



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Título:**

**“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA “ASOSERALL” DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBIOS, PARA EL AÑO 2016”**

Tesis previa a la obtención del  
Grado de Ingeniera Comercial

1859

**Autora:**

Adriana Maribel Bautista Cujano.

**Director:**

Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos Mg.

**Loja-Ecuador  
2017**

## CERTIFICACIÓN

Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos, Mgs.

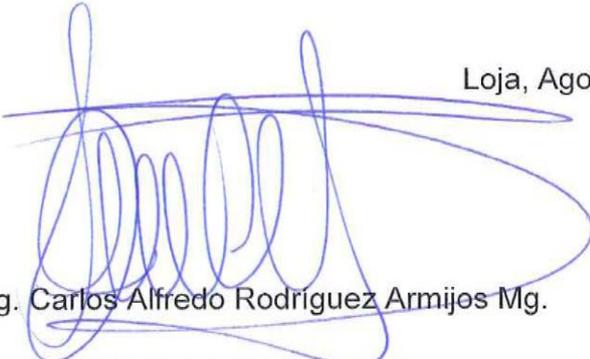
**DIRECTOR DE TESIS**

### CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis titulado: **“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA “ASOSERALL” DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBIOS, PARA EL AÑO 2016”**, realizado por la Señora Adriana Maribel Bautista Cujano; previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial; ha sido dirigido y revisado durante todo el proceso de investigación, cumpliendo con los requisitos establecidos para la graduación, por lo que autorizo su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

Atentamente,

Loja, Agosto del 2017.



Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos Mg.

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Adriana Maribel Bautista Cujano; declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y 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.

**Autora:** Adriana Maribel Bautista Cujano

**Firma:**  .....

**Cédula:** 210016968-5

**Fecha:** Loja, 07 de Agosto del 2017.



## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la Modalidad de Estudios a Distancia, especialmente al Plan de Contingencia y al Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones

A todos mi mayor reconocimiento y gratitud.

Adriana Maribel Bautista Cujano

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios por ser fuente de amor y sabiduría, el cual me ha brindado el camino de Luz y fortaleza para concluir mi carrera y realizar este trabajo. A mis padres por darme la oportunidad de existir, porque sin escatimar esfuerzo alguno, ha sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme. A quien la ilusión de su vida ha sido convertirme en persona de provecho. A mi hija Sol y a mi hijo Ricardo quienes son la fuerza de mi existencia, la razón que me impulsa a continuar enfrentando obstáculos y trazarme objetivos. A mis hermanos, porque siempre han estado a mi lado para apoyarme, por ser tan comprensivos y pacientes y a quienes agradezco muy especialmente por brindarme la oportunidad de convertirme en una profesional. A mis amigos(as) por brindarme la energía positiva que necesitaba para culminar con éxito este logro. A mis docentes que a lo largo de camino han contribuido con sus sabidurías de enseñanza. Hoy solo quiero expresar la alegría que siento y darle gracias a la vida y a todos los que están en mi corazón.

Adriana Maribel Bautista Cujano

**a. Título**

**“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA “ASOSERALL” DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBIOS, PARA EL AÑO 2016”**

## **b. Resumen**

El presente estudio se desarrolló con la finalidad de brindar solución a los problemas encontrados en la empresa ASOSERALL, planteándose como objetivo general “Elaborar un modelo de gestión administrativa para la empresa “ASOSERALL” de la ciudad de Nueva Loja, del Cantón Iago Agrio, provincia de Sucumbíos, para el año 2016. Para ello se utilizaron métodos como: científico, deductivo, inductivo, descriptivo, estadístico y con ayuda de las técnicas de observación directa, entrevista, y sus respectivas encuestas.

El estudio se inició con la recopilación de la literatura relacionada al modelo de gestión Administrativa, la cual guía el trabajo de campo, seguidamente se procedió a diagnosticar el estado situacional de la empresa, efectuando un análisis desde dos perspectivas, la externa y la interna; mismas que son controlada en las decisiones tomadas por sus directivos.

El mayor problema identificado es la falta de un modelo de gestión administrativa para la empresa objeto de estudio, los directivos y colaboradores no están cumpliendo con parámetros elementales administrativos que se deberían desarrollar dentro de la empresa, presentándose debilidades que impiden un adecuado y eficaz desarrollo de las actividades en la empresa.

En la presente investigación se utilizó materiales, métodos, y técnicas, mismas que permitieron recolectar la información necesaria para desarrollar de mejor manera el presente modelo de gestión administrativa para la empresa, y de esta manera alcanzar ordenadamente los objetivos propuestos.

En base a los resultados obtenidos se elaboró un diagnóstico situacional en el que constan los datos de la empresa "ASOSERALL" para de esta manera poder desarrollar el análisis de la situación interna, luego se procedió a aplicar la entrevista respectiva al Señor Gerente y una encuesta dirigida al personal de la mencionada empresa.

Para recolectar la información se elaboró un formulario en el que consta preguntas para la realización de la entrevista al Señor Gerente y que se encuentran relacionadas con el proceso administrativo, es decir con la planificación, organización, dirección y control; y una encuesta dirigida a los señores trabajadores de la empresa objeto de estudio, información que me permitió determinar el análisis situacional de la misma.

En los aciertos encontrados se puede citar dentro de la planeación que no existe un departamento que ejerza ese tipo de actividad, según los encuestados, manifestando que es el Señor Gerente es la persona indicada para realizarlo, el personal no tiene participación, pero pocos mencionan que si la conocen. En la empresa se observó que no existe un

Modelo de Gestión Administrativa, según lo indicaron los integrantes de la mencionada empresa. Con respecto a la dirección, los encuestados señalaron que el Señor Gerente es un líder, y que existe un proceso de capacitación dirigido al personal que labora en la empresa, además mencionaron que un Modelo de Gestión Administrativa para la empresa mejoraría la eficacia y eficiencia de la misma. En el proceso de control supieron manifestar que si se efectúa evaluaciones al personal, pero no en forma técnica, sino lo hacen en forma empírica.

En base a esta información obtenida se realiza la propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa para la empresa "ASOSERALL" con el objetivo de coadyuvar a la eficacia y eficiencia de todos los procesos administrativos como: financieros, operativos, materiales y logísticos, orientados a sus directivos y trabajadores con el único objetivo de mejorar el buen desempeño de sus funciones.

La investigación plantea sus respectivas conclusiones y a la vez sugiere acoger sus recomendaciones a fin de mejorar el desempeño administrativo, y de esta manera alcanzar sus objetivos metas para beneficio propio, de la empresa, y de la población existente en la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio.

## **Abstract**

The present study was developed with the purpose of providing a solution to the problems encountered in the ASOSERALL company, with the general objective of "Elaborating a model of administrative management for the company" ASOSERALL "of the city of Nueva Loja, Cantón Lago Agrio, province Of Sucumbíos, for the year 2016. For this, methods such as: scientific, deductive, inductive, descriptive, statistical and with the aid of the techniques of direct observation, interview, and their respective surveys were used.

The study began with the compilation of the literature related to the Administrative management model, which guides the field work, then proceeded to diagnose the situational state of the company, making an analysis from two perspectives, the external and the internal; Which are controlled in the decisions made by their managers.

The main problem identified is the lack of a management model for the company under study, managers and employees are not complying with basic administrative parameters that should be developed within the company, presenting weaknesses that impede an adequate and effective development of Activities in the company.

In the present research, materials, methods and techniques were used to collect the information needed to better develop the present administrative

management model for the company, thus achieving the proposed objectives in an orderly manner.

Based on the results obtained, a situational diagnosis was elaborated in which the data of the company "ASOSERALL" are compiled so as to be able to develop the analysis of the internal situation, then proceeded to apply the respective interview to the Manager and a survey Addressed to the personnel of the mentioned company.

In order to collect the information, a form was prepared which contains questions for conducting the interview with the Manager and which are related to the administrative process, that is, to the planning, organization, direction and control; And a survey directed to the working men of the company under study, information that allowed me to determine the situational analysis of the same.

In the hits found it can be mentioned within the planning that there is no department that performs this type of activity, according to the respondents, stating that the Manager is the person to do it, the staff does not have participation, but few mention that If they know it. In the company it was observed that there is no Administrative Management Model, as indicated by the members of the mentioned company. With regard to management, respondents pointed out that the Manager is a leader, and that there is a training process directed at the personnel who work in the

company, also mentioned that an Administrative Management Model for the company would improve the efficiency and effectiveness of the same. In the process of control they were able to state that if staff evaluations are carried out, but not in a technical way, they do so in an empirical way.

Based on this information, a proposal for an Administrative Management Model for the company "ASOSERALL" was carried out with the objective of contributing to the effectiveness and efficiency of all administrative processes, such as: financial, operational, material and logistics, aimed at Managers and workers with the sole objective of improving the good performance of their functions.

The research raises its respective conclusions and at the same time suggests accepting its recommendations in order to improve the administrative performance, and in this way to reach its objectives goals for the company's own benefit and of the existing population in the city of Nueva Loja, canton Sour Lake.

### **c. Introducción**

La razón fundamental para realizar el presente trabajo investigativo es el mejoramiento de los procesos internos y crecimiento de la empresa, así el mismo tiene por objeto establecer un modelo de gestión administrativa para la empresa Asesorall, ubicada en la ciudad de Nueva Loja, Cantón Lago Agrio, cuya actividad es el reciclaje de todo tipo de materiales.

De lo antes expuesto se inició con un diagnóstico de la situación actual de la empresa donde se determinó que la misma mantiene una administración rudimentaria, que ha generado diversos problemas internos como carencia de filosofía empresarial, ausencia de objetivos y metas, con el análisis y la interpretación de la información recopilada, se determinó las necesidades de la empresa, que fueron adaptadas en el modelo de gestión administrativa.

El presente trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera por el Título y el Resumen el cual constituye una síntesis del contenido del documento acompañado, además se hace referencia al objetivo general y los principales resultados obtenidos. La Introducción comprende una pequeña síntesis de la problemática que motivó la elección del tema, el aporte del estudio y el contenido del documento. La Revisión de Literatura compuesta por el marco referencial y conceptual, Materiales y Métodos formada por los materiales, métodos, técnicas y población en estudio,

Resultados donde se presenta el análisis externo e interno así como la propuesta de mejora, Discusión fase en la cual se hace referencia al cumplimiento de los objetivos general y específicos así como el aporte de la investigación, Conclusiones obtenidas del estudio, Recomendaciones tendientes a brindar una guía para la aplicación correcta de la propuesta y Anexos sección que contiene los documentos de apoyo utilizados en el presente estudio.

## d. Revisión de Literatura

### Marco Referencial

#### Concepto de Reciclaje

Chang Marcos Alegre, (2005); indica: "Reciclaje es el resultado de una serie de actividades, mediante las cuales materiales que pasarían a ser residuos son desviados, y separados, recolectados y procesados para hacer usados como materias primas en la manufactura de artículos que Anteriormente se elaboraban solo con materia prima virgen."

El reciclar es llevar a cabo un método práctico y conciso que tiene origen de una cosa a otra se hace de una manera precedente que se utiliza para su progresión, es una medida ecológica para favorecer la reutilización que lleva consigo la disminución de residuos y la reducción del consumo de recursos naturales

#### Importancia del reciclaje

**El libro del reciclaje.** DEL VAL, Alfonso. RBA Libros, 2011.

"El reciclaje es el proceso mediante el cual es posible recuperar parcial o completamente la materia prima que contiene un producto ya elaborado luego de su consumo, convirtiéndose así en un producto reutilizable. La idea de volver a usar un producto y de tratar que los insumos sirvan para un uso adicional es muy antigua. Incluso en la era anterior a Cristo la gente ya recurría a una forma de reciclaje muy precaria.

## **Tipos de reciclaje**

En la página [www.tiposde.org/cotidianos/490-tipos-de-reciclaje/](http://www.tiposde.org/cotidianos/490-tipos-de-reciclaje/)

Reciclar es la aplicación de procesos sobre un material para que este pueda ser utilizado nuevamente. Esto permite disminuir la degradación del planeta así como también reducir el consumo de recursos naturales.

Algunos tipos de reciclaje son:

**Reciclaje de plástico:** el plástico tarda alrededor de 180 años en degradarse, es por esto que el reciclaje de este material es una buena opción. El proceso consiste en recolectarlos, limpiarlos, recortarlos y clasificarlos en distintas clases, de acuerdo a sus características. Una vez realizado esto, se lo funde para ser utilizado como materia prima alternativa para la producción de otros artículos.

**Reciclaje de papel:** por medio de este proceso se logra volver a utilizar el papel para producir con éste nuevos artículos. En el proceso de reciclado se puede utilizar papel molido, desechos previos a ser consumidos (que no aptos para el consumo) y los ya consumidos. Estos son sometidos a distintos procesos en una fábrica de papel y así se pueden usarse nuevamente. Es importante promoverlo ya que el 90% del papel es producido con madera, lo que causa grandes impactos en el medio ambiente debido a la tala de árboles.

**Reciclaje de baterías y pilas:** la presencia de estos artículos en el medio ambiente es muy negativa. Debido a que están conformados por metales pesados y compuestos químicos, causan una importante contaminación tanto en el agua como en el suelo. Es por esto que lo ideal es disminuir la presencia de pilas y baterías reciclándolas.

**Reciclaje de aluminio:** este proceso es muy sencillo, consiste en fundir al aluminio para volver a utilizarlo. Reciclarlo es más económico y además implica menor uso de energía que la propia producción de aluminio, que requiere electrólisis de alúmina. El reciclado representa un 5% tanto del gasto de energía como de producción de CO<sub>2</sub> para la producción de nuevo aluminio, de allí sus ventajas.

**Reciclaje de vidrio:** este material, a diferencia de otros, puede ser reciclado ilimitada cantidad de veces. Cuando el vidrio es sometido al proceso de reciclado se ahorra un 30% de energía en relación a la producción de vidrio nuevo y además, este no pierde sus propiedades.

### **Proceso de reciclado**

La planta de reciclaje constará de trituradores, separadores, unidades de transporte y unidades de control de la planta, los cuales se combinan en relación a los objetivos de la planta. La trituración de los materiales para relleno puede hacerse por medio de equipos de trituración móviles que son montados temporalmente en el lugar de demolición. Los materiales

reciclados para cumplir ciertos estándares de calidad requieren plantas más desarrolladas con una, dos o varias plataformas de trituración.

Un programa de reciclado, estaría dividido en cuatro fases, a saber:

1. Clasificación y separación de los residuos sólidos, en orgánicos e inorgánicos. Los residuos son separados en los hogares para iniciar un camino distinto al resto de los RSD.
2. Traslado de los residuos sólidos inorgánicos a los centros de acopio o de almacenamiento temporal.
3. Recolección y traslado de los residuos sólidos orgánicos a plantas que los utilicen para la elaboración de compost.
4. Transportación de los subproductos arriba indicados, de los centros de acopio o de las plantas productoras de compost, a las industrias transformadoras.

## **Marco Conceptual**

### **Empresa**

Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los solicitantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

Según Harold Koontz, los objetivos de la organización son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, esos aspectos son utilidades, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, etc. Son los objetivos que desea lograr, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico.

De acuerdo a muchos autores, los objetivos internos y genéricos para todas las organizaciones serían lograr:

**Eficiencia:** Es la utilización óptima de los recursos materiales, económicos, tiempo, hombre y esfuerzo de la organización, para alcanzar con eficacia, en el tiempo programado y con el mismo coste, los objetivos organizacionales.

**Efectividad:** Es lograr los objetivos de la organización de todas maneras, es lograr beneficios, excedentes y utilidades, el cual redundara a favor de los accionistas, empleados y la sociedad, y permitirá el crecimiento de la organización.

**Eficacia:** Es la capacidad de la organización para responder apropiada y rápidamente a las situaciones dadas en determinado momento y cumplir con sus objetivos y satisfacer a los consumidores, clientes o usuarios del producto o servicio.

Según Santiago Lazzatti, (2012) manifiesta que “la efectividad es lograr los objetivos y si esto se hace con eficiencia, es decir, empleando los recursos de manera óptima, se habrá sido eficaz. Eficacia es la suma o multiplicación de eficiencia y efectividad bajo un concepto de sinergia”.

La Enciclopedia de economía (2013) sostiene que las organizaciones industriales, comerciales y de servicios por su naturaleza particular son diferentes a las organizaciones estatales y sin fines de lucro, estas desean obtener beneficios o utilidades, por este motivo los especialistas consideran que tienen los siguientes objetivos específicos:

**Obtener rentabilidad:** Que es obtener utilidades, ganancias o beneficios de sus actividades de producción o de prestación de servicios.

Lograr productividad: Alcanzar eficiencia y eficacia, es lograr economía de recursos en la obtención d sus fines y objetivos.

**Alcanzar calidad:** Viene a ser la satisfacción de las necesidades de los consumidores, con bienes o servicios de calidad.

Actuar con responsabilidad social: Es servir a la sociedad en su conjunto, porque es parte de ella y cuidar el medio ambiente.

**Lograr crecimiento en el mercado:** Es ganar clientes, ampliar y penetrar más mercados y tener una percepción favorable de los mismos.

**Tener buen clima laboral:** Lograr un agradable ambiente laboral para sus integrantes, el cual repercutirá en su productividad y también en su rentabilidad.

**Desarrollar una buena cultura organizacional:** Poseer una filosofía de trabajo y valores compartidos para extenderlos a sus consumidores y a la sociedad.

Todos estos objetivos incumben a la gerencia, pero los tres últimos corresponden a la labor del psicólogo organizacional.

**Clasificación de las empresas:**

- Según las relaciones que mantengan con otras empresas y con los clientes
- Según el sector de la actividad.

- Según la forma jurídica
- Según su tamaño
- Según su ámbito de actuación
- Según la cuota de mercado que poseen las empresas
- Recursos y transacciones contables de la empresa
- Transacciones contables (operaciones contables)
- Véase también
- Referencias
- Enlaces externos
- Definiciones

### **Empresa privada**

Paredes Antonio (2014) en su libro Empresas de Servicio manifiesta que una empresa privada a una empresa comercial que es propiedad de inversores privados, no gubernamentales, accionistas o propietarios (generalmente en conjunto, pero puede ser propiedad de una sola persona), y está en contraste con las instituciones estatales, como empresas públicas y organismos gubernamentales

### **Empresa Pública**

Paredes Antonio (2014) en su libro Empresas de Servicio sostiene que una empresa cuyo capital, en su totalidad o en su mayoría, es propiedad del Estado, de una Comunidad Autónoma o de una Corporación Local. Tienen también la consideración de empresas públicas las sociedades

mercantiles con mayoría de capital privado cuya dirección y control es responsabilidad de los poderes públicos que tienen la facultad legal de nombrar la mayoría de los miembros de su Consejo de Administración.

### **Modelo de gestión**

Paredes Antonio (2014) en su libro Empresas de Servicio, habla sobre los modelos de gestión y manifiesta que proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Torres (2014) manifiesta que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, para alcanzar sus objetivos planteados. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

### **Análisis de modelos de gestión**

#### **Modelo de gestión por resultados o administración por objetivos**

##### **Definición**

El Modelo de Gestión por Resultados también denominada administración por objetivos, es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia

y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión (Drucker, 2013).

Es un sistema dinámico porque integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Tiene un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Caracterizando por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo. Este tipo de gestión se promovió porque las empresas no eran capaces de incrementar los márgenes de ganancias y además necesitaba reducir gastos (Muñiz, Como implemtra un sistema de control, 2012).

Por ello se concentró más en los resultados a alcanzar e intentó minimizar y simplificar las tareas de escaso valor además de racionalizar los esfuerzos que no generaban impacto en la cuenta de pérdidas y ganancias.

De esta forma los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos (Makón, 2010).

**Características:**

- Es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo.
- La organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.
- Emplear los objetivos determinados como guías para la operación de la empresa,
- Identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos necesarios.
- Producción de informes sobre los resultados obtenidos y los recursos usados.
- Los resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio.
- Definir los objetivos anuales y objetivos a largo plazo (Drucker, 2013).

**Aplicación****Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior**

Tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. Esta participación, varía según el sistema adoptado.

En gran parte de los casos, el superior hace el trabajo preliminar, mientras que en otros, los consultores externos hacen casi todo (Garenth & Jennifer, 2006).

La participación del ejecutivo puede variar, como representante, figura o imagen de la empresa, desde su simple presencia en las reuniones, representatividad jurídica, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan (Garenth & Jennifer, 2006).

### **Establecimiento de objetivos por cada departamento o posición**

La gestión por resultados o administración por objetivos está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse como objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea es la misma, definir los resultados que un gerente que deberá alcanzar. Este sistema define objetivos cuantificables y con tiempos predeterminados. Algunos definen objetivos subjetivos para los cargos del personal (Muñiz, Como impelemtra un sistema de control, 2012).

### **Interrelación de los objetivos de los departamentos**

Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos

principios básicos. Ese encadenamiento es casi automático, involucra objetivos comerciales con objetivos de producción (Muñiz, Como implemtra un sistema de control, 2012).

### **Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control**

A partir de los objetivos trazados en cada departamento, los directivos elaboran planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. En todos esos planes la gestión por resultados o administración por objetivos hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados. Si un objetivo no puede medirse, sus resultados no pueden conocerse. La medida y el control son los dos factores que causan mayores dificultades en la implantación de la gestión de resultados, pues si no se puede medir el resultado es mejor olvidar el asunto (Muñiz, Como implemtra un sistema de control, 2012).

### **Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes**

Prácticamente, todos los sistemas de gestión por resultados tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el periodo siguiente (Muñiz, Como implemtra un sistema de control, 2012).

### **Participación activa de la dirección**

La mayor parte de la gestión por resultados involucra más al nivel superior que al nivel intermedio y subordinado. En algunos casos, el superior establece los objetivos, los vende, los mide, y valúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos (Muñiz, Como impelemtra un sistema de control, 2012).

### **Apoyo constante del personal durante las primeras etapas**

La implantación de la gestión por resultados o administración por objetivos requiere del fuerte apoyo del personal previamente entrenado y preparado. El enfoque del tipo “hágalo usted mismo” no es aconsejable en la gestión de resultados, pues ésta exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser afectado por el personal (Muñiz, Como impelemtra un sistema de control, 2012).

### **Modelo de gestión por procesos**

El modelo de gestión por procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocio clave, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo, y con el tiempo la satisfacción del cliente (Drucker, 2013).

Los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia algún proceso que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes y nuevas tecnologías (Sanz & Carmona , Guía para una gestión basada en procesos, 2012).

**Características:**

- La dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos.
- El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio;
- El Equipo Directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos. Se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados;
- A partir del análisis de todas las interacciones con los clientes externos se realiza un inventario de los procesos;
- Clasificar entre los procesos que hemos identificado, cuáles son claves, los estratégicos y los de apoyo. Se crea una matriz multicriterios para identificar cuáles son claves;

- Establecer una matriz de relaciones entre procesos (unos pasan instrucciones, información, comparten recursos, equipos, etc.);
- Los procesos clave nos van a permitir implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia,
- Facultando a las personas a que se impliquen en la gestión de la mejora continua e innovación (Sanz & Carmona , Guía para una gestión basada en procesos, 2012) .

### **Modelo de gestión de la calidad total**

#### **Definición**

La calidad implica un proceso de mejora permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y sus actividades están siempre impulsando los cambios de las preferencias y las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción (Griful & Canela, 2005).

La calidad total busca la satisfacción de los clientes y, mediante ella, su fidelidad a la empresa. Como consecuencia, el diseño de los productos y servicios, su realización, la forma de entregarlos y el servicio de atención una vez entregados, todos esos procesos han de ser pensados y ejecutados con el objetivo de satisfacer al cliente.

Un principio fundamental de la calidad total es el papel de los clientes como árbitros absolutos de la calidad. La calidad del producto o del

servicio, la adecuación al uso y cualquier otra orientación de la calidad ligada directamente a características propias de la empresa y de sus ofertas al mercado quedan subordinadas a la respuesta de este mercado (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006).

### **Características**

- Es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toma de decisiones en toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece;
- Dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender las necesidades que tiene que satisfacerlas y esforzarse en exceder las expectativas;
- Compromiso en el personal, en todos los niveles, es esencial en una organización;
- Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006).

