

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS  
SOCIOPRODUCTIVOS**

**TEMA:**

---

**“MODELO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESARROLLO DE LA EMPRESA EL CARDENAL EN LA PARROQUIA  
EL PRIORATO CANTÓN IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA AÑO  
2015.”**

---

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Grado de Magister en  
Gestión de Proyectos Socio Productivos.**

---

**Autora:**

Mera Rodríguez Soraya Elizabeth

**Tutor:**

Ing. Eduardo Zumárraga Marroquín MBA

**Quito - Ecuador**

2017

## **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor, designado por la Dirección de Posgrados de la Universidad Tecnológica Indoamérica:

#### **CERTIFICO**

Que el Trabajo de Investigación “**MODELO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA EL CARDENAL, EN LA PARROQUIA EL PRIORATO, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA AÑO 2015**”, presentado por la maestrante Mera Rodríguez Soraya Elizabeth, estudiante del Programa de Maestría en Gestión por Procesos Socio Productivos, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Jurado Examinador que la Dirección de Posgrado designe

Quito, Marzo del 2017

#### **TUTOR**

Ing. Eduardo Zumárraga Marroquín MBA  
CC 1001435765

## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

### **AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Mera Rodríguez Soraya Elizabeth, declaro ser la autora del Trabajo de Investigación, titulado **“MODELO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA EL CARDENAL, EN LA PARROQUIA EL PRIORATO, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA AÑO 2015”**, como requisito para optar por el Grado de Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través de su Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica. Y que no terminaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios o patentes, productos de este trabajo, acepto que se deberán formar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para la constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, marzo del dos mil diecisiete, fimo conforme:

Autor: Mera Rodríguez Soraya Elizabeth

Firma \_\_\_\_\_

Número de Cédula: 100170866-6

Dirección: Mejía 2-29

Correo Electrónico: sorayamera@hotmail.com

Teléfono: 0994609852

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**

**APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO**

El Trabajo de Investigación Científica, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previa la obtención del Grado de Magister en Gestión de Proyectos Socios Productivos, por lo tanto, autorizamos a la postulante la presentación de su sustentación pública.

Quito, .....

**EL JURADO**

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE DEL JURADO

\_\_\_\_\_  
EXAMINADOR

\_\_\_\_\_  
DIRECTOR

## **DEDICATORIA**

Con mucho amor a mis padres y a mi hija quienes con cariño y paciencia han sabido comprenderme y apoyarme incondicionalmente sacrificando el tiempo que no he podido compartir sobre todo con mi hija Lissette a quien dedico este reto cumplido.

Soraya

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios con quien todo lo puedo, también agradecer a la Universidad y los docentes las enseñanzas y experiencias vividas, un agradecimiento especial a mis hermanos y familia por el apoyo recibido en todo momento hasta llegar a culminar mi meta.

Soraya

## ÍNDICE GENERAL

<b>PRELIMINARES</b>	<b>Pág.</b>
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA .....	iii
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR .....	iii
APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
GLOSARIO .....	xiv
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO.....	xvii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvii
GRADUATE STUDIES CENTER.....	xviii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Tema.....	4
Línea de Investigación .....	4
Planteamiento del Problema.....	5
Contextualización.....	5
Macro .....	5
Meso.....	6
Micro.....	7
Análisis crítico .....	8
Prognosis.....	9

	<b>Pág.</b>
Formulación del problema .....	10
Interrogantes de la investigación.....	10
Delimitación del objeto de la investigación .....	11
Justificación.....	11
Objetivos .....	13
Objetivo General .....	13
Objetivos Específicos.....	13

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Antecedentes investigativos .....	14
Filosófica.....	16
Legal.....	17
Principios Generales.....	18
Derechos y obligaciones de los consumidores.....	18
Información básica comercial .....	19
Social.....	20
Organizador Lógico de variables .....	21
Desarrollo de las categorías fundamentales de las variables .....	24
La Administración.....	24
La Importancia de la Administración.....	25
Proceso Administrativo .....	27
La Planificación .....	29
La Organización .....	31
La Dirección.....	33
El Control.....	35
Características de la Administración.....	38
Tipos de empresas .....	40
Clasificación de las empresas .....	42
Microempresa.....	46

	<b>Pág.</b>
Pequeña empresa.....	48
Mediana empresa .....	49
Modelos administrativos .....	50
Modelo Administrativo Autocrático .....	51
Modelo Administrativo de Custodia .....	51
Modelo Administrativo de Apoyo .....	52
Modelo Administrativo Colegial .....	53
Modelo Administrativo Centralizado.....	53
Modelo Administrativo Mixto .....	54
Estructura Organizacional.....	56
Desarrollo Administrativo.....	59
Conocimiento y Tecnología .....	62
Desarrollo Operativo .....	65
Hipótesis.....	68
Señalamiento de variables.....	68
Variable Independiente .....	68
Variable Dependiente.....	68

### CAPÍTULO III METODOLOGÍA

Enfoque de la Modalidad (cuantitativa o cualitativa) .....	69
Cualitativo .....	69
Cuantitativo .....	69
Modalidad y tipo de la Investigación .....	70
Tipo o Nivel de la Investigación .....	70
Población y Muestra.....	71
Población.....	71
Muestra.....	72
Operacionalización de variables .....	73
Cuadro N° 2 Variable Independiente: Modelo Administrativo .....	73

Plan de recolección de la información (métodos, técnicas e instrumentos, validez y confiabilidad) .....	75
Plan de procesamiento y análisis de la Información .....	76
Procesamiento de la información .....	76
Fases del procesamiento de la Investigación .....	76

#### CAPÍTULO IV

##### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Verificación de hipótesis.....	84
Método Matemático .....	84
Método Estadístico.....	84
Prueba de la hipótesis.....	85

#### CAPÍTULO V

##### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones .....	89
Recomendaciones.....	90

#### CAPÍTULO VI

##### PROPUESTA

Título.....	91
Justificación.....	91
Objetivos .....	92
Objetivo General .....	92
Objetivos específicos .....	93
Análisis de Factibilidad de implementación de la propuesta .....	93
La gestión basada en los procesos.....	96
Modelo de gestión administrativa por procesos para el área administrativa .....	101
Modelo operativo de ejecución de la propuesta.....	115
Evaluación de impactos de la Propuesta .....	116

	<b>Pág.</b>
BIBLIOGRAFÍA .....	126
NET GRAFÍA.....	129

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico N° 1 Árbol de Problemas .....	8
Gráfico N° 2 Categorías fundamentales.....	21
Gráfico N° 3 Constelación de Ideas de la Variable Independiente .....	22
Gráfico N° 4 Constelación de Ideas de la Variable Independiente .....	23
Gráfico N° 5 El Proceso Administrativo.....	27
Gráfico N° 6 Los procesos Administrativos .....	38
Gráfico N° 7 Por sector económico .....	42
Gráfico N° 8 Por el origen de capital .....	43
Gráfico N° 9 Por el número de propietarios .....	44
Gráfico N° 10 Por la función social .....	45
Gráfico N° 11 Por su tamaño o magnitud .....	46
Gráfico N° 12 Modelo de gestión administrativa .....	78
Gráfico N° 13 Estructura organizacional .....	79
Gráfico N° 14 Políticas de gestión administrativa .....	80
Gráfico N° 15 Procedimientos administrativos .....	81
Gráfico N° 16 Principios Administrativos .....	82
Gráfico N° 17 Estructura de la empresa.....	83
Gráfico N° 18 Campana de Gauss .....	87
Gráfico N° 19 Gestión basada en procesos .....	97
Gráfico N° 20 Forma de los procesos .....	98
Gráfico N° 21 Mapa de procesos .....	103
Gráfico N° 22 Macroprocesos para la Gestión Administrativa .....	105
Gráfico N° 23 Macroprocesos para Elaboración del Presupuesto .....	107
Gráfico N° 24 Macroprocesos para Contratación del personal.....	109

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro N° 1 Población Empresa el Cardenal .....	72
Cuadro N° 2 Variable Independiente: Modelo Administrativo .....	73
Cuadro N° 3 Variable Dependiente: Desarrollo de la Empresa el Cardenal .....	74
Cuadro N° 4 Recolección de la Información .....	76
Cuadro N° 5 Modelo de Gestión Administrativa.....	78
Cuadro N° 6 Estructura Organizacional.....	79
Cuadro N° 7 Políticas de Gestión Administrativa .....	80
Cuadro N° 8 Procedimientos Administrativos.....	81
Cuadro N° 9 Principios Administrativos .....	82
Cuadro N° 10 Estructura de la Empresa .....	83
Cuadro N° 11 Frecuencia Observada Variable Independiente .....	85
Cuadro N° 12 Frecuencia Observada Variable Dependiente.....	85
Cuadro N° 13 Frecuencias Observadas.....	86
Cuadro N° 14 Frecuencias Esperadas .....	86
Cuadro N° 15 Cálculo del Chi Cuadrado.....	86
Cuadro N° 16 Resultados Obtenidos .....	86
Cuadro N° 17 Distribución De $X^2$ .....	88
Cuadro N° 18 El Proceso Administrativo .....	99
Cuadro N° 19 Tipos de Procesos .....	102
Cuadro N° 20 Modelo Operativo De Ejecución De La Propuesta.....	115

## GLOSARIO

**ADMINISTRACIÓN.-** Comprende una serie de conocimientos, principios y herramientas que son indispensables para obtener la máxima eficiencia y calidad de los resultados de cualquier empresa.

**ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS.-** Es una metodología que permite el diagnóstico empresarial, la planeación, ejecución, el control y el seguimiento de los procesos mediante un cronograma que evalúa periódicamente.

**COMPETITIVIDAD.-** Es la capacidad que tienen los países y sus empresas para actuar eficientemente en el mercado interno y externo y obtener mayores beneficios.

**EFICIENCIA.-** Se lo aplica para dar clara cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de las actividades con dos acepciones: a) como relación entre la cantidad de los recursos utilizados y recursos programados, b) el grado que se puede aprovechar los recursos utilizados en la transformación de productos.

**EFICACIA.-** Este indicador determina el valor de forma directa el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que la empresa ofrece a sus clientes o usuarios.

**EFFECTIVIDAD.-** Este tipo de indicador se da en relación a los resultados logrados y los esperados que se propone la organización, además mide el nivel de cumplimiento de los objetivos que se han planificado.

**FLUJOGRAMA.-** Es el lenguaje convencional que ha facilitado el análisis de los sistemas que utilizan las empresas en su administración, esta herramienta permite representar con alto grado de detalle el recorrido de cualquier actividad relacionado con la toma de decisiones de cualquier nivel.

**GESTIÓN.-** Es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas para conseguir los objetivos y metas en una organización.

**GESTIÓN DE CALIDAD.-** Busca ventajas competitivas y la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes, poniendo en práctica varios aspectos como es el caso de la mejora continua, trabajo en equipo y productos.

**GESTIÓN DE PROCESOS.-** Es el conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno.

**MODELO.-** Es un esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y estudio de su comportamiento.

**MODELOS ADMINISTRATIVOS.-** Son modelos que las empresas van acoplándolos, adoptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, estos no suelen ser rígidos, se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

**MODELO DE GESTIÓN.-** El modelo de gestión consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con gran ventaja competitiva.

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.-** Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

**ORGANIGRAMA.-** Esta es la representación gráfica de una estructura organizacional de una empresa, la cual busca mostrar la composición coyuntural

de las unidades administrativas que la representan en sus respectivos niveles, jerarquías, canales o líneas de autoridad sean estas formales o informales.

**PROCESO.-** Es el conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

**PRODUCTIVIDAD.-** Es la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc., y la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIO PRODUCTIVOS**

**TEMA:**

"Modelo Administrativo y su incidencia en el desarrollo de la empresa El Cardenal, en la parroquia el Priorato, cantón Ibarra, provincia de Imbabura año 2015"

**AUTORA:**

Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

**TUTOR:**

Eduardo Zumárraga Marroquín

**RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo de la investigación “Modelo administrativo y su incidencia en el desarrollo de la empresa El Cardenal, en la parroquia el Priorato, Cantón Ibarra, provincia de Imbabura año 2015”, está directamente direccionado a analizar el problema central de la empresa El Cardenal respecto a su organización administrativa interna, en donde mediante una visita realizada a la empresa, se evidenció la falta de una adecuada estructura organizacional tanto en su orgánico estructural como funcional, para conocer de manera más profunda se aplicó las respectivas encuestas con el fin de conocer el funcionamiento administrativo, toda esta información fue necesaria recolectar con la razón de proporcionar una mejor conocimiento tanto objetivo como subjetivo la cual permitirá ayudar a la verificación de la hipótesis que se estableció en el trabajo; la metodología utilizada en el proceso investigativo determinó de manera clara la modalidad, tipo y nivel de estudio, planteándose el cumplimiento de los objetivos a través de la aplicación de las respectivas encuestas las cuales se aplicaron de manera directa en la empresa, las cuales sirvieron para realizar su respectivo análisis e interpretación de los resultados tanto cuantitativos como cualitativos, con las cuales se pudo establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones de manera general del trabajo, en donde se conoció que la empresa El Cardenal no cuenta con un adecuado modelo administrativo que le permita optimizar tanto sus recursos como tiempos para el mejoramiento y desarrollo empresarial, planteándose de esta manera una propuesta sobre la aplicación de un modelo de gestión administrativa por procesos, en donde se establecerá los respectivos procedimientos tanto teóricos como prácticos para su adecuada aplicación; que le permitan al propietario contar con las herramientas adecuadas para alcanzar un eficiente desarrollo empresarial, de igual manera se identificará los beneficios y ventajas que puede ofrecer este tipo de modelo administrativo por procesos al mejoramiento de la producción.

