los métodos se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Observación directa:** esta técnica permitió obtener información inmediata de los problemas que tiene la empresa Licores Guanchicoco.
- **Entrevista:** se la aplicó a la gerente de la empresa Licores Guanchicoco.
- **Encuesta:** se la aplicó a los trabajadores y distribuidores de la empresa.

5.2.3. Instrumentos

- **Guía de observación:** se desarrolló una guía de observación para observar la situación actual de la empresa Licores Guanchicoco, para ello se elaboró una

ficha en donde constan todos los puntos del proceso administrativo y se fue marcando de acuerdo a escalas establecidas. (Ver anexo N°9)

- **Guía de entrevista:** la entrevista fue realizada con diseño estructurado, en donde se planteó 30 preguntas abiertas sobre las variables proceso administrativo y se la realizó a la gerenta de la empresa Licores Guanchicoco mediante un diálogo con la misma. (Ver anexo N.º 3)
- **Encuesta:** se desarrolló dos cuestionarios, una de 15 preguntas que se la aplicó de forma online a 10 distribuidores de la empresa Licores Guanchicoco y de manera presencial a 7 trabajadores de la misma constando de 25 preguntas. (Ver anexo N.º 2 y 4)

5.2.4. Metodología por objetivos

- ❖ **Primer objetivo:** para el cumplimiento del primer objetivo específico: “Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa Licores Guanchicoco, a fin de identificar los factores que inciden en el desempeño de sus actividades, a través, de un análisis FODA”, se utilizó el método deductivo e inductivo mismos que permitieron conocer la realidad de la empresa. Se aplicaron las técnicas de encuesta a los distribuidores de la empresa y la observación directa.
- ❖ **Segundo objetivo:** para el cumplimiento del segundo objetivo específico: “Realizar el proceso de planificación de la empresa Licores Guanchicoco, a través, de la misión, visión, valores que permitan el desempeño de cada una de las áreas administrativas de la empresa” se tomó en consideración información del primer objetivo y los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta a los trabajadores y entrevista realiza al gerente de la empresa.

- ❖ **Tercer objetivo:** para el cumplimiento del tercer objetivo específico: “Diseñar y documentar el proceso organizacional de la empresa, a través, de las estructuras, manuales, procedimientos que se desarrollan en las áreas funcionales de la empresa”, se tomó en consideración los datos obtenidos en las técnicas aplicadas.
- ❖ **Cuarto objetivo:** para el cumplimiento del cuarto objetivo específico: “Establecer los procesos de comunicación, motivación y liderazgo en la empresa”, se tomó en consideración los datos obtenidos en las técnicas aplicadas.
- ❖ **Quinto objetivo:** para el cumplimiento del cuarto objetivo específico: “Proponer estrategias de seguimiento y control que permitan una evaluación efectiva del modelo de gestión administrativa” se tomó en consideración los datos obtenidos en las técnicas aplicadas.

6. Resultados

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en la entrevista realizada a la gerenta de la empresa Licores Guanchicoco.

6.1. Resultados de la entrevista dirigida al gerente de la microempresa Licores Guanchicoco

DATOS GENERALES

Nombres y apellidos: Ing. Verónica Pincay Cevallos

Cargo: Gerente

Cuánto tiempo lleva laborando la microempresa: 1 año, 3 meses

Planeación

1. ¿Realiza algún tipo de planeación?

La gerenta realiza una planificación empíricamente, es decir, que en ese momento planifica lo que actividades va a realizar durante cierto periodo.

2. ¿Tiene establecido la base filosófica en su microempresa (misión, visión, valores, estrategias y objetivos)?

La gerenta menciona que solo tiene establecido la misión y visión, no está establecido valores, estrategias y objetivos en la empresa.

3. ¿La empresa cuenta con políticas y normas definidas?

La empresa no cuenta con políticas y normas establecidos, ellos solo fijan metas a cumplir.

4. ¿Se realiza programas respecto a la capacitación del personal y cada que tiempo se efectúa?

No se realiza planes de capacitación al personal, solo les brindan charlas o guías de capacitación directa para que sepan que actividades deben realizar en cada proceso.

Organización

5. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?

Tiene establecido sus departamentos empíricamente pero no cuenta con una estructura organizacional establecida, es decir, que no cuenta con estructura organizacional, funcional y de posición.

6. ¿La empresa cuenta con manuales administrativos (manual de bienvenida, funciones, procedimientos, flujogramas de procesos)?

La empresa no cuenta con ningún manual establecido, detallados en el apartado.

7. ¿Cuántos departamentos posee la microempresa?

La empresa no tiene establecido como está dividido la parte de jerarquización y departamentalización de la empresa, pero si cuenta con departamento empíricamente de producción, ventas y marketing, financiero.

8. ¿Cuántas personas son asignadas en cada departamento para el desarrollo de las actividades?

En el departamento de producción están asignadas 7 personas, en el departamento de ventas y marketing 2; las demás funciones se encarga la gerenta de realizar.

9. ¿Cómo describiría usted la cultura organizacional de la empresa?

Describe a la cultura organizacional como buena, pero si hace falta control.

10. ¿Se dispone de una plantilla actualizada del personal?

Solo se lleva un registro del mismo, elaborado manualmente.

11. Se efectúa un análisis de puestos.

No, cada persona tiene a cargo cuales son las actividades que debe realizar.

12. ¿Se realizan movimientos de personal dentro de la empresa para efectos de ascensos?

Dentro de la empresa se realizan rotaciones del personal de acuerdo a las actividades que realiza la empresa, por lo que no tiene establecido específicamente los puestos organizacionales, no realizan ascensos.

13. ¿Se entrega al nuevo integrante de la empresa el manual de bienvenida (historia de la organización, descripción de puestos y políticas) y se le hace una inducción?

En este caso solo se le da a conocer de forma verbal una breve introducción al nuevo trabajador que ingresa, ya que no cuenta con manual de bienvenida establecidos de la empresa.

14. ¿Cómo se elabora el proceso de reclusión y selección del personal?

Se realiza por medio de entrevistas directas con el trabajador y por recomendaciones de otras personas.

Dirección

15. ¿Qué clase de líder se considera usted? ¿Un líder carismático, democrático o autoritario?

La gerenta de la empresa Licores Guanchicoco se considera una líder carismática y democrática. Es decir que le gusta que la vean como una amiga más, pero sin faltar el respeto a más de ello le gusta que realicen el trabajo con ética y responsabilidad.

16. ¿Qué características son las que más predominan en usted y hace que los demás lo consideren un líder?

- Respeto
- Responsabilidad
- Hablar con respeto
- Amabilidad

17. ¿Se han presentado conflictos dentro de la empresa?

Si ha presentado conflictos dentro de la empresa, cabe mencionar que han sido pequeñas diferencias que se han podido solucionar.

18. ¿Existen una buena comunicación entre empleados y trabajadores?

Si existe una buena comunicación

19. ¿Cuáles son los canales o medios de comunicación que utilizan los miembros de la organización para la transmisión de la información?

Los medios que más suelen utilizar para comunicarse con sus empleados o miembros de la organización son de manera informal, por medio de llamadas telefónicas o envío de mensajes por WhatsApp y si es en la empresa directamente.

20. ¿Existe motivación para los empleados y en base a que se realiza esta?

Si. La empresa realiza motivación en base a incentivos como bonos a los trabajadores que cumplan con las metas fijadas y realiza viajes.

21. ¿Se considera la opinión de sus empleados para la toma de decisión?

Si, para tener en cuenta los diferentes puntos de vista que tienen.

22. ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo, tales como: ventilación, iluminación, temperatura, nivel de ruido, disposición de mobiliario y equipos, color de las áreas, áreas de circulación, ¿áreas de atención a clientes?

La gerenta considera que las condiciones de trabajo son buenas dentro de la empresa, cabe mencionar que la empresa se encuentra en constante remodelación, se establecieron en cada área de trabajo sus señaléticas, se acoplaron 2 oficinas para atención.

23. ¿Dentro de la empresa, se manejan sistemas informáticos? Detalle

Se maneja una máquina de etiquetado manualmente y para el manejo del sistema contable se utiliza una aplicación llamada Anfibus, actualmente adquirieron una maquina para el etiquetado de las botellas.

Control

24. ¿Se aplica un control, para evaluar el nivel de cumplimiento de los planes y programas establecidos en la empresa?

Realizan control de las actividades bajo la supervisión del jefe inmediato, pero no llevan un registro de control de las actividades de la empresa.

25. ¿Supervisa que cada área de trabajo tenga los materiales o herramientas necesarias de trabajo?

Si, se realiza un control de los recursos de la empresa, así mismo los empleados dan a conocer si falta algo o no en la empresa y si se daña para que puede ser reemplazado.

26. ¿Cómo se realiza el control de ingreso y salida del personal de la empresa?

Para el control de la entrada y salida del personal se lleva un registro manual en donde se apunta la hora en la que entran y salen de la empresa.

27. ¿Cuáles son los mecanismos principales que existen para mantener la seguridad y la higiene en la empresa?

Los mecanismos que ellos plantean es que cada trabajador debe dejar limpia su área de trabajo así mismo cuenta con los servicios necesarios para ello.

28. ¿La empresa cuenta con sistemas tecnológicos para controlar las actividades de la empresa? Detalle.

No cuenta con sistemas tecnológicos para el control de las actividades de la empresa.

29. ¿Cómo evalúa la eficiencia de los trabajadores en la organización?

Los evalúan mediante el cumplimiento de las metas trazadas.

30. ¿La empresa cuenta con sistemas de gestión de calidad?

La empresa si cuenta con gestión de calidad.

Preguntas externas

31. ¿Cómo incide la políticas y leyes que ofrece el gobierno para las empresas licoreras?

De acuerdo a las leyes, se podría decir, que contamos con beneficios ya que la producción que tenemos es artesanal, somos considerados artesanos y por ende accedemos a ciertos beneficios como exoneración del IVA, tasas de interés a gusto en cuanto a querer acceder a un crédito, entre otras cosas.

32. ¿Cómo incide en el alza de combustible con lo que tiene que ver en la distribución de los productos en la empresa?

Esto incide negativamente para la empresa, ya que, para los envíos de los licores se los realiza a varios lugares a nivel local como a nivel interprovincial, entonces se genera un incremento en los gastos de la empresa.

33. ¿Cuál es el impacto de la tecnología actualmente para la empresa?

En cuanto a la tecnología diría que ha sido buena, debido a ella hemos realizado nuestra publicidad por medio de las redes sociales, trayendo consigo buenos resultados.

34. ¿Cuál es su punto de vista, debido a los cambios de las reformas tributarias?

Esto nos afecta negativamente, debido a que debemos subir el precio de los licores, por lo que, los distribuidores, no estarían dispuestos a comprar más caro al verse que por mucho tiempo han estado ofreciendo al precio establecido.

35. ¿Quiénes son sus proveedores de materia prima?

La materia prima la provee directamente de Junín lo que corresponde al aguardiente y las botellas y plásticos en almacén San Agustín.

36. ¿Dónde se encuentran sus clientes?

Los clientes directos se encuentran en el cantón El Carmen e indirectos(distribuidores) en diferentes ciudades del país.

6.2. Resultados de la encuesta dirigida a los distribuidores

La encuesta de satisfacción al cliente, diseñada para el presente trabajo investigativo, para la empresa Licores Guanchicoco, se la realizó con el fin de obtener información primaria, de los clientes quienes conocen la actividad productiva y comercial de la empresa y pueden aportar con información para desarrollar el análisis situacional externo de la empresa.

Del análisis de esta información se tratará de conocer los criterios, respecto a las características del producto, servicio, imagen, frecuencia de compra, comparación del producto con la competencia e imagen de empresa.

El tamaño de la muestra, se definió en base al número de intermediarios de la empresa, el cual se tiene como un total de 10 intermediarios que ayudan a la distribución del producto.

ENCUESTA A LOS DISTRIBUIDORES

PRODUCTO

1. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de la empresa Licores Guanchicoco?

Tabla 1.

Tiempo de ser cliente de la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Un mes	2	20%
Seis meses	5	50%
Un año	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Johanna Lima

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 50% menciona que llevan adquiriendo los licores de la empresa Guanchicoco durante 6 meses, el 30% menciona que desde hace un año y el 20% menciona que desde hace un mes son comercializadores de licores.

Lo que representa que la mayoría de los comercializadores de la empresa llevan seis meses que son parte de la venta y distribución de los licores guanchicoco.

2. ¿Con que frecuencia adquiere los licores?

Tabla 2.

Frecuencia de adquisición del producto

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	1	10%
Mensual	9	90%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Johanna Lima

Análisis e Interpretación:

En base a los resultados obtenidos se puede deducir que el 90% de los intermediarios adquieren licores mensualmente y el 10% semanalmente.

En el análisis del caso presenta que la mayoría de los intermediarios adquieren licores de la empresa cada mes debido a que lo hacen en grandes cantidades que abastece a los diferentes puntos de venta, por lo que es algo positivo ya que refleja que el consumo de los mismos son todos los días.

3. ¿Cuántos productos de los que adquiere distribuye mensualmente?

Tabla 3.

Cantidad de productos que venden al mes

Variable	Frecuencia	Porcentaje
101 a 1000	5	50%
1001 a 2000	1	10%
2001 a 3000	1	10%
4001 a 5000	1	10%
Varios	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Johanna Lima

Análisis e Interpretación:

En base a los resultados obtenidos se puede deducir que el 50% de los distribuidores venden alrededor de 101 a 1000 unidades de licores al mes, el 20% vende en gran cantidad, el 10% tienen ventas hasta 2000 unidades al mes, otro 10% tienen ventas de 3000 unidades al mes y el último 10% vende aproximadamente 5000 unidades al mes.

Representa que la empresa Licores Guanchicoco tiene un impacto positivo en la venta y distribución de sus productos, ya que, se observa que tienen mayores ventas en unidades.

4. ¿Cuántos clientes tiene para la distribución de los licores?

Tabla 4.

Cantidad de clientes

Variable	Frecuencia	Porcentaje
5 a 24	8	80%
25 a 49	0	0%
50 a 74	0	0%
75 a 99	0	0%
Más de 100	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Johanna Lima

Análisis e Interpretación:

En base a los resultados obtenidos el 80% menciona que entre 5 y 24 cliente tiene y el 20% tiene más de 100 clientes.

Tomando en cuenta los resultados se puede decir que la mayoría de los distribuidores cuanta con más de subdistribuidores, los cuales, son los encargados de vender a los clientes directos finales los licores guanchicoco. Siendo de ventajosos ya que la empresa está posicionándose en el mercado a nivel local y nacional.

5. ¿Cómo calificaría la calidad del producto que ofrece la empresa Licores Guanchicoco?

Tabla 5.

Calificación de la calidad del producto

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	100%
Muy bueno	0	0%
Bueno	0	0%
Malo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Johanna Lima

Análisis e Interpretación:

En base a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 100% que adquieren licores Guanchicoco califican a la calidad del producto como excelente.

Este resultado muestra que los productos que ofrece la empresa tienen gran aceptación en el mercado, siendo positivo para la empresa ya que satisface las expectativas de los consumidores.

PRECIO

6. ¿Qué le parece el precio del producto?

Tabla 6.

Precio del producto

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	50%
Muy bueno	4	40%
Bueno	1	10%
Malo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Johanna Lima

Análisis e Interpretación:

De acuerdo de los resultados obtenidos se puede deducir que el 50% consideran al precio de los licores guanchicoco excelente, el 40% que es muy bueno y un 10% dice que es bueno.

Este resultado representa que los precios de venta de los licores guanchicoco de la empresa son accesibles y están a acorde al poder adquisitivo que tienen los distribuidores, subdistribuidores y clientes que comprar los productos.

PLAZA

7. ¿Cómo considera la cobertura de la empresa?

Tabla 7.

Cobertura de la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactoria	8	80%
Satisfactoria	2	20%
Poco satisfactoria	0	0%
Nada satisfactoria	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Johanna Lima

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede deducir que el 80% de los clientes considera que la cobertura de la empresa es muy satisfactoria y el 20% considera que es bueno.

Esto significa que la empresa cumple con los requerimientos del mercado al encontrarse en un lugar idóneo para la distribución de su producto.

8. ¿Cómo calificaría el servicio de entrega que ofrece la empresa Licores Guanchicoco?

Tabla 8.

Calificación del servicio de entrega

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	60%
Muy bueno	3	30%
Bueno	1	10%
Malo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuestas web

Elaboración: Johanna Lima

Análisis e Interpretación:

En base a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 60% menciona que la entrega de los productos es excelente, el 30% menciona que es muy buena y el 10% dice que es bueno.

PROMOCIÓN

9. ¿Cómo calificaría las siguientes cualidades del producto: presentación, condiciones y características físicas?

Tabla 9.

Calificación de las cualidades del producto

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	7	70%
Muy buenas	1	10%
Buenas	2	20%
Malas	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Johanna Lima

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los análisis obtenidos se puede evidenciar que el 70% menciona que la presentación, condiciones del producto y las características físicas son excelentes, el 20% menciona que son muy buenas y el 10% manifiestan que son buenas.

Esto significa que los requerimientos del producto están en condiciones excelentes siendo positivo para la empresa.

10. ¿Cómo califica la imagen corporativa que presente la empresa Licores Guanchicoco?

Tabla 10.

Calificación de la imagen corporativa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	90%
Muy buena	1	10%
Buena	0	0%
Mala	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Johanna Lima

Análisis e Interpretación:

En base a los resultados obtenidos el 90% menciona que la imagen corporativa de la empresa es excelente y el 10% menciona que es muy buena.

Esto significa que el logotipo que tiene la empresa es llamativo.

11. ¿Cree que la publicidad dada en los medios de comunicación incrementa las ventas de los licores?

Tabla 11.

Publicidad incrementa las ventas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	70%
De acuerdo	3	30%
Poco de acuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Johanna Lima

Análisis e Interpretación:

Según los resultados obtenidos el 70% menciona que los medios de comunicación incrementan las ventas de los productos, el 30% menciona que probable.

Lo que significa que la utilización de medios de comunicación es de gran ayuda para la empresa ya que ayuda al incremento de venta de los licores y por ende se genera ingresos.

12. ¿Cree que la publicidad comercial crea una imagen positiva para la empresa?

Tabla 12.

Imagen positiva mediante publicidad

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy probable	7	70%
Probable	1	10%
Poco probable	2	20%
Nada probable	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Johanna Lima

Análisis e Interpretación:

Según los resultados obtenidos el 70% menciona que la publicidad comercial que realiza la empresa es positiva para la misma, el 20% menciona que es poco probable y un 10% manifiesta que es probable.

Lo que significa que la empresa Licores Guanchicoco debe seguir con la publicidad de la empresa ya que está generando un impacto positivo en la vista de los clientes.

13. ¿Se realiza promociones al momento de adquirir producto de licores Guanchicoco? En caso de ser afirmativa su respuesta (Si), escriba la promoción que realiza.

Tabla 13.

Promociones al adquirir los productos de la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Johanna Lima

Análisis e Interpretación:

En base a los resultados obtenidos se puede deducir que el 60% menciona que no recibe promociones al momento de adquirir los productos de la empresa, mientras que el 40% menciona que sí.

6.3. Resultados de la encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa Licores Guanchicoco

La presente encuesta fue realizada a los trabajadores de la empresa Licores Guanchicoco desarrolla para recabar información primaria, el cual permitirá realizar el análisis situacional interno de la misma, ya que, son ellos los que realizan las actividades internas de la empresa.

Además de ello se busca conocer cómo se siente el trabajador dentro de la empresa de acuerdo a las actividades que desempeña y características en cuanto a sus condiciones de trabajo, remuneración, clima laboral, satisfacción laboral, controles, distribución de tareas, etc.

Esta encuesta fue dirigida a los 7 trabajadores con los que cuenta la empresa Licores Guanchicoco.

Datos Generales

- Planeación

1. ¿En la empresa existe un departamento de planificación?

Tabla 14.

Departamento de planificación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Figura 26.

Departamento de planificación



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Análisis

Según los datos obtenidos el 100% de los trabajadores indican que no existe un departamento de planificación en la empresa.

Interpretación

Lo que significa que las actividades que realiza la empresa no están previamente establecidas o fijadas en un plan, simplemente las realizan empíricamente, es decir, en ese momento

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

Tabla 15.

Tiene conocimiento de la misión y visión

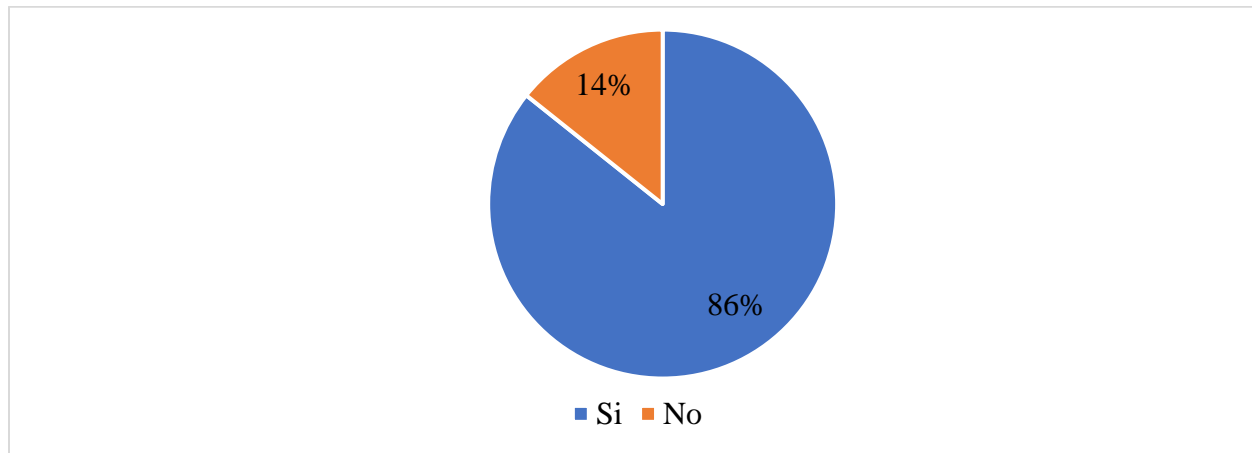
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	86%
No	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Figura 27.

Conocimiento de misión y visión de la empresa



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Análisis

En base a los resultados obtenidos se puede deducir que el 86% de los empleados conocen la misión y visión de la empresa, sin embargo, el 14% no la conoce.

Interpretación

Esto indica que, si existe un compromiso por parte de los trabajadores con la filosofía de la empresa, ya que tienen conocimiento del mismo.

3. ¿De qué manera le hicieron conocer la misión y visión de la empresa?

Tabla 16.

Manera que conoció la misión y visión

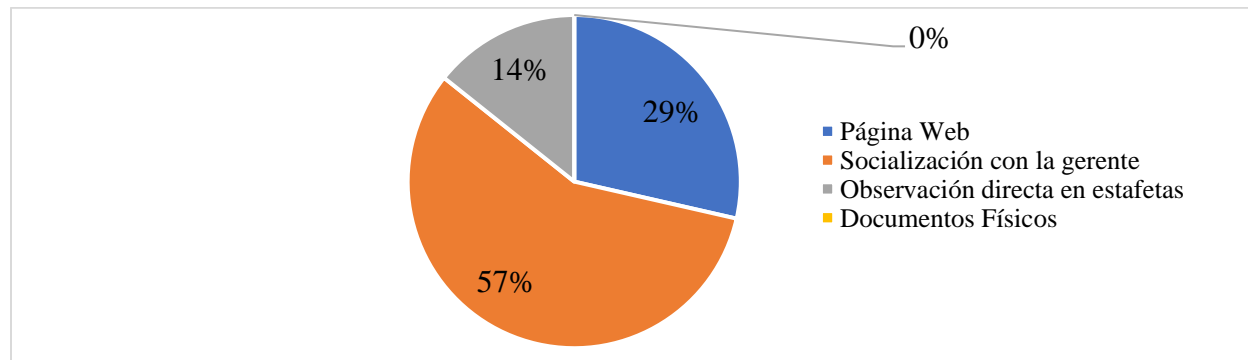
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Página Web	2	29%
Socialización con la gerente	4	57%
Observación directa en estafetas	1	14%
Documentos físicos	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 28.

Conocimiento de la misión y visión



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede deducir que el 29% mencionan que conocieron la misión y visión por medio de la página web de la empresa; el 57% por medio de la socialización del gerente y el 14% la observo de forma directa en las estafetas.

Interpretación

Esto representa que los trabajadores tienen interés de conocer por cualquier medio a que se dedica la empresa y hacia dónde quiere llegar, lo que significa, que existe una buena comunicación por parte de los jefes lo que es importante en el desempeño de las actividades.

4. ¿Usted conoce las políticas, estrategias, objetivos y valores de la empresa Licores Guanchicoco?

Tabla 17.

Conocimiento sobre políticas, estrategias, objetivos y valores

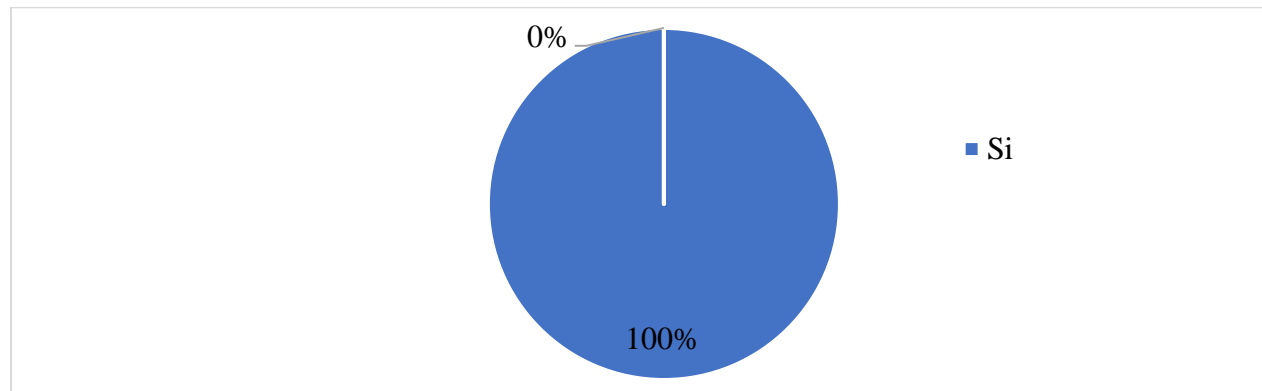
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 29.

Conocimiento sobre políticas, estrategias, objetivos y valores



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de las personas encuestadas mencionan que tienen conocimiento de las políticas, estrategias, objetivos y valores que posee la empresa.

Interpretación

Demuestra que los trabajadores tienen idea de que políticas, estrategias, objetivos y valores tiene la empresa., sin embargo, no están previamente establecidas en un plan por lo que

5. ¿Usted participo de un proceso de admisión de personal para su ingreso en la empresa?

Tabla 18.

