



1859

**UNL**

Universidad  
Nacional  
de Loja

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa Zona Carnes & Mariscos de la ciudad de Loja.**

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de Licenciada en administración de Empresas.

**Autor:**

Rosario Guadalupe Simancas Aguilar

**Director:**

Ing. Juan Román Encalada Orozco PhD

Loja - Ecuador

**2023**

## **Certificación**

Loja, 05 de marzo de 2024

Ing. Juan Román Encalada Orozco PhD

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

### **Certifico:**

Que he revisado y orientado todo el proceso de la elaboración del Trabajo de Integración Curricular/Trabajo de Titulación denominado: **El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa Zona Carnes & Mariscos de la ciudad de Loja**, de la autoría de la estudiante **Rosario Guadalupe Simancas Aguilar**, con cédula de identidad Nro. **1150523619** previa a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**. Una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación para su sustentación y defensa.

Ing. Juan Román Encalada Orozco. PhD

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

### **Autoría**

Yo, Rosario Guadalupe Simancas Aguilar, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación del Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

### **Firma**

**Cedula:** 1150523619

**Fecha:** 26, de marzo del 2024

**E-mail:** [rosario.simancas@unl.edu.ec](mailto:rosario.simancas@unl.edu.ec)

**Celular:** 0967106772

**Carta de autorización del Trabajo de Integración Curricular por parte de la autora para la consulta, reproducción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo.**

Yo, Rosario Guadalupe Simancas Aguilar, declaro ser autora del Trabajo de integración curricular titulado: **El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa Zona carnes & mariscos de la ciudad de Loja.**, como requisito para optar por el título de: **Licenciada en Administración de Empresas**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad. La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 26 días del mes de marzo del dos mil veinticuatro.

**Firma**

**Autoría:** Rosario Guadalupe Simancas Aguilar

**Cedula:** 1150523619

**Dirección:** Juan Montalvo y Antonio Nariño

**E-mail:** [rosario.simancas@unl.edu.ec](mailto:rosario.simancas@unl.edu.ec)

**Celular:** 0967106772

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director del trabajo de titulación:** Ing. Juan Román Encalada Orozco PhD

## **Dedicatoria**

Este trabajo de investigación es un testimonio de mi viaje académico, y no podría haberlo completado sin el apoyo incondicional de algunas personas muy especiales en mi vida.

Primero, quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de formarme profesionalmente, y por brindarme la fuerza, la sabiduría y la salud necesaria para no desistir ante los obstáculos que representa esta etapa.

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres y hermanos, quienes siempre estuvieron ahí para apoyarme en cada paso del camino. Su amor y apoyo incondicional han sido mi faro en los momentos más oscuros. Gracias por creer en mí y por enseñarme el valor del trabajo duro y la perseverancia.

***Rosario Guadalupe Simancas Aguilar***

## **Agradecimiento**

Quisiera expresar mi profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja por brindarme la oportunidad de cursar mis estudios y por su invaluable aporte a mi formación académica. De manera especial, deseo agradecer a los docentes de la carrera de Administración de Empresas, quienes con generosidad compartieron sus saberes y vivencias, orientándome en mi trayecto hacia el logro de mis metas.

Además, quiero expresar mi sincero reconocimiento al Ing. Juan Encalada Orozco, quien actuó como director de mi tesis. Su guía, sus valiosos consejos y observaciones fueron esenciales en la elaboración de mi trabajo.

Deseo expresar mi agradecimiento a mis padres, quienes han sido un soporte esencial durante mi carrera. Su apoyo incondicional, tanto emocional como económico, me ha brindado la oportunidad de alcanzar mis objetivos académicos. Han sido mi fuente de motivación en los momentos difíciles y de alegría en los éxitos obtenidos.

*Rosario Guadalupe Simancas Aguilar*

## Índice de contenidos

<b>Portada</b> .....	<b>i</b>
<b>Certificación</b> .....	<b>ii</b>
<b>Autoría</b> .....	<b>iii</b>
<b>Carta de autorización</b> .....	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>v</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de contenidos</b> .....	<b>vii</b>
Índice de tablas .....	x
Índice de figuras .....	xii
Índice de anexos .....	xiii
Índice de figura de anexos.....	xiii
<b>1. Título</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Resumen</b> .....	<b>2</b>
2.1. Abstract .....	3
<b>3. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>4. Marco teórico</b> .....	<b>6</b>
4.1 Marco referencial.....	6
4.2.1. Antecedentes internacionales .....	6
4.2.2. Antecedentes nacionales.....	6
4.2.3. Antecedente regional .....	6
4.2.4. Local .....	7
4.2.5. Resumen marco referencial .....	8
4.3. Marco teórico .....	11
4.3.1. Historia de la administración .....	11
4.3.2. Concepto de administración .....	11
4.3.2.1. Importancia de la administración. ....	11
4.3.2.2. Características inherentes de la disciplina administración .....	12
4.3.3. El proceso administrativo en la historia .....	12
4.3.3.1. Importancia del proceso administrativo. ....	13
4.3.4. Etapas del proceso administrativo .....	13
4.3.4.1. Planeación.....	13
4.3.4.1.1. Importancia de la planeación.....	13
4.3.4.1.2. Tipos de planeación.....	14
4.3.4.1.3. Elementos de la planeación. ....	14
4.3.4.1.4. Técnicas de planeación .....	15
4.3.4.1.5. Proceso de la planeación.....	16

4.3.4.1.6.	Modelo de la estructura del sector industrial.....	18
4.3.4.1.7.	Matriz de evaluación de factores internos .....	20
4.3.4.1.8.	El análisis Foda.....	20
4.3.4.2.	Organización.....	21
4.3.4.2.1.	Propósito.....	21
4.3.4.2.2.	División de trabajo.....	21
4.3.4.2.3.	Jerarquización.....	21
4.3.4.2.4.	Departamentalización .....	22
4.3.4.2.5.	Descripción de actividades .....	24
4.3.4.2.6.	Coordinación .....	24
4.3.4.2.7.	Técnicas de organización.....	24
4.3.4.2.8.	Manuales.....	27
4.3.4.2.9.	Diagrama de procedimiento o de flujo .....	27
4.3.4.3.	Dirección. ....	28
4.3.4.3.1.	Definición. ....	28
4.3.4.3.2.	Importancia.....	28
4.3.4.3.3.	Principios de la función de dirección .....	28
4.3.4.3.4.	Motivación.....	29
4.3.4.3.5.	Jerarquía de Maslow .....	29
4.3.4.3.6.	Liderazgo .....	30
4.3.4.3.7.	Tipos de liderazgo .....	31
4.3.4.3.8.	Comunicación.....	32
4.3.4.3.9.	Barreras de comunicación .....	32
4.3.4.3.10.	Tipos de comunicación.....	33
4.3.4.3.11.	Comunicación descendentes, ascendentes y laterales .....	33
4.3.4.4.	Control.....	34
4.3.4.4.1.	Importancia.....	34
4.3.4.4.2.	Propósito.....	34
4.3.4.4.3.	Principios de control.....	35
4.3.4.4.4.	Etapas o ciclo de control.....	35
4.3.4.4.5.	Tipos o enfoques de control.....	36
4.3.4.4.6.	Instrumentos de control .....	36
4.3.4.4.7.	Formatos de control.....	36
4.3.4.4.8.	Clases de control.....	37
4.3.4.4.9.	Área de producción.....	37
4.3.5.	Sostenibilidad empresarial.....	39
4.3.5.1.	Una nueva realidad en las empresas. ....	39

4.3.5.2.	Elementos ocultos que pueden influir en la sostenibilidad.....	39
4.3.5.3.	Empresa .....	39
4.3.5.4.	Tamaño y sector de las empresas .....	40
<b>5.</b>	<b>Metodología.....</b>	<b>41</b>
5.1	Área de estudio .....	41
5.2.	Procedimiento .....	41
5.3.	Técnicas .....	41
5.4.	Población de estudio. ....	41
5.5.	Procedimiento por objetivos. ....	42
<b>6.</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>43</b>
6.1	Resultados de la entrevista dirigida a la gerente de la empresa.....	43
6.2.	Resultados de la encuesta dirigida a los empleados de la empresa.....	49
6.3.	Resultados de la encuesta dirigida a los proveedores .....	61
6.4.	Resultados de la encuesta dirigida a los clientes .....	66
6.5.	Análisis externo e interno .....	71
<b>7.</b>	<b>Discusión .....</b>	<b>90</b>
7.1	Discusión de resultados. ....	90
7.2.	Planeación .....	92
7.2.1.	Fase de planeación.....	92
7.2.1.1.	Filosofía empresarial para Zona carnes & mariscos.....	92
7.2.1.2.	Políticas de la empresa. ....	93
7.2.1.3.	Plan de Financiero. ....	95
7.2.1.4.	Plan de Producción. ....	96
7.3.	Organización .....	97
7.3.1.	Fase de organización .....	97
7.3.1.1.	Organigrama estructural de Zona carnes & mariscos.....	98
7.3.1.2.	Organigrama funcional de Zona carnes & mariscos. ....	99
7.3.1.3.	Manuales administrativos de Zona carnes & mariscos .....	100
7.3.1.4.	Manual de bienvenida.....	107
7.4.	Dirección.....	119
7.4.1.	Fase de dirección .....	119
7.4.1.1.	Plan de Comunicación .....	119
7.4.1.2.	Plan de capacitación. ....	120
7.4.1.3.	Plan de motivación. ....	122
7.5.	Control .....	124
7.5.1.	Fase de control.....	124
<b>8.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>129</b>

<b>9. Recomendaciones .....</b>	<b>130</b>
<b>10. Bibliografía .....</b>	<b>131</b>
<b>11. Anexos .....</b>	<b>134</b>

### Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Formato de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	17
<b>Tabla 2</b> Matriz de factores internos .....	20
<b>Tabla 3</b> Diagrama de procedimiento o de flujo .....	27
<b>Tabla 4</b> Clasificación de las empresas .....	40
<b>Tabla 5</b> Cuadro de resumen de la entrevista a la gerente .....	48
<b>Tabla 6</b> Planificación de actividades .....	49
<b>Tabla 7</b> Propósito fundamental de la empresa.....	49
<b>Tabla 8</b> Aspiración a futuro de la empresa.....	50
<b>Tabla 9</b> Valores que practica la empresa.....	50
<b>Tabla 10</b> Políticas internas de la empresa .....	51
<b>Tabla 11</b> Actividades acordes a los conocimientos.....	51
<b>Tabla 12</b> Nivel jerárquico superior de la empresa.....	51
<b>Tabla 13</b> Identificación de departamentos o áreas de trabajo .....	52
<b>Tabla 14</b> Área de Trabajo donde realiza sus funciones es la más adecuada .....	52
<b>Tabla 15</b> Documentación legal.....	53
<b>Tabla 16</b> Comunicación dentro de la empresa .....	53
<b>Tabla 17</b> Medios de comunicación para la trasmisión de la información .....	54
<b>Tabla 18</b> Tipo de motivación que brinda la empresa .....	54
<b>Tabla 19</b> Tipo de incentivo por parte de la empresa .....	55
<b>Tabla 20</b> Capacitación de los empleados .....	55
<b>Tabla 21</b> Considera que su jefe es buen líder.....	56
<b>Tabla 22</b> Clase de líder que considera a su jefe .....	56
<b>Tabla 23</b> Características de su jefe inmediato .....	57
<b>Tabla 24</b> Considera su opinión para la toma de decisiones.....	57
<b>Tabla 25</b> Condiciones de trabajo .....	58
<b>Tabla 26</b> Supervisión de los trabajadores .....	58
<b>Tabla 27</b> Informes de actividades en las áreas de trabajo .....	59
<b>Tabla 28</b> Supervisión de entra y salida de los trabajadores.....	59
<b>Tabla 29</b> Cuadro de resumen de la encuesta a los trabajadores .....	60

<b>Tabla 30</b>	Tiempo que es proveedor de la empresa Zona carnes & mariscos. ....	61
<b>Tabla 31</b>	Satisfacción con la forma de trabajar de la empresa. ....	61
<b>Tabla 32</b>	Realización de pedidos con todas las especificaciones del caso.....	62
<b>Tabla 33</b>	Tiempo de entrega del producto.....	62
<b>Tabla 34</b>	Mercadería en estado defectuoso existen cambios o devoluciones.....	62
<b>Tabla 35</b>	Calificación de la empresa en cuanto a la organización.....	63
<b>Tabla 36</b>	Habilidades y conocimientos .....	63
<b>Tabla 37</b>	Canales de comunicación utilizados por parte de la empresa. ....	64
<b>Tabla 38</b>	Calidad de productos que suministra la empresa .....	64
<b>Tabla 39</b>	Existencia de sistema de control .....	64
<b>Tabla 40</b>	Comunicación entre cliente y proveedor.....	65
<b>Tabla 41</b>	Tiempo que es clientes del restaurante.....	66
<b>Tabla 42</b>	Frecuencia que visita el restaurante .....	66
<b>Tabla 43</b>	Aspectos que motivan a elegir Zona carnes & mariscos.....	67
<b>Tabla 44</b>	Satisfacción con el servicio y atención que el restaurante ofrece .....	67
<b>Tabla 45</b>	Tiempo para hacer atendido .....	68
<b>Tabla 46</b>	Experiencia con el servicio de atención al cliente.....	68
<b>Tabla 47</b>	Personal capacitado para realizar las actividades y da un buen servicio ....	68
<b>Tabla 48</b>	Opinión sobre el ambiente del restaurante .....	69
<b>Tabla 49</b>	Precio del producto.....	69
<b>Tabla 50</b>	Recomendar el restaurante Zona carnes & mariscos .....	70
<b>Tabla 51</b>	Publicidad en medios de comunicación .....	70
<b>Tabla 52</b>	Resumen de análisis Pest.....	75
<b>Tabla 53</b>	Matriz de factores externos .....	77
<b>Tabla 54</b>	Equipo y maquinaria disponible de la empresa Zona Carnes & Mariscos. ..	79
<b>Tabla 55</b>	Menú del restaurante Zona carnes & mariscos .....	81
<b>Tabla 56</b>	Matriz de factores internos .....	84
<b>Tabla 57</b>	Matriz FODA .....	86
<b>Tabla 58</b>	FODA contrastado.....	87
<b>Tabla 59</b>	Plan de Financiero .....	95
<b>Tabla 60</b>	Plan de producción .....	96
<b>Tabla 61</b>	Manual de funciones del gerente general .....	100
<b>Tabla 62</b>	Manual de funciones para el auxiliar en contabilidad.....	101
<b>Tabla 63</b>	Manual de funciones del asesor judicial. ....	102

<b>Tabla 64</b>	Manual de funciones el jefe de producción.....	103
<b>Tabla 65</b>	Manual de funciones para los operarios de cocina.....	104
<b>Tabla 66</b>	Manuales de funciones para el encargado del marketing.....	105
<b>Tabla 67</b>	Manual de funciones para los meseros.....	106
<b>Tabla 68</b>	Manual de procedimientos de servicio y ventas.....	113
<b>Tabla 69</b>	Iluminación.....	117
<b>Tabla 70</b>	Presupuesto de iluminación.....	117
<b>Tabla 71</b>	Plan de comunicación para Zona Carnes & Mariscos.....	119
<b>Tabla 72</b>	Plan de capacitación para el personal de la empresa.....	120
<b>Tabla 73</b>	Presupuesto Referencial de el Plan de Motivación.....	123
<b>Tabla 74</b>	Sistemas de control.....	126
<b>Tabla 75</b>	Propuesta de sostenibilidad.....	128
<b>Tabla 76</b>	Presupuesto del proceso administrativo.....	128

### Índice de figuras

<b>Figura 1</b>	Estructura de la misión.....	14
<b>Figura 2</b>	Estructura de la visión.....	15
<b>Figura 3</b>	Fuerzas de Porter.....	18
<b>Figura 4</b>	Departamentalización por funciones.....	22
<b>Figura 5</b>	Departamentalización por territorio.....	23
<b>Figura 6</b>	Departamentalización por producto.....	23
<b>Figura 7</b>	Departamentalización por clientes.....	24
<b>Figura 8</b>	Clasificación de los organigramas.....	25
<b>Figura 9</b>	Organigrama vertical.....	25
<b>Figura 10</b>	Organigrama horizontal.....	26
<b>Figura 11</b>	Organigrama circular.....	26
<b>Figura 12</b>	Organigrama mixto.....	27
<b>Figura 13</b>	Motivos internos y externos.....	29
<b>Figura 14</b>	Pirámide de las necesidades humanas, una idea de Abraham Maslow.....	30
<b>Figura 15</b>	Barreras en el proceso de comunicación.....	32
<b>Figura 16</b>	La comunicación en los diversos niveles de la empresa.....	33
<b>Figura 17</b>	Mapa político del cantón Loja.....	78
<b>Figura 18</b>	Micro localización de Zona Carnes & Mariscos.....	78
<b>Figura 19</b>	Instalaciones de la empresa Zona Carnes & Mariscos.....	80

<b>Figura 20</b>	Instalaciones de la empresa .....	80
<b>Figura 21</b>	Menú del restaurante Zona carnes & mariscos.....	81
<b>Figura 22</b>	Organigrama estructural de Zona carnes & mariscos.....	98
<b>Figura 23</b>	Organigrama funcional de Zona carnes & mariscos.....	99
<b>Figura 24</b>	Manual de bienvenida de Zona carnes & mariscos. ....	107
<b>Figura 25</b>	Ubicación de la empresa. ....	111
<b>Figura 26</b>	Organigrama de la empresa .....	112
<b>Figura 27</b>	Distribución de la empresa .....	116

### **Índice de anexos**

<b>Anexo 1</b>	Guía de observación .....	134
<b>Anexo 2</b>	Entrevista a la gerente de la empresa Zona Carnes & Mariscos. ....	136
<b>Anexo 3</b>	Encuesta para los trabajadores de empresa Zona Carnes & Mariscos. ....	142
<b>Anexo 4</b>	Encuesta para los proveedores .....	146
<b>Anexo 5</b>	Encuesta para a los clientes .....	148
<b>Anexo 6</b>	Evidencia recolectada de la empresa Zona Carnes & mariscos .....	151
<b>Anexo 7</b>	Elaboración de la misión .....	153
<b>Anexo 8</b>	Elaboración de la visión .....	153
<b>Anexo 9</b>	Certificado de la traducción del resumen .....	154

### **Índice de figura de anexos**

<b>Figura A. 1</b>	Personal de la empresa Zona Carnes & Mariscos.....	151
<b>Figura A. 2</b>	Cocina de la empresa. ....	151
<b>Figura A. 3</b>	Frigoríficos.....	152
<b>Figura A. 4</b>	Vestidores de los trabajadores .....	152
<b>Figura A. 5</b>	Estructura de la misión para la empresa Zona Carnes & Mariscos .....	153
<b>Figura A. 6</b>	Estructura de la visión para la empresa Zona Carnes & Mariscos .....	153

## **1. Título**

El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa Zona Carnes & Mariscos de la ciudad de Loja

## 2. Resumen

El proceso administrativo es una herramienta de trascendental importancia para la sostenibilidad de las empresas, es por ello que se ha creído conveniente trabajar en este proceso en la empresa Zona Carnes & Mariscos. El objetivo de esta investigación es realizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de la empresa en mención. El enfoque de este estudio es cualitativo de carácter descriptivo, se utilizó el método inductivo aplicando herramientas de recolección de información, para la realización del diagnóstico. Los resultados del análisis de los factores externos muestran que la organización tiene un peso ponderado de 2,81, es decir que la empresa aprovecha el entorno, generando así un nivel competitivo óptimo, en cuanto al análisis interno, la ponderación es de 2,30, señalando que la empresa se encuentra por debajo del nivel estándar establecido, es decir, es internamente débil, en el manejo del proceso administrativo. En conclusión, se establece que las actividades no se ejecutan de manera eficiente y eficaz. Por ello se ha generada esta propuesta que busca mejorar sus fortalezas y minimizar debilidades, proporcionando a Zona carnes & mariscos las herramientas necesarias para fortalecer su estructura interna y, así, mejorar su desempeño general.

**Palabras claves:** *Eficacia, empresa, gestión, procesos, sustentabilidad.*

## **2.1. Abstract**

The administrative process is a tool of transcendental importance for the sustainability of the companies, that is why it has been considered convenient to work on this process in Zona Carnes & Mariscos company. The objective of this research is to carry out the processes of planning, organization, management and control of the company in question. The approach of this study is qualitative and descriptive; the inductive method was used, applying information gathering tools to carry out the diagnosis. The results of the analysis of the external factors show that the organization has a weighted weight of 2.81, which means that the company takes advantage of the environment, thus generating an optimal competitive level. As for the internal analysis, the weighting is 2.30, indicating that the company is below the established standard level, that is, it is internally weak in the management of the administrative process. In conclusion, it is established that the activities are not executed in an efficient and effective manner. Therefore, this proposal has been generated to improve its strengths and minimize weaknesses, providing Zona Carnes & Mariscos with the necessary tools to strengthen its internal structure and, thus, improve its overall performance.

**Key words:** Efficiency, company, management, processes, sustainability.

### 3. Introducción

En Ecuador las MIPYMES representan un 99% del total de empresas y alrededor del 60% de ellas ofrecen empleo. En la actualidad las empresas que han ocupado la mayor parte del comercio en el país son las microempresas con un 90% del total, dando así un peso muy importante a los sectores productivos con la finalidad de lograr incrementar la productividad y el desarrollo sostenible de las organizaciones. (Ocde, 2020)

Loja cuenta con un alto porcentaje de microempresas, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) del año 2020, donde el 96% de estas empresas tienen entre 1 y 9 empleados. Este sector se encuentra la empresa Zona carnes & mariscos.

Las empresas se ven inmersas en un mundo competitivo, dinámico y complejo, donde cada una de ellas compiten por ser mejor, para lograrlo requieren creatividad para abordar diversos retos que se presentan en la aplicación del proceso administrativo, utilizando estrategias innovadoras que ayuden a sobresalir en el mercado local, regional y muchas de ellas a nivel nacional.

El proceso administrativo es aplicable a todo tipo de empresa ya sean estas grandes, medianas y pequeñas, su importancia no solo radica, en la comprensión de la administración, sus etapas, procedimientos y optimización de recursos, sino también en una acertada toma de decisiones, evitando problemas, permitiendo a las empresas que mejoren continuamente y logrando así la eficiencia y eficacia en la gestión. Muños et al., (2020).

Según la clasificación del Ministerio de Turismo, el restaurante Zona carnes & mariscos ostenta una posición destacada en la segunda categoría, cumpliendo con todos los requisitos establecidos para obtener y mantener dicha distinción.

El restaurante “Zona carnes & mariscos” ha demostrado ser una microempresa con sólidas bases en atención y servicio al cliente fortaleciendo el desarrollo local del sector gastronómico. El estudio se enfoca en el proceso administrativo, enfatizando la importancia del mismo y ayudando a mejorar sus procedimientos con el fin de lograr que la empresa en estudio se estructure formalmente. En el presente trabajo se evidencio que la empresa no aplica el proceso administrativo de manera formal lo realiza de forma empírica no define sus objetivos y metas a corto y largo plazo, sus tareas ni funciones no son específicas presenta problemas en su estructura orgánica lo que dificulta la dirección y control de cada actividad asignada por tal motivo se planteó la idea de realizar la investigación titulada: *“El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa Zona carnes & mariscos de la ciudad de Loja”* con ello obtener mejores beneficios económicos y contribuir al desarrollo local. Para el cumplimiento de esta investigación se planteó los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa, a fin de identificar los factores que inciden el desempeño, de sus actividades través del análisis FODA.
- ✓ Realizar el proceso de planificación de la empresa, a través, de la misión, visión, valores que permitan el desempeño de cada una de las áreas administrativas de la empresa.
- ✓ Diseñar y documentar el proceso organizacional, a través, de las estructuras, manuales de funciones que se desarrollan en las áreas funcionales de la empresa.
- ✓ Mejorar el proceso de dirección de la empresa a través de la comunicación, motivación y liderazgo.
- ✓ Fortalecer el proceso de control de la empresa a través de estrategias de seguimiento y control que permitan una evaluación efectiva del modelo de gestión administrativa.

La presente investigación consta de varios apartados tales como: El *título de investigación*, el *resumen* donde se describe sintéticamente los aspectos más relevantes de la investigación; En la *introducción* se presenta un preámbulo contextualizando la importancia y la estructura del trabajo. Por otro lado, la *revisión de la literatura* se llevó a cabo para establecer el marco referencial y teórico. Esto proporcionó bases científicas necesarias para llevar a cabo la investigación de manera rigurosa y fundamentada. En cuanto a la *metodología* utilizada se puede decir que fue descriptiva cualitativa lo que permitió la identificación de las herramientas y técnicas a utilizar para dicho estudio. Posteriormente contiene los principales *hallazgos* encontrados durante la investigación se evidencia que, en el análisis de los factores externos, la empresa obtuvo una ponderación de 2,81, lo que indica que tiene más oportunidades que amenazas, mientras que en el análisis interno obtuvo una ponderación de 2,30 la misma que nos indica que la empresa tiene un desempeño por debajo de los estándares establecidos. Seguidamente se encuentra la *discusión* donde se elaboró la propuesta del proceso administrativo en sus cuatro fases planeación, organización, dirección y control. Posteriormente encontramos las *conclusiones* donde se presenta la información obtenida producto de la investigación haciendo énfasis en cada uno de los objetivos específicos, así como también a cada una de las respectivas *recomendaciones*. Por último, se presentan los respectivos anexos.

## **4. Marco teórico**

### **4.1 Marco referencial**

#### **4.2.1. Antecedentes internacionales**

Para Burgos & Cervera (2017) en la investigación titulada *“Elaboración del proceso administrativo en la Empresa Comercial A&C, de la ciudad de Chiclayo”* se centró en mejorar las operaciones de la empresa Comercial A & C en Chiclayo, 2016, a través de la implementación de un proceso administrativo. El estudio se dirigió al personal administrativo de la empresa, con un enfoque particular en el administrador, quien es responsable de la gestión, el área principal de este estudio. Se utilizó un enfoque de investigación descriptivo-propositivo y un diseño no experimental-transversal, ya que la variable no se manipuló y la información se recopiló en un solo momento. Para recopilar información, se utilizó el método inductivo, la técnica de la entrevista semiestructurada y una guía de preguntas como instrumento. El estudio reveló la falta de un proceso administrativo en la empresa Comercial A&C. La hipótesis planteada fue ‘La elaboración del proceso administrativo mejorará las actividades en la empresa comercial A&C’.

#### **4.2.2. Antecedentes nacionales.**

Para Lima (2022) en la investigación *“El proceso administrativo de la empresa licores Guanchicoco del cantón el Carmen-provincia de Manabí.”* Esta investigación tiene como objetivo diseñar un proceso administrativo para la empresa Licores Guanchicoco, con el fin de lograr un desarrollo sostenible. Incluye un diagnóstico interno y externo de la empresa, planificación a través de misión, visión, valores, objetivos y estrategias, y diseño de un proceso organizacional. La investigación también propone estrategias de seguimiento y control para una evaluación efectiva. La metodología utilizada es descriptiva, con datos recopilados a través de entrevistas y encuestas. Los resultados muestran que la empresa es internamente débil y carece de un proceso administrativo previamente establecido. Por lo tanto, se recomienda que la empresa considere la propuesta realizada en esta investigación para la aplicación del proceso administrativo.

#### **4.2.3. Antecedente regional**

Para Sarango et al. (2017) en la investigación titulada *“Sostenibilidad en el Contexto de las Pymes en Ecuador”* Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) generan impactos económicos, sociales y medioambientales, y la acumulación de estos impactos son significativos en el entorno donde ofertan sus productos y servicios. Una de las cuestiones fundamentales es entender de qué manera las PyMES están involucradas en la adopción de

prácticas de sostenibilidad, este argumento es particularmente pertinente en el Ecuador, donde el 99% del tejido empresarial son PyMES. En esta investigación fue realizado un estudio exploratorio-descriptivo y se aplicó una encuesta a 203 directivos ejecutivos de PyMES enfocada en los indicadores del Instituto Ethos de Brasil, con el propósito de analizar las prácticas de sostenibilidad en las PyMES recién creadas y otras ya establecidas.

Según Saca (2022) en la investigación titulada *“El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa Jiménez & Jiménez del cantón Zaruma”* Esta investigación tiene como objetivo elaborar una propuesta de proceso administrativo para la empresa Jiménez & Jiménez del Cantón Zaruma. A través de una investigación descriptiva y técnicas de encuesta y entrevista, se identificaron los problemas principales de la empresa, incluyendo la falta de herramientas básicas del proceso administrativo y la aplicación empírica y parcial del mismo por parte del gerente. La propuesta presenta alternativas de solución en las fases de planeación, organización, dirección y control. Se concluye que el proceso administrativo actual no es correcto y se recomienda considerar las alternativas propuestas.

#### **4.2.4. Local**

Para Jara (2022) en la investigación titulada *“El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa Gramería, en la ciudad de Loja.”* Este estudio tiene como objetivo principal evaluar el proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa Gramería en la ciudad de Loja. Se realizó una encuesta al gerente y a los trabajadores para determinar la situación actual de la empresa. Los resultados revelaron que la empresa carece de una planificación adecuada, filosofía empresarial, organigramas, manuales, plan de capacitación y sistemas de control. Se propusieron lineamientos para cada fase del proceso administrativo y se realizó un análisis de sostenibilidad. Finalmente, se elaboraron conclusiones y recomendaciones para mejorar la gestión de la empresa.

Para Torres (2019) en la investigación titulada *“Análisis del Proceso Administrativo de la empresa Triple C Imports.”* Este estudio busca analizar y elaborar un modelo de proceso administrativo para la empresa Triple C Imports en Loja. Se realizó un análisis situacional y competitivo, y se identificó que el gerente tiene establecida su visión, misión y objetivos, pero hay un análisis incipiente de los factores externos. La propuesta incluye la redefinición de la filosofía de la empresa, el diseño de organigramas y manuales, planes de capacitación y la adquisición de tecnología para el control del personal y los precios. Se presentan conclusiones y recomendaciones para mejorar la gestión de la empresa.

#### 4.2.5. Resumen marco referencial

**Tabla 1**

*Resumen del marco referencial*

<b>Autor y año</b>	<b>Fuente</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Diseño</b>	<b>Muestra y localización</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Resultados</b>
<b>Internacional</b>						
<i>Elaboración del proceso administrativo en la Empresa Comercial A&amp;C, de la ciudad de Chiclayo</i>						
(Burgos & Cervera, 2017)	Tesis de Pregrado	Determinar el proceso administrativo para mejorar las actividades de la empresa Comercial A & C en la ciudad de Chiclayo	Descriptivo	Diseño planteado fue no experimental-transversal	Entrevista	No aplica el proceso administrativo
<b>Nacional</b>						
<i>El proceso administrativo de la empresa licores Guanchicoco del cantón el Carmen-provincia de Manabí</i>						
(Lima, 2022)	Tesis Pregrado	Realizar el proceso administrativo para la empresa licores Guanchicoco del cantón el Carmen-provincia de Manabí	Descriptivo simple	El tipo de muestreo es “no probabilístico, aplicado al Gerente, trabajadores	Observación de procesos y entrevista a colaboradores y gerentes	No está organizada administrativa
<b>Regional</b>						
<i>Sostenibilidad en el Contexto de las Pymes en Ecuador</i>						

(Sarango et al., 2017)	Revista científica Congreso Internacional de Conocimiento e Innovación (CIKI) Brasil	El objetivo es analizar las prácticas de sostenibilidad en las Pymes de nueva creación y las establecidas.	El estudio fue exploratorio-descriptivo	Se aplicó una encuesta a 203 directivos ejecutivos de Pymes de la zona 7 del Ecuador.	Cuestionario	Las prácticas de sostenibilidad económica son más significativas, en las empresas establecidas
------------------------	--	--	---	---	--------------	--

---

*El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa Jiménez & Jiménez del cantón Zaruma.*

---

(Saca, 2022)	Tesis Pregrado	Diseñar una propuesta del proceso administrativo para la empresa Jiménez & Jiménez	Descriptivo	El tipo de muestreo es “no probabilístico, aplicado al Gerente, trabajadores	Observación de procesos y entrevista a colaboradores y gerentes	No realiza labores de gestión administrativa
--------------	----------------	--	-------------	--	---	--

**Local**

---

*El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa “Gramería”, en la ciudad de Loja.*

---

(Jara, 2022)	Tesis Pregrado	Diseñó la propuesta de proceso administrativo para la empresa GRAMERIA, el mismo que ayudará a una mejor gestión y que esta sea sostenible en el mercado.	Descriptivo	El tipo de muestreo es “no probabilístico, aplicado al Gerente, trabajadores	Observación de procesos y entrevista a colaboradores y gerentes	Evidencia de carencia del proceso administrativo
--------------	----------------	---	-------------	--	---	--

---

*Análisis del Proceso Administrativo de la empresa “Triple C Imports*

---

(Torres, Tesina 2019)	Realizar un análisis y elaborar un Modelo de proceso administrativo para la Empresa TRIPLE C IMPORTS., DE LA CIUDAD DE LOJA	Tipo cualitativo y cuantitativo	Encuesta aplicada los 10 trabajadores de la empresa	Encuesta entrevista Observacion directa	Se constató que la empresa no cuenta con valores establecidos
-----------------------	---	---------------------------------	---	---	---

*Nota.* Información obtenida de investigaciones ya realizadas que sirven como referencia para el presente proyecto.