**DESCRIPTORES:** Administración, Procesos, Gestión, Administración por Procesos, Modelo Administrativo.

**UNIVERSITY TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**

**GRADUATE STUDIES CENTER**

**MASTERS IN PROJECT MANAGEMENT PRODUCTIVE MEMBER**

**THEME:**

"Administrative Model and its impact on the development of the company Cardinal, in the parish Priory, canton Ibarra, Imbabura province by 2015"

**AUTHOR:**

Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

**TUTOR:**

Eduardo Zumárraga Marroquín

**EXECUTIVE SUMMARY**

The development of the research "Administrative model and its impact on the development of the company El Cardenal, in the parish Priory, Canton Ibarra, province of Imbabura year 2015", is directly addressed to analyze the central problem of the company El Cardenal To its internal administrative organization, where, through a visit to the company, the lack of an adequate organizational structure, both structural and functional, was evidenced, in order to know more deeply the respective surveys were applied in order to know the Administrative operation, all this information was necessary to collect with the reason to provide a better knowledge both objective and subjective which will help to verify the hypothesis that was established in the work; The methodology used in the investigative process clearly determined the modality, type and level of study, considering the fulfillment of the objectives through the application of the respective surveys which were applied directly in the company, which served to carry out their respective analysis and interpretation of the results both quantitative and qualitative, with which it was possible to establish the respective conclusions and recommendations in a general way of the work, where it was known that the company El Cardenal does not have an adequate administrative model that allows it Optimize both its resources and time for improvement and business development, thus proposing a proposal on the application of a model of administrative management by processes, where it will establish the respective procedures both theoretical and practical for its proper application; Which will allow the owner to have the right tools to achieve an efficient business development, as well as identify the benefits and advantages that this type of administrative model can offer by processes to the improvement of production.

**DESCRIPTORS:** Administration, Processes, Management, Management by Processes, Administrative Model.

## INTRODUCCIÓN

Una de las actividades más importantes que se puede observar en la administración empresarial, es saber cómo se estructurará su organización interna, esto permite a los administradores, gerentes o dueños de las empresas poder determinar el cumplimiento de sus actividades y responsabilidades de acuerdo a sus funciones labores.

Bien es conocido que no es fácil dirigir o administrar una empresa, ante ello es necesario estar preparado para saber cómo y qué tipo de dirección administrativa se le puede dar a la empresa en su proceso de inicio o si esta ya se encuentra funcionando, para ello es importante establecer de forma clara su orgánico estructural y funcional, ya que esto permitirá determinar de forma clara cumplir con los debidos procesos y procedimientos administrativos internos y así evitar pérdida de tiempo y recursos para poder cumplir con sus objetivos y metas empresariales.

Con lo anterior, se puede determinar que al crecer las empresas la administración se hace más complicada, por lo que se hace necesario e importante implementar un adecuado modelo administrativo que permite controlar a tiempo cualquier tipo de problema sea este administrativo u operativo, debido a que ya se presentan mayor delegación de funciones, responsabilidades y de mandos.

En este contexto, la investigación se desarrolla buscando conocer el problema central que tiene la empresa de embutidos El Cardenal en el aspecto administrativo, y así poder dar alternativas de solución para mejorar sus actividades administrativas y productivas en la empresa, para ello la investigación se organizó en cinco capítulos, los cuales están debidamente estructurados y analizados.

En el primer capítulo de la investigación se estudia todo lo referente al problema de la investigación, analizando de manera detallada la línea al cual hace referencia la investigación, el planteamiento de problema, su análisis crítico, se deja planteando la prognosis, la formulación del problema, también se describe la delimitación y la justificación de la investigación, de igual manera se plantean sus respectivos objetivos tanto general como específicos.

El segundo capítulo, hace referencia a todo lo relacionado al Marco Teórico, estableciendo de manera clara los antecedentes investigativos, sus respectivas fundamentaciones así como el propio marco conceptual de la investigación el cual será parte del desarrollo de la investigación mediante el establecimiento de las categorías fundamentales.

En el tercer capítulo, se revisará todo lo referente a la Metodología determinando su enfoque y modalidad del estudio, así como el tipo de investigación, estipulando para el ello la investigación bibliográfica y documental, además tomó la población que será objetivo de estudio mediante la aplicación de las respectivas encuestas, también se plantea la Operacionalización de variables, el plan de recolección de información así como el plan de procesamiento y análisis de la información.

En el cuarto capítulo se plantea el respectivo análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas al personal de la empresa, análisis que se hizo de forma cuantitativa expresada en números y en porcentajes las cuales fueron expuestas mediante gráficos.

En el capítulo quinto se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones en las que se arribó al terminar el trabajo de investigación, dejando constancia que las recomendaciones son exposiciones propias de la autora.

En el capítulo sexto se deja planteando la respectiva propuesta del estudio, justificando sus razones de solución al problema, se establecen además los respectivos objetivos general y específicos de la propuesta, igualmente se deja planteado el análisis de factibilidad de la implementación de la propuesta y su respectivo modelo operativo de aplicación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Tema**

Modelo Administrativo y su Incidencia en el Desarrollo de la Empresa El Cardenal, en la Parroquia el Priorato, Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura, 2015

#### **Línea de Investigación**

El proyecto propuesto se basa en la línea de investigación de Empresarialidad y Productividad que se encuentra vigente en la Universidad Tecnológica Indoamérica encaminada a la necesidad del presente estudio.

Esta línea de investigación se orienta por un lado al estudio de la capacidad de emprendimiento o Empresarialidad de la región, así como su entorno jurídico-empresarial; es decir, de repotenciación y/o creación de nuevos negocios o industrias que ingresan al mercado con un componente de innovación. Por otro lado, el estudio de las empresas existentes en un mercado, en una región, se enmarcará en la productividad de este tipo de empresas, los factores que condicionan su productividad, la gestión de la calidad de las mismas, y que hacen que estas empresas crezcan y sobrevivan en los mercados. En este ámbito es de interés estudiar aspectos como exportaciones, diversificación de la producción y afines.

El estudio que se propone a través de la presente investigación está encaminada en la línea de investigación mencionada, debido a que esta pretende impulsar los conceptos de emprendimiento y determinar la importancia de un eficiente modelo administrativo en los procesos y procedimientos administrativos, los cuales permitan a los emprendedores contar con herramientas técnicas para la administración eficaz de sus empresas.

## **Planteamiento del Problema**

### **Contextualización**

#### **Macro**

Cada día los esfuerzos de los gerentes de las empresas demuestran su capacidad para obtener mayores mercados y con ello incrementar mayores volúmenes de ventas, para ello este tipo de empresas invierten importantes recursos económicos para adaptar un modelo administrativo a las exigencias propias de la empresa y con ello satisfacer las necesidades de los clientes; en este marco, la necesidad de cambio que hacen este tipo de empresas son cada vez mayores en la gerencia administrativa empresarial, en donde la gerencia administrativa determina la necesidad de:

([www.clubensayos.com/Temas-Variados/Teoria-De-La-Gerencia-Administrativa/](http://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Teoria-De-La-Gerencia-Administrativa/), 2015).- expone que: Crear una estructura organizacional que produzca eficiencia y eficacia elevadas, la estructura de la organización es el sistema de relaciones laborales y de mando que controlan en que los empleados utilizan los recursos para alcanzar las metas. Pág. 1

Uno de los aspectos fundamentales para el funcionamiento empresarial, radica en la estructura organizacional que tenga para su funcionamiento, este tipo de estructura se la determina en función a la empresa; es decir, la funcionalidad debe ser ejercida por mandos de autoridad y jerarquía, estableciendo para ello los respectivos puestos de trabajo y responsabilidad laboral, esta estructura permitirá a las empresas el cumplimiento de sus objetivos y metas.

En el Ecuador, según el Estudio del Sector de Elaborados Cárnicos, de la Corporación Financiera Nacional al año 2015 se encuentran empresas productoras

de embutidos cárnicos como: Don Diego, Plumrose, La Europea, Juris, La Suiza, La Española, entre otras, las cuales han demostrado que cuando se tiene una estructura organizacional fuerte estas perduran en el mercado por años, para ello este tipo de empresas consolidaron en primer lugar su gestión administrativa adaptando a su organización un adecuado y eficiente modelo administrativo, el cual les ha permitido incursionar de manera eficiente en el mundo de los negocios comercializando sus productos a nivel nacional con mucho éxito.

### **Meso**

Uno de los sectores que dinamizan la economía y empleo en las comunidades es la creación y el desarrollo de las microempresas o empresas de producción o servicios, de esta manera activan el desarrollo de la economía local, promueven la inclusión de la economía de la comunidad y mejoran la calidad de vida a través del empleo.

En este aspecto, en la provincia de Imbabura existen microempresas y empresas dedicadas a las actividades tanto de producción como de servicios para la comunidad, es así que tenemos la producción de embutidos actividad a la que se dedica en este caso la empresa Del Rancho.

La empresa Del Rancho Carnes y Embutidos está ubicado en la ciudad de Ibarra en la provincia de Imbabura, en el kilómetro cuatro a la altura de la Hostería Rancho de Carolina, esta empresa está dedicada a la elaboración y producción de embutidos, la cual abastece con su producción a la provincia.

Esta empresa ha consolidado su mercado potenciando de manera efectiva la organización empresarial, tiene claramente definido las actividades de cada departamento como son el de producción, ventas, comercialización, administrativo, financiero y talento humano.

(KOONTZ, 1994) .- establece que:

**La organización es la parte de la administración la cual implica el establecimiento de una estructura intencional de papeles a desempeñar por parte de la gente dentro de la misma. Es intencional el sentido de garantizar que todas las actividades necesarias para lograr los objetivos sean asignados a las personas más capaces de llevarlas a cabo. Pág. 4**

Para fortalecer la organización de la empresa, es necesario contar con una eficiente administración la cual dirija las acciones a seguir por todos sus empleados, es decir, la razón de la administración radica en que cada persona ocupe el puesto adecuado para de esta manera cumplir con los objetivos de la empresa, por lo tanto una buena administración es la base esencial para crecer en el mercado empresarial.

Es por ello, la necesidad de contar con este tipo de herramienta dentro de la empresa para mejorar los rendimientos administrativos, operativos y comerciales; y, así la empresa El Cardenal pueda alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

### **Micro**

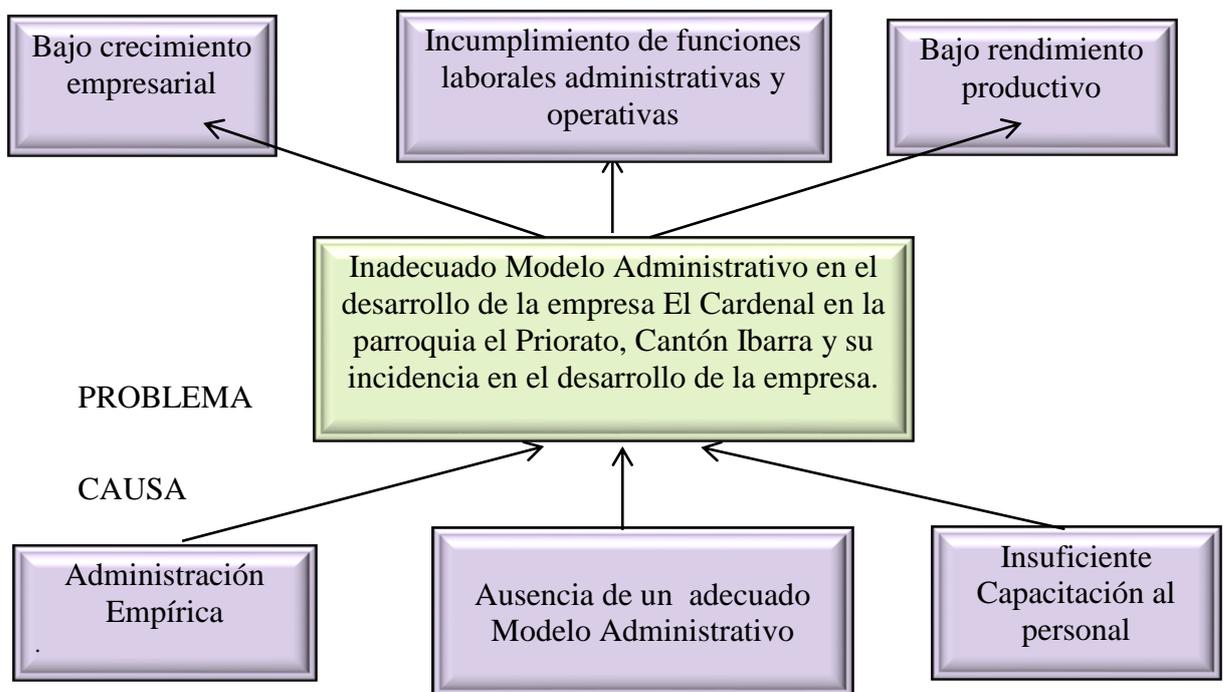
Uno de los problemas que tiene la empresa El Cardenal de la ciudad de Ibarra, es no contar con una adecuada y eficiente estructura organizacional que le permita determinar el grado de responsabilidad laboral, cumplimiento de objetivos y metas, control de los recursos económicos, falta de planificación, organización, dirección y control, entre otras que no permite el crecimiento y desarrollo empresarial.