### **Aplicación**

#### **Orientación al cliente**

El certificador último de la calidad es el cliente, por esta razón lo primero que se hace es identificar al cliente, como siguiente se recolecta información sobre el mismo, después se comprende las necesidades del cliente, y para finalizar se administra las relaciones con el cliente y la

fidelidad, siempre y cuando el cliente manifieste las necesidades o informe sobre las características del producto para una mejora continua (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006).

### **Liderazgo y compromiso de la dirección**

La dirección crea una visión estratégica y valores claros de la calidad, fomenta un entorno flexible y escasamente burocratizado, establece expectativas elevadas, comunica los resultados buenos y malos y reconoce el mérito de los que han contribuido a su mejora y fomenta el compromiso, participación del personal y trasmisión de entusiasmo, integra en las decisiones cotidianas los valores de la calidad y la responsabilidad de la empresa (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006).

### **Dirección por políticas**

Se realiza un análisis de la situación, se define la política, se despliega la política, se ejecuta la misma y por último se realiza el control periódico de la consecución de resultados y diagnósticos del presidente. Aquí se toma en cuenta la visión, misión, objetivos, metas y por último las acciones.

### **Trabajo en equipo**

Viene a ser un pequeño grupo de personas con habilidades, destrezas y experiencias, complementarias, que están comprometidas con una finalidad en común que son idénticas, a analizar y resolver. Cualquier inquietud que se les presente dentro del grupo de trabajo.

Identificar: es desarrollar lista de problemas y escoger el problema a resolver; Analizar: es reunir información, enfocar la atención y encontrar las causas; Resolver: es implantar, establecer, construir la solución y vigilar, desarrollar un plan de seguimiento, para elegir las mejores alternativas y desarrollar soluciones (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006).

### **Sistemas de medición y control de objetivos**

Estos sistemas deben recoger datos relativos a: necesidades de los clientes, actuación de productos y servicios, rendimiento de operaciones, evaluación del mercado, comparación con la competencia, actuación de los proveedores, actuación de los empleados y finalmente rendimiento financiero (Hellriegel, 2011).

### **Mejora continua y reingeniería de procesos**

La mejora continua se constituye en un proceso dinámico que implica la realización de cambios puntuales y graduales, y muy frecuentes, estandarizando y documentando los resultados obtenidos en cada proceso de mejora alcanzada, la idea básica es que siempre es posible hacer mejor las cosas (Mullins, 2013).

La reingeniería de procesos es volver a concebir la idea esencial y rediseñar radicalmente los procesos con el fin de conseguir mejorar significativamente la calidad, el costo, de un producto o servicios (Hellriegel, 2011).

La reingeniería se presenta actualmente como una técnica para la mejora de todos los procesos de la empresa basada en el rediseño radical de los procesos, mediante innovaciones radicales que permiten avances significativos en los estándares de calidad o la eliminación de aquellos procesos que no añaden valor, en lugar de la simple reestructuración de procesos (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006).

### **Modelo Balanced Scorecard**

El modelo Balanced Scorecard (BSC) o también llamado modelo del cuadro de mando integral, nace de la necesidad de cambiar los sistemas tradicionales de medición de las organizaciones, en busca de otro capaz de evaluar los resultados en la organización del futuro (Kasplan & Norton, 2005).

El BSC es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un plan estratégico u objetivos y trasladarlo a la acción, permite un modelo para que la alta dirección se encuentre informada día a día y en el tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas pre fijadas, el BSC, es una técnica de gestión y planificación y su eficiencia radica en una buena comprensión de sus fundamentos.

También proporciona una perspectiva más amplia en cuanto a las decisiones estratégicas de una empresa, las cuales tiene un impacto en la calidad, al considerar la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Este modelo permite que las empresas puedan seguir el paso de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesita para el crecimiento futuro (Kasplan & Norton, 2005).

### **Gestión administrativa**

La gestión administrativa es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos optimizando los recursos disponibles de una organización. (Chiavenato I. , 2011)

La gestión administrativa es un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar, Controlar, y desempeñada para determinar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización (Matilla, 2011)

La gestión administrativa por proceso y procedimientos, es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planeadas.

Es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración, si se descompone en partes y si se identifican las relaciones básicas entre ellas. Este tipo de descripciones, llamadas modelos.

Un modelo es una descripción de un hecho, es usada para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender. De hecho, se usa un modelo cuando se dice que las actividades centrales de la administración son; planificación, organización, dirección y control. Estas representan cuatro formas de abordar las relaciones formales que evolucionan con el tiempo, sin embargo estas relaciones son más ligadas a lo que implica el modelo (Alvarez. L, Bernal. C, Días M, 2011)

### **Propósito de la gestión administrativa**

La administración es la acción de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización; la eficiencia, mide que tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar las metas, eficacia “Medida de la pertinencia de las que los gerente decidieron que persiguiera la organización y el grado en que esa organización alcanza las metas” (Gonzales, 2011)

- Son acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo;
- Definir un sistema administrativo, los niveles gerenciales de operación, y decisión para la definición de las políticas internas de la

organización, las políticas comerciales, inversiones, los presupuestos, costos y precios.

- Establecer niveles y roles, en función de las actividades a desempeñar en la organización, procurando buenas relaciones entre colegas, fomentando el trabajo en equipo;
- Dar soporte en planificación y control de las actividades empresariales.

### **Control de la Gestión**

Con respecto al nuevo concepto de control de gestión, éste centra su atención en la planificación y el control, debiendo contar con una orientación estratégica que brinde aspectos operativos.

El sistema de control de gestión presenta un diagnóstico o análisis que permite entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, además posibilita determinar los vínculos que ligan las variables técnicas, organizativas y sociales con el resultado económico que presenta la empresa, siendo un punto de partida para el mejoramiento de los estándares (Pérez J. , 2013)

También permite realizar el control para determinar si los resultados satisfacen los objetivos planteados por la organización.

Los principales objetivos del proceso de control de gestión pueden ser:

- Definir una estructura jerárquica funcional o mixta de la empresa,
- El control por responsabilidades a los miembros de una organización, estableciendo objetivos a ser cumplidos,

- Integración de los sistemas de control económicos y de gestión para realizar un seguimiento de los resultados de la actividad de la organización,
- Establecer un sistema de información organizacional en doble sentido,
- Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006).

### **Gestión por procesos y procedimientos**

Los procesos de cambio y reconversión reorganizaciones requieren quebrar resistencias a través de acciones que se desarrollan en el ámbito cultural y motivacional de los individuos y grupos tratando que la tendencia a la integración, evite que la estructura de poder, establezcan las bases uniformes de los procesos y procedimientos en el estándar ISO 9000, estos garantizan que los productos se ajusten a las necesidades de los clientes normas de calidad (Coulter, 2011)

La gestión por procesos y procedimientos se ha constituido en la piedra angular de las actividades en las organizaciones. Su implantación ayuda a la organización a una mejora significativa de los ámbitos institucionales.

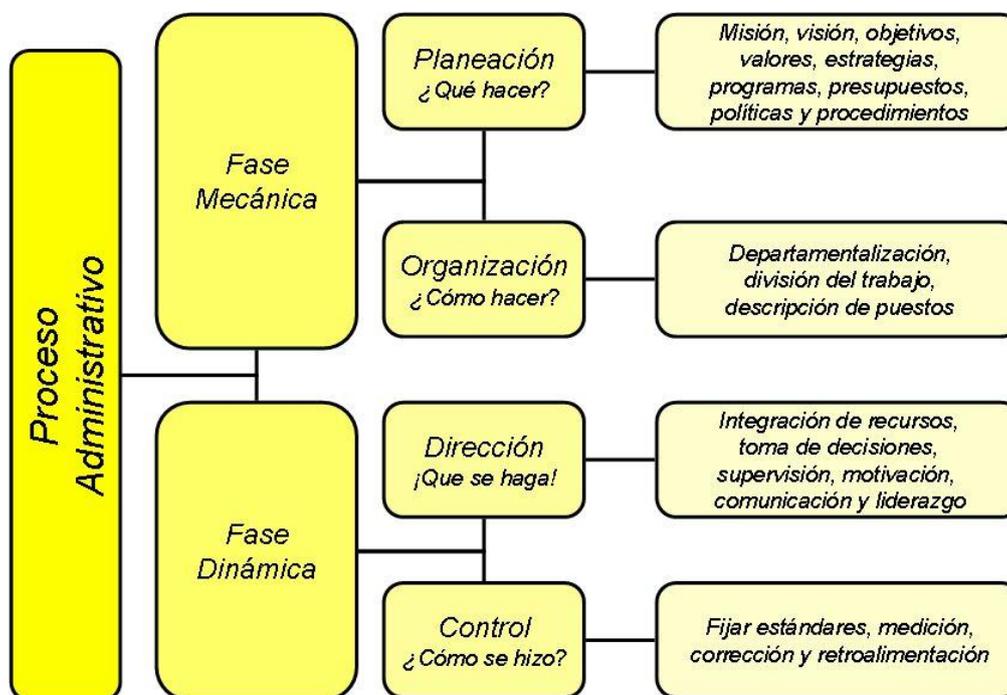
La gestión por procesos y procedimientos, recopilada en un documento, se constituye en una guía en la que se detallan las instrucciones que se deben seguir en la realización de una actividad, se documenta las experiencias, conocimientos y técnicas que se generan en una organización; los conocimientos técnicos y administrativos conforman el Know how, de la organización, y sirven de base para su desarrollo futuro.

Los procesos constituyen un aspecto esencial de las organizaciones. Así desde el punto de vista sistémico se puede concebir a las organizaciones como un gran proceso que recibe inputs (entradas) y genera outputs (salidas) desde y hacia el ambiente o entorno, por eso el trabajo puede dividirse en función de los procesos necesarios para cumplir los objetivos organizacionales (Rebori A, Claudina A, Herrscher E, 2011)

### Proceso Administrativo

Es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario, o cualquier otra persona, manejar eficazmente una empresa, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas.

**Gráfico N° 1. Proceso Administrativo**



Fuente: (Laur, Alegro, & Ricky, 2003)

## **Planificación**

En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la Planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc. (Sanz, Gestión, 2012).

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias, que puedan presentarse en cualquiera de los procesos. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto).

No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos (Kotler P, 2013)

## **Organización**

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Una organización es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos (Baca, 2013)

### **Definir la misión de la organización**

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien clara la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización a los cambios esperados del entorno a largo plazo. En la formulación de la misión, es pertinente considerar: (KOTLER P, ARMSTRONG G, 2013)

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- Mercados. ¿En qué mercados compete?
- Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Filosofía. Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas
- Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la empresa?
- Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

### **Establecer los objetivos de la organización**

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento de una empresa, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en cuantificar los resultados esperados.

Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, Alcanzabilidad, Mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo (Kotler P, 2013).

## **Formular las estrategias de la organización**

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos las estrategias deben ser flexibles, dado que es la función de una serie de programas de soporte primario y secundario; pero, en sí definen la estructura de la organización y marca un camino para el trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades.

Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis. Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas (Kotler P, 2013):

- Estrategias de penetración en el mercado;
- Estrategias de desarrollo del mercado;
- Estrategias para el desarrollo de productos y;
- Diversificación.

Las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.

Las estrategias de desarrollo del mercado de penetración y reconocimiento de marca, consisten en la búsqueda de nuevos mercados, nuevos segmentos, nuevos clientes para colocar los productos que oferta la empresa y diseñar un proceso para la generación de estrategias para el desarrollo de productos para ofrecerlos entre sus clientes actuales.

La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento. Para seleccionar las estrategias, toda la organización debe centrarse en la forma de cómo conseguir las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

### **Organigrama**

Un organigrama es un esquema donde se representa gráficamente la estructura organizacional de una empresa u organismo público. Como tal, el término organigrama es un acrónimo compuesto por la palabra “organización” y el elemento “grama”, que significa “escrito, gráfico”, elemento gráfico.

El organigrama es una herramienta informativa y administrativa, pues en él se encuentran representadas las unidades departamentales, su distribución, funciones y competencias, así como información relativa a las atribuciones relacionales y las estructuras jerárquicas de la empresa.

En cierto modo, el organigrama también simboliza los principios filosóficos, sobre los que se sustenta la estructura organizativa de la compañía. Por su lado, en el área de la tecnología, el organigrama puede ser empleado para representar el flujo de los procedimientos y tareas en un proceso industrial (Viera, 2011).

### **Tipos de organigramas**

Vásquez (2010), considera que “Representa en sí la estructura jerárquica de los niveles de la empresa, así el nivel directivo, ejecutivo, asesor, operativo, financiero, los cuales tienen una secuencia de trabajo y autoridad descendente.” (pág. 202)

### **Organigrama funcional**

Como organigrama funcional se denomina aquel donde las funciones, competencias y atribuciones de cada unidad departamental se encuentran desarrollando las funciones específicas para lograr los objetivos y metas.

Tiene una gran utilidad informativa para cursos de capacitación, presentación formal sobre la estructura y funcionamiento de la empresa, Se refleja las funciones que tienen asignados, los distintos órganos (Vázquez, 2013)

### **Organigrama Posicional**

Carrasco (2010), dice que “Éste sistematiza funciones, pero con la característica de que al exponerlo consta los nombres y apellidos de las

personas que ocupan los cargos de la empresa, según su orden jerárquico y aunque no es muy recomendable también el sueldo anual o mensual que se percibe, este tipo de organigrama interesa más a los directivos de la empresa ya que de él podrían obtener información para futuras reingenierías de procesos administrativos y productivos.” (pág. 60)

### **Diagrama de flujo**

Diagrama de flujo se denomina a la representación gráfica de todos los pasos o elementos que constan en un proceso. Como tal, es la representación esquemática de la sucesión de operaciones que componen un sistema.

En un diagrama de flujo, las acciones se encuentran interrelacionadas para conducir a un resultado específico. Los diagramas de flujo son muy útiles para la representación de los procesos y procedimientos; administrativos, de gestión, de trabajo, productivos, flujos, para ello es necesario el diseñar algoritmos, explicar procesos psicológicos, etc.

Como tal, son aplicables y útiles en muchas ciencias y disciplinas como la programación informática, la economía, la industria, la administración y la psicología, Historia (Medina, 2006).

### **Tipos de diagrama de flujo**

De acuerdo con su disposición en el plano y su función informativa, existen varios tipos de diagramas de flujo:

**Vertical:** Es un diagrama de flujo que describe una secuencia de acciones de manera vertical, de arriba hacia abajo en el plano.

**Horizontal:** Es el diagrama de flujo cuya secuencia de operaciones se grafica en sucesión de izquierda a derecha en el plano.

**Panorámico:** Es el diagrama de flujo que contiene, en un solo plano, la totalidad de la secuencia de acciones de que consta un proceso.

**Arquitectónico:** se incluye, dentro del plano, el dibujo del espacio físico donde se desarrollará la sucesión de operaciones.

**Cuadro N° 01**  
**Símbolos del diagrama de flujo de proceso.**

Símbolo	Descripción	Actividad indicada	Significado
	Círculo	Operación	Ejecución de un trabajo en una parte del producto
	Cuadrado	Inspección	utilizado para trabajo de control de calidad
	Ovalito	Indicador	Se emplea para indicar el inicio y el final del diagrama.
	Flecha	Transporte	Movimiento de un lugar a otro o traslado de un objeto
	Triángulo	Almacenamiento	Indica que se trata de un almacenamiento temporal
	Triángulo Invertido	Almacenamiento	Utilizado para almacenamiento a largo plazo
	D Grande	Retraso o Demora	Cuando se permite el flujo inmediato de una pieza a la siguiente estación
	Rectángulo con borde curvo	Documento	Indica que en esa actividad se incluye información registrada en un documento
	Rectángulo dividido	proceso pre definido	Esta forma normalmente representa subprocesos (o subrutinas en diagramas de flujo de programación).

Fuente: Baca Gabriela Evaluación de Proyectos 7ma edición  
Elaborado: La Autora

## **Simbología en el diagrama de flujo**

Los símbolos son íconos gráficos cuya función es indicar los pasos de que consta la ejecución de un procedimiento.

## **Mapa de procesos**

El mapa de procesos representa una visión general del sistema organizacional de una empresa, se representan los procesos principales que lo componen, y las relaciones principales con otros procesos, los principales procesos que se definen en un mapa de procesos como gestión son; planificación estratégica, establecimiento de políticas, procesos de análisis, medición y mejora, análisis del desempeño, mejora de la efectividad y eficiencia, procesos de auditoría, acciones correctivas y preventivas, aplicados a los procesos de organización (Pérez J. , 2010).

## **Que es un proceso**

Un procesos es un conjunto de actividades interrelacionados que utilizan recursos; personal, materiales equipos técnicos y procedimientos para transformar lo que entra al proceso en un producto de salida, aportando valor añadido para el cliente o usuarios (Medina, 2006).

El proceso debe permitir el que se efectúe un cambio de estado al recibir una determinada entrada.

Dicho con otras palabras, un proceso es una sucesión de tareas, que tienen como origen unas entradas y como fin unas salidas.

El objetivo del proceso es aportar valor en cada etapa. Pero ¿Valor a quién? Muy fácil, valor para el cliente. Si tenemos un proceso que no añade valor, debemos eliminarlo, siempre y cuando sea posible.

### **Dirección**

Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. A partir de la dirección, los administradores ayudan a las personas a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial al contribuir a las metas de una empresa.

La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa.

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

### **Importancia de la Dirección**

La dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito y está estrechamente relacionada con el liderazgo. Estos dos elementos

son el aspecto interpersonal de la administración. El pequeño empresario es un líder en su empresa. Debe ser una persona motivadora, curiosa, enérgica y debe reunir todas las energías y recursos para superar cualquier barrera que le impida alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, debe tener la habilidad para que sus subordinados cumplan adecuadamente sus funciones, realizando las órdenes que se emitan. El líder de la empresa debe emplear la dirección para identificar las aptitudes y motivaciones del personal y así brindar incentivos adecuados.\*  
Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

\* A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

\* La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

\* Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

\* A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

### **Control.**

El Control es uno de las etapas que forman el proceso administrativo, más precisamente la última etapa. La palabra "Control" según las referencias filosóficas viene del francés *contrôle* que a su vez viene de "*contre*

*role*”, es decir “contra el rollo”, donde “Rollo” se refería a un rollo de papel que era un duplicado del original y en tiempos medievales este segundo rollo era usado para comprobar la autenticidad del original. Este método era llamado “*contra rotulus*” en latín. (Arnstrong, 2012)

El Control en un término general consiste en cerciorarse o verificar que todo esté ocurriendo o se esté haciendo conforme al plan desarrollado en las etapas tempranas del proceso de administración con las instrucciones emitidas y los principios establecidos. Y con esto poder saber si es necesario tomar acciones necesarias para eliminar los errores o desviaciones que puedan presentarse en el proceso.

También la definición de control se puede ver de dos formas:

- La primera es la que deriva de la idea de “supervisión”, en donde controlar significaría verificar que las cosas se desarrollan de acuerdo a lo que se desea.
- La segunda es la que va asociado a la idea de “dominio”, donde controlar es dominar, y tal dominio debe ejercerse antes o al mismo tiempo que la supervisión.

Dejando en definitiva el control como toda acción correctiva que, a partir de la comparación entre el estado real y una meta o estándar predefinido, busca reducir o eliminar las desviaciones entre sí. (Arnstrong, 2012)

### **Objetivo del Control**

Su objetivo es que todo se realice como lo planeado y organizado, tomando en cuenta las órdenes dadas, para así identificar los errores y desvíos de dicho plan y lograr corregirlos. (Drucker, 2013)

### **Importancia.**

El control es de suma importancia ya que hasta el mejor plan puede ser desviado y no se puede cumplir como es deseado, es tan importante ya sea para mantener el control de los planes que se deben cumplir como también para vigilar los cambios de ambiente y como se desarrollan los trabajadores en el ámbito laboral, el control nos puede servir para: crear y obtener una mejor calidad, enfrentarse a los cambios, agregar valor a los productos o servicios que se producen en dicha empresa y facilitar el trabajo en equipo.

Su objetivo es que todo se realice como lo planeado y organizado, tomando en cuenta las órdenes dadas, para así identificar los errores y desvíos de dicho plan y lograr corregirlos. (Drucker, 2013)

## **e. Materiales y Métodos**

### **Materiales**

Los materiales que se utilizaron en el desarrollo del presente estudio son:

- Material bibliográfico. Libros, revistas, prensa, entre otros
- Material de oficina. Hojas formato A4, carpetas, lapiceros, esferográficos, clips, grapas, etc.
- Material tecnológico. Computadoras, impresora, calculadoras, flash memory, Cds, etc.

### **Métodos**

Para la realización del presente trabajo de investigación se siguió un orden metodológico, que permitió obtener la información necesaria y poder plantear las posibles alternativas de solución, para lo cual se hizo el uso de métodos y técnicas, de acuerdo a las necesidades y a las fases progresivas del trabajo:

#### **✓ Método Científico**

Es concebido como una serie de pasos sistemáticos e instrumentos que nos lleva a un conocimiento científico. Se aplicó en el diagnóstico

situacional hasta la elaboración de los planes operativos con la respectiva cuantificación de la puesta en marcha de la propuesta.

✓ **Método deductivo**

Se refiere a aquel método donde se va de lo general a lo específico. Se lo utilizó al momento recoger la información relevante sobre la empresa, para determinar las razones por las cuales esta empresa de reciclaje no cuenta con un adecuado Modelo de Gestión que permita cumplir con eficiencia sus objetivos.

**Método Inductivo**

Es aquel método que alcanza conclusiones generales partiendo de lo particular a lo general, por medio de éste método se analizó los factores como ejemplo la consideración del estudio o la aplicación del modelo de gestión administrativa de la empresa "ASOSERALL", se lo utilizó al momento de formular cada una de las necesidades en el puesto de trabajo y posteriormente para establecer las funciones y responsabilidades.

**Método descriptivo**

El tipo investigación es de carácter descriptivo porque analiza e interpreta el entorno actual y los procesos. Se aplicó primordialmente en el análisis de la entrevista al gerente y encuesta al personal de la empresa.

### **Método Estadístico**

Es la obtención, representación y análisis de los datos cuantitativos de un problema investigativo. Se aplicó en la tabulación, representación gráfica e interpretación de la información obtenida en las encuestas al personal de la empresa.

### **Técnicas**

Para la recopilación de la información se utilizó las siguientes técnicas como son:

#### **✓ Observación Directa**

En el presente estudio la observación directa será fundamental porque a través de esta técnica se conoció como se encuentra estructurado la empresa ASOSERALL, lo que me permitió visualizar las actividades que ésta desarrolla, las funciones asignadas a cada empleado, su ubicación, número de trabajadores.

#### **✓ Entrevista**

Su aplicación se la realizó directamente al Señor Gerente de la empresa "ASOSERALL" de la ciudad de Nueva Loja, cuyo nombre es Señor Felix Antonio Vélez Alverca, de la cual se obtuvo información y de esta manera poder conocer el por qué la empresa no cuenta con un modelo de gestión administrativa para el cumplimiento de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos.

### ✓ **Encuesta**

La encuesta es una herramienta primordial para la recopilación de la información, misma que permitió formular preguntas dirigidas a sus trabajadores con la finalidad de que aporten sus ideas que ayuden a descubrir el porqué de sus problemas y como poder solucionarlos para de esta manera lograr sus objetivos y metas

**Muestra.** Permitted obtener una representación significativa de la población de investigación.

**Población y muestra.** Referente al proceso investigativo se debe indicar que según información otorgada por Gerencia la empresa está compuesta por 30 trabajadores y 10 empleados por tal motivo se realizó a todos los colaboradores de la empresa "ASOSERALL"

## f. Resultados

Gráfico N° 2. Fotografía de la empresa



Fuente: Empresa ASOSERALL

## Diagnóstico Situacional

### Antecedentes

ASOSERALL se conformó en octubre de 2015 con 28 socios fundadores y tres socios comerciales con el apoyo del proyecto Fortalecimiento de las Soluciones Duraderas de las Personas con Necesidades de Protección Internacional, ejecutado por OXFAM Italia y que contó con el financiamiento del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados ACNUR . Actualmente recuperan materiales reciclables de las calles de Nueva Loja de manera individual, y los martes y miércoles de

manera asociativa en el sistema de recolección diferenciada del GADMLA. Luego de retirar el material reciclable de las calles, hacen una separación y limpieza primaria del material, para luego comercializarlo a través de la asociación Puerto Rico.