Las investigaciones antes señaladas, sirvieron de referentes para el presente estudio; en lo que respecta a los objetivos, metodología y resultados que se relacionan directamente con el proceso administrativo.

### **4.3. Marco teórico**

#### **4.3.1. *Historia de la administración***

Blandez (2014) manifiesta que desde tiempos pasados, las tribus primitivas lograron sobrevivir usando ciertos principios de administración; posteriormente adoptaron nuevas formas organizativas, más avanzadas y complejas.

El autor antes citado, también establece que, con el surgimiento de grandes civilizaciones como Babilonia, Egipto, Roma, Grecia o Tenochtitlan, la administración se desarrolló en diversas áreas, incluyendo la conquista de nuevos territorios. Esto se confirmará analizando el vocabulario utilizado en la administración, como la palabra estrategia que surgió durante la guerra.

También menciona que, a lo largo de los años, la gestión se ha convertido en una ciencia, con la incorporación de grandes filósofos. Los griegos fueron los primeros en distinguir el ocio del no ocio, término que dio origen a la palabra comercio. Otro ejemplo de gobierno es la Iglesia Católica, que desarrolló los principios de autoridad, jerarquía, obediencia y delegación y fue la primera en crear una forma de gobierno central que ha sobrevivido hasta nuestros días.

A medida que amanecía el siglo XVII, surgieron economistas liberales, incluidos Adam Smith, John Stuart y David Ricardo, que defendían una economía de mercado basada en el individualismo y el libre juego de las leyes de la oferta y la demanda.

#### **4.3.2. *Concepto de administración***

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y convertirlos en acciones concretas a través de la planificación, organización, dirección y control de las actividades llevadas a cabo en distintas áreas y niveles de la empresa. Este proceso tiene como fin alcanzar dichos objetivos de manera eficiente y eficaz. Por lo tanto, la administración se define como el proceso de coordinar los recursos organizacionales para lograr metas específicas con eficiencia y efectividad (Chiavenato, 2001)

Para Sánchez (2015) la administración se la define como el proceso de crear, diseñar, organiza y mantener un ambiente laboral en el cual los empleados trabajen en grupos y logren eficientemente los objetivos específicos de la organización, dentro de la administración se llevan a cabo las tareas como la planificación, organización coordinación de personas y recursos, dirección y control.

##### **4.3.2.1. *Importancia de la administración.***

Para Méndez et al. (2018) actualmente la administración se está volviendo más fundamental para las organizaciones, ya que su implementación adecuada puede hacer una gran

diferencia en el éxito y supervivencia de las organizaciones a través del uso efectivo, de las fases del proceso administrativo.

#### **4.3.2.2. Características inherentes de la disciplina administración**

Las características de la administración son rasgos y atributos que se consideran primordiales y básicos para la práctica y estudio de la misma. Münch (2010) plantea ciertas características que la distingue a la administración de otras disciplinas.

- ✓ **Universalidad.** Significa que la administración es una actividad que se integra, en todo tipo de organización o grupo social ya que es necesaria para lograr una gestión eficiente y efectiva de los recursos y actividades.
- ✓ **Valor instrumental.** Su propósito es que demostrar que la administración es un proceso clave para el éxito de cualquier grupo u organización.
- ✓ **Multidisciplinaria.** Utiliza conocimientos y técnicas de varias ciencias para planificar, organizar, dirigir y controlar.
- ✓ **Especificidad.** Aunque la administración recibe ayuda de otras ciencias, su campo de acción es distinto y no debe confundirse con otras disciplinas.
- ✓ **Versatilidad.** Los principios administrativos son maleables y se adecúan a las necesidades de cada grupo social en el que se aplican.

#### **4.3.3. El proceso administrativo en la historia**

Como indica Cano (2017) Frederick W Taylor, estableció la era científica de la administración a principios del siglo XIX. Abogó por procedimientos científicos para la capacitación de los operadores y la división equitativa del trabajo entre empleadores y empleados. Actividad que se llevó a cabo en Estados Unidos y se afianzó en los primeros años del siglo XX, dando lugar a funciones de ingeniería industrial, relaciones laborales, planificación administrativa y control. Henry Fayol desarrolló un sistema de clasificación para las operaciones de una organización basadas en la división de trabajo en todo Europa, particularmente en Francia, durante la primera década de 1910, además se discutió cuán crucial fue la unidad de comando que contrarrestaba la propuesta de Taylor. Por otro lado, también fue un defensor de una organización piramidal donde el interés común prevalecería sobre el interés individual.

Además, menciona que, Elton Mayo hizo una contribución significativa al proceso administrativo en 1923 al concluir con un experimento sobre el aumento de la productividad en la industria textil. Después de eso, entre 1927 y 1932, tuvo una conexión con la experiencia Hawthorne dirigida por la universidad de Harvard de la cual se obtuvo la identificación de aspectos emocionales del trabajo.

También menciona que, entre los 1938-1945, la segunda guerra mundial trajo innovaciones estratégicas y métodos militares, de investigación operativa, cuyos aportes se reflejan en la planeación estratégica, la programación lineal, los programas de ruta crítica (PERT-CPM) los modelos de inventario realistas, los recursos humanos e ingeniería industrial.

#### **4.3.3.1.Importancia del proceso administrativo.**

Toda organización debe implementar el proceso administrativo, ya que es considerada una herramienta que nos permite administrar bien una organización de manera eficaz y eficiente. Esto nos ayuda a comprender mejor el funcionamiento de la misma, logrando obtener mejores resultados. Además, favorece el uso racional de los recursos para lograr los objetivos planteados y poder tomar las mejores decisiones. (Limas, 2013)

el proceso administrativo no solo ayuda a las empresas a ser eficientes, sino que también les proporciona las bases para integrar prácticas sostenibles, lo que se traduce en una mayor competitividad y sostenibilidad en el mercado actual.

Para los neoclásicos de la administración como Peter Drucker establecen que el proceso administrativo es una herramienta que regula y dirige la diversidad de actividades que se llevan a cabo en la organización para conseguir un desempeño satisfactorio, para estos autores la administración está estructurada en cuatro etapas: Planeación, organización, Dirección y Control.

#### **4.3.4. Etapas del proceso administrativo**

##### **4.3.4.1.Planeación.**

El proceso de planificar es primordial en cualquier organización, la misma que nos permite tener claro hacia dónde nos dirigimos en un futuro. Según Münch (2010):

La planeación es la determinación del rumbo hacia al que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar los riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito. (p.41)

##### **4.3.4.1.1. Importancia de la planeación.**

Según Luna (2014) La planificación ayuda al funcionamiento de las organizaciones nos plantea algunos puntos importantes de la planeación:

- Es el soporte del proceso administrativo y da sentido adecuado en la consecución del mismo.
- Prepara la organización para enfrentar los problemas futuros.
- Considera el medio ambiente interno de la empresa para su definición.

- Analiza el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades que se encuentren en el entorno de la organización.
- Establece bases para que se dé el proceso de organización, dirección y control. (p.59)

#### 4.3.4.1.2. Tipos de planeación.

En base al nivel jerárquico en el que se realice para Münch (2010) la planeación puede ser:

**Estratégica.** Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la elaboración general; generalmente es a mediano y largo plazo y a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

**Táctica o funcional.** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.

**Operativa.** Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos. (p.41)

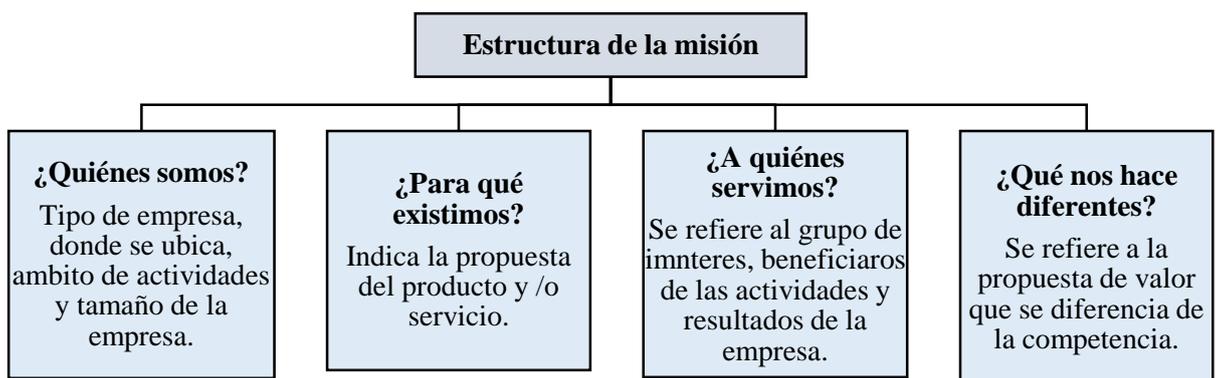
#### 4.3.4.1.3. Elementos de la planeación.

Según Louffa (2015) la planeación está constituida por los siguientes elementos que a continuación se detalla:

**Misión:** representa la razón de ser de la empresa, es fundamental que se fundamente en valores y principios sólidos que la orienten y le confieran una "personalidad propia". También describe la forma en que una organización tiene la intención de alcanzar y consolidar a lo largo del tiempo las razones fundamentales de su existencia. La formulación de la misión podría responder como mínimo a las preguntas:

#### Figura 1

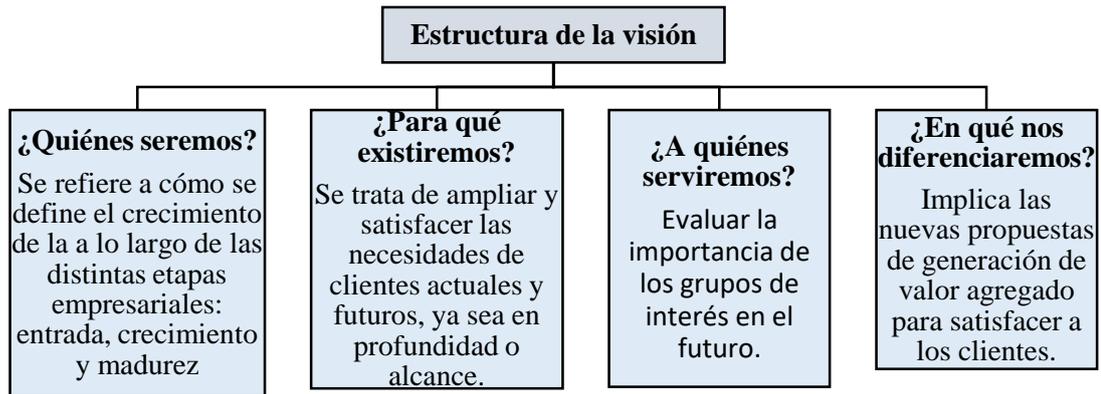
Estructura de la misión



Nota. Elaborado por el autor, adaptado de Louffa (2015)

**Visión:** la visión se presenta como la prolongación hacia el futuro de la misión, buscando el desarrollo institucional a mediano y largo plazo. Ambas, en su necesidad mutua, se entrelazan y mantienen su validez a lo largo del tiempo. Teniendo en cuenta esto, las preguntas a responder en torno a la visión precisan adecuarse en tiempo futuro.

**Figura 2**  
Estructura de la visión



*Nota.* Elaborado por el autor, adaptado de Louffa (2015)

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

**Estrategias.** Son los cursos de acción o alternativas y la asignatura de recursos para lograrlos en una empresa.

**Políticas.** Son normas orientadas a la toma de decisiones administrativas, es importante definir las políticas con claridad que no deje dudas en cuanto al concepto. Evitando que cada quien interprete de acuerdo a sus intereses particulares que la contravengan.

**Cronogramas.** Un cronograma es un elemento fundamental en la planeación para establecer una secuencia de tareas y fechas límite. Establece los pasos a seguir para alcanzar los objetivos y permite organizar las actividades de la organización para lograr los resultados deseados.

**Presupuesto.** Son expresiones que se esperan obtener en términos numéricos es decir los planes escritos numéricamente. (pp.2-27)

#### 4.3.4.1.4. *Técnicas de planeación*

Según D'Alessio (2008) son herramientas y métodos más utilizados para planificar y organizar los recursos y acciones necesarios para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Para el estudio del proceso administrativo se utilizó el análisis situacional los factores externos se evalúan con un enfoque integral y sistemático realizan un análisis de la fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas conocida como análisis PESTEC = PESTE + C.

#### **4.3.4.1.5. Proceso de la planeación.**

##### **Evaluación externa**

El autor antes mencionado señala a las siguientes variables para el análisis externo:

##### **Fuerzas políticas gubernamentales, legales (P)**

Las fuerzas que define las normas tanto explícitas como implícitas, que la organización debe seguir debe seguir son cruciales para evaluar externamente. En gran medida estas fuerzas determinan la magnitud de su influencia en las actividades de la empresa, sus proveedores y compradores.

##### **Fuerzas económicas y financieras (E)**

Estas variables son responsables de establecer las direcciones generales de la economía, las formas de obtener financiamiento y la elección de inversión. Su impacto refleja en el poder compra de los consumidores de la empresa, y son particularmente cruciales para las operaciones vinculadas al comercio internacional, como la importación y exportación

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

El entorno social cultural, demográfico, étnico y religioso tiene un impacto significativo en la forma en la que los consumidores forman sus creencias, valores aptitudes y estilos de vida. Esta influencia es importante para definir los perfiles de los consumidores, orientar sus hábitos de compra y determinara el tamaño de los mercados.

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

Se determinan por el constante cambio la innovación científica y la aceleración del proceso tecnológico y la difusión del conocimiento lo que origina a las empresas la evolución y adaptación para sobrevivir en el mercado, además estas fuerzas modifican las reglas de la competencia y vuelven obsoletas prácticas de la gestión administrativa, elimina las barreras de entradas dentro de un sector industrial.

##### **Fuerzas ecológicas y ambientales.**

La importancia de estas fuerzas que han adquirido en los últimos años la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad y la responsabilidad para las futuras generaciones. Que afectan las decisiones de las organizaciones en aspectos legales y operaciones de imagen e incluso comerciales dependiendo al tipo de industria que pertenezca y de la comunidad vinculada.

##### **Matriz de evaluación de factores externos.**

El propósito de este análisis externo es crear una lista de oportunidades que favorecen a la empresa y amenazas que debe evitarse. D'Alessio (2008) menciona que la matriz EFE permite a los estrategas sintetizar y evaluar la información política, gubernamental, y legal (P);

económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica (T) y ecológica ambiental (E) como resultado análisis PESTE

Nos menciona que los pasos para desarrollar la matriz EFE son los siguientes:

1. Lista de factores determinantes identificados en el proceso de evaluación de factores externos. Originalmente se escribe las oportunidades luego las amenazas las mismas que deben ser de 10 a 20 factores.
2. Determinar un peso relativo de 0,0 (no importante) hasta 1(muy importante) el peso nos indica la importancia de ese factor para el éxito de la empresa, las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0 y el balance entre la sumatoria de las oportunidades y de la amenaza puede tener cualquier proporción.
3. Para ver si la actual estrategia de la empresa responde a un factor, se debe asignar una calificación de 1 a 4 cada factor clave externo considerando la sucesiva escala; 4 = la respuesta es superior; 3 = la respuesta está por encima del promedio; 2 = la respuesta es promedio; 1 = la respuesta es pobre.
4. Multiplicar el peso de cada factor de éxito por su calificación para determinar el peso ponderado.
5. Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

**Tabla 1**

*Formato de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

	<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
	<b>Oportunidades</b>			
1				
2				
3				
4				
5				
6				
	<b>Amenazas</b>			
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
<b>Valor</b>	4. Responde muy bien 3. Responde bien	2. Responde promedio 1. Responde mal		<b>1</b>

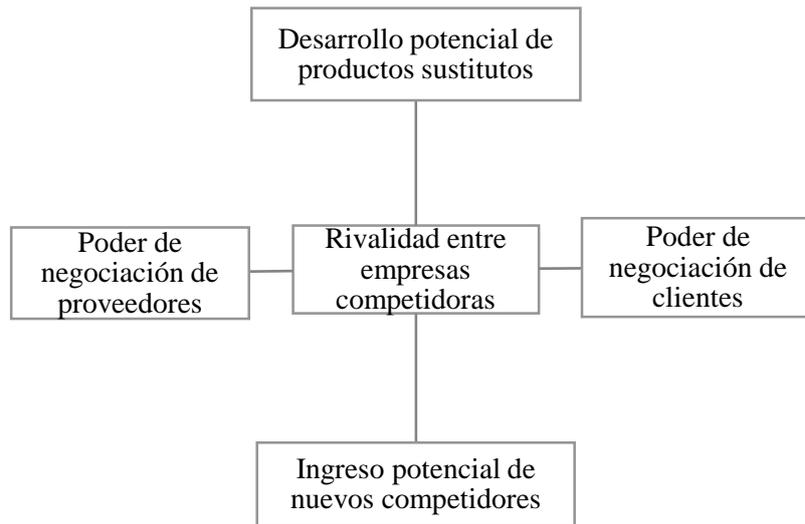
*Nota.* Información tomada del libro el proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008)

#### 4.3.4.1.6. Modelo de la estructura del sector industrial.

Las cinco fuerzas de Porter según D'Alessio (2008) permite la ejecución del análisis competitivo y determina la estructura e interactividad de la industria donde la organización compite y así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias.

#### Figura 3

*Fuerzas de Porter*



*Nota.* Información tomada del libro el proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008)

#### Evaluación interna

También el autor antes citado indica que el diagnóstico adecuado de los problemas que aquejan a la organización dependen en gran medida de la evaluación de recursos que se realice. Como resultado, se determina si se han tomado las decisiones estratégicas apropiadas (es decir, si se está actuando apropiadamente)

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

#### Administración y gerencia (A)

El equipo directivo es responsable de supervisar los aspectos operativos y estratégicos de la organización, así como establecer su dirección y estrategia clave. Es necesario gestionar cambio interno, superando las crisis y asegurando la viabilidad a través de una sabia asignación de recursos hacia otras áreas operativas que están enfocadas en llevar a cabo la misión de la organización.

### **Marketing y ventas (M)**

En las condiciones actuales de competencia y globalización, el marketing, definido como la orientación comercial enfocada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la oferta de productos y servicios adecuadamente adaptados de la organización, es una función crucial. Se encarga de utilizar herramientas de investigación de mercado, segmentación de mercado y aprovisionamiento del producto así como las decisiones relativas al producto, comunicación, distribución y precio

### **Operaciones y logística (O)**

El departamento de operaciones es el encargado de realizar los trámites para la producción tanto de bienes y servicios. Funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Incluye aspectos como el transporte, almacenamiento, empaquetado, distribución, gestión de la cadena de suministro y la optimización de los recursos para garantizar la entrega eficiente de los productos o servicios a los clientes.

### **Finanzas y contabilidad (F)**

El departamento financiero es el encargado de obtener los recursos económicos requeridos en el momento adecuado, así como los demás recursos en la cantidad, calidad y costo necesarios para que la organización opere de manera sustentable

### **Recursos humanos (H)**

La actividad más valiosa en cualquier organización es el uso de sus recursos humanos, que mueven recursos tanto tangibles como intangibles, mantienen el ciclo operativo funcionando sin problemas y establecen relaciones que ayudan a la organización a alcanzar los objetivos.

#### 4.3.4.1.7. Matriz de evaluación de factores internos

**Tabla 2**

*Matriz de factores internos*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
<b>Debilidades</b>			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
<b>Valor</b>	4. Fortaleza mayor	2. Debilidad menor	1
	3. Fortaleza menor	1. Debilidad mayor	

*Nota.* Información del libro el proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008)

#### 4.3.4.1.8. El análisis Foda

Para Sarli et al. (2015) el análisis FODA implica examinar tanto los aspectos internos (fortalezas y debilidades) como externos (oportunidades y amenazas) que caracterizan a una organización. Es una herramienta simple que ofrece una visión global de la situación estratégica de una organización específica.

**Fortalezas.** Son fuertes puntos organizacionales y características que apoyan el logro de las metas.

**Oportunidades.** Factores externos que permiten el logro de los objetivos de la organización.

**Debilidades.** Son factores propios de la organización que impiden el logro de los objetivos.

**Amenazas.** Factores del macro ambiente que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

#### ¿Cuándo se utiliza el análisis Foda?

También menciona que el análisis Foda proporciona visiones útiles en cualquier etapa de un proyecto. Puede ser útil para:

- ✓ Explorar nuevas posibilidades o soluciones a los problemas.

- ✓ Tomar decisiones sobre la mejor dirección para avanzar en su iniciativa. Identificar las oportunidades de éxito dentro de un contexto de amenazas puede clarificar las opciones y direcciones a seguir.
- ✓ Determinar dónde se pueden realizar cambios. Si se encuentra en un punto crítico o de cambio, revisar las fortalezas y debilidades puede revelar las prioridades y oportunidades.
- ✓ Ajustar y afinar los planes a medio plazo.
- ✓ Una nueva oportunidad podría abrir nuevos caminos, mientras que una amenaza nueva podría bloquear uno anteriormente disponible.

#### **4.3.4.2. Organización.**

En el ámbito empresarial, la eficiencia y la productividad son cruciales para el éxito. Un concepto clave en este sentido es la organización. Según Münch (2010), “La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo” (pág. 61) Esta visión pone de relieve la relevancia de una organización cuidadosamente diseñada y establecida, cuyo objetivo es simplificar y optimizar el trabajo. Por ende, se puede deducir que una organización bien estructurada puede ser un factor clave en la mejora de la productividad y, en última instancia, en el éxito empresarial.

##### **4.3.4.2.1. Propósito**

Para Avalos et al. (2017) la organización facilita las labores, coordinar y mejorar las funciones son aspectos fundamentales; es decir, garantizar que todas las actividades y recursos se integren y utilicen de manera simple y manejable tanto para los empleados de la empresa como para la satisfacción de los clientes. La simplificación en la estructura promueve la flexibilidad, mientras que el diseño adecuado de procesos impulsa la eficiencia y la iniciativa del personal.

##### **4.3.4.2.2. División de trabajo**

Amaru (2009) menciona que la división del trabajo consiste en descomponer una tarea en segmentos, asignando cada uno de ellos a una persona o conjunto de individuos. Este enfoque posibilita que las organizaciones alcancen metas complejas, como la formación de equipos extensos, la producción masiva de bienes y la atención a diversos tipos de clientes en ubicaciones variadas.

##### **4.3.4.2.3. Jerarquización**

El ordenamiento de la autoridad, la responsabilidad y el poder es el objetivo de la jerarquización. La jerarquía es una protección de los derechos y deberes de cada persona en una

organización, mientras claras sean las líneas de autoridad que van de los niveles más altos a los más bajos. (Münch, 2014)

#### 4.3.4.2.4. *Departamentalización*

Para Cano (2017) la segmentación del trabajo en áreas, divisiones y departamentos, donde un gestor tiene autoridad para ejecutar tareas específicas, es fundamental para la estructura y eficiencia de cualquier organización, y esta se clasifica en las siguientes departamentalizaciones.

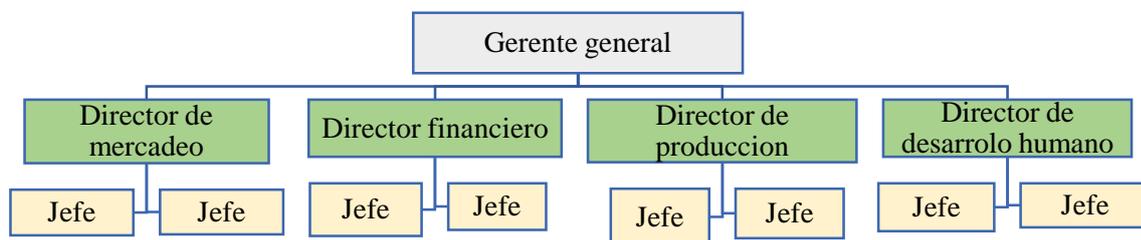
##### 1. **Departamento por funciones.**

El autor antes mencionado indica que toda organización eficiente implica la clasificación de actividades y responsabilidades según las funciones clave que se llevan a cabo dentro de la entidad. Este proceso no solo refleja la especialización interna, sino que también mantiene la influencia y el reconocimiento de las funciones principales. Además, facilita el proceso de formación y ofrece un marco para ejercer un control efectivo.

A continuación, se describe los tipos de departamentalización:

#### **Figura 4**

*Departamentalización por funciones*

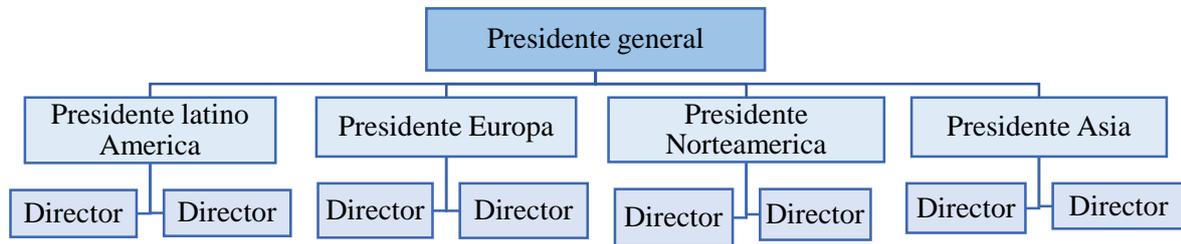


*Nota.* Información tomada del libro la administración y el proceso administrativo (Cano, 2017)

##### 2. **Departamentalización por territorio o regional**

En organizaciones que operan en regiones geográficas extensas, es habitual agrupar las actividades por área o territorio y asignarlas a un gestor. Este enfoque, conocido como departamentalización territorial, tiene ventajas particulares en áreas como las ventas, ya que facilita una mayor proximidad con los clientes.

**Figura 5**  
*Departamentalización por territorio*

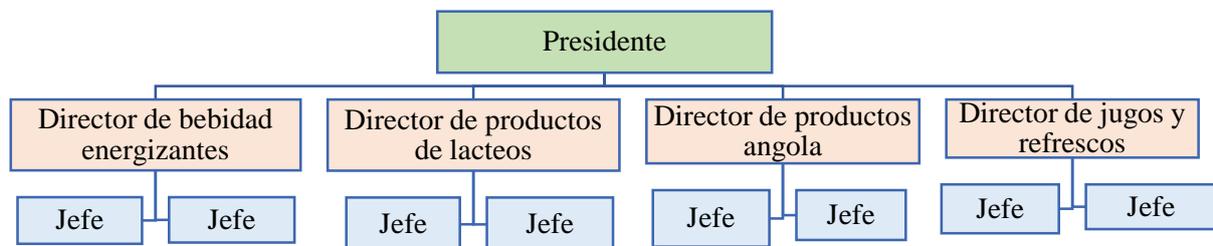


*Nota.* Información tomada del libro la administración y el proceso administrativo (Cano, 2017)

### 3. Departamentalización por producto

La departamentalización por productos es una estrategia comúnmente empleada en empresas de gran envergadura o en aquellas que manejan una amplia gama de productos. Esta estrategia se basa en la agrupación de productos o líneas de productos, lo que permite un uso más eficiente del capital especializado y optimiza el esfuerzo organizativo.

**Figura 6**  
*Departamentalización por producto*



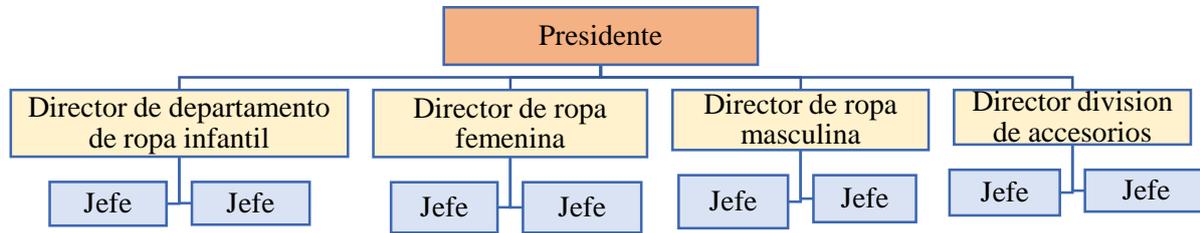
*Nota.* Información tomada del libro la administración y el proceso administrativo (Cano, 2017)

### 4. Departamentalización por clientes

Este principio destaca la importancia primordial del consumidor del producto o servicio que la organización produce o suministra. Este criterio se vuelve crucial cuando la empresa interactúa con una diversidad de clientes, cada uno con sus propias características y necesidades distintas.

## Figura 7

### Departamentalización por clientes



*Nota.* Información tomada del libro la administración y el proceso administrativo (Cano, 2017)

#### 4.3.4.2.5. Descripción de actividades

Para Münch (2010) Una vez establecidos los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es esencial definir con precisión las tareas y actividades que se llevarán a cabo en cada una de las unidades de trabajo o puestos en los diferentes departamentos o áreas de la organización. Esta fase de la división del trabajo implica determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para realizar un trabajo de la mejor manera posible. La descripción de las funciones se lleva a cabo principalmente a través de técnicas de análisis de puestos y del cuadro de distribución de actividades.

#### 4.3.4.2.6. Coordinación

También menciona que la coordinación es armar y sincronizar los esfuerzos para completar con éxito una tarea. Si la división de tareas con todos sus beneficios inherentes se lleva a cabo durante la etapa inicial de la estructura organizacional, es esencial que a esta le siga la coordinación, que es el logro de la unidad del esfuerzo, es decir, la facilidad con que las funciones y los resultados se desarrollan y se relacionan entre sí y su sinergia.

#### 4.3.4.2.7. Técnicas de organización

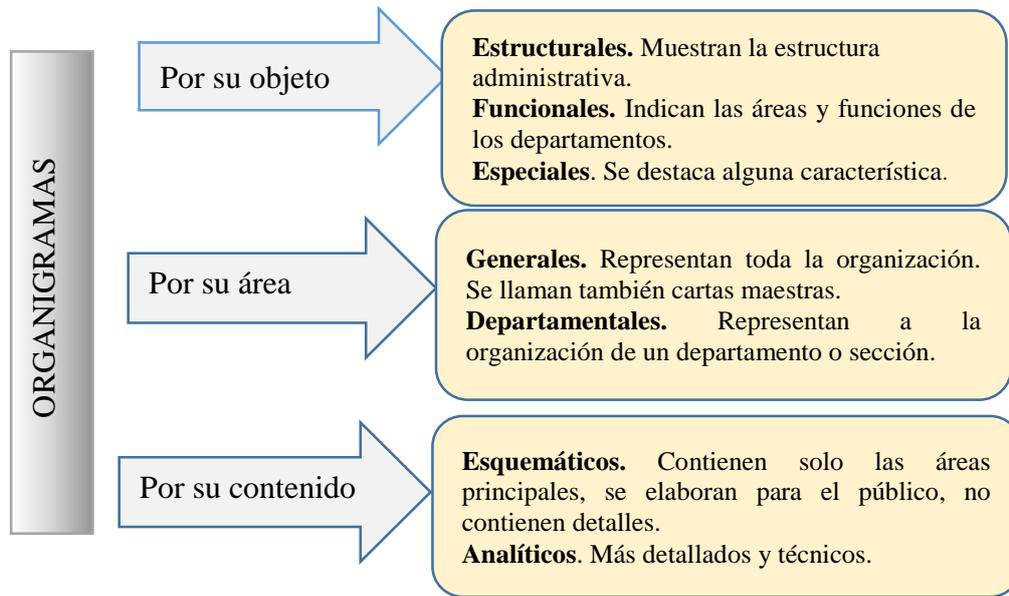
Münch (2014) menciona que los métodos organizativos se utilizan para dotar a una organización de una estructura coherente y eficaz y para facilitar el logro de sus objetivos son:

### Organigramas

Un organigrama es una ilustración visual que representa la configuración oficial de una organización. Su propósito es mostrar las conexiones, las responsabilidades, los niveles de autoridad y las funciones dentro de la estructura de la organización.

Todos los organigramas pueden clasificarse en:

**Figura 8**  
*Clasificación de los organigramas*

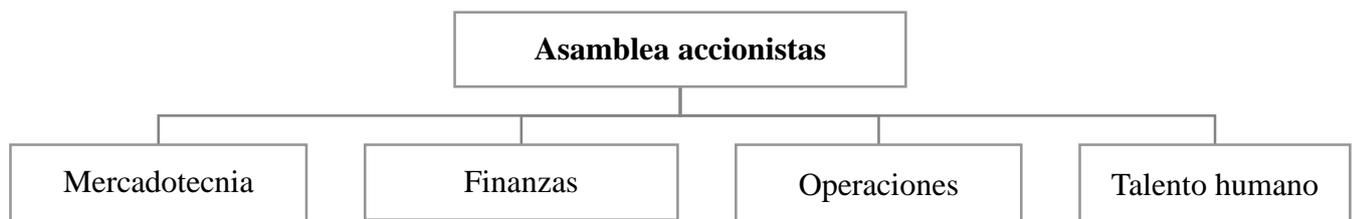


*Nota.* Datos tomados del libro ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo de Münch (2014)

Como nos menciona Münch existen cuatro tipos de organigramas:

- 1. Vertical.** La determinación de los niveles jerárquicos se establece de manera descendente, partiendo desde la parte superior hasta la inferior en un organigrama.