Además de lo anterior, la empresa tampoco cuenta con un adecuado modelo administrativo para su estructura empresarial lo cual determina una deficiente organización administrativa, en donde se puede observar el incumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, así como la falta de asignación de responsabilidades y autoridad formal en la empresa.

Es por ello, la necesidad de contar con este tipo de herramienta dentro de la empresa para mejorar los rendimientos administrativos, operativos y comerciales; y, así la empresa El Cardenal pueda alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

Por lo tanto el propietario, gerente o administrador de la empresa deberá proponer cambios de importancia dentro del contexto interno empresarial, si desea que la empresa de embutidos permanezca en la mente de los consumidores y sus productos se comercialicen en la ciudad de Ibarra.

**GRÁFICO N° 1 Árbol de Problemas**



**Gráfico No. 1:** Relación Causa – Efecto (Árbol de problemas)  
**Elaborado por:** Soraya Mera

### **Análisis crítico**

Una de las causas con las que se enfrenta la administración de la empresa El Cardenal es que tiene una administrativo tradicional familiar, en donde sus

actividades tanto administrativas y operativas son realizadas por el dueño de la empresa y su familia.

Como efecto de la causa expuesta determina que la empresa tenga un lento crecimiento empresarial perdiendo una gran capacidad de incrementar el mercado en la ciudad de Ibarra por falta de una adecuada organización empresarial, dando con ello muestras de debilidad para poder competir con otras empresas de este tipo.

Otra causa que se encuentra de manera clara es la ausencia de un Modelo de gestión Administrativa, esto se debe a la inadecuada optimización del uso de los recursos administrativo, operativo, financiero, económico y humano de la empresa, lo cual no permite evaluar y controlar las actividades realizadas.

El efecto de la causa expuesta determina que el logro de los resultados que busca la empresa no sean los más adecuados para la administración y producción, generando con ello el incumplimiento de los objetivos y metas y pérdidas económicas para la empresa

Otra causa que se evidencia en la empresa es la insuficiente capacitación del personal, lo que conlleva a la pérdida de tiempo y a un bajo rendimiento productivo.

El efecto que causa la falta de capacitación del personal de la empresa es que de una u otra manera limita el crecimiento de la producción de embutidos pudiendo perder posicionamiento en el mercado y con ello reducir sus ingresos económicos por concepto de ventas.

### **Prognosis**

El no contar con una estructura de una moderna empresa en el aspecto administrativo en donde se pueda determinar el grado de responsabilidad de sus empleados, no le permitirá a la empresa poder competir en el mercado de

embutidos en la ciudad de Ibarra, causando con ello problemas de orden económico y de crecimiento empresarial, poniendo en riesgo todas sus inversiones y capital de operación.

Si la empresa El Cardenal de la ciudad de Ibarra no crea las condiciones adecuadas para mejorar su nivel de productividad y competitividad en el mercado local, estableciendo un adecuado modelo administrativo el cual permita mejorar las condiciones actuales en cuanto a la gestión administrativa, control de los recursos, nivel de ventas, canales de comercialización y rendimiento comercial, así como el uso de los nuevos avances tecnológicos para incrementar la producción para atender al mercado, se estará perdiendo toda capacidad de resistir en mercado.

Si el propietario de la empresa El Cardenal no pone el interés necesario en capacitar al personal de empresa en el manejo tecnológico y conocimiento empresarial, no se podrá alcanzar altos niveles de competitividad en el mercado de embutidos, lo que perjudicaría de manera directa a los intereses de la empresa.

Con todo lo expuesto, si en la empresa El Cardenal no se hacen las correcciones necesarias tanto en el aspecto administrativo como operativo poco o nada se podrá lograr en el campo de la productividad y competitividad comercial, perdiendo toda capacidad de crecimiento en el mercado de embutidos, , traduciéndose esto en la falta de eficiencia administrativa y gerencial.

### **Formulación del problema**

¿Cuál es la incidencia de un modelo administrativo en el desarrollo de la empresa el Cardenal en la ciudad de Ibarra para el año 2015?

### **Interrogantes de la investigación**

¿La empresa El Cardenal cuenta con un Modelo Administrativo?

¿Qué nivel de desarrollo tiene la empresa El Cardenal?

¿Existe una alternativa que mejore la eficiencia del Modelo en la empresa El Cardenal?

### **Delimitación del objeto de la investigación**

**Campo:** Gestión de Proyectos Socio-productivos

**Área:** Administración de Empresas

**Aspecto:** Modelo Administrativo y desarrollo de la empresa El Cardenal de la ciudad de Ibarra

**Delimitación Espacial:** El presente proyecto de investigación se lo realizará en la empresa El Cardenal, ubicada en el sector del barrio el Priorato de la ciudad de Ibarra

**Delimitación temporal:** 2015.

### **Justificación**

Las condiciones en las que empresas se enfrentan en el mercado actual están determinadas por la capacidad de ser altamente competitivas y productivas, estas dos variables ponen en juego la permanencia o no de la empresa en el mercado, para que pueda generarse esta permanencia deben los propietarios, gerentes, administradores delinear de manera clara, técnica, profesional un adecuado modelo administrativo el cual esté con las características propias de la organización empresarial, esto dará un mayor sostenimiento a la funcionalidad interna de la empresa y a una mayor credibilidad de esta en el mercado externo.

Para el caso del estudio, el diseño de un adecuado modelo administrativo, deberá medir algunas variables que permitan determinar el grado de falencias que tienen dentro del interior de la empresa y que no pueden estar permitiendo el normal desarrollo productivo, de control, de ventas y comercialización de sus

productos al mercado, causando por esta razón problemas de orden económico y financiero.

Es así que el trabajo investigativo busca dar una alternativa de solución al problema encontrado en la empresa el Cardenal de la ciudad de Ibarra facilitando alguna información que le permita al propietario ser útil en la toma de decisiones para dar cumplimiento a los objetivos propuestos así como para el cumplimiento de sus metas.

El impacto que generará la investigación será favorable para el propietario de la empresa, debido a que se podrá mejorar de manera sustancial el posicionamiento en el mercado de la ciudad de Ibarra en la comercialización de embutidos.

El desarrollo de la investigación determina la importancia necesaria y útil para ir mejorando sus potencialidades en la estructura de la organización interna de la empresa el Cardenal, alcanzando con ello el ejercer una estructura formal en la organización de la empresa, determinando con ello el establecimiento de responsabilidades laborales.

En vista de que en la ciudad de Ibarra se están creando una importante estructura de negocios de orden familiar y en donde por desconocimiento administrativo estas no se han fortalecido en el mercado, la investigación reviste un importante interés para los propietarios de la empresa el Cardenal, en vista de que servirá como medio de apoyo para mejorar la gestión administrativas, estableciendo una adecuada estructura organizacional.

Con el desarrollo de la presente investigación, se puede determinar de forma clara que los beneficiarios directos serán el propietario y todo el personal que en ella labora, y en segundo lugar será beneficiaria además la población ya que podrán con una empresa que ofrezca productos de buena calidad para el consumo de los habitantes.

El trabajo de investigación tiene una importante utilidad para la empresa el Cardenal, en vista de que su estudio se basó de manera directa en conceptos y definiciones de algunos autores sobre la temática expuesta, dando con ello el fortalecimiento conceptual del estudio, lo cual conlleva a que si se pone en práctica dichos conceptos bien se podrá adaptar un adecuado modelo administrativo en la empresa el Cardenal, para interés de su propietario.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar el Modelo de gestión administrativa por procesos para la empresa El Cardenal en la Parroquia El Priorato de la ciudad de Ibarra.

### **Objetivos Específicos**

Describir la estructura del modelo administrativo actual de la empresa.

Determinar el nivel de desarrollo de la empresa para conocer el rendimiento administrativo interno.

Implementar el Modelo de gestión administrativa por procesos para mejorar la excelencia empresarial.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes investigativos**

Con el fin de dar respuestas a esta necesidad urgente que tiene la empresa El Cardenal, es necesario determinar si dentro del proceso investigativo existen estudios similares sobre el tema expuesto. Realizada una investigación en las bibliotecas tanto de la Universidad Técnica Indoamérica, como de otras universidades del país, así como en las páginas virtuales, se ha encontrado un sinnúmero de trabajos realizados sobre el estudio en referencia, de lo cual estos temas están relacionados de manera directa con la problemática de la presente investigación, pero que establecen un enfoque diferente al del estudio propuesto, es así que se exponen publicaciones que pueden servir como guía para el desarrollo de la investigación.

En la publicación presentada en la Universidad Técnica de Cotopaxi y realizada por,; (ACHOTE HURTADO Mónica, 2011) en la Tesis sobre “Modelo de gestión de calidad bajo las normas ISO 9001 – 2000 para la empresa embutidos “la madrileña” de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi“, establece las siguientes conclusiones:

Las autoras en una de sus conclusiones establecen que “se realizó el presente Modelo de Gestión de Calidad para la empresa embutidos “La Madrileña”, el mismo que será de gran ayuda para la ejecución de las actividades y por ende en la comercialización del producto.

Además manifiestan que, mediante el análisis FODA fue posible determinar que en la empresa “La Madrileña” existen como puntos fuertes: recursos propios,

eficiencia en la toma de decisiones, cumplimiento de obligaciones con proveedores, existencia de software para cálculo estructural y una gran variedad de productos; y sus puntos críticos: la inexistencia de estándares de productividad, distribución en planta y seguridad e higiene del trabajo poco adecuados, inexistencia de un Modelo de Gestión de Calidad, escasa publicidad y promoción y alta cartera vencida.

Y, terminan manifestando que es necesario que los directivos de la empresa capaciten al todo el personal de la misma, lo que le permita al trabajador saber dónde, cómo, cuándo y con qué ejecutar sus actividades para el normal desenvolvimiento de la empresa.

De igual manera, se puede citar la investigación realizada por la autora, (ALTAMIRANO MARTINEZ Mónica, 2015), sobre el tema “Modelo administrativo y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa de servicios tecnológicos Service Tech S.A” en la Universidad Tecnológica Indoamérica en el Centro de Estudio de Posgrado en el año 2015, llega a las siguientes conclusiones:

Manifiesta la autora que el manejo ineficiente de sus recursos no permite alcanzar los objetivos planteados. Esto afecta directamente a la rentabilidad de la empresa debido a que sus recursos son subutilizados, no están disponibles a tiempo según las necesidades de quienes lo requieren y en muchos casos se ocasionaría el desperdicio de los mismos.

Además manifiesta que Service Tech no cuenta con una estructura organizacional definida que le permita establecer claramente cuáles son sus objetivos, hacia dónde se dirige la empresa, desperdiciando de esta manera esfuerzos que no van encaminados a la consecución de un objetivo común. Adicionalmente no permite establecer actividades, responsabilidades, obligaciones del personal de la empresa, que se ve reflejando en la desorganización y malestar del personal por falta de un ambiente laboral propicio.

Y concluye diciendo que la relación con los clientes se encuentra bastante deteriorada en la actualidad, debido a la falta de cumplimiento por parte de la empresa en tiempos de entrega de sus productos y servicios ofertados. Adicionalmente no existe un seguimiento post ventas que permita determinar en nivel de satisfacción por parte del cliente.

Con lo expuesto, es importante conocer dentro del proceso de la investigación que es un proyecto socio productivo:

(<http://proyectosocioproductivo1401.blogspot.com/>, 2013) “Son aquellos que impulsan el desarrollo de actividades generadoras de bienes y servicios útiles para la sociedad, enmarcándose dentro del concepto de desarrollo endógeno, generando redes productivas para el desarrollo de la economía solidaria.” Pág. 1

Es decir los proyectos Socioproductivos buscan Incentivar el fortalecimiento de las cadenas de producción como son: producción primaria, transformación y generación de valor agregado, colocación y distribución, así como el establecimiento de redes productivas, a nivel local, además son potencializadoras para la creación de fuentes de empleo y permiten impulsar las actividades económicas que contribuyan al desarrollo y crecimiento de un país.

## **FUNDAMENTACIONES**

### **Filosófica**

A decir de HERRERA, L Y OTROS, en su libro Tutoría de la Investigación Científica, la fundamentación filosófica se refiere a la necesidad de que la investigación tenga una ubicación paradigmática o enfoque determinado, dentro de este marco la fundamentación filosófica de la investigación será Crítico - Propositiva.

(HERRERA L y Otros, 2010) .- manifiesta que:

**Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidos con la lógica Instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal. Propositivo por cuanto no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidos en un clima de sinergia y proactividad. Pág. 74**

El tener un inadecuado modelo administrativo afecta de forma directa al buen desarrollo empresarial así como al cumplimiento de los objetivos y metas, y además porque no se logra alcanzar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento laboral interno en algunos departamentos de la empresa, lo cual puede causar problemas de orden competitivo y productivo a la empresa.

Por ser una alternativa coherente para el proceso investigativo y para la empresa de productos embutidos El Cardenal de la ciudad de Ibarra, la investigación se considera dentro del paradigma Crítico – Propositivo, como medio orientador para proponer cambios referenciales a los procesos que ejecuta actualmente la empresa en el área administrativa.

### **Legal**

Para la creación del sector empresarial y su funcionamiento en la entrega de productos o servicios a los mercados, se necesita que estas se creen de acuerdo a lo que determina la constitución y creación de las mismas. Para determinar la fundamentación legal, la presente investigación se fundamenta básicamente en:

**Constitución de la República del Ecuador 2008. Soberanía alimentaria. Art. 281.**

Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.

**Constitución de la República del Ecuador 2008. Ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales. Art. 385.**

Desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir.

**Principios Generales**

**CAPÍTULO I: Art.1.-** Ámbito y Objeto.- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una Ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias.