El Ministerio del Ambiente (MAE) reconoció la labor de los recicladores de base de Lago Agrio, con apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM) de esta ciudad. Esto en el marco de la iniciativa “Ecuador Recicla”, que reivindica el trabajo coordinado entre recicladores y comunidad en lo que se refiere al manejo de desechos y reciclaje.

El MAE informó que la iniciativa “Ecuador Recicla” constituye una herramienta para desarrollar y fortalecer la gestión de desechos sólidos de los GADM del país, a través de un enfoque inclusivo que permita mejorar la calidad vida de las personas que se dedican a actividades de reciclaje.

Esta vez se reconoció la labor de 44 personas que conforman las asociaciones de recicladores Puerto Rico y Asoserall, las que han logrado desarrollarse desde el 2008.

Durante el evento, Laura Salgado, gerente del Programa Nacional de Gestión Integral de Desechos Sólidos (PNGIDS), manifestó que el Ministerio del Ambiente está trabajando en políticas ambientales y

proyectos que generen beneficios hacia la ciudadanía, la industria del reciclaje y a todos los involucrados en la cadena de gestión de desechos sólidos. Salgado invitó a los recicladores de base a formalizar su trabajo estructurando asociaciones. “Los beneficios como grupo serán mayores que siendo individuales”, dijo.

Mensualmente, el GADM de Lago Agrio genera aproximadamente 2.130 toneladas de residuos sólidos urbanos, de los cuales el 25% tienen potencial de ser reciclables. Actualmente las asociaciones mencionadas recuperan cerca de 29,5 toneladas mensuales.

La asociación Puerto Rico recupera y comercializa 19 toneladas mensuales, entre: cartón (32%), vidrio (32%), chatarra (10,9%) y botellas PET (10,4%).

Mientras que la asociación ASOSERALL recupera 10,5 toneladas mensuales. Los principales materiales son: cartón (44,5%), botellas PET (10,89%), plástico suave (11%) y papel blanco (9%).

Como parte del proceso de clasificación en la recolección a pie de vereda o en la planta de gestión, el material recuperado es colocado en fundas de color celeste y trasladado a galpones equipados con la maquinaria (aglutinadora de plástico suave, lavadora, picadora de plástico duro, prensa hidráulica y báscula) que el GADM de Lago Agrio entregó en

comodato, permitiendo facilitar la labor de los recicladores y posterior comercialización del material clasificado.

Esta es la tercera ocasión en la que el MAE reconoce la gestión organizativa y de compromiso con el cuidado ambiental de los GADM que emplean la iniciativa “Ecuador Recicla”, con enfoque inclusivo. El primer reconocimiento fue para la Asociación “Manos que Limpian” en Chimborazo y la segunda valoró el trabajo con los recicladores asociados de la entidad “Asereyurak” en Cañar. MAE / DVL / El Ciudadano.

LAGO AGRIO, ECUADOR - A medida que el cielo se aclara de rosa a azul en esta ciudad petrolera en la frontera con Colombia, los vendedores del mercado campesino local instalaron canastas de pan de wawa, platos de queso fresco y montones de mangos y plátanos.

Los recolectores de basura están muy cerca, pedaleando carros de metal chillones a través de las calles empedradas. Están entre los más pobres y vulnerables de Ecuador: refugiados de Colombia, víctimas de violencia doméstica, analfabetos, enfermos mentales.

Una nueva cooperativa, la Asociación de Servicios de Reciclaje Amazonia Limpia de Nueva Loja (ASOSERALL) ofrece un equipo de seguridad, un uniforme (chalecos de color caqui y jeans azules rayados con cinta reflectante), y un lugar donde los recicladores pueden de manera segura y

eficiente Clasificar los materiales. Los 33 miembros de la piscina lo que recogen para ordenar los precios más altos, y se unen en un propósito más allá de la supervivencia del día a día.

## Datos de la empresa

Razón Social

Empresa ASOSERALL

## Macrolocalización

Asoserall se encuentra ubicada en la Parroquia Nueva Loja, cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos.

**Gráfico N° 3. Macrolocalización**



• El cantón LAGO AGRIO cuenta con 7 parroquias.

• Representa el 17.4% del territorio de la provincia de SUCUMBÍOS (aproximadamente 3.2 mil km<sup>2</sup>).

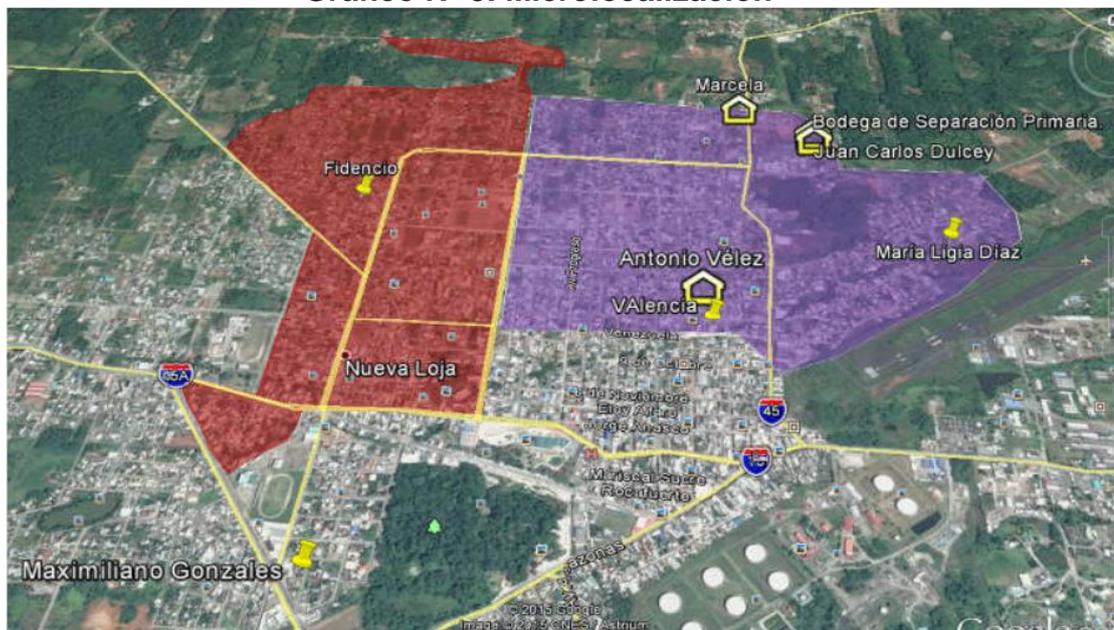
Población:	91.7 mil hab. ( 52.0% respecto a la provincia de SUCUMBÍOS).
Urbana:	52.9%
Rural:	47.1%
Mujeres:	48.8%
Hombres:	51.2%
PEA:	54.0% ( 52.6% de la PEA de la provincia de SUCUMBÍOS)

**FUENTE:** (SNI, 2014)  
**Elaboración:** La Autora

## Microlocalización

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, en la Av. Colombia y Policía.

**Gráfico N° 3. Microlocalización**



**FUENTE:** (SNI, 2014)  
**Elaboración:** La Autora

## Objetivos

Los objetivos que se ha planteado la empresa "ASOSERALL, son los siguientes:

- Ofrecer el servicio de reciclable de puerta a puerta
- Seleccionar el material reciclable para su venta
- Clasificar el material reciclable para su mejor ubicación
- Brindar una amplia gama de materiales reciclables

- Realizar adecuadamente su reciclaje a fin de no realizar daños ambientales al entorno

### **Representante Legal**

La representación legal de la empresa está a cargo del Señor Félix Vélez

### **Filosofía Empresarial**

La misión que se ha planteado la empresa "ASOSERALL" de la ciudad de Nueva Loja, es:

#### **MISIÓN**

**Ofrecer materiales reciclables para sus diferentes usos, brindando un precio accesible y dando un excelente servicio de puerta a puerta.**

La visión que se ha planteado la empresa es:

#### **VISIÓN**

**Ser líder en la compra y venta de material reciclable en el mercado local y de ser posible en el nacional con perspectivas internacionales para los años futuros.**

## **Filosofía y valores de la empresa.**

### **Ser éticos**

Conducir nuestros negocios con equidad e integridad, asumiendo el compromiso de cumplir con los requisitos tanto legales como comerciales pactados con nuestros clientes.

Buscar permanentemente la excelencia en el manejo de las relaciones interpersonales, tanto de nuestro personal interno como con nuestros clientes y colaboradores.

Proveer liderazgo y aplicar nuestros valores en la interacción con la comunidad.

### **Valores.**

- Respeto
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Solidaridad

## **POLITICAS.**

- El personal debe de dejar en perfectas condiciones su área de trabajo.
- Todos los procesos productivos son confidenciales.
- Los empleados tienen 8 horas de jornada laboral con entrada a las 8:00 am a 17:00 con una hora de comida a las 12:00 hrs.
- El empleado debe de mantener siempre limpio su lugar de trabajo, de no ser así se le aplicara una sanción.
- Queda prohibido extraer materiales de la empresa sin autorización del gerente.
- Todos los productos son de carácter confidencial y se exige discreción en su elaboración.

## **Servicio que ofrece la Empresa ASOSERALL**

Actualmente ASOSERALL se dedican Venta al mayor y menor de materiales para el reciclado, incluido la recolección, clasificación, separación y el desguace de productor usados, como: automóviles, ordenadores, aparatos de televisión y otros tipos de equipos, para luego obtener partes y piezas, además recuperan materiales reciclables de manera individual, y asociativa en el sistema de recolección diferenciada del GADMLA., para luego comercializar el producto reciclado.

## **Estructura organizacional actual**

Se conforma de la siguiente manera:

Nivel Legislativo está integrada por la Junta General de Socios

Nivel Ejecutivo lo representa la Gerencia

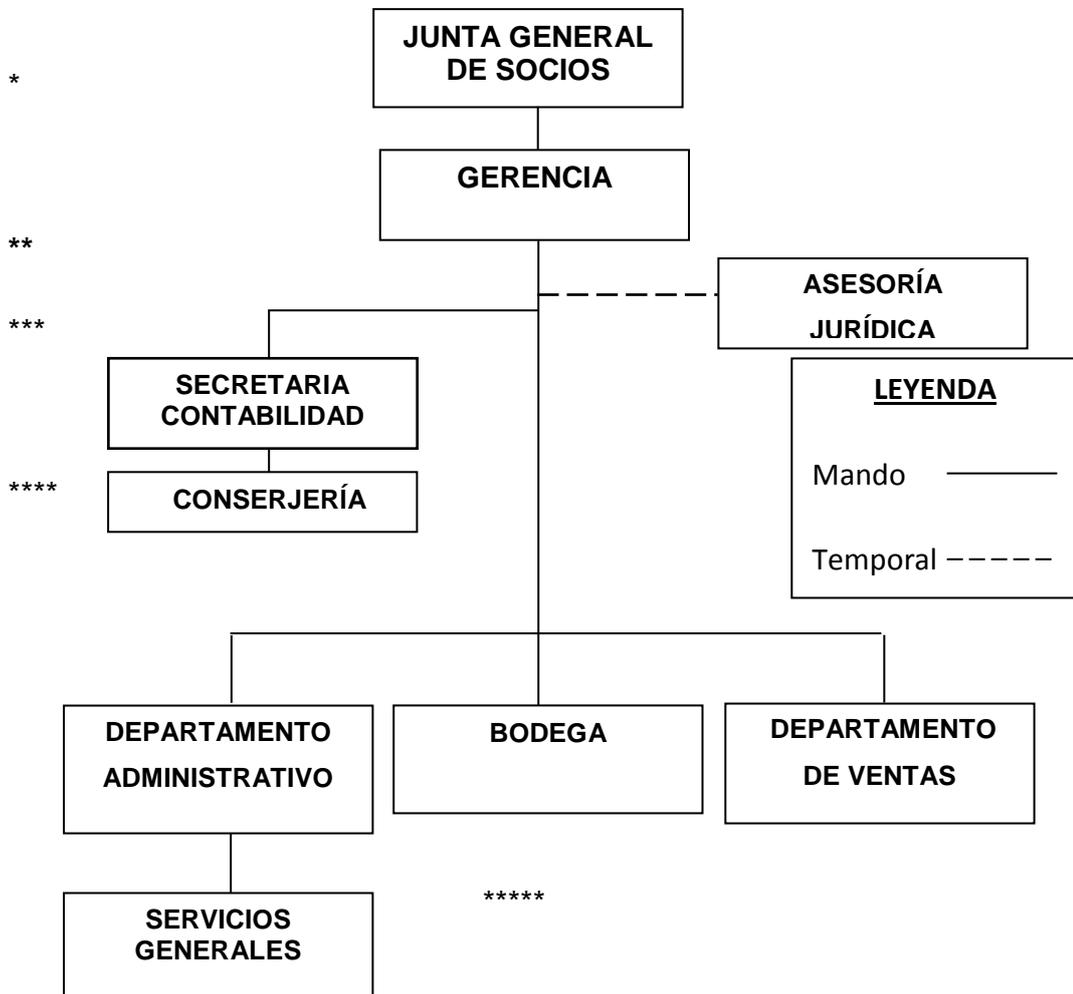
Nivel Asesor lo compone la Asesoría Jurídica Ad. Hoc.

Nivel Auxiliar o de apoyo está compuesto por la Secretaria – Contadora

Nivel Operativo está compuesto por la Jefatura Administrativa, Bodega y

Servicio General.

**Gráfico N° 4. Organigrama Estructural actual de la empresa  
"ASOSERALL"**



\* Nivel Legislativo

\*\* Nivel Ejecutivo

\*\*\* Nivel Asesor

\*\*\*\* Nivel Auxiliar

\*\*\*\*\* Nivel Operativo

**FUENTE:** Entrevista al Gerente de la empresa "Asoserall"

**Elaboración:** La Autora

## **Diagnóstico de la situación actual**

Para efectuar el diagnóstico de la situación actual de la empresa “ASOSERALL”, se enfocara desde el punto de vista interno

## **Análisis de la situación interna**

Para elaborar el análisis de la situación actual interna, se basó en la información y datos proporcionados en la entrevista realizada al Señor Gerente de la empresa y la encuesta aplicada al personal que labora en la mencionada empresa, habiendo obtenido los siguientes resultados:

## **Planeación**

### **1.- ¿A qué se dedica la empresa “ASOSERALL” de la ciudad de Nueva Loja?**

El Señor Gerente manifiesta que la empresa se dedica exclusivamente al reciclaje de todo tipo de materiales, actividad que la viene ejecutando desde el año 2008 hasta la actualidad, habiéndose posicionado en el mercado como una empresa única en este tipo de trabajo.

### **2.- ¿Existe un Departamento en la planificación de la empresa?**

El entrevistado manifiesta que en la empresa “ASOSERALL” no existe un departamento que se dedique a este tipo de actividad, motivo por el cual

la empresa "ASOSERALL" está considerando el poner este departamento.

**3.- ¿Usted podría mencionar la Visión, misión, objetivos y políticas de la empresa?**

En lo que respecta a esta interrogante el Gerente manifiesta lo siguiente:

Misión: Ofrecer materiales reciclables para sus diferentes usos, brindando un precio accesible y dando un excelente servicio de puerta a puerta.

Visión.- Ser líder en la compra y venta de material reciclable en el mercado local y de ser posible en el nacional con perspectivas internacionales para los años futuros

Filosofía.- Conducir nuestros negocios con equidad e integridad, asumiendo el compromiso de cumplir con los requisitos tanto legales como comerciales pactados con nuestros clientes.

Buscar permanentemente la excelencia en el manejo de las relaciones interpersonales, tanto de nuestro personal interno como con nuestros clientes y colaboradores.

Proveer liderazgo y aplicar nuestros valores en la interacción con la comunidad.

Valores: Respeto, Puntualidad, Responsabilidad, Honestidad, Trabajo en equipo, Solidaridad

Políticas:

- El personal debe de dejar en perfectas condiciones su área de trabajo.

- Todos los procesos productivos son confidenciales.
- Los empleados tienen 8 horas de jornada laboral con entrada a las 8:00 am a 17:00 con una hora de comida a las 12:00 hrs.
- El empleado debe de mantener siempre limpio su lugar de trabajo, de no ser así se le aplicara una sanción.
- Queda prohibido extraer materiales de la empresa sin autorización del gerente.
- Todos los productos son de carácter confidencial y se exige discreción en su elaboración.

**4.- ¿Se encuentra de forma visible en algún lugar de su trabajo la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa?**

Al respecto el Gerente supo manifestar que no se encuentran en ningún lugar visible lo que respecta a la filosofía empresarial

**5.- ¿Cuáles son los procesos que efectúa la empresa para la recolección, compra y venta de materiales reciclables?**

En esta interrogante la empresa manifiesta que:

Se realiza un estudio de la existencia de este tipo de materiales reciclables

Se realiza la recolección o compra de los diferentes tipos de materiales reciclables

Posterior a esto se realiza el acopio en la bodega de la empresa

Luego se realiza la clasificación de los materiales

Luego se eleva un inventario o registro de materiales

Se realiza una publicación de la existencia de los materiales y

Se procede a la venta.

## **6.- El personal**

El señor Gerente en su entrevista supo indicar que el personal no interviene en la toma de decisiones, en vista de que esto le corresponde a la Gerencia.

## **Organización**

### **7.- ¿Con cuantos integrantes cuenta en la actualidad la empresa “ASOSERALL” de la ciudad de Nueva Loja?.**

El Gerente manifiesta que en la actualidad cuenta la empresa con 31 trabajadores y 10 empleados incluido el Gerente.

### **8.- ¿Cuáles son las áreas con las que cuenta la empresa?**

El entrevistado indica que la empresa cuenta con las siguientes áreas:

- Área de Gerencia
- Área Administrativa
- Área compra y venta
- Área de Bodega
- Área de carga y descarga

**9.- ¿Tiene la empresa un organigrama estructural definido?**

En esta interrogante el Gerente manifiesta que la empresa si cuenta con un organigrama que fue elaborado por él, claro está que este no fue elaborado en una forma técnica.

**10.- ¿La empresa “ASOSERALL” en la actualidad ha realizado un manual de funciones?**

Al respecto el Señor Gerente manifestó que en la actualidad no cuentan con un manual de funciones, ya que no hay quien lo elabore.

**11.- ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección del personal?**

Este proceso se lo realiza por recomendaciones y de amistades

**Dirección****12.- ¿Usted como Gerente ¿en que se basa para la toma de decisiones?**

En esta interrogante el Gerente manifiesta que para la toma de decisiones se basa en la experiencia y conocimientos que tiene en lo concerniente al reciclaje de todo tipo de materiales y en la asesoría del personal

**13.- ¿La empresa capacita al personal?**

El Gerente manifiesta que la empresa si capacita al personal, esto se lo realiza de forma permanente, utilizando técnicos capacitados en lo concerniente al reciclaje

**14. ¿Qué estrategias utilizan para maximizar las utilidades?**

Para maximizar las utilidades se aplica estrategias en la fijación de precios, servicio, y en el mismo producto.

**15.- ¿Describa las fortalezas y debilidades que actualmente tiene la empresa “ASOSERALL” en su desempeño administrativo?.**

En esta interrogante el Gerente manifiesta lo siguiente:

**Fortalezas**

- Es una empresa reconocida a nivel provincial
- Cuenta con personal debidamente capacitado
- Mantiene una excelente relación con sus proveedores y clientes
- Cuenta con apoyo Gubernamental Local, como lo es el GADMLA
- Cuenta con asesoría técnica de algunas organizaciones internacionales

**Debilidades**

- Tener un mercado muy competitivo
- Cuenta con publicidad reducida
- Cuenta con espacios físicos muy reducidos

**16.- ¿Usted Utiliza la comunicación directa con sus subalternos?**

El Gerente considera que generalmente la comunicación se desarrolla en forma directa con cada uno de los integrantes de la empresa

**17.- ¿Qué valores se aplica en la empresa para un buen desempeño administrativo?**

El entrevistado manifiesta que los valores que aplica la empresa para el buen desempeño administrativo, es especialmente el relacionado con el compromiso leal para su propietario y por ende para la empresa, así como su responsabilidad y compañerismo

**18.- ¿Existen conflictos laborales en la empresa?**

El Gerente manifestó que como en toda empresa existen conflictos, mencionando que en la empresa si existen pero son muy pequeños.

**Control****19.- ¿Existe algún tipo de evaluación para el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa?**

El Gerente manifestó que no existe ningún tipo de herramienta que le permita medir el desempeño laboral en la empresa, manifestó que se lo hace de forma rudimentaria

**20.- ¿Se realiza en la empresa el control administrativo?**

Al respecto respondió el entrevistado que Si se realiza control administrativo pero se lo realiza de forma empírica.

**Análisis personal de la entrevista realizada el Señor Félix Antonio Vélez Alverca, Gerente de la empresa**

La empresa "ASOSERALL" objeto de estudio, es una empresa dedicada al reciclaje de todo tipo de materiales, ubicada en la ciudad de Nueva Loja, provincia de Sucumbíos.

Esta empresa nació en el año 2015 y se encuentra vigente hasta la presente fecha, como único objetivo planteado por la mencionada empresa es de generar concienciación personal en lo que tiene que ver con el reciclaje en la ciudad de Nueva Loja.

En la empresa objeto de estudio existen 30 trabajadores y 10 empleados, mismos que coadyuvaron para el desarrollo del presente trabajo de investigación dándome la información necesaria

Debo señalar que en la empresa no existe un Modelo de gestión administrativa para poder generar utilidades en tiempos y espacios motivos suficientes para que en calidad de egresada de la Carrera de Administración de empresas de la Universidad Nacional de Loja sugerir

que se tome en consideración este proyecto y de ser posible se lo ponga en marcha.

Con respecto a la toma de decisiones, estas las realiza únicamente el Señor Gerente.

En lo relacionado a la capacitación del personal, esta se la realiza de forma periódica utilizando técnicos relacionados con la materia.

Las estrategias utilizadas son únicamente dirigidas a la fijación de precios y al servicio.

**Encuesta al personal que labora en la empresa ASOSERALL” de la ciudad de Nueva Loja, provincia de Sucumbíos**

**PLANEACIÓN**

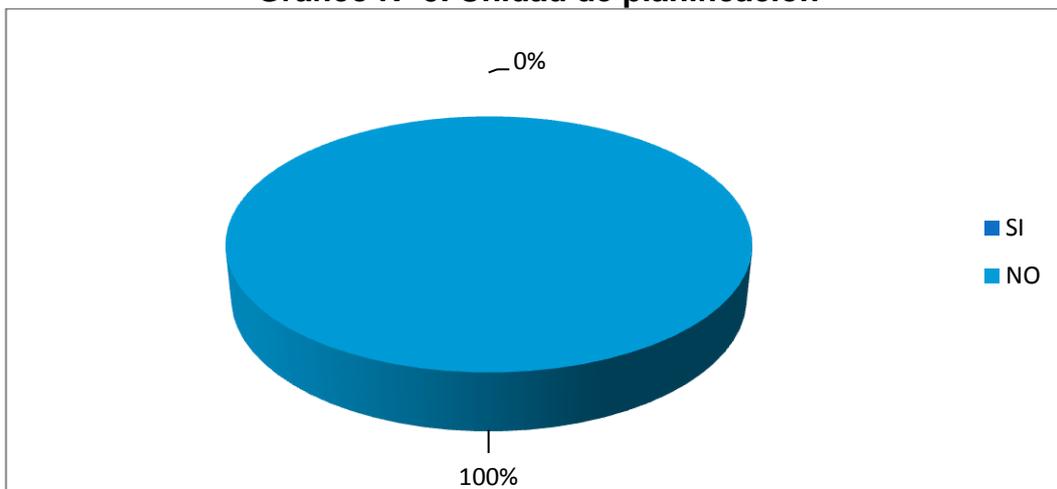
1. ¿Conoce si la empresa ASOSERALL cuenta con la unidad de planificación?.

**Cuadro N° 2**  
**Unidad de planificación**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	40	100%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa “ASOSERALL”  
Elaborado: La Autora

**Gráfico N° 5. Unidad de planificación**



Fuente: Cuadro 2  
Elaborado: La Autora

**Análisis e interpretación:**

El 100% del personal de la empresa supo manifestar que no conoce de la existencia de un departamento dedicado a la planificación en la empresa.