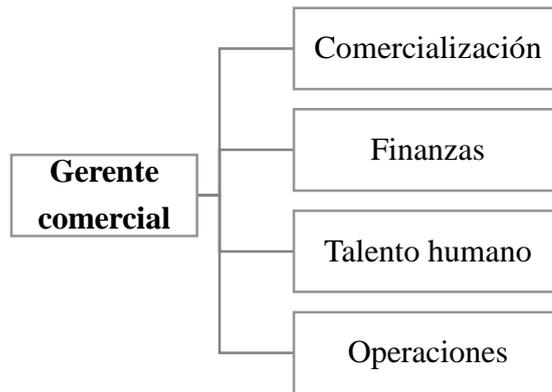
**Figura 9**  
*Organigrama vertical*



*Nota.* Datos tomados del libro ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo de Münch (2014)

- 2. Horizontal.** La representación de los niveles jerárquicos en un organigrama se realiza en dirección horizontal, de manera que se muestran de izquierda a derecha.

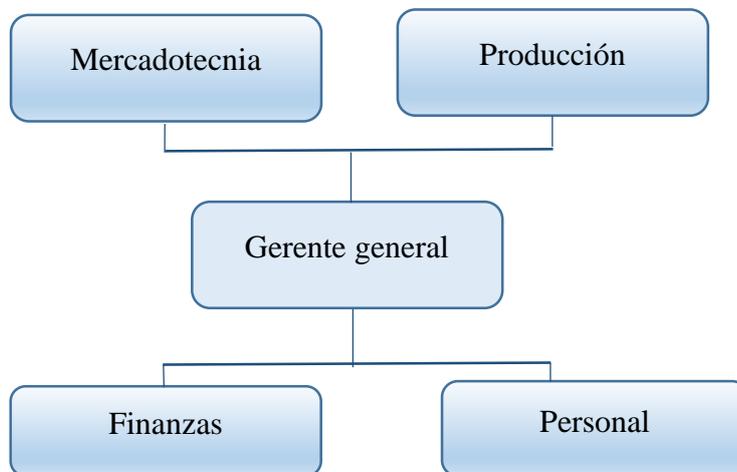
**Figura 10**  
*Organigrama horizontal*



*Nota.* Datos tomados del libro ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo de Münch (2014)

- 3. Organigrama circular.** Los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.

**Figura 11**  
*Organigrama circular*

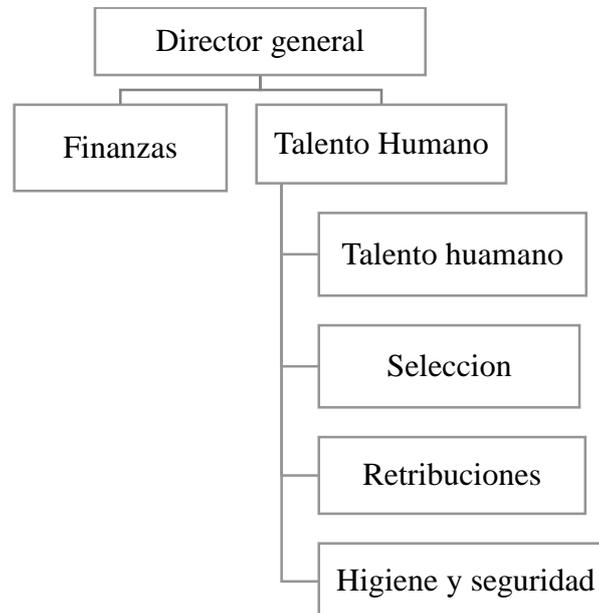


*Nota.* Datos tomados del libro ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo de Münch (2014)

- 4. Organigrama mixto.** Se maneja por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical

**Figura 12**

*Organigrama mixto*



*Nota.* Datos tomados del libro ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo de Münch (2014)

**4.3.4.2.8. Manuales.**

Tal como afirma que los manuales en las organizaciones son herramientas que ofrecen una amplia variedad de detalles acerca de políticas, procedimientos, instrucciones y directrices, con el propósito de facilitar la ejecución de actividades específicas en el ámbito de una empresa.

**4.3.4.2.9. Diagrama de procedimiento o de flujo**

Es conocido también como flujo grama de procesos.

**Tabla 3**

*Diagrama de procedimiento o de flujo*

	<b>Inicio</b>	Hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.
	<b>Operación</b>	Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.
	<b>Transporte o traslado</b>	Acto de mover de un lugar a otro.
	<b>Espera o demora</b>	Etapas en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.
	<b>Actividad o proceso</b>	Indica una acción o proceso.

	<b>Decisión</b>	Cuando se toma un curso de acción entre dos o más alternativas.
	<b>Almacenamiento</b>	Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

*Nota.* Datos tomados del libro ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo de Münch (2014)

#### **4.3.4.3. Dirección.**

##### **4.3.4.3.1. Definición.**

Para Avalos et al. (2017) en el proceso de dirección implica combinación de los recursos humanos y técnicos disponibles para alcanzar los objetivos de la empresa. En esta función, se llevan a cabo las actividades tradicionales de representación de la organización, comunicación de información y toma de decisiones.

##### **4.3.4.3.2. Importancia**

Además, el autor antes mencionado indica que este proceso es trascendental por implica la implementación de los lineamientos establecidos durante la planificación y la organización, el objetivo es fomentar comportamientos deseables entre los miembros organización. La eficiencia en la dirección es fundamental para mantener la moral de los trabajadores, y, mejorar la productividad; la calidad de la dirección se refleja en el logro de los objetivos. Asimismo, la dirección facilita la comunicación necesaria para el funcionamiento de la organización.

##### **4.3.4.3.3. Principios de la función de dirección**

Para cano (2017) los principios de la función de dirección son:

**Armonía de intereses:** la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la organización.

**La impersonalidad del mando.** El ejercicio del mando debe evidenciar que la responsabilidad de dirigir a otros es producto de la necesidad de moderar los esfuerzos de sus colaboradores y no como resultado exclusivo de su personalidad. En la dirección no se deben involucrar situaciones personales. No abusar del mando.

**Principio de la vía jerárquica.** Se refiere al seguimiento del conducto regular en la transmisión de órdenes. Hacerlo de otra forma, genera duplicidad en el mando.

**Principio de la resolución de conflictos.** Un conflicto es el enfrentamiento de intereses opuestos. Cuando en la empresa aparece un conflicto o dilema, es necesario orientarlo hacia la conciliación de las partes, ya que de no atender (solucionarse) provocaría intentos fallidos en una eficaz dirección.

**Principio de aprovechamiento del conflicto.** El conflicto puede convertirse en un instrumento positivo y aprovechable cuando obliga e induce a la mente al encuentro de la mejor solución, que será aquella que concilie los intereses encontrados. (p.75)

La dirección en las organizaciones se refiere a elementos que impulsan el logro de los objetivos e incluye las siguientes etapas

#### 4.3.4.3.4. *Motivación.*

La motivación es el impulso que lleva a una persona a esforzarse con energía y consistencia para lograr un objetivo. Este impulso se caracteriza por tres elementos clave: la intensidad del esfuerzo, la dirección hacia la cual se dirige ese esfuerzo y la persistencia en mantenerlo a lo largo del tiempo. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona, pero es importante que este esfuerzo esté dirigido hacia metas que beneficien a la organización. Además, la persistencia es crucial, ya que implica el tiempo que alguien mantiene el esfuerzo. (Robbins & Timothy, 2009)

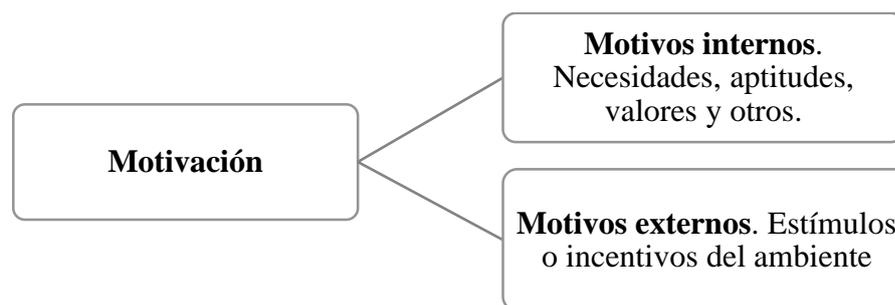
Para Amaru (2009) la motivación se basa en factores internos y externos.

**Motivos internos.** Impulsos internos de tipo físico y psicológico que están influenciados por factores sociológicos, como los grupos sociales o las comunidades a las que pertenecen los individuos, factores sociológicos, como los grupos sociales o las comunidades a las que pertenecen los individuos.

**Motivos externos.** los estímulos o incentivos que ofrece el entorno o las metas de las personas.

#### **Figura 13**

*Motivos internos y externos.*



*Nota.* Datos tomados del libro Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo Amaru (2009)

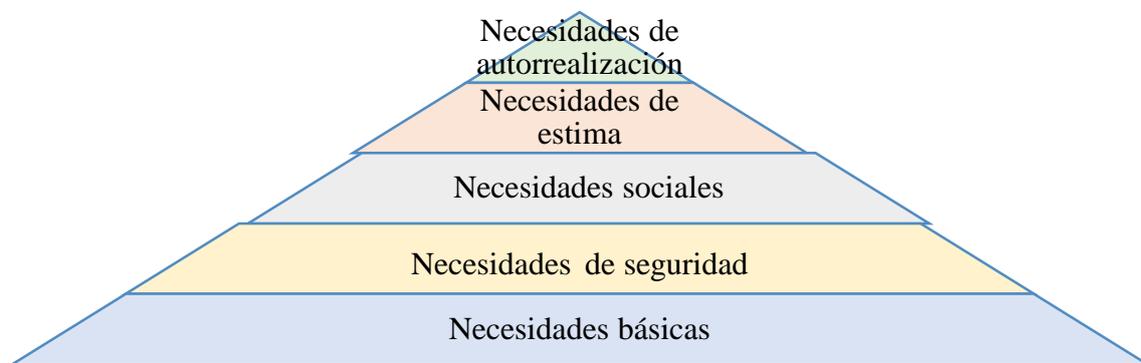
#### 4.3.4.3.5. *Jerarquía de Maslow*

La idea de que las necesidades humanas están organizadas en algún tipo de jerarquía u orden tiene implicaciones significativas para el estudio de la motivación. Según Amaru (2009) esta teoría se basa en:

- ✓ Las necesidades fisiológicas personas buscan satisfacer antes de preocuparse por las del nivel superior.
- ✓ Es necesario satisfacer la necesidad en cualquier punto del nivel antes que se manifieste en la siguiente jerarquía.
- ✓ Cuando se satisface una necesidad, el individuo empieza a ser motivado por la siguiente necesidad.
- ✓ Unas necesidades son más importantes que otras, debido a varios factores entre ellos la edad y el nivel social.

**Figura 14**

*Pirámide de las necesidades humanas, una idea de Abraham Maslow.*



*Nota.* Datos tomados del libro Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. Amaru (2009)

**4.3.4.3.6. Liderazgo**

De acuerdo con Münch (2010), “El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión” (pág. 110). En ese sentido es una disciplina que implica la influencia de liderar en un grupo determinado con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.

Además, menciona que las cualidades y conocimientos que conforman el perfil del líder son:

**Conocimientos tecnológicos.** Es vital tener un amplio conocimiento del campo, las funciones, el producto de la empresa y / o su servicio porque será difícil delegar autoridad o ganarse el respeto y la motivación del personal si no se domina el área de trabajo donde se realiza la función gerencial .se lleva a cabo directiva.

**Conocimientos administrativos.** Es importante la implementación del proceso administrativo para afrontar globalización. Esto incluye conocimiento de tipo humanístico para crear un clima organizacional adecuado.

**Competencias personales.** Las cualidades más importantes que debe tener un líder son las siguientes.

- ✓ **Visión.** los grandes líderes son apasionados y están comprometidos con una visión que da dirección y significado a sus seguidores. y dirección.
- ✓ **Autocontrol.** Todo líder debe mantener la serenidad y tener objetividad para inspirar confianza a los empleados.
- ✓ **Seguridad en sí mismo.** La confianza de muestra seguridad y dominio del conocimiento del área al cual está dirigiendo.
- ✓ **Creatividad e iniciativa.** La iniciativa es una cualidad fundamental de un líder. Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos y crear un entorno de trabajo que inspire a las personas contribuirá al éxito del propietario de la empresa.
- ✓ **Sentido común.** Algo que es necesario en un líder es que tenga sentido común, para asignar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio para tratar a sus subordinados como a le gustaría que le trataran.
- ✓ **Actitud positiva.** Un líder debe ser optimista, lo que traduce en alegría y gentileza y amabilidad para los demás.
- ✓ **Sinceridad, justicia y lealtad.** El comportamiento fomenta la lealtad a la empresa y el compromiso personal

#### **4.3.4.3.7. Tipos de liderazgo**

Para Goleman, Boyatzis y McKee (2016) nos menciona estos tipos de liderazgos.

**Líder visionario:** guía al grupo hacia un destino claro, permitiendo que las personas innoven y tomen riesgos calculados. La inteligencia emocional, especialmente la empatía, es crucial para este tipo de liderazgo, ya que ayuda al líder a comprender y conectarse con los demás de manera genuina. La transparencia también es importante para mantener la autenticidad de la visión del líder.

**Líder coaching:** ayudan a las personas a reconocer sus puntos fuertes y áreas de mejora, relacionándolos con sus metas personales y profesionales. Esta forma efectiva de coaching demuestra la capacidad de la inteligencia emocional para desarrollar a otros, permitiendo que el líder actúe como mentor. Esta práctica se apoya en otras dos competencias: la conciencia emocional y la empatía.

**El liderazgo democrático:** se fundamenta en tres habilidades clave de inteligencia emocional: trabajo en equipo, manejo de conflictos e influencia. Los líderes democráticos destacan por su capacidad para escuchar y colaborar genuinamente, así como por su habilidad para calmar conflictos y fomentar la armonía. La empatía también desempeña un papel fundamental.

**El liderazgo timonel:** es efectivo cuando se aplica con moderación y en situaciones específicas. Este estilo es admirado por su enfoque en altos estándares de rendimiento y la búsqueda constante de mejoras. Sin embargo, su aplicación excesiva puede generar desmotivación entre los trabajadores, quienes podrían sentirse presionados o que el líder no confía en ellos.

**El liderazgo autoritario coercitivo:** también llamado en ocasiones (coercitivo) se caracteriza por exigir obediencia inmediata sin explicación, respaldándose en amenazas si las órdenes no se cumplen. Este estilo busca un control estricto y seguimiento, pero se considera el menos efectivo de todos. Su impacto en el clima organizacional es crucial, ya que un líder frío e intimidante puede contaminar negativamente el estado de ánimo de todos debido al contagio emocional de arriba hacia abajo.

#### 4.3.4.3.8. *Comunicación*

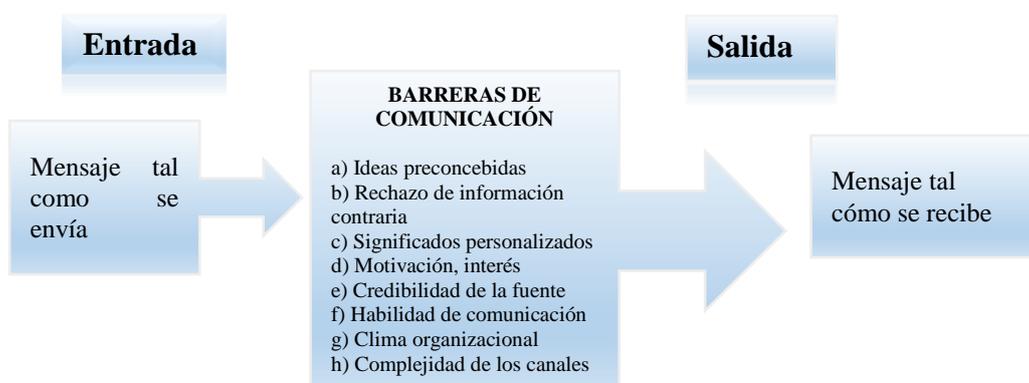
Para Amaru (2009) La comunicación es un proceso que involucra la transmisión de información y significados entre dos o más personas. Sin esta transmisión, no puede haber comunicación efectiva. En todo proceso de comunicación, se identifican elementos clave como el emisor, receptor, mensaje, canal de comunicación y retroalimentación.

#### 4.3.4.3.9. *Barreras de comunicación*

En su obra Chiavenato (2001) nos menciona que los procesos de comunicación, casi siempre experimentan retrasos, bloqueos, dificultades y restricciones como resultado de las barreras que se desarrollan entre emisores. Las señales enviadas por la fuente no pueden llegar a su destino previsto debido a las barreras de comunicación entre ellas, puede sufrir pérdidas, mutilaciones, distorsiones, ruidos, interferencias, vacíos e incluso agrandamientos o deformaciones.

**Figura 15**

*Barreras en el proceso de comunicación.*



*Nota.* Datos tomados del libro ADMINISTRACION Teoría, proceso y práctica Chiavenato (2001)

#### 4.3.4.3.10. Tipos de comunicación

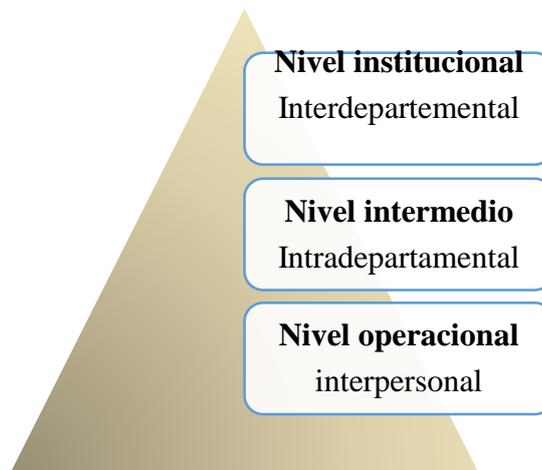
Además, menciona los siguientes tipos de comunicación:

**Comunicaciones formales e informales.** Se clasifican en formales o informales. En el primero, se utiliza un patrón de autoridad designado por la jerarquía de la empresa comúnmente conocido como cadena jerárquica para enviar, transmitir y recibir el mensaje. Pero en una organización, la mayoría de la comunicación es informal, ya sea en formatos orales o escritos, fuera de los canales tradicionales. El sistema de comunicación informal de la empresa es conocido como el "racimo de uvas" por su evidente crecimiento y desarrollo casual en hilos de segmentos formados por grupos sociales.

**Comunicaciones orales o escritas.** Hay una cantidad significativa de interacción humana en estos dos formatos, la investigación se centra en las ventajas y desventajas de estos dos formatos de comunicación. A la gente le gusta la intimidad de la comunicación hablada, mientras que otros prefieren la exactitud y precisión de la comunicación escrita.

#### Figura 16

*La comunicación en los diversos niveles de la empresa*



*Nota.* Datos tomados del libro ADMINISTRACION Teoría, proceso y práctica Chiavenato (2001)

#### 4.3.4.3.11. Comunicación descendentes, ascendentes y laterales

Este tipo de comunicación fluye de arriba hacia abajo, porque intercambia información cara a cara entre jefe y empleado a lo largo de la cadena jerárquica, esta incluye informes administrativos, manuales de políticas y procedimientos, diarios internos de la empresa, cartas y circulares a los empleados.

**La comunicación ascendente.** La mayoría de las empresas utilizan notas, reuniones grupales entre empleados, conversaciones informales con la gerencia, además Otros métodos, como evaluaciones de desempeño, programas de propuestas, encuestas Opinión, etc.

**El flujo lateral u horizontal.** Constituye una de las formas de flujo de información organizacional más importantes. Casi todo contacto de trabajo directo entre dos o más personas incluye comunicaciones laterales u horizontales.

#### **4.3.4.4.Control.**

Para Reyes (2007) el control, “Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes” (p.440) Esto implica medir y analizar los resultados presentes y sucedidos y luego usar esa información para corregir cualquier desviación o diferencia entre los resultados esperados y los reales.

También menciona Córdova (2012) proceso administrativo sigue un orden que incluye la planeación, organización y dirección, antes de llegar al control. Una vez que estas tres primeras etapas están en marcha, es crucial realizar una revisión detallada de lo planeado, organizado y ejecutado. Esta revisión proporciona una retroalimentación valiosa, y es aquí donde entra en juego la fase de control.

Además, indica que el control, como fase final del proceso administrativo, se encarga de evaluar y ajustar el desempeño a nivel individual, departamental y organizacional. Su objetivo principal es verificar si el trabajo realizado se alinea con los planes y objetivos establecidos por la empresa. Durante esta etapa, se identifican posibles desviaciones tanto cualitativas como cuantitativas, con el fin de proporcionar información útil para mejorar la planificación futura.

##### **4.3.4.4.1. Importancia**

La gestión del control se aplica a todas las áreas y niveles de la organización. Según Luna (2014) nos menciona que el control es fundamental porque descubre los vacíos que se dan el proceso de planeación, organización, dirección, como también determina las medidas correctas para las irregularidades encontradas. El control brinda información precisa y oportuna de las situaciones encontradas en la dirección.

##### **4.3.4.4.2. Propósito**

Para Cano (2017) propósito se puede conseguir si se logra:

- La disminución de posibilidades de errores e irregularidades.
- La obtención de información correcta, segura y oportuna.
- La verificación del cumplimiento de las políticas y objetivos.
- La protección de los bienes de una entidad. (p.106)

#### **4.3.4.4.3. Principios de control**

Según Luna (2014) El control permite a la administración supervisar el rendimiento y tomar medidas correctivas cuando sea necesario para alinear las operaciones con los objetivos estratégicos de la organización. De esta manera, el control juega un papel crucial en la gestión efectiva de los recursos y en la consecución de los objetivos organizacionales.

A continuación, se explica los principios.

**Principios de declaración de objetos:** la función de este principio es percibir irregularidades y poder darles solución.

**Principios de eficiencia de los controles:** los métodos y técnicas de control son efectivos cuando detectan y resaltan las causas de las desviaciones reales o potenciales del plan con un costo mínimo o pocas consecuencias no deseadas

**Principio de control directo:** mientras más eficientes y eficaces sea los gerentes y empelados menor necesidad de los controles indirectos.

**De excepción:** en cuanto al control, es preferible aplicarlo a actividades ad hoc y representativas para reducir costos y tiempos y determinar qué funciones estratégicas requieren mayor control.

#### **4.3.4.4.4. Etapas o ciclo de control.**

Los pasos necesarios para Luna (2014) para llevar a cabo una secuencia y llevar a cabo el control, son:

**Establecimiento de estándares:** toda empresa establece objetivos relacionados con la calidad, la satisfacción, la innovación, etc. Los estándares o unidades de medida representan el estado correcto de desempeño; en realidad son un plan creado por la empresa.

**Medición de resultados:** trata la valoración de la ejecución y los resultados aplicando las unidades de medida, que deben ser determinadas de acuerdo con los estándares. Para realizar esta función se debe contar con información confiable y valida.

**Comparación del desempeño con el estándar:** los gerentes son los encargados de controlar y evaluar los resultados con objetividad.

**Corrección:** antes de iniciar es importante conocer las desviaciones es un síntoma o una causa. El correcto uso de medidas, da lugar a la retroalimentación. Aquí es donde se encuentra la relación entre planeación y control.

**Retroalimentación:** esta etapa es básica en el proceso de control, porque nos brinda información que se ajusta al sistema administrativo al pasar el tiempo.

#### **4.3.4.4.5. Tipos o enfoques de control**

Como expresa Münch (2010) Las medidas de control deben estar completamente diseñadas e implementadas para que sean efectivas. Viniendo constantemente a la empresa. Los elementos de control pueden ser:

**Preliminar:** Se ejecuta antes de que se realice la acción.

**Concurrente:** Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso.

**Continuo.** Esto sucede junto con el desempeño de la actividad como un proceso continuo.

**Posterior:** Se utiliza una vez finalizada la operación.

#### **Sistemas de control**

Para crear un sistema de control, necesitará:

- Hay metas, estándares e indicadores.
- Capacite al personal para comprender y aplicar los controles.
- Evaluar la eficacia del control.

#### **4.3.4.4.6. Instrumentos de control**

Luna (2014) menciona que las **gráficas de Gantt** son una técnica de planeación y control desarrollada por Henry L. Gantt, que muestra los requisitos de tiempo para las diversas tareas o acontecimientos de una producción o algún otro programa mediante una gráfica de barras. Aunque esta técnica se basa en un concepto simple, ha sido considerada como revolucionaria en la administración. Gantt advirtió que la totalidad de las metas de un programa debe ser vista como una serie de planes interrelacionados que los individuos pueden comprender y seguir.

Además, Luna manifiesta que otro instrumento de control son las **auditorías administrativas** que se utilizan para evaluar la eficiencia y eficacia de los sistemas de una organización desde la responsabilidad social hasta el control contable. Las auditorías administrativas pueden ser internas, que son aquellas que hacen evaluación periódica de los procesos inherentes a la empresa, o externas, que son aquellas evaluaciones que se llevan a cabo por una organización externa como puede ser una firma de contadores públicos titulados y realizan auditorías financieras de una empresa.

#### **4.3.4.4.7. Formatos de control**

Estos formatos de penderán de acuerdo a los objetivos de la empresa en particular. Para Luna (2014):

Los formatos de para el control que definen las empresas generalmente son los informes que pueden ser mensuales, trimestrales, semanales y anuales. Estos formatos contienen el membrete de la empresa, la fecha, el área responsable, el nombre del personal

responsable, los objetivos que se persiguen en ese periodo, las metas cuantificadas a alcanzar, la calendarización para el control la variación y la justificación de variaciones. (p.121)

Los formatos de control son más que simples documentos; son una manifestación del compromiso de una empresa con la excelencia y la mejora continua.

#### **4.3.4.4.8. Clases de control**

Para Avalos et al. (2017) el control es un elemento constante en todas las áreas y niveles de una empresa, asegurando que todas las actividades estén supervisadas y reguladas.

#### **4.3.4.4.9. Área de producción**

En cualquier empresa, ya sea industrial o de servicios, el área de producción es crucial. Aquí es donde se fabrican los productos o se prestan los servicios. Existen varios controles clave en esta área:

- ✓ **Control de producción:** Este control se encarga de programar, coordinar e implementar medidas para optimizar el rendimiento de las unidades producidas. Su objetivo es determinar la forma, el tiempo y el lugar más adecuados para alcanzar las metas de producción.
- ✓ **Control de calidad:** Este control se encarga de corregir cualquier desviación de los estándares de calidad de los productos o servicios.
- ✓ **Control de costos:** Este control se encarga de verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
- ✓ **Control de los tiempos de producción:** Este control se encarga de eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias, aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
- ✓ **Control de inventarios:** Este control se encarga del manejo eficiente de materias primas, partes y herramientas, productos en proceso y productos terminados.
- ✓ **Control de operaciones productivas:** Este control se encarga de la fijación de rutas, programas y abastecimientos.
- ✓ **Control de desperdicios:** Este control se encarga de la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- ✓ **Control de mantenimiento y conservación:** Este control se encarga del manejo eficiente del tiempo y los costos asociados a las máquinas paradas.
- ✓ **El área comercial** de una empresa es la encargada de llevar a cabo la venta o comercialización de los productos o servicios que la empresa produce.
- ✓ **El control de ventas** es un proceso que supervisa el volumen de ventas de la empresa en diferentes intervalos de tiempo (diario, semanal, mensual, anual) y a través de varias

dimensiones (cliente, vendedor, región, producto o servicio). Su objetivo es identificar cualquier desviación o anomalía en relación con las proyecciones. Los principales controles de ventas incluyen:

- ✓ **Por volumen total de ventas:** Este control se centra en el volumen total de ventas realizadas.
- ✓ **Por tipos de artículos vendidos:** Este control se centra en los diferentes tipos de artículos que se venden.
- ✓ **Por volumen de ventas estacionales:** Este control se centra en las ventas realizadas durante diferentes temporadas del año.
- ✓ **Por el precio de artículos vendidos:** Este control se centra en el precio al que se venden los artículos.
- ✓ **Por clientes:** Este control se centra en las ventas realizadas a diferentes clientes.
- ✓ **Por territorios:** Este control se centra en las ventas realizadas en diferentes regiones o territorios.
- ✓ **Por vendedores:** Este control se centra en las ventas realizadas por diferentes vendedores.
- ✓ **Por utilidades producidas:** Este control se centra en las ganancias generadas por las ventas.
- ✓ **Por costos de los diversos tipos de ventas:** Este control se centra en los costos asociados con los diferentes tipos de ventas.

**El área financiera** de una empresa se encarga de la gestión de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos y el flujo de caja. Los controles clave en esta área incluyen:

- ✓ **Control presupuestario:** Este control se encarga de supervisar las previsiones de gastos financieros por departamento para identificar cualquier desviación en los gastos.
- ✓ **Control de costos:** Este control se encarga de supervisar todos los costos incurridos por la empresa. Esto puede incluir costos de producción, ventas, administrativos (como salarios de dirección y gerencia, alquiler de edificios, etc.) y financieros (como intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos).

**El área de talento humano** de una empresa se encarga de la administración del personal. Los controles clave en esta área incluyen:

- ✓ **Control de asistencia y retrasos:** Este control se encarga de supervisar la asistencia del personal y los retrasos, ya sean justificados por motivos médicos o no justificados.
- ✓ **Control de vacaciones:** Este control se encarga de gestionar las vacaciones del personal, determinando cuándo un empleado debe tomar sus vacaciones y por cuánto tiempo.

- ✓ **Control de salarios:** Este control se encarga de supervisar los salarios, sus ajustes o correcciones, y los despidos colectivos.

#### **4.3.5. Sostenibilidad empresarial**

Barcellos (2010) nos señala que la sostenibilidad, ha demostrado desde un principio que es una tarea difícil de integrar las diversas necesidades relacionadas con el desarrollo humano a largo plazo. Es un intento de equilibrar necesidades y aspiraciones fundamentalmente diferentes en el contexto de aspectos económicos, sociales y ecológicos en conflicto.

##### **4.3.5.1. Una nueva realidad en las empresas.**

A demás menciona la necesidad de hacer una contribución sostenible al desarrollo económico es un desafío para las empresas del siglo XXI. A medida que los mercados se globalizan, las economías se vuelven más interdependientes y vulnerables a las crisis, lo que también crea un mayor grado de incertidumbre. También el objetivo principal del desarrollo sostenible es coordinar la relación entre el crecimiento económico, el entorno social y la protección del medio ambiente. Pero ante la incertidumbre, las empresas necesitan herramientas que faciliten la toma de decisiones y la estrategia.

##### **4.3.5.2. Elementos ocultos que pueden influir en la sostenibilidad**

El desarrollo sustentable de las actividades empresariales es integral y complejo, ya que existen muchos factores que inciden directa o indirectamente en el desarrollo sustentable de las empresas, existen los factores internos y externos.

Los factores externos son factores que no están bajo el control estricto de la empresa y son los que pueden afectar la sostenibilidad de la empresa. Estos factores afectan directa o indirectamente las operaciones de la empresa, las inversiones, los resultados financieros y, por lo tanto, el grado de desarrollo sostenible de la empresa.

Los elementos internos de una empresa pueden estar sujetos a cambios por eventos directos o indirectos y por eventos externos. Descubrir las causas y efectos que pueden afectar a la sostenibilidad es un reto para las empresas, especialmente en el entorno global cada vez más complejo, cambiante e incierto en el que nos encontramos. Las empresas también necesitan saber qué elementos necesitan para que sus operaciones sigan impulsando un crecimiento sostenible. (Barcellos, 2010)

##### **4.3.5.3. Empresa**

Unidad económica que en una sola ubicación física permanente, combina acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para realizar actividades de producción de bienes, compra-venta de mercancías o prestación de

servicios con o sin fines de lucro, en el que sólo se considera una actividad productiva que es la actividad económica principal (Inec, 2021)

#### 4.3.5.4. Tamaño y sector de las empresas

**Tabla 4**

*Clasificación de las empresas*

<b>Tamaño</b>	<b>Valor</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Sector económico</b>
Microempresa	V: menor o igual a \$100.000.	de 1 a 9	Servicios.
Pequeña	V: \$ \$100.001 a \$1'000.000.	de 10 a 49.	Comercio.
Mediana A	V: \$1'000.001 a \$2'000.000.	De 50 a 99.	Industrias manufactureras.
Mediana B	V: \$2'000.001 a \$5'000.000.	De 100 a 199	Explotación de minas y canteras.
Grande \$5'000.001 o más.	V: \$5'000.001 o más.	De 200 en adelante.	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.

*Nota.* Información obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Ecuador en Cifras. (Inec, 2021)

## 5. Metodología

La investigación se centró en realizar el proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa Zona Carnes & Mariscos, un restaurante especializado en mariscos y carnes.

### 5.1 Área de estudio

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, Ecuador en la Zona de la Occidental: Av. Manuel Carrión Pinzano y Clotario Paz esquina.

### 5.2. Procedimiento

#### Enfoque de investigación

El enfoque de investigación fue cualitativo ya que se empleó la entrevista, para conocer más a fondo como se está gestionando la empresa, además se emplearon encuestas para determinar si la información recolectada mediante la entrevista fue verídica.