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

**Derechos y obligaciones de los consumidores**

**CAPÍTULO II: Art.4.-** Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados costumbre mercantil, los siguientes.

2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.

4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar.

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.

### **Información básica comercial**

**CAPÍTULO IV: Art.9.-** Información Pública.- Todos los bienes a ser comercializados deberán exhibir sus respectivos precios, peso y medidas, de acuerdo a la naturaleza del producto. Toda información relacionada al valor de los bienes y servicios deberá incluir, además del precio total, los montos adicionales correspondientes a impuestos y otros recargos, de tal manera que el consumidor pueda conocer el valor final.

**Rotulado Mínimo de Alimentos.-** Sin perjuicio de lo que dispongan las normas técnicas al respecto, los proveedores de productos alimenticios de consumo humano deberán exhibir en el rotulado de los productos, obligatoriamente, la siguiente información: a) Nombre del producto; b) Marca comercial; c) Identificación del lote; d) Razón social de la empresa; e) Contenido neto; f) Número de registro sanitario; g) Valor nutricional; h) Fecha de expiración o tiempo máximo de consumo; i) Lista de ingredientes, con sus respectivas especificaciones; j) Precio de venta al público; k) País de origen; y, l) Indicación si se trata de alimento artificial, irradiado o genéticamente modificado.

Además de lo estipulado por la constitución, la empresa productora de embutidos “El Cardenal” de la ciudad de Ibarra deberá cumplir algunos requisitos legales como:

- Obtener el Registro Único de Contribuyentes.
- Permiso de funcionamiento Municipal.
- Permiso de funcionamiento de cuerpo de Bomberos.

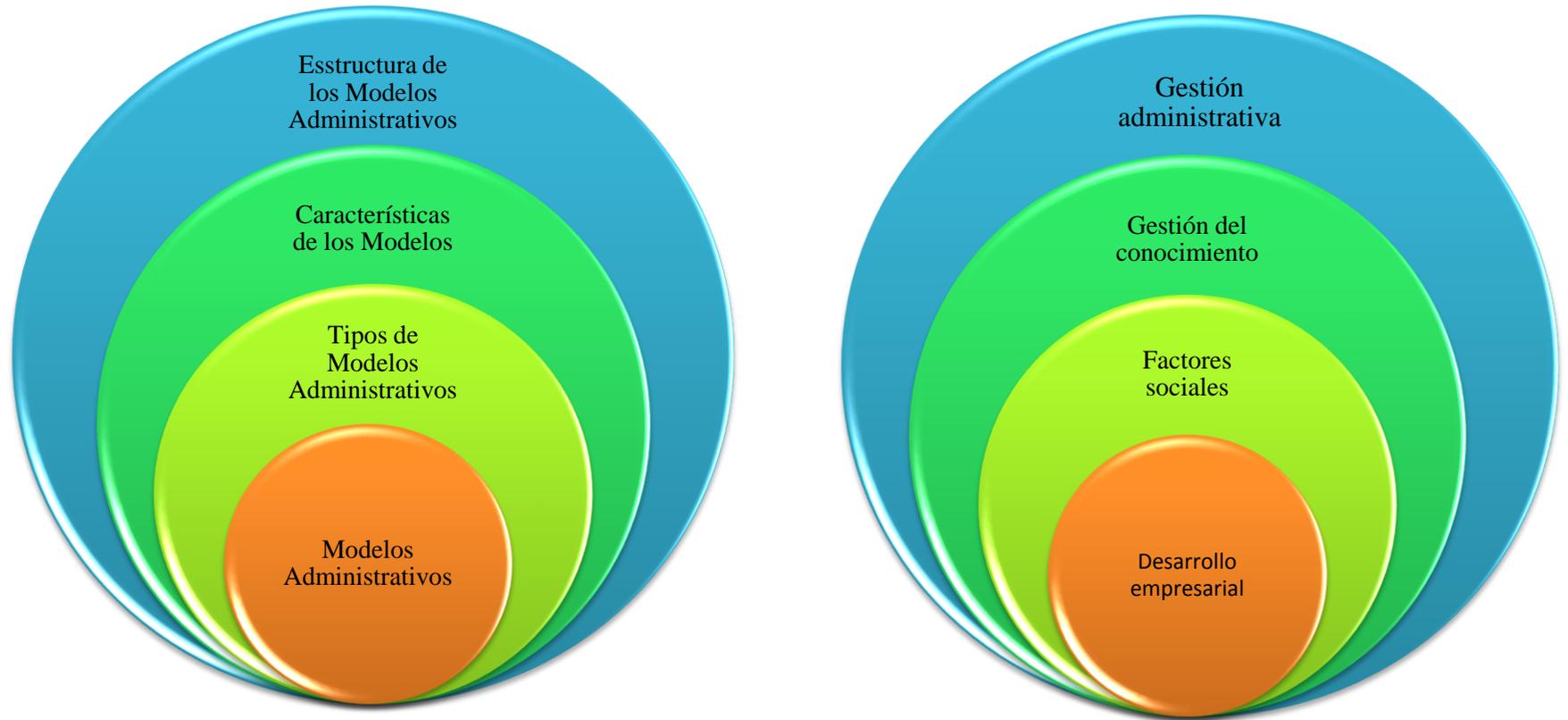
- Permiso de la Dirección de Salud.
- Permiso de funcionamiento de Ministerio del Medio Ambiente.
- Notarización de las escrituras de la empresa.

### **Social**

Si bien se conoce que el sector empresarial está para construir el desarrollo del país mediante la producción, ventas y comercialización de productos procesados, acabados y terminados, así como en la producción y comercialización de servicios a la comunidad, no es menos cierto que las empresas deben también contribuir con la ética empresarial, produciendo productos con materia prima del país, generando mano de obra de la localidad, comercializando productos de alta calidad, a precios justos y pesos exactos, estas variables harán del sector empresarial un poder para competir fuertemente con productos internacionales, lo cual generará mayor riqueza para el país, dinamización del empleo y disminución de la pobreza.

En este aspecto, es importante considerar que desde la perspectiva del proceso investigativo, se debe tener en cuenta que el fortalecimiento empresarial se manifiesta desde la base de una eficiente estructura organizacional y de adecuadas relaciones sociales administrativas y laborales, las cuales permitan alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas de la microempresa, y así se pueda ofertar productos de alta calidad para la sociedad.

## Organizador Lógico de variables

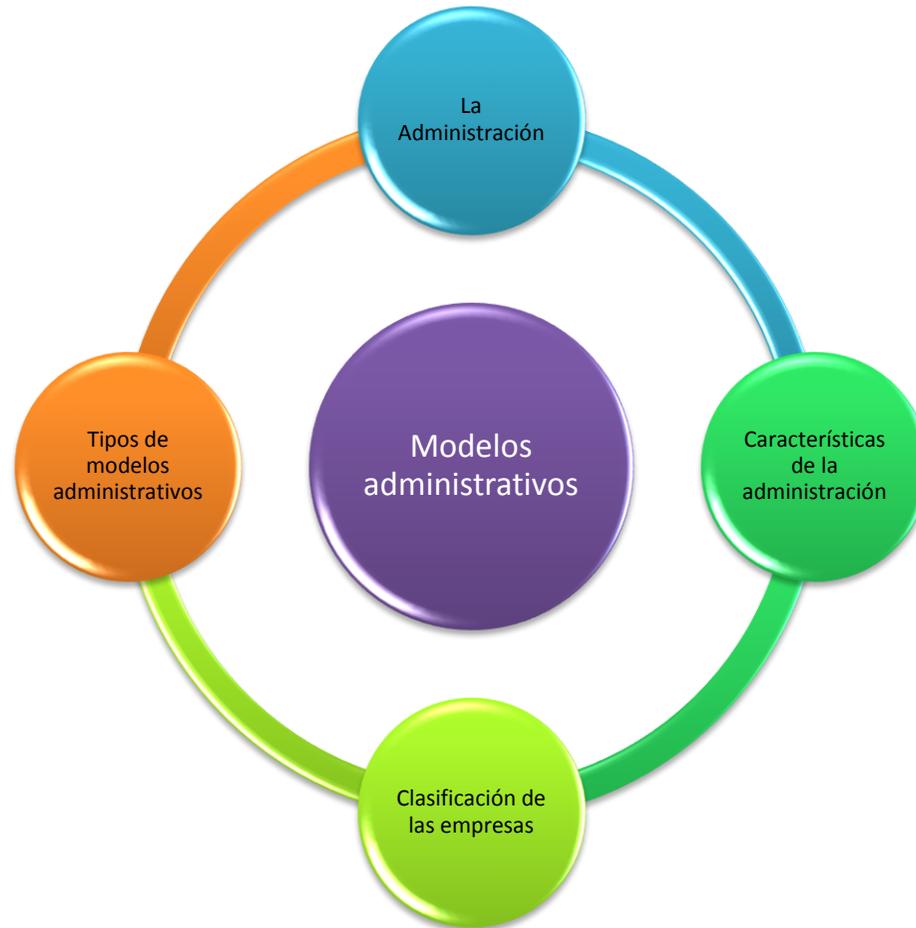


**Gráfico N° 2** Categorías fundamentales

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

### Constelación de Ideas de la Variable Independiente



**Gráfico N° 3 Constelación de Ideas de la Variable Independiente**

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

### Constelación de Ideas de la Variable Dependiente



**GRÁFICO N° 4 Constelación de Ideas de la Variable Independiente**

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

## **Desarrollo de las categorías fundamentales de las variables**

Para dar una mejor comprensión al proceso investigativo al cual hace referencia la temática del estudio, será necesario tomar algunos referentes conceptuales expuesto en las categorías fundamentales para ir delineando la estructura de la investigación, esto se hace necesario para conocer algunos conceptos relevantes respecto al tema de investigación y comprender la importancia que revisten los modelos administrativos dentro de las estructuras empresariales.

Es así que en la construcción del conocimiento para el desarrollo de la investigación, es necesario remitirse a los conceptos, definiciones y teorías expuestas por autores, tratadistas o pensadores respecto de algunos temas que se ocuparan dentro del proceso investigativo, para establecer de manera clara la dirección y orientación del trabajo investigativo.

### **La Administración**

Uno de los principales argumentos para crear, sostener o incrementar una actividad empresarial, es conocer de manera técnica y académica el proceso de la administración; ante esto, es preciso manifestar que no todas las personas nacen para ser empresarios, esta es una actividad que requiere del conocimiento profesional de los procesos administrativos.

(KOONTZ Heinz y WEINRICH Harold, 2002). Establecen que la: “Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos trabajando conjuntamente y en grupo, logran eficientemente los resultados elegidos” Pág. 4

Por lo tanto la administración se convierte en un importante instrumento para los gerentes, administradores o propietarios de empresas, debido a que con esto pueden de una manera eficiente ir diseñando y manteniendo un ambiente en

donde todas los empleados y trabajadores puedan alcanzar con eficiencia y eficacia el cumplimiento de sus objetivos y metas establecidas en el tiempo, de manera que la administración se ha de aplicar a todo tipo de empresas que puedan existir.

(COULTER & ROBBINS, 2005).- sostienen que la “Administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. Pág. 7

Visto así, bien se puede manifestar que mediante la administración el propietario, gerente o administrador de la empresa debe de manera efectiva coordinar las actividades tanto administrativas como operativas con todas las personas de la empresa, a fin de poder lograr cumplir con sus propios objetivos y alcanzar los resultados esperados en la satisfacción de sus metas.

(GUZMÁN I, 2006).- manifiesta que “La administración es el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos constitucionales”. Pág. 12

Por lo tanto, y analizando los conceptos de los autores, bien cabe señalar que la administración es un eficaz instrumento que le permite al gerente, administrador o propietario de la empresa poder mantener un ambiente adecuado cumpliendo de manera coordinada todas las actividades laborales con el fin de dar cumplimiento a la materialización de los objetivos y metas de manera eficiente y eficaz.

### **La Importancia de la Administración**

Uno de los fundamentos más sobresalientes que tienen los gerentes, administradores, propietarios o emprendedores, es sin duda alguna reconocer la importancia que tiene la administración en el manejo de las empresas cualquiera que sea su tipo, esto se debe a que en todo negocio se invierten importantes

cantidades de recursos económicos los cuales deben ser recuperados en el tiempo, y para ello todos los demás recursos con los que cuentan deberán ser eficientemente bien administrados para evitar cualquier riesgo que pueda poner en peligro el desarrollo empresarial. Ante lo expuesto:

(DONNELLY, GIBSON, & CEVICH Iván, 1997).- manifiestan que:

**El estudio de la administración es importante ya que nuestra sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer de bienes y servicios que deseamos, Estas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más individuos denominados “Gerentes”. Son ellos quienes asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos y a menudo en competencia.**  
**Pág..6**

Tomando la referencia de los autores, bien puede decirse que la administración es sin duda alguna la parte esencial en el crecimiento de la empresa, ya que por medio de una eficiente administración se podrá encaminar a que todos los recursos sean estos económicos, financieros, materiales, técnicos e intelectuales a proveer a los consumidores bienes, productos o servicios, alcanzando de esta forma satisfacer las necesidades propias de la empresa así como de sus consumidores.

La función que desempeña por lo tanto la administración dentro de las empresas deber ser estrictamente cumplida por quien administra un negocio, ya que al no aplicarla, se convertiría en un verdadero caos todas las actividades en las que el personal realiza. Por lo tanto, la adecuada y correcta distribución de todos los recursos con los que posee la empresa será de trascendental importancia para que todas las actividades realizadas tengan un exitoso fin, pudiendo de esta manera cumplir con los objetivos y metas propuestos.