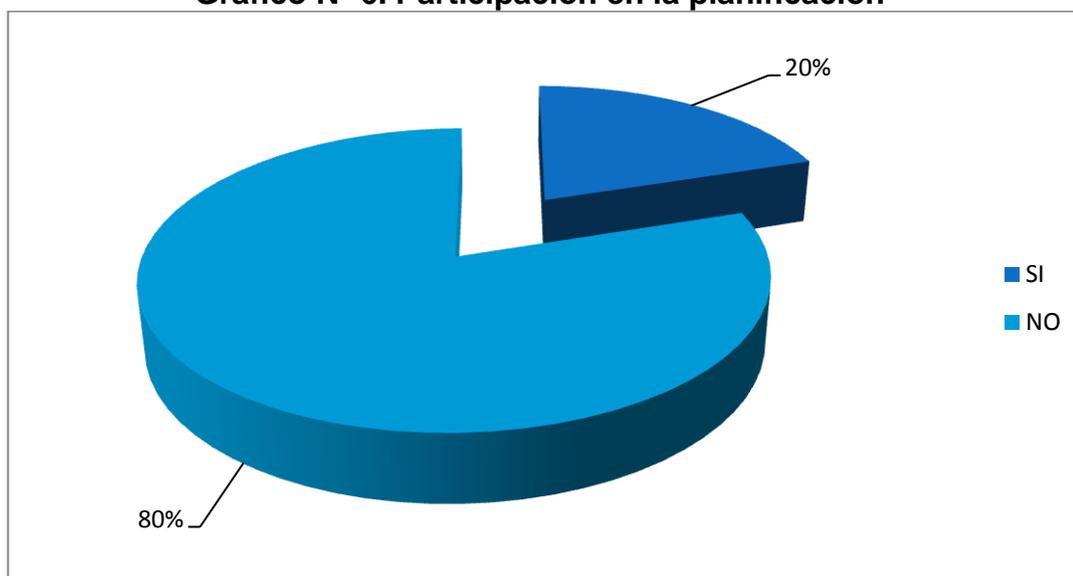
2. ¿Tiene usted alguna participación en la planificación de la empresa?

**Cuadro N° 3**  
**Participación en la planificación**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	20%
NO	32	80%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"  
Elaborado: La Autora

**Gráfico N° 6. Participación en la planificación**



Fuente: Cuadro 3  
Elaborado: La Autora

**Análisis e interpretación:**

El 80% del personal de la empresa supo manifestar que no tiene participación en la planificación de la empresa, mientras que el 20 % manifestó que si participa en la planificación.

### 3.- ¿Las actividades planificadas se les hace conocer al personal?

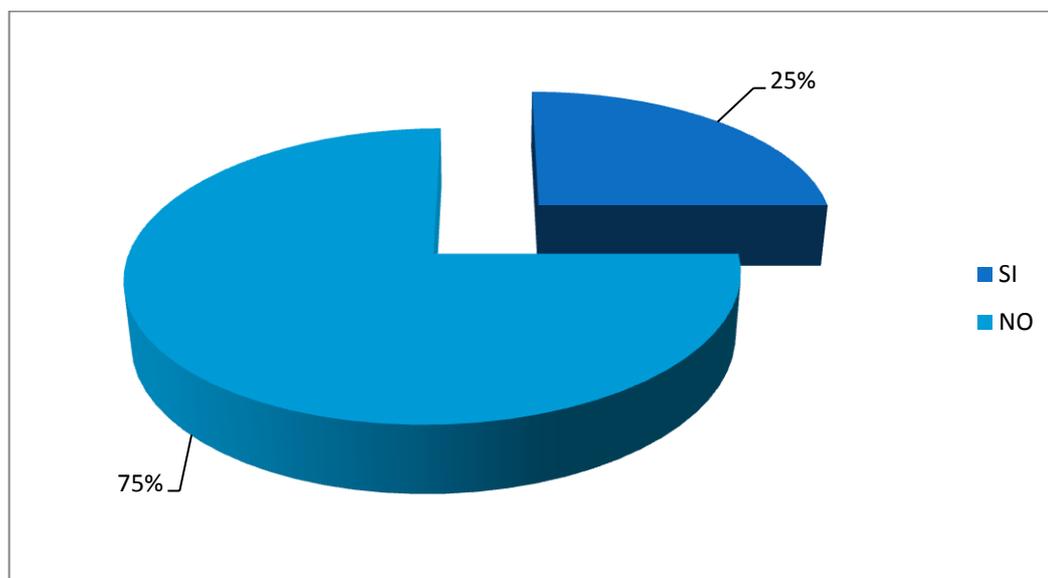
**Cuadro N° 4**  
**Conocimiento de la planificación**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	25 %
NO	30	75%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"

Elaborado: La Autora

**Gráfico N° 7. Conocimiento de la planificación**



Fuente: Cuadro 4

Elaborado: La Autora

#### **Análisis e interpretación:**

Dentro de la dimensión Reconocimiento, cabe enfatizar que el 75% del personal mencionan que si conocen de las actividades planificadas; mientras que un 25% señalan que no tienen conocimiento de las actividades que planifica la empresa.

#### 4.- ¿Conoce la misión de la empresa?

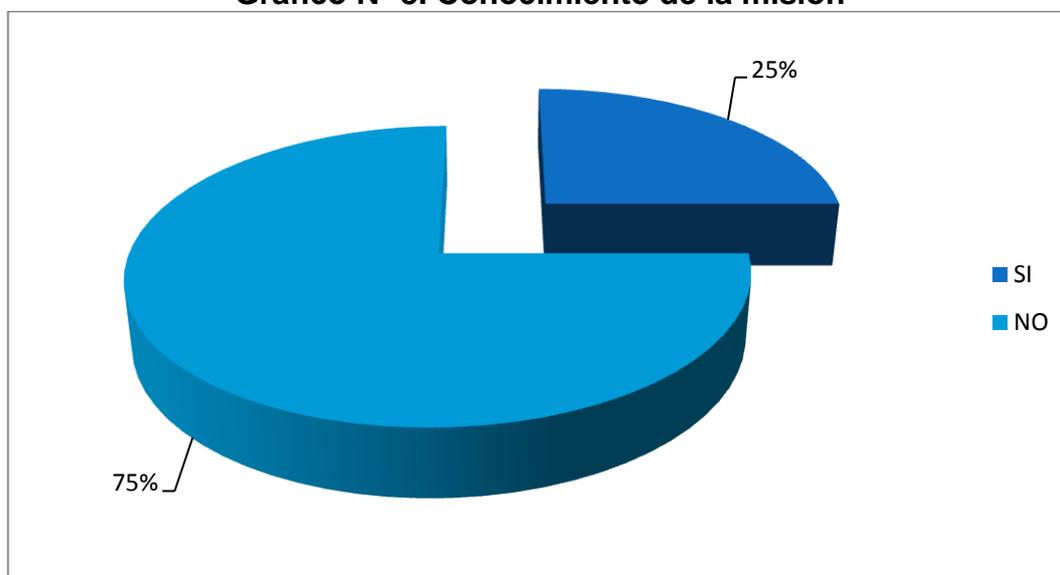
**Cuadro N° 5**  
**Conocimiento de la misión**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	25%
NO	30	75%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"

Elaborado: La Autora

**Gráfico N° 8. Conocimiento de la misión**



Fuente: Cuadro 5

Elaborado: La Autora

#### **Análisis e interpretación:**

En el gráfico expuesto el 75% del personal encuestado, que no conocen la misión de la empresa Asoserall; no obstante, un 25% se expresa conocer la filosofía de la empresa.

## 5.- ¿Conoce Usted la Visión de la empresa?

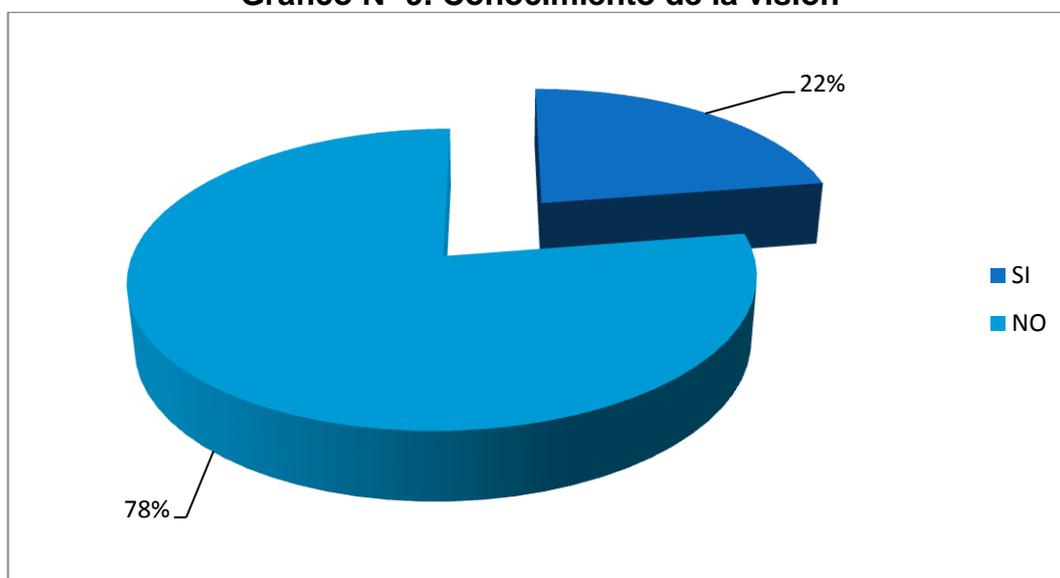
**Cuadro Nº 6**  
**Conocimiento de la visión**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	22,5%
NO	31	77,5%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"

Elaborado: La Autora

**Gráfico Nº 9. Conocimiento de la visión**



Fuente: Cuadro 6

Elaborado: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

En lo que respecta a esta pregunta realizada al personal encuestado, el 78% no conoce la visión de la empresa, mientras que el 22% del personal respondió que conoce.

## 6.- ¿Conoce los objetivos que busca la empresa?

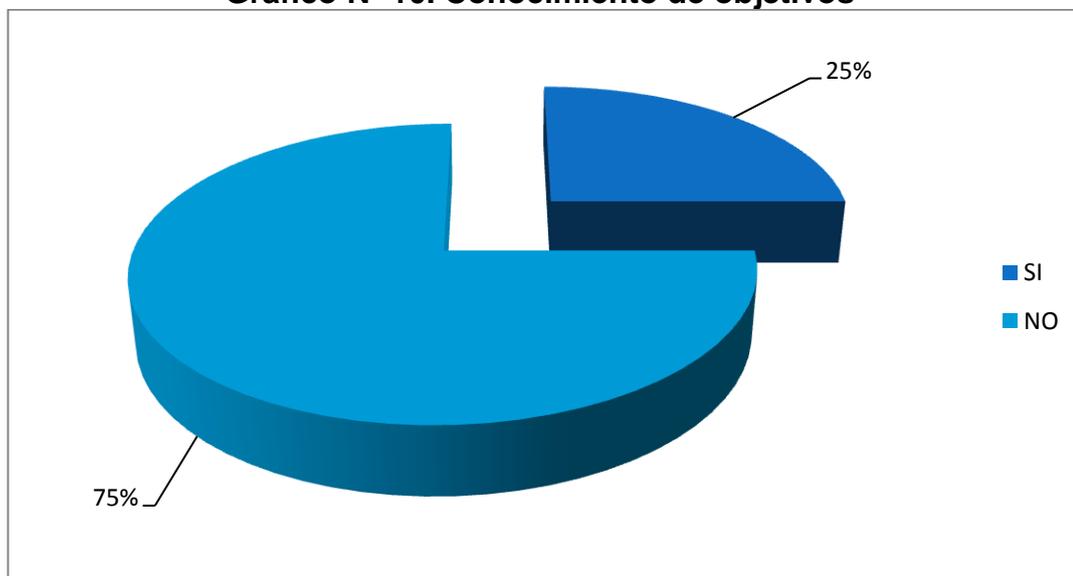
**Cuadro N° 7**  
**Conocimiento de objetivos**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	25%
NO	30	75%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"

Elaborado: La Autora

**Gráfico N° 10. Conocimiento de objetivos**



Fuente: Cuadro 7

Elaborado: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

En lo que respecta a esta pregunta realizada al personal encuestado, el 75% respondió que no conoce de los objetivos que busca la empresa, el 25% conocen, tomando en cuenta que son los miembros de la junta General de socios.

## 7.- ¿Qué tiempo lleva laborando en la empresa?

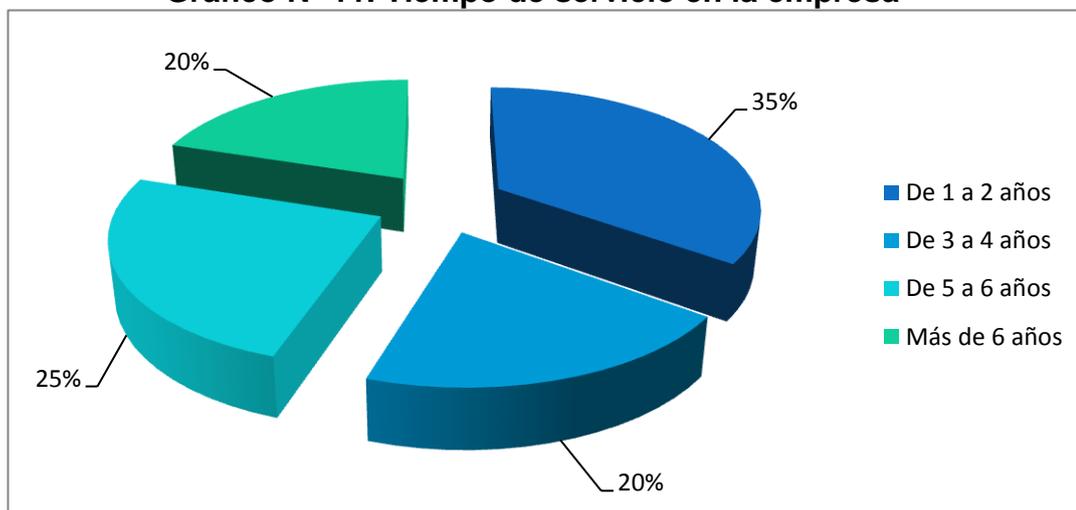
**Cuadro N° 8**  
**Tiempo de servicio en la empresa**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 2 años	14	35%
De 3 a 4 años	8	20%
De 5 a 6 años	10	25%
Más de 6 años	8	20%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"

Elaborado: La Autora

**Gráfico N° 11. Tiempo de servicio en la empresa**



Fuente: Cuadro 8

Elaborado: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

En la interpretación de los resultados realizados en la encuesta al personal, el 35% lleva laborando en la empresa de 1 a 2 años, el 25% de 5 a 6 años, el 20% de 3 a 4 años, con el mismo porcentaje que es de 20% de más de 6 años. Por lo que se demuestra que la estabilidad laboral del personal es inherente, debido a su experiencia y conocimientos en el desempeño de la actividad.

## 8.- ¿Qué funciones desempeña en la empresa?

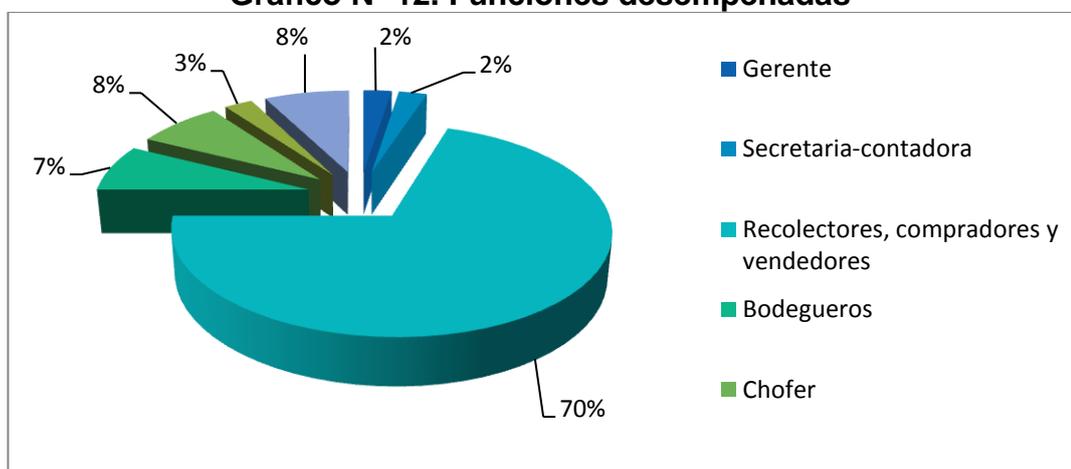
**Cuadro N° 9**  
**Funciones desempeñadas**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	1	3%
Secretaria-contadora	1	3%
Recolectores, compradores y vendedores	28	70%
Bodegueros	3	8%
Chofer	3	8%
Supervisor	1	3%
Servicios generales	3	8%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"

Elaborado: La Autora

**Gráfico N° 12. Funciones desempeñadas**



Fuente: Cuadro 9

Elaborado: La Autora

### Análisis e interpretación:

Podemos observar que un gran porcentaje del personal que corresponde al 70%, quienes son Recolectores, compradores y vendedores, con el 8% tenemos a los bodegueros, chofer y servicios general, mientras que el 3% está el gerente general, secretaria-contadora, supervisor. Cabe mencionar que cada uno de los trabajadores y empleados cumplen sus funciones encomendadas por el gerente general.

9.- ¿Existe un Manual de funciones que determine las tareas y obligaciones que debe cumplir?

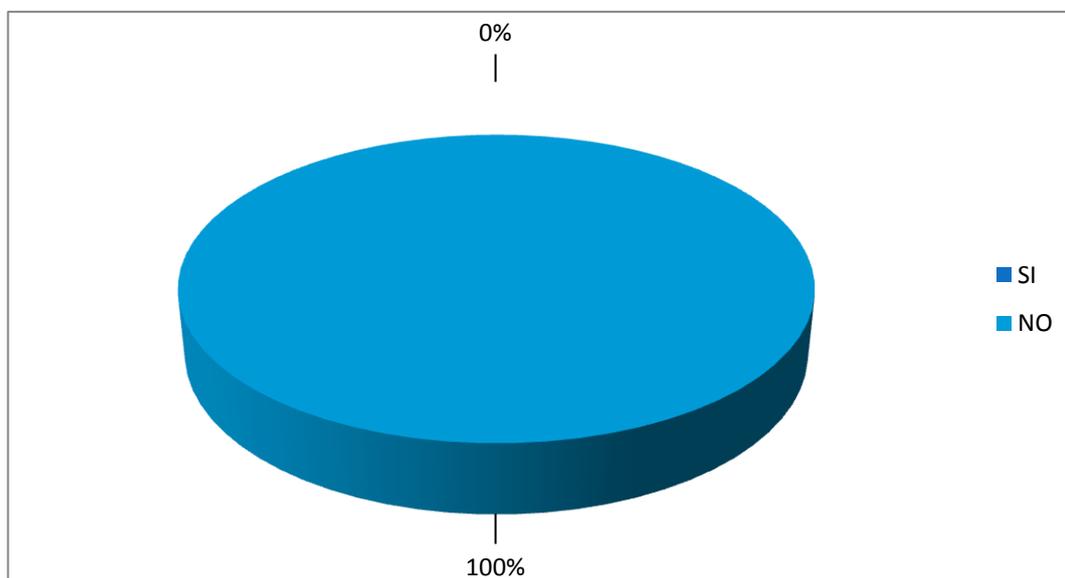
**Cuadro N° 10**  
**Existencia de manual de funciones**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	40	100%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"

Elaborado: La Autora

**Gráfico N° 13. Existencia de manual de funciones**



Fuente: Cuadro 10

Elaborado: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

Según encuestas realizadas al personal, podemos observar que el 100% del personal opinan que no existe un manual de funciones en la empresa que le permita conocer sus tareas a cumplir.

**10.- ¿Conoce con exactitud usted el tiempo en el cual debe realizar las actividades de la empresa?**

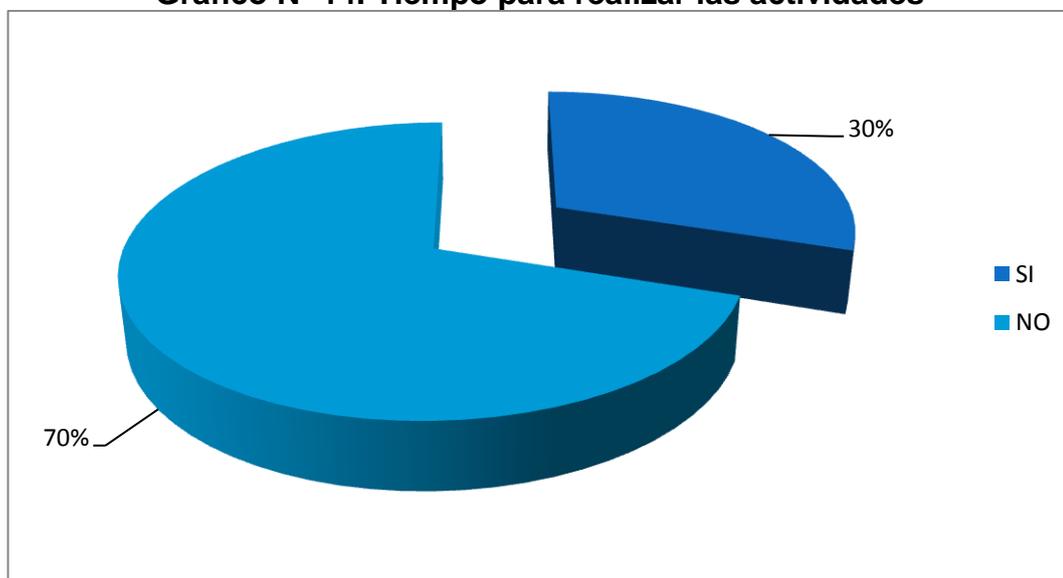
**Cuadro N° 11**  
**Tiempo para realizar las actividades**

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

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"

Elaborado: La Autora

**Gráfico N° 14. Tiempo para realizar las actividades**



Fuente: Cuadro 11

Elaborado: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

El 70% del recurso humano no conoce con exactitud el tiempo en el cual debe realizar sus actividades, ya que no existe un modelo de gestión que permita indicar los tiempos para efectuar las actividades, mientras que el 30% si conoce.

### 11.- ¿Conoce los procesos que debe ejecutar en sus labores diarias?

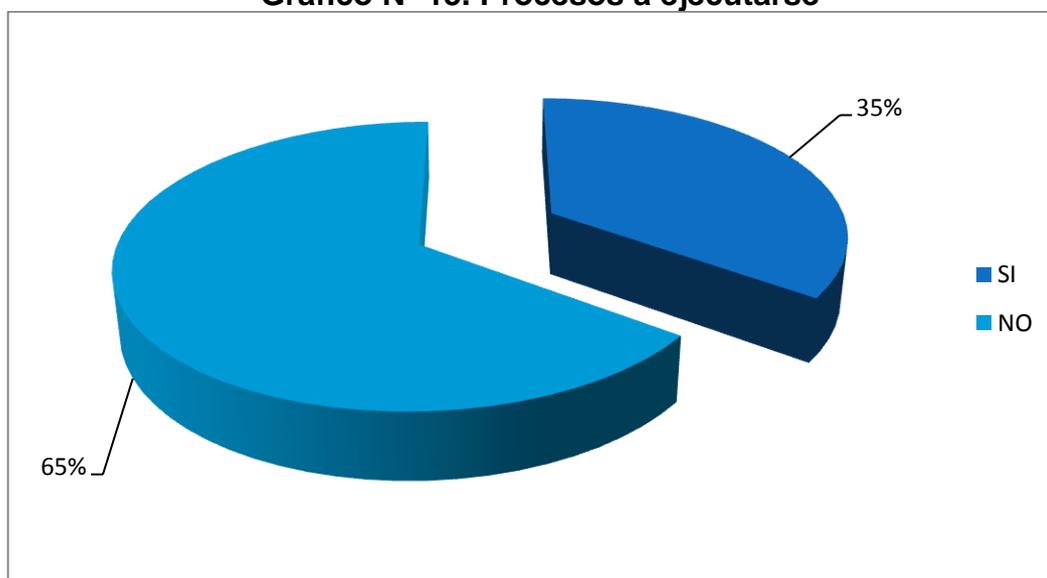
**Cuadro N° 12**  
**Procesos a ejecutarse**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	35%
NO	26	65%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"

Elaborado: La Autora

**Gráfico N° 15. Procesos a ejecutarse**



Fuente: Cuadro 12

Elaborado: La Autora

#### **Análisis e interpretación:**

A través de las encuestas aplicadas al personal, observamos que el 65% señalan que conoce los procesos que debe ejecutar en sus labores diarias, el 35% manifiesta que si lo conoce, pero que no existe un instructivo administrativo como guía para poner en práctica y que sobre tenga conocimiento todo el personal.