#### Nivel de la investigación

La investigación se llevó a cabo a nivel descriptivo, lo que permitió obtener una descripción detallada de la situación actual de la empresa. Se realizó un diagnóstico tanto externo como interno y, en base a esta información, se elaboró el diseño del proceso administrativo.

#### Método

El método de investigación fue inductivo ya que se recopiló información del proceso administrativo en la empresa de estudio, de modo que se generaron conclusiones específicas para la misma, servirá para las empresas dedicadas al sector de restaurantes.

### 5.3. Técnicas

**Observación directa:** esta técnica permitió obtener información inmediata de los problemas que tiene la empresa en estudio. ([Ver anexo 1](#))

**Entrevista:** Se aplicó a la gerente de la empresa Zona carnes & mariscos, a través de la guía de entrevista la cual consto de 30 preguntas ([Ver anexo 2](#))

**Encuesta:** se aplicó 3 cuestionarios una de 23 preguntas para los trabajadores esta fue de manera presencial, y otra para los proveedores de 11 preguntas también para los clientes y esta consto de 11 preguntas las misma que se aplicaron de manera virtual. ([Ver anexo 3,4,5](#))

### 5.4. Población de estudio.

- ✓ Gerente
- ✓ 10 Trabajadores
- ✓ 14 Proveedores
- ✓ Clientes (Para determinar la muestra de los clientes se utilizó el método no probabilístico por conveniencia con hábitos similar, y está compuesta por cuarenta (40) clientes)

## **5.5. Procedimiento por objetivos.**

A continuación, se describe la metodología que será utilizado en cada objetivo específico.

**Primer objetivo:** Para el cumplimiento del objetivo específico “Determinar un diagnóstico interno y externo de la empresa Zona Carnes & Mariscos, a fin de identificar los factores que incidían en el desempeño de sus actividades a través del análisis FODA”, se tomó en consideración las cinco fuerzas de Porter.

En el análisis interno, se analizó cada una de las áreas funcionales de la empresa.

**Segundo objetivo:** Para lograr el objetivo específico de llevar a cabo el proceso de planificación de la empresa Zona Carnes & Mariscos, se tomó en cuenta la información relacionada con el primer objetivo y se utilizaron datos obtenidos a través de encuestas aplicadas a los 10 trabajadores y una entrevista realizada a la gerente de la empresa. Esto permitió definir la misión, visión y valores, políticas de la empresa para mejorar el desempeño de cada una de las áreas administrativas.

**Tercer objetivo:** Para lograr el objetivo específico de diseñar y documentar el proceso organizacional de la empresa Zona Carnes & Mariscos, se tomaron en cuenta los datos obtenidos a través de las técnicas aplicadas anteriormente. Esto permitió desarrollar estructuras y manuales para las áreas funcionales de la empresa.

**Cuarto objetivo:** Para el cumplimiento del objetivo específico “Mejorar el proceso dirección de la empresa Zona Carnes & Mariscos a través de la comunicación, motivación y liderazgo.” se considerará los datos obtenidos en las técnicas aplicadas anteriormente. `para realizar planes de comunicación, capacitaciones y motivación a los empleados de la empresa.

**Quinto objetivo:** Para el cumplimiento del objetivo específico “fortalecer el proceso de control de la empresa Zona Carnes & Mariscos a través de estrategias de seguimiento y control que permitan una evaluación efectiva del modelo de gestión administrativa.” se consideró los datos obtenidos en las técnicas aplicadas anteriormente.

## 6. Resultados

### 6.1 Resultados de la entrevista dirigida a la gerente de la empresa.

#### Datos generales

**Nombre y apellido:** Susana Toledo Carrión

**Cargo:** Gerente

**Cuánto tiempo lleva en el mercado:** 5 Años y 6 meses

#### PLANEACIÓN

##### 1. ¿la empresa establece actividades periódicamente?

La gerente manifestó que no establece actividades periódicamente, pero menciona que establece actividades cuando lo requiere.

##### ¿Cuál es el propósito fundamental de la empresa?

El propósito principal es prestar un servicio de calidad también generar ingresos a través de la venta de alimentos y bebidas a sus clientes.

##### 2. ¿Que los motiva a seguir?

Unas de las principales motivaciones es el crecimiento y la generación de empleo.

##### 3. ¿Qué aspira la empresa alcanzar en el futuro?

Las aspiraciones a futuro es la expansión del restaurante, mejorar la rentabilidad y ser más sostenible y responsable en términos de impacto ambiental.

##### 4. ¿Qué logros ha obtenido la empresa descríbalos?

**Económico:** Mantenerse en pie durante épocas difíciles y poder estar ya en establecimiento propio.

**Social:** Apoyar a los pequeños productores ya que algunos productos son abastecidos por ellos.

**Tecnológico:** La implementación de pedidos en línea y aplicaciones de entrega, como también la presencia en las redes sociales para llegar a nuevos clientes.

##### 5. ¿Cuáles son los valores, en los que se fundamenta la empresa?

Respeto, honestidad, confianza y amabilidad

##### 6. ¿Realiza un análisis de lo que los clientes sugieren y las tendencias actuales del mercado?

Siempre se toma en cuenta las sugerencias de los clientes para así poder mejorar la atención y a la vez fidelizarlos.

##### 7. ¿Describa las políticas o lineamientos internos que la empresa posee?

Si hay políticas, pero no están bien establecidas.

## ORGANIZACIÓN.

8. **¿Considera que las actividades laborales de los empleados están correctamente definidas?**

- Si (X)
- No

9. **¿Cómo se establece la autoridad en la empresa para garantizar la eficacia?**

Lo ha establecido de manera empírica en base a su experiencia y conocimiento.

10. **¿Señale como tiene delimitado las áreas de la empresa?**

- Producción (X)
- Finanzas
- Marketing
- Recursos humanos
- Otras\_\_ (servicio)

11. **¿Cómo se asegura de que las responsabilidades y tareas de cada empleado estén alineadas con los objetivos organizacionales?**

- Mediante evaluaciones de desempeño regulares
- A través de reuniones periódicas de revisión de metas ()
- Otro: *no aplica ningún método.*

12. **¿Cree Ud. que las áreas de trabajo son adecuadas?**

- Si (X)
- No

13. **¿Considera Ud., que están bien definidos los puestos de trabajo?**

- Si (X)
- No

14. **¿Existen documentos legales que garanticen la claridad en las funciones y responsabilidades de cada trabajador de la empresa (Manuales de funciones, bienvenida y procedimientos)?**

- Si
- No (X)

## DIRECCIÓN

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

- Excelente
- Bueno

- Regular
- Deficiente (x)

**16. ¿Qué tipo de comunicación utiliza?**

- Formal
- Informal (X)

**17. ¿Qué medios de comunicación utiliza usted para la transmisión de la información a los trabajadores de la empresa?**

- Reuniones en persona
- Correo electrónico
- WhatsApp
- Reuniones generales (X)
- Otro \_\_\_\_\_

**18. ¿Qué tipo de motivación utiliza en la empresa?**

- Motivación Económica
- Motivación por reconocimiento
- Ninguna (X)

**19. ¿Qué tipo de incentivos brinda a los empleados?**

- Comisiones
- Bono
- Regalo
- Tarjeta de regalo
- Ninguno (X)

**20. ¿Usted capacita al personal**

- Si
- No (X)

**21. ¿Con que frecuencia realiza la capacitación?**

No existen capacitaciones.

**22. ¿Qué características usted posee para considerarse un buen líder?**

Se considera un líder coercitivo donde el poder está centrado en él mismo y los empleados tienen la función de obedecer.

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

- Líder visionario:** guía al grupo hacia un destino claro, permitiendo que las personas innoven y tomen riesgos calculados. ( \_\_ )
-

- Líder coaching:** ayuda a los subalternos a reconocer sus puntos fuertes y de áreas de mejorar relacionándolos con sus metas personales y profesionales. (\_\_\_)
- Líder democrático:** Pide la opinión de sus alternos antes de tomar alguna decisión o implementar alguna actividad, pero la decisión final es de él. (\_\_\_)
- Líder timonel:** es efectivo cuando se aplica con moderación y en situaciones específicas. Sin embargo, su aplicación excesiva puede generar desmotivación entre los trabajadores, quienes podrían sentirse presionados o que el líder no confía en ellos. (\_\_\_)
- Autoritario (coercitivo):** ordenar, controlar, impone y limita la creatividad del equipo (X)
- Ninguno** ()

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

- Si (X)
- No

### **CONTROL**

**25. ¿Qué tipo de control usted emplea en el área de producción?**

- Preliminar
- Concurrente (X)
- Posterior

**26. ¿Cómo supervisa que cada trabajador tenga los recursos necesarios para realizar sus tareas?**

No se supervisa en sí, pero los trabajadores pueden informar sobre cualquier problema o necesidad de recursos adicionales que existan.

**27. ¿Con qué frecuencia supervisa las actividades que se realizan en las áreas de la empresa?**

- Diario (X)
- Semanal
- Quincenal
- Ninguna

**28. ¿En qué situaciones se utiliza los reportes o informes?**

- Reportes de producción (X)
- Informes mantenimiento
- Informes de inventario
- Informes de calidad (X)
- Ninguna

**29. ¿Cuál es mecanismo de control de ingreso y salida del personal?**

- Hojas de asistencias (X)
- Aplicaciones móviles
- Registro manual en Excel
- Otros \_\_\_\_\_

**Elementos específicos**

**30. ¿Cómo gestiona las operaciones contables y financieras de la empresa?**

La empresa cuenta con un software contable (visual fact) este sistema permite gestionar de manera eficiente todas las operaciones contables y financieras. Asegurando un manejo preciso y automatizado de las transacciones, facilitando la generación de informes financieros, el seguimiento de ingresos y egresos, y garantizando la transparencia y exactitud de la gestión contable de la empresa.

## Resumen de la entrevista al gerente

**Tabla 5**

*Cuadro de resumen de la entrevista a la gerente*

<b>Proceso administrativo</b>	<b>Descripción</b>
<i>Planeación</i>	La gerente planifica las actividades en base a su experiencia, el propósito de la empresa es prestar un servicio de calidad y generar ingresos; la empresa se motiva por el crecimiento y aspira a expandirse y ser más sostenible. Sus logros incluyen mantenerse en pie durante épocas difíciles y tener presencia en redes sociales, los valores fundamentales son el respeto, la honestidad, la confianza y la amabilidad; la empresa toma en cuenta las sugerencias de los clientes, pero las políticas internas no están bien establecidas.
<i>Organización</i>	Las actividades laborales de los empleados no están claramente definidas y la autoridad se ha establecido de manera empírica. Las áreas de trabajo están delimitadas en producción y servicio y son adecuadas. Los niveles jerárquicos no están definidos y no existen documentos legales que garantizan la claridad en las funciones y responsabilidades.
<i>Dirección</i>	La comunicación dentro de la empresa es deficiente y se utiliza principalmente una comunicación informal a través de reuniones generales. La empresa no utiliza motivación o incentivos para sus empleados, no hay capacitaciones. La gerente se considera una líder coercitivo el mismo que ordena, control, impone las actividades lo que limita la creatividad de los trabajadores, las condiciones de trabajo son adecuadas para el buen desempeño de las actividades de los empleados.
<i>Control</i>	En el área de producción, se emplea un control concurrente y los trabajadores pueden informar sobre cualquier problema o necesidad de recursos adicionales. La supervisión de las actividades en las áreas de la empresa se realiza diariamente y se utilizan reportes de producción e informes de calidad, además el control de ingreso y salida del personal se realiza a través de hojas de asistencia.

*Nota.* Datos obtenidos de la entrevista aplicada al gerente

## 6.2. Resultados de la encuesta dirigida a los empleados de la empresa.

La encuesta realizada a los empleados de la empresa Zona carnes & mariscos tiene como objetivo obtener información sobre su percepción y experiencia en la empresa. Las preguntas abordan temas como la planificación, organización, dirección y control de la empresa. Los resultados de esta encuesta proporcionarán información valiosa para el análisis situacional interno de la empresa y permitirán identificar fortalezas y áreas de mejora en su gestión.

### PLANEACIÓN.

#### 1. ¿Usted conoce si la empresa planifica las actividades?

**Tabla 6**

*Planificación de actividades*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80 %
No	2	20 %
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

#### **Interpretación.**

De acuerdo con los resultados obtenidos el 80% nos manifiesta que, si existe un tipo de planeación por parte de la empresa, y el 20% restante que no hay planificación. Entonces es posible que haya una percepción dividida entre los empleados sobre la planificación de la empresa. Esto podría deberse a una falta de comunicación o transparencia en el proceso de planificación, o a una falta de participación de algunos empleados en el proceso.

#### 2. ¿Conoce el propósito fundamental de la empresa?

**Tabla 7**

*Propósito fundamental de la empresa*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

#### **Interpretación.**

De los resultados obtenidos por parte de los empleados el 100% no conoce el propósito fundamental que la empresa tiene. Estos datos, indican que la empresa no ha comunicado efectivamente su propósito fundamental a sus empleados o que no ha proporcionado suficiente capacitación sobre este tema. Esto podría afectar la motivación y el compromiso de los empleados con la empresa y su trabajo.

### 3. ¿Sabe lo que la empresa aspira alcanzar en el futuro?

**Tabla 8**

*Aspiración a futuro de la empresa*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	50%
No	5	50%
<b>Total</b>	10	100%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

#### **Interpretación.**

Según los resultados de las encuestas aplicadas, el 50% de los empleados afirmaron conocer las aspiraciones futuras de la empresa, mientras que el otro 50% respondió que no. Esta información sugiere que existe una falta de alineación entre los empleados en cuanto al conocimiento de los objetivos futuros que tiene el restaurante, esto podría indicar la necesidad de plantear la visión.

### 4. ¿Qué valores se practican en la empresa?

**Tabla 9**

*Valores que practica la empresa*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Amabilidad	6	60%
Respeto	7	70%
Puntualidad	7	70%
Responsabilidad	9	90%
Honestidad	5	50%
Otro	0	0%
<b>Total de encuestados</b>	10	100%
<b>Total de respuestas</b>	34	

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

#### **Interpretación**

En base a las respuestas el valor más practicado en la empresa es la responsabilidad, con un 90% de las respuestas. Los valores de respeto y puntualidad también son altamente practicados, con un 70% de las respuestas cada uno. La amabilidad y la honestidad son practicadas en menor medida, con un 60% y un 50% de las respuestas. Estos resultados sugieren que la empresa valora y fomenta la práctica de valores como la responsabilidad, el respeto y la puntualidad.

## 5. ¿Conoce las políticas internas que posee la empresa?

**Tabla 10**

*Políticas internas de la empresa*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	10	100%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

### **Interpretación.**

Después de realizar una encuesta a los empleados el 80%, no conocen las políticas internas. Solo el 20% de los encuestados afirmó conocerlas. Esto nos indica que la empresa necesita mejorar en la comunicación y difusión de las políticas para asegurarnos de que todos los empleados estén informados y puedan cumplir con ellas.

## **ORGANIZACIÓN**

## 6. ¿Considera que las actividades laborales están acorde a sus conocimientos?

**Tabla 11**

*Actividades acordes a los conocimientos*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

### **Interpretación.**

De acuerdo con los encuestados el 80% respondieron que sí consideran que las actividades laborales están acordes a sus conocimientos y el 20% respondió que no, estos resultados nos indican que la mayoría de los empleados sienten que sus habilidades y conocimientos están siendo utilizados adecuadamente en sus actividades laborales. Sin embargo, también hay un porcentaje significativo de empleados que no sienten lo mismo, esta información sirve para la designación de responsabilidades y tareas a los empleados y asegurar que estén alineadas con sus habilidades y conocimientos.

## 7. ¿Sabe usted cual es el nivel jerárquico superior de la empresa?

**Tabla 12**

*Nivel jerárquico superior de la empresa*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	60%
No	4	40%
<b>Total</b>	10	100%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

### **Interpretación.**

Con respecto a si conocen cual es nivel jerárquico superior de la empresa el 60% de los encuestados respondieron que sí y el 40% respondió que no, lo que nos indica indicar que hay una división en el conocimiento de la estructura jerárquica de la empresa.

### **8. ¿Identifica las áreas que tiene la empresa?**

**Tabla 13**

*Identificación de departamentos o áreas de trabajo*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

### **Interpretación.**

Según los datos obtenido el 90% de los empleados encuestados respondieron que sí identifican las áreas o departamentos que tiene la empresa, esto sugiere que la mayoría de los empleados tienen un conocimiento claro de la estructura organizacional de la empresa. Sin embargo, el 10% restante no conoce las áreas o departamentos de la empresa.

### **9. ¿Cree Ud. que el Área de Trabajo donde realiza sus actividades es la adecuada?**

**Tabla 14**

*Área de Trabajo donde realiza sus funciones es la más adecuada*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

### **Interpretación**

De los empleados encuestados el 100% respondieron que sí consideran que el área de trabajo donde realizan sus funciones es la más adecuada, esta información nos permite conocer que los colaboradores están satisfechos con su entorno de trabajo y consideran que es adecuado para realizar sus tareas. Esto indica que la empresa ha logrado proporcionar un entorno de trabajo adecuado para los mismos.

**10. ¿Existen documentos legales que le garanticen a usted la ejecución de los procedimientos, funciones y responsabilidades que tiene con la empresa (Manuales de funciones, bienvenida y procedimientos)?**

**Tabla 15**

*Documentación legal*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0%
No	10	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

**Interpretación**

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 100% de los empleados indica que no existen documentos legales que les garanticen la ejecución de los procedimientos, funciones y responsabilidades que tienen con la empresa. Esto podría ser un problema ya que, sin estos documentos, los empleados podrían no tener una guía clara sobre sus responsabilidades y cómo deben llevar a cabo sus tareas.

**DIRECCIÓN**

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

**Tabla 16**

*Comunicación dentro de la empresa*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	2	20%
Muy buena	2	20%
Buena	1	10%
Regular	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

**Interpretación**

En base a los resultados, el 50% de los empleados encuestados consideran que la comunicación dentro de la empresa es regular, mientras que el 20% la califica como excelente y muy buena, por último, el 10% de los encuestados consideran que la comunicación es buena, lo que indica hay que mejorar en este aspecto.

## 12. ¿Qué medios de comunicación utiliza su jefe para la transmisión de información?

**Tabla 17**

*Medios de comunicación para la transmisión de la información*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Reuniones	10	100%
Correo electrónico	0	0%
WhatsApp	2	20%
Llamada	1	10%
Otro	0	0%
<b>Total de encuestados</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>
<b>Total de respuestas</b>	<b>13</b>	

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

### **Interpretación**

Según los datos, el medio de comunicación más utilizado por el jefe para la transmisión de información es a través de reuniones, con una frecuencia de 10 y un porcentaje del 100%. Esto indica que todos los encuestados reciben información a través de reuniones. El segundo medio más utilizado es WhatsApp, con una frecuencia de 2 y un porcentaje del 20%. Esto indica que los encuestados reciben información a través de WhatsApp. El tercer medio más utilizado es la llamada telefónica, con una frecuencia de 1 y un porcentaje del 10%. Lo que indica que la empresa utiliza diferentes medios para comunicar información a sus empleados.

## 13. ¿Qué tipo de motivación brinda la empresa?

**Tabla 18**

*Tipo de motivación que brinda la empresa*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Motivación Económica	0	0%
Motivación por Reconocimiento	0	0%
Ninguna	10	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

### **Interpretación.**

En base a los resultados obtenidos el 100% de los empleados encuestados respondieron que la empresa no brinda ningún tipo de motivación, esto indica que los empleados no perciben que la empresa brinde motivación suficiente. La motivación es un factor importante para mantener a los empleados comprometidos y productivos, esto podría incluir ofrecer más incentivos económicos o no económicos, como reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional, entre otros.

#### 14. ¿Qué tipo de incentivo recibe por parte de la empresa

**Tabla 19**

*Tipo de incentivo por parte de la empresa*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Comisiones	0	0%
Bono	0	0%
Tarjeta de regalo	0	0%
Ninguna	10	100%
<b>Total</b>	10	100%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

#### **Interpretación**

De acuerdo a los resultados el 100% de los empleados encuestados respondieron que no reciben ningún tipo de incentivo por parte de la empresa, esto nos permite comprender que la mayoría de los empleados no perciben que la empresa brinde incentivos suficientes. Los incentivos son un factor importante para mantener a los empleados motivados y comprometidos con su trabajo, por lo que sería recomendable que la empresa tome medidas para mejorar en este aspecto.

#### 15. ¿La empresa capacita a los trabajadores?

**Tabla 20**

*Capacitación de los empleados*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	10	100%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

#### **Interpretación.**

De acuerdo con los resultados obtenidos 80% de los empleados encuestados respondieron que la empresa no los capacita y la gerente en la entrevista manifestó que hace un año no los ha capacitado pero que antes sí lo hacía, esto sugiere que la mayoría de los empleados no han recibido capacitación recientemente. La capacitación es un factor importante para mantener a los empleados actualizados y mejorar sus habilidades y conocimientos, por lo que sería recomendable que la empresa retome su programa de capacitación y asegure que todos los empleados reciban capacitación regularmente.

## 16. ¿Considera que su jefe es un buen líder?

**Tabla 21**

*Considera que su jefe es buen líder*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	100%
No	10	0%
<b>Total</b>	10	100%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

### **Interpretación**

De la aplicación de las encuestas a los empleados, el 100% respondió que no consideran que su jefe sea un buen líder. Esto sugiere que los empleados tienen una percepción negativa del liderazgo de su jefe. Es importante que la organización tome en cuenta esta retroalimentación y busque formas de mejorar el liderazgo para mantener a los empleados motivados y comprometidos con su trabajo.

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

**Tabla 22**

*Clase de líder que considera a su jefe*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Visionario	0	0%
coaching	0	0%
Democrático	0	0%
Timonel	0	0%
Autoritario (coercitivo)	10	100%
<b>Total</b>	10	100%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

### **Interpretación**

Basándonos en los resultados de la encuesta, la mayoría de los trabajadores con un 100% el estilo de liderazgo predominante en la empresa es el autocrático coercitivo. Esto significa que la toma de decisiones y la dirección de las actividades están centralizadas en la gerente que impone sus decisiones sin mucha participación o consulta con los empleados. Es importante considerar cómo este estilo de liderazgo puede afectar la moral y la productividad en el lugar de trabajo, y si es necesario implementar cambios para fomentar estilos de liderazgo más participativos y colaborativos.

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

**Tabla 23**

*Características de su jefe inmediato*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación efectiva	2	20%
Empatía	1	10%
Capacidad para delegar	6	60%
Resolución de conflictos	1	10%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

### **Interpretación**

Según los resultados, el 60% de los encuestados considera que la capacidad para delegar es una de las características más importantes para ser un buen líder. El 20% valora la comunicación efectiva como una característica importante, mientras que el 10% considera que es empático con los empleados. Otro 10% de los encuestados valora la habilidad para resolver conflictos como una característica importante para un líder. Esto nos da entender que existe un mal liderazgo por parte de la gerente.

## 19. ¿Consideran su opinión para la toma de decisiones

**Tabla 24**

*Considera su opinión para la toma de decisiones*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

### **Interpretación**

Según los resultados obtenidos, el 70% de los empleados afirma que su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones, mientras que el 30% restante indica que no. Esto nos permite entender que la mayoría de los empleados siente que su opinión es valorada en el proceso de toma de decisiones.

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

**Tabla 25**

*Condiciones de trabajo*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	10	100%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

**Interpretación**

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 100% los empleados consideran que las condiciones de trabajo, incluyendo la ventilación, iluminación, temperatura, nivel de ruido, disposición de mobiliario y equipos, color de las áreas, áreas de circulación y áreas de atención a clientes son adecuadas para el buen desempeño de sus actividades. Esto indica una alta satisfacción con respecto a las condiciones laborales en la empresa.

**CONTROL**

**21. ¿Supervisan que los trabajadores tengan los elementos necesarios para realizar las actividades?**

**Tabla 26**

*Supervisión de los trabajadores*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0%
No	10	100%
<b>Total</b>	10	100%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

**Interpretación**

Según los resultados de la encuesta, el 100% considera que no supervisa adecuadamente que los trabajadores tengan los elementos necesarios para realizar sus actividades. Esto indica que, según los encuestados, no se lleva a cabo una supervisión adecuada para asegurar que los trabajadores tengan los recursos necesarios para desempeñar sus tareas.

## 22. ¿Realiza informe de sus actividades en el área de trabajo?

**Tabla 27**

*Informes de actividades en las áreas de trabajo*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	10	100%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

### **Interpretación**

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 80% de los empleados no realiza informes de sus actividades en el área de trabajo. Por otro lado, solo un 20% de los encuestados indica que sí realiza estos informes. Esto sugiere que la mayoría de los empleados no lleva un registro formal de sus actividades en el área de trabajo y que podría ser necesario implementar medidas para fomentar la realización de informes y mejorar el seguimiento y evaluación del desempeño laboral.

## 23. ¿Cómo supervisan la entrada y salida de los trabajadores?

**Tabla 28**

*Supervisión de entra y salida de los trabajadores*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Hojas de asistencias	10	100%
Aplicaciones móviles gratis	0	0%
Registro manual en Excel	0	0%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	10	100%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

### **Interpretación**

Según los resultados de la encuesta el 100% de los empleados indica que se utilizan hojas de asistencia para llevar un registro de la entrada y salida de los trabajadores. Esto indica que la empresa si controla del horario laboral de sus empleados.

## Resumen de la encuesta a los trabajadores de la empresa Zona carnes & mariscos

**Tabla 29**

*Cuadro de resumen de la encuesta a los trabajadores*

<b>Proceso administrativo</b>	<b>Descripción</b>
<i>Planeación</i>	Los trabajadores conocen que la empresa planifica las actividades, pero la mayoría desconoce el propósito fundamental de la misma. Tampoco conocen lo que la empresa aspira a futuro ni las políticas internas. Esto sugiere que, aunque los trabajadores están al tanto de que la empresa lleva a cabo una planificación de sus actividades, no están completamente informados sobre los objetivos y metas a largo plazo de la empresa, así como tampoco sobre las políticas internas que rigen su funcionamiento.
<i>Organización</i>	En este proceso las actividades están acordes a los conocimientos de los trabajadores y no conocen el nivel jerárquico, pero si identifican las áreas de trabajo en la empresa. Sin embargo, ellos manifiestan que no existen manuales de funciones, procedimientos y bienvenida. Los empleados consideran que las condiciones de trabajo son adecuadas para el buen desempeño de sus actividades
<i>Dirección</i>	En la empresa, se puede observar que existe una comunicación informal, entre los empleados. Sin embargo, no se percibe ningún tipo de motivación por parte de la gerencia para mejorar el desempeño laboral. Además, la empresa no ofrece capacitación para el desarrollo de habilidades y conocimientos, lo que puede afectar el crecimiento profesional de los empleados. También se puede notar un liderazgo débil, lo que puede generar un ambiente laboral poco productivo.
<i>Control</i>	En este proceso, se evidenció que las actividades de la empresa son controladas de manera empírica por el Gerente. No se realizan llamados de atención formales al personal y tampoco se efectúan evaluaciones de desempeño. Esto puede afectar el rendimiento y la productividad de la empresa.

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de Zona carnes & mariscos.

### 6.3. Resultados de la encuesta dirigida a los proveedores

La encuesta realizada a los proveedores de la empresa tiene como objetivo obtener información sobre su relación y percepción de la empresa. Las preguntas abordan temas como la satisfacción con la forma de trabajar de la empresa, el tiempo de entrega de los productos, la gestión de cambios o devoluciones y la comunicación entre cliente y proveedor. Los resultados de esta encuesta proporcionarán información valiosa para el análisis situacional externo de la empresa y permitirán identificar oportunidades o amenazas en su relación con sus proveedores.

#### 1. ¿Hace cuánto tiempo usted es proveedor de la empresa Zona carnes & mariscos?

**Tabla 30**

*Tiempo que es proveedor de la empresa Zona carnes & mariscos.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Un mes	0	0%
Hace seis meses	2	14%
Más de un año	12	86%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los proveedores de Zona carnes & mariscos.

#### Interpretación

De los encuestados, el 86% indicó que son proveedor por más de un año y el 14% manifestó que es proveedor por seis meses. Esto indica que la mayoría de los proveedores de la empresa han mantenido una relación comercial con ella por un período prolongado de tiempo.

#### 2. ¿Qué tan satisfecho está con la forma de trabajar de la empresa?

**Tabla 31**

*Satisfacción con la forma de trabajar de la empresa.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	2	14,3%
Satisfecho	9	64,3%
Neutral	3	21,4%
Insatisfecho	0	0,0%
Ninguna	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los proveedores de Zona carnes & mariscos.

#### Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 64% que está satisfecho y el 21% se mostró y neutral y por último el 14% muy satisfecho. Esta información indica que la mayoría de los encuestados están satisfechos con la forma de trabajar de la empresa.

**3. ¿Considera usted que la empresa al momento de realizar un pedido lo hace con todas las especificaciones del caso?**

**Tabla 32**

*Realización de pedidos con todas las especificaciones del caso*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	93%
No	1	7%
<b>Total</b>	14	100,0%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los proveedores de Zona carnes & mariscos.

**Interpretación**

De los encuestados, el 93% indicó que la empresa realiza pedidos con todas las especificaciones del caso, mientras que el 7% indicó lo contrario. Esto indica que la mayoría de los proveedores consideran que la empresa es clara y precisa al momento de realizar pedidos, es decir que existe una buena comunicación con los proveedores.

**4. ¿Cuál es el tiempo de entrega estimado para el producto que ofrece?**

**Tabla 33**

*Tiempo de entrega del producto*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 3 días	7	50%
Semanal	6	43%
Quincenal	1	7%
<b>Total</b>	14	100%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los proveedores de Zona carnes & mariscos.

**Interpretación**

En base a las respuestas, el 50% indicó que el tiempo de entrega estimado para el producto que ofrece es de menos de 3 días, el 43% indicó que es semanal y el 7% indicó que es cada quince días. Esta información indica que la empresa cuenta con proveedores que pueden entregar sus productos en un corto período de tiempo, lo cual puede ser beneficioso para su operación y logística.

**5. ¿Si su mercadería llega en estado defectuoso existe gestión de cambios o devoluciones?**

**Tabla 34**

*Mercadería en estado defectuoso existen cambios o devoluciones*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	14	100%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los proveedores de Zona carnes & mariscos.

## Interpretación

Teniendo en cuenta que el 100% de los proveedores encuestados indicó que existe gestión de cambios o devoluciones si su mercadería llega en estado defectuoso. Esto indica que todos los proveedores tienen políticas para manejar situaciones en las que la mercadería llega en mal estado. Y esto es beneficioso para la empresa porque cuenta con proveedores que ofrecen garantías y soluciones en caso de problemas con la mercadería.

## 6. ¿Desde su criterio cómo calificaría la gestión de la empresa en cuanto a la organización?

**Tabla 35**

*Calificación de la empresa en cuanto a la organización*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	14%
Bueno	6	43%
Regular	6	43%
Malo	0	0%
Ninguna	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los proveedores de Zona carnes & mariscos.

## Interpretación

Cabe mencionar que, el 43% de las proveedoras calificaron la gestión de la empresa en cuanto a la organización como buena y el mismo porcentaje la calificó como regular, también hay un 14% que calificó la gestión como excelente. Esto sugiere que la empresa está haciendo un trabajo aceptable en este aspecto. Sin embargo, todavía hay para mejorar y alcanzar un nivel más alto de satisfacción en cuanto a organización.

## 7. ¿Considera que el personal de la empresa tiene las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar las funciones en cuanto a la adquisición de mercadería?

**Tabla 36**

*Habilidades y conocimientos*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	86%
No	2	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los proveedores de Zona carnes & mariscos.

## Interpretación

Según los datos recopilados, el 86% de los proveedores consideran que el personal de la empresa tiene las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar las funciones en cuanto a la adquisición de mercadería, y el 14% manifiesta que no, la mayoría de los

proveedores cree que el personal de la empresa está capacitado para desempeñar sus funciones en cuanto a la adquisición de mercadería, pero hay margen para mejorar en este aspecto.

### 8. ¿Los canales de comunicación utilizados por parte de la empresa son de su agrado?

**Tabla 37**

*Canales de comunicación utilizados por parte de la empresa.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	93%
No	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los proveedores de Zona carnes & mariscos.

#### **Interpretación**

En base a las respuestas, el 93% de los proveedores considera que los canales de comunicación utilizados por la empresa son de su agrado, sin embargo, también hay un 7% que no está de acuerdo con esta afirmación. la mayoría de los proveedores están satisfechos con los canales de comunicación utilizados por la empresa, pero hay margen para mejorar en este aspecto.

### 9. ¿Garantiza la calidad de los productos que suministra a la empresa?

**Tabla 38**

*Calidad de productos que suministra la empresa*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los proveedores de Zona carnes & mariscos.

#### **Interpretación**

Según los datos obtenidos, el 100% de los proveedores garantiza la calidad de los productos que suministra a nuestra empresa. Esto es una excelente noticia ya que todos los proveedores están comprometidos con ofrecer productos de calidad a la empresa.