## Proceso Administrativo

Revisada la importancia que tiene la administración en las empresas, es necesario además que el gerente, administrador o propietario conozcan los procesos que persigue la administración, es decir que la administración está compuesta por varias fases que conllevan la una con la otra, es como una cadena de la producción, sin una pieza no funciona la otra, así de importante es la administración y sus procesos. Por lo tanto, el proceso administrativo se puede convertir en la acción de las etapas sucesivas por medio de las cuales se vuelve efectiva la administración. En el siguiente gráfico se deja estructurado el proceso administrativo:

**Gráfico N° 5 El Proceso Administrativo**



**Fuente:** KOONTZ Harold y WEINRICH Heinz (2002)

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

Planteado así el gráfico, bien se puede señalar que la administración es la principal actividad que permite que se vaya construyendo un adecuado camino

hacia la consecución de los objetivos, el éxito que pueda tener una empresa al alcanzar el cumplimiento de sus objetivos y satisfacer las demandas de los consumidores depende, en gran parte de los gerentes, administradores o propietarios, si estos aplican de manera efectiva la administración siguiendo proceso por proceso es probable que la empresa alcance sus metas, ya que sobre ellos se apuntala la responsabilidad de administrar eficientemente todos los recursos con los que dispone la empresa.

(GORDON Welsch & Hilton, 2004).- manifiesta que “El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar”. Pág. 28

Si se toma de manera concreta los procesos administrativos, se puede manifestar que estos se refieren a planear y organizar la estructura de órganos y cargos con los que se compone la empresa, dirigir y controlar las actividades que realiza cada empleado en la empresa, por lo que bien cabe sintetizar que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar todas y cada una de las actividades de la empresa, así como el uso y control de todos los recursos con el propósito de alcanzar las metas propuestas por la empresa.

(KOTHER Philip, 2011).- manifiesta que los procesos que identifican la administración moderna se encuentran determinados por: “Primero por la planificación y elaboración de presupuestos, que consiste en señalar metas y objetivos para el futuro y; por lo general establecerá los pasos detallados que se deberán dar para alcanzar dichas metas y luego asignar los recursos necesarios para cumplir dichos planes”. Pág. 37

De manera que, los procesos pasan a ser parte sustancial en la administración, en donde los gerentes, administradores o propietarios de las empresas deben aplicarlos como si fueran sus propias fortalezas y oportunidades

para dar cumplimiento a los objetivos y metas y con el ello lograr el desarrollo empresarial.

Visto así lo que significa el proceso administrativo, es necesario detallar cada uno de ellos para tener un mayor marco de referencia y así determinar la gran importancia que reviste esto para la administración empresarial, por lo tanto, se detalla a continuación proceso por proceso.

### **La Planificación**

Un aspecto muy importante a considerar dentro de la actividad empresarial, es sin duda alguna el realizar una adecuada planificación de las actividades sean estas de manera diaria, semanal mensual trimestral semestral o anual, este tipo de proceso permitirá a los gerentes, administradores o propietarios poder direccionar sus actividades de acuerdo a lo previsto en el tiempo y con los recursos, con el fin de no salirse de lo planificado.

(VAN DEN Berghe, 2010). Dice que, la “La Planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar las actividades”. Pág. 156.

Desde este punto de vista, debe comprenderse a la Planificación como aquel proceso que permitirá de manera clara establecer las directrices que se deberán seguir a futuro, con el fin de ir delineando lo que se debe cumplir, es decir que ha de hacerse, con que ha de hacerse, con quien ha de hacerse, con cuanto ha de hacerse y para quién ha de hacerse, todo ello con el propósito de cumplir con los objetivos previstos por el gerente, administrador o propietario.

(KOONTZ Harold y WEINRICH Heinz, Administración: Una Perspectiva Global, 1994).- También manifiesta que la “Planificación implica la selección de misiones y objetivos así como de acciones encaminadas a lograrlas, requiere una toma de decisiones; es decir elegir recursos futuros de acción entre una serie de alternativas”. Pág. 8

Lo expuesto conlleva pensar a que la empresa deba lograr óptimos niveles de rendimiento, por lo que el gerente mediante una adecuada planificación debe elegir y fijar de manera clara las misiones y objetivos de la empresa, luego deberá determinar con claridad las políticas, procedimientos, presupuestos y estrategias necesarias para poder alcanzar los objetivos establecidos y además deberá saber discernir en la marcha sobre futuros cambios.

Por lo tanto la planificación determina el punto de partida para la empresa para poder determinar sus actividades y direccionar de la manera más correcta sus objetivos y metas esperadas, las mismas que deberán ser conseguidas de acuerdo a una bien estructurada planificación, logran así poder optimizar todos los recursos, encontrando así el direccionamiento adecuado para alcanzar sus logros a corto, mediano y largo plazos.

Con todo lo expuesto sobre la planificación, se podrá resumir diciendo que este proceso es fundamental ya que esta permite las siguientes razones:

- Es la etapa básica del proceso administrativo ya que precede a la organización, dirección y control, y este es su fundamento.
- Facilita la coordinación en la toma de decisiones.
- Resalta de manera específica los objetivos empresariales
- Determina de manera anticipada que recursos se han de necesitar para que la empresa funcione de manera eficaz.
- Permite evitar operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
- Facilita el control y permite medir la eficiencia de la empresa.

- Permite que la empresa se oriente hacia un futuro adecuado.

Por lo que, la planificación hace que se reduzca la incertidumbre y permite aclarar la consecuencia de las acciones que podrán tomar los gerentes, administradores o propietarios de las empresas en respuesta a los permanentes cambios económicos, sociales y productivos, lo que permitirá poder reducir al máximo los desperdicios y pérdida de los recursos para beneficio de la empresa.

### **La Organización**

El proceso de la organización es tan importante como la planeación, podría decirse que este proceso determina de manera clara la conducta de mantenerse sólidos en la empresa y ésta frente al mercado, por lo que bien cabe manifestar que mediante una eficiente organización en el mundo de los negocios existen empresas de organización fuertes y débiles.

Las empresas que tienen una organización fuerte son las que generalmente perduran mucho tiempo en los mercados, estas tienen claramente definidos toda su estructura empresarial, mientras que las empresas que tienen una organización débil suelen generalmente tener problemas administrativos y esto les lleva a no permanecer mucho tiempo en el mercado, este tipo de empresa generalmente suelen ubicarse dentro de las denominadas PYMES, ya que muchas de estas actividades empresariales no tienen estructurada una adecuada organización.

((KOONTZ Harold y WEINRICH Heinz, 2002).- manifiestan que:

**La organización es la parte de la administración que implica el establecimiento de una estructura intencional de papeles a desempeñar por la gente dentro de la misma. Es intencional el sentido de garantizar que todas las actividades necesarias para lograr los objetivos sean asignados a las personas más capaces de llevarlas a cabo. Pág. 29.**

Es decir, el contar con una eficiente organización dentro de la empresa puede determinar la clave para el éxito empresarial, ya que si no se cuenta con una organización nada puede salir bien, este proceso dentro de la empresa le permite al gerente, administrador o propietario poder controlar de una más eficiente cada una de las áreas y de cómo se está llevando a cabo en cada una de las actividades de los empleados en la empresa.

Por lo tanto, la organización es parte muy importante dentro de la administración, en medida que permite poder controlar de manera permanente las actividades tanto administrativas como operativas en la empresa, este proceso administrativo posibilita poder tener claro donde se puede estar fallando o incumpliendo alguna actividad laboral o administrativa.

(KOONTZ Harold. WEIHRICH Heinz, 2004).- manifiestan que: “los gerentes deben adoptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.” Pág. 205.

Visto así a la organización, vale manifestar que este proceso está determinado para poder ordenar y saber distribuir de manera adecuada el trabajo, por lo que la autoridad debe organizar todos los demás recursos para el normal funcionamiento laboral, de manera que estos pueda lograr alcanzar las metas de la empresa.

Quien administra una empresa debe conocer que la organización tiene algunos principios que deben ser cumplidos en el ejercicio empresarial, estos principios son:

- Unidad de mando
- Especialización
- Paridad de autoridad y responsabilidad
- Equilibrio de Dirección - Control

Lo anterior pone de manifiesto que la razón de ser de la organización es que es fundamental para el proceso de la planificación y el control, debido a que la planificación como el control están relacionadas directamente con las distribución de la autoridad y la responsabilidad de la empresa, lo que quiere decir que la distribución laboral se establece generalmente en la estructura de la organización.

Expuesto lo anterior el gerente, administrador o propietario debe saber aplicar estos principios de la organización, con el fin de asegurar el cumplimiento y rendimiento laboral de acuerdo a las expectativas esperadas.

### **La Dirección**

Una empresa no puede funcionar de manera eficaz si esta con una dirección que le permita saber hacia dónde quieren llegar, por lo tanto, la dirección toma la razón necesaria de que alguien debe dirigir los destinos de la empresa, generalmente quien debe tomar esta acción es el propietario de la empresa.

(SHOLES Johnson & Willintong, 2006).- manifiestan que: “La dirección no solo se refiera a la toma de decisiones en las cuestiones importantes con que se enfrenta la organización, sino que debe asegurarse que la estrategia se pone en práctica” Pág. 16.

Es decir, la dirección no es un simple proceso de la administración, este va más allá de la dirección o guía, es la parte esencial que pone de manifiesto el camino adecuado a seguir para estar en el mercado siendo competitivos, esto determina que la empresa deba estar bien direccionada desde sus puestos de trabajo, con el fin de poder rendir al máximo en sus aspiraciones laborales.

(James STONER Freeman EDWARD Jr DANIEL Gilber).- dicen que: “Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la

dirección. De hecho, la dirección lega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan”

Generalmente en las Pequeñas empresas este tipo de proceso administrativo no se cumple, debido a que quien dirige la empresa está enfocado solamente en obtener ganancias, descuidando el valor intrínseco que tiene las personas en el trabajo sea este administrativo u operativo, por lo que poco a nada se evidencia en cuanto a la motivación, dando con ello una estructura jerárquica de autoridad de mando, más no de guiar y dirigir la empresa.

Según (JIMÉNEZ W, 2008).- manifiesta que: “La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación” Pág. 119

Lo expuesto, establece la necesidad que toda empresa cualquiera que sea su función debe estar debidamente dirigida por alguien, es decir, tiene que ver de manera directa y fundamental con la forma interpersonal de la administración, lo que permite inferir que quien dirige la empresa deban hacer las cosas correctas y acordes a la situación laboral específica.

Lo anterior sintetiza que en toda empresa la dirección constituye un proceso elemental ya que se convierte en un pilar fundamental hacia el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, razón de ello es que la dirección es imperativa para su funcionamiento en base a las nuevas directrices en las que se desarrollan las empresas en el mundo actual, no puede existir empresa competitiva sin una clara dirección empresarial.

Con el fin de alcanzar un eficiente funcionamiento empresarial, quien dirige la empresa debe conocer que la dirección posee algunos principios que deben ser puestos en práctica en la empresa, estos principios son:

- Coordinación de intereses

- Impersonalidad de mando
- Resolución de conflictos
- Aprovechamiento de conflictos
- Jerarquía.

La acción que debe cumplir quien dirige las actividades de la empresa, es poder llevar a la empresa hacia el éxito, además debe saber solucionar problemas laborales sin que estos afecten a la imagen empresarial, y sobre todo debe tener jerarquía para enfrentar y solucionar los problemas en la empresa.

### **El Control**

Uno de los procesos en el campo administrativo al que más se le debe poner atención es al control, este tipo de proceso está encaminado a todas las actividades que se realizan en una empresa desde la actividad más sencilla hasta la más compleja, una máxima establece lo que no se controla se descontrola, y esto en el campo de los negocios es muy peligroso ya que se pone en riesgo los recursos económicos invertidos.

Ante esto, es imprescindible no controlar las actividades dentro de una empresa, sobre todo si este tipo de empresas son de carácter productivas como es el caso de la empresa El Cardenal, donde su actividad es producir embutidos, los cuales son comercializados para el consumo humano.

(VAN DEN Berghe, 2010).- manifiesta que:

**El control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la empresa. Implica el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. Pág. 133.**

Por lo expuesto, el control cumple una función decisiva en el quehacer empresarial, en cualquier actividad comercial si no se lleva un control se está expuesto a tener pérdidas, robos, desviaciones de las actividades laborales, entre otras, ocasionando con ello perjuicios tanto en tiempo como en recursos, por esta razón el control debe ser considerado como el proceso de mayor atención en la empresa.

Es conocido que el control permite alcanzar los logros de los planes, debido a que todas las actividades que se realizan en la empresa no se logran por si solas, al fin del ejercicio administrativo o productivo debe aplicarse el control, es decir los planes no se alcanzan ni logran por si solos, por lo que existe la necesidad imperiosa de medir el desempeño contra las metas y planes, para así poder observar donde podrán existir las desviaciones y poder corregirlas en el menor tiempo posible.

(SERNA GOMEZ H, 1994).- afirma que:

**El control puede definirse como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como de proyecto. Los gerentes no pueden saber si en realidad si su unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado que actividades han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Pág. 96**

Visto así la definición del control, bien se puede manifestar que esta es una función del control, ya que por medio de este proceso administrativo se puede medir y corregir el desempeño del personal de la empresa así como de cada una de sus actividades que realizan en la empresa, bajo esta apreciación, los gerentes, administradores o propietarios de las empresas deben aplicar el control como medio para supervisar y comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados.