## DIRECCIÓN

### 12.- ¿El Gerente de la empresa es un líder?

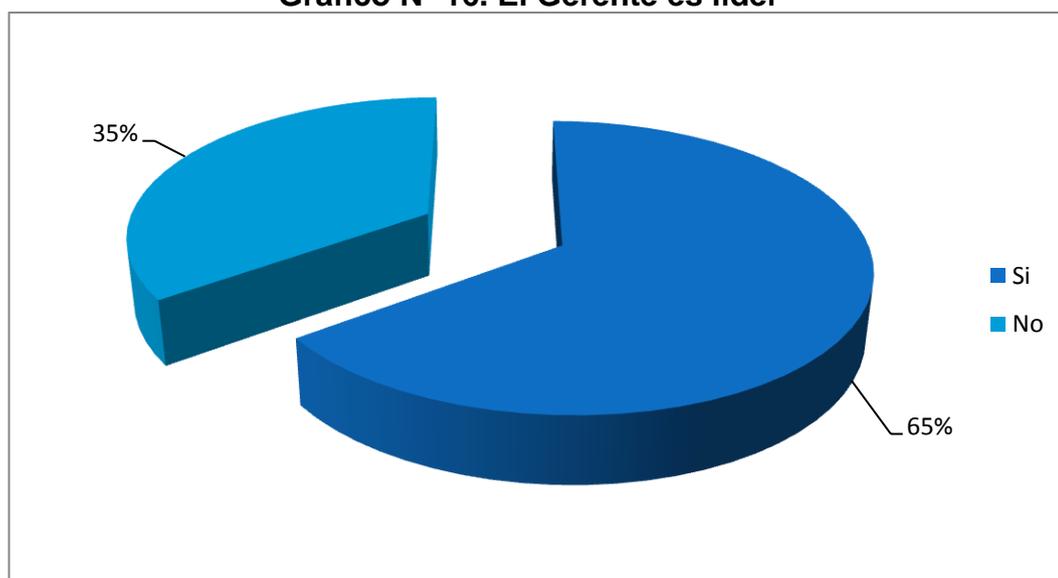
**Cuadro N° 13**  
**El Gerente es líder**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	26	65%
No	14	35%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"

Elaborado: La Autora

**Gráfico N° 16. El Gerente es líder**



Fuente: Cuadro 13

Elaborado: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

El 65% del total del personal encuestado manifestó que el gerente es un líder dentro la empresa, por su experiencia y conocimiento, mientras que el 35% mencionó que le falta

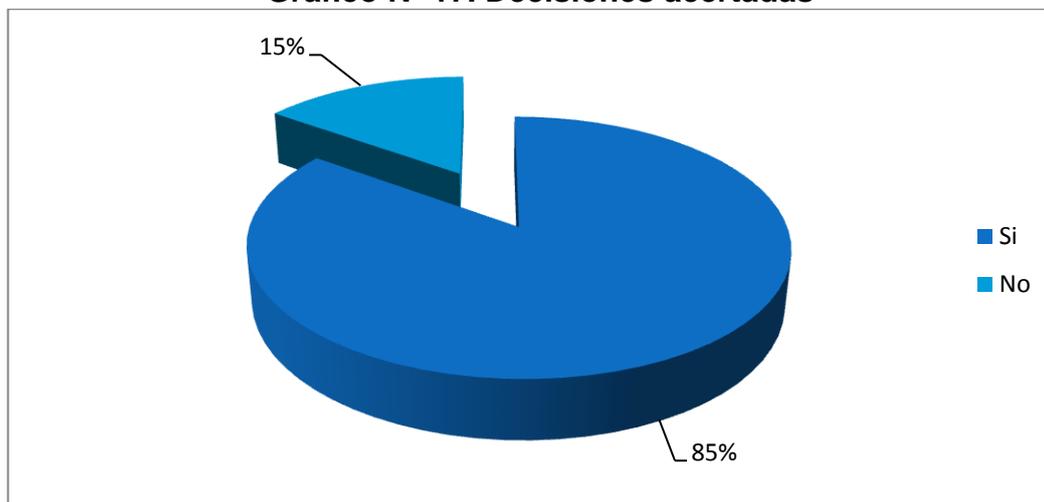
**13.- ¿Son acertadas las decisiones tomadas por el Señor Gerente de la empresa?**

**Cuadro Nº 14**  
**Decisiones acertadas**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	34	85%
No	6	15%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"  
Elaborado: La Autora

**Gráfico Nº 17. Decisiones acertadas**



Fuente: Cuadro 14  
Elaborado: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

A través de las encuestas aplicadas al personal, observamos que el 85% señalan las decisiones adoptadas por el gerente de la empresa son acertadas, mientras que el 15% indicaron que en algunas veces no son las indicadas.

#### 14.- ¿La atención que brinda la empresa a los clientes es?

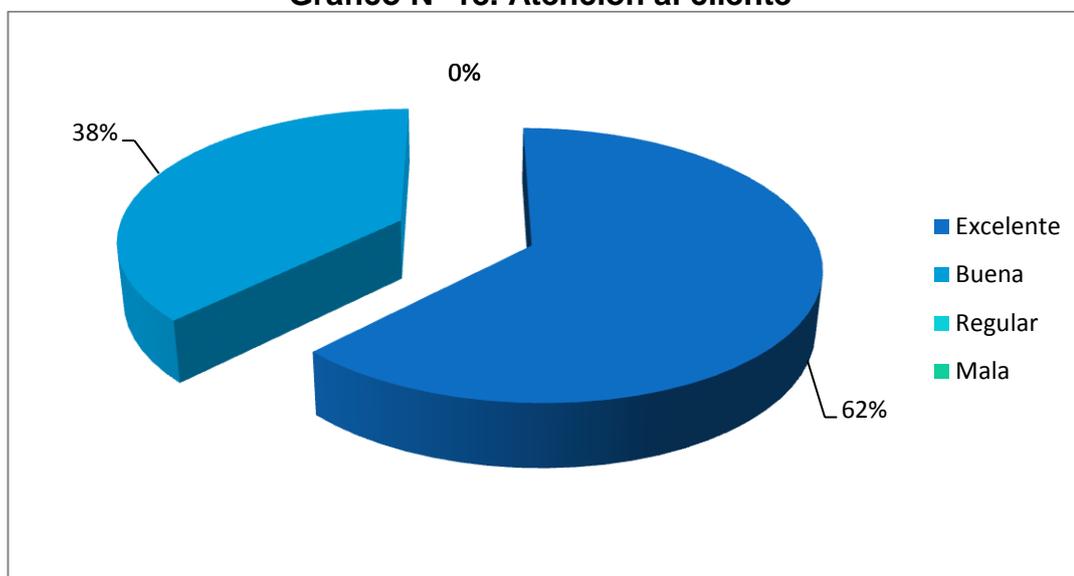
**Cuadro N° 15**  
**Atención al cliente**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	25	62,5
Buena	15	37,5
Regular	0	0
Mala	0	0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"

Elaborado: La Autora

**Gráfico N° 18. Atención al cliente**



Fuente: Cuadro 15

Elaborado: La Autora

#### **Análisis e interpretación:**

El 62% del personal manifiesta que la atención que brinda la empresa al cliente es excelente, en cambio el 38% indica que es bueno, pero que es esencial ir mejorando a fin de brindar una atención de calidad y de esa manera ser competitivos.

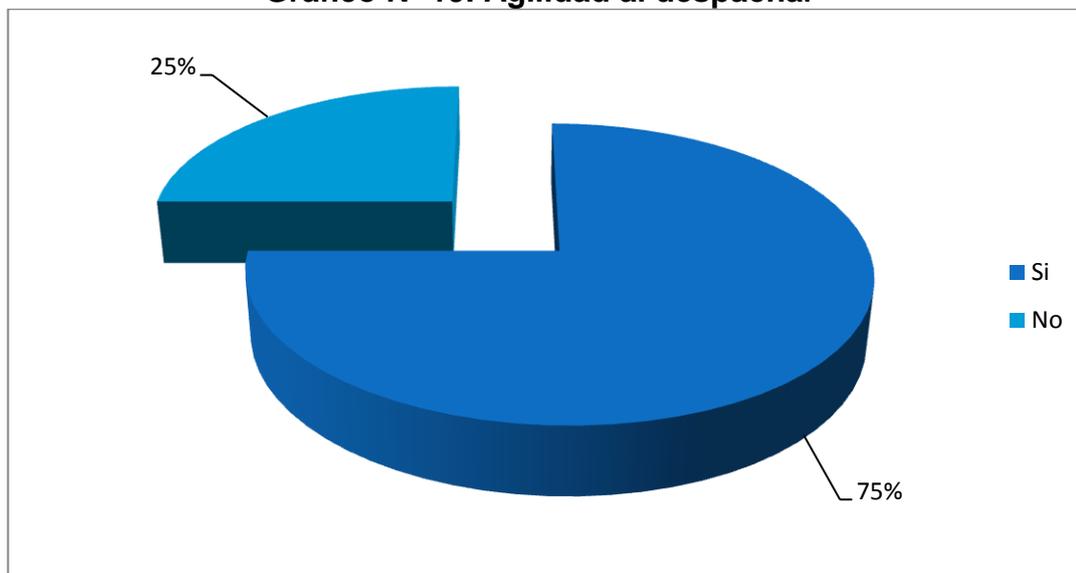
**15.- ¿Se despacha con agilidad las adquisiciones realizadas por los clientes?**

**Cuadro N° 16**  
**Agilidad al despachar**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	75%
No	10	25%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"  
Elaborado: La Autora

**Gráfico N° 19. Agilidad al despachar**



Fuente: Cuadro 16  
Elaborado: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

En esta pregunta el personal respondió que el 75% los pedidos de compra y venta se lo realiza de la manera ágil y oportuna, contra el 25% manifestaron que debido a la población que aumentado se requiere más personal para distribuir en las diferentes rutas de la ciudad.

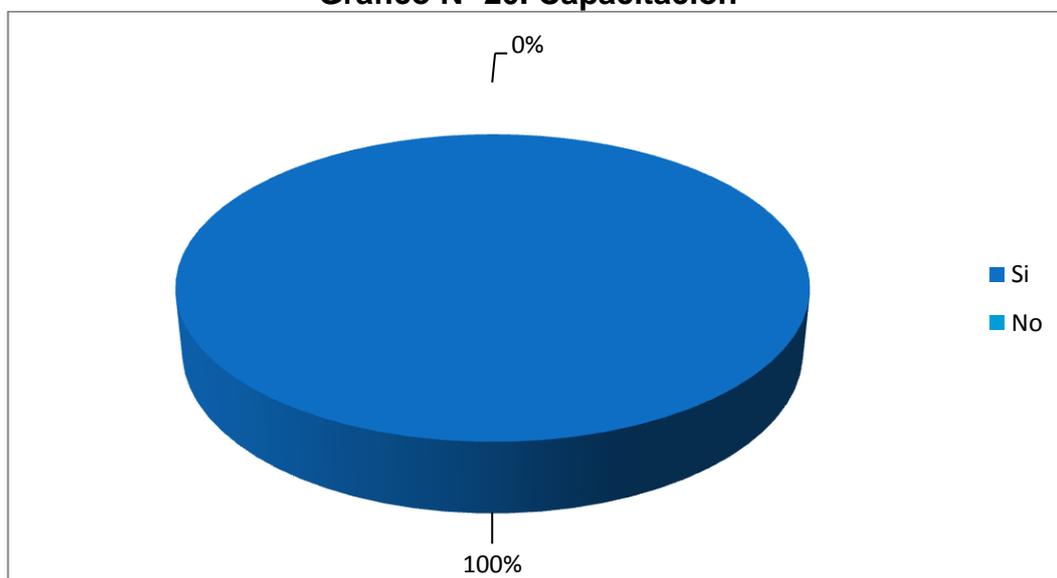
**16.- ¿Durante su permanencia en la empresa ha recibido algún tipo de capacitación?**

**Cuadro N° 17  
Capacitación**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	40	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>198</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"  
Elaborado: La Autora

**Gráfico N° 20. Capacitación**



Fuente: Cuadro 17  
Elaborado: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

El 100% del personal manifestó que durante su estancia en la empresa si ha recibido capacitación por parte de la empresa, por que indican que es necesario e importante continuar capacitando conforme las tematicas referente a su actividades.

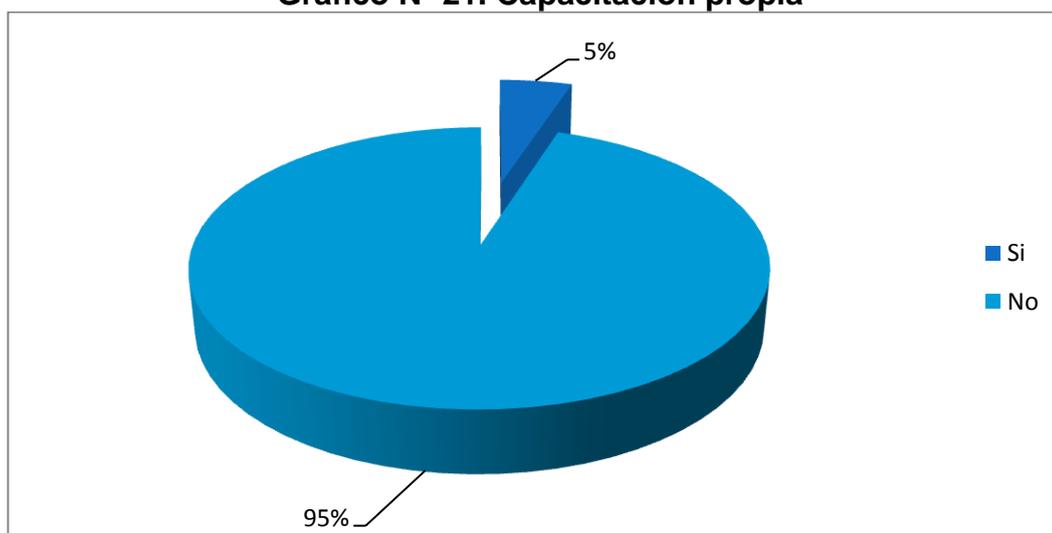
**17.- ¿Se capacita con sus propios recursos en materia vinculada a su trabajo?**

**Cuadro N° 18**  
**Capacitación propia**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	5%
No	38	95%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"  
Elaborado: La Autora

**Gráfico N° 21. Capacitación propia**



Fuente: Cuadro 18  
Elaborado: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

El 95% del personal encuestado respondió que no se capacita con sus propios recursos, por lo cual solo el 5% manifestó que se capacita en cursos, talleres, seminarios, a fin de ser eficiente en su trabajo y de esa manera le permiten estar actualizado.

**18.- ¿Cree Usted de implementarse un modelo de gestión administrativa para la empresa mejoraría la eficiencia en la administración y la calidad del servicio al cliente?**

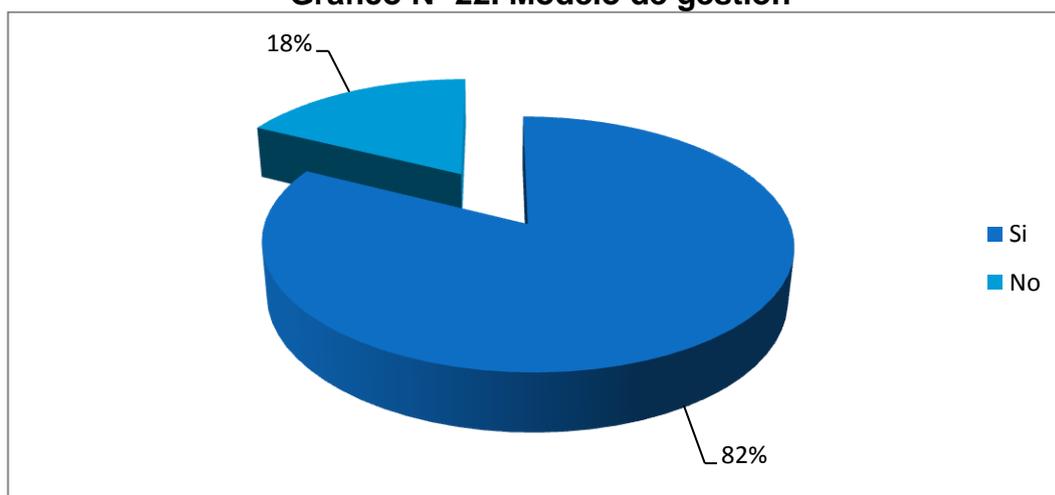
**Cuadro N° 19**  
**Modelo de gestión**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	33	82
No	7	18
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"

Elaborado: La Autora

**Gráfico N° 22. Modelo de gestión**



Fuente: Cuadro 19

Elaborado: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

El 82% del personal encuestado respondió, que si es importante que se implemente un modelo de gestión administrativa para la empresa mejoraría la eficiencia en la administración y la calidad del servicio al cliente, mientras que el 18% debido al desconocimiento respondió que no.

## CONTROL

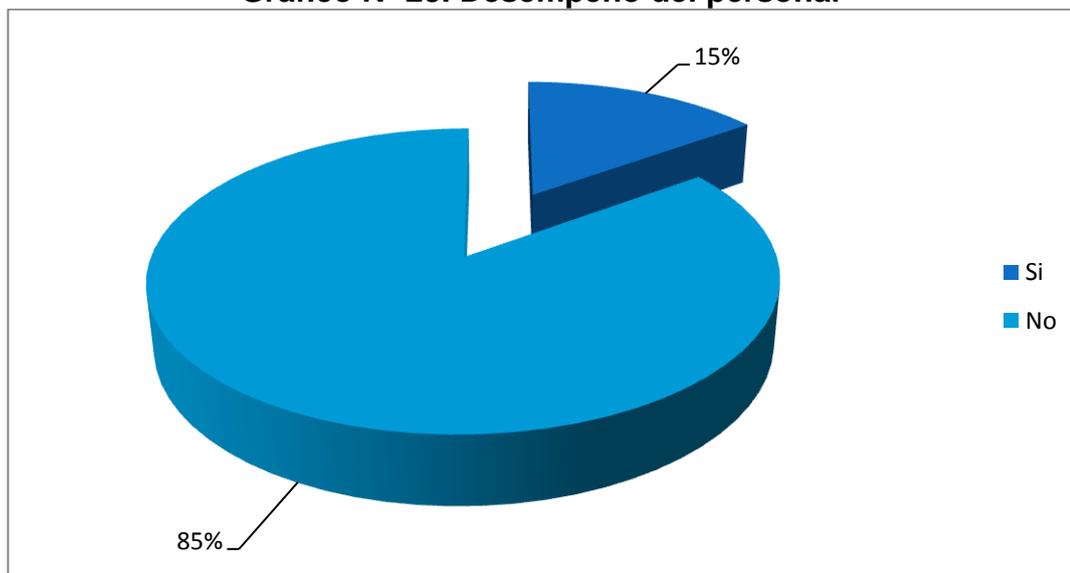
19.- ¿Se desarrollan procesos de evaluación del desempeño laboral en la empresa?

**Cuadro N° 20**  
**Desempeño del personal**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	15
No	34	85
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"  
Elaborado: La Autora

**Gráfico N° 23. Desempeño del personal**



Fuente: Cuadro 20  
Elaborado: La Autora

### Análisis e interpretación:

En esta pregunta el personal respondió el 85% supieron manifestar que si se efectúa evaluaciones al personal pero la realizan de forma técnica, mientras que el 15% consideran que no lo hacen en forma empírica

20.- ¿Cómo se controla la asistencia del personal que labora en la empresa?

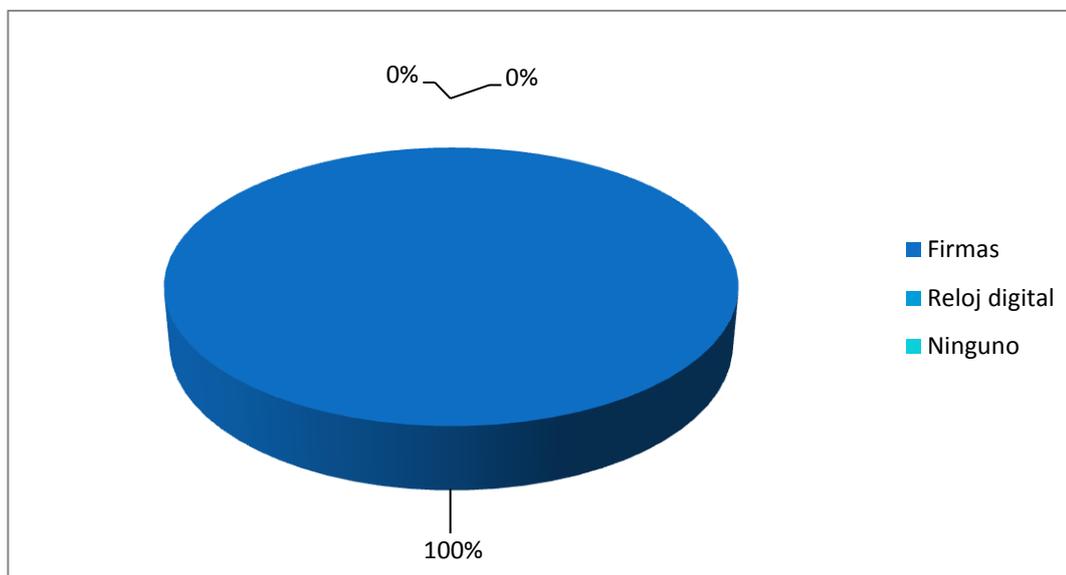
**Cuadro N° 21**  
**Control del personal**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Firmas	40	100
Reloj digital	0	0
Ninguno	0	0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"

Elaborado: La Autora

**Gráfico N° 24. Control del personal**



Fuente: Cuadro 21

Elaborado: La Autora

### **Análisis e interpretación:**

En esta pregunta el personal encuestado, el 100% indicó que el control de la asistencia del personal que labora en la empresa se lo efectúa mediante la firma de ingreso y salida

**Cuadro N° 22. Análisis de la observación**

<b>FICHA DE OBSERVACION</b>	
<b>Fecha, Nueva Loja, mayo de 2016</b>	
Al inicio de la investigación por lo que procedí a contactarme con el gerente, mismo que me autorizo el ingreso a las instalaciones de la empresa, a fin de recopilar información como son: servicios que ofrece, estructura organizacional, áreas que tiene la empresa, personal que labora, y otros antecedentes como lo detallo a continuación:	
<b>1. Datos de la empresa</b>	
Razón social: ASOSERALL Gerente: Felix Antonio Velez Alverca Ubicación: Ciudad de Nueva, cantón Lago Agrio, Provincia Sucumbíos. Dirección: Av. Colombia y Policía Observadora: Adriana Maribel Bautista Cujano	
<b>2. Servicio que ofrece la Empresa ASOSERALL</b>	
Actualmente ASOSERALL se dedican Venta al mayor y menor de materiales para el reciclado, incluido la recolección, clasificación, separación y el desguace de productor usados, como: automóviles, ordenadores, aparatos de televisión y otros tipos de equipos, para luego obtener partes y piezas, además recuperan materiales reciclables de manera individual, y asociativa en el sistema de recolección diferenciada del GADMLA., para luego comercializar el producto reciclado.	
<b>3. Estructura organizacional actual</b>	
Se conforma de la siguiente manera:  Nivel Legislativo está integrada por la Junta general de Socios Nivel Ejecutivo lo representa la Gerencia Nivel Asesor lo compone la Asesoría Jurídica Nivel Auxiliar o de apoyo está compuesto por la Secretaria – Contadora Nivel Operativo está compuesto por la Jefatura Administrativa, Bodega y Servicio General.	
<b>4. Áreas que cuenta la empres</b>	
Área de Gerencia Área Administrativa Área compra y venta Área de Bodega Área de carga y descarga	

#### 5. Personal que labora en la empresa ASOSERALL

CARGO	CANTIDAD
Gerente	1
Secretaria-contadora	1
Recolectores, compradores y vendedores	28
Bodegueros	3
Chofer	3
Supervisor	1
Servicios generales	3

Además el gerente general proporcionó la nómina del personal que labora en la empresa ASOSERALL, mismo que consta los nombres apellidos, número de cédula y nacionalidad.