Proceso de admisión en la empresa

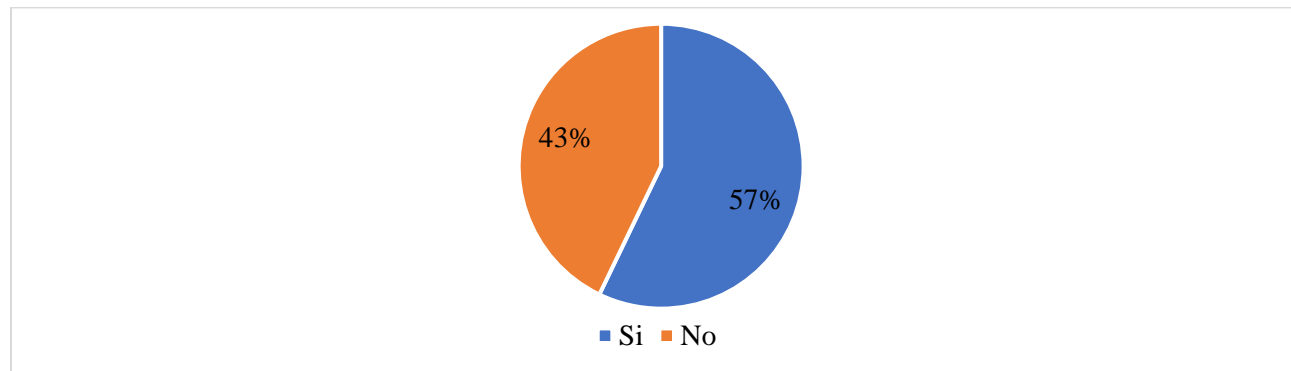
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	57%
No	3	43%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 30.

Proceso de admisión en la empresa



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Análisis

Con respecto al proceso de admisión del personal al ingreso de la empresa un 57% menciona que siguieron uno mientras que el 43% mencionan que fue así nomás.

Interpretación

Lo que representa que los trabajadores si pasan por un proceso de reclutamiento y selección en la empresa.

- **Organización**

6. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural y funcional?

Tabla 19.

Conocimiento sobre el organigrama estructural y funcional

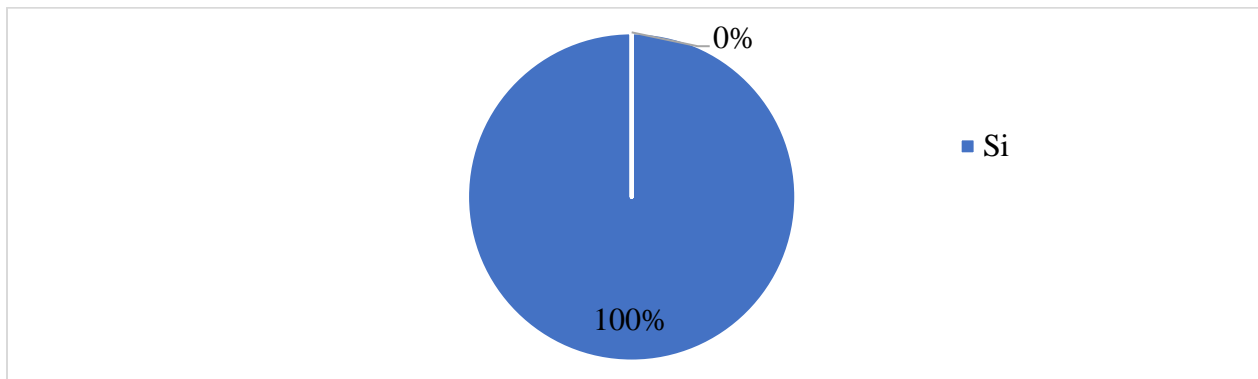
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 31.

Conocimiento sobre el organigrama estructural y funcional



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que el 100% menciona que la empresa cuenta con organigramas estructural y funcional dentro de la misma.

Interpretación

Se puede decir que los trabajadores tienen conocimiento de la forma organizacional de la empresa, sin embargo, no está establecida adecuadamente, esta pregunta nos sirve para poder desarrollar los organigramas de la empresa adecuadamente.

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

Tabla 20.

Funciones acordes a sus habilidades

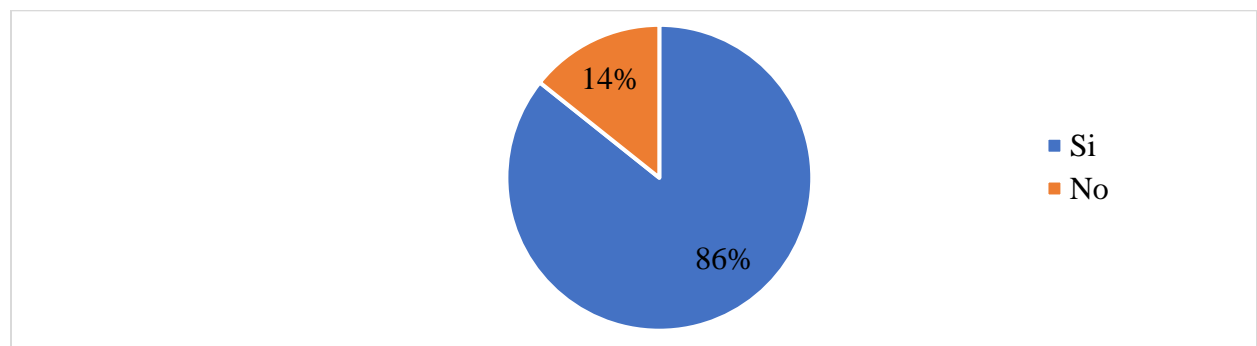
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	86%
No	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Figura 32.

Funciones acordes a sus habilidades



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Análisis

Según los resultados obtenidos el 86% manifiestan que están acordes a las funciones que realizan dentro de la empresa de acuerdo a sus habilidades y conocimientos y un 14% menciona que no.

Interpretación

Estos resultados indican que no están establecidos y delimitadas adecuadamente las funciones que tienen que realizar a cargo algunos trabajadores, esto se debe a que cumplen disposiciones de sus superiores según las necesidades que se presenten en sus labores diarias.

8. ¿Considera que su remuneración salarial está acorde a las funciones que desempeña?

Tabla 21.

Remuneración salarial

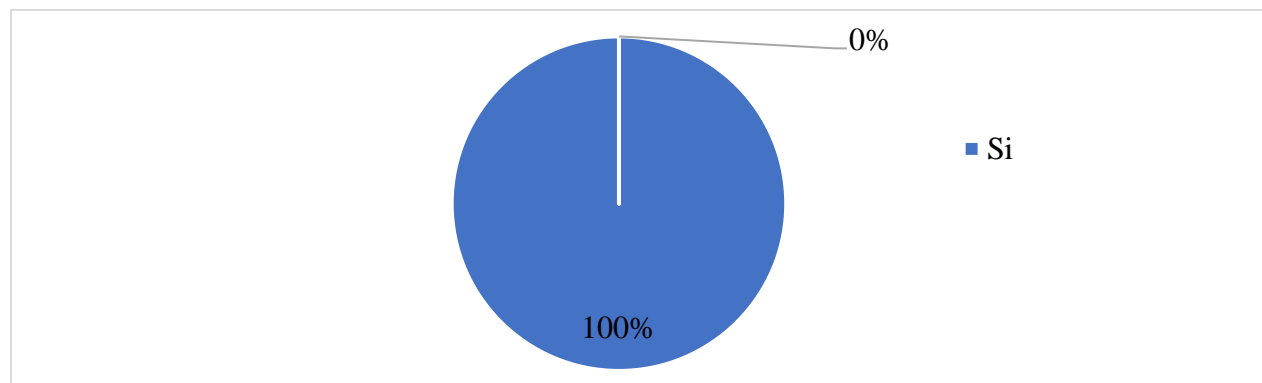
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 33.

Remuneración salarial



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% menciona que están de acuerdo con la remuneración establecida de acuerdo a las funciones que realizan dentro de la empresa.

Interpretación

Esto significa que los trabajadores dentro de la empresa se sienten a gusto con el salario que reciben de acuerdo a las funciones que desempeñan en la misma.

9. ¿Se le ha dado la oportunidad de ascender de puesto dentro de la empresa?

Tabla 22.

Ascenso de puesto

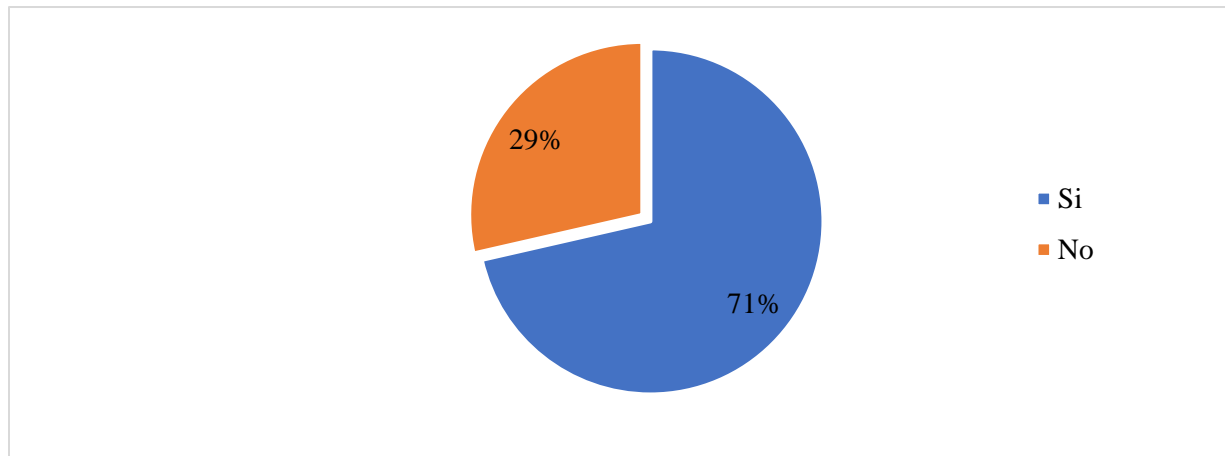
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	71%
No	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 34.

Ascenso de puesto



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Análisis e interpretación

En base a los resultados obtenidos se puede deducir que el 71% de los trabajadores mencionan que no tienen ascensos dentro de la empresa y el 29% menciona que si ha tenido.

Esto se debe a que los trabajadores llevan poco tiempo laborando en la empresa y además la misma no establece ya que es una empresa pequeña.

10. ¿Al ingresar a la empresa, se le entregó el manual de bienvenida y de funciones para el desarrollo de sus actividades?

Tabla 23.

Entrega de manual de bienvenida y de funciones

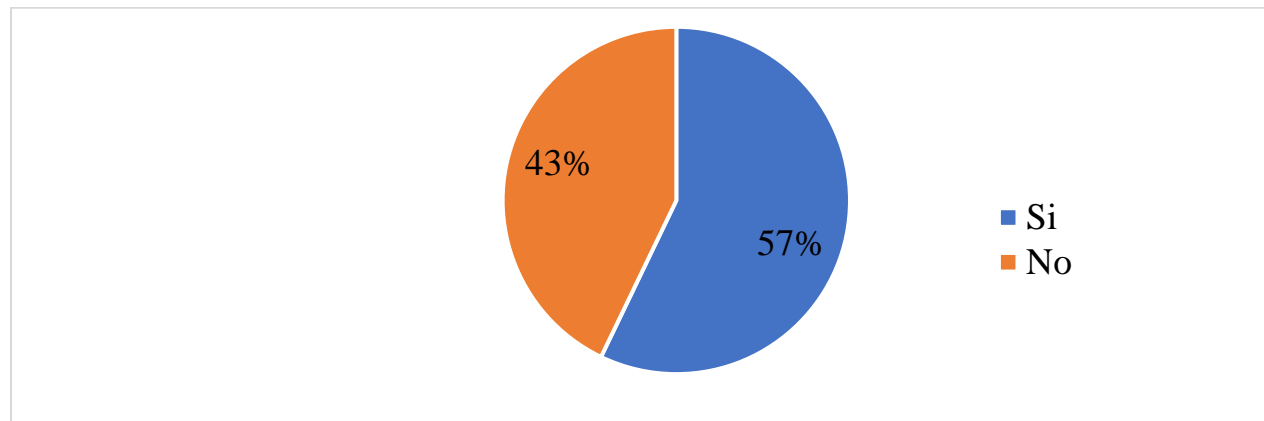
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	57%
No	3	43%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 35.

Entrega de manual de bienvenida y de funciones



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Análisis

En base a los resultados obtenidos se puede deducir que el 57% de los trabajadores menciona que se le entregó un manual de bienvenida y de funciones para el desarrollo de sus actividades, mientras que, el 43% menciona lo contrario.

Interpretación

Ante lo expuesto se deduce que la empresa cuenta con guías que ayudan a los trabajadores estar al tanto de las funciones que debe realiza, no obstante, no cuenta con manuales previamente escritos, demostrando la necesidad de implementar estos manuales.

11. ¿Considera que las condiciones de trabajo (ventilación, iluminación, temperatura, nivel de ruido, disposición de mobiliario y equipos, color de las áreas, áreas de circulación, áreas de atención a clientes) son adecuadas para el buen desempeño de sus actividades?

Tabla 24.

Condiciones de trabajo

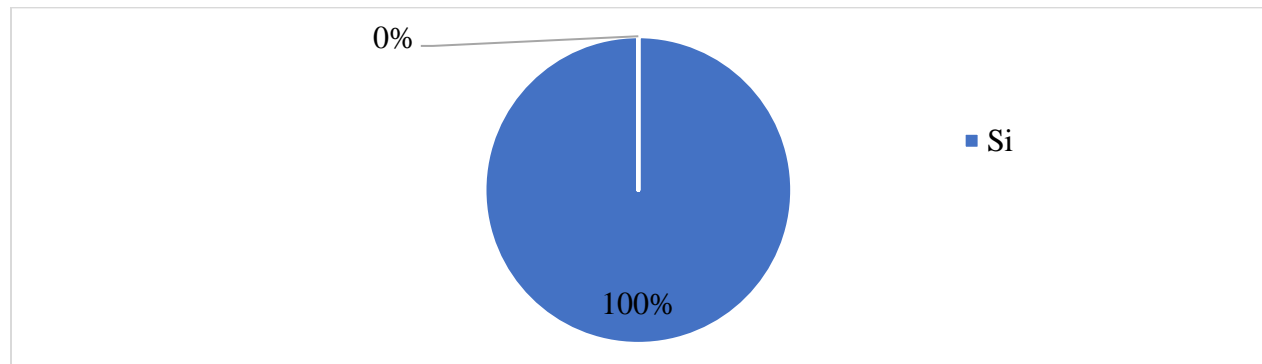
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 36.

Condiciones de trabajo



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Análisis

Con respecto a las condiciones de trabajo el 100% de los trabajadores consideran que son adecuadas para el buen desempeño de sus actividades.

Interpretación

Con respecto al análisis realizado se puede decir que las condiciones en la empresa son buenas, pero aún se encuentran en constantes remodelaciones.

- Dirección

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

Tabla 25.

Considera un buen líder al jefe inmediato

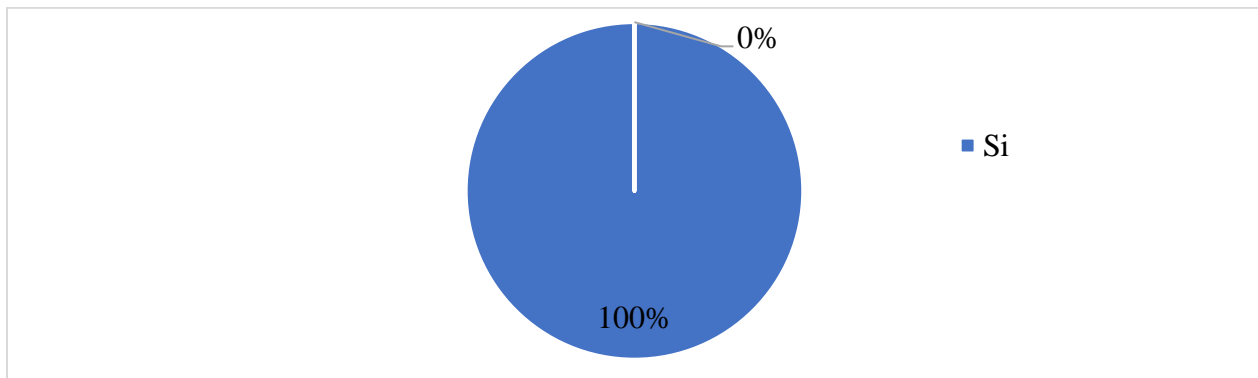
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 37.

Considera un buen líder al jefe inmediato



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Análisis

En base a los resultados obtenidos el 100% consideran a su jefe inmediato un buen líder.

Interpretación

De los resultados obtenidos se puede decir que el gerente tiene el apoyo y aceptación de los trabajadores y empleados que conforman la empresa Licores Guanchicoco, porque ayuda a sus empleados a que expresen sus conocimientos, es justo y los trata con respeto, siendo positivo para la relación jefe-empleado de la empresa.

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

Tabla 26.

Como considera a su líder

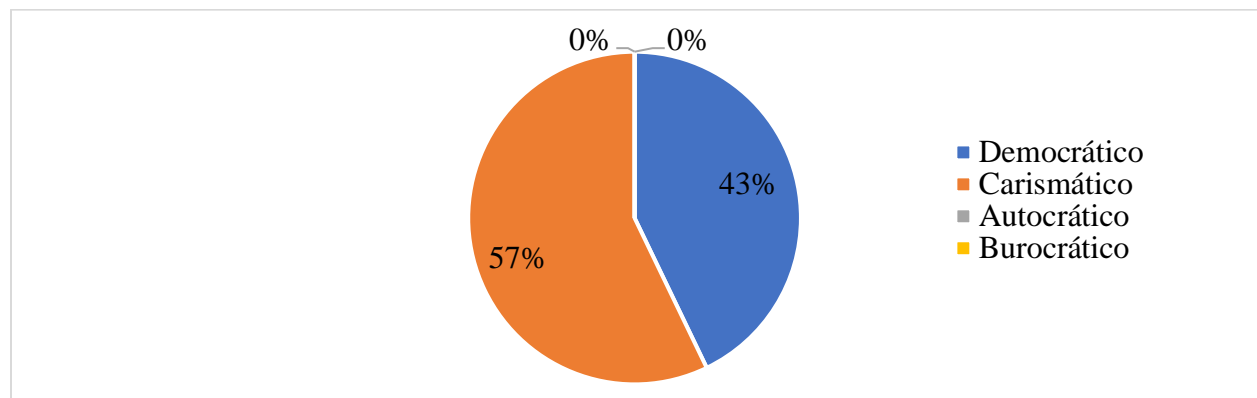
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Democrático	3	43%
Carismático	4	57%
Autocrático	0	0%
Burocrático	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 38.

Como considera a su líder



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Análisis

A través de esta pregunta se conoció que el 57% de los trabajadores consideran a su líder carismático y el 43% lo consideran democrático.

Interpretación

Con respecto al análisis anterior se puede decir que el Gerente de la empresa Licores Guanchicoco es un líder carismático y democrático, lo que representa que, además de ser humilde, compasivo, motivador, también le gusta establecer normas que se cumplan con responsabilidad.

14. ¿Qué características manifiestas su jefe inmediato para ser un buen líder?

Tabla 27

Características de un buen líder

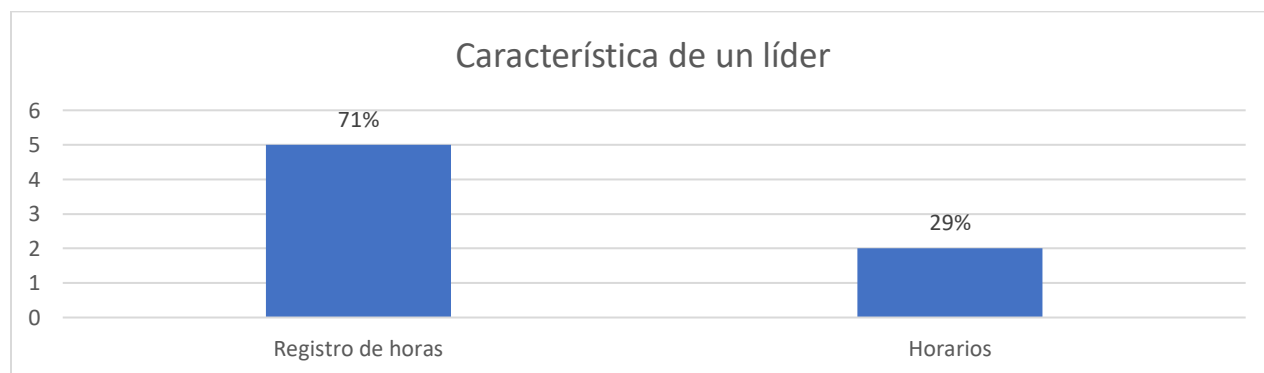
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Brinda conocimiento	1	14%
Alegre	1	14%
Inteligente	1	14%
Carismático	2	29%
Respetuoso	2	29%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 39

Características de un buen líder



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Análisis e interpretación

Con respecto a los resultados obtenidos mencionan que las características que más predominan para que su jefe sea un buen líder son por su carisma, por el respeto, por ser una persona comprometida e inteligente, además que mantiene la alegría.

15. ¿Considera que existe una buena comunicación entre sus compañeros y jefes de trabajo?

Tabla 28.

Comunicación con sus compañeros y jefes de trabajo

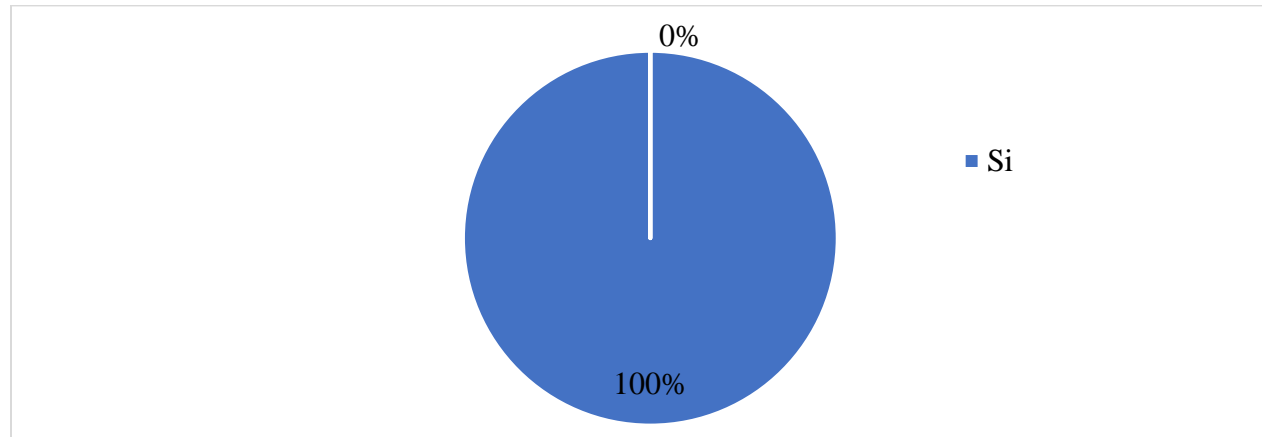
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 40.

Comunicación con sus compañeros y jefes de trabajo



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Análisis e interpretación

En base a los resultados obtenidos se puede deducir que el 100% de los trabajadores menciona que la comunicación con sus jefes y compañeros de trabajo es buena.

Lo que significa que la relación que existe entre los miembros de la empresa es buena, siendo algo bueno ya que existe un buen ambiente de trabajo.

16. ¿Cuáles son los canales de comunicación que los jefes utilizan para transmitir la información a los empleados y trabajadores de la organización? (describa).

Tabla 29

Comunicación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mensaje de texto	1	14%
Whatsapp	2	29%
Verbalmente	4	57%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Figura 41

Comunicación



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos obtenidos mencionan que el 29% mantienen una comunicación con sus jefes por medio de grupos de WhatsApp, el 57% mediante contacto directo verbal y por mensajes de texto el 14%, siendo positivo ya que la comunicación entre todos los miembros de la empresa es buena y se encuentran en constante comunicación.

17. ¿Recibe algún tipo de motivación en cuanto a la práctica laboral que realiza?

Tabla 30.

Motivación

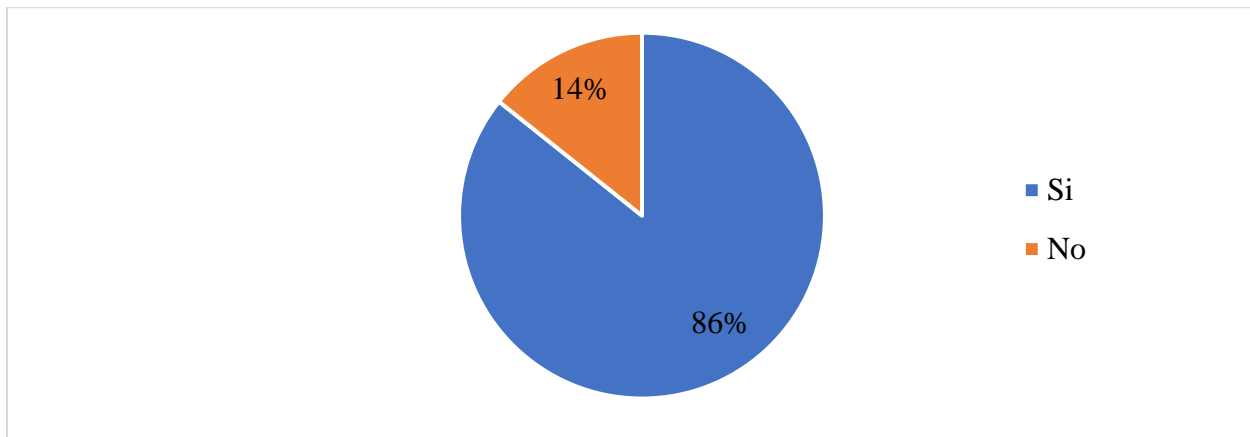
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	86%
No	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Figura 42.

Motivación



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos se puede decir que el 86% de los trabajadores menciona que reciben motivación por parte de sus jefes mientras que el 14% manifiesta que no.

De los antes mencionar se puede decir que la empresa si les incentiva a los trabajadores para que sigan desempeñando sus funciones con eficiencia, lo realiza mediante bonos a los que cumplan las metas establecidas, bonos por feriado e incluso vacaciones.

18. ¿Se considera su opinión para la toma de decisiones?

Tabla 31.

Opinión en la toma de decisiones

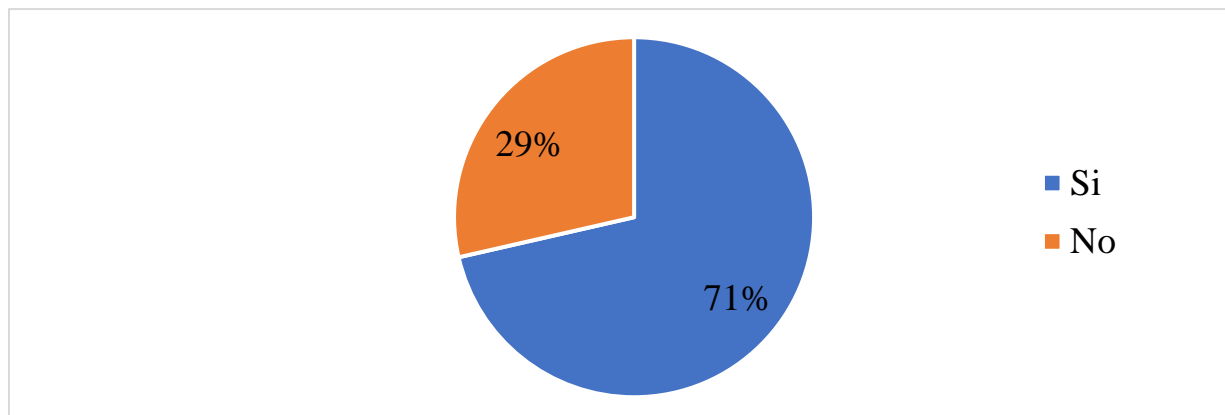
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	71%
No	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 43.