### 10. ¿Al momento de entregar los productos pasan por un sistema de control que la empresa aplica?

**Tabla 39**

*Existencia de sistema de control*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	57%
No	6	43%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los proveedores de Zona carnes & mariscos.

## Interpretación

En base a los resultados, el 57% de los proveedores indicó que al momento de entregar los productos pasan por un sistema de control que la empresa aplica, mientras que el 43% indicó que no. Esto sugiere que más de la mitad de los proveedores están familiarizados con el sistema de control que la empresa aplica al momento de recibir los productos.

### 11. ¿Desde su perspectiva califique la comunicación que hay entre cliente proveedor?

**Tabla 40**

*Comunicación entre cliente y proveedor*

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	4	29%
Muy Bueno	4	29%
Bueno	5	36%
Mala	1	7%
<b>Total</b>	14	100%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los proveedores de Zona carnes & mariscos.

## Interpretación

Según los resultados de la encuesta, el 36% de los encuestados calificó la comunicación entre cliente y proveedor como bueno. Además, un 29% consideró que la comunicación fue muy buena y otro 29% la calificó como excelente. Solo el 7% de las personas encuestadas la consideró mala. Esto sugiere que la mayoría de los encuestados tienen una percepción positiva de la comunicación entre cliente y proveedor. Sin embargo, es importante seguir trabajando para mantener y mejorar esta área de comunicación

#### 6.4. Resultados de la encuesta dirigida a los clientes

La encuesta tiene como objetivo obtener información sobre la experiencia de los clientes en el restaurante Zona carnes & mariscos. Las preguntas abordan temas como la frecuencia de visitas, la satisfacción con el servicio y atención, el ambiente del restaurante y la percepción del precio de los productos. Los resultados de esta encuesta nos proporcionarán información valiosa para el análisis situacional externo de la empresa y permitirán identificar oportunidades o amenazas en la relación con sus clientes.

##### 1. ¿Hace cuánto tiempo usted es cliente del restaurante Zona carnes & mariscos?

**Tabla 41**

*Tiempo que es clientes del restaurante*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Una semana	14	28%
Un mes	4	8%
Seis meses	9	18%
Más de un año	23	46%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los clientes de Zona carnes & mariscos

##### **Interpretación**

De acuerdo a los resultados presentados, se puede observar que el 28% de los encuestados han sido clientes del restaurante Zona carnes & mariscos por una semana, el 8% por un mes, el 18% por seis meses y el 46% por más de un año. Sin embargo, basándonos en la información proporcionada, se podría decir que la mayoría de los encuestados son clientes del restaurante Zona carnes & mariscos por más de un año, lo que podría indicar que el restaurante tiene una base sólida de clientes leales.

##### 2. ¿Con qué frecuencia visita el restaurante Zona carnes & mariscos?

**Tabla 42**

*Frecuencia que visita el restaurante*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Semanalmente	7	14%
Mensualmente	13	26%
Ocasionalmente	30	60%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los clientes de Zona carnes & mariscos

##### **Interpretación**

De acuerdo a los resultados presentados, el 14% de los clientes visita el restaurante Zona carnes & mariscos semanalmente, el 26% lo hace mensualmente y el 60% lo visita ocasionalmente. Esto podría indicar que el restaurante tiene una base sólida de clientes regulares, así como también atrae a clientes ocasionales.

### 3. ¿Qué aspectos le motivan a elegir el restaurante Zona carnes & mariscos en lugar de otros?

**Tabla 43**

*Aspectos que motivan a elegir Zona carnes & mariscos*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Calidad y sabor de los alimentos	37	74%
Variedad en el menú	40	80%
Servicio al cliente	34	68%
Ambiente acogedor	27	54%
Precios de acuerdo al producto	23	46%
Promociones o descuentos especiales	2	4%
<b>Total de encuestados</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
<b>Total de respuestas</b>	<b>163</b>	

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los clientes de Zona carnes & mariscos

#### **Interpretación**

De acuerdo a los resultados presentados, los aspectos que más motivan a los encuestados a elegir el restaurante Zona carnes & mariscos en lugar de otros son la variedad en el menú 80%, la calidad y sabor de los alimentos 74%, el servicio al cliente 68%, el ambiente acogedor 54% y los precios de acuerdo al producto 46%. Solo un pequeño porcentaje 4% mencionó las promociones o descuentos especiales como un factor motivador, los resultados sugieren que el restaurante está haciendo un buen trabajo en cuanto a la oferta de productos y servicios y que estos aspectos son valorados por los clientes a la hora de elegir un restaurante.

### 4. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio y atención que el restaurante le ofrece?

**Tabla 44**

*Satisfacción con el servicio y atención que el restaurante ofrece*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	5	10%
Satisfecho	35	70%
Neutral	9	18%
Insatisfecho	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los clientes de Zona carnes & mariscos

#### **Interpretación**

De acuerdo a los resultados presentados, el 10% de los encuestados está muy satisfecho con el servicio y atención que el restaurante Zona carnes & mariscos les ofrece, el 70% está satisfecho, el 18% se siente neutral y solo el 2% está insatisfecho. Esto indica que el restaurante está haciendo un buen trabajo en cuanto a la atención y el servicio al cliente.

**5. ¿Consideras que el tiempo de espera para ser atendido es razonable en el restaurante?**

**Tabla 45**

*Tiempo para hacer atendido*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	50%
No	25	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los clientes de Zona carnes & mariscos

**Interpretación**

Se obtuvo que el 50% de los clientes consideran que el tiempo de espera para ser atendido es razonable, mientras que el otro 50% no lo considera. Esto podría indicar que el restaurante tiene margen de mejora en cuanto a la gestión del tiempo de espera para ser atendido.

**6. ¿Califique su experiencia con el servicio de atención al cliente?**

**Tabla 46**

*Experiencia con el servicio de atención al cliente*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	22%
Bueno	20	40%
Aceptable	13	26%
Necesita mejorar	6	12%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los clientes de Zona carnes & mariscos

**Interpretación**

Se observa que el 22% de los clientes calificó su experiencia con el servicio de atención al cliente del restaurante como excelente, el 40% como bueno, el 26% como aceptable y el 12% considera que necesita mejorar. Esto podría indicar que el restaurante está haciendo un buen trabajo en cuanto a la atención al cliente, es decir que los clientes están satisfechos con el servicio que reciben. Sin embargo, es importante tener en cuenta que un 12% sugiere mejorar el servicio de atención al cliente.

**7. ¿Considera que el personal está capacitado para realizar las diferentes actividades y da un buen servicio?**

**Tabla 47**

*Personal capacitado para realizar las actividades y da un buen servicio*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	50%
No	25	50%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los clientes de Zona carnes & mariscos

## Interpretación

De acuerdo a los resultados presentados, el 50% de los clientes consideran que el personal del restaurante está capacitado para realizar las diferentes actividades y dar un buen servicio, mientras que el 50% no lo considera así. Esto podría indicar que hay áreas en las que el personal podría mejorar para satisfacer mejor las expectativas de los clientes.

### 8. ¿Cuál es su opinión sobre el ambiente del restaurante?

**Tabla 48**

*Opinión sobre el ambiente del restaurante*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Acogedor y agradable	35	70%
Moderno y elegante	44	88%
Relajado y casual	29	58%
Falta de ambiente y poco atractivo	1	2%
<b>Total de respuestas</b>	50	100%
<b>Total de encuestados</b>	109	

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los clientes de Zona carnes & mariscos

## Interpretación

En cuanto a esta pregunta el 88% de los clientes lo considera moderno y elegante, el 70% lo encuentra acogedor y agradable y el 58% lo describe como relajado y casual. Solo un pequeño porcentaje 2% mencionó una falta de ambiente y poco atractivo. Muchos lo consideran moderno y elegante, acogedor y agradable, y relajado y casual. Esto podría indicar que el restaurante está haciendo un buen trabajo en cuanto a la creación de un ambiente atractivo y acogedor para sus clientes.

### 9. ¿Qué le parece el precio del producto?

**Tabla 49**

*Precio del producto*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy caro	2	4%
Caro	10	20%
Razonable	36	72%
Barato	2	4%
Ninguno	0	0%
<b>Total</b>	50	100%

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los clientes de Zona carnes & mariscos

## Interpretación

De acuerdo a los resultados presentados, el 4% de los clientes consideran que el precio del producto es muy caro, el 20% lo considera caro, el 72% lo considera razonable y el 4% lo considera barato. Esto indica que el restaurante está ofreciendo productos a un precio que los clientes consideran justo y acorde a la calidad y el servicio que reciben. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que un 24% de los encuestados considera que el precio del

producto es caro o muy caro. Esto podría indicar que hay margen de mejora en cuanto al precio del producto y que el restaurante podría tomar medidas para mejorar la percepción del cliente en este aspecto, ya sea mediante ajustes en el precio

**10. ¿Recomendarías el restaurante Zona carnes & mariscos a otras personas?**

**Tabla 50**

*Recomendar el restaurante Zona carnes & mariscos*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	98%
No	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los clientes de Zona carnes & mariscos

**Interpretación**

De acuerdo a los resultados presentados, el 98% de los clientes recomendaría el restaurante Zona carnes & mariscos a otras personas, mientras que solo el 2% no lo haría. Esto indica que el restaurante está haciendo un buen trabajo en cuanto a la calidad de sus productos y servicios y que los clientes están satisfechos con su experiencia en el restaurante.

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

**Tabla 51**

*Publicidad en medios de comunicación*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	14%
De acuerdo	38	76%
Poco de acuerdo	5	10%
Nada de acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Información recolectada de las encuestas aplicadas a los clientes de Zona carnes & mariscos

**Interpretación**

De acuerdo a los resultados presentados, el 14% de los clientes está muy de acuerdo en que la publicidad dada en los medios de comunicación incrementa las ventas, el 76% está de acuerdo, el 10% está poco de acuerdo y ninguno está nada de acuerdo. Esto podría indicar que los encuestados consideran que la publicidad en los medios de comunicación es efectiva para aumentar la visibilidad y el interés en el producto o servicio anunciado, lo que a su vez puede llevar a un aumento en las ventas.

## **6.5. Análisis externo e interno**

Realizar un diagnóstico externo e interno de la empresa Zona Carnes & Mariscos, a fin de identificar los factores que inciden el desempeño, de sus actividades través del análisis Foda

### **Análisis externo – macro entorno**

El análisis PEST se utiliza como un enfoque sistemático para evaluar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden afectar a una organización. Al comprender estos factores externos, se puede obtener una visión más completa de los riesgos y oportunidades que pueden surgir en el entorno empresarial.

#### **Análisis PEST.**

##### **Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

Estas son las fuerzas que determinan las reglas, normas y leyes tanto formales como informales bajo las cuales debe actuar una organización.

##### **Ley de defensa del artesano**

La Ley de Defensa del Artesano tiene como objetivo proteger y respaldar a los artesanos en todas las ramas de las artes, oficios y servicios. Los artesanos tienen el derecho de hacer valer sus estipendios por sí mismos o a través de asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales

La ley establece la formación profesional a nivel artesanal, la creación de un Plan Nacional de Desarrollo Artesanal y la existencia de un Tribunal de Disciplina Nacional para resolver controversias. Los artesanos gozan de beneficios tributarios, el Servicio de Rentas Internas, en cumplimiento de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, exime a los artesanos calificados a pagar el impuesto al valor agregado (IVA) y a su vez gozan de concesión de préstamos a largo plazo, con intereses preferenciales, a través del Banco de Fomento y demás instrucciones financieras estatales o privadas. (artesanos.gob.ec, 2008)

Al pertenecer Zona Carnes & Mariscos en el grupo de artesanos brinda **beneficios positivos**, como la exención del IVA y la posibilidad de obtener créditos a tasas favorables. Estas ventajas representan oportunidades para los negocios en el sector de la preparación de alimentos

##### **Fuerzas económicas y financieras (E)**

Determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiación, y decisiones de inversión.

##### **PIB.**

El Producto Interno Bruto (PIB) ha evolucionado de manera positiva en los últimos cinco años. El Valor Agregado Bruto (VAB) de Alojamiento se expandió en un 2,3% respecto

al 2018 debido a un incremento del 1,6% en la llegada de extranjeros al país. En el año 2020, el PIB para el alojamiento y servicio de comida decreció en un 11,6% respecto al año 2019. Para el 2021, se mantuvo un aumento del 17,4% debido al incremento del turismo y a la reactivación del consumo interno, impulsada por el plan de vacunación y una mejora en el mercado laboral. Esto incidió en una mayor demanda de hoteles y servicios relacionados, así como de restaurantes. Para el 2022, a nivel industrial, las principales actividades con mayores tasas de crecimiento interanual fueron: Petróleo y minerales con un 16,4%, Correos y comunicaciones con un 15,9%, Educación, servicios sociales y médicos con un 12,6%, y Alojamiento y comidas con un 12,3%. (bce, 2023)

Esto **impacta positivamente** a zona carnes & mariscos ya que indica una mayor demanda en la industria.

### **Costo de mano de obra**

De acuerdo con un informe del INEC durante los últimos 3 años a partir del 2018 el salario mínimo ha estado en constante crecimiento un promedio anual de 7,8 dólares, recordando que el gobierno actual prometió que aumentaría un 25%; para el 2023 el salario básico en Ecuador es de USD 450 mensuales: un incremento de USD 25 o el equivalente a 6% más en comparación con 2022. Con el aumento, el Gobierno busca cumplir la promesa de subir el salario básico hasta llegar a USD 500 en 2025 (Coba, 2022) esto **influye positivamente** a la industria ya que el poder adquisitivo de las familias ecuatorianas aumenta.

### **Canasta básica**

En marzo de 2023, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Ecuador aumentó levemente en un 0,06%. Esto significa que los precios de los bienes y servicios en el país aumentaron ligeramente en promedio durante ese mes. De las 12 divisiones de consumo que se utilizan para calcular el IPC, 5 de ellas tuvieron un aumento en sus precios. Estas divisiones representan el 45,23% del total de la canasta del IPC y las que tuvieron el mayor aumento en sus precios fueron Alimentos y bebidas no alcohólicas; Restaurantes y hoteles; y Muebles y artículos para el hogar y la conservación ordinaria del hogar. (Banco central del Ecuador, 2023)

Esto **impacta de manera negativa** porque desde marzo de 2023, la división de consumo de Restaurantes y hoteles tuvo un aumento en sus precios. Esto significa que los precios en los restaurantes aumentaron.

### **Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

La calidad de vida de las personas en el país se ve afectada por factores como la pobreza, el desempleo, el subempleo y el crecimiento de la población, entre otros aspectos sociales

### **Evolución de la pobreza.**

De acuerdo con el INEC, la pobreza en Ecuador aumentó más de 7 puntos porcentuales en 2020, pasando del 25% al final de 2019 al 32,4% en diciembre de ese año. No obstante, en junio de 2022, la pobreza económica en el país se redujo a un 25%, lo que representa una disminución de más de siete puntos en los últimos 12 meses y de dos en el último semestre. La pobreza extrema se situó en un 10,7%, cuatro puntos menos que el año anterior. (Inec, 2022)

Esto afecta de **manera negativa** al sector industrial donde se desenvuelve Zona carnes & mariscos.

### **Evolución del desempleo**

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la tasa de desempleo en Ecuador ha experimentado cambios en los últimos años. En septiembre de 2021, la tasa de desempleo se situó en el 4,9%. En abril de 2022, la tasa de desempleo fue del 4,7%, lo que significa que aproximadamente 399.500 personas no encontraron trabajo. En enero de 2023, la tasa de desempleo disminuyó al 3,8%. Al finalizar el año 2022, la tasa de desempleo en Ecuador fue del 3,2%, casi un punto porcentual menos que en 2021. Es importante tener en cuenta que el desempleo es una medida que refleja el número de personas que están buscando activamente empleo, pero no pueden encontrarlo. La tasa de desempleo se calcula como el porcentaje de la población económicamente activa (PEA) que está desempleada. La PEA incluye a todas las personas mayores de cierta edad (generalmente 15 años) que están empleadas o buscando empleo. (Inec, 2023)

. Esto **afecta negativamente** a la industria, ya que este grupo de personas no tiene poder adquisitivo para consumir bienes y servicios. Se espera que esta tendencia de desempleo continúe en los próximos años, lo que podría tener un impacto negativo en la economía del país.

### **Crecimiento poblacional**

la población en la ciudad de Loja ha ido evolucionando desde el año 2017 hasta el 2020. En el año 2017, la población aumentó a **258.767** habitantes. En el año 2018, la población aumentó a **263.900** habitantes. En el año 2019, la población aumentó a **269.017** habitantes y en el año 2020, la población aumentó a **274.112** habitantes. (Inec, 2017)

Esto puede tener un **impacto positivo** en el sector de los restaurantes, un aumento de población significar un aumento en la demanda de servicios y productos. Mientras más demanda haya, hay más posibilidades de que un negocio tenga apertura y acogida debido a que hay más población.

## **Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

En Ecuador, la tecnología se ha convertido en una herramienta importante para evitar el cierre o quiebra de empresas. El 75% de las empresas han implementado nuevos modelos de negocios basados en la tecnología.

### **Uso del internet.**

En una conferencia en el congreso de gastronomía Madrid Fusión, el especialista en nuevas tecnologías adaptadas a la restauración Ian Miller dijo que los restaurantes que no se adapten a las nuevas tecnologías tienen un futuro limitado. En Ecuador, varios expertos coinciden en que los restaurantes que no se sumen a la tendencia corren el riesgo de perder clientes. La mayoría de los restaurantes ofrecen servicio de wifi gratuito y algunos han adaptado enchufes en cada mesa para cargar celulares y han adoptado diferentes formas de pago digitales y reservas en línea.

Los métodos de pago digitales generan confianza en los comensales porque no entregan sus tarjetas directamente al mesero. Los restaurantes están sumando seguidores en redes sociales y cuentan con portales en los que se visualizan sus instalaciones o menús. Ivanna Zauzich, jefa de estrategia de Céntrico Digital y autora del blog gastronómico Mortero de Piedra, considera que todavía son pocos los restaurantes que aprovechan el ámbito digital. Las redes sociales vinculan directamente el posicionamiento en motores de búsqueda y es importante diferenciar tanto la marca de un restaurante como de un chef, el servicio de mensajería de WhatsApp permite llegar directamente al público enviando menús del día y tiene mayor penetración en el Ecuador. (El comercio, 2018)

La adaptación de nuevas tecnologías en los restaurantes **afecta positivamente** a la industria. Al ofrecer servicios como wifi gratuito, enchufes para cargar celulares, formas de pago digitales y reservas en línea, los restaurantes pueden mejorar la experiencia del cliente y aumentar su satisfacción.

**Tabla 52***Resumen de análisis Pest*

<b>Factores</b>	<b>Incidencias</b>
<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los artesanos calificados están exentos de pagar el IVA.</li> <li>• Acceder a préstamos con intereses preferenciales a través de instituciones financieras.</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en la participación en el sector alimenticio</li> <li>• Incremento del salario</li> <li>• Incremento de IPC en lo que respecta a los restaurantes</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pobreza menor poder adquisitivo</li> <li>• desempleo y sub empleo</li> <li>• Crecimiento poblacional</li> </ul>
<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización TI en los restaurantes</li> </ul>

*Nota.* Resumen del análisis Pest

### **Análisis competitivo.**

La industria de restaurantes en Loja es un sector vital para la economía local y el patrimonio cultural de la ciudad. Con una amplia variedad de opciones gastronómicas, desde la comida tradicional ecuatoriana hasta la cocina internacional, Loja ofrece una experiencia culinaria única para sus habitantes y visitantes, no sólo son un lugar para disfrutar de la comida, sino también un espacio para socializar y disfrutar de la cultura local.

### **Sector turístico y gastronómico.**

El sector de restaurantes en Ecuador es de gran importancia para la economía del país. Tras enfrentar varios meses difíciles debido al impacto de la pandemia en la economía ecuatoriana, el sector de restaurantes y cafeterías muestra signos de una recuperación sostenida.

Según el Banco Central del Ecuador, en 2021, la actividad de alojamiento y servicio de comida aportó con 2.319 millones de dólares al Producto Interno Bruto del país, lo cual representó un incremento del 22 por ciento con relación al 2020.

### **Fuerzas de Porter**

#### **Rivalidad de competidores**

En el mercado de restaurantes de la ciudad de Loja, Zona Carnes y Mariscos enfrenta una alta competencia, especialmente en el sector gastronómico de mariscos y carnes donde se encuentran. Algunos de sus competidores directos como lo son restaurantes; Pirata Cordovez, Zona resto pub. Al contar con un menú muy similar al que oferta la empresa dichos restaurantes establecen una amenaza directa al restaurante en estudio.

Esta variable es una *amenaza* al contar con locales en la ciudad de Loja que brindan el mismo servicio de menú.

### **Poder de negociación con proveedores**

El restaurante Zona Carnes & Mariscos, ha establecido una relación sólida y duradera con sus proveedores, lo que ha permitido una colaboración efectiva y mutuamente beneficiosa. La empresa ha demostrado ser eficiente en cuanto a la organización, comunicación y adquisición de mercadería, lo que ha contribuido a mantener una relación positiva con sus proveedores. Sin embargo, siempre hay margen para mejorar y alcanzar un nivel aún más alto de satisfacción entre los proveedores. Esto podría lograrse a través de la implementación de nuevas estrategias y mejoras en los procesos existentes para optimizar aún más la colaboración con los proveedores y garantizar una relación comercial duradera y exitosa. Esto representa una *oportunidad* para el restaurante en estudio.

### **Poder de negociación con clientes**

El restaurante Zona carnes & mariscos, ha demostrado ser eficiente en cuanto a la oferta de productos y servicios, brindando una atención al cliente excepcional y creando un ambiente atractivo y acogedor para sus clientes. La empresa se ha esforzado por satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, ofreciendo una amplia variedad de opciones en su menú, preparando alimentos con ingredientes de calidad y brindando un servicio al cliente amable. Además, el ambiente del restaurante ha sido cuidadosamente diseñado para ofrecer una experiencia relajada y agradable a sus clientes. Esto representa una *oportunidad*.

### **Amenazas de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores para el restaurante Zona carnes & mariscos, se refiere a la posibilidad de que surjan nuevos restaurantes en la zona que ofrezcan productos y servicios similares a los de la empresa. Estos nuevos competidores podrían satisfacer las mismas necesidades de los clientes y, por lo tanto, representar una amenaza para el negocio. Sin embargo, existen barreras de entrada que pueden dificultar la consolidación de nuevas empresas en el mercado, como los requisitos legales para operar en el país emitidos por entidades como el Árcsa (Agencia de regulación y control sanitario) Además, pueden surgir barreras relativas impuestas por la dinámica del sector. Esto representa una *amenaza*

### **Amenaza de productos sustitutos**

Tomando en consideración el tipo de productos que ofrece el restaurante ZONA carnes & mariscos, se puede apreciar que los mismos pueden ser fácilmente reemplazables por otros productos similares ofrecidos por otros restaurantes o negocios en la zona. Dentro de este sector, existe una gran variedad de opciones para los consumidores tienen una amplia gama de opciones, que abarcan más allá de las carnes y mariscos. Estas alternativas pueden incluir una variedad de categorías de alimentos, desde platos vegetarianos hasta postres y bebidas. Esta

diversidad representa una amenaza para la empresa, ya que los clientes podrían optar por visitar otros establecimientos en lugar de este.

### Matriz de factores externos

**Tabla 53**

*Matriz de factores externos*

	<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>				
1	Los artesanos calificados están exentos de pagar el IVA.	0,1	3	0,3
2	Préstamos con intereses preferenciales.	0,1	3	0,3
3	Incremento del salario	0,05	3	0,15
4	Aumento en la participación en el sector alimenticio	0,1	3	0,3
5	Utilización TI en los restaurantes	0,05	3	0,15
6	Crecimiento poblacional	0,05	3	0,15
7	Poder de negociación con proveedores	0,1	4	0,4
8	poder de negociación con clientes	0,1	4	0,4
<b>Total</b>		<b>0,60</b>		<b>2, 15</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Pobreza menor poder adquisitivo	0,06	2	0,12
2	Desempleo y sub empleo	0,05	2	0,10
3	Rivalidad de competidores	0,1	1	0,1
4	Amenazas de productos sustitutos	0,05	1	0,05
5	Amenazas de nuevos competidores	0,09	1	0,09
6	Incremento de IPC en lo que respecta a los restaurantes	0,1	2	0,2
<b>Total</b>		<b>0,40</b>		<b>0,66</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,81</b>

*Nota:* Ponderación de análisis externo

### Interpretación

De acuerdo con los resultados en el análisis externo tiene una ponderación de 2.81 lo que indica que hay más oportunidades que amenazas para el restaurante. Sin embargo, todavía hay amenazas presentes que deben ser consideradas y abordadas para mejorar las condiciones del restaurante.

### Antecedentes de la empresa

El restaurante Zona Carnes & Mariscos, conocido por su oferta culinaria, se encuentra ubicada en la Av. Manuel Carrión Pinzano y Clotario Paz, en la ciudad de Loja. Con una amplia variedad culinaria, tanto de carnes como de mariscos, el restaurante ha logrado establecerse como una opción preferida para los habitantes de la ciudad de Loja.

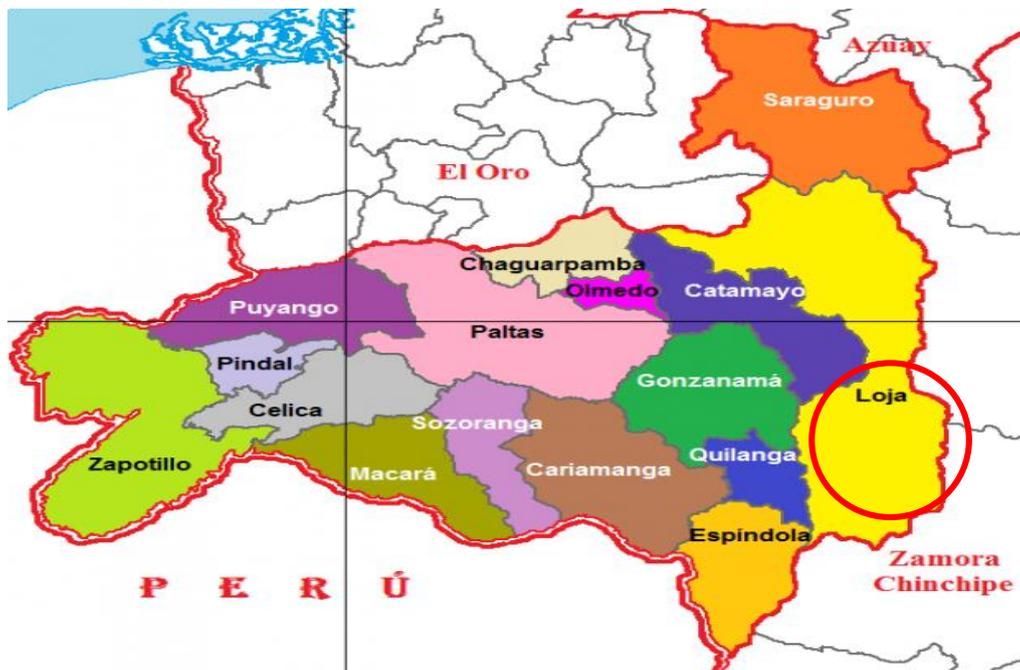
En el año 2017, la familia Celi Carrión inició esta actividad económica con el nombre de Zona Carnes & Mariscos, es el resultado de una larga tradición culinaria. Con su ambiente acogedor y su servicio excepcional, este restaurante es el lugar perfecto para disfrutar de una variedad de gastronomía en carnes & mariscos en compañía de amigos y familiares.

## Macro localización

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, del cantón Loja, provincia de Loja. La población de la ciudad de Loja es de aproximadamente 127,464 habitantes, de acuerdo a información del INEC.

**Figura 17**

*Mapa político del cantón Loja*



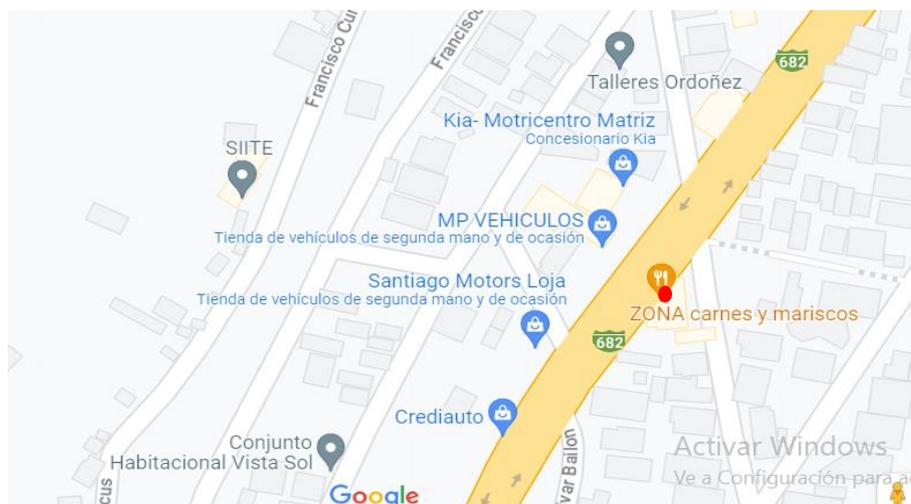
*Nota.* Imagen tomada de <https://mapas.owje.com/16221/loja.html>

## Micro localización

Se encuentra ubicada en la Av. Manuel Carrión Pinzano y Clotario Paz, en la ciudad de Loja.

**Figura 18**

*Micro localización de Zona Carnes & Mariscos*



*Nota.* Imagen tomada de Google Maps.

## Infraestructura

Actualmente, el restaurante cuenta con su propia infraestructura ubicada en la Av. Manuel Carrión Pinzano y Clotario Paz. Además, cuenta con 120 metros cuadrados por cada planta está equipado con maquinaria y herramientas necesarias para garantizar la preparación de los alimentos de calidad. También dispone de una bodega para el almacenamiento adecuado de materias primas y los ingredientes necesarios para el procesamiento de los productos. La empresa posee todos los servicios básicos necesarios para el desarrollo empresarial, lo que le permite operar de manera eficiente y brindar un excelente servicio a sus clientes.

### Equipo y maquinaria

**Tabla 54**

*Equipo y maquinaria disponible de la empresa Zona Carnes & Maricos.*

<b>Equipos de producción</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Proceso</b>
5	Congeladores	Producción
5	Cocinas industriales	Producción
4	Congeladores panorámicos	Producción
4	Refrigeradores	Producción
1	Horno	Producción
1	Parrilla de acero inoxidable	Producción
1	Self servicie	Producción
2	Microondas Industrial	Producción
3	Licadoras Oster	Producción
<b>Muebles y enseres</b>		
100	Sillas de madera	Servicio
-	Cristalería	Servicio
-	Mesas de trabajo	Producción
-	Utensilios de cocina	Producción
37	Mesas de madera	Servicio
-	Vajilla	Producción
<b>Equipos de oficina</b>		
1	Pc portátil	Administración
3	Impresoras Epson	Administración
5	Tablet Lenovo	Administración
2	Celular Samsung	Administración
1	Escritorio ejecutivo	Administración
1	Silla ejecutiva	Administración

*Nota.* Equipos que dispone la empresa

## **Figura 19**

*Instalaciones de la empresa Zona Carnes & Mariscos*



*Nota. Imagen tomada de la empresa*

## **Figura 20**

*Instalaciones de la empresa*



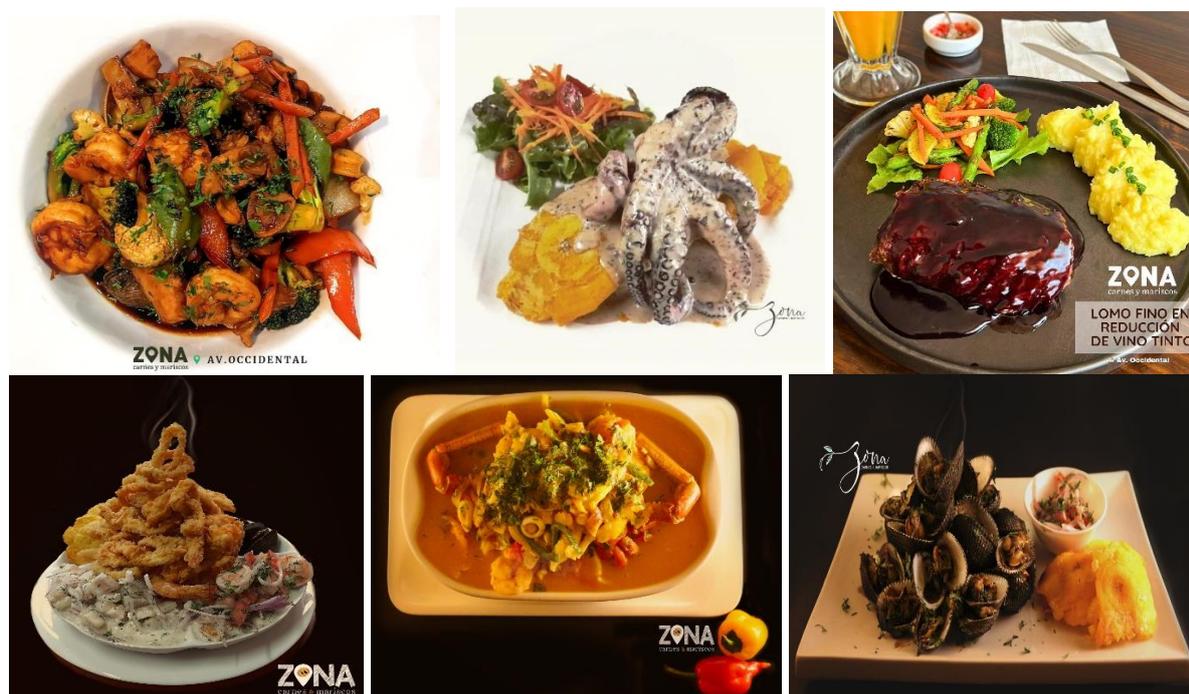
*Nota. Imagen tomada de la empresa.*

## **Descripción del producto**

EL restaurante ofrece un amplio menú que incluye una variedad de opciones de carne y mariscos. Entre las opciones de carne se encuentran cortes a la parrilla mientras que en la selección de mariscos se incluyen platos como pulpo, pescados, conchas, camarones etc. preparados de diversas maneras. El menú se caracteriza por su enfoque en la calidad y la frescura de los ingredientes, lo que garantiza una experiencia gastronómica satisfactoria para los clientes.