#### Infraestructura y espacio físico

La infraestructura de la empresa está en buenas condiciones, pero su espacios físicos muy reducidos para la actividad que desempeñan

-----  
Firma

#### Proceso de capacitación al personal de ASOSERALL

En la entrevista al gerente de la empresa y las encuestas que se realizó al personal de la misma, y que existe un proceso de capacitación dirigido al personal que labora en la empresa, conforme a su actividad que desempeñan.

Además en este punta vale recalcar que la capacitación si la tienen pero que no existe un protocolo de plan de capacitación.

## Matriz Resumen de resultados análisis Interno

A continuación detallo en resumen los resultados de la entrevista al gerente y encuestas a los trabajadores.

**Cuadro N° 23. Resumen de Resultados**

<b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>RESULTADOS ENCONTRADOS</b>
<b>PLANEACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existe un departamento administrativo de planeación</li> <li>✓ Participación en la planificación de la empresa</li> <li>✓ Las actividades planificadas se les hace conocer al personal de la empresa</li> <li>✓ El personal conoce la misión, visión y objetivos de la empresa</li> </ul>
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existe estabilidad laboral en la empresa</li> <li>✓ Las funciones que desempeña en la empresa están establecida.</li> <li>✓ No existe un Manual de funciones</li> <li>✓ No se ha determinado el tiempo en el que se debe realizar las actividades</li> <li>✓ No se conoce los procesos que se debe ejecutar en las actividades diarias</li> </ul>
<b>DIRECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El personal lo considera al Gerente como Líder</li> <li>✓ Las decisiones que toma el gerente son acertadas</li> <li>✓ La atención que brinda al cliente es excelente</li> <li>✓ Despacho de pedido a los clientes se lo realiza con agilidad</li> <li>✓ Existe capacitación para el personal tanto por parte de la empresa, como es sus propios recursos.</li> <li>✓ Al implementarse un modelo de gestión administrativa para la empresa mejoraría la eficiencia en la administración y la calidad del servicio al cliente</li> </ul>
<b>CONTROL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se desarrollan procesos de evaluación del desempeño personal</li> <li>✓ El control de asistencia se realiza a través de firmas.</li> </ul>

Fuente: Entrevista al Gerente y encuesta a trabajadores de la empresa "ASOSERALL"  
Elaborado: La Autora

## g. DISCUSIÓN

The logo for ASOSERALL, featuring the word in a stylized font with a blue-to-green gradient.**NOMBRE DEL DOCUMENTO:**

“Elaboración de un Modelo de Gestión  
Administrativa para la Empresa  
“ASOSERALL” de la ciudad de Nueva  
Loja, del cantón Lago Agrio, provincia  
Sucumbios, para el año 2016.

**RESPONSABLE:**

Adriana Maribel Bautista Cujano

**APROBADO POR:**

Ing. Carlos Rodríguez Armijos

**FECHA: JULIO 2017**

**LAGO AGRIO- ECUADOR**



## 1. “Elaborar un modelo de gestión administrativa para la empresa “ASOSERALL”



**Cuadro N° 24. Estructura de la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa**

PROCESO	ACTIVIDADES
Planeación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión y propuesta de la misión, visión, objetivos, políticas y valores</li> <li>2. Plan de capacitación</li> <li>3. Creación del departamento de planificación</li> </ol>
Organización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organigramas</li> <li>2. Manual de funciones</li> </ol>
Dirección	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso administrativo</li> <li>2. Seguimiento y control</li> <li>3. Indicadores de gestión</li> </ol>
Control	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propuesta para el registro tecnificado de asistencia del personal</li> </ol>

Elaboración: La Autora



## 1.1. PLANEACIÓN

### Introducción

ASOSERALL de la ciudad de Nueva Loja, Cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, es una empresa se dedican Venta al mayor y menor de materiales para el reciclado, incluido la recolección, clasificación, separación y el desguace de productor usados, como: automóviles, ordenadores, aparatos de televisión y otros tipos de equipos, para luego obtener partes y piezas, además recuperan materiales reciclables de manera individual, y asociativa en el sistema de recolección diferenciada del GADMLA., para luego comercializar el producto reciclado.

De la investigación realizada se observó que la empresa efectúa sus actividades basadas en la experiencia del gerente que por varios años viene desempeñando esta actividad, y no cuenta con herramientas de un modelo de gestión administrativa, que permita orientar y guiar de mejor maneras las actividades que se dedica, permitiendo adaptar la decisiones correctas que faciliten alcanzar los objetivos y metas propuestas de la empresa.



En la observación se evidencio que la empresa no ha elaborado un modelo de gestión administrativa, ni un análisis de puestos, provocando en ciertas ocasiones duplicidad de funciones y confusión de tareas al momento de cumplir el trabajador, esta debilidad podría ser aprovechada por la competencia y ganar posicionamiento en el mercado. La aplicación del Modelo de gestión Administrativa será una herramienta a la empresa lograr sus objetivos y metas de manera prácticas y técnica.

#### **1.1.1. Objetivo del Modelo de Gestión Administrativa**

El Modelo de Gestión Administrativa, tiene como objeto sentar las bases y lineamientos para la empresa ASOSERALL, para que de esa manera cuente con un instructivo administrativo, a fin que permita direccionar de manera adecuada sus actividades administrativas, financieras, operativas y logística, para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, permitiendo brindar a la población de la ciudad de Nueva Loja, un servicio de calidad, de tal manera se cumpla la misión, visión, objetivos planteados por la empresa.

## Alcance

El Modelo de Gestión propuesto tiene un alcance en proponer un Modelo de Gestión Administrativa, que se convertirá en una herramienta eficaz para el manejo administrativo, financiero, operativo y logístico de la empresa.



Se prevé que el Modelo de Gestión Administrativa podría tener un periodo corto de duración, puesto que los cambios tecnológicos y administrativos son cambiantes, lo cual obligaría a realizar continuas revisiones del modelo y de esa manera estar vigente conforme las normativas, leyes, reglamentos entre otras.

## Normativa

- ✓ Constitución de la República del Ecuador
- ✓ Ley compañías
- ✓ Código de trabajo
- ✓ Reglamento de seguridad y salud ocupacional
- ✓ Ley del Régimen Tributaria



## Palabras claves

**Eficiencia.-** capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible

**Calidad.-** es aquella cualidad de las cosas que son de excelente creación, fabricación o procedencia

**Atención.-** Acción de como brindar un servicio a los clientes.

**Servicio.-** Utilidad o función que desempeña una cosa

**Economía.-** Sistema de producción, distribución, comercio y consumo de bienes y servicios de una sociedad o de un país

**Venta.-** es la acción y efecto de vender

**Compra.-** Es la acción de adquirir algo a cambio de, normalmente, dinero.

**Gestión.-** hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

**Proceso.-** Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.█

**Función.-** actividad

**Indicador.-** indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.



### 1.1.2. Filosofía Empresarial

La misión que se ha planteado la empresa "ASOSERALL" de la ciudad de Nueva Loja, es:

#### **MISIÓN**

**Ofrecer materiales reciclables para sus diferentes usos, brindando un precio accesible y dando un excelente servicio de puerta a puerta.**

#### **VISIÓN**

**Ser líder en la compra y venta de material reciclable en el mercado local y de ser posible en el nacional con perspectivas internacionales para los años futuros.**

### **Objetivos**

Los objetivos que se ha planteado la empresa "ASESORALL, son los siguientes:

- Ofrecer el servicio de reciclable de puerta a puerta
- Seleccionar el material reciclable para su venta
- Clasificar el material reciclable para su mejor ubicación



- Brindar una amplia gama de materiales reciclables
- Realizar adecuadamente su reciclaje a fin de no realizar daños ambientales al entorno

## Políticas

### Política laboral

- El personal debe de dejar en perfectas condiciones su área de trabajo.
- Todos los procesos productivos son confidenciales.
- Los empleados tienen 8 horas de jornada laboral con entrada a las 8:00 am a 17:00 con una hora de comida a las 12:00 hrs.
- El empleado debe de mantener siempre limpio su lugar de trabajo, de no ser así se le aplicara una sanción.
- Queda prohibido extraer materiales de la empresa sin autorización del gerente.
- Todos los productos son de carácter confidencial y se exige discreción en su elaboración.



### **Servicios al cliente**

- Brindar una atención de calidad a los clientes
- Atención con amabilidad y cortesía
- La comunicación debe ser clara y precisa
- Dar a conocer los productos con sus valores
- Receptar los materiales de recolección a domicilio, puerta a puerta

### **Organizaciones Internacional del trabajo:**

- No a la explotación laboral de la niñez y adolescencia
- Seguridad y Salud Ocupacional del personal
- Ninguna discriminación
- Salario básico justo
- Ninguna práctica disciplinaria
- Afiliación al IESS

### **Ser éticos**

Conducir nuestros negocios con equidad e integridad, asumiendo el compromiso de cumplir con los requisitos tanto legales como comerciales pactados con nuestros clientes.



Buscar permanentemente la excelencia en el manejo de las relaciones interpersonales, tanto de nuestro personal interno como con nuestros clientes y colaboradores.

Proveer liderazgo y aplicar nuestros valores en la interacción con la comunidad.

### **Valores.**

- Respeto
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Solidaridad

### **1.1.3. Plan de capacitación.**

#### **Objetivo**

Establecer una herramienta de capacitación del personal que labora en la empresa “ASOSERALL” conforme a las aptitudes y las exigencias de cada uno de las áreas de trabajo.

#### **Alcance**

El Plan de Capacitación se aplica para cada uno de los puestos de trabajo desde el gerente hasta los trabajadores que laboran en la empresa.

#### **Responsable**

Como en toda labor que implica riesgo, la capacitación dentro de todo proceso es de mucha importancia por lo que los recursos de la empresa deben ser aprovechados de manera racional, es por esto que por parte de la Administración se debe contemplar dentro de los presupuestos anuales, una partida especial para el proceso de capacitación permanente al personal que labora dentro del departamento de Planificación, siendo uno de los temas a tomar muy en cuenta por ser actividades que demanda de plena capacidad y destreza en función del servicio que esta área presta a la comunidad;

El Gerente será el responsable el control y seguimiento en la empresa “ASOSERALL”.



## Plan de capacitación

### 1) Curso:

- ✓ Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
- ✓ Sistema de gestión de calidad, y buenas prácticas de manufactura
- ✓ Análisis y mejoramiento del proceso de reciclaje
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Liderazgo

### 2) Liderazgo y manejo de conflictos.

### 3) Objetivo:

- Al final de los cursos los participantes estarán en capacidad de tener un sistema de seguridad y salud en trabajo, realizar práctica de manufactura, mejoramiento en el proceso de reciclaje y realizar las tareas administrativas de la recepción administrativa con buenas relaciones humanas.

### 4) Fecha y horarios:

- Según lo programado (por los responsables).

### 5) Duración:

- 30 Horas

### 6) Lugar:

- Aula del SECAP



7) Dirigido a:

**Personal:**

Gerente
Secretaria-contadora
Recolectores, compradores y vendedores
Bodegueros
Chofer
Supervisor
Servicios generales

8) Metodología:

- Técnicas Grupales
- Laboratorios y talleres
- Clase Magistrales

9) Capacitador:

- Capacitador del SECAP

#### **1.1.4. Propuesta de creación del departamento de Planificación**

En los aciertos encontrados en la entrevista al gerente se puede citar dentro de la planeación que no existe un departamento que ejerza ese tipo de actividad, según los encuestados, manifestando que es el Señor Gerente es la persona indicada para realizarlo, el personal no tiene participación,



pero pocos mencionan que si la conocen. E tal virtud se propone la creación de este departamento que tendrá los siguientes objetivos:

### **Objetivos**

Apoya a los directivos de la empresa en la toma de decisiones, a través de la formulación de planes y programas que viabilicen el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

### **Estructura orgánica funcional**

El departamento de planificación a cargo del gerente de la empresa, enmarcada en el nivel auxiliar o de apoyo.

### **Funciones**

- Planificar las actividades operativas de la empresa



- Laborar planes estrategias que orienten la consecución de objetivos y metas.
- Realizar el seguimiento y evaluaciones de los planes, programas elaborados.
- Socializar con el personal los procesos de planificación que se programen para ejecutarlos

## 1.2. ORGANIZACIÓN

La empresa ASOSERALL, ha definido la misión, visión, objetivos, políticas, y contar con el apoyo irrestrictivo de sus trabajadores de brindar todo su talento a la empresa, para alcanzar sus objetivos más fáciles, con la utilización del Modelo de Gestión Administrativo.

El mejoramiento continuo en la administración de la empresa es un valor que no se puede imponer, sino más bien debe ser existir colaboración de los trabajadores que laboran en la empresa, de esa manera con su apoyo y colaboración permitirá garantizar el cumplimiento de los objetivos, y por ende el éxito de la empresa.



### 1.2.1. Organización Administrativa

**Nivel Legislativo.-** Esta conformado por la Junta de socios de la empresa, El poder legislativo es aquel que crea las leyes y también las modifica, la facultad que implica la posibilidad de regular normas y procedimiento y programas los planes para el futuro

**Nivel Ejecutivo.-** Este nivel lo representa el Gerente de la empresa, Señor Félix Antonio Vélez Alverca, quien tiene como función la ejecución de las políticas, objetivos y planes propuestos por la empresa

Señor

#### **Nivel asesor**

Este Nivel lo representa el Asesor Jurídico, Dr. Juan Carlos Castillo, quien es el encargado de asesorar en la parte legal de la empresa.



### **Nivel de apoyo**

Este nivel tiene como objetivo el de apoyar y auxiliar a los demás niveles administrativos que compone la empresa; está representada por la secretaria contable Señora Judith Inga

### **Nivel Operativo.-**

Este nivel tiene como función el cumplimiento de las labores de operación de la empresa, misma que está conformado por administrativos y de servicio



**1.2.2. Organigramas**

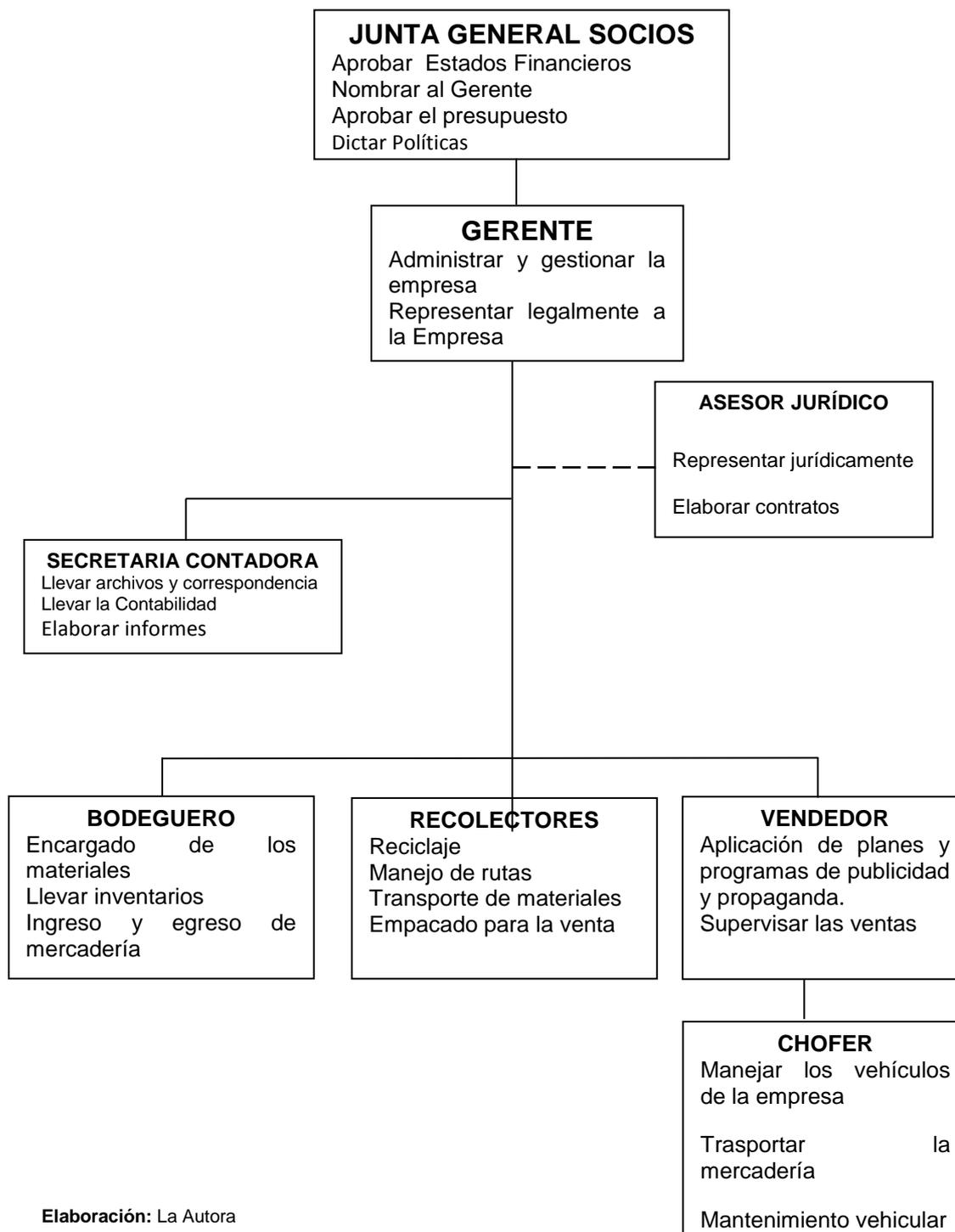
**Gráfico N° 25. Organigrama Estructural propuesto para la empresa "ASOSERALL"**



- \* Nivel Legislativo
- \*\* Nivel Ejecutivo
- \*\*\* Nivel Asesor
- \*\*\*\* Nivel Auxiliar
- \*\*\*\*\* Nivel Operativo

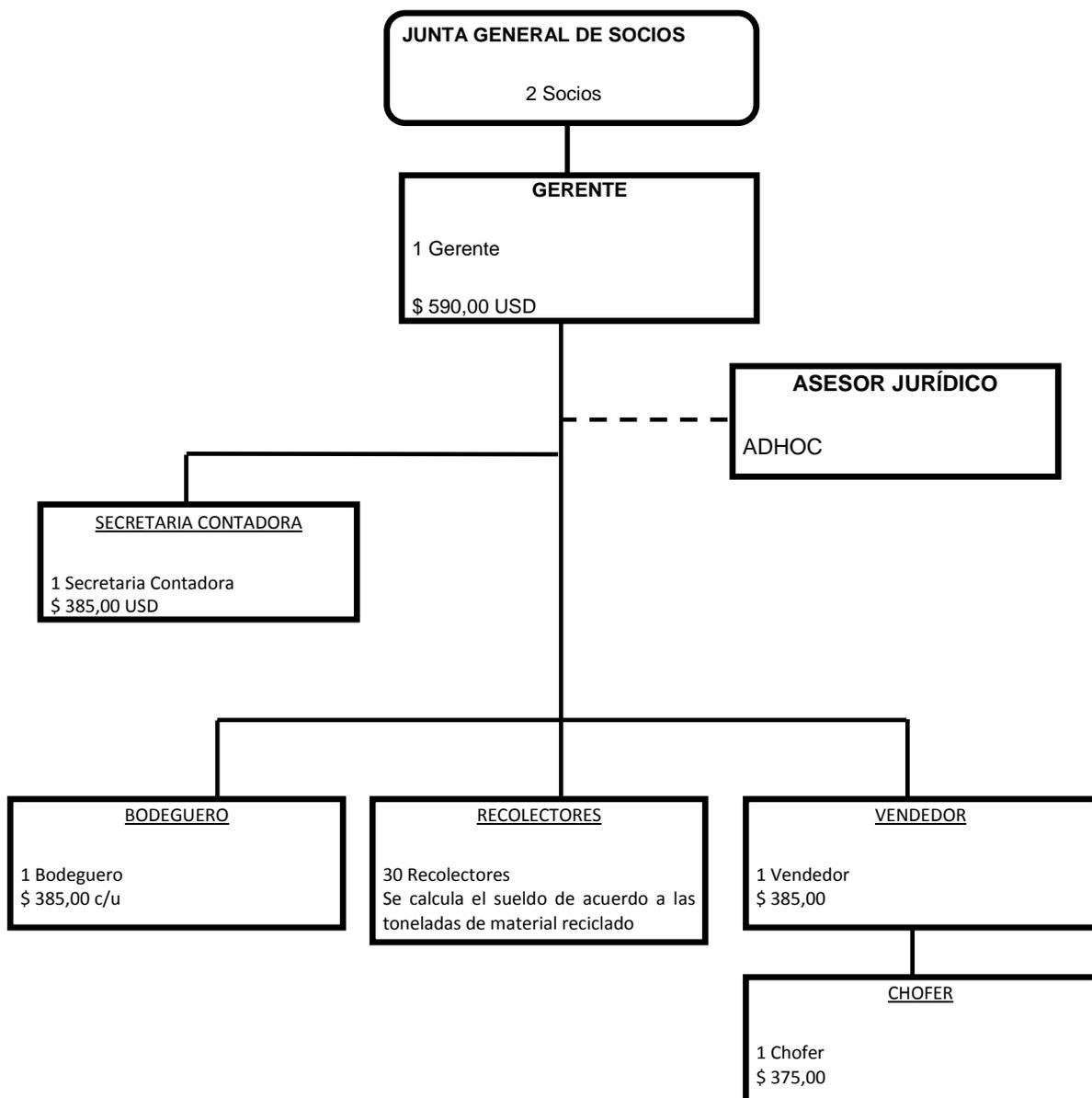


**Gráfico N° 26. Organigrama funcional propuesto para la empresa "ASOSERALL"**





**Gráfico N° 27. Organigrama de posición propuesto para la empresa "ASOSERALL"**



Elaboración: La Autora



## DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS.

### MANUALES DE FUNCIONES

#### MANUAL DE FUNCIONES DE LA JUNTA DE SOCIOS

	
CÓDIGO:	01
TÍTULO DEL PUESTO:	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
SUPERVISA A:	GERENTE
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	NINGUNO
NIVEL:	LEGISLATIVO
NATURALEZA DEL TRABAJO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se encarga de diseñar, definir y delimitar políticas y procedimientos en administración para la empresa.</li> </ul>
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar las políticas generales de la empresa</li> <li>Analizar, evaluar, y aprobar los informes emitidos por la gerencia de la empresa</li> <li>Elegir y remueve a los representantes de la empresa</li> <li>Crear los estatutos de la empresa</li> <li>Analizar y resolver las necesidades financieras y administrativas de la empresa</li> <li>Aprobar documentos administrativos y financieros</li> </ul>
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	<ul style="list-style-type: none"> <li>El puesto requiere de formación en administración de empresa o afines, con criterio formado, alta iniciativa y capacidad para supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general.</li> </ul>
REQUISITOS MÍNIMOS:	EDUCACIÓN: Ingeniero en Administración de Empresas EXPERIENCIA: NINGUNA

Elaborado por: Autora



## MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE

	
CÓDIGO:	02
TÍTULO DEL PUESTO:	GERENTE
SUPERVISA A:	SECRETARIA
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	JUNTA GENERAL DE SOCIOS
NIVEL:	EJECUTIVO
NATURALEZA DEL TRABAJO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar, programar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en la empresa.</li> </ul>
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con las disposiciones dadas por la junta general de Socios y el Directorio e informar sobre el cumplimiento de las mismas.</li> <li>Ejercer la representación legal de la empresa.</li> <li>Diseñar, implementar y mantener procedimientos de producción, finanzas y de mercadeo.</li> <li>Tramitar controles, órdenes, cheques y más documentos que el reglamento lo autorice, autorizando y firmando para lograr un correcto desenvolvimiento de la empresa.</li> <li>Nombrar y contratar personal cumpliendo con los requisitos del caso.</li> <li>Organizar cursos de capacitación.</li> <li>Manejar las actividades productivas, financieras y comerciales de la empresa.</li> </ul>
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	<ul style="list-style-type: none"> <li>El puesto requiere de formación en administración de empresas, con criterio formado, alta iniciativa y capacidad para supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general.</li> </ul>
REQUISITOS MÍNIMOS:	EDUCACIÓN: Ingeniero en Administración de Empresas
	EXPERIENCIA: Mínimo 4 a 5 año en sus funciones similares