Establecido lo anterior, es necesario que el gerente, administrador o propietario de la empresa sepa y conozca que el control tiene algunas funciones, las cuales permite ayudar a la buena marcha de la empresa, facilitando a la administración cumplir con éxito los objetivos y metas, estas funciones del control son:

- Apoya y facilita los procesos en la toma de decisiones
- Permite controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos
- Sirve de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la empresa
- Apoya a la planificación y prospección de la organización
- Propicia la participación de las personas en la gestión de la empresa.

Con estas funciones propias del proceso del control, ha de comprenderse que esto sirve para determinar lo que se está haciendo con la razón de establecer las debidas medidas correctivas necesarias para de esta manera poder evitar al máximo las desviaciones y así cumplir con los planes, objetivos y metas.

De manera general y revisado todos los procesos administrativos, cabe decir que en las pequeñas y medianas empresas, el uso de eficiente administración es indispensable, debido a que al incorporar los diferentes procesos: Planificación – Organización – Dirección y Control en cada área de la empresa, le permite a la organización tener un mejor y mayor nivel de productividad y competitividad en el mercado. Por lo tanto, un tema muy importante a tratar en la actualidad por los gerentes, administradores o propietarios de las PYMES es el rendimiento de la productividad, debido a que esta incide de manera directa en el aspecto económico y social de la empresa, siendo uno de los puntos más altos a alcanzar en el camino al desarrollo empresarial.

Visto así, entonces los procesos administrativos sería:

**Gráfico N° 6 Los procesos Administrativos**



**Fuente:** (HERNANDES ARENA Jose A HERREROS Hnos)

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez.

### **Características de la Administración**

Uno de los argumentos más sobresalientes dentro de las actividades empresariales cualquiera que fuera el tipo de empresa, radica en la eficiente aplicación de la administración, debido a que este es un instrumento en que los jefes y empleados establecen normas de cumplimiento laboral con el fin de dar cumplimiento a los objetivos, medir los avances y asignar de manera clara responsabilidades laborales, para alcanzar las metas establecidas en el tiempo.

Bajo esta relación de importancia que tiene la administración con el ejercicio empresarial, cabe señalar que esta presenta algunas características importantes que bien vale señalarlas, y estas son:

- La conformación de la empresa debe ser de forma organizativa que generalmente está determinada por jerarquías

- La administración debe ocuparse del propio mantenimiento y del crecimiento de manera ordenada de la empresa, mediante las especificaciones por lo que se debe esperar que sus empleados cumplan las disposiciones laborales con el fin de medir lo que realizan en sus actividades.
- Como proceso la administración debe ser adecuada para el gerente, administrador, propietario y trabajadores, con el fin de que todos puedan conocer el alcance y la importancia de la administración en el desarrollo de la empresa.

Con lo expuesto, y para mejorar la relación de funcionalidad administrativa y operativa, es importante señalar que en la empresa se debe trabajar de manera permanente bajo la administración por objetivos, teoría que debe estar poniendo como modelo para el desarrollo empresarial; bajo este argumento, es necesario determinar que este tipo de administración por objetivos tiene sus características propias que le permiten al gerente, administrador o propietario poder saber de manera controlada si se están cumpliendo los objetivos.

Antes de remitirse a las características de este tipo de administración por objetivos, es importante conocer que esta es:

(STEPHEN Michael R, 2006).- manifiesta que la administración:

**Es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultado, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y donde pretende llegar, por lo que la administración por objetivos es un proceso por el cual los gerentes y subordinados de la organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Págs. 91-92**

Bajo esta razón, se exponen las características que tiene la actual administración empresarial, la cual está determinada por la denominada administración por objetivos, estas características son:

- Debe generar el establecimiento de objetivos de forma conjunta para toda la empresa, es decir partiendo de la autoridad hasta los empleados.
- Se debe establecer los objetivos para cada área de trabajo sea esta administrativa u operativa en la empresa.
- Debe establecerse los objetivos por niveles de jerarquía, la razón fundamental es poder definir los resultados que el gerente, administrador o propietario de la empresa desee alcanzar.
- Deberá mantenerse un aceptable grado de interrelación de los objetivos en la empresa, es decir cada departamento deberá cumplir sus objetivos en relación al objetivo general de la empresa para alcanzar el cumplimiento de la meta.
- Se deberá elaborar planes tácticos y planes de operación, haciendo relación directa en la medición y control de las actividades y productos, a partir de los objetivos delineados por cada área de trabajo.

### **Tipos de empresas**

Dentro del contexto de la producción y la reactivación económica, es importante considerar que quienes emprenden en la creación de empresas por cuenta propia son emprendedores que buscan una alternativa para mejorar la situación económica y para dinamizar la producción, en este contexto, es necesario manifestar que dentro de la empresa existen varios tipos, las cuales tienen sus propias características y formas de organización.

(www.monografias.com, 2015).- manifiesta que empresa es:

**Un sistema que interacciona con su entorno materializado una idea, de forma planificada, dando satisfacción a una demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica, Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión ya que la planificación posterior está condicionada por dicha definición. Sin Pág.**

Bajo este aspecto, bien se puede decir que las empresas en la actualidad desempeñan un rol importante en la sociedad, son parte para el desarrollo familiar y social dentro de un determinado lugar geográfico, en donde existe una clara y definida correlación entre la producción y la demanda de sus consumidores.

En este marco, hay que resaltar que la acción que cumple la pequeña y mediana empresa al aporte del desarrollo social y económico es fundamental en la vida social de un país, estas empresas tienen una fortaleza dentro de su campo, son capaces de crear fuentes de trabajo y generar el autoempleo familiar, la gran ventaja que tienen es que no requieren de mayor inversión económica al iniciar y pueden trabajar con mano de obra familiar, esto la hace diferente a la gran empresa.

Uno de los problemas centrales que enfrentan las PYMES, es que no cuentan con una organización adecuada, no cuentan con un adecuado modelo administrativo o trabajan con modelos administrativos inadecuados, este tipo de empresas deben tomar como imitación lo que hacen las grandes empresas en su ordenamiento, limpieza y educación adecuada, pequeña o mediana empresa no es sinónimo de suciedad, desorden y mala atención al cliente, por lo que, para mejorar el desarrollo de la empresa muchas veces no se requiere de incrementar mayor capital sino de más capacitación del personal, de una buena estructura administrativa y de adecuar un eficiente modelo administrativo para alcanzar el éxito en el desarrollo empresarial.

Visto así, es necesario determinar la importancia de las empresas dentro del contexto de la producción y comercial, es necesario determinar los tipos de empresas que existen, y para ello es necesario estipular los tipos de empresas que existen y que se encuentra reguladas por la ley de Compañías del Ecuador son:

- Ley de compañía en nombre colectivo
- La Compañía en comandita simple y dividida por acciones
- La Compañía de responsabilidad limitada
- La Compañía anónima; y
- La Compañía de economía mixta

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas

### Clasificación de las empresas

Para determinar el funcionamiento de las empresas dentro del contexto laboral, es pertinente ubicar a estas de acuerdo con su clasificación, debido a que no todas funcionan de acuerdo a su organización empresarial, capital, número de trabajadores, capital en activos, en pasivos, tipo de producción, entre otras, razón de ellas y según la Ley de Compañías del Ecuador, las clasifica especificando cada una de ellas de acuerdo al siguiente gráfico:



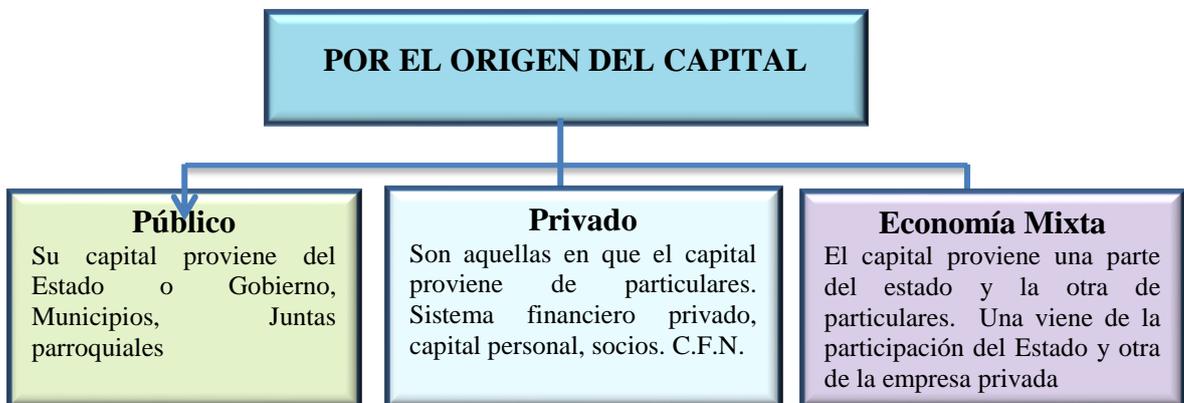
**Fuente:** Ley de Compañías del Ecuador 2014

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

En este orden y bajo la clasificación de las empresas que se crean para fortalecer el desarrollo del país desde sus diferentes actividades, la empresa de embutidos El Cardenal de la ciudad de Ibarra, está dentro de las empresas de orden industrial, este tipo de empresas son las que fortalecen el aparato productivo primario y los que a la vez son generadoras de trabajo directo e indirecto, así como son dinamizadoras de empleos, generando con ello una importante expectativa de desarrollo social y crecimiento económico para las familias de la ciudad de Ibarra.

Establecida la ubicación de la empresa en cuanto al sector, es necesario ahora determinar con exactitud su ubicación en cuanto a su capital de origen, en el siguiente gráfico se demuestra la clasificación de las empresas según su capital de origen.

**Gráfico N° 8 Por el origen de capital**



**Fuente:** Ley de Compañías del Ecuador 2014

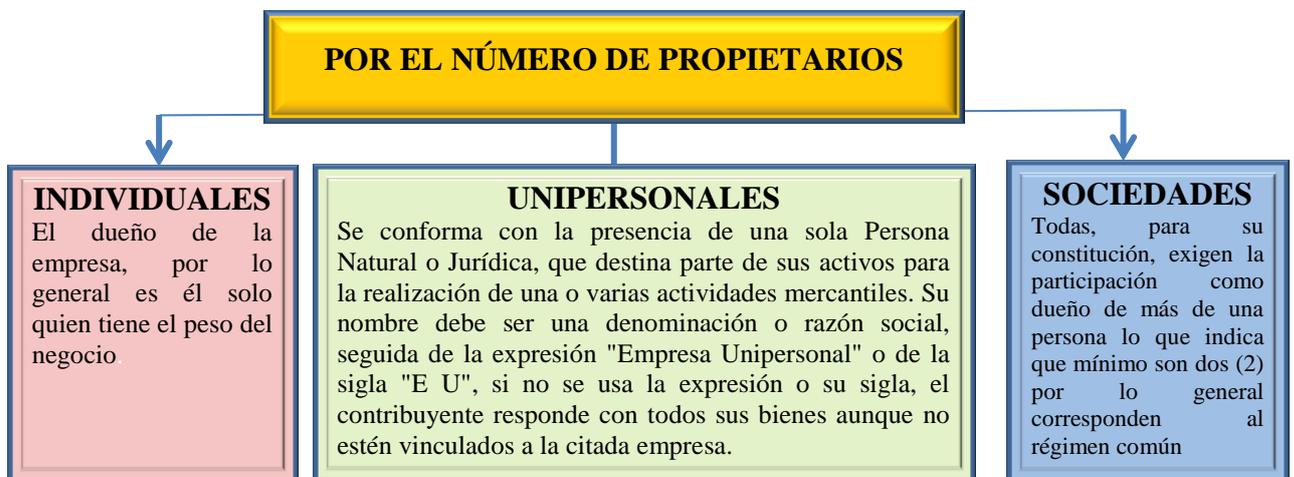
**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

Una vez determinada el origen del capital, se establece que la empresa se forma con capital proveniente de la Corporación Financiera Nacional, recursos que son extendidos para el funcionamiento administrativo y operacional de la empresa El Cardenal para que comercialice productos embutidos a la comunidad de la ciudad de Ibarra, y con la posibilidad de ampliar su mercado a futuro y comercializar sus productos a la provincia del Carchi y hacia un sector de la

provincia de Pichincha, es decir su formación y origen de capital provienen del sector privado.

Conocido su origen del capital, es necesario ahora establecer su ubicación según el número de propietarios, a continuación se establece la siguiente clasificación

**Gráfico N° 9 Por el número de propietarios**



**Fuente:** Ley de Compañías del Ecuador 2014

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

Expuesto la clasificación de las empresas según su número de propietarios, se puede determinar que la empresa El Cardenal se crea como empresa unipersonal, es decir su propietario es la persona de Derecho Natural y Jurídica, la que se encuentra al frente de la responsabilidad legal, permitiendo a la empresa tener su credibilidad dentro del marco jurídico empresarial.

Ahora también se debe establecer que la empresa El Cardenal tiene una acción dentro del desarrollo en la ciudad de Ibarra, una de las actividades que deben cumplir las empresas dentro de un mercado es determinar su grado de participación dentro del aspecto social, una de estas acciones debe estar encaminada es proteger el medio ambiente y precautelar la contaminación ambiental, razón de ello es necesario determinar la clasificación que tienen las

empresas dentro de la función social, a continuación se presenta la clasificación de las empresas por la función social.