**Figura 21**

*Menú del restaurante Zona carnes & mariscos*



*Nota.* Fotos tomadas de la página de Facebook del restaurante Zona carnes & mariscos.

**Tabla 55**

*Menú del restaurante Zona carnes & mariscos*

<b>MARICOS</b>	<b>CARNES</b>	
<b>Zona especial</b>	<b>Cortes especiales</b>	<b>Ceviches</b>
Filete de Pescado	T-Bone Brangus madurado	Peruano de pescado
Corvina a lo Macho	Tomahawk en salsa de camarones	De camarón
Cachema Frita	Picanha Brangus madurada	De concha
Pulpo a la Parrilla	Lomo Fino de res	De cangrejo
Cachema a la Chorrillana	Filete Mignon en salsa de champiñones	Mixto camarón y pescado
Camarones Salteados en Verduras	Suprema de Pollo	Mixto concha y pescado
Majarisco	Cecina Lojana	Mixto concha y camarón
pulpo a la diablo	Bistec de lomo fino res	Mixto camarón y cangrejo
Mariscos Salteados en Verduras	Costillas de cerdo	Mixto camarón y pulpo
Risotto de Marisco	Chuleta de cerdo a la BBQ	De pulpo
Espagueti de Camarón	<b>Parrillas</b>	Triple camarón, pescado y concha
Espagueti de Mariscos	Parrilla Zona	Ceviche Zona
Espagueti con Pulpa de Cangrejo	Parrilla Junior	<b>Combinados</b>
<b>Arroces</b>	Parrilla de mariscos	De pescado
Con camarón	Parrilla mar y tierra	De camarón
Con concha	Parrilla personal	De concha
Con pulpa de camarón	<b>Sudados sopas peruanas</b>	De cangrejo

<i>MARICOS</i>	<i>CARNES</i>	
Marinero	De pescado	Marinero
Mixto camarón y concha	De concha	Trilogía de camarón
Chaufa de mariscos	De camarón	Trilogía marinera
Chaufa especial	Mixto camarón y pescado	Trilogía de concha
<b>Melosos sopa espesa con arroz risotto</b>	mixto concha y pescado	
De concha	Triple camarón, pescado y concha	
De camarón	Marinero	

*Nota.* información tomada del restaurante en estudio.

## **Análisis de la situación actual**

### **Análisis interno**

En el ámbito interno, se llevó a cabo un análisis de las áreas estratégicas de Zona Carnes & Mariscos para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Este análisis abarcó los ámbitos administrativo, financiero, operativo y el talento humano, con el objetivo de entender cómo se lleva a cabo el proceso administrativo en la empresa.

### **Análisis administrativo**

Según la entrevista realizada al gerente de la empresa, se pudo conocer que el restaurante no cuenta con una filosofía empresarial claramente definida en términos de misión, visión, objetivos, valores y políticas. Esto puede afectar la dirección y el enfoque de la empresa en el largo plazo. Además, no se ha establecido la estructura orgánica funcional para la empresa, lo que puede generar confusión en cuanto a las responsabilidades y roles de cada empleado.

También se observó una comunicación informal dentro del equipo, lo que podría afectar la eficiencia y la claridad en la transmisión de información. Además, el estilo de liderazgo de la gerente es coercitivo, lo que podría limitar la creatividad y la participación activa de los empleados. En cuanto a la gestión del personal, se evidenció la falta de un plan formal de capacitación y motivación. La ausencia de incentivos podría afectar el desempeño y el compromiso a largo plazo de los empleados. El gerente controla las actividades de la empresa de manera empírica, lo que puede generar ineficiencias y falta de planificación.

### **Análisis financiero**

En Zona Carnes & Mariscos cuenta con un software contable (visual fact) que permite agilizar los procesos de contabilidad, ofrece de una forma más oportuna, precisa y ágil los reportes financieros permitiendo así una oportuna toma de decisiones esto influye de forma **positiva** a la empresa, este dato se pudo obtener mediante la entrevista.

Los ingresos del restaurante provienen de la oferta de platillos elaborados con ingredientes marinos y carnes selectas. El menú es diversificado incluyendo una amplia gama de opciones.

La empresa en estudio cuenta con liquidez ya que puede cumplir todas sus obligaciones a corto plazo, esto influye de manera **positiva** ya que al cumplir con todas sus obligaciones financieras se genera confianza.

### **Análisis operativo**

#### **Control del proceso productivo y Cumplimiento Normativo**

El restaurante mantiene un control integral sobre todos los procesos de producción. Este control abarca desde la selección de ingredientes de los distintos proveedores pasan un proceso de control de calidad, el cual si existiera materia prima averiada se procede a su devolución, hasta la presentación final del plato. Este enfoque permite al restaurante asegurar la calidad de cada producto que ofrece. Los trabajadores al ingresar a su área de trabajo deben cumplir con los protocolos establecidos por la empresa como son: uniformes, mallas de cabello, y demás normas de higiene.

El restaurante cuenta con todas las medidas de seguridad avaladas por las instituciones que emiten los permisos de funcionamiento para el año comercial: permisos de funcionamiento, permiso de higiene, permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos, permiso de funcionamiento por el Árcsa (Agencia de regulación y control sanitario), permiso de turismo por ende la empresa garantiza la higiene en la manipulación de los alimentos.

#### **Servicio al cliente**

Según los datos obtenidos, una gran parte de los encuestados visitan el restaurante Zona carnes & mariscos por más de un año, lo que indica una base sólida de clientes leales; la mayoría de los clientes expresaron satisfacción con el servicio y la atención que reciben, lo que refleja positivamente en la gestión del restaurante.

#### **Análisis del talento humano**

Los trabajadores manifestaron que se sienten cómodos y a gusto con el trato y el compañerismo que se demuestra dentro de la empresa; ellos creen que el ambiente es el adecuado para un buen desarrollo del colaborador.

La empresa, es responsable del reclutamiento del personal, la misma anuncia la vacante en las redes sociales. Esto permite llegar a una amplia audiencia y atraer a candidatos, la gerente analiza los CV, y selecciona los candidatos que poseen habilidades técnicas y conductuales, se procede a realizar la entrevista de los candidatos que mejor perfil tienen, luego se toma la decisión que candidata/o está lista para ocupar la vacante.

## Matriz de factores internos

Después de obtener la información, sobre cómo se utilizan y distribuyen los recursos en las distintas áreas de la empresa, podemos entender mejor sus puntos fuertes y débiles. Es importante resaltar tanto los aspectos positivos como los negativos para identificar aquellos que tienen un mayor efecto en el funcionamiento de la empresa.

En esta matriz las calificaciones son las siguientes:

Fortaleza mayor = 4

Fortaleza menor = 3

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

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

**Tabla 56**

*Matriz de factores internos*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Infraestructura propia	0,1	3	0,3
	Control de procesos productivos y cumplimiento normativo	0,05	3	0,15
2				
3	Lealtad del cliente	0,05	3	0,15
4	Control del proceso de producción	0,05	3	0,15
5	Ámbito de trabajo óptimo	0,1	3	0,3
6	Operaciones con financiamiento adecuado	0,05	3	0,15
7	Software contable	0,1	4	0,4
<b>Total</b>		0,5		1,6
<b>Debilidades</b>				
1	Ausencia de una filosofía empresarial claramente definida( misión, visión, valores, políticas internas y objetivos)	0,1	1	0,1
2	Falta de organigramas que muestren la estructura organizativa.	0,05	2	0,1
3	Ausencia de manuales de funciones, bienvenida y procedimiento.	0,05	1	0,05
4	No se dispone de un plan de motivación para el personal.	0,1	2	0,2
5	Ausencia de un programa de capacitación continua.	0,1	1	0,1
6	El plan de comunicación necesita mejoras.	0,05	1	0,05
7	Sistema de control desactualizado	0,05	2	0,1
<b>Total</b>		0,5		0,7
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,3</b>

*Nota.* Matriz de factores internos

### **Análisis e interpretación**

El análisis interno de la empresa el resultado de la ponderación es de 2.30, indicando la presencia de fortalezas significativas que podrían ser utilizadas para mejorar su situación actual. Sin embargo, la empresa también muestra debilidades importantes, entre las que se incluye la ausencia de un proceso administrativo. Para abordar estas debilidades y promover la sostenibilidad de la empresa, se recomienda la implementación de un proceso administrativo adecuado.

## Matriz FODA

El estudio de la situación actual de la empresa Zona Carnes & Mariscos permitió la creación de una base de datos que ayudará a comprender el entorno en el que se desenvuelve la empresa. La matriz FODA, que incluye las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, se elaboró a partir de los datos recopilados. Luego, se combinaron estos factores para obtener estrategias y objetivos para la empresa.

**Tabla 57**

*Matriz FODA*

<b>Factores internos</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura propia</li> <li>• Control de procesos productivos y cumplimiento normativo</li> <li>• Lealtad del cliente</li> <li>• Reclutamiento del personal</li> <li>• Ámbito de trabajo optimo</li> <li>• Operaciones con financiamiento adecuado</li> <li>• Software contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de una filosofía empresarial claramente definida( misión, visión, valores, políticas internas y objetivos)</li> <li>• Falta de organigramas que muestren la estructura organizativa.</li> <li>• Ausencia de manuales de funciones, bienvenida y procedimiento</li> <li>• No se dispone de un plan de motivación para el personal.</li> <li>• Ausencia de un programa de capacitación continua</li> <li>• El plan de comunicación necesita mejoras.</li> <li>• Sistema de control desactualizado</li> </ul>
<b>Factores externos</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los artesanos calificados están exentos de pagar el IVA.</li> <li>• Préstamos con intereses preferenciales a través instituciones financieras</li> <li>• Crecimiento poblacional</li> <li>• Incremento del salario</li> <li>• Aumento en la participación en el sector alimenticio</li> <li>• Utilización TI en los restaurantes</li> <li>• Poder de negociación con proveedores</li> <li>• Poder de negociación con clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pobreza, menor poder adquisitivo</li> <li>• Desempleo y sub empleo.</li> <li>• Rivalidad de competidores</li> <li>• Amenazas de productos sustitutos</li> <li>• Amenazas de nuevos competidores</li> <li>• Incremento de IPC en lo que respecta a los restaurantes</li> </ul>

*Nota.* Construcción de la matriz de análisis FODA a partir de los factores identificados en la tabla 53 y 56.

Después de elaborar la matriz FODA, se diseñan estrategias a partir de la combinación de sus elementos. Las estrategias FO se crean a partir de las Fortalezas y Oportunidades, las estrategias FA a partir de las Fortalezas y Amenazas, las estrategias DO a partir de las Debilidades y Oportunidades, y las estrategias DA a partir de las Debilidades y Amenazas.

**Tabla 58**  
*FODA contrastado*

		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>FODA</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura propia</li> <li>2. Control de procesos productivos y cumplimiento normativo</li> <li>3. Lealtad del cliente.</li> <li>4. Reclutamiento del personal</li> <li>5. Ámbito de trabajo óptimo</li> <li>6. Operaciones con financiamiento adecuado</li> <li>7. Software contable</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de una filosofía empresarial.</li> <li>2. Estructura organizativa informal</li> <li>3. Ausencia de manuales de funciones, bienvenida y procedimiento</li> <li>4. No se dispone de un plan de motivación para el personal.</li> <li>5. Ausencia de un programa de capacitación continua</li> <li>6. El plan de comunicación necesita mejoras.</li> <li>7. Sistema de control desactualizado</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los artesanos calificados están exentos de pagar el IVA.</li> <li>2. Préstamos con intereses preferenciales a través instituciones financieras</li> <li>3. Crecimiento poblacional</li> <li>4. Incremento del salario</li> <li>5. Aumento en la participación en el sector alimenticio</li> <li>6. Utilización TI en los restaurantes</li> <li>7. Poder de negociación con proveedores</li> <li>8. Poder de negociación con clientes</li> </ol>	<p><b>F1-F3-O6</b> Establecer la situación financiera de la empresa y controlar los ingresos económicos para tomar decisiones acertadas</p> <p><b>F2-O2</b> Optimizar la eficiencia y calidad de la producción en la cocina y reducir el desperdicio de alimentos.</p>	<p><b>D1-D2-O7-O8</b> Proponer la filosofía empresarial (misión, visión, objetivos, valores, políticas) que guíen las operaciones de la empresa.</p> <p><b>D3-D4-O8</b> Elaborar organigramas y manuales administrativos que establezcan y delimiten las funciones de cada puesto de trabajo.</p>	
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pobreza menor poder adquisitivo</li> <li>2. Desempleo y sub empleo</li> <li>3. Rivalidad de competidores</li> <li>4. Amenazas de productos sustitutos</li> </ol>	<p><b>F6-A3-A4-A5</b> Proponer un plan de capacitación para el personal de la empresa.</p>	<p><b>D3-A5</b> Implementar sistemas de control para monitorear su desempeño las actividades dentro de la organización</p>	

- 5. Amenazas de nuevos competidores
- 6. Incremento del IPC en lo que respecta a los restaurantes

**F4-A3-A4-A5** Establecer un plan de motivación dirigido al personal.

**D6-A3** Proponer un plan de comunicación estableciendo canales efectivos para garantizar una comunicación clara, transparente dentro de la organización.

---

*Nota.* FODA contrastado del análisis externo e interno.

### **Objetivos estratégicos**

- ✓ Proponer la filosofía empresarial (misión, visión, valores políticos internas y objetivos) que guíen las operaciones de la empresa.
- ✓ Realizar un análisis permanente de la situación financiera de la empresa y controlar los ingresos económicos para tomar decisiones acertadas e inversión en la misma.
- ✓ Optimizar la eficiencia y calidad de la producción en la cocina para mejorar la satisfacción del cliente y reducir el desperdicio de alimentos.
- ✓ Diseñar la estructura orgánica funcional de la empresa con la finalidad de direccionar las áreas de trabajo.
- ✓ Proponer un plan de comunicación estableciendo canales efectivos para garantizar una comunicación clara, transparente dentro de la organización.
- ✓ Diseñar un plan de capacitación para potenciar el desarrollo profesional de los empleados, brindándoles las herramientas necesarias para alcanzar el máximo potencial y contribuir al éxito de la empresa.
- ✓ Establecer un plan de motivación, estableciendo programas de incentivos, reconocimientos y oportunidades de crecimiento para que los trabajadores sientan estimulación al realizar un trabajo.
- ✓ Diseñar un sistema de control con ayuda de las tecnologías de la información para mejorar la eficiencia y productividad de la empresa.

## 7. Discusión

### 7.1 Discusión de resultados.

Como lo manifiesta D'Alessio (2008) el análisis FODA es fundamental para cumplir con los objetivos de las organizaciones, en la empresa Zona carnes & mariscos mediante el análisis externo se evidenció un rendimiento favorable con una ponderación de 2,81 como menciona D'Alessio una ponderación superior a 2.50 en el análisis estratégico de una empresa es un indicador de que se encuentra por encima del promedio, lo que implica que la empresa tiene más oportunidades que amenazas.

Según D'Alessio en el análisis de evaluación interna una ponderación que se encuentre por debajo de 2.50 significa que la empresa se encuentra internamente débil. En cuanto al diagnóstico interno de la empresa se obtuvo una ponderación de 2,30 analizando los ámbitos administrativo, financiero, operativo y de talento humano, se presenciaron fortalezas importantes que son aprovechadas por la empresa para impulsar su servicio y satisfacción a los clientes así mismo se indican debilidades significativas al no contar con el proceso administrativo de manera formal se dificulta aplicación de estrategias y toma de decisiones acertadas.

Los neoclásicos, como Peter Drucker mencionan que el proceso administrativo se circunscribe en 4 etapas como: planeación, organización, dirección y control, mismas que se evidencian en las prácticas cotidianas de las microempresas de una manera empírica.

Dentro de los resultados de la investigación en la empresa Zona Carnes & Mariscos, se evidenció que las etapas del proceso administrativo están presentes de forma empírica. Como menciona Münch (2010) y Louffa (2015) la planeación es la determinación del rumbo hacia al que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener, la planeación en la empresa se lleva a cabo de forma empírica la gerente coordina las actividades con sus colaboradores, pero carece de la filosofía empresarial misión, visión, valores y políticas internas.

De acuerdo a Münch (2010) el objetivo de la organización es coordinar y optimizar funciones y recursos con el fin de resaltar la necesidad de una estructura organizativa más formal mejorando la eficiencia y claridad en la gestión del trabajo. Por ende, el análisis obtenido de la encuesta y entrevista muestran que la etapa de organización, no se ejecuta con los lineamientos formales, los empleados comprenden bien su papel dentro de las áreas de trabajo sin embargo falta la estructura organizacional que contribuya al conocimiento formal de organigramas, manuales de funciones, procedimientos y bienvenida.

Como lo afirma Avalos et al. (2017) esta etapa se refiere a la utilización efectiva de los recursos humanos y técnicos disponibles para alcanzar los objetivos de la organización. La

empresa en estudio carece de una comunicación formal, además, no cuenta con un plan de incentivos para los empleados, y no ofrecen oportunidades de capacitación al personal lo que disminuye el rendimiento laboral y no permite lograr los objetivos de la organización.

Tal como menciona Córdova (2012) el control se encarga de evaluar y ajustar el desempeño a nivel individual, departamental y organizacional. Su objetivo principal es verificar si el trabajo realizado se alinea con los planes y objetivos establecidos por la organización. En la empresa la gerente toma el control de las actividades registra la hora de entrada y salida de los trabajadores mediante un registro manual de asistencia, realiza control de calidad a los alimentos. Sin embargo, hay aspectos que mejorar en esta etapa se propone a la empresa implementar un sistema de control que afiance las cuatro etapas del proceso administrativo. Esta revisión proporciona una retroalimentación valiosa sobre la efectividad de las tres etapas anteriores: planeación, organización y dirección.

Teniendo en cuenta lo anterior, se sugiere la elaboración del proceso administrativo para “Zona Carnes & Mariscos”. Este proceso abarcará las etapas de planificación, organización, dirección y control, considerando los resultados obtenidos hasta la fecha. Este permitirá una gestión más eficiente y efectiva dentro de la empresa.

## **7.2. Planeación**

### **7.2.1. Fase de planeación**

#### **Objetivo**

Realizar el proceso de planificación de la empresa, a través, de la misión, visión, objetivos, valores y políticas que permitan el desempeño de cada una de las áreas administrativas de la empresa

#### **7.2.1.1. Filosofía empresarial para Zona carnes & mariscos.**

##### **Misión**

*Brindamos a nuestros clientes una experiencia culinaria única y memorable, ofreciendo platos a base de carnes y mariscos de calidad, preparados por expertos, utilizando técnicas culinarias innovadoras. [Anexo 7](#)*

##### **Visión**

*Ser reconocidos como líderes en la escena culinaria de la ciudad de Loja, caracterizados por la excelencia en el servicio, la calidad de nuestros platos y el compromiso con la innovación y la sostenibilidad. [Anexo 8](#)*

##### **Objetivos**

Para lograr los resultados deseados, la empresa Zona carnes & mariscos debe cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ Proponer la filosofía empresarial (misión, visión, valores políticos internas y objetivos) que guíen las operaciones de la empresa.
- ✓ Realizar un análisis permanente de la situación financiera de la empresa y controlar los ingresos económicos para tomar decisiones acertadas e inversión en la misma.
- ✓ Optimizar la eficiencia y calidad de la producción en la cocina para mejorar la satisfacción del cliente y reducir el desperdicio de alimentos.
- ✓ Diseñar la estructura orgánica funcional de la empresa con la finalidad de direccionar las áreas de trabajo.

- ✓ Proponer un plan de comunicación estableciendo canales efectivos para garantizar una comunicación clara, transparente dentro de la organización.
- ✓ Diseñar un plan de capacitación para potenciar el desarrollo profesional de los empleados, brindándoles las herramientas necesarias para alcanzar el máximo potencial y contribuir al éxito de la empresa.
- ✓ Establecer un plan de motivación, estableciendo programas de incentivos, reconocimientos y oportunidades de crecimiento para que los trabajadores sientan estimulación al realizar un trabajo.
- ✓ Diseñar un sistema de control con ayuda de las tecnologías de la información para mejorar la eficiencia y productividad de la empresa.

#### **Valores de la empresa.**

- ✓ **Respeto:** Tratar a los clientes, empleados y proveedores con consideración y aprecio, valorando sus opiniones y necesidades.
- ✓ **Honestidad:** Actuar con integridad y transparencia en todas las acciones y decisiones, fomentando relaciones basadas en la confianza.
- ✓ **Confianza:** Esforzarse por ganar la confianza de los clientes, empleados y proveedores a través del compromiso con la excelencia y la calidad.
- ✓ **Amabilidad:** Brindar un servicio amable y cordial a los clientes, asegurándose de que se sientan bienvenidos y valorados en el restaurante.
- ✓ **Puntualidad:** Cumplir con los compromisos en tiempo y forma, respetando el tiempo y las expectativas de los clientes, empleados y proveedores.

#### **7.2.1.2. Políticas de la empresa.**

##### **Políticas de servicio**

- ✓ **Calidad:** Ofrecer alimentos y bebidas de alta calidad, preparados con ingredientes frescos y siguiendo los más altos estándares de higiene y seguridad alimentaria.
- ✓ **Atención al cliente:** Se esfuerza por brindar un servicio amable, cordial y eficiente a los clientes, asegurándonos de que se sientan bienvenidos y valorados en el restaurante.
- ✓ **Tiempos de espera:** Se compromete en minimizar los tiempos de espera para los clientes, tanto en la recepción como en la entrega de sus pedidos.
- ✓ **Resolución de problemas:** La empresa se compromete resolver cualquier problema o inconveniente que pueda surgir durante la visita de los clientes al restaurante, de manera rápida y eficiente.

## **Políticas del personal**

- ✓ **Prestaciones sociales:** la empresa se compromete a cumplir con todas las obligaciones legales en cuanto a las prestaciones sociales de nuestros empleados.
- ✓ **Respeto en el lugar de trabajo:** Se fomenta un ambiente de trabajo respetuoso, donde todos los empleados deben tratar a sus compañeros con consideración y aprecio.
- ✓ **Horarios de trabajo:** Se establece horarios de entrada y salida para nuestros empleados, asegurando un equilibrio entre las necesidades del negocio y el bienestar de los empleados.
- ✓ **Uniformes:** Todos los empleados deben cumplir con las normas de vestimenta establecidas por el restaurante, utilizando el uniforme proporcionado por la empresa durante sus horas de trabajo. El uniforme debe mantenerse limpio y en buenas condiciones en todo momento

### 7.2.1.3. Plan de Financiero.

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

**Tabla 59**

*Plan de Financiero*

Objetivos específicos	Meta	Estrategias	Tácticas	Procedimientos	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Resultados esperados
Incrementar las ventas	Incrementar las ventas anuales en un 15%.	Ofrecer promociones de fidelización a los clientes.	Ofrece descuentos y regalos exclusivos a aquellos clientes que realicen compras recurrentes o alcancen ciertos niveles de gasto.	Revisar mensualmente la efectividad de las promociones, analizar la participación en el programa de lealtad.	Marketing	1 año	300\$	\$230000 venta anual al incrementar el 15% el resultado sería ventas anuales por \$264500
Control de costos	Mantener el aumento de costos por debajo del 10%.	Optimizar el uso de los recursos.	Negociar mejores términos con los proveedores, reducir el desperdicio de alimentos.	Revisar los contratos con los proveedores, implementar el nuevo sistema de gestión de inventario.	Gerente	1 año	300\$	Llevar un registro contable de los costos

*Nota.* Plan de financiero para la empresa Zona carnes & mariscos.

#### 7.2.1.4. Plan de Producción.

**Objetivo:** Optimizar la eficiencia y calidad de la producción en la cocina para mejorar la satisfacción del cliente y reducir el desperdicio de alimentos.

**Tabla 60**

*Plan de producción*

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Resultados esperados</b>
Mejorar la eficiencia de la cocina	Reducir el tiempo de preparación de los platos en un 20%	Implementar un sistema de “estaciones de trabajo”.	Cada cocinero se especializa en una parte específica del menú.	Reorganizar la cocina, asignar roles, supervisar y ajustar según sea necesario.	Jefe de Cocina	6 meses.	500	Reducir tiempo en la preparación de los platos.
Reducir el desperdicio de alimentos	Reducir el desperdicio de alimentos en un 30%	Implementar un nuevo sistema de gestión de inventario	Realizar un seguimiento del inventario y ajustar los órdenes de compra según sea necesario	Implementar el nuevo sistema, capacitar al personal, supervisar y ajustar según sea necesario	Jefe de cocina	1 año	300\$	Minimizar el desperdicio de alimentos

*Nota.* Plan de producción para la empresa Zona carnes & mariscos

### **7.3. Organización**

#### **7.3.1. Fase de organización**

##### **Objetivo**

Diseñar y documentar el proceso organizacional de la empresa Zona, a través, de las estructuras, manuales de funciones que se desarrollan en las áreas funcionales de la empresa.

##### **Talento humano**

- Jefe de cocina
- Parrillero
- 3 ayudantes de cocina
- 3 meseros
- Auxiliar en contabilidad
- Jefe de marketing

A continuación, se presentan los organigramas correspondientes a la estructura organizacional de la empresa Zona Carnes & Mariscos. Estos organigramas se establecerán con una estructura organizacional tradicional.

**Organigrama estructural**, muestra visualmente todos los departamentos de una empresa y cómo están relacionados entre sí.

**Organigrama funcional**, por otro lado, muestra las funciones principales asignadas a cada departamento y su relación de autoridad.

7.3.1.1. Organigrama estructural de Zona carnes & mariscos.

Figura 22

Organigrama estructural de Zona carnes & mariscos



### 7.3.1.2. Organigrama funcional de Zona carnes & mariscos.

Figura 23

Organigrama funcional de Zona carnes & mariscos



### 7.3.1.3.Manuales administrativos de Zona carnes & mariscos

**Tabla 61**

*Manual de funciones del gerente general*

	<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ZONA CARNES &amp; MARISCOS</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Código</b>	001
<b>Nombre del puesto</b>	Gerente general
<b>Nivel jerárquico</b>	Nivel ejecutivo
<b>Número de subalternos:</b>	Todo el personal
<b>Naturaleza del cargo</b>	Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa
<b>Funciones principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Representante legalmente de la empresa.</li><li>✓ Dirigir, supervisar y liderar la empresa en la toma de decisiones.</li><li>✓ Administrar de manera integral las actividades de la empresa para mejorar su organización, técnica y finanza</li><li>✓ Asegurar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instrucciones internas y externas establecidas por entidades reguladoras y de control.</li><li>✓ Responsable del proceso de selección, contratación y capacitación del personal</li><li>✓ Gestionar y organizar la empresa de manera eficiente para alcanzar las metas establecidas</li><li>✓ Identificar oportunidades dentro y fuera de la empresa para aumentar su competitividad en el mercado.</li></ul>	
<b>Características del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Poseer conocimiento en la gestión administrativa de empresas.</li><li>✓ Ser capaz de comunicarse efectivamente con los demás miembros del equipo.</li><li>✓ Tener habilidades para la toma de decisiones importantes.</li><li>✓ Tener liderazgo para tener el control del funcionamiento de la empresa.</li></ul>	
<b>Requisitos mínimos del puesto</b>	
<b>Experiencia:</b> De 3 a 5 años de experiencia	
<b>Título:</b> Licenciado en administración de empresas o carreras a fin	
<b>Capacitación:</b> Capacitación en liderazgo y gestión ejecutiva, así como en el uso de programas informáticos.	

*Nota:* Manuales de funciones para los trabajadores de la empresa Zona carnes & mariscos.

**Tabla 62***Manual de funciones para el auxiliar en contabilidad.*

	<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ZONA CARNES &amp; MARISCOS</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Código</b>	002
<b>Nombre del puesto</b>	Auxiliar contable
<b>Nivel jerárquico</b>	Nivel operativo
<b>Número de subalternos:</b>	Ninguna
<b>Naturaleza del cargo</b>	Asistir en la gestión contable y financiera de la empresa
<b>Funciones principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejar datos e información confidencial de la empresa</li> <li>✓ Registrar y controlar las transacciones financieras.</li> <li>✓ Preparar y presentar informes financieros y contables.</li> <li>✓ Asistir en la elaboración del presupuesto y el control de los costos.</li> <li>✓ Realizar conciliaciones bancarias y llevar el control de cuentas por cobrar y pagar .</li> <li>✓ Cumplir con las obligaciones fiscales y tributarias de la empresa.</li> <li>✓ Realizar el cierre de caja y la contabilización de los ingresos.</li> <li>✓ Emitir facturas y comprobantes de pago.</li> <li>✓ Atender a los clientes en caso de dudas o reclamos relacionados con los pagos.</li> <li>✓ Cumplir con las normas fiscales y tributarias aplicables al restaurante.</li> <li>✓ Cobrar y procesar los pagos de los clientes utilizando métodos de pago aceptados por el restaurante, como efectivo, tarjetas de crédito o débito, entre otros.</li> <li>✓ Realizar el conteo y cuadre del dinero al inicio y final de cada turno de trabajo.</li> </ul>	
<b>Características del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poseer conocimientos en contabilidad y finanzas.</li> <li>✓ Ser capaz de trabajar en equipo y comunicarse efectivamente con los demás miembros del equipo.</li> <li>✓ Tener habilidades para el manejo de programas informáticos contables y financieros</li> </ul>	
<b>Requisitos mínimos del puesto</b>	
<b>Experiencia:</b> De 1 a 3 años de experiencia	
<b>Título:</b> Licenciado en contabilidad, finanzas o carreras afines.	
<b>Capacitación:</b> Capacitación en contabilidad, finanzas y uso de programas informáticos contables y financieros.	

*Nota:* Manuales de funciones para los trabajadores de la empresa Zona carnes & mariscos.

**Tabla 63**

*Manual de funciones del asesor judicial.*



---

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

---

<b>Código</b>	003
<b>Nombre del puesto</b>	Asesor judicial
<b>Nivel jerárquico</b>	Nivel operativo
<b>Número de subalternos:</b>	Ninguna
<b>Naturaleza del cargo</b>	Asesorar a la empresa en asuntos legales y judiciales

---

### Funciones principales

---

- ✓ Brindar asesoría legal a la empresa en asuntos judiciales y extrajudiciales.
  - ✓ Representar a la empresa ante tribunales y autoridades judiciales.
  - ✓ Elaborar y revisar contratos y documentos legales.
  - ✓ Velar por el cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables a la empresa.
  - ✓ Mantener actualizada a la empresa sobre cambios en la legislación que puedan afectar su operación
  - ✓ Mantenerse actualizado con las leyes.
- 

### Características del puesto

---

- ✓ Poseer conocimientos en derecho y legislación aplicable a la empresa.
  - ✓ Ser capaz de comunicarse efectivamente con los demás miembros del equipo y con autoridades judiciales.
  - ✓ Tener habilidades para la negociación y resolución de conflictos.
- 

### Requisitos mínimos del puesto

---

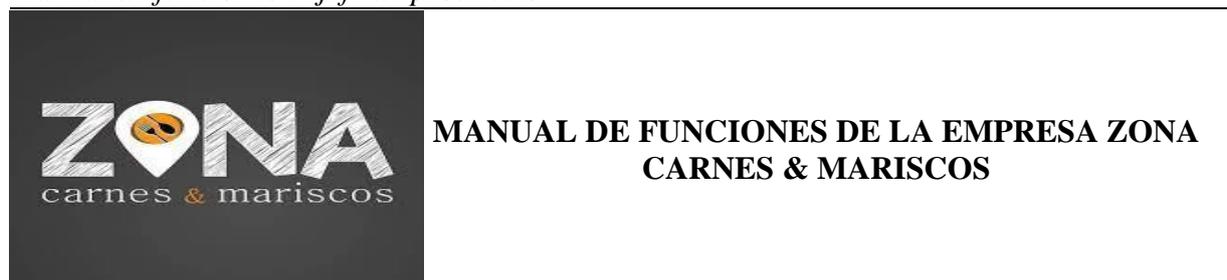
**Experiencia:** De 1 a 3 años de experiencia

**Título:** Licenciado en contabilidad, finanzas o carreras afines.

**Capacitación:** Capacitación en contabilidad, finanzas y uso de programas informáticos contables y financieros.

---

*Nota:* Manuales de funciones para los trabajadores de la empresa Zona carnes & mariscos.