Elaborado por: Autora



## ANUAL DE FUNCIONES DE LA SECRETARIA CONTADORA

	
CÓDIGO:	04
TÍTULO DEL PUESTO:	SECRETARIA/CONTADORA
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	GERENTE
NIVEL:	APOYO
NATURALEZA DEL TRABAJO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza labores de secretaria o de asistente directa del Gerente</li> </ul>
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar actas de asamblea de la Junta de Accionistas</li> <li>Atender al público que solicite información y concertar entrevistas con el Gerente de la Empresa.</li> <li>Atender la correspondencia, manejando con diplomacia y eficiencia.</li> <li>Controlar la asistencia del personal</li> <li>Mantener un archivo adecuado y ordenado de los documentos (oficios , memorándum)</li> <li>Realizar los registros contables.</li> <li>Preparar los estados financieros de la empresa</li> <li>Elaborar los roles de pago de todo el personal.</li> <li>Determinar el control previo sobre los gastos.</li> </ul>
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	<ul style="list-style-type: none"> <li>El puesto requiere de la gran eficiencia, responsabilidad, discreción, en el desarrollo de sus funciones</li> <li>Establecer buenas relaciones interpersonales con el personal de la compañía y sus usuarios de la misma.</li> </ul>
REQUISITOS MÍNIMOS:	EDUCACIÓN: Título de secretaria Ejecutiva
	EXPERIENCIA: Mínima de 2 años en funciones similares

Elaborado por: Autora



## MANUAL DE FUNCIONES DEL ASESOR JURÍDICO

	
CÓDIGO:	03
TÍTULO DEL PUESTO:	ASESOR JURÍDICO
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	GERENTE
NIVEL:	ASESOR
NATURALEZA DEL TRABAJO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar todos los niveles jerárquicos de la compañía, en asuntos relacionados a los problemas legales cuando se lo requiera.</li> </ul>
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar jurídicamente al nivel Directivo, Ejecutivo, Asesor, Apoyo y Operativo de la empresa.</li> <li>• Representar a la Empresa, judicial y extrajudicialmente en asuntos inherentes a su profesión y función.</li> <li>• Cumplir las funciones propias e inherentes en asuntos laborales, penales, civiles, administrativos y mercantiles de la Empresa.</li> <li>• Autorizar las minutas y suscribirlas respecto a los contratos que realice la empresa.</li> <li>• Participar en los Comités o grupos de trabajo que señalen las leyes, reglamentos o el nivel directivo o ejecutivo de la Institución.</li> <li>• Emitir los informes y/o dictámenes de carácter jurídico que le sean o no solicitados por los directores departamentales, Gerencia, Directorio.</li> </ul>
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder ante la Junta de Accionistas en cuanto a aspectos de trámites legales.</li> </ul>
REQUISITOS MÍNIMOS:	EDUCACIÓN: Título de Abogado EXPERIENCIA: Mínima de 2 años

Elaborado por: Autora



## MANUAL DE FUNCIONES DEL RECICLADOR

	
CÓDIGO:	05
TÍTULO DEL PUESTO:	RECICLADOR
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	JEFE DE PRODUCCIÓN
NIVEL:	OPERATIVO
NATURALEZA DEL TRABAJO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar las actividades referentes al proceso de reciclaje.</li> </ul>
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alistar los equipos y suministros a su cargo Realizar las labores de Recepción y selección de materia primas.</li> <li>• Realizar la limpieza diaria de las máquinas y utensilios que utilizan para el reciclado.</li> <li>• Elaborar las tareas de producción</li> <li>• Realizar el control diario de calidad de los envases plásticos</li> </ul>
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El puesto requiere habilidad y destreza suficiente para cumplir las labores de producción, requiere de alta movilidad y responsabilidad.</li> </ul>
REQUISITOS MÍNIMOS:	EDUCACIÓN: Bachiller
	EXPERIENCIA: Mínima de 2 años

Elaborado por: Autora



## MANUAL DE FUNCIONES DEL BODEGUERO

	
CÓDIGO:	06
TÍTULO DEL PUESTO:	BODEGUERO
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	GERENTE
NIVEL:	OPERATIVO
NATURALEZA DEL TRABAJO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el ingreso y egreso de las materiales reciclables</li> </ul>
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacerse cargo de todos los materiales que ingresan y egresan de la empresa</li> <li>Llevar un registro contable de todos los materiales.</li> <li>Llevar inventarios.</li> <li>Estar presente en la compra y venta de los materiales.</li> <li>Atender en forma eficiente al cliente.</li> </ul>
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	<ul style="list-style-type: none"> <li>El puesto requiere saber funciones de bodega y archivo.</li> </ul>
REQUISITOS MÍNIMOS:	EDUCACIÓN: Bachiller
	EXPERIENCIA: Mínima de 2 años

Elaborado por: Autora



## MANUAL DE FUNCIONES DEL CHOFER

	
CÓDIGO:	07
TÍTULO DEL PUESTO:	CHOFER
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	GERENTE
NIVEL:	OPERATIVO
NATURALEZA DEL TRABAJO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el lavado y cambio de aceite de los vehículo.</li> <li>Contar con licencia profesional</li> </ul>
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alistar los equipos y suministros a su cargo para el correcto desempeño de sus funciones.</li> <li>Velar por el estado, buen manejo y funcionamiento de los respectivos equipos a su cargo.</li> <li>Realizar el correcto procedimiento de limpieza o cambios de aceites de los vehículos.</li> <li>Conducir los vehículos en caso de que el dueño no se encuentre.</li> <li>Atender en forma eficiente al cliente en la compra y venta de materiales.</li> </ul>
CARACTERÍSTICAS DE CLASE:	<ul style="list-style-type: none"> <li>El puesto requiere saber conducir vehículo. Realizar las actividades asignadas por el Gerente, de acuerdo a los lineamientos en los servicios a brindar.</li> </ul>
REQUISITOS MÍNIMOS:	EDUCACIÓN: Bachiller y tener conocimientos en mecánica
	EXPERIENCIA: Mínima de 2 años

Elaborado por: Autora



### 1.3. DIRECCIÓN

#### Proceso

Es un conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad (VELASTEGUÍ, 2010)

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.

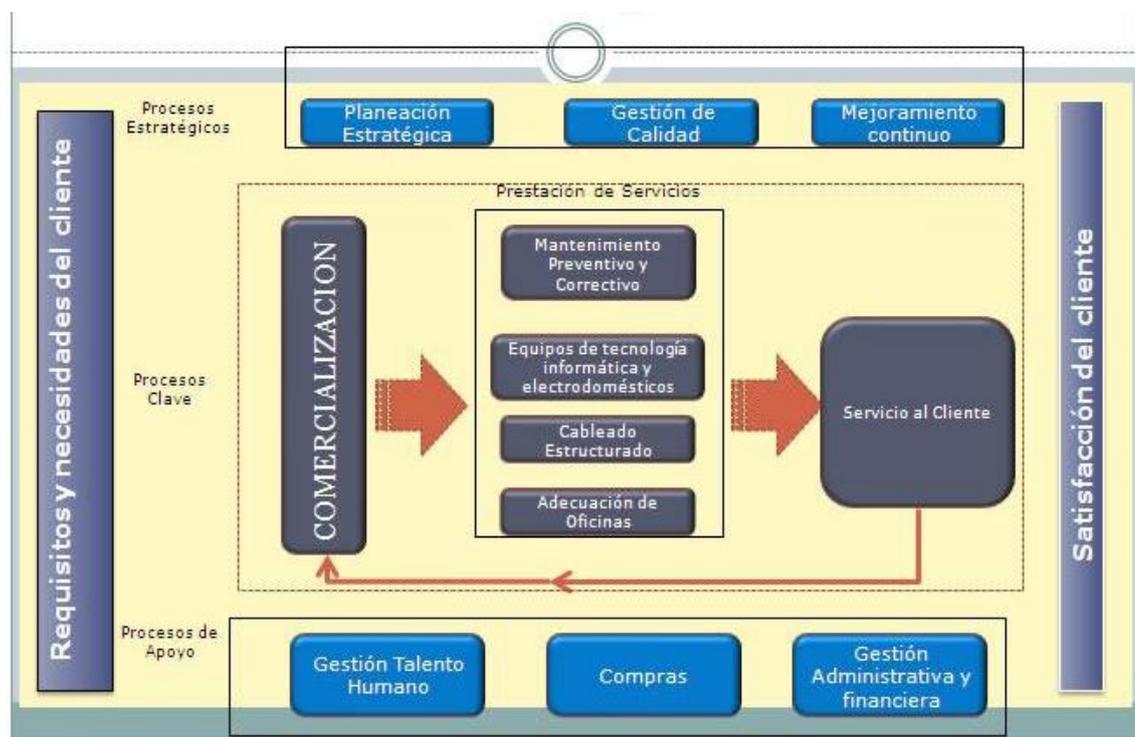
#### 1.3.1. Mapa de Procesos

Es la representación gráfica en la que muestra varios procesos interrelacionados con los clientes y proveedores principales

La cadena de valor señala que es importante porque se cumple con las expectativas de los clientes por lo que quedan totalmente satisfechos por la transacción comercial que brinda la empresa "ASOSERALL"



**Gráfico N° 28. Mapa de Procesos**



Fuente: Empresa "ASOSERALL"

Elaborado: La Autora

### Descripción de los Procesos

La empresa en el siguiente flujogramas se presenta los procesos que lleva adelante



## Procesos de Gestión Administrativa

El Proceso de gestión administrativa se fundamenta en las cuatro funciones que debe cumplir el Señor Gerente de la empresa "ASESORALL" Planificación Organización, Dirección y Control.

- 1.- El Señor Gerente planifica sus actividades a desarrollar de acuerdo a los objetivos y metas que se pretenda alcanzar
- 2.- En la empresa la organización, el gerente ordena y distribuye el trabajo, los recursos, con el fin de alcanzar las metas propuestas
- 3.- La dirección, es el mismo hecho de dirigir, ordenar, motivar al personal en el cumplimiento de sus actividades de forma eficaz y eficiente.
- 4.- El control, permite vigilar y controlar que las actividades se ajusten a las actividades programadas.



## Flujograma

Gráfico N° 29. Diagrama de gestión admirativa



Fuente: empresa ASOSERALL  
Elaboración: La autora

## Proceso de la Jefatura de Bienes de Control

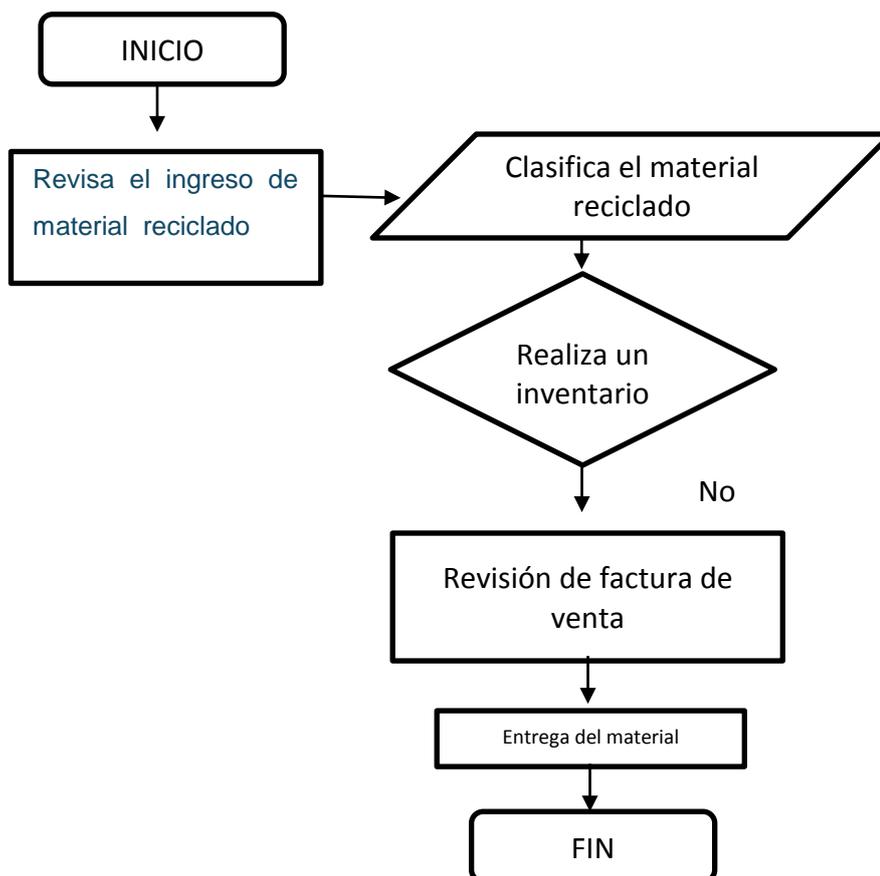
- El Jefe de Bienes de Control procede a revisar las notas de compra del material reciclable para su archivo y control
- El Jefe de Bienes de Control Clasifica el material reciclado para su mejor control

- El Jefe de Bienes de Control realiza un inventario de todos los materiales adquiridos
- El Jefe de Bienes de Control luego de revisar debidamente la factura de venta, procede a entregar el material reciclable



### 1.3.2. Diagrama de proceso del Jefe de bienes de control

Gráfico N° 30.



Fuente: empresa ASOSERALL  
 Elaboración: La autora

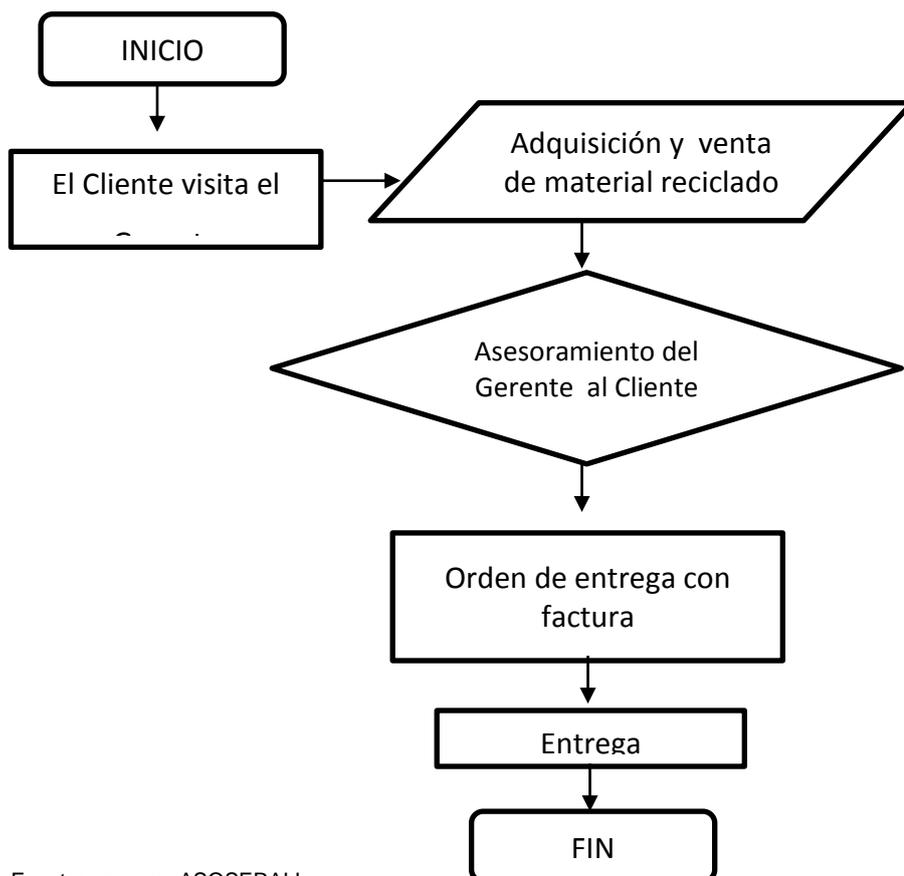
#### Proceso de gerencia

- Mejorar los niveles de ventas
- Optimizar las compras con sus proveedores
- Realizar un adecuado canal de distribución del material reciclado



## Diagrama de proceso de gerencia

Gráfico N° 31.



Fuente: empresa ASOSERALL  
 Elaboración: La autora

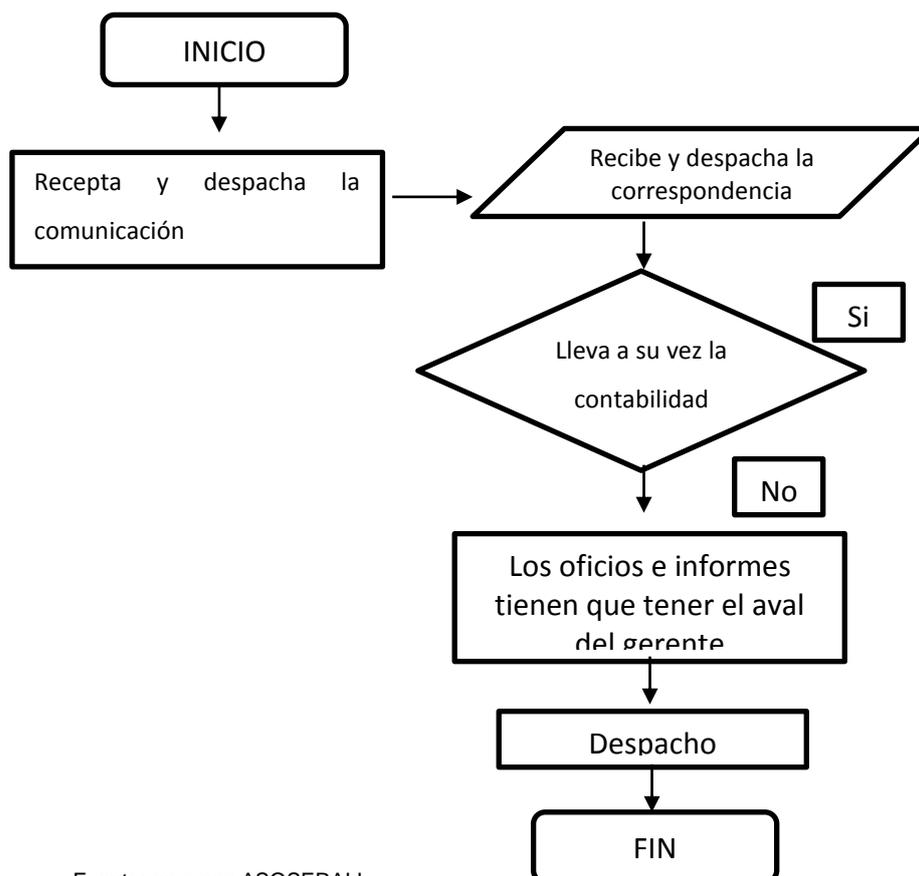
## Proceso de gerencia

- El Cliente Visita la gerencia
- Adquisición y venta de material reciclado
- Asesoramiento del Gerente al cliente
- Orden de entrega con factura debidamente legalizada
- Entrega del material vendido



## Diagrama de proceso de la secretaria contadora

Gráfico N° 32



Fuente: empresa ASOSERALL  
 Elaboración: La autora

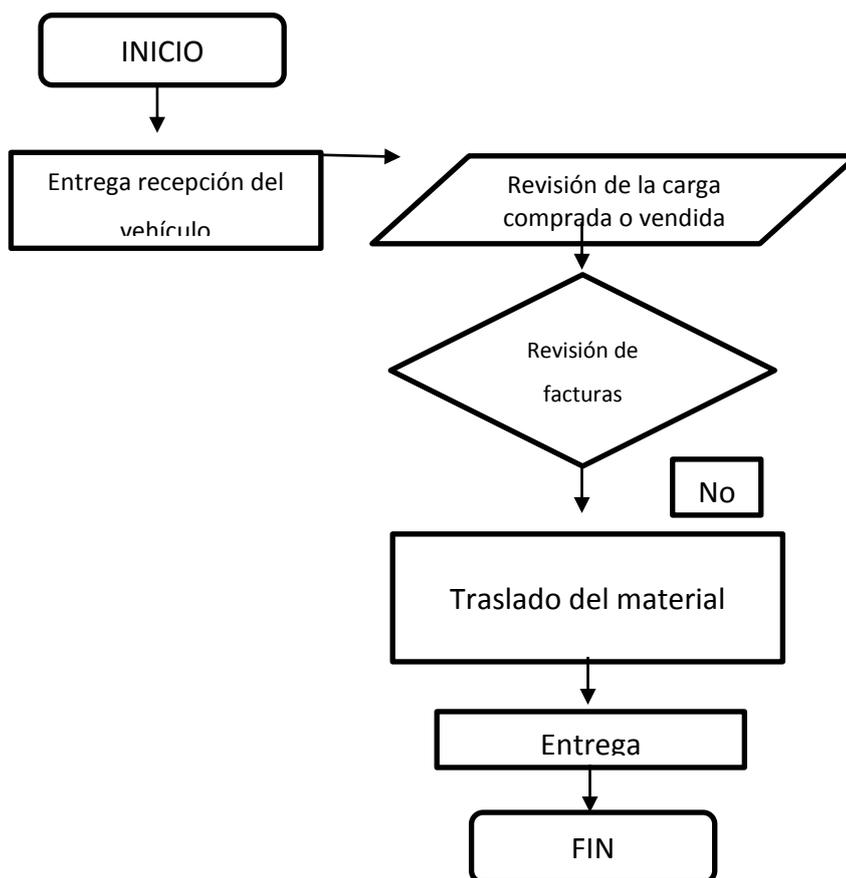
## Procesos de Secretaría Contadora

- Se encarga de recibir, redactar, y tipiar las comunicaciones de la empresa
- Recibe y despacha la correspondencia de la empresa
- Lleva a su vez la contabilidad de la empresa
- Los oficios, informes y otros, tiene que tener el aval y la firma del Gerente



## Diagrama de proceso del chofer

Gráfico N° 33



Fuente: empresa ASOSERALL  
Elaboración: La autora

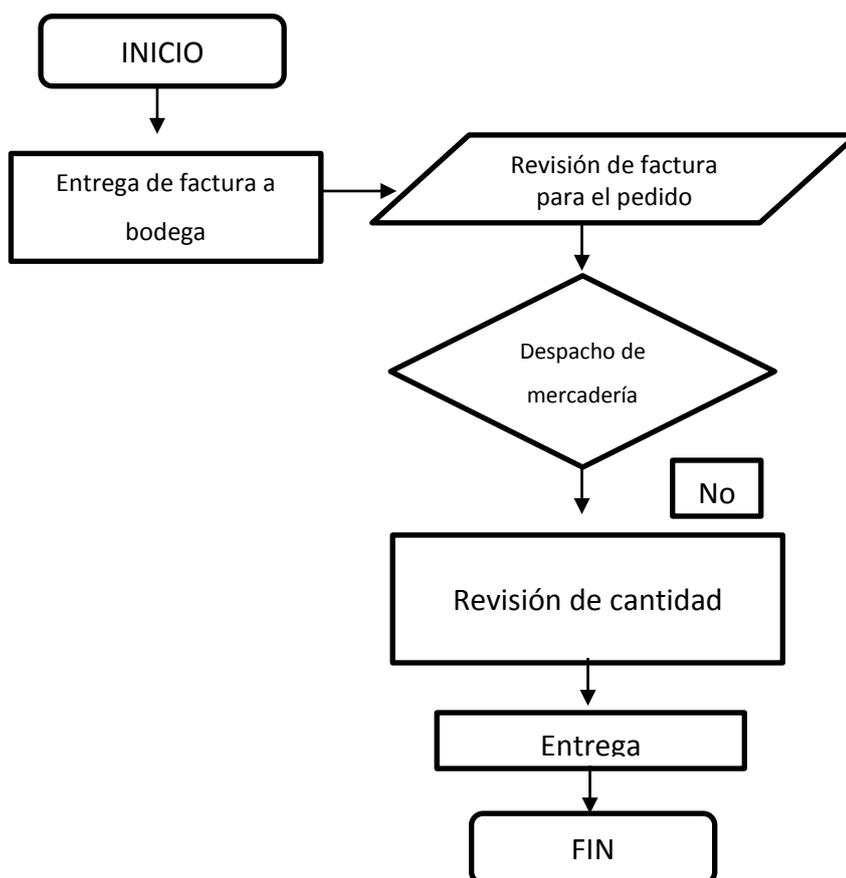
## Proceso Operativo del Chofer

- Entrega recepción del vehículo
- Revisión de la carga comprada o vendida
- Revisión de facturas
- Traslado del material
- Entrega del material



## Diagrama de proceso de Bodega

Gráfico N° 34



Fuente: empresa ASOSERALL  
 Elaboración: La autora

## Proceso Operativo de Bodega

- Entrega de factura al bodeguero
- Revisión de la factura
- Despacho de mercadería
- Revisión de la cantidad exacta
- Entrega de mercadería a los clientes



### 1.3.3. Seguimiento y control

Para poder realizar el Control dentro de la empresa se Implementará un sistema electrónico, para mejorar el control administrativo de la empresa.