Opinión en la toma de decisiones



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Análisis e interpretación

En base a los resultados obtenidos el 71% de los trabajadores menciona que se les toma en cuenta para la toma de decisiones en la empresa mientras que el 29% manifiesta que no.

Lo que significa que los jefes inmediatos toman en cuenta las opiniones de los trabajadores debido a sus diferentes puntos de vista.

19. ¿En la organización existe un buen ambiente de trabajo?

Tabla 32.

Ambiente de trabajo

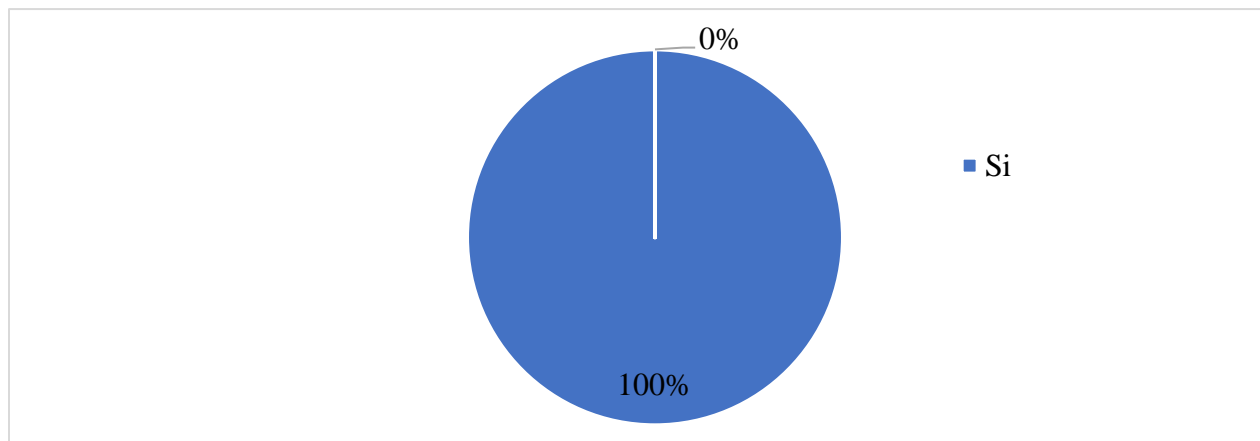
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 44.

Ambiente de trabajo



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos el 100% menciona que dentro de la empresa existe buen ambiente de trabajo.

Los resultados obtenidos representan positivamente el clima organizacional de la empresa, ya que las condiciones a las que están expuestos los trabajadores son buenas y por ende se sienten a gusto.

- **Control**

20. ¿Quién ejerce el control en las actividades que usted realiza?

Tabla 33

Control de las actividades

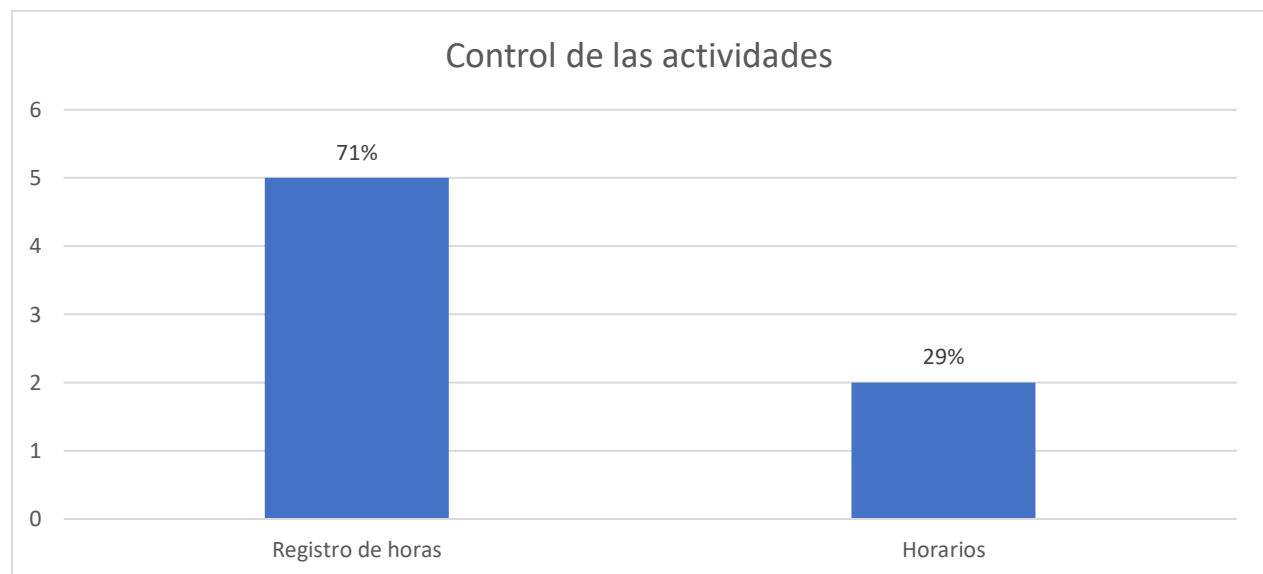
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Supervisor	6	86%
Jefes	1	14%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 45

Control de las actividades



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Análisis e interpretación

En base a los resultados obtenidos se puede deducir que quien realiza el control de las actividades de los trabajadores dentro de la organización es el supervisor encargado con un 86% y los jefes mencionan el 14%.

Lo que significa que la empresa si controla cada una de las funciones que realizan los trabajadores en la empresa.

21. ¿Qué método se utiliza para controlar el ingreso y salida de los trabajadores en la empresa?

Tabla 34

Método de control del personal

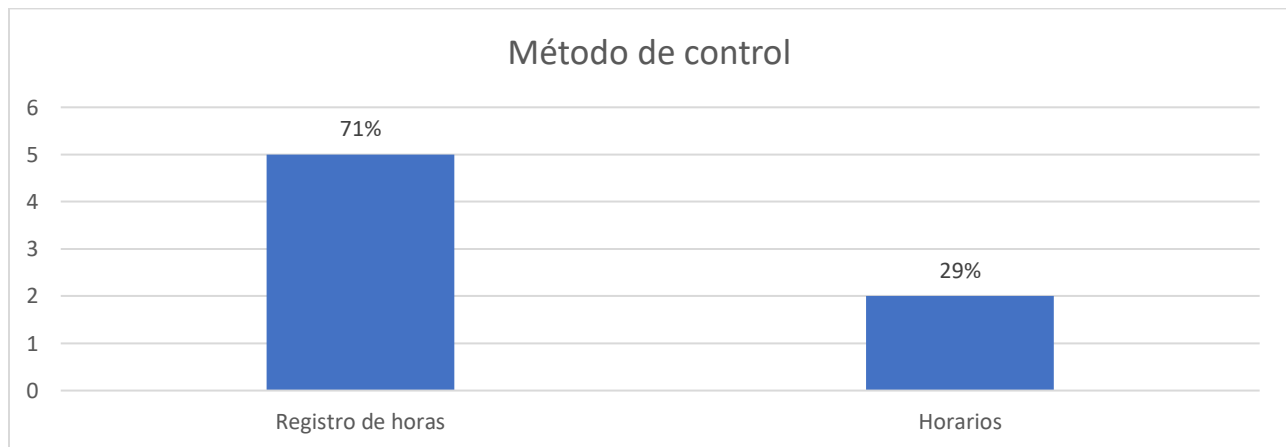
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Registro de horas	5	71%
Horarios	2	29%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 46

Método de control del personal



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Análisis e interpretación

En base a los resultados obtenidos se puede que el control del ingreso y salida del personal se lo realiza el 71% por medio de registro de horas y el 29% menciona que por horarios.

Con respecto a los resultados anteriores la empresa necesita implementar un sistema de control adecuado para llevar los registros de los trabajadores constantemente.

22. ¿La empresa les brinda a sus trabajadores seguridad industrial y salud ocupacional?

Tabla 35.

Seguridad laboral

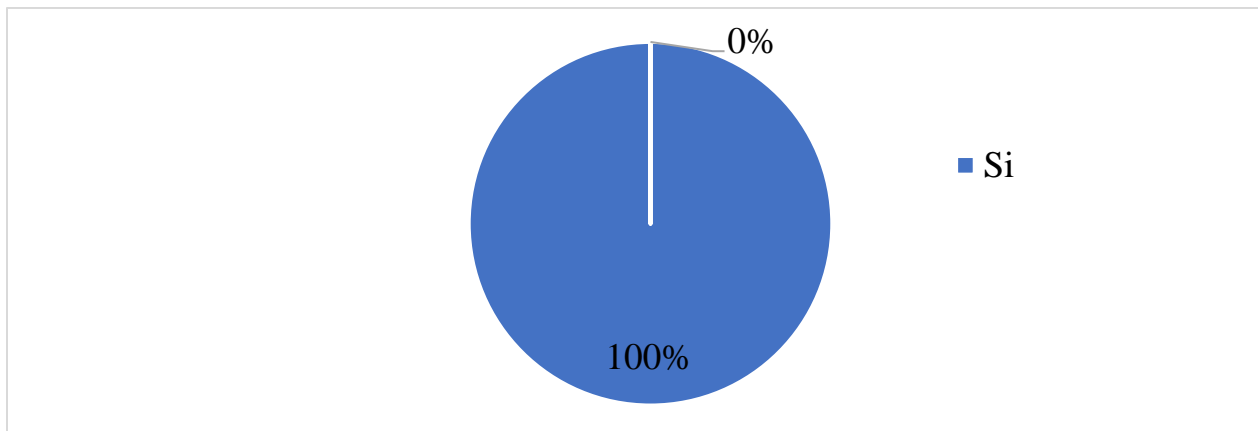
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 47.

Seguridad laboral



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Análisis e interpretación

En base a los resultados obtenidos el 100% de los trabajadores menciona que la empresa si les brinda seguridad industrial y salud ocupacional dentro de la misma.

23. ¿La empresa les aplica evaluaciones de desempeño?

Tabla 36.

Evaluación de desempeño

Variable	Frecuencia	Porcentaje
----------	------------	------------

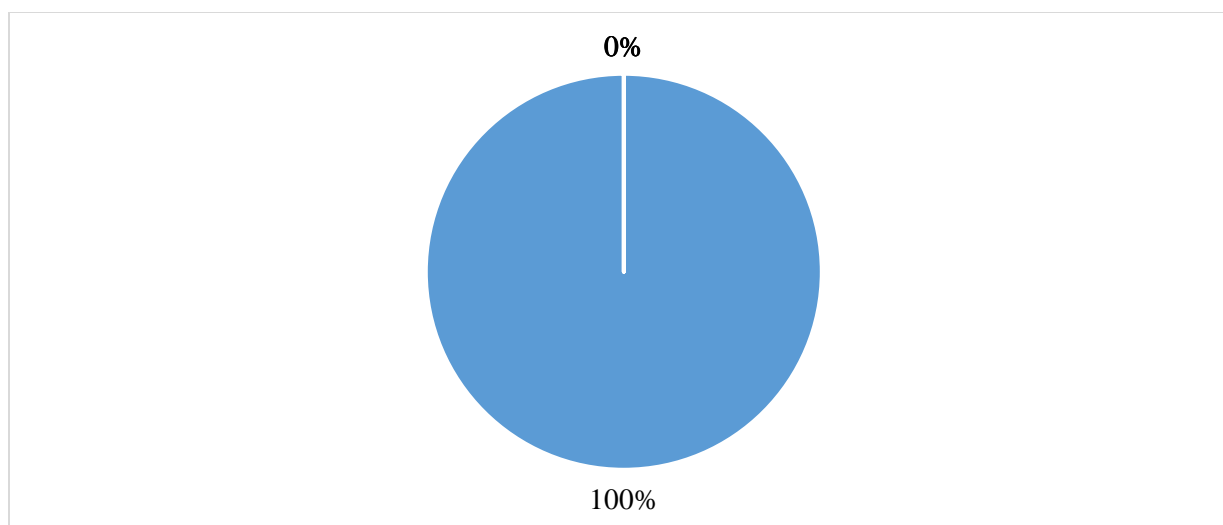
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 48.

Evaluación de desempeño



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos el 100% de los trabajadores mencionan que si les realizan evaluaciones de desempeño dentro de la misma.

Lo que significa que los trabajadores si son evaluados con el fin de medir el desempeño de las actividades que realizan dentro de la organización.

24. ¿Se realiza un control de los riesgos de trabajo a los que están expuestos?

Tabla 37.

Riesgos de trabajo

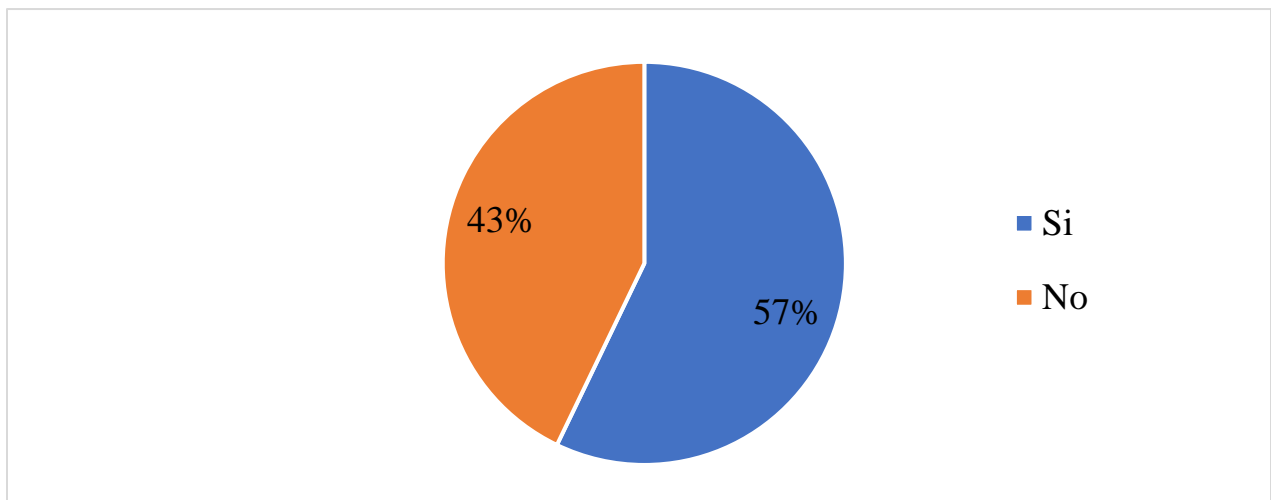
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	57%
No	3	43%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado: Johanna Lima

Figura 49.

Riesgos de trabajo



Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaborado por: Johanna Lima

Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos el 57% de los trabajadores mencionan que, si les realizan control de los riesgos que pueden tener dentro de la empresa, mientras que, el 43% menciona lo contrario.

7. Discusión

7.1. Propuesta del Proceso Administrativo para la empresa Licores Guanchicoco



Generalidades de la empresa

La microempresa Licores Guanchicoco es una microempresa dedicada a la comercialización y venta de licores artesanales preparados con la mezcla del aguardiente y la pulpa de frutas tradicionales como piña, coco, fresa, manzana, maracuyá, uva, grosella, etc.

Fue creada en agosto del año 2020, desde entonces hasta la actualidad ya cumplió un 1 año registrada oficialmente en el Cantón El Carmen, es una empresa familiar y bajo nominación artesanal, esta empresa ha extendido su participación a nivel nacional llegando con su producto a las ciudades de Quito, Guayaquil, Loja, Zamora, El Coca, Santo Domingo, Cuenca y Lago Agrio.

La empresa está ubicada en el cantón El Carmen, parroquia El Carmen de la provincia de Manabí.

Cartera de productos

Los productos que ofrece la microempresa son licores en presentaciones de botellas de 500 ml, 750 ml en botella de vidrio, 1 litro y 4000 ml en botellas de plástico.

Venta de licores

Para la venta de licores ofrece dos tipos de productos:

1. Licores semisecos con sabor a coco, coco pulpa, uva, menta, grosella, piña, tamarindo, maracuyá y canelazo.
2. Licores cocteles con sabor a chocolate, chicle, capuchino, piña colada, frutilla, coco menta, manjar, piña coco, menta coctel y ron pasas.

Propuesta

La presente propuesta se realiza con el fin de mejorar la gestión administrativa de la empresa Licores Guanchicoco y para ello se considera el proceso administrativo dividido en sus cuatro etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Para la formulación de la propuesta del proceso administrativo se tomó en cuenta los resultados obtenidos en el análisis realizado de la empresa y en la recolección de información de la misma.

Diagnóstico del proceso administrativo en la empresa Licores Guanchicoco

En la empresa Licores Guanchicoco se pudo evidenciar la situación actual en la que se encontraba la empresa, se toma en cuenta las encuestas y entrevistas aplicadas. Para mayor entendimiento se detalla a continuación cada una de las fases del proceso administrativo:

Planeación

La empresa Licores Guanchicoco realiza una planeación empírica de las actividades a realizar en la misma, no cuenta con un departamento donde se establezca formalmente la planeación, políticas, objetivos y la filosofía empresarial; por lo tanto, se propone el rediseño de la misión y visión, el diseño de políticas, valores, objetivos y estrategias de la empresa.

Organización

En base a los resultados obtenidos se evidenció que la empresa no tiene establecido los organigramas formalmente y los manuales (de funciones, bienvenida y procedimientos); el

gerente les explica a sus trabajadores de forma verbal que es lo que deben hacer en ese momento: el proceso de selección del personal lo realizan mediante entrevistas y recomendaciones. Por tanto, se propone la elaboración de los organigramas y manuales administrativos para la empresa Licores Guanchicoco.

Dirección

En esta etapa se evidenció que hay una aceptación y apoyo por parte de los trabajadores hacía su gerente.

La comunicación de la empresa es de tipo verbal y mediante mensajes utilizando las redes sociales como WhatsApp y la pagina de la empresa, considerándose muy buena.

La motivación es un factor muy importante en toda empresa hacia sus trabajadores, en cuanto a ello, el gerente otorga bonos a los trabajadores que cumplan con las actividades, viajes e invitaciones, sin embargo, no cuenta con un plan de motivación, además no realiza capacitaciones.

El clima organizacional es bueno. La toma de decisiones en la parte operativa se realiza con la participación de los trabajadores. Por lo tanto, se propone un plan de motivación y capacitación.

Control

El control de las actividades que realizan en la empresa es empíricamente a cargo de la gerente y de un supervisor; en cuanto a los trabajadores se realiza control de entrada y salida de las instalaciones de la empresa mediante el uso de un registro manual, no se les aplica evaluaciones de desempeño. Por lo tanto, se propone diseñar un sistema de control para la empresa.

En base a la investigación realizada se planteó la elaboración del proceso administrativo para la empresa Licores Guanchicoco, el cual, se la elaboró desarrollando los objetivos específicos que se emplearon, detallados a continuación:

7.1.1. Primer objetivo específico

7.1.1.1. Diagnóstico situacional interno y externo

7.1.1.1.1. Análisis externo- macroentorno

Como primer paso de la investigación realizamos un análisis de los factores externos o también denominado análisis PEST, el cual, se compone de los siguientes factores: político, económico, social y tecnológico.

7.1.1.1.1.1. Análisis PEST

7.1.1.1.1.1.1. Político

El factor político-legal corresponde a la parte normativa que incide directa o indirectamente en las empresas, a través de la política de gobierno establecida para el sector empresarial.

Existen leyes que ayudan a los emprendedores a salir, como La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación tiene por objeto establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor.

La Ley de Defensa del Artesano con respecto a los directivos de empresas que estén considerados como artesanos, entre los beneficios tributarios, el Servicio de Rentas Internas, en cumplimiento de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, exime a los artesanos calificados a pagar el impuesto al valor agregado (IVA) y a su vez gozan de concesión de préstamos a largo plazo, con intereses preferenciales, a través del Banco de Fomento y demás instrucciones financieras estatales o privadas.

Los dueños de la empresa Licores Guanchicoco obtienen beneficios, ya que por la producción de un licor artesanal son considerados en el grupo de artesanos y por ende es considerado como una oportunidad para la empresa, porque, pueden estar exonerados de IVA, obtener créditos con tasas de interés preferenciales, et.

La nueva Ley plantea cambios, entre los cambios inmediatos están el impuesto a los consumos especiales (ICE) para las cervezas industriales, que se eleva en un 10% desde enero y el incremento de 10% del ICE a los planes de telefonía móvil también se comienza a cobrar desde este mes.

La reforma plantea además un nuevo régimen tributario más simple para las microempresas, que empezará a regir desde el primer mes del 2020. Otras reformas tendrán que esperar hasta que el Servicio de Rentas Internas (SRI) emita normativa complementaria. (Tapia, 2020)

Las tarifas específicas señaladas en el artículo 82 de la Ley de Régimen Tributario Interno, que aplicarán para el cálculo del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), a partir del 1 de enero de 2020, son:

Figura 50.

ICE

GRUPO V	TARIFA ESPECÍFICA
Cigarrillos	0,16 US \$ por unidad
Alcohol	7,22 US \$ por litro de alcohol puro
Bebidas Alcohólicas	7,25 US \$ por litro de alcohol puro
Cerveza Artesanal	2,00 US \$ por litro de alcohol puro
Cerveza Industrial de pequeña escala (participación en el mercado ecuatoriano de hasta 730.000 hectolitros)	7,72 US \$ por litro de alcohol puro
Cerveza Industrial de mediana escala (participación en el mercado ecuatoriano de hasta 1.400.000 hectolitros)	9,62 US \$ por litro de alcohol puro
Cerveza Industrial de gran escala (participación en el mercado ecuatoriano superior a 1.400.000 hectolitros)	12,01 USD por litro de alcohol puro
Bebidas no alcohólicas y gaseosas con contenido de azúcar mayor a 25 gramos por litro de bebida, excepto energizantes	0,18 USD por 100 gramos de azúcar

Fuente: SRI

A nivel empresarial, se podría decir que el aumento de las reformas tributarias en especial al ICE en las bebidas para cervezas industriales ha aumentado, por lo que rechazan este impuesto porque sus productos aumentarían el precio y decrecen sus ventas.

También según diario El Comercio se ha visto cambios en las partidas arancelarias de los licores, actualmente las bebidas alcohólicas que ingresan al país pagan un arancel mixto de 1% más USD 0,25 por grado alcohólico. La nueva medida que impacta en el sector: una salvaguardia arancelaria del 25%. Se trata de un tributo adicional que se aplica sobre el arancel que ya tiene el licor importado, una especie de doble arancel o sobretasa. El fin es, según el Gobierno, con el fin de reducir las importaciones para evitar la salida de divisas y proteger a la economía nacional.

Vino espumoso, cerveza de malta, vodka, cremas de licor, aguardiente, pisco, extractos para producir brandy, whisky, vino, ron, gin y ginebra, mosto de uva (para producir vino), entre otros están incluidos en el listado de productos impactados por la salvaguardia. (El Comercio, 2018).

Se puede deducir que las medidas arancelarias y los cambios en las reformas tributarias afectan negativamente a la empresa Licores Guanchicoco, porque, se incrementa el precio al cual ha estado ofreciendo los licores y eso hace que los clientes no quieran comprar un producto mas caro de lo habitual, considerándose una amenaza para la misma.

En el Ecuador existen entidades bancarias como el Banco de Pacífico y el Ban Ecuador otorgan créditos con tasas de interés ajustables y convenientes, para reactivar la productividad del emprendedor y del microempresario.

Ban Ecuador ofrece créditos sin necesidad de garante de hasta \$10.000 dólares con una tasa de interés del 11,25%. Esta tasa de interés es preferencial para el sector productivo del programa para emprendedores e impulso joven. (Ecuador Legal, 2020).

En cuanto al monto y tasas de créditos para microempresas para todas las actividades esta:

- 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:

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

El Banco de Pacífico en su programa de Reactíivate 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).

Es considerado como una oportunidad para los propietarios de la empresa Licores Guanchicoco, ya que, las entidades bancarias como el BanEcuador y el Banco de Pacífico otorgan créditos para incentivar los emprendimientos con tasas de intereses bajas, el cual, les permite que puedan acceder a ellos con más facilidad.

7.1.1.1.1.2. Económico

La emergencia sanitaria mundial por causa de la pandemia ha impactado directamente en el desempeño económico de los países de la región y el mundo a más de ello el normal funcionamiento de establecimientos productivos y comerciales del Ecuador.

Según la Revista Industrias las cifras del Servicio de Rentas Internas SRI, durante 2019 las ventas totales de la industria ecuatoriana de bebidas alcohólicas sumaron USD 851 millones, lo que representó una contracción de 18% respecto a 2018, año en el que las ventas alcanzaron los USD 1.033 millones. Cabe observar que el desempeño de 2019 fue tan poco favorable, que incluso el nivel de las ventas en dicho fue inferior al de 5 años previos, de manera que entre 2014 y 2019 se registra una contracción de la facturación a un ritmo de 1% por año. En el primer semestre de 2020, en el contexto de la emergencia sanitaria, las ventas de esta industria registraron una caída importante, en el orden del 47% en comparación al mismo período de 2019.

En esta industria participan 3 ramas principales: la de elaboración de bebidas malteadas y malta (cervezas principalmente), con ventas en 2019 por USD 636 millones (participación de 75% respecto al total de ventas de la industria de bebidas alcohólicas), la de destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas con ventas por USD 194 millones (23%), y la de elaboración de vinos con una facturación de USD 5 millones (2%). (Xavier Andrade, 2020).

Figura 51.

Producto interno bruto de industrias de bebidas

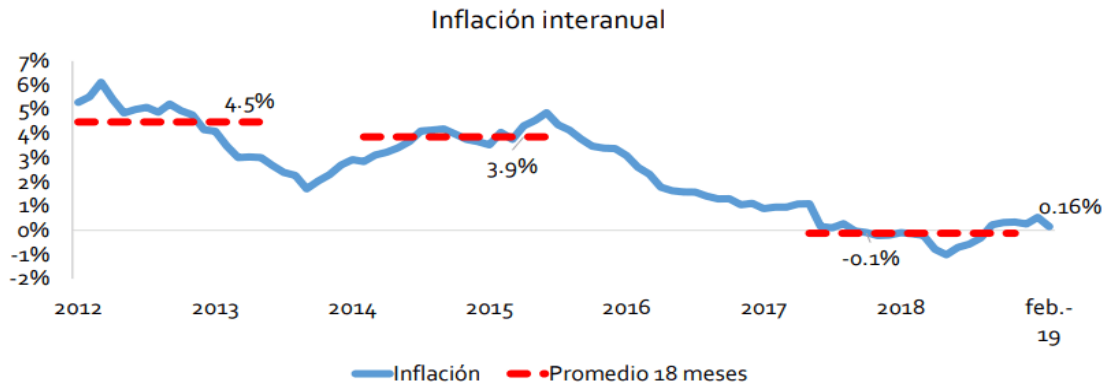


Como resultado al año anterior el Banco Central del Ecuador prevé que el Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2021 registre un crecimiento interanual de 2,8%. Sin embargo, ubicaría al territorio como la nación con menor crecimiento económico de toda la región, a excepción de Venezuela. (ANGULO, 2021)

Otro aspecto a considerar en el análisis económico es la **inflación anual** del país, el cual, Ecuador en los últimos 7 años ha ido disminuyendo, como se observa en la gráfica emitida por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) 2019.

Figura 52.