**Tabla 64***Manual de funciones el jefe de producción*

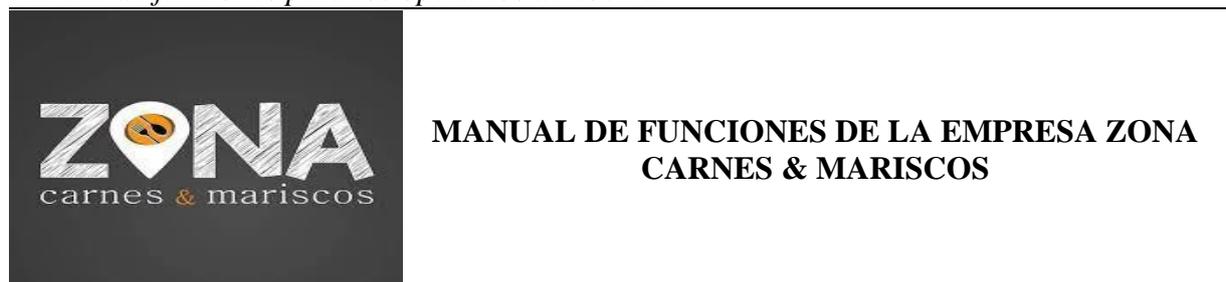
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Código</b>	004
<b>Nombre del puesto</b>	Jefe de producción
<b>Nivel jerárquico</b>	Nivel operativo
<b>Número de subalternos:</b>	Personal de producción
<b>Naturaleza del cargo</b>	Supervisar y coordinar las actividades de producción y cocina del restaurante

<b>Funciones principales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificar y supervisar la producción de alimentos y bebidas del restaurante.</li> <li>✓ Coordinar y dirigir al personal de producción.</li> <li>✓ Preparar y presentar informes financieros y contables.</li> <li>✓ Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad e higiene en la producción de alimentos y bebidas.</li> <li>✓ Controlar el inventario de insumos y materias primas.</li> <li>✓ Colaborar en la elaboración de menús y en la introducción de nuevos platos.</li> <li>✓ Verificar que los equipos de cocina estén en buen estado de funcionamiento</li> <li>✓ Garantizar que todo el personal de cocina siga las prácticas adecuadas de higiene y manipulación de alimentos.</li> </ul>

<b>Características del puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poseer conocimientos en gastronomía y producción de alimentos y bebidas.</li> <li>✓ Ser capaz de liderar y dirigir al personal de producción.</li> <li>✓ Tener habilidades para la planificación, organización y control de procesos productivos.</li> <li>✓ Fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador en el área de cocina.</li> </ul>

<b>Requisitos mínimos del puesto</b>
<b>Experiencia:</b> De 1 a 3 años de experiencia
<b>Título:</b> Técnico o tecnólogo en gastronomía, cocina o carreras afines.
<b>Capacitación:</b> Capacitación en producción de alimentos y bebidas, gestión de inventarios, control de calidad e higiene.

*Nota:* Manuales de funciones para los trabajadores de la empresa Zona carnes & mariscos.

**Tabla 65***Manual de funciones para los operarios de cocina.*


---

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

---

<b>Código</b>	005
<b>Nombre del puesto</b>	Operario de cocina.
<b>Nivel jerárquico</b>	Nivel operativo
<b>Número de subalternos:</b>	Ninguno
<b>Naturaleza del cargo</b>	Asistir en las actividades de producción y cocina del restaurante

---

### Funciones principales

---

- ✓ Preparar y cocinar alimentos y bebidas siguiendo las recetas y estándares de calidad del restaurante.
  - ✓ Mantener limpia y ordenada la cocina y el área de trabajo.
  - ✓ Recibir, almacenar y controlar los insumos y materias primas.
  - ✓ Colaborar en la elaboración de nuevos platos y en la mejora de los procesos productivos.
  - ✓ Cumplir con las normas de higiene y seguridad alimentaria.
  - ✓ Realizar la limpieza y desinfección de equipos y utensilios después de su uso.
  - ✓ Colaborar con el equipo de cocina durante las horas de mayor demanda para garantizar una producción eficiente.
  - ✓ Ayudar en la recepción de insumos, verificando su calidad y cantidad.
- 

### Características del puesto

---

- ✓ Poseer conocimientos básicos en gastronomía y producción de alimentos y bebidas.
  - ✓ Ser capaz de trabajar en equipo y seguir instrucciones.
  - ✓ Tener habilidades para el manejo de utensilios y equipos de cocina.
  - ✓ Proactividad y disposición para aprender y mejorar constantemente.
- 

### Requisitos mínimos del puesto

---

**Experiencia:** De 6 mes a 1 año de experiencia

**Título:** No requerido.

**Capacitación:** Capacitación en producción de alimentos y bebidas, higiene y seguridad alimentaria.

---

*Nota:* Manuales de funciones para los trabajadores de la empresa Zona carnes & mariscos.

**Tabla 66***Manuales de funciones para el encargado del marketing*

## MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ZONA CARNES & MARISCOS

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Código</b>	006
<b>Nombre del puesto</b>	Marketing
<b>Nivel jerárquico</b>	Nivel operativo
<b>Número de subalternos:</b>	Ninguno
<b>Naturaleza del cargo</b>	Planificar y ejecutar estrategias de marketing digital para la empresa
<b>Funciones principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar y ejecutar campañas de marketing digital en diferentes plataformas y canales.</li> <li>✓ Gestionar la presencia en línea de la empresa, incluyendo el sitio web y las redes sociales.</li> <li>✓ Analizar y medir el impacto de las campañas de marketing digital.</li> <li>✓ Identificar oportunidades para mejorar la presencia en línea y atraer a nuevos clientes.</li> <li>✓ Colaborar en la definición de la estrategia de marketing digital de la empresa.</li> </ul>	
<b>Características del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poseer conocimientos en marketing digital, incluyendo SEO, SEM, publicidad en línea y redes sociales.</li> <li>✓ Ser capaz de liderar y dirigir al personal del área de marketing.</li> <li>✓ Tener habilidades para el análisis de datos y la toma de decisiones basadas en datos.</li> </ul>	
<b>Requisitos mínimos del puesto</b>	
<b>Experiencia:</b> De 3 a 5 años de experiencia en cargos similares.	
<b>Título:</b> Licenciado en marketing, publicidad o carreras afines.	
<b>Capacitación:</b> Marketing digital, incluyendo SEO, SEM, publicidad en línea y redes sociales.	
<i>Nota:</i> Manuales de funciones para los trabajadores de la empresa Zona carnes & mariscos.	

**Tabla 67***Manual de funciones para los meseros*


---

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

---

<b>Código</b>	007
<b>Nombre del puesto</b>	Meseros.
<b>Nivel jerárquico</b>	Nivel operativo
<b>Número de subalternos:</b>	Ninguno
<b>Naturaleza del cargo</b>	Brindar un servicio amable y atento a los clientes, asegurando una experiencia positiva durante su visita.

---

### Funciones principales

---

- ✓ Recibir a los clientes y guiarlos a su mesa asignada.
  - ✓ Presentarse y ofrecer el menú.
  - ✓ Tomar los pedidos de los clientes y transmitirlos a la cocina.
  - ✓ Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio al cliente.
  - ✓ Controlar el inventario de utensilios y equipos del área de servicio.
  - ✓ Fomentar un ambiente de servicio al cliente excepcional en todo el personal del área de servicio.
  - ✓ Garantizar la limpieza y orden en el área de servicio, incluyendo mesas, sillas, áreas comunes y sanitarios.
  - ✓ Realizar seguimiento de la satisfacción del cliente a través de encuestas u otras herramientas de retroalimentación.
- 

### Características del puesto

---

- ✓ Poseer conocimientos en atención al cliente y servicio en restaurantes.
  - ✓ Flexibilidad y adaptabilidad
  - ✓ Buena memoria
  - ✓ Manejo del tiempo y la multitarea
  - ✓ Ser proactivo
  - ✓ Tener habilidades para la comunicación efectiva con los clientes y el personal
- 

### Requisitos mínimos del puesto

---

**Experiencia:** De 3 a 5 años

**Título:** Técnico o tecnólogo en hotelería, turismo o carreras afines.

**Capacitación:** Capacitación en atención al cliente, servicio en restaurantes y gestión de equipos.

---

*Nota:* Manuales de funciones para los trabajadores de la empresa Zona carnes & mariscos.

#### 7.3.1.4. Manual de bienvenida.

#### Figura 24

*Manual de bienvenida de Zona carnes & mariscos.*



En nombre de la empresa Zona carnes & mariscos, se le da una cálida bienvenida y se le felicita por unirse al equipo de trabajo. Al comenzar sus actividades, recibirá una adecuada inducción y capacitación, pero si necesita más ayuda, no dude en preguntar para aclarar sus dudas. En la empresa, se sigue un sistema riguroso de calidad en el que todos los colaboradores son importantes, por lo que se valoran sus sugerencias. Su opinión es importante para la empresa. Se tiene la certeza de que su tiempo en Zona carnes & mariscos será una experiencia gratificante y enriquecedora. Recuerde que sus oportunidades de crecimiento profesional y personal dependerán de su desempeño.

*Se le da la más cordial bienvenida.*

## **ANTECEDENTES**

Zona carnes & mariscos es un restaurante joven, pero con una vasta experiencia culinaria, que abrió sus puertas en la encantadora ciudad de Loja el 17 de noviembre de 2017. Con una exquisita selección de platos de carnes y mariscos, este establecimiento se ha convertido en un referente gastronómico para los paladares más exigentes.

Su filosofía se basa en brindar un servicio excepcional y una experiencia culinaria inolvidable, utilizando ingredientes de alta calidad y técnicas culinarias innovadoras.

A lo largo de los años, ha construido una sólida reputación en el mercado, lo que le ha permitido posicionarse como una de las mejores opciones para aquellos que buscan disfrutar de una deliciosa comida en un ambiente acogedor.

## FILOSOFÍA EMPRESARIAL ZONA CARNES & MARISCOS

### MISIÓN

*Brindamos a nuestros clientes una experiencia culinaria única y memorable, ofreciendo platos a base de carnes y mariscos de alta calidad, preparados por expertos, utilizando técnicas culinarias innovadoras.*

### VISIÓN

*Ser reconocidos como líderes en la escena culinaria de la ciudad de Loja, caracterizados por la excelencia en el servicio, la calidad de nuestros platos y el compromiso con la innovación y la sostenibilidad*

### VALORES

**Respeto:** Tratar a los clientes, empleados y proveedores con consideración y aprecio, valorando sus opiniones y necesidades.

**Honestidad:** Actuar con integridad y transparencia en todas las acciones y decisiones, fomentando relaciones basadas en la confianza.

**Confianza:** Esforzarse por ganar la confianza de los clientes, empleados y proveedores a través del compromiso con la excelencia y la calidad.

**Amabilidad:** Brindar un servicio amable y cordial a los clientes, asegurándose de que se sientan bienvenidos y valorados en el restaurante.

**Puntualidad:** Cumplir con los compromisos en tiempo y forma, respetando el tiempo y las expectativas de los clientes, empleados y proveedores.

## OBJETIVOS

En Zona carnes & mariscos tiene objetivos claros: crecimiento, desarrollo, valor agregado, competencia leal y calidad en sus productos y servicios. Su filosofía comercial le ha permitido tener una presencia importante en su círculo de negocios y lograr un crecimiento sostenido en los últimos años.

Actualmente, cuenta con una amplia base de clientes satisfechos. Está comprometido en seguir mejorando y ofreciendo una experiencia gastronómica inolvidable a todos sus clientes.

## POLÍTICAS DE SERVICIO

- ✓ **Calidad:** Ofrecer alimentos y bebidas de alta calidad, preparados con ingredientes frescos y siguiendo los más altos estándares de higiene y seguridad alimentaria.
- ✓ **Atención al cliente:** Se esfuerza por brindar un servicio amable, cordial y eficiente a los clientes, asegurándonos de que se sientan bienvenidos y valorados en el restaurante.
- ✓ **Tiempos de espera:** Se compromete en minimizar los tiempos de espera para los clientes, tanto en la recepción como en la entrega de sus pedidos.
- ✓ **Resolución de problemas:** La empresa se compromete resolver cualquier problema o inconveniente que pueda surgir durante la visita de los clientes al restaurante, de manera rápida y eficiente.

## POLÍTICAS DEL PERSONAL

- ✓ **Prestaciones sociales:** la empresa se compromete a cumplir con todas las obligaciones legales en cuanto a las prestaciones sociales de nuestros empleados.
- ✓ **Respeto en el lugar de trabajo:** Se fomenta un ambiente de trabajo respetuoso, donde todos los empleados deben tratar a sus compañeros con consideración y aprecio.
- ✓ **Horarios de trabajo:** Se establece horarios de entrada y salida para nuestros empleados, asegurando un equilibrio entre las necesidades del negocio y el bienestar de los empleados.
- ✓ **Uniformes:** Todos los empleados deben cumplir con las normas de vestimenta establecidas por el restaurante, utilizando el uniforme proporcionado por la empresa durante sus horas de trabajo. El uniforme debe mantenerse limpio y en buenas condiciones en todo momento.



**ORGANIZACIÓN DE ZONA CARNES & MARISCOS**

**Figura 26**

*Organigrama de la empresa*



## Manual de procedimientos

El manual de procedimiento es un documento que brindará información respecto a los procesos de ventas y servicio.

### Tabla 68

*Manual de procedimientos de servicio y ventas*



**MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA  
EL DEPARAMENTO DE  
SERVICIO.**

**Código 001**

### **Objetivo**

El propósito de este manual de procedimientos es proporcionar una guía detallada y precisa para el desempeño del área de ventas de la empresa Zona carnes & mariscos en la venta y servicio de los productos.

### **Alcance.**

Este manual está destinado a todos los miembros del equipo de servicio y ventas de la empresa.

### **Responsable del proceso**

Las personas encargadas de este proceso son el gerente general, y los vendedores del área de servicio.

## **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS RESPONSABLES DE LA VENTA**

### **Gerente general**

El encargado de planificar, supervisar y asegurar el seguimiento de las actividades en el área de servicio es el responsable de los meseros.

### **Meseros**

Son responsables de llevar a cabo la venta y distribución de los productos del restaurante.

## **PROCEDIMIENTOS**

Para la comercialización y venta de los productos del restaurante, se utilizarán dos canales de distribución:

### **Canal de ventas directo**

En este canal, las ventas se realizarán en las instalaciones del restaurante y bajo pedidos que realicen los clientes por medio de las redes sociales o mediante la llamada telefónica.

### **Procedimiento:**

---

## ***1. Atención al Cliente***

### ***1.1 Recepción Inicial***

El personal de servicio debe recibir a los clientes con una sonrisa y un saludo amable. Preguntar si tienen una reserva y guiarlos hacia su mesa asignada o tomar su información para asignarles una mesa si es necesario.

### ***1.2 Acomodación en Mesas***

Asegurarse de que las mesas estén limpias y bien preparadas antes de sentar a los clientes. Guiar a los clientes hacia sus mesas y ayudarles a acomodarse según sus preferencias. Presentar el menú y ofrecer recomendaciones si es necesario.

## ***2. Toma de Pedidos***

### ***2.1 Atención al Cliente***

Acercarse a la mesa con una actitud atenta y respetuosa. Tomar los pedidos de manera precisa, anotando cualquier solicitud especial o alergias alimentarias.

### ***2.2 Comunicación con la Cocina***

Transmitir los pedidos de manera clara y ordenada al personal de cocina. Informar cualquier modificación o solicitud especial del cliente al chef.

## ***3. Servicio de Alimentos y Bebidas***

### ***3.1 Entrega de Platos***

Verificar que los platos sean los correctos antes de llevarlos a la mesa. Servir los platos con elegancia y presentación adecuada.

### ***3.2 Atención durante la Comida***

Estar atento a las necesidades de los clientes, como rellenar bebidas o retirar platos vacíos. Responder cortésmente a cualquier solicitud adicional que los clientes puedan tener.

## ***4. Cobro y Despedida***

### ***4.1 Presentación de la Cuenta***

Entregar la cuenta de manera oportuna y precisa al cliente. Estar disponible para responder preguntas sobre la factura y ayudar con el proceso de pago.

### ***4.2 Despedida***

Agradecer a los clientes por su visita y despedirse con amabilidad. Invitar a los clientes a regresar y ofrecer asistencia adicional si es necesario.

## **Pedidos en online**

En el caso de los pedidos telefónicos, la cajera es la encargada de atender las llamadas y ofrecer los productos al cliente. Una vez que el cliente haya solicitado su pedido, se toman

---

---

sus datos personales y la dirección para la entrega del mismo. Con esta información, el mesero procede a empacar el pedido y llevarlo al motorizado (aplicaciones de comida a domicilio) a su destino junto con la factura correspondiente.

---

### FLUJOGRAMA

---

<i>Actividad</i>	<i>Simbología</i>	<i>Responsable</i>
Atención al cliente		Mesero
Realización de pedido		Mesero
Servicio de alimentos y bebidas		Mesero
Facturación		Cajera
Despedida		Cajera

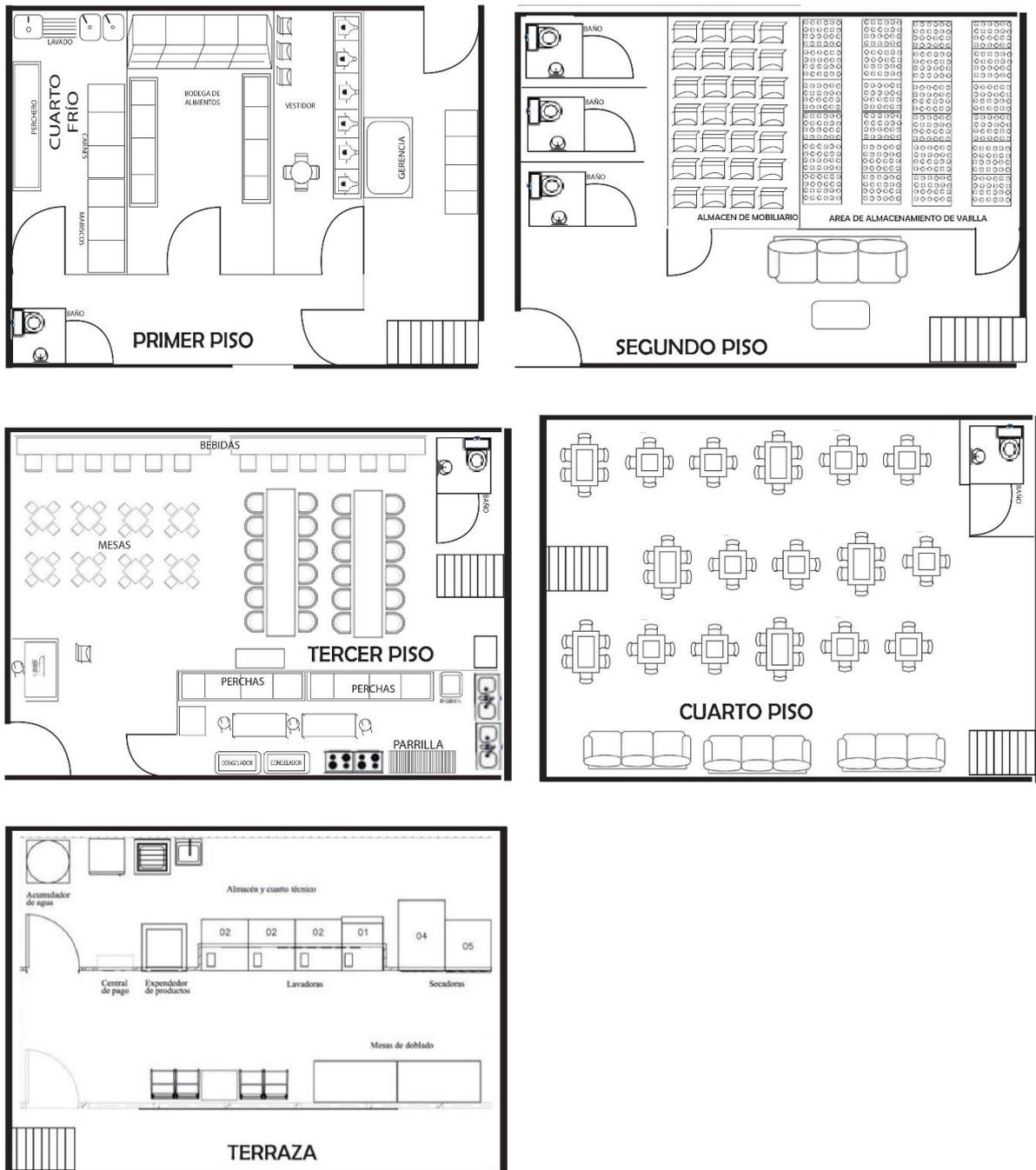
---

*Nota.* Manuales de procedimiento para el departamento de servicio de la empresa Zona carnes & mariscos.

## Distribución física de la planta

En la distribución de la planta se determinará las áreas requeridas para el cumplimiento de las actividades en la fase operativa y de gestión de la empresa. La empresa cuenta 4 plantas y cada una tiene 120 metros cuadrados que se distribuye de la siguiente manera:

**Figura 27**  
*Distribución de la empresa*



*Nota.* Infraestructura para la empresa en estudio.

## **Iluminación**

Para la mejora del restaurante, se sugiere una revisión detallada y optimización del sistema de iluminación con el objetivo de crear una atmósfera aún más acogedora y atractiva para los clientes. Se ha considerado de manera estratégica la selección de colores que no solo cumplan con los estándares de iluminación esenciales, sino que también realcen la experiencia culinaria y mejoren la sensación general del ambiente.

**Tabla 69**

### *Iluminación*

<b>Tipo de Iluminación</b>	<b>Color Temperatura</b>	<b>Intensidad Luminosa</b>	<b>Ubicación</b>
Luces Cálidas	2700-3000K	Moderada	Áreas de Mesas y Ambiente General
Luces Decorativas	Varios Colores	Variable	Áreas de Decoración y Acentos
iluminación Ambiental	3000-4000K	Suave-Moderada	Áreas de Entrada y Pasillos
Focos Direccionales	2700-3500K	Variable	Destacar Áreas Específicas

*Nota.* Propuesta de iluminación del restaurante en estudio.

**Tabla 70**

### *Presupuesto de iluminación*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
Bombilla led 2700-3000K	6	\$ 3,45	\$ 20,70
Bombilla led Variedad color	3	\$ 5,49	\$ 16,47
Bombilla led 3000-4000K	5	\$ 4,00	\$ 20,00
Focos Direccionales 2700-3500K	5	\$ 8,75	\$ 43,75
Total			\$ 100,92

*Nota.* Presupuesto estimado para la iluminación del restaurante.

## **Sistema de Señalización**

La empresa cuenta con un completo sistema de señalización que abarca todas las áreas operativas. Estas señales están estratégicamente ubicadas para guiar a empleados y visitantes de manera clara y eficiente. Incluyen indicadores para la ubicación de salidas de emergencia, zonas específicas de trabajo, puntos de acceso y otras informaciones relevantes para garantizar un ambiente seguro y bien organizado. Este sistema de señalización ha sido diseñado para facilitar la orientación y promover un entorno de trabajo libre de riesgos, cumpliendo con los estándares de seguridad y facilitando la navegación fluida en todas las instalaciones de la empresa.

## **Vestimenta**

En lo que respecta al vestuario, la empresa ofrece una variedad de opciones con tres tipos de uniformes para los cocineros, y dos tipos de uniformes para los meseros. Estas opciones

han sido cuidadosamente seleccionadas para adaptarse a las necesidades y roles específicos dentro de la organización. Cada tipo de uniforme refleja la imagen profesional y cohesiva de la empresa, proporcionando a los empleados la comodidad y funcionalidad necesarias para llevar a cabo sus responsabilidades de manera eficiente.

## 7.4. Dirección

### 7.4.1. Fase de dirección

Mejorar el proceso dirección de la empresa Zona Carnes & Mariscos a través de la comunicación, motivación y liderazgo.

#### 7.4.1.1. Plan de Comunicación

**Tabla 71**

*Plan de comunicación para Zona Carnes & Mariscos*

	<b>Herramienta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Cronograma</b>
<b>Reuniones</b>	Espacio físico (sala de reuniones, oficina, etc.)	Se utilizarán para realizar reuniones en persona con todo el equipo o con miembros específicos del equipo.	Facilitar la discusión en profundidad, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, y fortalecer las relaciones interpersonales.	Todos los miembros de la empresa	Reuniones semanales los lunes a las 10:00 a.m.
<b>WhatsApp</b>	Grupo WhatsApp	Se utilizará para comunicaciones rápidas y urgentes.	Facilitar la comunicación inmediata y permitir discusiones rápidas.	Todos los miembros de la empresa	Comunicación continua según sea necesario, respetando horario de trabajo
<b>Correo electrónico</b>	Servicio de correo electrónico (Gmail, Outlook, etc.)	Se utilizará para comunicaciones formales, compartir documentos y actualizaciones importantes.	Mantener un registro de las comunicaciones, compartir documentos y mantener informado al equipo.	Todos los miembros de la empresa	Los correos importantes se enviarán los martes y jueves a las 8:00 p.m.

*Nota:* Plan de comunicación para los trabajadores de la empresa Zona carnes & mariscos.

### 7.4.1.2. Plan de capacitación.

**Tabla 72**

*Plan de capacitación para el personal de la empresa.*

<b>Tema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Asistentes</b>	<b>Contenido</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>
Desarrollo de habilidades gerenciales.	Mejorar las habilidades de liderazgo y toma de decisiones del gerente.	7/4/2024	Gerente general	<b>Liderazgo Efectivo:</b> Definición y características de un líder eficaz. Estrategias para motivar y guiar al equipo. Estudio de casos de liderazgo exitoso.	300 \$	Un coach ejecutivo con experiencia en el ámbito empresarial.	16 horas en dos jornadas
Capacitación para el manejo de alimentos.	Aplicar buenas prácticas de manipulación de alimentos.	7/5/2024	Personal de la empresa Zona carnes & mariscos.	<b>Técnicas de cocción:</b> Procesamientos, cortes de carnes. Montaje y diseño de platos. Dar terminados a los platos.	200 \$	Instructor de cocina.	16 horas en dos jornadas
Capacitación al personal para excelencia en servicio al cliente.	Mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados en el servicio al cliente para aumentar la	8/5/2024	Personal de la empresa Zona carnes & mariscos.	Estrategias para fomentar la lealtad del cliente y mejorar la reputación de la empresa en el mercado. Manejar quejas y resolver problemas de manera efectiva para mejorar la satisfacción del cliente	200 \$	Ing. Gestión de talento humano	4 horas dos jornadas

satisfacción del  
cliente

---

*Nota.* Plan de capacitación para los trabajadores de la empresa Zona carnes & mariscos.

La propuesta de capacitación para empresa tiene un costo total de \$700; y 100 \$ de refrigerio, presupuesto que deberá utilizar fuentes de financiamiento interno de la organización.

### **7.4.1.3. Plan de motivación.**

#### **Problema**

Actualmente, los trabajadores de la empresa Zona Carnes & Mariscos están desempeñando sus tareas de manera rutinaria y monótona. No existe un programa formal de motivación, lo que significa que los empleados no están al tanto de los incentivos que la empresa podría ofrecerles por un desempeño eficiente en sus respectivas áreas de trabajo.

#### **Meta.**

Aumentar la productividad, mejorar la calidad del trabajo y fomentar un ambiente laboral más positivo y colaborativo en la empresa Zona carnes & mariscos.

#### **Estrategia.**

- ✓ Desarrollar un programa de incentivos que incluya recompensas tangibles (como bonificaciones o días libres) y recompensas intangibles (como reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional)
- ✓ Establecerse un sistema de evaluación regular para medir el desempeño de los empleados de la empresa y asegurar que están cumpliendo con los estándares de rendimiento esperados.

#### **Contenido del plan de motivación**

Para la empresa Zona Carnes & Mariscos, es de suma importancia que sus empleados estén motivados y desempeñen sus tareas de manera eficiente, con el objetivo de minimizar la resistencia al cambio. Esto puede mejorar el rendimiento general de la empresa y fomentar un ambiente laboral positivo.

#### **Objetivo**

Lograr que los empleados de la empresa Zona Carnes & Mariscos estén completamente motivados en su trabajo y desempeñen sus tareas diarias con entusiasmo y dedicación. Esto podría mejorar el rendimiento general de la empresa y fomentar un ambiente laboral positivo y productivo.

#### **Descripción del plan.**

La motivación es una herramienta poderosa para mejorar y expandir los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados. Cuando están motivados, los empleados pueden dar lo mejor de sí mismos para alcanzar las metas establecidas por la empresa y adaptarse a nuevas circunstancias y cambios en el entorno laboral. Esto puede fomentar el crecimiento y desarrollo personal y profesional de los empleados.

## Tiempo.

La propuesta del plan de motivación incluiría evaluaciones de desempeño cada semestre y reuniones sociales anuales. Esto permitiría un seguimiento regular del desempeño de los empleados y fomentaría la interacción social y el trabajo en equipo dentro de la empresa.

## Medios Utilizados para la Motivación

- ✓ Bonos
- ✓ Reconocimientos.

## Resultados esperados

- ✓ Mejora en el desempeño y la productividad de los empleados.
- ✓ Aumento en la satisfacción y el compromiso de los empleados con la empresa.
- ✓ Reducción en la rotación de personal y el absentismo laboral.
- ✓ Mejora en la calidad del trabajo y el servicio al cliente.
- ✓ Fomento de un ambiente laboral positivo y colaborativo.

## Presupuesto referencial.

### Tabla 73

*Presupuesto Referencial de el Plan de Motivación.*

<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
2	Placas de vidrio a los mejores empleados del año	30 \$	60 \$
2	Bonos	100 \$	200\$
<b>Total</b>			<b>260 \$</b>

*Nota.* Presupuesto para el plan de motivación para los trabajadores de la empresa Zona carnes & maricos.

## **7.5. Control**

### **7.5.1. Fase de control**

Fortalecer el proceso de control de la empresa Zona Carnes & Mariscos a través de estrategias de seguimiento y control que permitan una evaluación efectiva del modelo de gestión administrativa.

#### **Propuesta de un sistema de control.**

Para la empresa Zona Carnes & Mariscos, el control es un proceso crucial para medir el cumplimiento de las actividades y supervisar el desempeño de los empleados. Esto permite tomar medidas correctivas oportunas y mejorar la eficiencia de las tareas.

Por lo tanto, la implementación de un sistema de control del personal en relación con sus actividades tiene como objetivo servir como un indicador para que la empresa pueda tomar decisiones informadas y monitorear el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.

#### **Contenido.**

En el sistema de control del personal, se documentan detalladamente todas las actividades realizadas por los empleados, teniendo en cuenta las diferentes etapas del proceso administrativo. Esto permite un seguimiento preciso y una evaluación efectiva del desempeño de los empleados.

#### **Planeación**

- ✓ Las tareas ejecutadas en la organización están orientadas hacia el logro de su propósito, visión, metas y valores fundamentales
- ✓ Las acciones llevadas a cabo están dirigidas hacia el logro de las metas de la empresa.
- ✓ Se definen metas y propósitos para llevar a cabo las tareas.
- ✓ Para planificar las tareas, se utilizan calendarios de trabajo.

#### **Organización**

- ✓ Su posición laboral está ubicada dentro de la estructura jerárquica de la empresa.
- ✓ Las responsabilidades que debe desempeñar están claramente establecidas.
- ✓ Está al tanto de la estructura de autoridad y la cadena de mando de la empresa.
- ✓ Tiene a su disposición guías de responsabilidades para llevar a cabo sus tareas.

#### **Dirección**

- ✓ Cuando surgen problemas laborales, estos son informados a su superior directo.
- ✓ Muestra respeto hacia todos sus colegas.
- ✓ Hay una comunicación fluida con los superiores.
- ✓ Asiste a las formaciones ofrecidas por la empresa.

- ✓ Recibe incentivos por el desempeño de sus tareas.

### **Autocontrol**

- ✓ Se lleva a cabo un autocontrol al finalizar las tareas de la empresa.
- ✓ Se implementan acciones correctivas en caso de desviaciones en las actividades.
- ✓ Se redactan reportes sobre las tareas realizadas en los departamentos de producción y servicio de la empresa.
- ✓ Las tareas son supervisadas de manera adecuada.