#### Objetivos operativos

Son metas que se trazan a corto, mediano y largo plazo, se aplican en las diferentes actividades que llevan diariamente la empresa “ASOSERALL”

#### Objetivos Operativos

##### Ventas

- Mejorar los niveles de ventas
- Optimizar las compras con sus proveedores
- Realizar un adecuado canal de distribución del material reciclado

##### Gerencia

- Mejorar los procesos de compra y venta del material reciclado
- Mejorar los procesos de atención y servicio al cliente
- Realizar un adecuado mando con sus empleados y trabajadores

##### Jefatura de Bienes de Control

- Realizar una mejor clasificación del material reciclado



- Mejorar los procesos de inventario
- Realizar un adecuado control de las facturas para su entrega

### **Secretaria**

- Realizar de mejor manera su trabajo
- Entregar oportunamente la documentación requerida
- Mejorar sus compromisos
- Realizar de la mejor manera los procesos contables

### **Chofer**

- Realizar un mejor control en el transporte
- Entrega oportunamente los materiales requeridos
- Realizar un cuidado cauteloso del bien adquirido para su trabajo (vehículo)

### **Indicadores de Gestión**

Son Instrumentos que posibilitan a la empresa evaluar de mejor manera a toda la empresa, además evalúa los resultados de la gestión administrativa en relación con sus objetivos y metas planteadas, el progreso que se ha obtenido en tiempos, permitiendo de esta manera c



## **Eficiencia**

Esto se entiende cuando se optimiza el uso de los recursos que se necesita para el funcionamiento normal de la empresa

**Eficiencia** = Ventas/Número de clientes

**Índice de comercialidad**= Ventas del material /Ventas totales

## **Indicadores a Utilizar**

Entre los principales indicadores sugeridos a ser utilizados se plantean los siguientes

### **Ventas**

**Eficiencia** = Ventas/Número de clientes

**Índice de comercialidad**= Ventas del material /Ventas totales

### **Gerencia**

**Eficiencia** = Facturación/Número de clientes

### **Jefatura de Bienes de Control**

**Eficiencia** = recepción y despacho de material/Número de clientes

### **Secretaria**

**Eficiencia** = Atención y despacho/Número de clientes



**Eficiencia** = Transporte/Número de clientes

#### 1.4. CONTROL

Se tiene como objetivo modernizar y mejorar todos los procesos de control en lo que tiene que ver con la asistencia del personal

Para este proceso se adquirirá un reloj biométrico para su mejor control, mediante el cual se registrara el ingreso y salida con exactitud del personal que labora en la empresa.

Para la adquisición de este bien se tiene presupuestado un monto de setecientos dólares americanos (\$2.800,00), mismo que serán financiado en su totalidad por la empresa objeto de estudio “ASOSERALL”

**Gráfico N° 35**

#### **Reloj Biométrico**



Fuente: **Megatoc**

## h. Conclusiones

El trabajo de tesis desarrollado permite exponer las siguientes conclusiones:

- La empresa **ASOSERALL** carece de un modelo de Gestión Administrativa que le permita realizar sus actividades de una manera más eficaz y eficiente,
- En la empresa no existe un departamento de planificación que le permita planificar las actividades secuencialmente y en orden,
- En cuanto a la satisfacción laboral, se obtiene información importante para sus empleados y trabajador que labora en la empresa, y mediante el levantamiento de información se utilizó técnicas de investigación como: la observación y entrevista y encuesta.
- Las áreas con las que cuenta la empresa son Gerencia, Administrativa, Bodega y de carga y descarga, a las cuáles se les realizará un seguimiento para el proceso administrativo.
- Del proceso de análisis de la empresa se desprende que es necesario la aplicación de un modelo de gestión administrativa, que

contribuya con cambios positivos para la empresa y de esta manera lograr un mejor desempeño en el área administrativa, compra y venta y de bodega.

- La empresa no cuenta con organigramas definidos
- La empresa no cuenta con un manual de funciones que le permita al integrante conocer con exactitud sus funciones.
- A pesar que la empresa si capacita al personal, es necesario que esta sea continua y permanente.
- La empresa realiza un control del personal en una forma empírica, la misma que no le permite realizar un adecuado control de personal y por ende no se obtenga los logros planteados por la empresa.

## **i. Recomendaciones**

- Hacer conocer a los integrantes de la empresa el nuevo modelo, esto ayudará a demostrar que los directivos están en constante desarrollo para la empresa, que se verá reflejado en la calidad y servicio del producto generando de esta manera una mejor imagen corporativa ante los clientes, fortaleciendo el compromiso de la empresa en buscar procesos de mejora continua
- Elaborar organigramas estructural, funcional y posicional para la empresa, para de esta manera se mejore las actividades operativas en la misma.
- Elaborar un Manual de funciones con el único objetivo de que los empleados y conozcan con exactitud sus funciones y actividades
- Realizar un plan de capacitación continuo y permanente para los integrantes de la empresa.
- Se propone la compra de un reloj biométrico a fin de realizar un control adecuado del personal.
- La empresa debe mejorar en algunas características derivadas de la investigación, estas son: el tiempo de entrega después que el cliente ha realizado el pedido, que las condiciones de entrega del producto sean las mejores posibles en cuanto a la integridad y limpieza, mejorar la percepción que tiene el cliente en cuanto a la relación precios y calidad del producto relacionándolo con los de la competencia.

## j. Bibliografía

- Alvarez. L, Bernal. C, Días M. (2011). Administración por Calidad. Colombia: Alfaomega.
- Baca, G. (2013). Evaluación De Proyectos. Mexico: Mc-Graw Hill.
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzáles, T. (2006). Gestión de la calidad:Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas. Madrid: Pearson.
- Chiavenato, I. (2011). Introducción General a la Administración. Mexico: Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). Gestion del talento humano. Mexico: McGrawHill.
- Coulter, R. (2011). Administración, Décima Edición. Mexico: Pearson.
- Drucker, P. (2013). Teorías de la Admistración. Mexico: McGrawHill.
- Garcia, C. (2012). Curso de liderazgo, trabajo en equipo y solución de problemas. Teorías de la administración. Bogota.
- Garenth, J., & Jennifer, G. (2006). Adminstración Contemporánea. mexico: McGrawHill.
- Gomez, M. D. (2010). Como hacer una tesis de maestría y doctorado.
- Gonzales, V. C. (2011). Administración por Calidad.
- Griffin, R. (2011). Administración. Mexico: CENGAGE LEARNING.
- Griful, E., & Canela, M. (2005). Gestion de la calidad. Barcelona: UPC.
- Harold Koontz, H. W. (2007). Elementos de administración, un enfoque internacional . Mexico: Mc-Graw- Hill.
- Hellriegel, J. (2011). Administración, un enfoque basado en competencias. MEXICO: CENGAGE LEARNING.

- Jose Dirubi, M. N. (2004). Un nuevo modelo de gestión por competencias. España: Epice Gestión.
- Kasplan, R., & Norton, D. (2005). Cuadro de mando integral Sintesis. Carabobo: Universidad de Carabobo.
- Kotler P, A. G. (2013). Fundamentos de Marketing. 11va. Edición. Mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. Mexico: Pearson.
- Makón, M. (2010). Modelo de gestión por resultados . VIII Congreso Internacional CLAD. Republica Dominicana : SIDEPRO.
- Matilla, K. (2011). Los Modelos de Planificación Estratégica. Barcelona: UOC.
- Medina, J. (2006). Un manual para directivos. Madrid: Diaz de los Santos.
- Mullins, J. (2013). Marketing. Edindurgh: Ebsglobla.
- Muñoz, L. (2012). Como impelemtra un sistema de control. Madrid: BRESCA.
- Pérez, J. (2013). Control de gestión empresarial. Madrid: EISC.
- Rebori A, Claudina A, Herrscher E. (2011). Administración Aprender y Actuar. Buenos Aires- Mexico: Gramica S. A.
- Sanz, J., & Carmona , M. (2012). Guía para una gestión basada en procesos. Madrid: Berekintza.
- Schroeder, R. (2011). Administración de operaciones, Quinta edición. Mexico : Mc- Graw Hill.

- Slocum, H. J. (2011). Un enfoque basado en competencias. Mexico: CENGAGE Learning.
- Torres, Z. (2014). Teoría General de la Administración. Mexico: Grupo editorial patria.
- Vázquez, B. (2013). Simulador empresarial. Madrid: Paraninfo.
- Viera, L. (2011). Tecnicas de recepcion y comunicación. Malaga: IC.

**k. Anexos****Anexo Nro.1****Ficha Resumen****a. Tema**

Elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa para la empresa “**ASOSERALL**” de la ciudad de Nueva Loja, del Cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, para el año 2016.

**b. Problemática****Planteamiento del problema**

En la actualidad en el mundo globalizado, se vive una problemática ambiental originada por el gasto energético excesivo, el aumento de residuos y desperdicios que saturan los rellenos sanitarios, la carencia de programas o proyectos ambientales urbanos, sin embargo, una de las causas que quizás influyen directamente en el daño ambiental es la falta de sensibilización y el olvido de la responsabilidad social que implícitamente, todos los seres humanos debemos tener hacia el entorno que nos rodea.

El reciclaje es una de las alternativas existentes para procurar un ambiente sostenible y generar beneficios económicos mediante el aprovechamiento de los residuos sólidos. La ejecución y estandarización de procedimientos hace más posible el autocontrol, puesto que en ellos quedan claramente impresas las verificaciones que se deben hacer para cada una de las actividades de las empresas, con el fin de lograr mayor productividad y alcanzar altos estándares de calidad.

Las empresas de reciclaje en nuestro país son muchas, aunque la mayoría de ellas están especializadas en diferentes tipos y materiales de reciclaje. Por ello surgen diferentes asociaciones de empresas de reciclado con el objetivo de convertir desechos en nuevos productos para prevenir el desuso de materiales potencialmente útiles, reducir el consumo de nueva materia prima, reducir el uso de energía, reducir la contaminación del aire (a través de la incineración) y del agua (a través de los vertederos) por medio de la reducción de la necesidad de los sistemas de desechos convencionales, así como también disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero en comparación con la producción de plásticos.

La empresa “**ASOSERALL**” Se conformó en octubre de 2015 con 28 socios fundadores y tres socios comerciales con el apoyo del proyecto Fortalecimiento de las Soluciones Duraderas de las Personas con Necesidades de Protección Internacional, ejecutado por OXFAM Italia y

que contó con el financiamiento del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados ACNUR. Actualmente se dedican a la venta de desperdicios y desechos, chatarras metálicas y de materiales para el reciclado, incluido la recolección, clasificación, separación y el desguace de productos usados, como: automóviles, ordenadores, aparatos de televisión y otros tipos de equipos, para luego obtener partes y piezas, recuperan materiales reciclables de manera individual, y asociativa en el sistema de recolección diferenciada del GADMLA., para luego comercializar el producto reciclado. Sin embargo la empresa ha venido realizando sus actividades de servicio de forma empírica, es decir no cuenta con un modelo de gestión administrativo establecido, por lo que existen inconvenientes al momento de brindar un servicio de calidad a los proveedores.

En la actualidad se observa realidades en todos los campos que encierra la empresa, así.

- ✓ No se han definidos procesos para controlar el trabajo dentro de la empresa.
- ✓ No posee manual orgánico y funcional para la empresa.
- ✓ ASOSERALL no cuenta con una metodología de valoración de puestos propia, que le permita la clasificación sistemática de los puestos, para la determinación de una Política Salarial justa y equitativa.

### **Formulación del problema.**

¿Qué modelo de gestión administrativa permitirá mejorar los procesos administrativos de la empresa ASOSERALL del cantón Lago Agrio, parroquia Nueva Loja, provincia Sucumbíos?

### **Delimitación del problema**

La Empresa ASOSERALL, en encuentra ubicada en la calle Guayas Numero: 22-46 Intersección Referencia (Atrás del gran Hotel de Lago) Lago Agrio– Sucumbíos. El análisis de este problema comprende como objeto de investigación a los procesos administrativos y como campo de acción a los modelos de gestión Administrativa. La línea de investigación del presente trabajo se enfoca en competitividad, administración estratégica y operativa. Habiendo formulado y delimitado el problema de investigación, se plantea el siguiente.

### **c. Justificación**

#### **Justificación Académica**

La Universidad Nacional de Loja a través de este método de aprendizaje fortalece la capacidad intelectual del estudiante, que permita aplicar métodos y técnicas, en cualquiera de las empresas a investigar.

Este proyecto es la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación académica. Representa el primer acercamiento al mundo laboral haciendo una relación teórico-práctico que promueva el intercambio de información, con lo cual se adquiere experiencias y se establecen relaciones interpersonales que conlleven al crecimiento personal y profesional.

### **Justificación Económica**

Buscando que el diseño de gestión administrativa, mejoren los rendimientos en las empresas para ser más competitivas en el mercado, amparado bajo los lineamientos y parámetros de la constitución ecuatoriana. Generando impactos en la economía de los productores de la localidad, al solucionar el problema que representa a las empresas del sector del reciclaje el desconocimiento sobre la importancia de contar con estos procesos administrativos.

De igual manera es de vital importancia el presente proyecto ya que brindará beneficios de forma directa (sociedad) e indirecta (empresa), siendo estos últimos los que económicamente dependen del desarrollo de la misma al brindar servicios con un alto nivel de rentabilidad y calidad.

### **Justificación social y ambiental**

Con la mejor aplicación de este modelo de gestión administrativa, permitirá mejorar el servicio y confianza del cliente en el entorno social.

Para la sociedad representa una ventaja ya que promueve la separación en la fuente, el aprovechamiento y la valoración de los residuos sólidos recuperables; generando empleos dignos y sostenibles y contribuyendo a reducir el impacto ambiental, es decir, el proyecto al formalizar el sector del reciclaje genera mayor compromiso por parte de los consumidores o fuentes generadoras de residuos sólidos recuperables.

#### **d. Objetivos**

##### **Objetivo General**

Proponer un Modelo de Gestión Administrativas para la empresa ASOSERALL en la ciudad de Nueva Loja.

##### **Objetivos Específicos**

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa ASOSERALL mediante una metodología de investigación apropiada.
- ✓ Diseñar la estructura orgánico funcional de la empresa
- ✓ Proponer un modelo de valoración de puestos de trabajo, para la determinación de una Política Salarial justa y equitativa.
- ✓ Proponer un sistema de gestión por procesos, que permita un adecuado control de las actividades y por ende genere mayor valor y productividad para la empresa.

- ✓ Proponer indicadores de gestión que permitan medir el nivel de cumplimiento del modelo de gestión administrativa propuesto.

## **e. Metodología**

### **Métodos**

Para la realización del presente trabajo de investigación se seguirá un orden metodológico, que permitirá obtener la información necesaria y poder plantear las posibles alternativas de solución, para lo cual se hará el uso de métodos y técnicas, de acuerdo a las necesidades y a las fases progresivas del trabajo.

### **Método deductivo**

Se empleara en el análisis del sistema macro descomponiendo éste hasta llegar a los procesos individuales que permitirán realizar el rediseño de los mismos.

### **Método Inductivo**

Se empleará en la obtención de procesos particulares que nos llevarán a los conocimientos de procesos generales en toda la empresa.

**Método Analítico**

Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

**Método Sintético**

Este método en el proyecto aplicarse hace posible la comprensión de todo lo referente, fenómeno, idea, caso, etc.

**Método Científico**

Proporcionará las bases científicas para la materialización del trabajo, siendo aplicado a la investigación y documentación del presente trabajo.

**Método descriptivo**

El tipo investigación permitirá analizar e interpretar el entorno actual y los procesos que tiene la empresa, a fin de hallar una solución práctica al problema expuesto.

**Técnicas**

Las técnicas que se aplicarán para el desarrollo de la siguiente investigación son las siguientes:

**Entrevista.**

Se realizara a nivel gerencial de empresa ASOSERALL, misma que permitirá obtener información relevante sobre el si se está realizando o no las gestiones administrativas en la empresa, la entrevista se la realizará la Gerente de la empresa

**Observación Directa**

En el presente estudio la observación directa será fundamental en todo el proceso de levantamiento de información, sobre los puestos, las funciones y los procesos que se desarrollan en la empresa.

**Instrumentos**

Para el levantamiento de información se utilizará, tres formatos (ver anexos 4, 5 y 6), para el levantamiento de funciones por puesto, análisis de puestos, y levantamiento de procesos.

**Muestra**

En función que la muestra es demasiado pequeña se realizara el levantamiento de la información de las 41 personas que conforman la empresa.

**Procedimiento**

Para el análisis de puestos y funciones se realizará tres visitas a la empresa, previo a la entrevista con el Gerente, en la que se conocerá cuantos puestos existen en la empresa.

En cuanto al levantamiento de procesos, se visitará la empresa en tres ocasiones, en las que se entrevistará con él o la Responsable de cada puesto, para especificar cada una de las actividades que componen los procesos y macro procesos de la empresa. En resumen para realizar el levantamiento y propuesta de procesos se realizará las siguientes fases.

1. Identificación y secuencia de los procesos
2. La descripción de cada uno de los procesos
3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados
4. La mejora de los procesos

## Anexo Nro.2

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES		SOCIIDADES	
			
<b>NÚMERO RUC:</b>	2191736276001		
<b>RAZÓN SOCIAL:</b>	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE RECICLAJE AMAZONÍA LIMPIA DE NUEVA LOJA *ASOSERALL*		
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>			
<b>REPRESENTANTE LEGAL:</b>	VELEZ ALVERCA FELIX ANTONIO		
<b>CLASE CONTRIBUYENTE:</b>	OTROS		
<b>TIPO DE CONTRIBUYENTE:</b>	POPULAR Y SOLIDARIO/ SECTOR DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA/ ASOCIATIVOS		
<b>OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:</b>	SI	<b>CALIFICACIÓN ARTESANAL:</b>	S/N
<b>NÚMERO:</b>	S/N		
<b>FEC. NACIMIENTO:</b>		<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	27/10/2015
<b>FEC. INSCRIPCIÓN:</b>	30/10/2015	<b>FEC. ACTUALIZACIÓN:</b>	
<b>FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:</b>		<b>FEC. REINICIO ACTIVIDADES:</b>	
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL</b>			
VENTA AL POR MAYOR DE DESPERDICIOS Y DESECHOS, CHATARRA METÁLICA Y DE MATERIALES PARA EL RECICLADO, INCLUIDO LA RECOLECCIÓN, CLASIFICACIÓN, SEPARACIÓN Y EL DESGUACE DE PRODUCTOS USADOS, COMO: AUTOMÓVILES, ORDENADORES, APARATOS DE TELEVISIÓN Y OTROS TIPOS DE EQUIPO, PARA OBTENER PARTES Y PIEZAS REUTI			
<b>DOMICILIO TRIBUTARIO</b>			
Provincia: SUCUMBIOS Canton: LAGO AGRIO Parroquia: NUEVA LOJA Calle: GUAYAS Numero: 22-46 Interseccion: VENEZUELA Referencia ubicacion: ATRAS DEL GRAN HOTEL DEL LAGO Telefono Domicilio: 062834042			
<b>DOMICILIO ESPECIAL</b>			
SN			
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES</li> <li>* ANEXO RELACION DEPENDENCIA</li> <li>* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO</li> <li>* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES</li> <li>* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE</li> <li>* DECLARACION MENSUAL DE IVA</li> </ul>			
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>			
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>	1	<b>ABIERTOS</b>	1
<b>JURISDICCIÓN</b>	\ ZONA 1\ SUCUMBIOS	<b>CERRADOS</b>	0
			
Código: RIMRUC2015000951966			
Fecha: 09/12/2015 13:18:35 PM			

## Anexo Nro. 3

## NOMINA DE TRABAJADORES DE ASOSERALL

No	Nombres y Apellidos	Número de Identificación	Nacionalidad
1	Diana Patricia Noreña	8170733292	Colombiana
2	Dilmar Avirama Manquillo	8170733326	Colombiana
3	Elido Martin Bravo Encarnación	2100002746	Ecuatoriana
4	Flor Esterfila Bonilla	1500416068	Ecuatoriana
5	Jamil Manuel Bravo Encarnación	2100698949	Ecuatoriana
6	Juan Antonio Pineda Encarnación	2100121850	Ecuatoriana
7	Luis Rolando Bravo Encarnación	2100915475	Ecuatoriana
8	María Merida Pineda Encarnación	0703365999	Ecuatoriana
9	Mercedes Raquel Alberca Abad	2100035829	Ecuatoriana
10	Pablo Frnaklin Bravo Encarnación	2101146971	Ecuatoriana
11	Sandra Yovany Nole Conza	2100152079	Ecuatoriana
12	Santos Ruperto Bravo	1100298379	Ecuatoriana
13	Serafin Calvopiña Pombosa	1707831911	Ecuatoriana
14	Vicente Eriberto Bravo Encarnación	2100021506	Ecuatoriana
15	Adriana Marcela Mendoza Martínez	2100563937	Ecuatoriana
16	Andrés Patricio Flores Limaico	1002656799	Ecuatoriana
17	Ángel Humberto Cusme Aguirre	2100174271	Ecuatoriana
18	Cármén Esmeralda Orbe	2150416929	Ecuatoriana
19	Clemencia Gloria Rosero carrera	2101061089	Ecuatoriana
20	Cruz Amada Tenesaca Espinoza	1710387174	Ecuatoriana
21	Edison Patricio Navarro Tenesaca	2100218771	Ecuatoriana
22	Eugenio Valencia Castro	0800223562	Ecuatoriana
23	Evangelista Cuayal	8171492856	Colombiana
24	Félix Antonio Vélez	1101630992	Ecuatoriana
25	Flor Argentina Orbe	1308511771	Ecuatoriana
26	Gerardo Emilio Pozo Jiménez	0201158169	Ecuatoriana
27	Idelfonso Tomas Villota Arteaga	2100055041	Ecuatoriana
28	José Cirilo Vallejos Montenegro	15570835	Colombiana
29	Juan Carlos Dulcey	76010373	Colombiana
30	Judith Rocio Inga Sucunota	2150007264	Ecuatoriana
31	Luz Mila Gómez Valdez	1755217328	Colombiana
32	Manuel Corazón Jara Arévalo	919101386	Ecuatoriana
33	Manuel Madroñero Rodríguez	8170510708	Colombiana
34	María Cruz Suconota Suconota	0102228988	Ecuatoriana
35	María Graciela Cundar Taques	27088258	Colombiana
36	María Rosalía Suqui León	0102693413	Ecuatoriana
37	María Rubi Torres Perez	1710086743	Ecuatoriana
38	Maximiliano Rosario	1708881436	Ecuatoriana
39	Walter Euclides Sandoval Castro	1201530837	Ecuatoriana
40	Yudi Esthela Mendoza Martínez	2100373261	Ecuatoriana

Anexo Nro.4

BODEGA "ASOSERALL



PERSONAL DE ABOSEALL



ADMINISTRADOR









## Índice

Caratula.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de Autorización.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
a. Título.....	1
b. Resumen.....	2
c. Introducción.....	8
d. Revisión de Literatura.....	10
e. Materiales y Métodos.....	48
f. Resultados.....	52
g. Discusión.....	95
h. Conclusiones.....	136
i. Recomendaciones.....	138
j. Bibliografía.....	139
k. Anexos.....	142
Índice.....	159