**Gráfico N° 10 Por la función social**



**Fuente:** Ley de Compañías del Ecuador 2014

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

Una vez determinada el origen del capital, se establece que la empresa se forma con capital proveniente de la Corporación Financiera Nacional, recursos que son extendidos para el funcionamiento administrativo y operacional de la empresa El Cardenal para que comercialice productos embutidos a la comunidad de la ciudad de Ibarra, y con la posibilidad de ampliar su mercado a futuro y comercializar sus productos a la provincia del Carchi y hacia un sector de la provincia de Pichincha, es decir su formación y origen de capital provienen del sector privado.

Cuando se establecen las empresas en un mercado, estas determinan su función o rol dentro de la actividad social, para el caso de la empresa El Cardenal esta se crea en función de ser una empresa que está dedicada a producir y comercializar productos de embutidos a la comunidad de Ibarra, por esta razón su función está en el ámbito de ser una empresa con ánimo de lucro, ya que para su

creación se tuvo que requerir de recursos económicos solicitados a la Corporación Financiera Nacional, los cuales tendrán que ser reinvertidos en un tiempo determinado, generando con ello utilidades para ir ampliando su capacidad operativa.

Cuando se crea este tipo de empresas, se debe tener clara la conformación de su estructura organizacional, debido a que gran parte del capital invertido es producto de créditos externos a la empresa, razón por la cual su administración debe estar orientada a salvar los recursos económicos y además crear los mecanismos necesarios para incrementar su capital, para ponerlos a nuevas inversiones en equipos, maquinaria, tecnología entre otras.

Y, para establecer de manera categórica es necesario determinar de manera puntual como se encuentra establecida la empresa El Cardenal de la ciudad de Ibarra, y para ello será necesario establecer su respectiva clasificación según su tamaño o magnitud.



**Fuente:** Ley de Compañías del Ecuador 2014

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

### **Microempresa**

Es la realizada por persona natural o jurídica, con un personal hasta 10 empleados, sus características son las siguientes:

- El dueño hace las veces de gerente, administrador, operario, vendedor, secretario.
- Generalmente los dueños no se fijan sueldo y toman los gastos personales de las entradas de dinero del negocio.
- Algunas microempresas están dentro del hogar y comparten local, servicios públicos y vehículo, pero a la hora de calcular costos no suman.
- Generalmente se compra la materia prima para el día a día, generando pérdidas por descuentos y despilfarro de material sobrante.
- Padece de dificultades económicas, de liquidez, margen bajo de ganancia.
- Generalmente no lleva contabilidad ni estadística
- A la hora de calcular el costo de las referencias incluye solamente la materia prima y habla de ganarse un buen margen
- Si es una empresa familiar se ingresan los miembros al equipo de trabajo, sin ninguna selección de personal, contribuyendo a generar pérdidas.
- Por la iliquidez acude a préstamos personales con tasas que rondan y hasta sobrepasan la usura.
- El empresario suele tener un gran conocimiento del producto que elabora, pero muy poco conocimiento administrativo y por eso fracasa.
- La superficie afectada para la actividad productiva no supera los 200m<sup>2</sup>
- Su facturación anual está entre las mil quinientas y diez mil unidades de facturación.

## Pequeña empresa

(FLEITMAN, 2000).- manifiesta que “La pequeña empresa ha demostrado a lo largo del tiempo y en la mayoría de países (desarrollados o no) que es un componente importante de la economía, y en muchos casos, es la base de las medianas y grandes empresas”. Según las características de las pequeñas empresas son las siguientes:

- Ritmo de crecimiento por lo común superior al de la microempresa y puede ser aún mayor que el de la mediana o grande.
- Mayor división del trabajo (que la microempresa) originada por una mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- Requerimiento de una mayor organización (que la microempresa) en lo relacionado a coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.
- Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la red de internet, puede traspasar las fronteras con sus productos (especialmente si son digitales, como software y libros digitales) y servicios.
- Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos).
- Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.

- Posee un número de personas trabajando de entre 11 a 49 personas.
- Su facturación anual está entre los diez mil (10000) y los cien mil (100000) unidades de facturación

### **Mediana empresa**

Según el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), la mediana empresa se define como aquella cuyas ventas anuales están entre USD \$685,714.29 y posea de 50 a 199 empleados, las características de la mediana empresa son:

- Un número de empleados mayor a 50 hasta 100
- Posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control
- Existen mayores exigencias en comunicación
- Existe un crecimiento del volumen de operaciones que no le permiten al propietario ejercitar, él sólo toma la gestión de decisiones y control.
- Incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación y control y, paulatinamente, funciones de decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa.
- Su facturación anual está entre los cien mil (100000) y ciento cincuenta mil (150000) unidades tributarias

Conocida la clasificación de las empresas en todas sus manifestaciones, es necesario entonces determinar de manera general que la empresa El Cardenal productora de embutidos ubicada en el barrio priorato de la ciudad de Ibarra, es una empresa de:

- **Sector económico:** Industrial
- **Por su origen de capital:** Privado
- **Por su Número de Propietarios:** Unipersonal
- **Por su función social:** Con Ánimo de lucro
- **Por su Tamaño y Magnitud:** Microempresa
- **Por el ámbito legal:** En Nombre Colectivo

### **Modelos administrativos**

En la construcción del conocimiento para el desarrollo de la investigación, es necesario remitirse a los conceptos, definiciones y teorías expuestas por autores, tratadistas o pensadores respecto de algunos temas que se ocuparan dentro del proceso investigativo, para ello es importante considerar dentro de proceso investigativo, la formulación y planteamiento de las respectivas variables tanto independiente y dependiente para establecer de manera clara la dirección y orientación del trabajo investigativo. Es decir para establecer una primera aproximación, se establecerá en primera razón que son los modelos administrativos.

(<http://rosangelascanio.blogspot.com/>, 2015).- manifiesta que:

**Son modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos, enfocados a directivos, forma de trabajo, manejo de personal, horarios, manejo de personal, modelos de seguridad para el trabajador, prevención y manejo de accidentes, aseo y limpieza en las zonas de trabajo. Sin número de pág.**

A lo expuesto, en la actualidad las empresas productoras, comerciales o de servicios necesitan reformar sus estructuras internas administrativas para mejorar

las relaciones laborales en cuanto al cumplimiento de sus objetivos y metas, ante ello se establece que cada organización empresarial busque el establecimiento de un modelo administrativo de acuerdo a sus propias características empresariales.

Si bien es cierto que los modelos administrativos son necesarios para el buen funcionamiento organizacional en las empresas, estos modelos se deben aplicar de acuerdo a la estructura funcional de las mismas, debido a que no todo modelo puede funcionar en cualquier administración empresarial, es así que para ello se presenta los siguientes tipos de Modelos Administrativos.

### **Modelo Administrativo Autocrático**

(<http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha3064.html>, 2015).- establece que:

**Esta visión deriva en un estricto control de empleados, este modelo resultó deleznable debido a las agotadoras tareas físicas u condiciones de insalubridad, indigencia y peligro, en estas condiciones autocráticas los empleados se dirigen a su vez a la obediencia del jefe y no al respecto por este. Sin número de pág.**

Este tipo de modelo constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo del método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores; la fuerza combinada de los conocimientos sobre la necesidad de los empleados y de los cambios que ocurren, los valores sociales, dio al comportamiento que existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales. La ventaja que tiene este tipo de modelo administrativo radica en la manera útil de hacer el trabajo, y la desventaja está determinada por el elevado costo en el aspecto humano.

### **Modelo Administrativo de Custodia**

(<http://jhonym.blogspot.com/2008/05/modelos-administrativos.html>, 2015).- manifiesta que:

**Este tipo de modelo administrativo depende de los recursos económicos, si una empresa carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de productos y el cumplimiento de pagos a sus empleados le será imposible adoptar este modelo. Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización, en lugar de depender de su jefe, los empleados dependen de las empresas. Sin número de pág.**

Con este tipo de modelos los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y remuneraciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas.

### **Modelo Administrativo de Apoyo**

(<http://modelosadministrativos2008u1.blogspot.com/2008/12/liderazgo.html>, 2015).- manifiesta que:

**Este modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero, a través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a sus empleados a crecer y cumplir a favor de la empresa aquello de lo que son capaces; en consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados y no al simple apoyo de prestaciones a los empleados Sin número de pág.**

El resultado, psicológico es una sensación de participación en las tareas de la organización empresarial, esta forma del estilo de vida de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás. El modelo de apoyo es eficaz para empleados como administradores y este goza de una aceptación muy generalizada en la actualidad en las empresas modernas. La ventaja que tiene este tipo de modelo radica que se vuelve efectivo tanto para empleados como para administradores y se basa en la aceptación mutua, la desventaja es que este modelo funciona mejor en empresas que se encuentran en países más desarrollados y con mayor riqueza económica.

## Modelo Administrativo Colegial

(<http://modelosadministrativos2008u1.blogspot.com/2008/12/liderazgo.html>, 2015).- manifiesta que:

**El termino colegial obedece a un grupo de personas con propósito común, tienen a ser más útiles en condiciones de trabajo programado, medios intelectuales y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores; este modelo administrativo depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios, les resulta fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, bajo este modelo se considera a los administradores como colaboradores. Sin número de pág.**

Con este tipo de administración lo que se persigue es crear un estricto apoyo de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie a de los demás, la orientación se dirige al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a sí mismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor personal como de la empresa, y resultado psicológico del modelo administrativo en los empleados es la autodisciplina. La ventaja de este tipo de modelo administrativo se encuentra en que se capacita a los empleados para que realicen sus propias contribuciones y aprecie la de los demás, y la desventaja radica en la lentitud en la toma de decisiones, falta de iniciativa en el papel de los directivos.

## Modelo Administrativo Centralizado

([https://technet.microsoft.com/es-es/library/aa998928\(v=exch.65\).aspx](https://technet.microsoft.com/es-es/library/aa998928(v=exch.65).aspx), 2015). Establecer que:

**Este modelo administrativo se parece a un centro de datos en el que todas las tareas de administración las realiza un único grupo de tecnologías de la información, este modelo es habitual en pequeñas o medianas empresas, pero también puede**

**utilizarse en organizaciones de mayor tamaño que tengan una conexión de ancho de banda a todas las oficinas regionales”. Sin número de pág.**

La ventaja de este tipo de modelo es que puede funcionar en pequeñas y medianas empresas, su desventaja es que estas deben contar con un sistema de información de alta tecnología.

### **Modelo Administrativo Mixto**

([https://technet.microsoft.com/es-es/library/aa997026\(v=exch.65\).aspx](https://technet.microsoft.com/es-es/library/aa997026(v=exch.65).aspx), 2015)..- manifiesta que

**En este tipo de modelo los grupos administrativos reflejan tanto la administración funcional como la geográfica, se crean grupos administrativos especializados para restringir la administración de determinadas funciones a usuarios específicos y se crean otros grupos para delegar la administración siguiendo criterios geográficos. Sin número de pág.**

Establecido de manera clara cada uno de los modelos administrativos y su relación funcional en su acción empresarial, vale entonces determinar que los modelos administrativos en términos generales son sistemas mediante el cual las empresas incluyen procesos y procedimientos administrativos y que normalmente tratan de cambiar y mejorar uno o muchos aspectos internos de la organización empresarial.

Con lo expuesto, bien se puede determinar que un modelo administrativo puede ser flexible porque puede ser aplicado en cualquier empresa sea esta micro, pequeña, mediana o grande, siempre y cuando estos modelos o modelo se ajusten a las políticas internas y ayuden a alcanzar los objetivos y metas establecidas en la organización empresarial.

Si bien un modelo administrativo es un sistema que puede ser implementado, antes de su aplicación se debe realizar al interior de la empresa un

diagnóstico exhaustivo de toda la organización para determinar las partes en las que se está fallando o en las partes menos favorables, por lo tanto la administración deberá establecer con claridad un análisis interno mediante el establecimiento y aplicación de la matriz FODA, análisis de los procesos y procedimientos, capacidad de ventas, análisis de la comercialización, control interno, análisis de mercado, entre otros aspectos relevantes de la empresa, todos estos aspectos deberá tomar en cuenta el propietario, gerente o administrador si desea implementar un modelo administrativo.

De esta manera, se podrá conocer realmente que es lo que la empresa necesita para mejorar su actual situación y con esto saber que se puede realizar un enfoque adecuado del modelo administrativo a emprender y que estrategias se requerirá para que dicho modelo ayude a obtener los resultados en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, así como alcanzar una mayor competitividad y productividad en el mercado.

Con lo expuesto, es necesario conocer que los modelos administrativos presentan algunas características, las cuales son:

- Son aplicables para producir cambios
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas
- Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresas.
- Son modelos que cambian la forma de desempeño del talento humano de la empresa
- Son flexibles, es decir que se pueden ajustar a cualquier empresa

Expuesto los modelos administrativos, es preciso establecer que el modelo administrativo más adecuado que se puede implementar en la microempresa El

Cardenal de la ciudad de Ibarra, es el **Modelo de Gestión Administrativo por Procesos**.

A lo antes mencionado, es pertinente establecer que las organizaciones deben emprender en la formación de una estructura interna acorde a sus necesidades.

(USME OCHOA, 2002).- manifiesta que una organización es: “un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipo, maquinaria, construcciones e instalaciones físicas”.

Por lo tanto, sus resultados de eficiencia o deficiencia son muchas veces producto del medio externo, el cual influye en el éxito o fracaso de la organización, por lo que los directivos deben siempre dedicar el tiempo necesario para analizar el entorno externo.