Inflación interanual



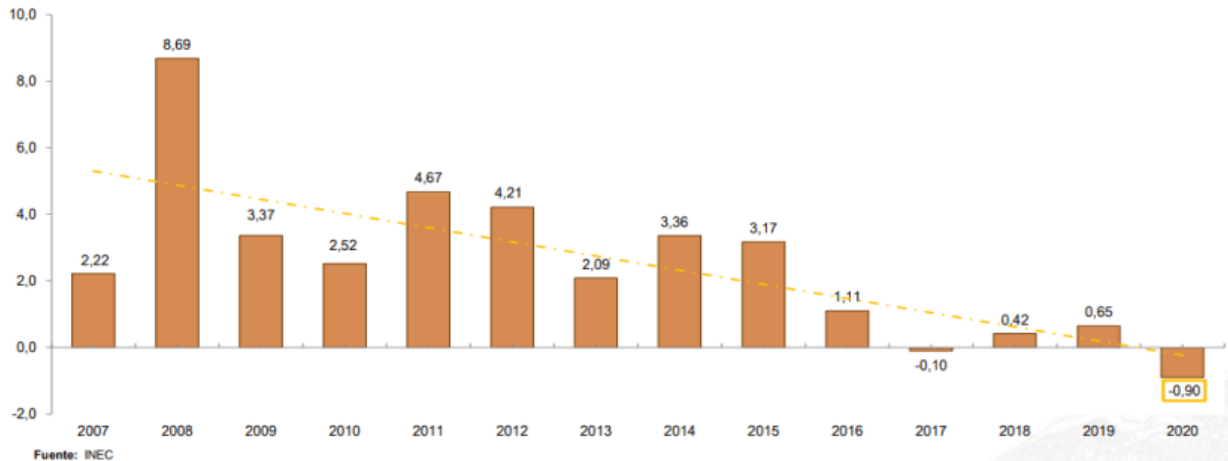
La desaceleración en la demanda mantiene la inflación por debajo de los niveles recomendados (2%). El FMI pronosticó que la inflación para el 2019 será del 0.6%.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC. Reporte mensual de inflación a febrero 2019.

Según el INEC en Ecuador la inflación para este año en relación al mes octubre de 2020 fue negativa en 0.90%, resultado que constituye el menor porcentaje en el período observado. Al interior del indicador, en 7 de las 12 divisiones el resultado fue negativo: Educación en 4.91%; Recreación y cultura en 3.91%; y, Prendas de vestir y calzado en 3.44%, fueron las principales variaciones.

Figura 53.

Producto Interno Bruto (PIB)

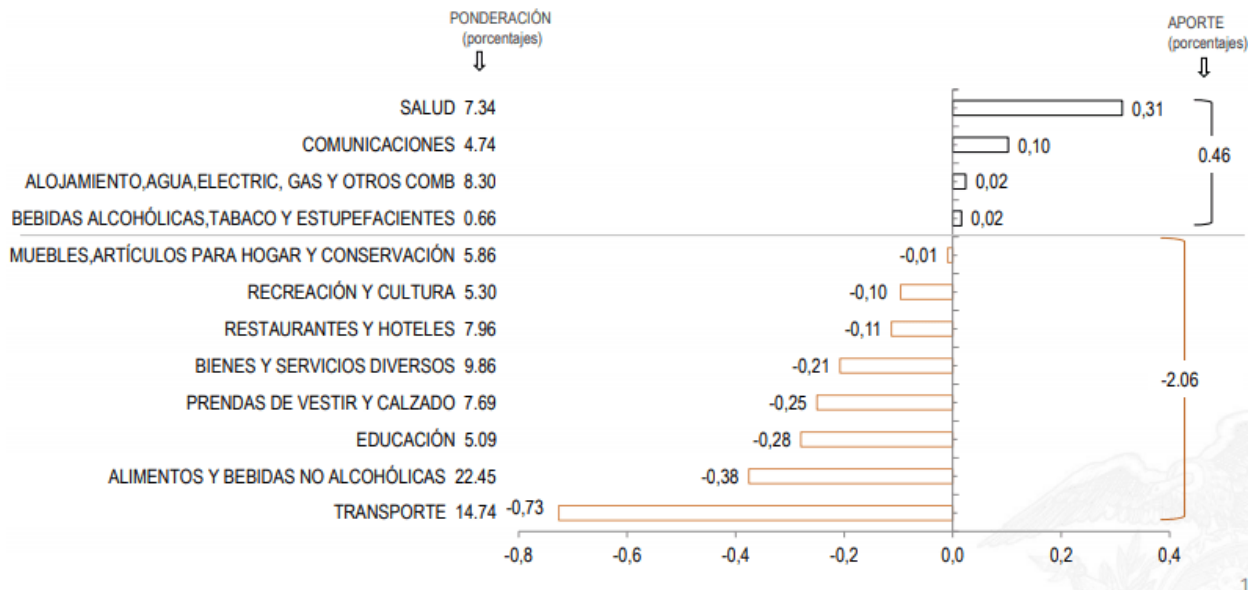


Fuente: INEC

En otras 4 agrupaciones que en conjunto ponderan el 21.05% se registró resultados positivos, siendo Salud 0,31%; Comunicaciones 0,10%; Bebidas alcohólicas con el 0.02%, tabaco y estupefacientes las de mayor variación con el 0,02% (Banco Central del Ecuador, 2020).

Figura 54.

Porcentaje de inflación



Fuente: INEC

Por lo que según (Astudillo, 2020) a las ciudades de la Sierra, la inflación anual tuvo una variación negativa del -1,13%, mientras que en las urbes de la Costa fue menor con el -0,70%.

Por su parte, la Canasta Familia Básica se ubicó en USD 711,03 y la Vital en USD 500,91.

La inflación anual en 2020 cerró en -0,9% debido a que la pandemia ha causado una fuerte restricción al consumo, paralización productiva, caída en las importaciones, entre otras, produciendo una reducción a la adquisición de gran parte de productos que no sean de bioseguridad o de primera necesidad, es por ello que, se convierte en una amenaza para la empresa, ya que, al ver que la sociedad se concentra en productos de salud se crea un

decrecimiento en el consumo de licores y por ende genera una desestabilidad en la generación de ingresos tanto para la empresa como a nivel nacional e internacional.

7.1.1.1.1.3. Social

Los aspectos sociales como la pobreza, el desempleo, el subempleo, el crecimiento de la población, entre otras, son factores que afectan la calidad de vida de las personas en el país, el cual, se ha evidenciado que por la pandemia del Covid-19 ha tenido gran impacto en el Ecuador en términos sociales debido a la pérdida de vidas, crecimiento de la pobreza, destrucción de empresas y puestos de trabajo provocando así el aumentando del desempleo.

Según el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, la población del Ecuador en el año 2019 ascendió a 17,563,5527 habitantes, en donde el 50,1% son hombres y el 49,9% son mujeres, con una esperanza de vida alcanza los 76,5 años, de los cuales, el 31% son adultos jóvenes, es decir, que se encuentran entre los 20 y 39 años de edad y un 20% tienen entre los 40 y 59 años, sin embargo, con las pérdidas humanas que se ha tenido en el Ecuador se ha notado un decrecimiento de su población. (El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas , 2020).

Es decir que el 51% más de la mitad de la población en el país es joven, el cual, permite que las microempresas expendedoras de licores puedan ofertar y vender sus productos, debido a que son mayores de edad y si pueden consumir este tipo de bebida en el mercado, considerándose como una oportunidad para la empresa.

El desempleo en el sector público ahora en la actualidad debido a la pandemia se ubicó a septiembre del año 2020 en 6,6%, menor al 13,3% registrado en junio pasado según el Instituto Nacional de Censos (INEC) y la Encuesta Nacional Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu).

Un aspecto a considerar es que, por el desempleo existen personas que buscan solventar sus gastos, por lo que, crean las organizaciones informales, de acuerdo a información de INEC a 2019, 20% de venta de licores se da en el mercado informal.

Estos mercados informales incluyen productos de contrabando, falsificados o adulterados, siendo una amenaza para la sociedad. Por tal razón las empresas de licores optan por cumplir con todas las normas legales para no perjudicar a los consumidores, el cual, permiten la reactivación productiva y por ello se considera como una oportunidad para la empresa, ya que, cuenta con todos los registros y permisos legalmente, haciendo que sus productos sean confiables.

7.1.1.1.1.4. Tecnológico

En el Ecuador la tecnología se ha convertido en una herramienta importantes para que las empresas no cierren o quiebren, el cual, el 75% de las empresas han implementado nuevos modelos de negocios apalancados con la tecnología, sin embargo, hubo una reducción del 47% de empresas que redujeron su presupuesto a la TI debido a que no tienen ingresos para que puedan solventar.

Es por ello que se ha registrado un alto crecimiento de productos como computadoras y teléfonos móviles para crear habilidades digitales en sus canales comerciales, ya que, debido a la pandemia el comportamiento y hábitos de compra de los clientes y consumidores ha cambiado a que opten por canales digitales para adquirir sus productos.

En cuanto a la adquisición de maquinaria, el Ecuador por medio de las compras públicas permite a las empresas que adquieran máquinas para las industria de bebidas alcohólicas, en el cual, están incluidos prensas, estrujadoras y demás aparatos para la producción de vinos, sidra, jugos de frutas o bebidas similares, máquinas para producir cervezas, máquinas para la venta

automática de bebida con equipamiento de calor o frío, las cuales permitirá un mejor desarrollo en el proceso de producción de las empresas.

Se considera como una oportunidad para la empresa, ya que mediante la utilización de la tecnología y herramientas de punta pueden elaborar los procesos eficientemente, de ante mano con el empleo de las redes sociales que han resultado positivamente en la oferta de los licores.

Tabla 38.

Resumen del análisis PEST

Factores	Incidencias
POLÍTICO	<p>La política económica apoya al empresario para la obtención de créditos.</p> <p>Las Ley del empresario apoyan a los empresarios para la reactivación económica</p>
ECONÓMICO	<p>En el 2020 el Producto Interno Bruto de bebidas alcohólicas está en el 75% de participación de las ventas de bebidas alcohólicas.</p> <p>La inflación es baja, cerrando el año 2020 con un -0,9%, en cuanto a bebidas alcohólicas bajo al 0,02%.</p> <p>Tasas de interés convenientes, otorgando una tasa de interés del 11,25% anual para créditos.</p>
SOCIAL	<p>Incremento del desempleo alcanzó el 6,3%.</p> <p>El subempleo tuvo un 23,1%.</p> <p>El 51% de la población es joven, teniendo la mayoría de edad, el cual, puede adquirir una bebida alcohólica.</p> <p>Crecimiento de empresas del sector informal de licores en un 20%.</p>
TECNOLÓGICO	<p>Uso de la tecnología y rapidez para la difusión de la información, el 75% de las empresas ecuatorianas han</p>

utilizado las redes sociales como medio de comunicación, publicidad y venta de sus productos.

Herramientas tecnológicas al alcance de los empresarios como: ERM, Facebook, CMR, marcaron la diferencia a competir con otras empresas.

Fuente: Análisis externo

Elaborado por: Johanna Lima

7.1.1.1.2. 5 Fuerzas de Porter

7.1.1.1.2.1. Rivalidad de competidores

En cuanto a empresas que elaboren los mismos productos que la microempresa Licores Guanchicoco en el cantón El Carmen existen 2 competidores directos que elaboran licores artesanales como son la microempresa Preparados y Doble dosis y tiendas indirectas reconocidas que venden licores existen 10, estas son organizaciones posicionadas al mercado local, ya que cuentan con todos los trámites legales, es por ello que se vuelve competitivo por que los distribuidores y clientes desean comprar los licores que sean aptos y legales que no causen daños a la vida de la persona.

Sin embargo, la empresa se está posicionando en el mercado local y nacional, ya que realizan innovación en el marketing de la empresa Licores Guanchicoco, crea una imagen positiva para la misma, ofrece promociones como descuentos por grandes cantidades, sorteos, entre otras, convirtiéndose en una **oportunidad**, ya que se posiciona en el mercado.

Tabla 39*Licorerías del Carmen*

LICORERÍAS	
DIRECTAS	INDIRECTAS
Preparados	Tía
Doble dosis	AKI
	Licorería Nevárez
	Coquis
	Licor Cat
	El manantial
	El bodegón
	Licorería 495
	Licorería Manuel Intriago
	licorería Tío Moe's

Fuente: Licorerías del cantón El Carmen**Elaborado por:** Johanna Lima**7.1.1.1.2.2.Poder de negociación de los proveedores**

La materia prima requerida para la elaboración de los licores de la empresa, los adquiere desde el cantón Junín- provincia de Manabí y las frutas tradicionales como piña, coco, manzana, grosella, etc. Los consiguen de agricultores de la zona, el cual, ofrecen productos de buena calidad a bajos precios y es de fácil acceso para llegar a ellos; siendo un sector fructífero se origina la presencia de muchos proveedores para la empresa, pero los mismos ya tienen contrato con los proveedores elegidos por la satisfacción que les brinda y es difícil de cambiarlos por otros, esta situación permite que sea la empresa la que mantiene el poder de negociación con los proveedores, ya que es un proveedor fijo, considerándose una **oportunidad** para la empresa.

En la actualidad la empresa mantiene una relación con los siguientes proveedores:

Tabla 40.

Proveedores

Proveedores	Insumos
Junín	Aguardiente
Agricultores	Coco, frutas tradicionales
E. San Agustín	Botellas y fundas

Fuente: Empresa Licores Guanchicoco

Elaborado por: Johanna Lima

7.1.1.1.2.3. Poder de negociación de los clientes

Los principales clientes directos de la empresa se encuentran en el cantón El Carmen y por medio de distribuidores que se sitúan en diferentes partes a nivel nacional como Loja, Quito, Guayaquil, El Coca, Zamora, Santo Domingo, Esmeraldas, Ibarra, Santa Elena, etc.

Esta fuerza se toma como una **oportunidad** para la empresa ya que realizando un análisis de los clientes-distribuidores que adquieren productos de la empresa Licores Guanchicoco consideran que el producto es de buena calidad, están a precios accesibles y además de ello sus características en cuanto a presentación son excelentes.

Los intermediarios adquieren grandes volúmenes de licores, alrededor de 3000 unidades por mes, esto se debe a la acogida del producto y por ende el incremento de los demandantes es mayor.

7.1.1.1.2.4. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores trata sobre empresas que se dedican a la elaboración de licores artesanales, que satisfacen la misma necesidad a los clientes, sin embargo, existen barreras que se deben vencer para consolidar una empresa.

Las barreras de entrada para la comercialización y distribución de bebidas alcohólicas se centran principalmente en los requisitos que deben cumplir para funcionar legalmente en el país emitidas por entidades de orden nacional como la Cámara de Comercio, el SRI, SENADI.

Así mismo surgen barreras que son de carácter relativo impuestos en la dinámica del sector, en este caso se encuentran:

- **Economías de escala:** la empresa que desea comercializar altos volúmenes de producción de licores, ya que, a mayores cantidades mayores serán los beneficios obtenidos, así mismo le permitirá abaratar costos.
- **Diferenciación de productos:** las empresas nuevas deben generar valor agregado y estar en constante innovación para que puedan adaptación a los cambios y saquen provecho al licor comprado y sea bien visto por parte de los consumidores.
- **Inversión de capital:** se debe contar con un respaldo financiero, ya sea, por financiamiento propio o por entidades bancarias, con el fin que garanticen que las existencias sean suficientes para que cubran las demandas.

7.1.1.1.2.5.Amenaza de productos sustitutos

Tomando en consideración el tipo de productos que elabora la microempresa se puede apreciar que los mismos pueden ser fácilmente reemplazables, dado que el proceso de elaboración es de manera artesanal y no se cuenta con la tecnología especializada, existen otras empresas que venden y fabrican productos más industrializados, lo cual reduciría el mercado para nuestra empresa, el cual se considera una **amenaza** para la empresa.

Dentro del sector licorero existe una gran variedad de licores de diferente sabor y marca, esta es una amenaza al ser varios los sustitutos que el licor de frutas tropicales puede tener, tales como:

- Ron
- Whisky
- Vino
- Tequila
- Néctar
- Cerveza

Estos son licores que se consumen en diversas ocasiones, según preferencias, precios y la capacidad adquisitiva del consumidor.

Matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo permite identificar los competidores que tiene la empresa Licores Guanchicoco dentro del sector donde se encuentra, a más de ello analizar los factores claves que muestran sus fuerzas y debilidades particulares que tienen.

Una vez determinado los competidores y los factores claves, se realiza la matriz, para lo que habrá que dar un valor dependiendo de la categoría de las competencias:

- Muy fuertes: calificación 4.
- Fuertes: calificación 3.
- Menos débiles: calificación 2.
- Débiles: calificación 1

Cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria

Tabla 41.*Matriz de perfil competitivo*

Factores Críticos de Éxito	Peso	LICORES					
		PREPARADOS		GUANCHICOCO		DOBLE DOSIS	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Participación de mercado	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Satisfacción del cliente							
Calidad del producto	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24
Precios	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24
Ubicación	0,13	2	0,26	3	0,39	2	0,26
Tecnología	0,13	2	0,26	3	0,39	2	0,26
Insumos	0,13	2	0,26	2	0,26	1	0,13
Total	1		1,78		2,3		1,65

Fuente: 5 Fuerzas de Porter**Elaborado por:** Johanna Lima**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos determinar que la empresa Licores Guanchicoco está ocupando el primer lugar en cuanto a su poder de mercado.

Matriz de evaluación de factores externos

Una vez recopilada la información sobre los factores que inciden externamente a través de la aplicación de las herramientas PEST y de las cinco fuerzas de Porter, se registrara las principales características claves considerándose las oportunidades y amenazas a las que está expuesta la empresa Licores Guanchicoco.

Seleccionados dichos aspectos se proceden a elaborar la matriz de análisis externo. La calificación se le asigna entre 1 y 4 a cada uno de los factores, a fin de indicar el matiz del impacto. En esta matriz las calificaciones son las siguientes:

Oportunidad mayor = 4

Oportunidad menor = 3

Amenaza mayor = 1

Amenaza menor = 2

El valor ponderado o el peso está en relación con el número de oportunidades y amenazas a trabajar, pero en ningún caso este valor será superior a uno (la sumatoria).

Tabla 42.*Matriz EFE*

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
Poder de negociación de proveedores	0,1	3	0,3
Existencia de tecnología moderna	0,05	4	0,2
Apoyo al empresario con créditos a bajas tasas de interés.	0,05	4	0,2
Poder de negociación con los clientes	0,05	3	0,15
Apoyo por parte del gobierno a empresarios	0,1	3	0,3
Incremento de participación en cuanto al sector de alimentos y bebidas	0,05	3	0,15
Bajos aranceles	0,1	4	0,4
Total	0,5		1,7
AMENAZAS			
Entrada de nuevos productos sustitutos	0,05	1	0,05
Amenaza de nuevos competidores	0,1	2	0,2
Incremento de precios de combustible	0,05	1	0,05
Competencia desleal	0,1	2	0,2
Tasa de inflación baja	0,05	1	0,05
Incremento del desempleo y subempleo	0,05	1	0,05
Incremento de reformas tributarias	0,05	2	0,1
Nuevo confinamiento	0,05	2	0,1
Total	0,5		0,8
Valor total ponderado	1		2,5

Fuente: Análisis externo y 5 fuerzas de Porter**Elaborado por:** Johanna Lima**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos al elaborar la matriz de Evaluación de Factores Externos se puede observar que la empresa tiene una ponderación del 2,50 estando por debajo de los estándares establecidos; indica que la empresa no se encuentra en excelentes condiciones para poder afrontar las amenazas que se presentan, cabe mencionar que tiene la oportunidad de mejorar.

7.1.1.1.3. Análisis interno

7.1.1.1.3.1. Antecedentes de la empresa

La microempresa Licores Guanchicoco se encuentra ubicada en el barrio los Rosales, del cantón El Carmen- provincia de Manabí. Es una pequeña empresa dedicada a la producción y comercialización licores elaborados artesanalmente en base a frutas tradicionales, considerando que como su producto estrella el coco loco.

El plan de la empresa es comercializar los licores a nivel nacional y productos naturales, adicionándole características innovadoras con productos similares, que satisfagan las necesidades y gustos del consumidor.

Inicio sus actividades en abril del 2020, formada por el gerente, gerente de ventas y marketing y 6 trabajadores para el área de producción.

Misión

Elaborar licores artesanales de excelente calidad con sabores que superen las expectativas de nuestros consumidores, nuestra finalidad es dar a conocer cada uno de nuestros productos por medio de la distribución y comercialización, brindando un buen servicio y precio justo en armonía con el crecimiento económico de la región, con una oferta que avale un portafolio diversificado y la certeza de una experiencia satisfactoria

Visión

Ser una empresa reconocida en la elaboración y distribución de licores artesanales de calidad, centrándonos en el cumplimiento de todos los estándares legales y sanitarios, generando fuentes de empleo para así aportar al desarrollo económico del país y lograr el reconocimiento nacional e internacional por la calidad, precio e historia que caracteriza a nuestro producto.

7.1.1.1.3.2. Ubicación

La empresa dentro de la localización, identificará el lugar geográfico donde lleva a cabo el desarrollo de las actividades de la misma.

Macro localización

La empresa está ubicada en la provincia de Manabí, cantón El Carmen, el cual cuenta con un total de 111.344 habitantes.

Figura 55.

Mapa político del cantón El Carmen



Recuperado de: <http://turismoelcarmen.blogspot.com/2009/12/blog-post.html>

Micro localización

La empresa se ubica en el barrio Los Rosales, entre las calles pasaje A.

Figura 56.

Micro localización de la empresa Licores Guanchicoco



Recuperado de: <https://www.google.com>

7.1.1.1.3.3. Infraestructura

Actualmente cuenta con infraestructura propia en barrio Los Rosales, donde se ubica su planta de producción, además tiene varios puntos de venta; dispone de maquinaria para la producción y vehículo propio para la distribución; cuenta con una bodega para el almacenamiento de productos terminados y otra bodega para almacenamiento de la materia prima y los servicios básicos para su desarrollo empresarial.

7.1.1.1.3.4. Equipo y maquinaria

Los materiales que dispone la empresa para su funcionamiento son los siguientes:

Tabla 43.*Equipo y maquinaria disponible de la empresa Licores Guanchicoco*

N	Detalle	Cantidad	Proceso
Vehículo			
1	Vehículos de distribución	2	Distribución
Equipos de producción			
1	Cocinas industriales	4	Producción
2	Tanques fermentadores	20	Producción
3	Jarras	6	Producción
4	Ollas industriales	12	Producción
5	Cedazos	8	Producción
6	Cucharones	8	Producción
Equipos de oficina			
1	Pc portátil	1	Administración
2	Impresoras	3	Administración y ventas
3	Celular	2	Ventas
4	Etiquetadoras	2	Ventas
Muebles de oficina			
1	Escritorio ejecutivo	1	Administración
2	Silla ejecutiva	2	Administración
Muebles de producción			
1	Mesas	3	Producción
2	Sillas	10	Producción

Fuente: Empresa Licores Guanchicoco**Elaborado por:** Johanna Lima

Figura 57.

Instalaciones de la empresa Licores Guanchicoco



Fuente: Archivo Fotográfico
Elaborado por: Johanna Lima

Figura 58.

Bodega de la empresa



Fuente: Archivo Fotográfico
Elaborado por: Johanna Lima

7.1.1.1.3.5. Análisis de la situación actual

En este apartado se analizó la problemática actual de la empresa Licores Guanchicoco y se suministrará los puntos que deben ser trabajados al momento de definir el plan estratégico.

Análisis interno

En el ámbito interno se realizó un análisis de las áreas estratégicas de la empresa para determinar que fortalezas y debilidades que tiene la empresa Licores Guanchicoco, por el cual, se consideró el ámbito administrativo, financiero, operativo y el talento humano con la finalidad de conocer cómo se desarrolla el proceso administrativo de la empresa.

Análisis administrativo

Lo primero que se logró apreciar en la empresa Licores Guanchicoco es que cuenta con misión y visión, sin embargo, no cuenta con objetivos, políticas y estrategias fijadas que ayuden a su rendimiento.

No presenta una estructura organizacional establecida y además no cuenta con manuales de funciones y procedimientos. Técnicamente se puede decir, que la empresa es pequeña por lo que el gerente es el encargado de controlar y supervisar todas las actividades que se desarrollan dentro de la misma, lo que significa que la estructura de decisión es centralizada, por lo que lleva la administración, contabilidad y finanzas de la empresa.

En cuanto a su dirección el gerente se considera un líder democrático y carismático, se pudo observar que existe incentivos y un buen ambiente de trabajo dentro de la empresa y en la fase del control no cuenta con mecanismos para realizar un control eficiente de las actividades de la empresa y evaluar a los empleados.

Análisis financiero

Los ingresos de la empresa Licores Guanchicoco provienen de la venta de licores artesanales establecidos en diferentes presentaciones y sabores como los licores semisecos, cócteles, aguardiente puro, caña tierna y coco loco.

Tabla 44.

Valores de los licores al por mayor

Licores	Paquete de 24 unidades	1 litro 12 unidades	750 ml 12 unidades	Galón 4000 ml 12 galones
Semisecos	\$25	\$25	\$36	\$72
Cocteles	\$25	\$25	\$36	\$72
Aguardiente puro	\$24			
Coco loco		\$5		

Fuente: empresa Licores Guanchicoco

Elaborado por: Johanna Lima

Análisis operativo

El proceso de producción de la empresa Licores Guanchicoco se diferencia de acuerdo a dos grupos diferentes de licores que tiene, en este caso cada uno tiene un proceso de producción diferente.

El proceso de producción y comercialización de los licores se realiza en presentaciones de 500 ml, 1 litro, 750 ml y galón de 4000 ml tanto en productos de la variedad semisecos en los cuales hay sabores de coco, menta, uva, piña, grosella, manzana, canelazo y maracuyá; como en cocteles con sabores de piña coco, rones pasas, menta coctel, chocolate, chicle, capuchino, coca menta y piña colada.

La empresa se enfoca en el trabajo eficaz y eficiente para el logro de metas propuestas, tomando en cuenta principalmente la satisfacción del cliente y cumpliendo los más altos estándares de calidad en la producción.

Análisis del talento humano

Dentro de la empresa el gerente es el encargado de realizar la selección y contratación del personal que laborara en la misma, el cual, lo realiza mediante entrevistas directas y por medio de recomendaciones.

La empresa no realiza evaluaciones de desempeño, sin embargo, fija metas a sus trabajadores y quien cumpla con lo requerido tendrá una mayor eficiencia dentro de la organización.

En cuanto a la motivación les otorga bonos a los trabajadores que cumplan las metas requeridas y así mismo otorga viajes a sus trabajadores.

Matriz de evaluación de factores internos

Una vez recopilada la información sobre el uso y disponibilidad de los recursos en los diferentes departamentos de la empresa estamos en condiciones de conocer la situación en cuanto a las fortalezas y debilidades que tiene; para ello es necesario destacar todos los aspectos tanto positivos como negativos a fin de priorizar los que mayor impacto tienen en la vida empresarial.

Una vez seleccionados dichos aspectos se proceden a elaborar la matriz de análisis interno con la misma metodología utilizada en la matriz de perfil competitivo.

En esta matriz las calificaciones son las siguientes:

Fortaleza mayor = 4

Fortaleza menor = 3

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

El valor ponderado o el peso está en relación con el número de fortalezas y debilidades a trabajar, pero en ningún caso este valor será superior a uno (la sumatoria).

Matriz EFI

Tabla 45.