**Tabla 74**  
*Sistemas de control*

<b>Fases del proceso administrativo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Ponderación total</b>
<b>Planeación (30%)</b>	Las tareas ejecutadas en la organización están orientadas hacia el logro de su propósito, visión, metas y valores fundamentales	-	17
	Las acciones llevadas a cabo están dirigidas hacia el logro de las metas de la empresa.	8	
	Se definen metas y propósitos para llevar a cabo las tareas.	5	
	Para planificar las tareas, se utilizan calendarios de trabajo.	4	
<b>Organización (25%)</b>	Su posición laboral está ubicada dentro de la estructura jerárquica de la empresa.	6	13
	Las responsabilidades que debe desempeñar están claramente establecidas.	3	
	Está al tanto de la estructura de autoridad y la cadena de mando de la empresa.	4	
	Tiene a su disposición guías de responsabilidades para llevar a cabo sus tareas.		
<b>Dirección (20%)</b>	Cuando surgen problemas laborales, estos son informados a su superior directo.	4	14
	Muestra respeto hacia todos sus Compañeros de trabajo.	4	
	Hay una comunicación fluida con los superiores.	3	
	Asiste a las formaciones ofrecidas por la empresa.	3	
	Recibe incentivos por el desempeño de sus tareas	-	
<b>Autocontrol (25%)</b>	Se lleva a cabo un autocontrol al finalizar las tareas de la empresa.	3	7
	Se implementan acciones correctivas en caso de desviaciones en las actividades.	-	

Se redactan reportes sobre las tareas realizadas en los departamentos de producción y servicio de la empresa.	4
Las tareas son supervisadas de manera adecuada.	-

---

<b>Total</b>	<b>51</b>
--------------	-----------

---

*Nota.* Sistema de control de la empresa Zona carnes & mariscos.

### **Valoración de factores.**

**PT:** ponderación total

**CT:** calificación total

**CP:** calificación porcentual

$$CP = \frac{CP}{PT} = \frac{51}{100} = 0.51 * 100 = 51\%$$

### **Interpretación**

El 51% se ha determinado que el proceso administrativo de la empresa no se ha llevado a cabo de manera adecuada. Esto puede generar una serie de fallos y deficiencias que, a su vez, pueden afectar negativamente el correcto funcionamiento de la organización. Por lo tanto, es importante tomar medidas para corregir estos problemas y mejorar la gestión administrativa de la empresa.

**Tabla 75***Propuesta de sostenibilidad*

<b>Objetivo</b>		
Establecer un proceso administrativo para la sostenibilidad del restaurante, abarcando aspectos económicos, sociales y ambientales, con metas alcanzables que beneficien tanto a la empresa como a la comunidad local.		
<b>Ámbito</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Contenido</b>
<b>Ámbito Económico:</b> Proveedores Responsables	Establecer al menos tres alianzas con proveedores locales comprometidos con prácticas sostenibles en los próximos tres meses.	Integrar criterios de sostenibilidad en la evaluación de proveedores en el proceso de compras. Implementar seguimientos regulares para asegurar la adherencia a estándares sostenibles y evaluar el impacto económico positivo.
<b>Social:</b> Fomentar la inclusión social	Facilitar oportunidades de prácticas para estudiantes universitarios, brindándoles experiencia laboral relevante.	Crear un plan de prácticas estructurado que abarque diversas áreas del restaurante, como cocina, servicio al cliente, gestión y sostenibilidad.
<b>Ámbito Ambiental:</b> Eficiencia Energética y Conservación de Agua	Reducir el consumo de electricidad en un 20% y el uso de agua en un 15% en los próximos seis meses.	Integrar prácticas de eficiencia energética en el proceso operativo, como el uso de tecnología LED y la gestión eficiente de equipos eléctricos. Implementar medidas para la conservación del agua, como la instalación de dispositivos de ahorro y la reutilización del agua en tareas no críticas. Realizar auditorías periódicas para evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.

*Nota.* propuesta de sostenibilidad para la empresa

## **Presupuesto del proceso administrativo**

**Tabla 76***Presupuesto del proceso administrativo*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Planeación</b>			
Plan financiero	1	600\$	600\$
Plan de producción	1	800\$	800\$
<b>Organización</b>			
Manuales de funciones, procedimiento y bienvenida	9	100\$	900\$
Iluminación	1	100,92\$	100,92\$
<b>Dirección</b>			
Plan de comunicación	1	100\$	100\$
Plan de capacitación	1	800\$	800\$
Plan de motivación	1	260\$	260\$
<b>Control</b>			
Sistema de control	1	800\$	800\$
<b>Total del costo del proceso administrativo</b>			<b>4 360,92\$</b>

*Nota.* Presupuesto subestimado del proceso administrativo de la empresa en estudio.

## 8. Conclusiones

Se observó que el proceso administrativo de la empresa Zona Carnes & Carnes se lleva a cabo de manera empírica y no tiene establecido formalmente los procesos de planeación, organización, dirección y control. Esto puede tener un impacto negativo en la sostenibilidad de la organización, ya que puede generar inconsistencias y errores en la gestión administrativa.

- ✓ En el análisis de los factores externos muestra una ponderación de 2.81, lo que indica que la empresa superaba el punto medio de los estándares establecidos y se situaba en una posición favorable; sin embargo, debe tener en cuenta las amenazas como: los productos sustitutos, rivalidad entre competidores y la amenaza de nuevos competidores, ya encontró que estos afectan mayormente a la empresa.
- ✓ En cuanto al análisis interno, se obtuvo una ponderación de 2.30, lo que sugiere que la empresa se encuentra internamente débil, siendo su mayor debilidad la carencia del proceso administrativo y siendo su mayor fortaleza la demanda de sus productos en el mercado.
- ✓ En la fase de planificación, “Zona Carnes & Mariscos” se encontró que la misma carece de una filosofía empresarial claramente definida, lo que puede dificultar la alineación de los trabajadores con los objetivos a largo plazo de la empresa.
- ✓ En la fase de organización, se evidencio que la empresa carece de una estructura organizacional clara y definida. Además, no cuenta con manuales administrativos que guíen y limiten las funciones del personal, lo que puede generar confusión y errores en la ejecución de las tareas. El personal únicamente ejecuta las actividades de acuerdo con explicaciones verbales de la propietaria, lo que puede ser insuficiente para garantizar un desempeño óptimo.
- ✓ En cuanto a la dirección de la empresa, se ha determinado que la comunicación es informal y el liderazgo es, autoritario coercitivo el mismo que ordena, control, impone las actividades lo que limita la creatividad de los trabajadores, además empresa no cuenta con un plan de motivación y capacitación para el personal, lo que podría incidir negativamente en el desempeño y la satisfacción de los empleados.
- ✓ En la fase de control, se identificó que la empresa no utiliza ningún tipo de control para las actividades administrativas. En el nivel operativo, se supervisa empíricamente todas las actividades que desarrolla el personal. Lo que generar inconsistencias y errores en la gestión de las actividades de la empresa.

## 9. Recomendaciones

Después de completar el análisis y discusión de los resultados de esta investigación, se han formulado las siguientes recomendaciones.

- ✓ La empresa debe centrarse en fortalecer su posición en el mercado, además de monitorear activamente su entorno competitivo, innovar sus productos, considerar colaboraciones estratégicas y realizar evaluaciones periódicas para mantenerse al tanto de posibles amenazas.
- ✓ En cuanto al análisis interno se recomienda implementar la propuesta elaborada para maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades.
- ✓ Implementar y difundir la filosofía empresarial entre todos los miembros de la empresa, esta filosofía, actuará como guía para la toma de decisiones permitiendo una administración más eficiente y efectiva, alineando a todo el equipo con los objetivos a corto y largo plazo de la empresa.
- ✓ Ejecutar la estructura organizacional diseñada. Para asignar de manera precisa las funciones y responsabilidades de cada trabajador.
- ✓ Aplicar los programas de capacitación y motivación elaborados, para todo el personal de la empresa, estos programas tienen como objetivo mejorar el rendimiento de los empleados, lo que a su vez puede aumentar las ventas. Como resultado, se espera que estos programas contribuyan a incrementar la sostenibilidad de la empresa.
- ✓ Realizar controles periódicos y evaluaciones del desempeño del personal, con el objetivo de crear un registro histórico y poder comparar su rendimiento en diferentes periodos de tiempo para aplicar medidas correctivas si es necesario.

## 10. Bibliografía

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson educación.
- artesanos.gob.ec. (14 de Mayo de 2008). *LEY-DE-DEFENSA-DEL-ARTESANO-*. Obtenido de Ley de defensa del artesano: <http://www.artesanos.gob.ec/institutos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/LEY-DE-DEFENSA-DEL-ARTESANO-1.pdf>
- Avalos, J., Puente, M., Carrasco, V., & Viñán, J. (2017). *Elementos de ingeniería administrativa*. Politécnica Espoch.
- Banco central del Ecuador. (Marzo de 2023). *Boletín mensual de inflación*. Obtenido de bce: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202303.pdf>
- Barcellos, L. (2010). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. Obtenido de Universida de Barcelona: [https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/35386/2/LBP\\_TESIS.pdf](https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/35386/2/LBP_TESIS.pdf)
- bce. (2023). *Banco central del Ecuador*. Obtenido de bce: <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>
- Blandez, M. (2014). *Proceso administrativo*. Editorial Digital UNID.
- Burgos, O. L., & Cervera, A. M. (2017). *Elaboración del proceso administrativo en la Empresa Comercial A&C, de la ciudad de Chiclayo*. Universidad Señor de Sipán, Chiclayo.
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Universidad de Bogotá JorgeTadeo Lozano.
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACION Teoría, proceso y práctica*. McGRAW-HILL.
- Coba, G. (21 de Diciembre de 2022). *Estos son los salarios básicos de Latinoamérica para 2023*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/salario-basico-latinoamerica-2023/>
- Córdova, R. (2012). *Proceso administrativo*. Eduardo Durán Valdivieso. doi:file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/libro%20de%20estructura%20oragnizacional/R EBECA%20CORDOVA%20LOPEZ.pdf
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson.
- El comercio. (3 de Febrero de 2018). *El comercio*. Obtenido de Los restaurantes se adaptan a la tecnología: <https://www.elcomercio.com/sabores/restaurantes-tecnologia-quito-ecuador-madrid.html>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El Líder resonante crea mas:el poder de la inteligencia emocional*. Obtenido de Versión electrónica.Debolsillo.

- Inec. (2017). *Inec*. Obtenido de Proyecciones Poblacionales: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Inec. (Diciembre de 2021). *INEC*. Obtenido de Directorio de Empresas y Establecimientos 2021: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2021/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2021.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2021/Principales_Resultados_DIEE_2021.pdf)
- Inec. (24 de Enero de 2022). *INEC publica las cifras pobreza 2022*. Obtenido de Inec: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-cifra-pobreza-2022/>
- Inec. (2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU*. Obtenido de Inec: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Trimestre\\_I/2023\\_I\\_Trimestre\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Trimestre_I/2023_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf)
- Jara, S. (2022). *El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa "Geamería", en la ciudad de Loja* .[Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Loja ]. Repositorio institucional. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/24518>
- Lima , A. (2022). *El proceso administrativo de la empresa licores guanchicoco del cantón el Carmen-provincia de Manabí* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional]. Repositorio institucional. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/24579>
- Limas, S. (8 de Mayo de 2013). *Proceso administrativo* . Obtenido de repositorio.uptc.edu.co: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/handle/001/1321/RED-94.pdf;jsessionid=96DADF536E19B9606DCEF7B39B028AAC?sequence=1>
- Louffat, L. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Cengage Learning.
- Luna, A. (2014). *Proceso administrativo*. Grupo editorial patria.
- Méndez, V., Méndez, L., & Cruz, A. (2018). La importancia de la administración en las organizaciones como forma para lograr competitividad. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 3-14.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson Educación.
- Münch, L. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson .
- Muños, L., Napa, Y., Pazmiño, W., & Posligua, M. (2020). PROCESOS ADMINISTRATIVOS: UN ESTUDIO AL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS PYMES. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 2-10.

- Ocde. (2020). Impacto macroeconómico del COVID-19 en Ecuador: desafíos y respuestas. *MAKING DEVELOPMENT HAPPEN*, 5-20.
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. LIMUSA S.A.
- Robbins, S., & Timothy, J. (2009). *Comportamineto organizacional*. Pearson educación.
- Saca , G. (2022). *El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa Jiménez & Jiménez del cantón Zaruma*. repositorio institucional. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/24535>
- Sánchez, M. (2015). *Administración I*. Dirección editorial.
- Sarango, P., Álvarez, J., Ramón, S., & Silva, J. (2017). *Sostenibilidad en el contexto de las pymes en Ecuador* . Obtenido de Congreso Internacional de Conhecimento: [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/327-Artigo%20completo-990-1-10-20170908%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/327-Artigo%20completo-990-1-10-20170908%20(1).pdf)
- Sarli, R., Gonzáles, S., & Ayres, N. (2015). *Análisis FODA. Una herramienta necesaria*. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/84474714/sarlirfo-912015-libre.pdf?1650380685=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAnalisis\\_FODA\\_Swot\\_analysis.pdf&Expires=1710212491&Signature=Lrf3hNpuUNyZSeuiU1~wDH9HqyptwrzXeqiYR5bvXCD7y7a911i~o2geJXy](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/84474714/sarlirfo-912015-libre.pdf?1650380685=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAnalisis_FODA_Swot_analysis.pdf&Expires=1710212491&Signature=Lrf3hNpuUNyZSeuiU1~wDH9HqyptwrzXeqiYR5bvXCD7y7a911i~o2geJXy)
- Torres , J. (2019). *Análisis del proceso administración de la empresa “TRIPLE C IMPORTS” de la ciudad de ciudad de Loja [Tesis pregrado, Universidad Nacional de Loja ]*. Repositorio instucional. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/22416>

## 11. Anexos

### Anexo 1

*Guía de observación*

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FACULTAD JURÍDICA,  
SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Tomando en cuenta las siguientes equivalencias:

Malo = (1); regular equivale a (2), bueno equivale a (3), muy bueno equivale a (4), excelente equivale a (5).

<i>1. Planeación</i>	<i>Excelente</i>	<i>Muy buen</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>
Planificación de las actividades				X	
Misión y visión de la empresa					X
Valores de la empresa				X	
Políticas de la empresa				X	
Plantean estrategias empresariales				X	
<b>2. Organización</b>					
Clima organizacional			X		
Estructura organizacional					X
Cultura organizacional				X	
División y distribución de funciones			X		
Desempeño del personal			X		
Los procesos de reclutamiento de la empresa son		X			
Métodos para la gestión del personal				X	
Procesos de reclutamiento y selección del personal		X			
<b>3. Dirección</b>					
Liderazgo del gerente				X	

Actitud del gerente frente a sus empleados	X				
Comportamiento del personal			X		
Comunicación del gerente con el personal				X	
Comunicación del personal con el gerente				X	
Motivación del gerente				X	
Motivación del personal				X	
Trabajos en equipo			X	X	
Capacitación del personal				X	
Manejo de conflictos		X			
Toma de decisiones			X		
Habilidad de resolución de problemas				X	
4. Control					
Control de las actividades de la empresa			X		
Control de sistemas			X		
Control del personal			X		
Evaluaciones de desempeño			X		
Control de Calidad			X		
5. Elementos Específicos					
Remuneración	X				
Asesorías			X		
Servicio al cliente		X			
Coordinación		X			

*Nota.* Guía de observación tomada de tesis (Lima , 2022)

## Anexo 2

Entrevista a la gerente de la empresa Zona Carnes & Mariscos.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas de 8vo ciclo, actualmente estoy investigando el proceso administrativo en la empresa Zona carnes & mariscos con el objetivo de recopilar información importante que me permitan identificar las posibles fortalezas y debilidades de la empresa.

<i>Datos generales</i>	
<i>Nombre y apellido</i>	
<i>Tiempo en el mercado:</i>	

### PLANEACIÓN

1. ¿ La empresa establece actividades periódicamente?

-----  
-----  
-----

2. ¿Cuál es el propósito fundamental de la empresa?

-----  
-----  
-----

3. ¿Que los motiva a seguir?

-----  
-----  
-----

4. ¿Qué aspira la empresa alcanzar en el futuro?

-----  
-----  
-----

5. ¿Qué logros ha obtenido la empresa descríbalos?

**Económico**

-----  
-----  
-----

**Social**

-----  
-----  
-----

**Tecnológico**

-----  
-----  
-----

**6. ¿Cuáles son los valores, en los que se fundamenta la empresa?**

-----  
-----  
-----

**7. ¿Realiza un análisis de lo que los clientes sugieren y las tendencias actuales del mercado?**

-----  
-----  
-----

**8. ¿Describa las políticas o lineamientos internos que la empresa posee?**

-----  
-----  
-----

**ORGANIZACIÓN.**

**9. ¿Considera que las actividades laborales de los empleados están correctamente definidas?**

- Si
- No

**10. ¿Cómo se establece la autoridad en la empresa para garantizar la eficacia?**

-----  
-----  
-----  
**11. ¿Señale como tiene delimitado las áreas de la empresa?**

- Producción
- Finanzas
- Marketing
- Recursos humanos
- Otras \_\_\_\_\_

**12. ¿Cómo se asegura de que las responsabilidades y tareas de cada empleado estén alineadas con los objetivos organizacionales?**

- Mediante evaluaciones de desempeño regulares
- A través de reuniones periódicas de revisión de metas
- Otro

**13. ¿Cree Ud. que las áreas de trabajo son adecuadas?**

- Si
- No

**14. ¿Considera Ud., que están bien definidos los niveles jerárquicos en la empresa?**

- Si
- No

**15. ¿Existen documentos legales que garanticen la claridad en las funciones y responsabilidades de cada trabajador de la empresa (Manuales de funciones, bienvenida y procedimientos)?**

- Si
- No

**16. ¿Cómo se induce al trabajador a sus labores en la empresa?**

-----  
-----  
-----

**DIRECCIÓN**

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

- Excelente.
- Muy Bueno

- Bueno
- Regular
- Deficiente

**18. ¿Qué tipo de comunicación utiliza?**

- Formal
- Informal

**19. ¿Qué medios de comunicación utiliza usted para la transmisión de la información a los trabajadores de la empresa?**

- Reuniones en persona
- Correo electrónico
- WhatsApp*
- Reuniones generales*
- Otro \_\_\_\_\_

**20. ¿Qué tipo de motivación utiliza en la empresa?**

- Motivación financiera
- Motivación por reconocimiento
- Ninguna

**21. ¿Qué tipo de incentivos brinda a los empleados?**

- Comisiones
- Bono
- Regalo
- Tarjeta de regalo
- Ninguno

**22. ¿Usted capacita al personal?**

- Si
- No

**23. ¿Con que frecuencia realiza la capacitación?**

-----  
 -----  
 -----

**24. ¿Qué características usted posee para considerarse un buen líder?**

-----  
 -----  
 -----

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

- **Líder visionario:** guía al grupo hacia un destino claro, permitiendo que las personas innoven y tomen riesgos calculados. ( \_\_ )
- **Líder coaching:** ayuda a los subalternos a reconocer sus puntos fuertes y de áreas de mejorar relacionándolos con sus metas personales y profesionales. ( \_\_ )
- **Líder democrático:** Pide la opinión de sus alternos antes de tomar alguna decisión o implementar alguna actividad, pero la decisión final es de él. ( \_\_ )
- **Líder timonel:** es efectivo cuando se aplica con moderación y en situaciones específicas. Sin embargo, su aplicación excesiva puede generar desmotivación entre los trabajadores, quienes podrían sentirse presionados o que el líder no confía en ellos. ( \_\_ )
- **Autocrático o coercitivo:** ordenar, controlar, impone y limita la creatividad del equipo ( \_ )

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

- Si
- No

**CONTROL**

**27. ¿Qué tipo de control usted emplea en el área de producción?**

- Preliminar
- Concurrente
- Posterior

**28. ¿Cómo supervisa que cada trabajador tenga los recursos necesarios para realizar sus tareas?**

-----  
-----  
-----

**29. ¿Con qué frecuencia supervisa las actividades que se realizan en las áreas de la empresa?**

- Diario
- Semanal
- Quincenal

- Ninguna

**30. ¿En qué situaciones se utiliza los reportes o informes?**

- Reportes de producción
- Informes mantenimiento
- Informes de inventario
- Informes de calidad
- Ninguna

**31. ¿Cuál es mecanismo de control de ingreso y salida del personal?**

- Hojas de asistencias
- Aplicaciones móviles
- Registro manual en Excel
- Otros \_\_\_\_\_

**Elementos específicos**

**32. ¿Cómo gestiona las operaciones contables y financieras de la empresa?**

.....  
.....

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

### Anexo 3

Encuesta para los trabajadores de empresa Zona Carnes & Mariscos.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas de 8vo ciclo, actualmente estoy investigando el proceso administrativo en la empresa Zona carnes & mariscos con el objetivo de recopilar información importante que me permitan identificar las posibles fortalezas y debilidades de la empresa.

<b>Información personal</b>	
<b>Sexo</b>	
<b>Femenino ()</b>	<b>Masculino ()</b>
<b>Nivel de educación</b>	
<b>Primaria</b>	
<b>Secundario</b>	
<b>Superior.</b>	

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña?

.....  
.....

2. ¿Qué tipo de relación laboral tiene con la empresa Zona carnes & mariscos

- Nombramiento
- Contrato
- Temporal
- Ninguna

**PLANEACION**

3. ¿Usted conoce si la empresa planifica sus actividades?

- Si
- No

4. ¿Conoce el propósito fundamental de la empresa?

- Si

No

**5. ¿Sabe lo que la empresa aspira alcanzar en el futuro?**

Si

No

**6. ¿Qué valores se practican en la empresa?**

Integridad

Respeto

Puntualidad

Responsabilidad

Honestidad

Otro \_\_\_\_\_

**7. ¿Conoce las políticas internas que posee la empresa?**

Si

No

### **ORGANIZACIÓN**

**8. ¿Considera que las actividades laborales están acorde a sus conocimientos?**

Si

No

**9. ¿Sabe usted cual es el nivel jerárquico superior de la empresa?**

Si

No

**10. ¿Identifica los departamentos o áreas que tiene la empresa?**

Si

No

**11. ¿Cree Ud. que el Área de Trabajo donde realiza sus funciones es la más adecuada?**

Si

No

**12. ¿Considera Ud., que están bien definidas las Áreas de trabajo de la Empresa?**

Si

No

**13. ¿Al ingresar a la empresa se le entregó un manual de bienvenida?**

Si

No

**14. ¿Existen documentos legales que le garanticen a usted la ejecución de los procedimientos, funciones y responsabilidades que tiene con la empresa (Manuales de funciones, bienvenida y procedimientos)?**

- Si
- No

**DIRECCION**

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

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular

**16. ¿Qué medios de comunicación utiliza su jefe para la transmisión de información?**

- Reuniones
- Correo electrónico
- WhatsApp
- Llamada
- Otro \_\_\_\_\_

**17. ¿Qué tipo de motivación brinda la empresa?**

- Motivación financiera
- Motivación por reconocimiento
- Ninguna

**18. ¿Qué tipo de incentivo recibe por parte de la empresa**

- Comisiones
- Bono
- Tarjeta de regalo
- Ninguna

**19. ¿La empresa capacita a los trabajadores?**

- Si
- No

**20. ¿Considera que su jefe es un buen líder?**

- Si
- No

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

- Democrático

- Carismático
- Autocrático
- Burocrático
- Coercitivo

**22. ¿Qué características manifiesta su jefe inmediato para ser un buen líder?**

- Comunicación efectiva
- Empatía
- Capacidad para delegar
- Resolución de conflictos
- Reconocimiento y valoración

**23. ¿Consideran su opinión para la toma de decisiones?**

- Sí
- No

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

- Sí
- No

#### **CONTROL**

**25. ¿Supervisan que los trabajadores tengan los elementos necesarios para realizar las actividades?**

- Sí
- No

**26. ¿Realiza informe de sus actividades en el área de trabajo?**

- Sí
- No

**27. ¿Cómo supervisan la entrada y salida de los trabajadores?**

- Hojas de asistencia
- Aplicaciones móviles gratis
- Registro manual en Excel
- Otros \_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias por su colaboración**

## Anexo 4

### Encuesta para los proveedores



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

La encuesta realizada a los proveedores de la empresa tiene como objetivo obtener información sobre su relación y percepción de la empresa. Las preguntas abordan temas como la satisfacción con la forma de trabajar de la empresa, el tiempo de entrega de los productos, la gestión de cambios o devoluciones y la comunicación entre cliente y proveedor. Los resultados de esta encuesta proporcionarán información valiosa para el análisis situacional externo de la empresa y permitirán identificar oportunidades o amenazas en su relación con sus proveedores.

1. **¿Hace cuánto tiempo usted es proveedor de la empresa Zona carnes & mariscos?**
  - Un mes
  - Hace seis meses
  - Más de un año
2. **¿Qué tan satisfecho está con la forma de trabajar de la empresa?**
  - Muy satisfecho
  - Satisfecho
  - Neutral
  - Insatisfecho
  - Ninguna
3. **¿Considera usted que la empresa al momento de realizar un pedido lo hace con todas las especificaciones del caso?**
  - Si
  - No
4. **¿Cuál es el tiempo de entrega estimado para el producto que ofrece?**
  - Menos de 3 días
  - Semanal
  - Quincenal
5. **¿Si su mercadería llega en estado defectuoso existe gestión de cambios o devoluciones?**
  - Si
  - No

6. **¿Desde su criterio cómo calificaría la gestión de la empresa en cuanto a la organización?**
- Excelente
  - Bueno
  - Regular
  - Malo
7. **¿Considera que el personal de la empresa tiene las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar las funciones en cuanto a la adquisición de mercadería?**
- Si
  - No
8. **¿Los canales de comunicación utilizados por parte de la empresa son de su agrado?**
- Si
  - No
9. **¿Garantiza la calidad de los productos que suministra a la empresa?**
- Si
  - No
10. **¿Al momento de entregar los productos pasan por un sistema de control que la empresa aplica?**
- Si
  - No
11. **¿Desde su perspectiva califique la comunicación que hay entre cliente proveedor?**
- Excelente
  - Muy bueno
  - Bueno
  - Mala

**¡Muchas gracias por su colaboración**

## Anexo 5

### *Encuesta para a los clientes*



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

La encuesta tiene como objetivo obtener información sobre la experiencia de los clientes en el restaurante Zona carnes & mariscos. Las preguntas abordan temas como la frecuencia de visitas, la satisfacción con el servicio y atención, el ambiente del restaurante y la percepción del precio de los productos. Los resultados de esta encuesta nos proporcionarán información valiosa para el análisis externo en cuanto al análisis competitivo.

**1. ¿Hace cuánto tiempo usted es cliente del restaurante Zona carnes & mariscos?**

- Una semana
- Un mes
- Seis meses
- Más de un año

**2. ¿Con qué frecuencia visita el restaurante Zona carnes & mariscos?**

- Semanalmente
- Mensualmente
- Ocasionalmente

**3. ¿Qué aspectos le motivan a elegir el restaurante Zona carnes & mariscos en lugar de otros?**

- Calidad y sabor de los alimentos
- Variedad en el menu
- Servicio al cliente
- Ambiente acogedor
- Precios de acuerdo al producto
- Promociones o descuentos especiales

**4. ¿Qué tan satisfecho esta con el servicio y atención que el restaurante le ofrece?**

**Tabla**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral

Insatisfecho

**5. ¿Califique su experiencia con el servicio de atención al cliente?**

Excelente

Bueno

Aceptable

Necesita Mejorar

**6. ¿Considera que el personal está capacitado para realizar las diferentes actividades y dar un buen servicio?**

Si

No

**7. ¿Cuál es su opinión sobre el ambiente del restaurante?**

Acogedor y agradable

Moderno y elegante

Relajado y casual

Falta de ambiente y poco atractivo

**8. ¿Qué le parece el precio del producto?**

Muy caro

Caro

Razonable

Barato

Ninguno

**9. ¿Recomendarías el restaurante Zona carnes & mariscos a otras personas?**

**Tabla**

Si

No

**10. ¿Cree usted, que la publicidad dada en los medios de comunicación incrementa las ventas?**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

***¡Muchas gracias por su colaboración***

## Anexo 6

*Evidencia recolectada de la empresa Zona Carnes & mariscos*

### Figura A. 1

*Personal de la empresa Zona Carnes & Mariscos*



### Figura A. 2

*Cocina de la empresa.*



**Figura A. 3**

*Frigoríficos*



**Figura A. 4**

*Vestidores de los trabajadores*

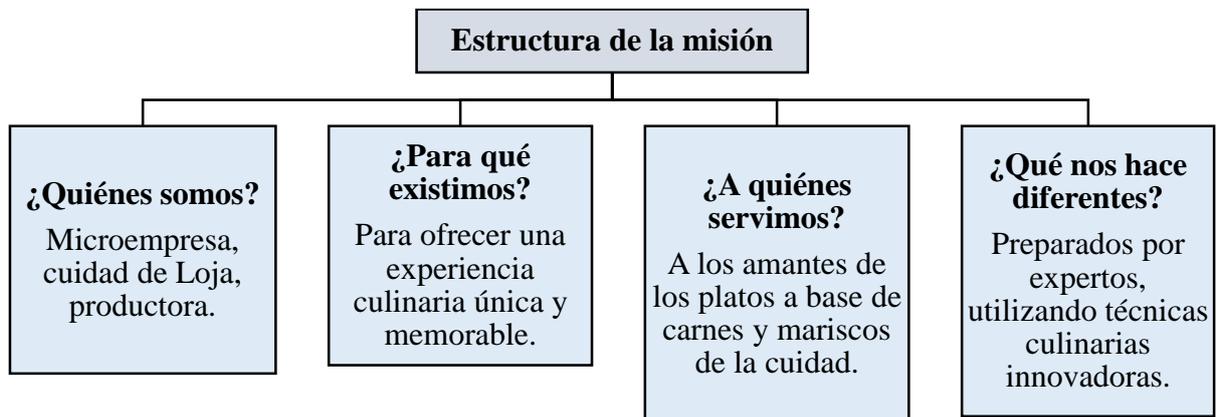


## Anexo 7

### Elaboración de la misión

#### Figura A. 5

##### Estructura de la misión para la empresa Zona Carnes & Mariscos

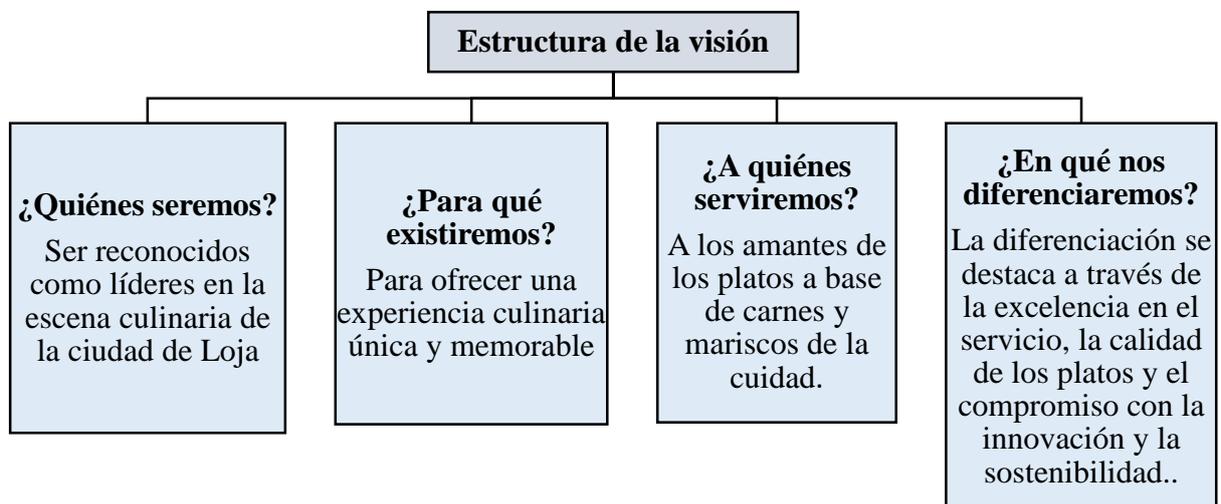


## Anexo 8

### Elaboración de la visión

#### Figura A. 6

##### Estructura de la visión para la empresa Zona Carnes & Mariscos



## Anexo 9

### *Certificado de la traducción del resumen*

Lic. Andrea Sthefanía Carrión Mgs

0984079037

[andrea.s.carrion@unl.edu.ec](mailto:andrea.s.carrion@unl.edu.ec)

Loja-Ecuador

Loja, 13 de marzo del 2024

La suscrita, Andrea Sthefanía Carrión Fernández, Mgs, **DOCENTE EDUCACIÓN SUPERIOR** (registro de la SENESCYT número: 1008-12-1124463), **ÁREA DE INGLÉS-UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**, a petición de la parte interesada y en forma legal.

## CERTIFICA:

Que la traducción del resumen del documento adjunto, solicitado por la señorita: **Rosario Guadalupe Simancas Aguilar** con cédula de ciudadanía No. **1150523619** cuyo tema de investigación se titula: **“El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa Zona Carnes & Mariscos de la ciudad de Loja.”** ha sido realizado y aprobado por mi persona, Andrea Sthefanía Carrión Fernández, Mgs. en Pedagogía.

El apartado del Abstract es una traducción textual del Resumen aprobado en español.

Particular que comunico en honor a la verdad para los fines académicos pertinentes, facultando al portador del presente documento, hacer el uso legal pertinente.

ANDREA STHEFANIA  
CARRION  
FERNANDEZ

Firmado digitalmente por  
ANDREA STHEFANIA  
CARRION FERNANDEZ  
Fecha: 2024.03.13  
08:52:17 -06'00'

Andrea Sthefanía Carrión Fernández. Mgs.

English Professor