Matriz EFI

Factor Crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
Poder de mando	0,15	3	0,45
Infraestructura propia y transporte propio	0,1	4	0,6
Dominio del proceso productivo por parte de los trabajadores	0,1	3	0,3
Operaciones debidamente financiadas	0,05	4	0,2
Condiciones laborales excelentes	0,05	3	0,15
Productos con alta demanda	0,05	4	0,2
Total	0,5		1,9
Debilidades			
Falta de una estructura organizativa	0,1		0,1
La empresa no cuenta con la base filosófica (objetivos, estrategias, valores)	0,05	1	0,1
Gestión financiera inadecuada	0,1	2	0,2
Sistema de control obsoleto	0,1	2	0,2
La empresa no cuenta con un plan de capacitación.	0,05	2	0,2
Personal medianamente motivado e incentivado.			
No cuenta con un proceso administrativo	0,5	1	0,1
Total	0,5		0,9
Valor total ponderado			2,45

Fuente: Análisis interno

Elaborado por: Johanna Lima

Interpretación:

Esta matriz se realizó con la finalidad de determinar las estrategias necesarias para contrarrestar las debilidades de la empresa, la cual tuvo como resultado una ponderación de 2,45 esto indica que la empresa se encuentra por debajo del nivel estándar establecido, es decir, que la empresa es internamente débil, por lo que se recomienda que se tome en consideración para la aplicación y solución inmediata para cumplir con el promedio ponderado establecido.

Matriz foda de la empresa Licores Guanchicoco

El análisis situacional de la empresa Licores Guanchicoco permitió la construcción de una base de datos que permitirá determinar el entorno actual y futuro de la empresa.

Para la elaboración de la matriz FODA se realiza un cuadro resumen de los factores internos y externos detallados anteriormente, luego se realiza la combinación de los factores para obtener los objetivos estratégicos a obtener.

Tabla 46.*Matriz FODA*

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Poder de mando	Falta de una estructura organizativa
Infraestructura propia y transporte propio	La empresa no cuenta con la base filosófica (objetivos, estrategias, valores)
Dominio del proceso productivo por parte de los trabajadores	Gestión financiera inadecuada
Operaciones debidamente financiadas	Sistema de control obsoleto
Condiciones laborales excelentes	La empresa no cuenta con un plan de capacitación.
Productos con alta demanda	Personal medianamente motivado e incentivado.
	No cuenta con un proceso administrativo
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Poder de negociación de proveedores	Entrada de nuevos productos sustitutos
Existencia de tecnología moderna	Amenaza de nuevos competidores
Apoyo al empresario con créditos a bajas tasas de interés.	Incremento de precios de combustible
Poder de negociación con los clientes	Competencia desleal
Apoyo por parte del gobierno a empresarios	Tasa de inflación baja
Incremento de participación en cuanto al sector de alimentos y bebidas	Incremento del desempleo y subempleo

Fuente: Matriz EFE Y EFI**Elaborado por:** Johanna Lima

Tabla 47.

Matriz de alto impacto

		MATRIZ EFE	FACT OR	FACTOR	
		Oportunidades		Amenazas	
FODA		Poder de negociación de proveedores	O1	Entrada de nuevos productos sustitutos	A1
		Existencia de tecnología moderna	O2	Amenaza de nuevos competidores	A2
		Apoyo del gobierno a los empresarios.	O3	Incremento de precio de combustible	A3
		Poder de negociación con los clientes	O4	Competencia desleal	A4
		Facilidades de financiamiento con créditos beneficiosos	O5	Nuevo confinamiento	A5
		Incremento de participación en cuanto al sector de alimentos y bebidas	O6	Incremento del desempleo y subempleo	A6
		Bajos de aranceles			
MATRIZ EFI		FACTO R	Estrategias FO	Estrategias FA	
Fortalezas					
Buen liderazgo	F1		F1-O6	F5-A6	

Infraestructura propia y transporte propio	F2	Generar un plan de financiamiento para llevar un adecuado control de los recursos de la empresa.	F4-O4	Realizar un plan promocional a fin de darle publicidad a todos los productos de la empresa y permitir a los clientes contar con ofertas innovadoras.	F6-A4
Dominio del proceso productivo	F3				
Operaciones debidamente financiadas.	F4	Realizar un plan de marketing para dar a conocer el producto y posicionarse en el mercado nacional.			
Condiciones laborales excelentes	F5				
Productos con alta demanda en el mercado	F6				
Debilidad	FACTOR	Estrategias DO	Estrategias DA		
Falta de una estructura organizativa y manuales administrativos.	D1	Elaborar la base filosófica empresarial de la empresa que permita mejorar el desempeño del área administrativa de la empresa.	D2-O5	Elaborar un sistema de control que permitan la evaluación efectiva del desarrollo de las actividades de la empresa.	D4-A1
La empresa no cuenta con la base filosófica	D2				
Control financiero inadecuado	D3				
Sistema de control obsoleto en las actividades	D4	Diseñar los organigramas y manuales administrativos de la empresa, con la finalidad de mantener el buen funcionamiento de la empresa.	D1-O3	Elaborar un plan de capacitación y motivación para la empresa Licores Guanchicoco, con el fin de mejorar la eficiencia de su servicio frente a la competencia.	D 5 Y 6-A2
La empresa no cuenta con un plan de capacitación y motivación	D5				
Personal medianamente motivado e incentivado.	D6				
No cuenta con un proceso administrativo					

Elaborado por: Johanna Lima

Una vez determinado las estrategias que se dieron de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se pasa a la fase de determinar las estrategias más idóneas efectuados de la evaluación del análisis interno y externo de la empresa, mismos que se consideraron para realizar la matriz FODA, permitiendo determinar objetivos estratégicos para la empresa Licores Guanchicoco.

Objetivos estratégicos

Analizada y conocida la situación actual de la empresa Licores Guanchicoco a través de la herramienta FODA se determinaron las estrategias FO, FA, DO, DA con la matriz de alto impacto para lo cual a continuación se enlistan:

- Generar un plan financiamiento para llevar un adecuado control de los recursos de la empresa.
- Realizar un plan de marketing para dar a conocer el producto y posicionarse en el mercado nacional.
- Realizar un plan promocional a fin de darle publicidad a todos los productos de la empresa y permitir a los clientes contar con ofertas innovadoras.
- Elaborar la base filosófica empresarial de la empresa que permita mejorar el desempeño del área administrativa de la empresa.
- Diseñar los organigramas y manuales administrativos de la empresa, con la finalidad de mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Elaborar un sistema de control que permitan la evaluación efectiva del desarrollo de las actividades de la empresa.
- Elaborar un plan de capacitación y motivación para la empresa Licores Guanchicoco, con el fin de mejorar la eficiencia de sus servicios frente a la competencia

7.1.2. Segundo objetivo específico

7.1.2.1. Fase planeación

Objetivo:

- “Realizar el proceso de planificación de la empresa Licores Guanchicoco, a través, de la misión, visión, valores que permitan el desempeño de cada una de las áreas administrativas de la empresa”

Filosofía Empresarial de la empresa Licores Guanchicoco

Replanteamiento de la misión y visión

En base a la misión y visión planteadas por los directivos de la empresa Licores Guanchicoco, se ha podido constatar que no cumple con los requerimientos establecidos en la elaboración de las mismas, por tal motivo, se plantea reformular estos apartados. Detallándose a continuación:

Visión

En el año 2025 seremos una empresa reconocida a nivel nacional y posicionada en el mercado internacional, a través, de la producción y comercialización de licores artesanales de calidad elaborados con frutas tradicionales, con un equipo comprometido a satisfacer las necesidades de los clientes.

Misión

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de licores elaborados artesanalmente en base a frutas tradicionales, buscando siempre satisfacer las necesidades del mercado y las necesidades de los clientes.

Planteamiento de estrategias, valores, políticas y planes departamentales

En base a los resultados obtenidos se pudo constatar que la empresa no cuenta con los elementos establecidos ya antemencionados, por lo que se propone:

Establecimiento de objetivos estratégicos:

Objetivos Internos:

- Mejorar la eficiencia de los procesos administrativos y operativos para optimizar los recursos disponibles de la empresa.
- Obtener un análisis permanente de la situación financiera de la empresa para tomar decisiones acertadas e inversión en la misma.

Objetivos Externos:

- Lograr que la empresa logre posicionamiento en el mercado a nivel nacional e internacional.
- Establecer planes publicitarios, optimizar los procesos de comercialización y de ventas con la finalidad de mejorar sus ingresos.

Establecimiento de estrategias:

Estrategias internas

- Diseñar la estructura organizacional de la empresa, efectuar manuales administrativos e implementar sistemas de control para identificar el nivel de desempeño de la misma.
- Crear un plan financiero que ayude a controlar los recursos de la empresa.

Estrategias externas

- Realizar un plan de marketing para dar a conocer el producto en el mercado.
- Ampliar la cobertura de la distribución de productos de la empresa a las diferentes ciudades del país, buscando más puntos de venta en las grandes ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca y Loja.

Valores de la empresa:

- **Calidad:** en los productos que comercializa la empresa.
- **Puntualidad:** quienes trabajan en la empresa se diferencian por la puntualidad al ingresar a la misma y en la entrega de pedidos de los clientes.
- **Respeto:** es uno de los valores que se practica entre todos los integrantes de la empresa Licores Guanchicoco.
- **Honestidad:** en actos y contratos relacionados con la empresa.
- **Compromiso:** contar con el equipo de trabajo comprometido y capaz de cumplir eficientemente con las actividades que se realizan en la empresa.

Establecimiento de políticas:

Políticas de servicio:

- Mantener la confianza y satisfacción de los clientes con el aseguramiento de la calidad de los productos y servicio de la empresa.
- Verificar que los productos finales estén en buenas condiciones para su comercialización.

Políticas del personal:

- Los empleados tendrán derecho a cobrar todas las prestaciones sociales.
- Realizaran su trabajo mostrando respeto a los demás compañeros.
- La empresa establecerá un horario de entrada y salidas de los mismos.

Plan departamental de la empresa Licores Guanchicoco

El plan departamental busca mantener una planeación documentada de las actividades a realizarse en la empresa para cumplir con los objetivos planteados dentro de la misma.

Plan Financiero

Objetivo: Obtener un análisis permanente de la situación financiera de la empresa y controlar los ingresos económicos para tomar decisiones acertadas e inversión en la misma.

Tabla 48.

Plan financiero

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	TIEMPO	RESULTADOS ESPERADOS
Llevar un control económico a través de programas de contabilidad	Manejar de manera eficiente las operaciones de la empresa	Hacer reportes financieros y proporcionar sus respectivos análisis	Evaluar el trabajo del contador responsable	Realizar controles mensualmente de los reportes realizados	Gerente y Contador	Mensual	Controlar el sistema financiero eficientemente
Incrementar la cartera de productos un 5% anual	Mejorar la competitividad y posicionamiento de la empresa	Implementar productos innovadores y equipos tecnológicos de punta	Establecer estrategias de ventas	Hacer degustaciones de los productos de la empresa	Gerente y jefe de ventas	Anual	Ser una empresa posicionada a nivel nacional
Registrar de forma precisa todos los ingresos y egresos de la empresa	Conocer si hay utilidad o no en la empresa	Llevar contabilidad de costos	Libro diario	Elaboración de los balances financieros	Contador	Anual	Llevar un registro contable

Elaborado por: Johanna Lima

Plan de Marketing y Ventas

Objetivo: Establecer planes publicitarios, optimizar los procesos de comercialización y de ventas con la finalidad de mejorar sus ingresos.

Tabla 49.

Plan de marketing y ventas

Objetivos específicos	Meta	Estrategias	Tácticas	Procedimientos	Responsable	Tiempo	Resultados esperados
Definir estrategias para alcanzar las metas de venta planteadas	Innovación del producto con nuevo sabor	Realizar una publicidad a través de los medios digitales	Estar en contacto directo con distribuidores que hacen mayores pedidos de producto	Socializar mediante anuncios comerciales los nuevos productos	Jefe de comercialización y ventas	6 meses	Ventas al 100% y obtener ingresos
Ofrecer promociones mensuales	Reducir el stock de productos de poca rotación	Promociones de 2x1 y descuento de productos a mayor cantidad de compra	A través de sorteos	Hacer degustaciones de los productos de la empresa	Jefe de comercialización y ventas	Cada mes	No tener saturado el stock con productos de poca adquisición e incrementar sus ventas
Expandir el mercado	Aumentar las ventas e incrementar los ingresos	Ampliar la cobertura de distribución del producto	Definir puntos de ventas en las ciudades más grandes del país como Quito y Guayaquil	Elaboración de los balances financieros	Vendedores y distribuidores	1 año	Ser una empresa posicionada a nivel nacional

Realizar el marketing mix para dar a conocer los productos de la empresa	Lograr la satisfacción de los clientes	Conocer la aceptación de los productos	Gustos y preferencias de los clientes	Definir la presentación, precio, publicidad y promoción de los productos	Departamento de comercialización y ventas	Diario	Conocimientos de los productos que ofrece la empresa
--	--	--	---------------------------------------	--	---	--------	--

Elaborado por: Johanna Lima

7.1.3. Tercer objetivo específico

7.1.3.1. Fase Organización

Objetivos:

- Plantear y Elaborar los organigramas que delimiten los niveles jerárquicos de la empresa.
- Creación de manuales de funciones con el fin de justificar las funciones del personal.
- Creación de manuales de procedimientos de las 3 principales áreas de la empresa:
Producción, ventas y recursos humanos.
- Construir un manual de bienvenida para los nuevos integrantes de la empresa, el cual, les servirá para dar a conocer parte de la misma.

Talento Humano

En la empresa contamos con el siguiente personal:

- 1 gerente
- 1 jefe de ventas y marketing
- 7 operarios
- 1 chofer
- 1 auxiliar contable
- 1 supervisor en la producción

Organigramas organizacionales

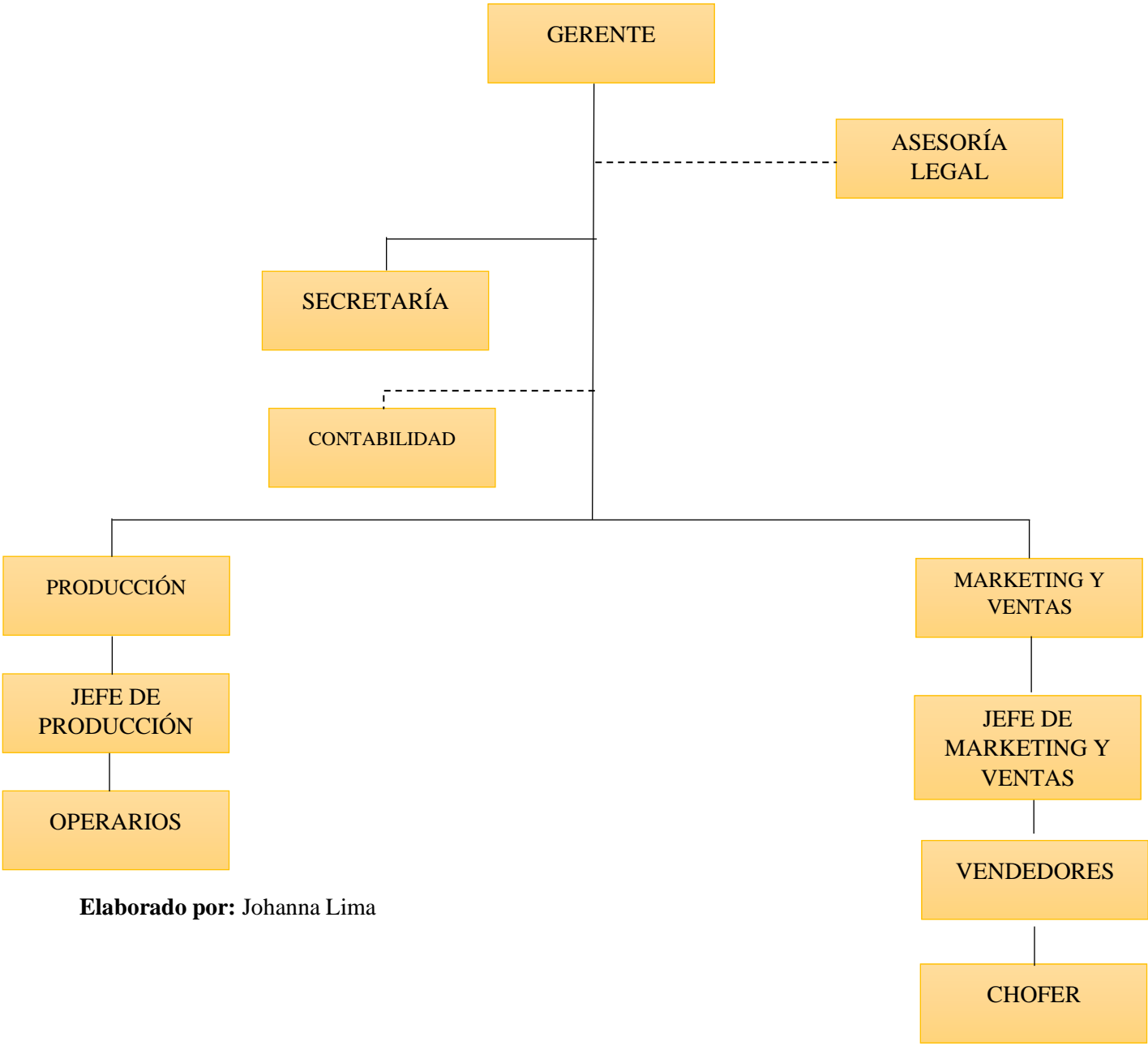
Se presenta a continuación los correspondientes organigramas de la estructura organizacional de la empresa Licores Guanchicoco del cantón El Carmen; los mismos que se los que se establecerán con estructura organizacional tradicional:

- **Organigrama estructural:** presenta gráficamente todos los departamentos de la empresa y sus relaciones de dependencia.

- **Organigrama Funcional:** en este organigrama se colocan las principales funciones asignadas a cada departamento de la empresa y su respectiva relación de autoridad.
- **Organigrama de posición:** el cual muestra los responsables a cargo del puesto de trabajo con su respectiva remuneración.

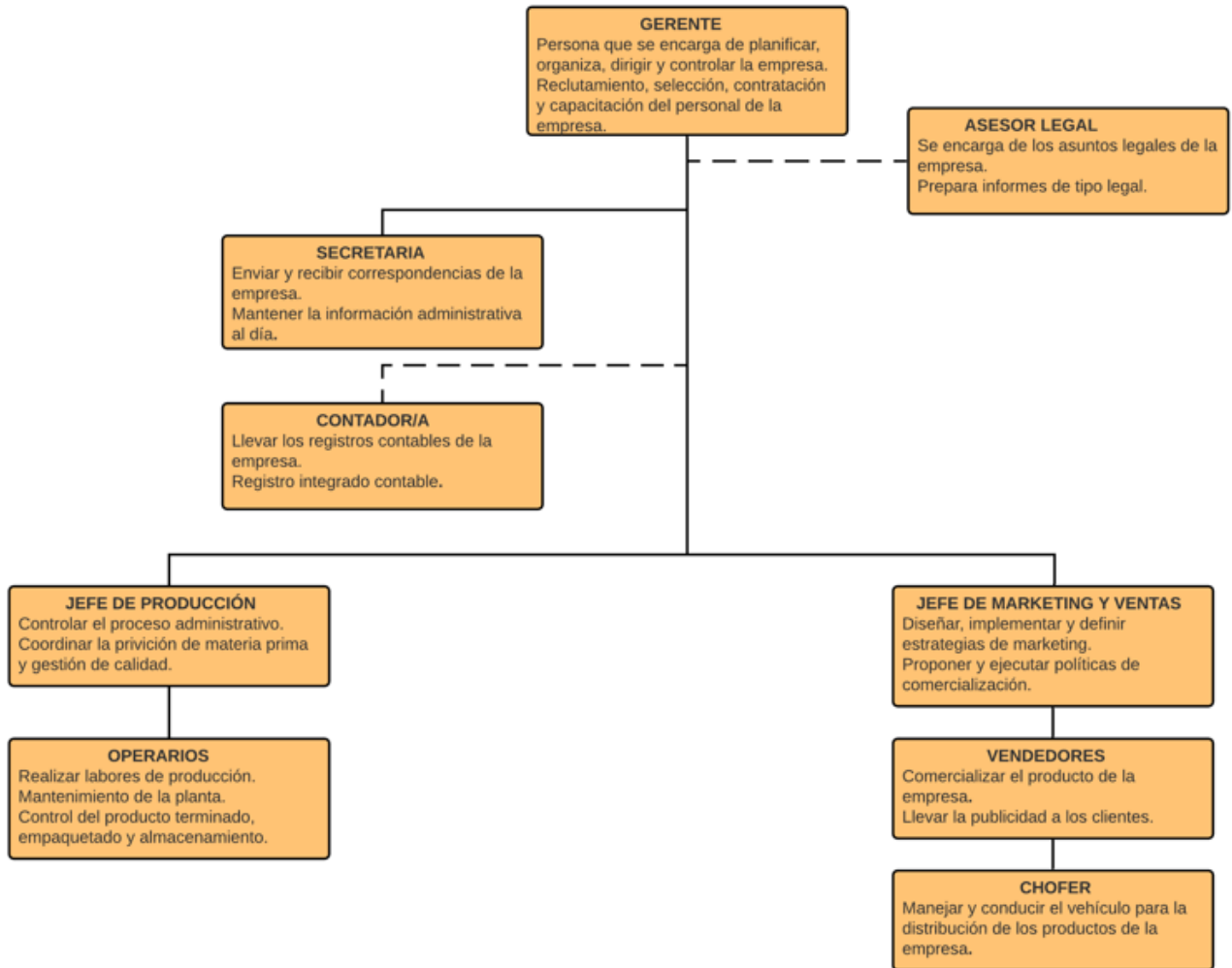
El organigrama se la presenta de la siguiente manera, ya que, a la empresa se la considerada como una fábrica de actividad artesanal.

Organigrama estructural de la empresa Licores Guanchicoco



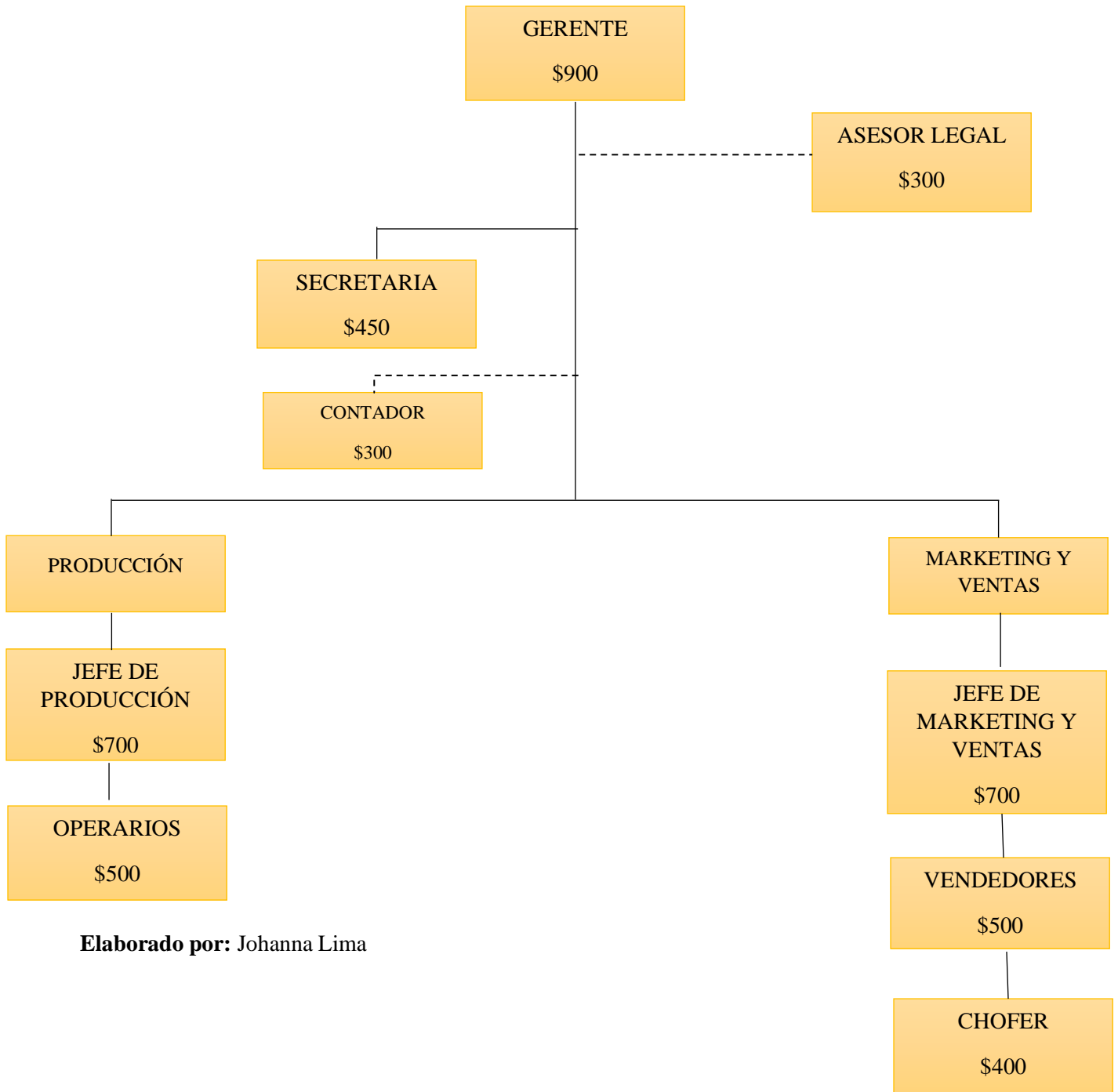
Elaborado por: Johanna Lima

Organigrama funcional de la empresa Licores Guanchicoco



Elaborado por: Johanna Lima

Organigrama posicional de la empresa Licores Guanchicoco del cantón El Carmen



Elaborado por: Johanna Lima

Manuales Administrativos


- **Manual de funciones**

El manual de funciones permitirá a la empresa marchar de forma ordenada, además definirá en ellos se palpará las actividades que deben realizar los empleados y trabajadores de la empresa Licores Guanchicoco, los requisitos y responsabilidades que tendrán.

Detallándose a continuación:

Tabla 50.

Manual de funciones del gerente

MANUAL DE FUNCIONES			
	<p>LICORES GUANCHICOCO</p>	CÓDIGO:	001
		NIVEL JERÁRQUICO:	Ejecutivo
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	Gerente		
Número de subalternos:	Todo el personal		
Depende de	Gerente		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Operatividad del proceso administrativo en el ámbito de la gestión empresarial.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, dirigir, controlar, supervisar, todas las actividades y operaciones de la empresa. • Representar legalmente a la empresa • Reclutamiento, selección y Capacitación del personal. • Presentar informes de todas las áreas funcionales de la empresa • Gestionar pagos empleados 			
IV. FUNCIONES SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y ampliar la ventaja competitiva empresarial. • Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. • Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas. • Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente. 			
V. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimiento sobre cómo administrar una empresa. • Tener capacidad de comunicación con los demás colaboradores. • Capacidad de toma de decisiones. • Orientador. • Don de mando e iniciativa propia para poder mantener el control de todo el funcionamiento de la empresa. • Responsable 			
VI. REQUISITOS MÍNIMOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo: Masculino o Femenino • Edad: 25 a 55 años • Poseer título en Administración de Empresas • Inglés Básico 			

Elaboración: Johanna Lima


Tabla 51.*Manual de funciones del asesor legal*

MANUAL DE FUNCIONES			
	LICORES GUANCHICOCO	CÓDIGO:	002
		NIVEL JERÁRQUICO:	Asesor
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	Asesor Legal		
Número de subalternos:			
Depende de	Gerente		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Aconsejar, asesorar e informar sobre proyectos relacionados con el aspecto legal de la empresa.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a los directivos. • Asesorar a los funcionarios de la empresa sobre asuntos de carácter jurídico. • Aconsejar e informar sobre proyectos en materia jurídica, para la empresa. • Representar juntamente con el Gerente, judicial y extrajudicialmente a la empresa. • Participar en procesos contractuales. • Asesorar a los accionistas en lo relacionado al aspecto legal. • Realizar los trámites legales de la empresa. • Preparar informes y dictámenes de tipo legal. • Prestar sus servicios temporalmente cuando se amerite de ellos. 			
IV. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad en la legalización de documentos 			
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo: Masculino o Femenino • Edad: 25 a 55 años • Poseer título en Abogado 			

Fuente: Licores Guanchicoco**Elaborado por:** Johanna Lima

Tabla 52.

Manual de funciones de la secretaria


MANUAL DE FUNCIONES			
	LICORES GUANCHICOCO	CÓDIGO:	003
		NIVEL JERÁRQUICO:	Auxiliar
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	Secretaría		
Número de subalternos:			
Depende de	Gerente		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Su labor se centra en manejar y tramitar documento e información confidencial de la empresa.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener buenas relaciones interpersonales, tanto internas como externas • Manejar datos e información confidencial de la empresa 			
IV. FUNCIONES SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Tramitar pedidos u órdenes del jefe. • Enviar y recibir correspondencia de la empresa. • Mantener la información administrativa al día. 			
V. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad técnica en el manejo de los trámites administrativos. • Establecer buenas relaciones interpersonales con todos los que conforman la empresa. 			
VI. REQUISITOS MÍNIMOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo: Femenino. • Edad: 25 - 50 años. • Educación: Título a nivel universitario en secretariado ejecutivo. • Idioma: Inglés Básico. • Curso de secretaria. 			

Fuente: **Licores Guanchicoco**

Elaborado por: **Johanna Lima**

Tabla 53.

Manual de funciones del jefe de producción


MANUAL DE FUNCIONES			
	LICORES GUANCHICOCO	CÓDIGO:	004
		NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	Jefe de producción		
Número de subalternos:	Obreros		
Depende de	Gerente		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento del departamento de producción.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar las actividades diarias de los trabajadores del departamento. • Asignar a los obreros en la parte que corresponda del proceso. • Coordinar la provisión de materia prima e insumos. • Elaborar y hacer ejecutar los programas de producción. • Mantener los niveles de producción correctamente para evitar el desabastecimiento del producto y toma correcta de decisiones cotidianas del proceso de producción. 			
IV. FUNCIONES SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Estar a cargo del correcto funcionamiento y de que se cumpla el plan de trabajo establecido. • Revisar el desempeño del personal, así como el de la maquinaria y equipo de trabajo. • Capacitar a los técnicos, crear los diagramas de flujo y también se encarga de seleccionar los candidatos a los puestos dentro del departamento. • Realizar la administración de los programas de ingeniería. 			
V. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable y puntual • Debe ser metódico y organizado para que todos los procesos se cumplan en los tiempos determinados. 			
VI. REQUISITOS MÍNIMOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo: Masculino o Femenino • Poseer título en Ingeniero de industrias. • Tener espíritu de trabajo. • Tener experiencia de un año. 			

Fuente: Licores Guanchicoco

Elaborado por: Johanna Lima

Tabla 54.


Manual de funciones de los obreros

MANUAL DE FUNCIONES			
	<p>LICORES GUANCHICOCO</p>	CÓDIGO:	005
		NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	Obreros		
Departamento:	Producción		
Depende de	Jefe de producción		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Elaboración de licores artesanales			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de licores artesanales. • Realizar cuidadosamente la parte asignada dentro del proceso de operación de los licores. • Envasado y etiquetado de los licores. • Almacenarlo adecuadamente. • Manejar los equipos y bienes, respondiendo por su buen manejo y conservación. • Velar por su mantenimiento de la maquinaria, suministro para su funcionamiento y cuidados que requiera. 			
IV. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimiento del proceso de elaboración del vino artesanal • Puntual 			
V. REQUISITOS MÍNIMOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo: Masculino o Femenino. • Edad 25-40 años. • Escolaridad: Nivel Básico o Intermedio. • Formación: Tecnología en Industrias. • Tener experiencia en la elaboración del producto. • Capacitaciones: Prácticas de manufactura y manipulación de alimentos, seguridad industrial y manejo de maquinaria. 			

Elaborado por: Johanna Lima

Tabla 55.

Manual de funciones del jefe de marketing


MANUAL DE FUNCIONES			
	LICORES GUANCHICOCO	CÓDIGO:	006
		NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	Jefe de marketing		
Número de subalternos:			
Depende de	Gerente		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Su labor se centra en la administración y dirección del departamento y orientar, diseñar, evaluar e implementar estrategias de mercado y ventas.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar, y definir las diferentes estrategias de marketing y ventas 			
IV. FUNCIONES SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa que sus subalternos cumplan las diferentes funciones en sus puestos y además es el responsable de los resultados obtenidos. • Asegurar que se está cubriendo todo el mercado. • Generar estímulos para el cumplimiento de los objetivos propuestos. 			
V. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Creativo e innovador • Responsable y puntual 			
VI. REQUISITOS MÍNIMOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo: Indistinto. • Título en Ingeniero en administración de empresas, administración de mercadeo • Experiencia en realización de estudios de mercado. • Conocimiento de marketing y publicidad. • Experiencia en administración de empresa. 			

Fuente: Licores Guanchicoco

Elaborado por: Johanna Lima

Tabla 56.

Manual de funciones del jefe de ventas


MANUAL DE FUNCIONES			
	<p>LICORES GUANCHICOCO</p>	CÓDIGO:	007
		NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:		Jefe de ventas	
Número de subalternos:		Fuerza de ventas	
Depende de		Gerente	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Llevar a cabo la planificación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades referentes a la comercialización, publicidad, promoción de los Licores Guanchicoco.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar las actividades diarias de la fuerza de ventas. • Ejecutar el programa y plan de ventas, promoción del producto. • Realizar contactos permanentes con los clientes. • Buscar mercados alternativos que favorezcan con mejores precios. • Conocer y aplicar estrategias de comercialización. • Informar periódicamente sobre la situación del mercado. • Tener un stock de productos para la venta. • Supervisar que la entrega del producto sea oportuna a los clientes. 			
IV. FUNCIONES SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y ampliar la ventaja competitiva empresarial. • Estudiar las Tendencias Tecnológicas como Soporte a nuevos Mercados de Servicio en los que pueda participar la Empresa. • Realizar planes estratégicos de mercadeo, que permitan modificaciones y adaptaciones para operar en diferentes ambientes. 			
V. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud positiva para dar el mejor servicio al cliente. • Responsable y Puntual. • Dotes De comunicación. • Capacidad negociadora. 			
VI. REQUISITOS MÍNIMOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo: Indistinto • Edad: 25 – 55 años • Educación: Formación específica en ventas, comercial y gestión de equipos. • Experiencia: Un año en labores afines. • Flexibilidad para viajar. 			

Fuente: Licores Guanchicoco

Elaborado por: Johanna Lima

Tabla 57.

Manual de funciones del vendedor

MANUAL DE FUNCIONES			
	LICORES GUANCHICOCO	CÓDIGO:	008
		NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	Vendedor		
Número de subalternos:			
Depende de	Jefe de ventas		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Actividades que realicen la empresa en referencia a ventas.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la entrega de pedidos • Asesor a los clientes de nuestro producto • Retroalimentar a la empresa informado lo que el cliente desea • Administrar eficientemente su cartera de clientes. • Distribuir el producto final en el lugar donde lo requiera el cliente. 			
IV. FUNCIONES SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener nuevos clientes. • Mantener y retener a los clientes. • Incrementar las compras de sus clientes actuales. 			
V. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Ser amable, responsable y puntual. • Requiere de un mediano esfuerzo físico para el trabajo • Generar confianza con el cliente 			
VI. REQUISITOS MÍNIMOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Bachiller o Ingeniero en administración de empresas • Manejo de Vehículos • Conocimiento en Ventas • Disponibilidad de tiempo 			

Fuente: Licores Guanchicoco

Elaborado por: Johanna Lima

Tabla 58.

Manual de funciones del contador

MANUAL DE FUNCIONES			
	<p>LICORES GUANCHICOCO</p>	CÓDIGO:	009
		NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	Contador/a		
Número de subalternos:			
Depende de	Gerente		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Realizar el sistema integrado de contabilidad.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar la contabilidad general de la empresa. • Manejar y fiscalizar la contabilidad General de la Empresa. • Realizar informes y análisis de todo tipo contable, económico y financiero. • Mantener un correcto manejo de los libros contables. • Mantener actualizada la información contable de la empresa y fundamentar cada información con datos financieros que se le presente. 			
IV. FUNCIONES SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar la documentación. • Archivar la documentación que respalda las operaciones contables. • Registrar las operaciones contables en los libros autorizados. • Informar sobre los resultados obtenidos en las transacciones de la organización en un periodo determinado. 			
V. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimiento sobre contabilidad. • Responsabilidad 			
VI. REQUISITOS MÍNIMOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo: Masculino o Femenino • Título en licenciado/a de contabilidad y auditoría • Idioma: Inglés Básico • Capacitaciones: Seminarios en Ofimática, tributación, Sistema SIFA. 			

Fuente: Licores Guanchicoco

Elaborado por: Johanna Lima

Tabla 59.

Manual de funciones del chofer

MANUAL DE FUNCIONES			
	<p>LICORES GUANCHICOCO</p>	CÓDIGO:	010
		NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:	Chofer		
Número de subalternos:			
Depende de	Jefe de ventas		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Transportar la mercadería			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Conducir el vehículo asignado a la Dirección Ejecutiva. • Transportar al director ejecutivo. • Registrar los desplazamientos y ocurrencias durante su servicio. • Llevar los productos a su destino. 			
IV. FUNCIONES SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento del vehículo. • Llevar documentación 			
V. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tiempo • Responsabilidad 			
VI. REQUISITOS MÍNIMOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Sexo: Masculino • Chofer profesional • Licencia de conducir • Experiencia de 6 meses 			

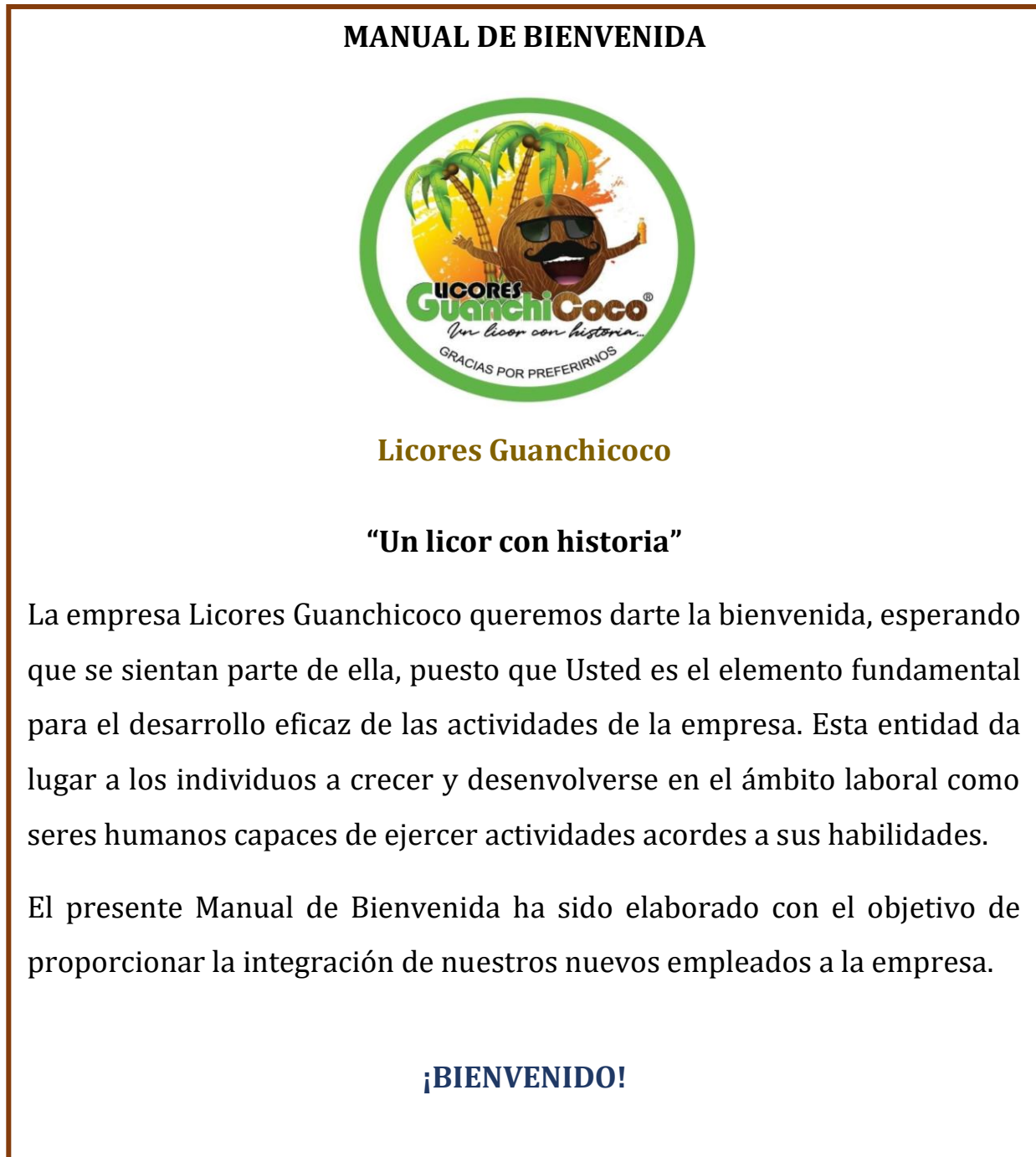
Fuente: Licores Guanchicoco

Elaborado por: Johanna Lima

- **Manual de bienvenida**

Figura 59.

Manual de bienvenida de la empresa Licores Guanchicoco



Fuente: Licores Guanchicoco
Elaborado por: Johanna Lima

NUESTRA EMPRESA

RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA LICORES GUANCHICOCO

La empresa Licores Guanchicoco fue creado en agosto del 2020, por la Ing. Verónica Incay y el Sr. Jimmy Zambrano actuales propietarios, cuya actividad económica es la laboración y comercialización de licores elaborados artesanalmente.

Tienen como finalidad de ofrecer a sus clientes y distribuidores licores de calidad y con precios accesibles, brindando una serie de licores con diferentes sabores.

Se encuentra ubicado en el cantón El Carmen, parroquia El Carmen entre las calles Rosales y pasaje A, sus teléfonos son 0960533655 o 0985920497.

Alrededor del cantón El Carmen se encuentran otras empresas dedicadas a la laboración de licores artesanales, sin embargo, se ha logrado un buen posicionamiento en el mercado.

La empresa Licores Guanchicoco está enmarcada por valores como la calidad, respeto, honestidad, compromiso”.

Fuente: Licores Guanchicoco
Elaborado por: Johanna Lima

NUESTRA FILOSOFÍA EMPRESARIAL

MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de licores elaborados artesanalmente en base a frutas tradicionales. Buscando siempre satisfacer las necesidades del mercado.

VISIÓN

En el año 2025 seremos una empresa reconocida a nivel nacional y posicionada en el mercado internacional, a través, de la producción y comercialización de licores artesanales de calidad elaborados con frutas tradicionales, con un equipo comprometido a satisfacer las necesidades de los clientes.

OBJETIVOS

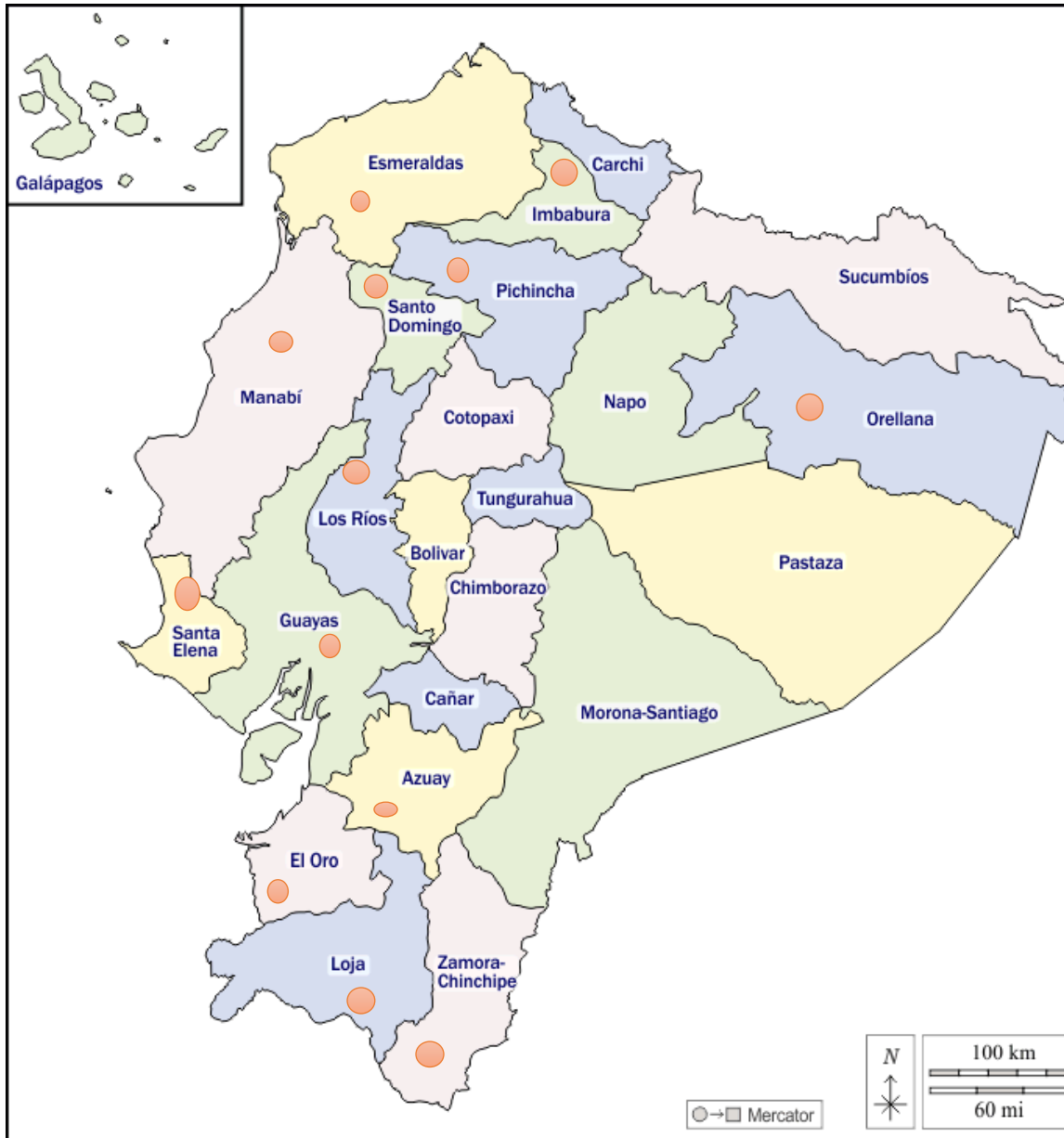
- Elaborar y comercializar Licores Guanchicoco de alta calidad con todas las normas de salubridad a nivel local como nacional.
- Ofrecer una buena atención a los clientes y distribuidores de la empresa

VALORES

- **Calidad:** en los productos que comercializa la empresa.
- **Puntualidad:** quienes trabajan en la empresa se diferencian por la puntualidad al ingresar a la misma y en la entrega de pedidos de los clientes.
- **Respeto:** es uno de los valores que se practica entre todos los integrantes de la empresa Licores Guanchicoco.
- **Honestidad:** en actos y contratos relacionados con la empresa.
- **Compromiso:** contar con el equipo de trabajo comprometido y capaz de cumplir eficientemente con las actividades que se realizan en la empresa.

DONDE ESTAMOS....

Licores Guanchicoco, se encuentra en diferentes puntos de ventas a nivel del país



Fuente: Licores Guanchicoco
Elaborado por: Johanna Lima

- **Manual de procedimiento**

El manual de procedimiento es un documento que brindará información respecto a las operaciones de reclutamiento, selección y contratación del personal; comercialización de los licores Guanchicoco y como son los procesos de producción del mismo que se realizará en la empresa y se presenta en forma detallada, ordenada, sistematizada y comprensible.


Utilizaremos tres manuales de procedimientos: uno para el proceso de producción, otro para el reclutamiento y selección del personal y por último uno para el proceso de ventas.

Detallándose a continuación:

- **Manual de procedimientos de producción**

Tabla 60.

Manual de procedimiento de producción de la empresa Licores Guanchicoco

MANUAL PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCIÓN			
	<p align="center">LICORES GUANCHICOCO</p>	CÓDIGO:	01
		PRODUCCIÓN	
I. OBJETIVO			
Establecer los pasos que se deben llevar a cabo a lo largo del proceso productivo y transformación de la materia prima con el fin de obtener el producto terminado en la empresa.			
II. ALCANCE			
El siguiente procedimiento aplica desde el proceso de transformación de la materia prima hasta el envasado y empaquetamiento del producto terminado.			
III. DEFINICIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos: conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida. • Producción: es la actividad económica que se encarga de transformar los insumos para convertirlos en productos. 			
IV. RESPONSABLE DEL PROCESO			
La gerencia, el departamento de producción, operarios, supervisor son responsables de hacer cumplir el presente procedimiento. Son responsables de la aplicación y control de calidad para su ejecución.			
V. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS RESPONSABLES DE LA PRODUCCIÓN			
JEFE DE PRODUCCIÓN			
Emite la orden o requisición al almacenista de las materias primas almacenadas que se necesitan de acuerdo con la producción del día.			
OPERARIOS			
Se encargan de la operación de todo el proceso de elaboración y transformación de los licores.			
SUPERVISOR			
Verifican en toda la línea de producción que los operarios cumplan con todas sus actividades correctamente para la realización del vino con el fin de garantizar la estandarización del proceso y obtener un producto terminado de óptima calidad.			
VI. PROCEDIMIENTOS			
El proceso para elaborar los licores es:			
1. Adquisición de la materia prima			
Esta actividad consiste en adquirir la materia prima de los proveedores del sector, en el cual se va a verificar el estado que ingresa la fruta, se realiza el conteo de cada fruta y se deposita la fruta en las fuentes apropiadas.			
2. Cocción para hacer la miel			
Se cocina y se realiza todas las mezclas, de la fruta con el azúcar y las esencias			
3. Preparado del aguardiente			
El aguardiente es pasado a un tanque en donde se lo añeja y se mide el alcalímetro de este, se lo cierne y pasa a otro bade para ser fusionado con la miel del sabor a elaborar.			
4. Fusión			
Se pasa el aguardiente otro balde y se le agrega la pulpa de la fruta del sabor que se va a elaborar			
5. Control de calidad			

Se verifica que este al punto la combinación de los sabores con el aguardiente

6. Envasado

Se pasa la fusión a tanques para su llenado

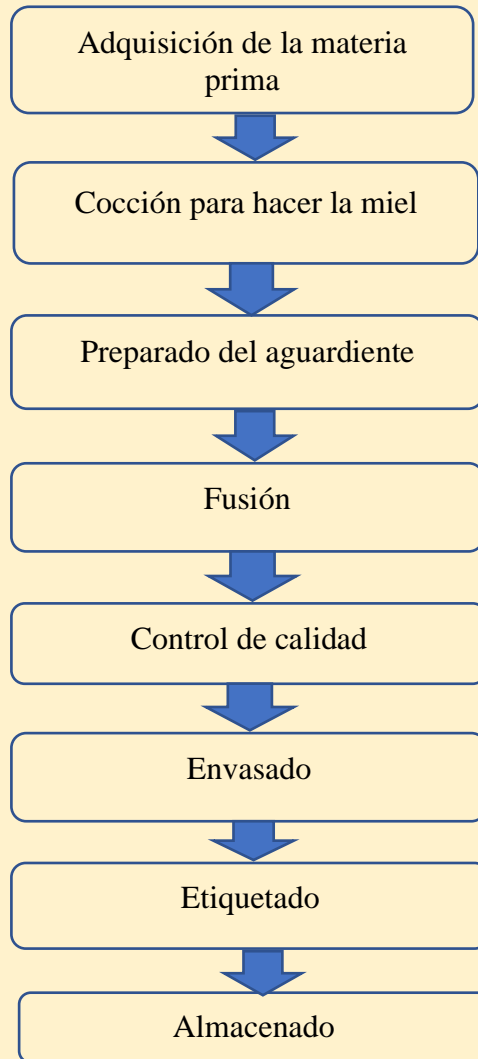
7. Etiquetado

Una vez obtenida las botellas llenas se pasa al área de etiquetado

8. Almacenado

Después de etiquetar las botellas, se las pasa al área de bodega donde se almacena el producto terminado

VII. FLUJOGRMA DE PROCESOS



VIII. POLÍTICAS

- Se deberá mantener el área de producción en impecables condiciones antes y después de la interacción productiva.
- Se llevará un control de desperdicios de la producción y una evaluación de reutilización de los mismos, con el fin de dar el mayor aprovechamiento.
- Se mantendrá a personal únicamente involucrado en materia de producción.
- Se realizarán controles de calidad de la producción por lotes a cargo del supervisor del área cada semana.


Fuente: Licores Guanchicoco

Elaborado por: Johanna Lima

- **Manual de procedimiento de ventas**









Tabla 61.

Manual de procedimientos de ventas

MANUAL PROCEDIMIENTOS DE VENTAS Y MARKETING			
	LICORES GUANCHICOCO	CÓDIGO:	02
		VENTAS	
I. OBJETIVO			
El siguiente manual de procedimientos tiene como finalidad mostrar una guía clara y específica en la ejecución del área de marketing y ventas de la empresa Licores Guanchicoco para la venta y comercialización d los licores.			
II. ALCANCE			
El manual está dirigido a todos los integrantes del área de ventas y marketing de la empresa.			
III. RESPONSABLE DEL PROCESO			
Los responsables para este proceso es el gerente general, director de marketing y ventas y los vendedores.			
IV. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS RESPONSABLES DE LA VENTA			
Jefe de ventas y marketing			
Es el responsable de planificar, controlar y verificar el seguimiento de las actividades realizadas en el área de ventas.			
Gerente General			
Debe garantizar que todas las actividades se cumplan con eficiencia en la empresa.			
Vendedores			
Se encargan de cumplir con la venta y distribución d los licores guanchicoco.			
V. PROCEDIMIENTOS			
Para la comercialización y venta de vino se utilizará dos canales de distribución:			
Canal de ventas directo			
En este canal las ventas se realizarán en las instalaciones de la empresa y bajo pedidos que realicen los clientes por medio de las redes sociales o mediante la llamada telefónica.			
Procedimiento:			
Llega el cliente, el vendedor debe atenderlo amablemente y preguntar que necesita, una vez que el cliente se decida se lo invita a que haga de las pruebas de degustación de los licores y lo quiere comprar realiza su pedido y pasa a cancelar el valor de la compra.			
En caso de los pedidos el gerente de ventas atiende las llamadas, ofrece los licores al cliente, el cliente solita el pedido y el gerente de ventas toma sus datos personales y la dirección para la entrega del pedido, una vez obtenido los datos, pasa al vendedor quien es el que empaqueta y se lo lleva para su entrega respectiva con la factura de la misma.			
Canal de ventas Indirecto			
Se realiza la distribución del producto a las diferentes tiendas y licorerías.			
Procedimiento:			

El vendedor ofrece los licores a los diferentes puntos de ventas antes mencionado, si tiene intermediarios se recibe pedidos del vendedor, se verifica datos, se elabora la factura correspondiente, se entrega y recibe el pago de la misma.

VI. FLUJOGRMA


ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA	RESPONSABLE
Atención al cliente		Vendedor
Atención de llamadas		Jefe de ventas
Relación con los intermediarios		Jefe de ventas
Contratación		Jefe de ventas
Entrega de pedidos		Vendedor
Realización de facturas para el cliente		Vendedor
Realización de factura para el intermediario		Jefe de ventas
Pago de la compra		Vendedor

Fuente: Licores Guanchicoco
Elaborado por: Johanna Lima

- **Manual de procedimiento de selección y contratación del personal**

Tabla 62.

Manual de procedimiento de gestión del personal

MANUAL PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DEL PERSONAL		
	LICORES GUANCHICOCO	CÓDIGO: 03
I.OBJETIVO		
Establecer los pasos que se deben llevar a cabo para el reclutamiento, selección y contratación del personal más idóneo para los cargos en la empresa.		
II. ALCANCE		
Aplica al personal administrativo y de talento Humano encargado de reclutar y seleccionar a los candidatos a ocupar un puesto vacante en la empresa.		
III. DEFINICIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento: es el proceso sistemático de buscar y atraer personas de diversas ocupaciones y profesiones para que ofrezcan sus servicios. • Selección: es un proceso sistemático, metódico y especializado de elección, en el que se toma la decisión de quienes son las o los candidatos que reúnen las cualidades necesarias para ejercer un puesto. • Contratación: es el proceso mediante el cual se formaliza la relación laboral en cumplimiento de las leyes laborales que rigen a la institución. • Inducción: Incluye tanto las actividades en las cuales, al nuevo empleado se le brinda información general acerca de la institución, su marco filosófico, sus mandatos legales, aspectos disciplinarios, administrativos y culturales, entre otros, así como el entrenamiento en las tareas específicas del puesto de trabajo. 		
IV. RESPONSABLE DEL PROCESO		
El responsable de este proceso es el jefe de Personal del departamento de Recursos Humanos.		
V. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS RESPONSABLES DE LA PRODUCCIÓN		
JEFE DE PERSONAL Revisar los requerimientos del personal Coordinar el proceso de selección del personal		
VI. PROCEDIMIENTOS		
FASE 1: REQUESICIÓN DEL PERSONAL		
El proceso de selección del personal inicia cuando un jefe del área vacante informa al jefe de administrador la necesidad de realizar el proceso de reclutamiento y selección del puesto vacante para lo cual se utilizará una requisición del personal.		
FASE 2: RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL		
Para el reclutamiento del personal se hará de forma interna y externa.		
Reclutamiento interno: se lo realizará por medio de ascensos o traslados según sea el desempeño de los empleados haciéndoles conocer mediante anuncios colocados con estafetas de la microempresa y enviando mensajes al correo electrónico.		

Reclutamiento externo: reclutar personas de fuera se dará a conocer por medio de la página web de la empresa las vacantes de los puestos que se desean y luego se mostrará un diseño para el anuncio publicitario en la prensa.

Para ello se dará a llenar una solicitud de empleo emitido por la microempresa y presentación de su curricular vite.

FASE 3: SELECCIÓN DEL PERSONAL

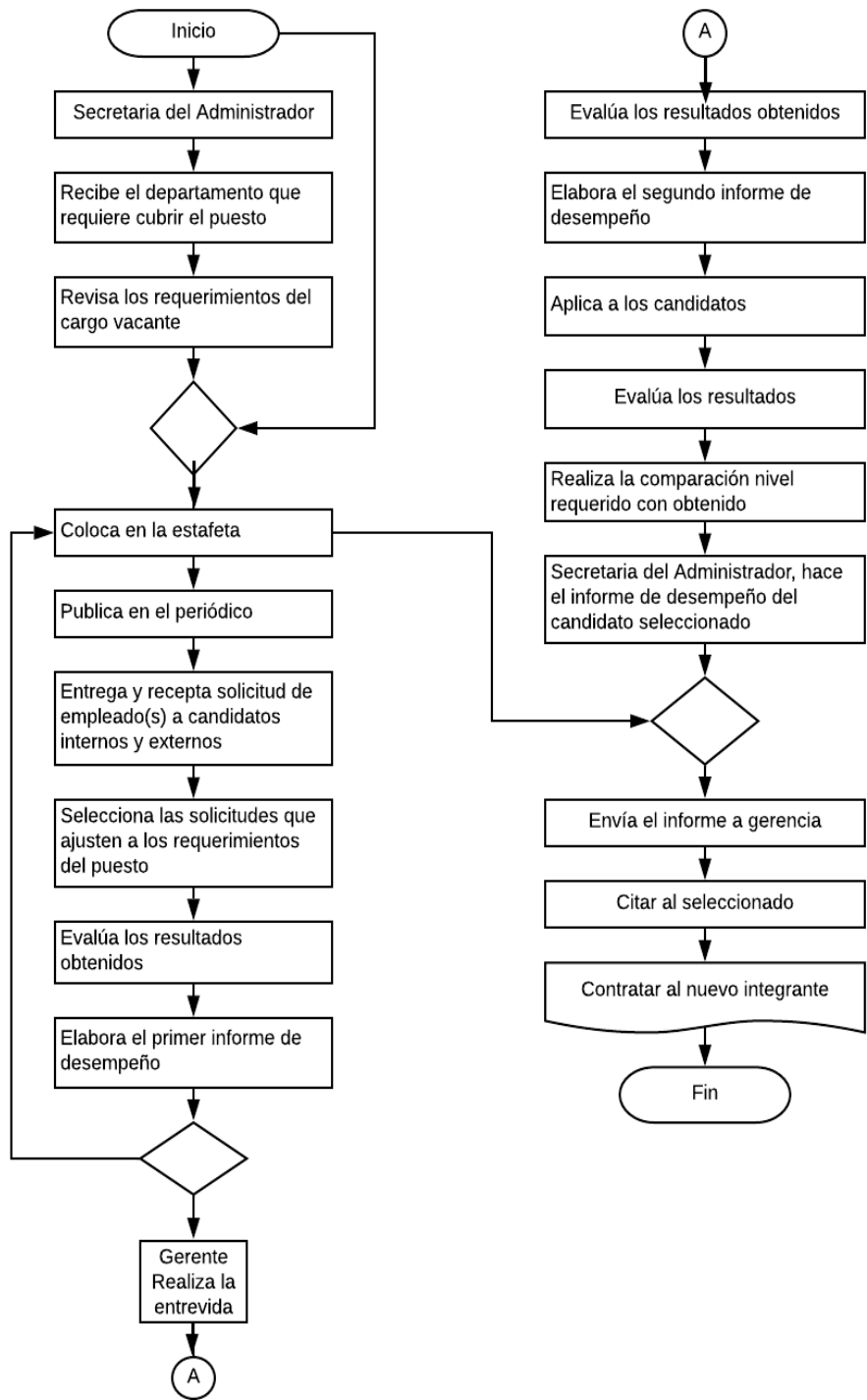
Una vez que se ha realizado el reclutamiento se procede a elegir y clasificar de entre todos los candidatos, que se han presentado para ello se siguen las siguientes etapas:

- Recepción preliminar: las solicitudes, currículo que se encuentren en secretaria pasaran al departamento de gerencia para contactar a los candidatos para las pruebas y entrevistas de selección.
- Entrevistas de selección: una vez seleccionadas las carpetas de las personas que cumplan con el currículo, se lo cita para la entrevista con el jefe de talento humano, la cual consiste en una plática formal y profunda conducida para evaluar la idoneidad del candidato, tiene una duración de 15 a 30 minutos que permite una valoración preliminar del candidato.
- Pruebas: las personas que pasen la entrevista se realizarán pruebas seleccionadas como las pruebas médicas, psicológicas y de desempeño.
- Verificación de datos y referencias: para verificar la información proporcionada por nuestros candidatos se sugiere utilizar un formato que servirá para constatar la información, mediante una llamada telefónica a sus anteriores jefes previa autorización del candidato.
- Análisis de resultados y decisión final: después de a ver realizado el paso anterior, se analiza los resultados de los posibles candidatos y se procede a seleccionar el candidato más idóneo para el puesto.

FASE 4: CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Ya que se realizó los pasos correspondientes a la selección del personal y después de haber medido las capacidades intelectuales, se realizó el modelo de contratación para los trabajadores seleccionados aptos para la vacante.

VII. FLUJOGRMA



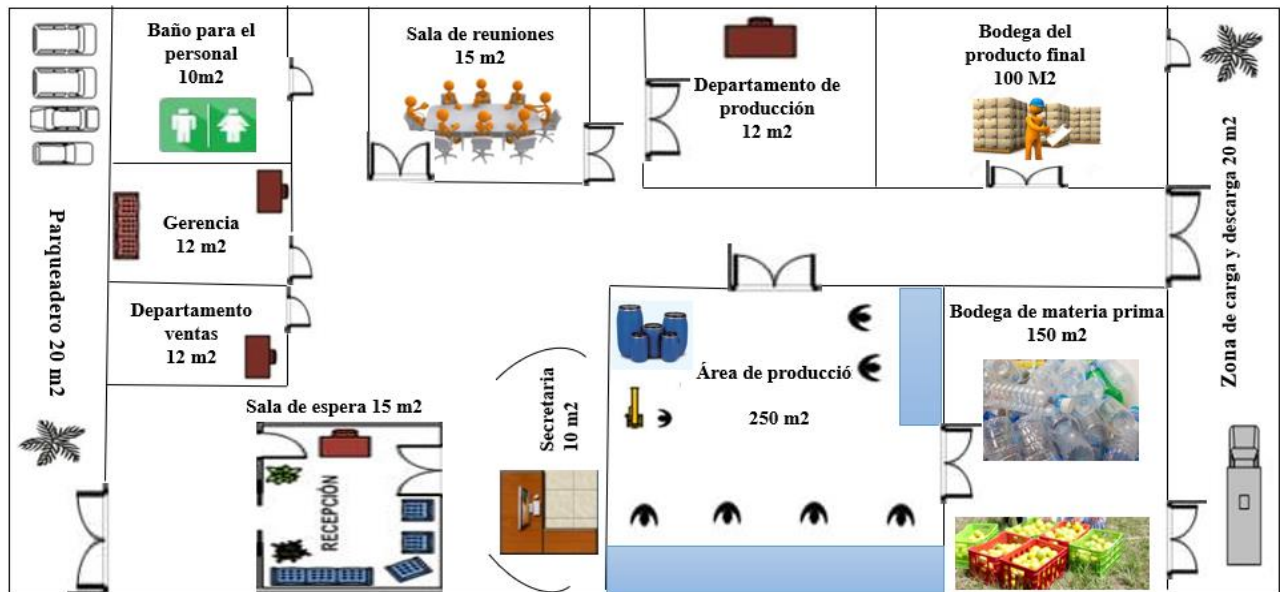
Fuente: Licores Guanchicoco
Elaborado por: Johanna Lima

- **Distribución Física de la empresa**

En la distribución de la planta se determinará las áreas requeridas para el cumplimiento de las actividades en la fase operativa de la empresa. La distribución de la planta de la empresa cuenta con 630 metros cuadrados (31*20,5), la misma que se distribuye de la siguiente manera:

Figura 60

Distribución en planta



Fuente: Licores Guanchicoco
Elaborado por: Johanna Lima

- **Iluminación**

La iluminación dentro de la organización debe ser de acuerdo al grupo que pertenece, en cuanto a la iluminación se recomienda que los directivos de la empresa tomen en consideración la luminaria correspondiente para que haya una mejor productividad por parte de los trabajadores en cada una de su área de trabajo. En este caso se considera lo siguiente:

Figura 61

Iluminación

Clase de color aparente	Color aparente	Temperatura de color aproximada K	Recomendación
1	Cálido	< 3.300	Locales residenciales
2	Medio	3.300 a 5.300	Lugares de trabajo
3	Frío	>5.300	Niveles de iluminación elevados Ambiente caluroso Tareas particulares

En cuanto a los colores utilizados en las paredes de esta instalación tienden a ser claros, mientras, que para el piso se tiende a utilizar tanto colores de baja como de alta reflectancia.

Se debe tomar en consideración que los colores permitan el reflejo del entusiasmo en los trabajadores, por consiguiente:

- **Amarillo:** favorece a la actividad del cerebro. Estimula la comunicación, creatividad e inspiración. Este color es ideal para las salas de reuniones o espacios de trabajo en equipo.
- **Naranja:** este color ayuda a fortalecer las relaciones con las demás personas, este color es ideal para los salones de entrada, cafetines o áreas de reunión informales.
- **Blanco:** es uno de los colores para oficinas, ya que se trata de un espacio reducido de trabajo.
- **Vestimenta**

En cuanto a la vestimenta que deben tener los integrantes de la empresa, se recomienda a los propietarios de la empresa Licores Guanchicoco lo siguiente, detallado a continuación:

Para el personal administrativo se empleará de una camisa para los hombres y una blusa para las mujeres de la empresa dentro del área antes mencionada.

Tabla 63

Indumentaria para el personal administrativo

PRESUPUESTO DE INDUMENTARIA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO						
Detalle	Cantidad	Precio unitario	Total al mes	Cantidad	Total, al año	
Camisa de hombre	1	\$10,00	\$10,00	4	\$40,00	
Camisa de mujer	1	\$10,00	\$10,00	4	\$40,00	
TOTAL			\$20,00		\$80,00	

Fuente: Textilería Dilu

Elaborado por: Johanna Lima

Para el personal del área de ventas, los vendedores y el chofer de la empresa harán uso de una camisa que lleve el logo de la misma y una gorra, con la finalidad de que los clientes identifiquen cual es el personal de la misma.

Tabla 64

Indumentaria del personal de ventas

PRESUPUESTO DE INDUMENTARIA PARA EL PERSONAL DE VENTAS						
Detalle	Cantidad	Precio unitario	Total al mes	Cantidad	Total al año	
Camisa	3	\$5	\$15,00	5	\$25,00	
Gorra	2	\$3,50	\$7,00	5	\$17,50	
TOTAL			\$22,00		\$42,50	

Fuente: textilería Dilu

Elaborado por: Johanna Lima

La vestimenta para los trabajadores que están destinados a la elaboración de los licores deberán utilizar indumentaria para protección tanto del mismo como del producto. Entre las cuales tenemos:

Tabla 65*Indumentaria para los trabajadores*

PRESUPUESTO DE INDUMENTARIA PARA EL PERSONAL DE PRODUCCIÓN					
Detalle	Cantidad	Precio unitario	Total al mes	Cantidad	Total al año
Mandiles	2	\$12,00	\$24,00	4	\$48,00
Guantes	2	\$3,00	\$6,00	4	\$12,00
Gafas	2	\$2,50	\$5,00	4	\$10,00
Gorros	2	\$4,00	\$8,00	4	\$16,00
Botas	1	\$30,00	\$30,00	2	\$60,00
TOTAL			\$73,00		\$146,00

Fuente: Ferrycenter El Carmen.**Elaborado por:** Johanna Lima

7.1.4. Resultados del cuarto objetivo específico

7.1.4.1. Fase de Dirección

“Establecer los procesos de comunicación, motivación y liderazgo en la empresa”

Objetivos:

- Proceso de comunicación
- Impulsar planes de formación, con el fin de incentivar a los trabajadores y empleados de la empresa a mejorar su desempeño cada día.
- Elaborar un plan de motivación para el personal de la empresa.

Comunicación

El gerente de la empresa Licores Guanchicoco para dar a conocer la información a los demás miembros de la empresa, lo realiza mediante el uso de mensajes de texto y verbalmente.

Plan de capacitación

Tabla 66.

Plan de capacitación para el personal de la empresa Licores Guanchicoco

Tema	Objetivo	Fecha	Asistentes	Contenido	Presupuesto	Responsable	Duración
Conferencia de motivación en el trabajo	Comprometer al personal al cumplimiento de los objetivos planteados y fortalecer las relaciones laborales.	20/12/2021	Todo el personal de la empresa	<p>Motivación en el trabajo: Reconocer al trabajador y su incidencia en la productividad La importancia de su trabajo y el compromiso</p> <p>Tipos de motivación Beneficios de la salud emocional.</p> <p>Fortalecimiento de las relaciones laborales: Como fomentar las relaciones personales Actitudes y hábitos positivos Compromiso</p>	<p>Conferencia: \$100</p> <p>Refrigerio: \$20</p> <p>Total: \$120</p>	Gerente de la empresa	5 horas
Conferencia sobre la motivación a las ventas	Conseguir que el equipo de ventas y distribuidores de la empresa estén motivados para conseguir logros laborales y mejorar las ventas.	3/1/2022	Personal del departamento de marketing y ventas	<p>Introducción: Conocimientos generales de la empresa Conocimiento de la cartera de productos de la empresa</p> <p>Responsabilidades del vendedor: Normalización de rutinas Planificación de trabajo Evaluación de clientes</p> <p>Técnicas de ventas: Comunicación Manejo de objeciones</p>	<p>Conferencista: \$120</p> <p>Refrigerio: \$20</p> <p>Total: \$140</p>	Director de marketing	4 horas

Elaboración: Johanna Lima

Se seleccionó una capacitación de “Motivación en el trabajo” pues este es un factor valioso y que puede marcar la diferencia en el desarrollo de una empresa. La segunda capacitación “Motivación en las ventas”, pues al ser una empresa dedicada a la comercialización y venta es necesario que su equipo de trabajo y ventas este motivado y preparado para atender eficientemente a los clientes que lleguen, ellos son la representación de la empresa con sus clientes.

El presupuesto total de la propuesta es de 260 dólares, el mismo que deberá ser asumido en su totalidad por la empresa:

Plan de motivación

1. Problema

Los empleados de la empresa Licores Guanchicoco actualmente están trabajando de manera continua y mecánica, no cuentan con un plan de motivación formal, es decir, que los trabajadores desconocen los beneficios que les puede otorgar la empresa al cumplimiento eficiente de las actividades de la organización de acuerdo al departamento en donde se encuentran.

2. Meta

Lograr el máximo desempeño de los empleados y trabajadores de la empresa Licores Guanchicoco con el fin de incrementar la productividad de la organización.

3. Estrategias

- Otorgar incentivos económicos y emocionales de acuerdo al cumplimiento de las metas de cada empleado.
- Reforzar la formación de los trabajadores.
- Implementar un sistema de valuación periódico para verificar el rendimiento del personal que labora en la empresa.

Contenido del plan de motivación

Introducción

La empresa Licores Guanchicoco considera de gran importancia que el personal de la misma este motivado y desarrolle eficientemente sus funciones con la finalidad de reducir la actitud de resistencia al cambio.

Objetivo:

Lograr que el personal de la empresa Licores Guanchicoco se encuentre motivado al 100% en su puesto de trabajo en ejecución de sus funciones diarias.

Estrategias de salario:

- ❖ **Mejorar los incentivos económicos.**

Actividades:

Otórgeles a los trabajadores bonos por su productividad, por el cumplimiento de metas.

Con bonos del 15% del total de su sueldo, al cumplimiento del 100 % de metas.

- **Finalidad:** Incentivarlos a que lleguen a cumplir con las metas planteadas.
- **Indicador:** Número de trabajadores que llegan a sus metas.
- **Tiempo:** Mensual.
- **Responsable:** jefe.

Otorgarles un bono de pasajes vía terrestre, al destino que elija el mejor trabajador del año.

- **Finalidad:** Motivándolo al esfuerzo entre sus compañeros de trabajo.
- **Indicador:** Número de trabajadores a los que se les paga la mitad del pasaje.
- **Tiempo:** Anual.
- **Responsable:** jefe

- ❖ **Evaluar el desempeño de los trabajadores para poder fortalecer sus debilidades y ayudarlos en sus falencias.**

Actividades:

Cambiar mensualmente de área a los trabajadores, para que se desempeñen distintas labores de la empresa.

- **Finalidad:** Que los trabajadores estén capacitados para desarrollarse en cualquier área.
- **Indicador:** Cantidad de ventas, cantidad de clientes afiliados, etc.

- **Tiempo:** Cada mes.
- **Responsable:** gerente de la empresa.

Estrategias formativas para los trabajadores:

❖ **Programas formativos para los trabajadores**

Actividades:

Planificar capacitaciones mensuales de acuerdo con las necesidades laborales que se presenten en temas como: Capacitación para el trabajo: capacitación de pre ingreso, inducción, capacitación promocional, capacitación en el trabajo, adiestramiento, integración de la personalidad.

- **Finalidad:** Preparar a los trabajadores con los conocimientos necesarios para su mejor desenvolvimiento de sus labores.
- **Indicador:** Evaluaciones de los temas brindados.
- **Tiempo:** Cada mes
- **Responsable:** gerente.

Presupuesto referencial

Tabla 67.

Presupuesto referencial del plan de motivación

Cantidad	Detalle	Precio	Total
1	Bonos	50	50
1	Viajes	200	200
1	Capacitaciones	150	150
TOTAL			\$ 400

Elaborado por: Johanna Lima

7.1.5. Quinto objetivo específico

7.1.5.1. Fase de Control

Objetivo:

- “Proponer estrategias de seguimiento y control que permitan una evaluación efectiva del modelo de gestión administrativa”

Sistema de control de la empresa Licores Guanchicoco

Introducción

El control es una etapa muy importante para la empresa, ya que, permite tener una inspección detallada de todas las actividades que se realizan en cada una de las áreas funcionales de la empresa.

La propuesta del sistema de control está vinculada con el personal de la empresa ya que requieren estar seguros de las tareas que deben realizar, el cual, tiene como objetivo servir de indicador porque la empresa pueda tomar decisiones correctivas 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 para hacer un análisis exhaustivo de cómo se encuentra la empresa; las mismas que se detallan a continuación:

1. Planeación

- Las actividades que se realizan en la empresa están encaminadas con el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa.
- Se planifican las actividades a realizarse.
- Se establecen metas y objetivos para realizar las actividades.

- Para organizar las actividades se basan en cronogramas

2. Organización

- Su puesto de trabajo se encuentra en la estructura organizacional de la empresa.
- Se encuentra definidas las funciones que debe cumplir.
- Posee manuales de funciones para desarrollar sus actividades
- Conoce la jerarquía de autoridad de la empresa.

3. Dirección

- Cuando se generan conflictos en el trabajo son comunicadas con su jefe inmediato.
- Respeto a todos sus compañeros de trabajo
- Existe una buena comunicación con los jefes.
- Participa en capacitaciones de la empresa.
- Recibe motivación por el desempeño de las actividades.

4. Autocontrol

- Se realiza autocontrol cuando se termina con las actividades de la empresa.
- Realiza medidas correctivas cuando existen desviaciones en las actividades.
- Elaboran informes sobre las actividades que se realiza en cada una de las áreas de la empresa.
- Han participado en evaluaciones de desempeño en la empresa.

Tabla 68.*Sistema de control*

Fases Del Proceso Administrativo	Actividades	Ponderación	Ponderación Total
Planeación (30%)	Las actividades que se realizan en la empresa están encaminadas con el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa.	7,5	17,5
	Se planifican las actividades a realizarse.	5	
	Se establecen metas y objetivos para realizar las actividades.	5	
	Para organizar las actividades se basan en cronogramas	-	
	Su puesto de trabajo se encuentra en la estructura organizacional de la empresa.	6	
Organización (25%)	Se encuentra definidas las funciones que debe cumplir.	6	12
	Posee manuales de funciones ara desarrollar sus actividades	-	
	Conoce la jerarquía de autoridad de la empresa.	-	
	Cuando se generan conflictos en el trabajo son comunicadas con su jefe inmediato.	4	
Dirección (20%)	Respeto a todos sus compañeros de trabajo	4	15
	Existe una buena comunicación con los jefes.	4	
	Participa en capacitaciones de la empresa.	-	
	Recibe motivación por el desempeño de las actividades.	3	
	Se realiza autocontrol cuando se termina con las actividades de la empresa.	5	
Autocontrol (25%)	Realiza medidas correctivas cuando existen desviaciones en las actividades.	4	9
	Elaboran informes sobre las actividades que se realiza en cada una de las áreas de la empresa.	-	
	Han participado en evaluaciones de desempeño en la empresa.	-	
TOTAL			53,5

Elaborado por: Johanna Lim

Valoración de factores

PT: ponderación total

CT: calificación total

CP: calificación porcentual

$$CP = \frac{CT}{PT} = \frac{53,5}{100} = 0,535 * 100 = 53,5\%$$

Interpretación:

Se ha podido determinar que el proceso administrativo de la empresa la empresa no se ha efectuado correctamente, por lo que, deja cabida a posibles errores que puedan afectar al correcto funcionamiento de la empresa.

Recomendación:

Al gerente de la empresa se recomienda que tome en consideración las fases en donde tiene un nivel bajo para que mejore y el desempeño de los trabajadores y empleados en la empresa sea eficiente.

Y para ello se debe implementar un software que le permita llevar eficientemente las actividades empresariales y la implementación de un reloj biométrico que facilite el control de ingreso y salida del personal de la empresa.

8. Conclusiones

- El proceso administrativo de la empresa Licores Guanchicoco del cantón El Carmen, se lleva a cabo de forma empírica y no se encuentra establecido en ningún documento.
- En el análisis de los factores externos tiene un peso ponderado de 2,50, lo que indica que la empresa en la mitad de los estándares establecidos, cabe mencionar que existen factores que amenazan a la misma considerando como mayor a la competencia desleal y un nuevo confinamiento y como mayor oportunidad que tiene la empresa es la baja de aranceles y el apoyo de los gobiernos a los microempresarios.
- En el análisis interno muestra que tiene una ponderación del 2,45 esto indica que la empresa internamente esta débil, por el cual se considera que su mejor fortaleza es que cuenta con alta demanda de producto en el mercado y su mayor debilidad es que no cuenta con un proceso administrativo.
- En el análisis competitivo se observó que la empresa licores Guanchicoco lidera en el mercado en comparación a otras empresas que se dedican a la comercialización de licores artesanales con el 2,3 total ponderado.
- En la fase de planificación se evidenció que no cuenta establecido con toda la filosofía empresarial, sin embargo, cuenta con misión y visión que son conocidos por todos los miembros de la empresa.
- En la fase de organización se pudo observar que la empresa no cuenta con organigramas establecidos, sus trabajadores no cuentan con manuales de funciones, de bienvenida y manuales de procedimientos.

- En cuanto a su dirección consideran a su jefe inmediato un buen líder, cuentan con una comunicación eficiente y su ambiente de trabajado es bueno. Sin embargo, no cuentan con un plan de motivación y capacitación del personal de la empresa.
- Y por último en la fase de control se constató que no cuentan con un sistema de control que ayude a llevar de manera organizada las actividades de la empresa, ya que lo realizan empíricamente.

9. Recomendaciones

- Una vez determinadas las conclusiones se recomienda que los directivos de la empresa tomen en consideración el presente trabajado de investigación para su ejecución.
- Generar la filosofía empresarial propuesta y socializar con todo el personal de la empresa, con el fin, de gestionar de forma eficiente y eficaz la empresa.
- Ejecutar la organización correcta con los organigramas diseñados y proponemos los manuales de funciones, de bienvenida y de procedimientos que permitan designar correctamente las funciones y responsabilidades del trabajador.
- Aplicar los planes de capacitación y motivación a todo el personal de la empresa, para mejorar su desempeño, incrementar ventas y por tanto la rentabilidad de la empresa.
- Adquirir un software que permita a la empresa llevar de forma organizada las actividades que se realiza en la empresa y un reloj biométrico que permita el control de asistencia del personal de la misma.

10. Referencias bibliográficas

Cepal. (12 de mayo de 2020). *Informe especial covid-19 no 3*. Obtenido de comisión económica para américa latina y el caribe:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45527/5/s2000325_es.pdf

Amaru, a. C. (2009). Dirección. En a. C. Amaru, *fundamentos de la administración* (págs. 56-57). México: mcgraw hill.

Amaru, a. C. (2009). Planeación estratégica. En a. C. Amaru, *fundamentos de la administración* (págs. 183-186). México: pearson educacion.

Amaru, a. C. (2009). Proceso de organización. En a. C. Amaru, *fundamentos de la administración* (págs. 225-229). México: mcgraw hill.

Angulo, s. (2 de junio de 2021). *Cámara marítima del ecuador* . Obtenido de <http://www.camae.org/economia-del-ecuador/bce-estima-crecimiento-economico-28-para-el-2021/>

Astudillo, g. (6 de octubre de 2020). *Diario el comercio*. Obtenido de inflación: <https://www.elcomercio.com/actualidad/inflacion-anual-inec-precios-consumidor.html>

Banco central del ecuador. (2020). *Banco central del ecuador* . Obtenido de inflación: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/publicacionesnotas/notas/inflacion/inf202010.pdf>

Banco central del ecuador. (31 de marzo de 2021). *Banco central del ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8>

Banco del pacífico. (2020). Obtenido de <https://www.bancodelpacifico.com/personas/creditos/creditos/reactivate-ecuador>

Banecuador. (2020). Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/credito-micro/>

Barrueto, c. (2014). *Seguridad e higiene industrial* . Perú: fondo editorial de la uigv.

Boletín macroeconómico ecuador . (19 de enero de 2021). *Boletín macroeconómico ecuador* . Obtenido de <http://www.asobanca.org.ec/file/3048/download?token=bobvkw-4>

Cano, c. A. (2017). Control. En c. A. Cano, *administración y proceso de administración* (págs. 100-115). Bogotá: universidad de bogotá.

Chiavenato, i. (2001). *Administración* . México: mcgraw-hill.

Chiavenato, i. (2001). Breve historia de la administración. En i. Chiavenato, *administración, teoría, proceso y práctica* (pág. 25). México: mcgraw-hill.

Chiavenato, i. (2001). Control. En i. Chiavenato, *proceso administrativo* (págs. 346-348). México: pearson educacion.

Chiavenato, i. (2001). Organización. En i. Chiavenato, *proceso administrativo* (págs. 200-235). México: pearson educacion.

Chiavenato, i. (2001). *Proceso de administración*. México: pearson educación.

Chiavenato, i. (2010). Dirección. En i. Chiavenato, *proceso administrativo* (págs. 300-330). México: pearson educacion.

Chiavenato, i. (2015). *Introducción a la teoría general de la administración* . México: mcgraw-hill.

D'alessio, f. (2008). Evaluación externa e interna. En f. D'alessio, *el proceso estratégico: un enfoque a la gerencia* (págs. 117-165). México: pearson educacion .

Delgado, m. S. (2015). Definición de administración . En m. S. Delgado, *administración I* (págs. 46-47). México: grupo editorial patria.

Delgado, m. S. (2015). Historia de la administración. En m. S. Delgado, *administración I* (págs. 6-7). México: grupo editorial patria.

Ecuador legal. (5 de noviembre de 2020). *Ecuador legal online*. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/creditos/prestamos-sin-garante-banecuador-requisitos-solicitud/>

El comercio. (2018). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/licores-aranceles-salvaguardias-comex-ecuador.html>

El departamento de asuntos económicos y sociales de las naciones unidas . (10 de diciembre de 2020). *Countrymeters*. Obtenido de <https://countrymeters.info/es/ecuador>

Galeno, I. M. (2014). *Fundamentos de la administración*. México: Pearson Educación.

Galino, I. M. (2014). *Fundamentos de la administración*. México: Pearson.

Galino, I. M. (2014). *Fundamentos de la administración*. México : Pearson.

Galino, I. M. (2014). Importancia de la planeación. En I. M. Galino, *Fundamentos de la administración* (pág. 41). México: Pearson Educación .

Galino, I. M. (2014). Planeación. En I. M. Galino, *Fundamentos de la administración* (pág. 40). México: Pearson Educación.

Juan Alberto Reyes, M. P. (2017). Proceso administrativo. En M. P. Juan Alberto Reyes, *Elementos de ingeniería administrativa* (pág. 14). Chimborazo: Editorial Politécnica Espoch .

Juan Reyes, M. P. (2017). *Elementos de ingeniería administrativa*. Chimborazo: Editorial Politécnica Espoch.

Marín Portillo, K., & Atencio Cárdenas, E. (2018). Proceso académico-administrativo de la revista científica y ética del investigador: estudio de un caso. *Revista Omnia*, 161.

Mendoza, J., García, K., & Vivanco, R. S. (2019). La economía de Manabí (Ecuador) entre las sequías y las inundaciones. *Revista Espacios*, 5.

Münch, I. (2010). Proceso administrativo. En I. Much, *administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (pág. 26). México: Pearson Educación.

Münch, I. (2014). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.

Münch, I. (2014). Manuales. En I. Much, *administración, gestión empresarial, enfoques y procesos administrativos* (págs. 68-73). México: Pearson Educación.

Münch, I. (2014). Planeación. En I. Much, *administración, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos* (pág. 49). México: Pearson Educación.

Münch, I. (2010). Diagramas de procesos. En I. Münch, *gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos* (págs. 72-73). México: Pearson Educación.

Münch, I. (2014). *Administración, gestión empresarial, enfoques y procesos administrativos*. México: Pearson Educación.

Münch, I. (2014). Integración. En I. Much, *administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (págs. 90-97). México: Pearson Educación.

Münch, I. (2014). Planeación. En I. Much, *administración, gestión, enfoques y proceso administrativo*. (pág. 42). México: Pearson Educación.

Münch, I. (2014). *Proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

Ninabanda, M. P. (2015). *Dspace.unl.edu.ec*. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/14026/1/tesis%20maria%20arellano%20modelo%20de%20gesti%c3%93n%20%20agua%20d%20lago%20%201-06-16.pdf>

Ojeda, J. S. (8 de junio de 2015). *Repositorio unl*. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/8216/1/joffre%20santiago%20riofr%c3%ado%20ojeda.pdf>

Orellano, C. B. (2016). *Repositorio.uss.edu.pe*. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4268/burgos%20castro%20%20cervera%20orellano.pdf?sequence=1&isallowed=y>

Orozco, c. H. (2010). *Análisis administrativo: técnicas y métodos*. Costa Rica: euned.

Orozco, s. E. (18 de marzo de 2015). Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

Plata, c. A. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá: universidad de bogotá.

Plata, c. A. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá: universidad de bogotá.

Plata, c. A. (2017). Proceso administrativo en la historia. En c. A. Plata, *la administración y el proceso administrativo* (págs. 22-23). Bogotá: universidad de bogotá jorge tadeo lozano.

Ponce, a. R. (1978). *Administración de empresas: teoría y práctica*. España: editorial limusa.

Rodrigo carrera, r. C. (2019). *Seguridad y salud ocupacional*. Guayaquil: ediciones grupo compás .

Sosa, p. D. (2019). *Repositorio ucv*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47503/calle_spm-sd.pdf?sequence=1&isallowed=y

Sumelzo, n. S. (2019). *Upc*. Obtenido de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/tfm_nsanchez_la%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf

Tapia, e. (02 de enero de 2020). *El comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/reforma-tributaria-asamblea-impuestos-ley.html>

Vega, d. B. (septiembre de 2013). *Repositorio unemi*. Obtenido de [file:///c:/users/usuario/downloads/tesis%20análisis%20del%20proceso%20administrativo%20y%20su%20incidencia%20en%20la%20operatividad%20de%20la%20empresa%20mercredi%20sa%20\(1\).pdf](file:///c:/users/usuario/downloads/tesis%20análisis%20del%20proceso%20administrativo%20y%20su%20incidencia%20en%20la%20operatividad%20de%20la%20empresa%20mercredi%20sa%20(1).pdf)

Xavier andrade, i. P. (28 de agosto de 2020). *Revista industrias*. Obtenido de <https://revistaindustrias.com/el-mercado-de-bebidas-alcoholicas-en-ecuador/>

11. Anexos

11.1. Anexo 1: Encuesta a los trabajadores



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA LICORES GUANCHICOCO

Tengan usted un cordial saludo, soy estudiante de la Universidad Nacional de Loja actualmente estoy realizando mi trabajo de titulación, para lo cual le solicité muy comedidamente responda a las siguientes preguntas. La información obtenida será para fines académicos.

INFORMACIÓN PERSONAL

1. Sexo

Femenino () Masculino ()

2. Nivel de educación

Primaria	
Secundaria	
Superior	

3. ¿Cuál es el cargo que desempeña?

4. ¿Qué tipo de relación laboral tiene con empresa de Licores Guanchicoco?

Nombramiento () Contrato () Temporal ()

- Planeación

1. **¿Conoce la misión y visión de la empresa?**

Si ()

No ()

2. **¿De qué manera le hicieron conocer la misión y visión de la empresa?**

Página Web ()

Socialización con la gerente ()

Observación directa en estafetas ()

Documentos Físicos ()

3. **¿Usted conoce las políticas, estrategias, objetivos y valores de la empresa Licores Guanchicoco?**

Si ()

No ()

4. **¿Las funciones que usted desarrolla están enmarcadas en los valores y principios de la organización?**

Si ()

No ()

5. **¿Usted participó de un proceso de admisión de personal para su ingreso en la empresa?**

Si ()

No ()

● **Organización**

6. **¿La empresa cuenta con un organigrama estructural y funcional?**

Si ()

No ()

7. **¿Usted conoce quién es su jefe inmediato superior?**

Si ()

No ()

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

Si ()

No ()

9. ¿Considera que su remuneración salarial está acorde a las funciones que desempeña?

Si ()

No ()

10. ¿Se le ha dado la oportunidad de ascender de puesto dentro de la empresa?

Si ()

No ()

11. ¿Al ingresar a la empresa, se le entregó el manual de bienvenida?

Si ()

No ()

12. ¿Tiene un manual de funciones para desempeñar sus actividades?

Si ()

No ()

13. ¿Le han realizado una evaluación de desempeño?

Si ()

No ()

14. ¿Considera que las condiciones de trabajo (ventilación, iluminación, temperatura, nivel de ruido, disposición de mobiliario y equipos, color de las áreas, áreas de circulación, áreas de atención a clientes) son adecuadas para el buen desempeño de sus actividades?

Si ()

No ()

● **Dirección**

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

Si ()

No ()

¿Por qué?

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

Democrático ()

Autocrático ()

Carismático ()

Burocrático ()

17. ¿Qué características manifiestas su jefe inmediato para ser un buen líder?

.....
.....

18. ¿Considera que existe una buena comunicación entre sus compañeros y jefes de trabajo?

Si ()

No ()

¿Por qué?

19. ¿Cuáles son los canales de comunicación que los jefes utilizan para transmitir la información a los empleados y trabajadores de la organización? (describa).

.....
.....

20. ¿Recibe algún tipo de motivación en cuanto a la práctica laboral que realiza?

Si ()

No ()

¿Cuál?

21. ¿Se considera su opinión para la toma de decisiones?

Si ()

No ()

¿Por qué?

22. ¿En la organización existe un buen ambiente de trabajo?

.....
.....

• Control

23. ¿Quién ejerce el control en las actividades que usted realiza?

11.2. Anexo 2: entrevista al gerente



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA APLICADA A LA GERENTE DE LA MICROEMPRESA LICORES
GUANCHICOCO

Gerenta de la empresa.

Tenga un cordial saludo, soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas, como parte de la obtención de tesis me encuentro realizando una entrevista con finalidad de recolectar datos importantes, para identificar las posibles fortalezas y debilidades que se presentan en la microempresa Licores Guanchicoco.

Le agradecemos brindarnos un minuto de su tiempo y responder a las siguientes preguntas ya que su opinión es esencial para obtener información que me permita realizar el trabajo de investigación:

DATOS GENERALES

Nombre y apellido:

Edad:

Cuánto tiempo lleva laborando la microempresa:

ENTREVISTA

Planeación

1. ¿Realiza algún tipo de planeación?
2. ¿Tiene establecido la base filosófica en su microempresa (misión, visión, valores, estrategias y objetivos)?
3. ¿La empresa tiene establecido un código de ética?
4. ¿La empresa cuenta con políticas y normas definidas?
5. ¿Se realiza programas respecto a la capacitación del personal y cada que tiempo se efectúa?

Organización

6. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?
7. ¿La empresa cuenta con manuales administrativos?
 - () Manuales de bienvenida
 - () Manual de funciones
 - () Manual de procedimientos
 - () Manual orgánico funcional
 - () Manual de flujograma de procesos
8. ¿Cuántos departamentos posee la microempresa?
9. ¿Cuántas personas son asignadas en cada departamento para el desarrollo de las actividades?
10. ¿Cómo describiría usted la cultura organizacional de la empresa?
11. ¿Se dispone de una plantilla actualizada del personal?
12. ¿Se efectúa el análisis y diseño de puestos?
13. ¿Se realizan movimientos de personal dentro de la empresa para efectos de ascensos?
14. ¿Se entrega al nuevo integrante de la empresa el manual de bienvenida (historia de la organización, descripción de puestos y políticas) y se le hace una inducción?
15. ¿Cuenta la organización con un reglamento interno?

Dirección

16. ¿Qué clase de líder se considera usted? ¿Un líder carismático, democrático o autoritario?
17. ¿Qué características son las que más predominan en usted y hace que los demás lo consideren un líder?
18. ¿Se han presentado conflictos dentro de la empresa?
19. ¿Existen una buena comunicación entre empleados, trabajadores y jefes departamentales?
20. ¿Cuáles son los canales o medios de comunicación que utilizan los miembros de la organización para la transmisión de la información?
21. ¿Existe motivación para los empleados y en base a que se realiza esta?
22. ¿Se considera la opinión de sus empleados para la toma de decisión?

23. ¿Se tienen establecidos estándares de calidad, cantidad, costo y tiempo?
24. ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo, tales como: ventilación, iluminación, temperatura, nivel de ruido, disposición de mobiliario y equipos, color de las áreas, áreas de circulación, ¿áreas de atención a clientes?
25. ¿Dentro de la empresa, se manejan sistemas informáticos? Detalle

Control

26. ¿Se aplica un control, para evaluar el nivel de cumplimiento de los planes y programas establecidos en la empresa?
27. ¿Supervisa que cada departamento tenga los materiales o herramientas necesarias de trabajo?
28. ¿Cómo se realiza el control de ingreso y salida del personal del almacén?
29. ¿Con qué frecuencia supervisan su desempeño dentro organización?
30. ¿Existen estándares de calidad que rijan los procesos de la organización?
31. ¿Cuáles son los mecanismos principales que existen para mantener la seguridad y la higiene en la empresa?
32. ¿La empresa cuenta con sistemas tecnológicos para controlar las actividades de la empresa?
Detalle
33. ¿Cómo evalúa la eficiencia de los trabajadores en la organización?
34. ¿Qué tipos de control aplican?
35. ¿La empresa cuenta con sistemas de gestión de calidad?

Elementos específicos

36. ¿Dónde se encuentra sus proveedores?
37. ¿Dónde están sus clientes?

11.3. Anexo 3: encuesta a los distribuidores



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURIDICA SOCIAL Y AMDINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Buenos días soy estudiantes de la Universidad Nacional de Loja, estoy realizando mi proyecto de tesis y necesito recabar información de usted. Agradezco de antemano su participación, ya que su información me ayudará a completar mi investigación.

ENCUESTA A LOS DISTRIBUIDORES

PRODUCTO

1. ¿Hace cuánto tiempo usted es cliente de la empresa Licores Guanchicoco?

- Una semana
- Un mes
- Seis meses
- Un año

2. ¿Con que frecuencia adquiere los licores?

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Semestral

3. ¿Cuánto vende mensualmente?

4. ¿Cuántos clientes tiene?

5. ¿Cómo calificaría la calidad del producto que ofrece la empresa Licores Guanchicoco?

- Excelente
- Muy buena

- Buena
- Mala
- Pésima

6. ¿Quiénes compran el producto, hombres o mujeres?

PRECIO

7. ¿Qué le parece el precio del producto?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Mala
- Pésima

PLAZA

8. ¿Cómo considera la cobertura de la empresa?

- Muy Satisfactoria
- Satisfactoria
- Poco satisfactoria
- Insatisfactoria

9. ¿Cómo calificaría usted al servicio de entrega que ofrece la empresa Licores Guanchicoco?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Mala
- Pésima

PROMOCIÓN

10. ¿Cómo calificaría usted la presentación, las condiciones y características físicas del producto?

- Excelente

- Muy buena
- Buena
- Mala
- Pésima

11. ¿Como considera usted la imagen corporativa que presente la empresa Licores Guanchicoco?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Mala
- Pésima

12. ¿Cree usted, que la publicidad dada en los medios de comunicación incrementa las ventas de los licores?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de cuerdo

13. ¿Cree usted que la publicidad comercial crea una imagen positiva para la empresa?

- Muy probable
- Poco probable
- Probable
- Nada probable

14. ¿Se realiza promociones al momento de adquirir productos de Licores

Guanchicoco? En caso de ser afirmativa su respuesta escriba que promoción realiza.

11.4. Anexo 4: Autorización de la empresa



MICROEMPRESA LICORES GUANCHICOCO
Un licor con historia.....
Celular: 0985920497
El Carmen- Manabí- Ecuador

El Carmen, 11 de marzo del 2021

Gerente
Ing. Verónica Pincay
MICROEMPRESA LICORES GUANCHICOCO
El Carmen-Manabí. -

A petición verbal de la señorita Astrid Johanna Lima Sánchez con cedula de ciudadanía 1351620909 estudiante de la Universidad Nacional de Loja de la carrera de Administración de Empresa.

AUTORIZACIÓN:

Yo Verónica Pincay con cédula de ciudadanía N° 0923914972 en calidad de propietaria de la microempresa Licores Guanchicoco autorizó que la señorita Astrid Johanna Lima Sánchez para que pueda realizar su proyecto de titulación en mi microempresa.

Por la favorable atención que sirva dar a lo solicitado, me anticipo en expresarle mi agradecimiento y los sentimientos de alta consideración y estima.

Muy atentamente,



Ing. Verónica Pincay
MICROEMPRESA LICORES GUANCHICOCO
C.I. 0923914972

11.03.21
LICORES GUANCHICOCO
AUTORIZADO

Correo: veronica15sp@hotmail.com Celular: 0985920497

11.5. Anexo 5: Tutorías

normas en beneficios del consumidor se vuelve un producto competitivo, asimismo por sus precios que son bajos a comparación de otros licores tienen un poder adquisitivo muy bueno por los consumidores.

2.1.3. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores trata sobre empresas que se dedican a la elaboración de licores artesanales, que satisfacen la misma necesidad a los clientes, sin embargo, existen barreras que se deben vencer para consolidar una empresa. Dado que el proceso de elaboración es de manera artesanal y no se cuenta con la tecnología especializada, existen otras empresas que venden y fabrican productos más industrializados, lo cual reduciría el mercado para nuestra empresa.

2.1.4. Amenaza de productos sustitutos

Tomando en consideración el tipo de productos que elabora la microempresa se puede apreciar que los mismos pueden ser fácilmente reemplazables con productos similares, como vino de frutas, cervezas, cocteles y licores elaborados a mano, además, las

Zoom Meeting: Estás compartiendo la pantalla. Deja de. Inic. ses. Compartir

Archivo Inicio Insertar Diseño Disposición Referencias Correspondencia Revisar Vista Ayuda Diseño Disposición ¿Qué desea hacer?

Fila de encabezado Primera columna
 Fila de totales Última columna
 Filas con bandas Columnas con bandas

Opciones de estilo de tabla

Estilos de tabla

Bordes Copiar borde

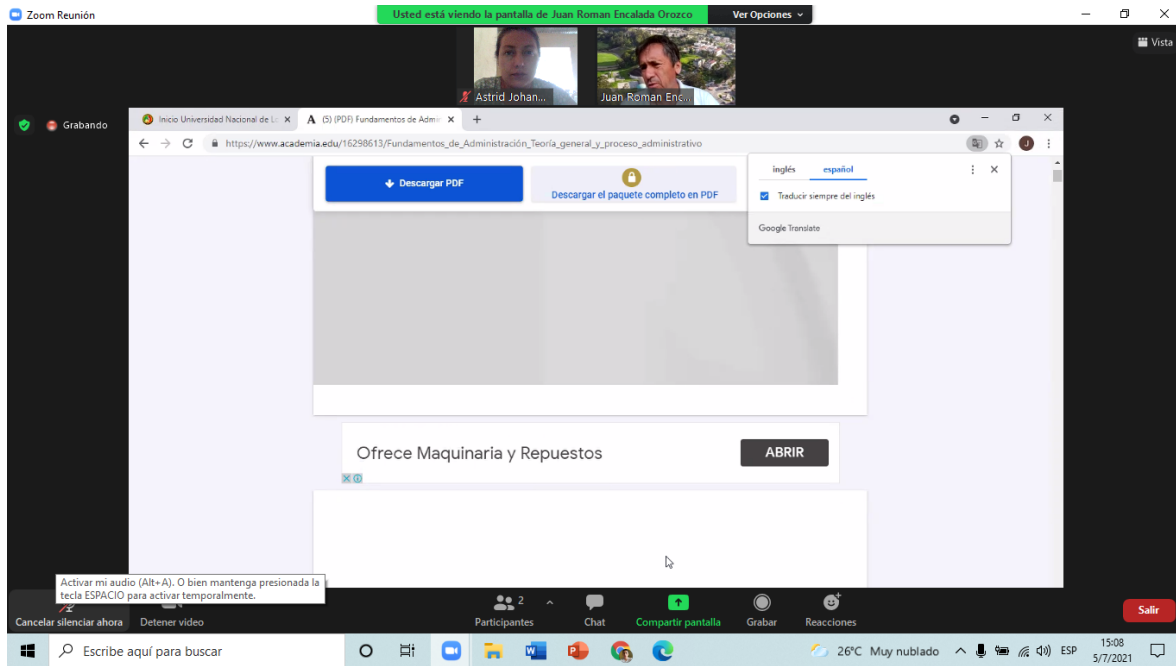
Astrid Johanna Lima Sá...
Juan Roman Encalada ...

Página 11 de 14 2690 palabras Español (Ecuador) 17:28 14/6/2021

Zoom Reunión Grabando

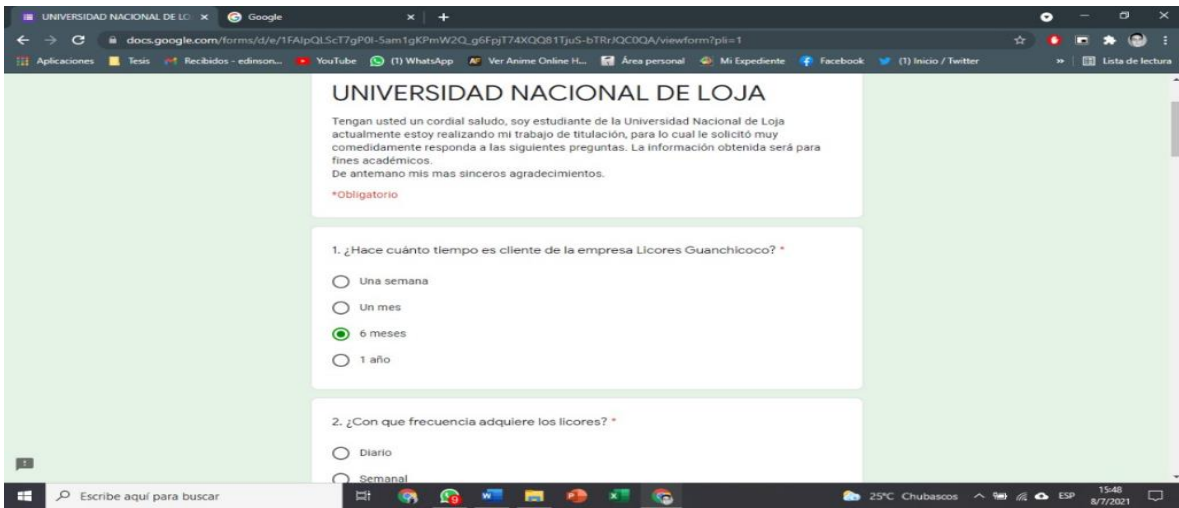
Juan Roman Encalada Orozco
Astrid Johanna Lima Sánchez

26°C Muy nublado 14:55 5/7/2021



11.6. Anexo 6: aplicación de los instrumentos de información





11.7. Anexo 7: empresa Licores Guanchicoco







11.8. Anexo 8: Guía de observación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tomando en cuenta las siguientes equivalencias:

Malo = 1; regular equivale a 2, bueno equivale a 3, muy bueno equivale a 4, excelente equivale a 5.

DESCRIPCIÓN	Exce lente	Muy Buen o	Buen o	Regul ar	Malo
1. Planeación					
Planificación de las actividades			x		
Misión y visión de la empresa			x		
Valores de la empresa				x	
Políticas de la empresa				x	
Plantean estrategias empresariales				x	
2. Organización					
Clima organizacional		x			
Estructura organizacional				x	
Cultura organizacional			x		
División y distribución de funciones			x		
Desempeño del personal		x			
Los procesos de reclutamiento de la empresa son		x			
Métodos para la gestión del personal			x		
Procesos de reclutamiento y selección del personal		x			
3. Dirección					

Liderazgo del gerente	x				
Actitud del gerente frente a sus empleados	x				
Comportamiento del personal	x				
Comunicación del gerente con el personal	x				
Comunicación del personal con el gerente	x				
Motivación del gerente		x			
Motivación del personal			x		
Trabajos en equipo		x			
Capacitación del personal				x	
Manejo de conflictos		x			
Toma de decisiones			x		
Habilidad de resolución de problemas		x			
4. Control					
Control de las actividades de la empresa				x	
Control de sistemas				x	
Control del personal			x		
Evaluaciones de desempeño					x
Control de Calidad			x		
5. Elementos Específicos					
Remuneración			x		
Asesorías				x	
Servicio al cliente			x		
Coordinación			x		

11.9. Anexo 9: Tabla de distribuidores mayorista de la empresa Licores Guanchicoco



DISTRIBUIDORES MAYORITARIOS LICORES GUANCHICOCO			
NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO DE CÉDULA	CELULAR	CIUDAD
BRAVO BARRERIRO ANGEL	1716521974	986122647	LA CONCORDIA
LOOR CUSME KENNEN	1309266045	960033616	QUITO
OCHOA GODOY GEOVANY	1704576535	998655544	EL CARMEN
CANTOS PIGUAVE MÓNICA	922258470	979518546	GUAYAQUIL
PINCA Y HURTADO AMANDA	1722037262		SANTO DOMINGO
MARTINEZ LIRIO TATIANA	8031501680	986761053	ESMERALDAS
ZAMBRANO ESCOBAR DIXON	1305662528	939538131	ORELLANA
UNAPANTA QUIMBITA GRACE	1720936135	983010829	QUITO
MENDOZA MENDOZA CLARA	1704576535	994693209	EL CARMEN
ARCALLE IRIS XIOMARA	704289693		MACHALA

Fuente: Licores Guanchicoco