Con lo expuesto, las empresas deben de manera técnica y de acuerdo a su propia estructura empresarial establecer su adecuado modelo administrativo, es decir, en las empresas, las personas, los equipos, todos los recursos, son contratados y arreglados de acuerdo a sus funciones de manera lógica y racional, por lo que el papel de la empresa es exactamente contratar, agrupar, reunir y dividir el trabajo, es decir se debe especializar para que las actividades sean ejecutadas de la mejor manera posible.

### **Estructura Organizacional**

La creación y funcionalidad de una empresa conlleva consigo la idea de generar ingresos en el mediano y largo plazos a partir de la producción de un servicio o producto, mediante la aplicación y ejecución de una serie de procedimientos internos de carácter administrativo y operativo, los cuales deben estar debidamente delineados y estructurados por la máxima autoridad.

En este contexto, el tomar decisiones sin contar con un procedimiento administrativo y sistemático puede ocasionar resultados adversos los cuales pueden perjudicar el rendimiento laboral tanto administrativo como operativo en la empresa, pudiendo afectar también a la parte económica, generalmente esto se debe a la deficiente estructura organizacional administrativa, dando con ello un bajo posicionamiento en la empresa y con ello pérdida en las ventas afectando a la estructura financiera, pudiendo llevar a la empresa a la crisis.

(PORTER, 2006), establece que: Lo expuesto anteriormente determina establecer que: “La estructura organizacional se refiere a los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuesta y lograr el objetivo deseado”. Pág, 363

Si se toma como referencia lo expuesto por el autor, bien vale decir que toda empresa debe partir con el diseño de su estructura interna administrativa, la cual le permita determinar con responsabilidad a sus empleados laborar en cada puesto de trabajo, esto sin duda alguna le permitirá ir cumpliendo con los objetivos establecidos en la empresa.

(CHIAVENATO Idaberto, 2008), manifiesta que:

**Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferente. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipo de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización, Pág. 45**

Bajo esta definición expuesta por el auto, bien cabe anotar que dentro de la empresa el Cardenal, se deberá establecer la adecuada estructura organizacional, la cual esté determinada en sus puestos, funciones y responsabilidades laborales, todo ello con el fin de evitar pérdidas de tiempo y recursos tanto en el área administrativa como productiva.

Es importante mencionar que cuando se estructura una organización o empresa, se debe tener en cuenta que tipo de organización se va implantar, para ello será necesario diseñar que tipo de organigrama será el más adecuado para el funcionamiento organizacional en la empresa el Cardenal.

(ANDRADE S, 2005), manifiesta que un organigrama es “la representación gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc.” Pág. 448.

Visto de esta manera, los organigramas determinan un aspecto fundamental en la estructura organizacional de una empresa, ya que son estos lo que permiten de una manera técnica y profesional determinar sus debidos puestos, funciones y responsabilidades que deba cumplir cada empleado en una empresa, por lo tanto, su aplicación debe ser la más adecuada para cada empresa con el fin de evitar contratiempos en sus actividades laborales y productivas.

Con el fin de conocer los tipos de estructura organizacional, se dejará estableciendo a manera general los tipos de estructura organizacional que se pueden establecer en las empresas, y este tipo de estructura son:

(BERNAL, 2007), manifiesta los diferentes tipos para diseñar la estructura organizacional, aquí se exponen las más usuales:

- **Departamentalización Funcional.-** Las empresas se estructuran según su departamentalización funcional cuando se agrupan los cargos o puestos por criterio de funciones de competencia o recursos similares.
- **Departamentalización por Productos.-** En la Departamentalización divisional o por productos, los departamentos obedecen a una agrupación de actividades o por línea de productos similares.

- **Departmentalización por Procesos.-** El diseño estructural por procesos se da cuando las empresas agrupan las actividades de acuerdo a la fase del proceso productivo que se requiere para obtener un producto final.
- **Departmentalización Geográfica o Regional.-** Departmentalización regional se usa cuando una empresa realiza su actividad en diferentes zonas geográficas y cada una presenta diferencias significativas de actividad.
- **Departmentalización Matricial.-** El diseño estructural matricial combina dos o más tipos de diseños antes mencionados, como puede ser con el de procesos, regional, por productos.

Para el caso de la investigación, la estructura organizacional que se deba aplicar en la empresa El Cardenal es la Departmentalización por productos, en vista de que su actividad está dedica a elaborar productos embutidos para la demanda de la población.

### **Desarrollo Administrativo**

Las actividades que realizan las empresas todos los días, no pueden estar desligadas del rol que ejercen en el desarrollo ya que estas tienen como fuente ser generadoras de empleos, ingresos y recursos, además son parte fundamental para la transformación de productos o servicio, y que de manera global son un importante medio de promoción para el desarrollo en el ámbito, económico, social y productivo.

Visto así a las empresas, es necesario mencionar que los propietarios o administradores de las empresas deban detectar las falencias que tiene su organización, las cuales como es el caso de la empresa El Cardenal, no cuentan con objetivos claramente definidos, no cuentan con una estructura organizacional definida, no tienen descentralizado la toma de decisiones, y el propietario no tiene

las capacidades, habilidades y conocimientos claros sobre la moderna administración, carece de una jerarquización de puestos y de responsabilidad de puestos, por lo que su crecimiento sigue siendo bajo en el mercado.

Por lo expuesto, bien se puede manifestar la célebre frase de Peter Drucker “No hay países pobres ni países ricos, hay países bien administrados y países mal administrados”, aplicado esta frase a la empresa el Cardenal bien se puede decir que la empresa está mal administrada, por lo que para que una eficiente administración se convierte en un factor decisivo para su propio desarrollo, crecimiento empresarial y con ello una asegurada permanencia de la empresa en el mercado, por lo que bien vale manifestar que si en la empresa no cuenta con un eficiente administración que soporte su desempeño en el área administrativa y operativa, sus resultados, objetivos y metas no podrán ser efectivas y productivas, limitando con ello la competitividad empresarial.

(<http://sistemas.cgever.gob.mx/2013/boletines/Bolet%C3%ADn%20008.pdf>, 2016); “En este marco, es importante conocer que el desarrollo administrativo o conocido también como desarrollo organizacional tiene como propósito alcanzar y desarrollar la capacidad de la empresa para atender de manera eficiente, eficaz, oportuna y con calidad a sus clientes”. Pág. 1

Por lo tanto, bien se puede manifestar que el desarrollo administrativo se convierte en una estrategia que debe estar dirigida a cambiar las creencias, aptitudes, valores y la estructura de las áreas y departamentos que conforman la empresa, de forma que estas puedan adaptarse de mejor manera a las nuevas tendencias, retos y adaptaciones de la empresa frente a la competencia en los mercados, por lo tanto, el desarrollo administrativo se convierte en el medio que se debe utilizar para alcanzar la mejora continua dentro del entorno empresarial competitivo.

Para alcanzar el desarrollo administrativo en la empresa, se debe aplicar algunas acciones que determinan una evolución constante en el entorno empresarial, estas acciones son:

- Desarrollar dispositivos integrales, estudios y programas orientados a la modernización y desarrollo de la empresa.
- Promover la reingeniería administrativa la cual permita la simplificación de las estructuras orgánicas en la búsqueda de mayor eficiencia en el manejo de la empresa
- Elaborar adecuados manuales funcionales administrativos y operativos
- Mejorar la atención y los productos que ofrece la empresa a sus clientes
- Capacitar, profesionalizar y actualizar en materia de conocimientos y tecnología a sus empleados con el fin de incrementar la productividad, incrementar las ventas y mejorar los ingresos económicos.
- Incorporar de manera constante el uso de tecnología en el área administrativa, como es el caso de programas contables, financieros e informáticos, para tener la información de manera rápida, clara y precisa.

De esta manera, el propietario de la empresa, deberá tomar medidas para su aplicación y funcionalidad del desarrollo administrativo, con el fin de mejorar sus rendimientos empresariales, ya que este se convierte de manera clara en un proceso altamente dinámico y continuo que permite mejorar los estándares de trabajo.

Visto así en la empresa El Cardenal, se puede determinar de manera clara que pueda existir un adecuado desarrollo administrativo, razón por la que tienen falencias en cuanto a su organización, no tienen la tecnología suficiente en cuanto a parte administrativa, esto es en lo informático, contable y financiero de la

empresa, no existe capacitación hacia el personal de la empresa, no existe una adecuada organización estructural, no cuentan con una misión, visión, organigramas ni estructura ni funcional, entre otros, lo cual denota tener problemas muy preocupantes para alcanzar un rápido crecimiento empresarial.

Para alcanzar el desarrollo administrativo, se deberá entonces priorizar con los empleados la colaboración para desarrollar la capacidad de trabajar en equipo así como la integración de todos sus empleados, ir perfeccionando los sistemas de información y comunicación entre el propietario de la empresa con sus empleados, permitirse desarrollar el sentido de pertenencia de los empleados para incrementar su motivación y lealtad para con la empresa, así como mejorar los conocimientos en las áreas administrativa, técnicas y operativas de la empresa.

### **Conocimiento y Tecnología**

En el proceso de crecimiento y desarrollo empresarial en la actualidad, vale destacar que las empresas que producen productos para el consumo humano, ocupan un importante lugar dentro del sistema de la cadena de valor al requerir de materias primas de los productores para proporcionar productos de excelente calidad. Este tipo de empresas tienen como finalidad la transformación industrial de los productos ganaderos para darle un mayor valor agregado como son el empaque, conservación, almacenaje, transporte, entre otros, lo cual requiere contar con eficientes conocimientos y tecnología de punta para el manejo de los productos cárnicos tanto para procesarlos como para ingresarlos al mercado para su demanda.

En este marco, su potencial crecimiento de este tipo de empresas es cada vez mayor, ya que los consumidores demandan alimentos que garanticen seguridad, calidad, fácil manejo y sobre todo el uso de ingredientes que no dañen la salud, que sean frescos y que permitan mejorar la calidad de vida, lo anterior implican entonces que estas empresas deban contar con efectivas estrategias administrativas que es hagan competitivas en el mercado, estas estrategias deben enfocarse en el

desarrollo de nuevos conocimientos en gestión administrativa así como el uso de moderna tecnología lo cual permita cumplir con las regulaciones, estándares y expectativas de los consumidores.

Es así que un aspecto muy importante para el sostenimiento de este tipo de empresas en el mercado se encuentra determinado con el destino de significativos recursos destinados hacia la capacitación del talento humano, asistencia técnica, elaboración de productos, estudio de mercados, adecuados canales de comercialización y concertación de las ventas, así como la inversión de recursos económicos en la adquisición de tecnología de punta, softwares y paquetes informáticos que permitan la producción en mayor volumen, mejorar calidad, mejoren precios para la demanda de los productos.

En este aspecto, es necesario considerar que la empresa El Cardenal a pesar de que se encuentra laborando por mucho tiempo en la producción de embutidos cárnicos en la ciudad de Ibarra, no han logrado tener un rápido crecimiento empresarial, esto se debe a que esta empresa es de tipo familiar, en donde por su estructura no cuentan con asistencia técnica y capacitación para mejorar sus procesos administrativos y productivos, por lo que su principal problema está centrado en una deficiente posición administrativa y operativa, limitando de esta manera el crecimiento comercial y económico.

Bajo estos lineamientos, es necesario anteponer que el conocimiento y la tecnología en la actualidad constituyen los ejes directrices del progreso empresarial, es decir las empresas en la actualidad no pueden concebirse más que a partir del desarrollo que el conocimiento tiene en los últimos años sobre la administración. Por lo que, bien se conoce que se pasó de la era industrial a la era de la información, conocimiento y tecnología.

(SOLÉ C, 1987), manifiesta:

**El crecimiento y el desarrollo de una sociedad postindustrial, avanzada o tecnológica, es el resultado de un conjunto complejo**

**de factores sociales y no solo de acumulación de capital. La innovación, la creatividad, el cambio depende mucho más directamente del nivel de conocimientos, información, educación, investigación científica y técnica, formación profesional, capacidad de programar y regular el cambio en las relaciones sociales de una empresa, las formas de organización forman parte de los factores de la producción. Págs. 25-26**

Visto así si la empresa desea emprender en posicionarse en el mercado mediante la elaboración de productos de calidad, deberá empezar por contar con una eficiente capacitación del personal en sus diferentes áreas y de introducir tecnología de punta para poder ser competitivo y elevar su productividad, siendo así su rendimiento empresarial no tardará en ver resultados en el aspecto económico, financiero y empresarial,

Es sin lugar a dudas que la competitividad empresarial se ha convertido en el objetivo clave de las empresas en la actualidad, por lo que su logro está repercutiendo no solo en la fabricación de productos o en su diseño, sino que está repercutiendo fuertemente en el proceso de producción, por lo que es necesario manifestar que un nivel óptimo de productividad y rentabilidad se puede conseguir con un mayor volumen de producción al menos costo posible, además hay que insistir que las sociedades actuales exigen y demandan calidad del producto y presentación del producto, por lo que el uso del conocimiento y la tecnología permite realizarlo de una forma más rápida y barata.

Por lo que la competitividad empresarial, determina que los empresarios deban construir estrategias a partir de lo que quieren saber del mercado de consumidores, de lo que saben hacer y de lo que pueden hacer, este proceso consiste en buscar nuevas oportunidades administrativas, productivas y comerciales a los recursos y capacidades del conocimiento y aplicación de la tecnología que tiene la empresa.

Un aporte importante que determina el conocimiento para las empresas es el que sostiene (BONILLA L, 2006); “Se puede concluir que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos aplicados que permiten que el capital

intelectual de una empresa aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades, con el objetivo final de generar ventajas competitivas y mejora continua” sin Pag.

(GARCÍA, 1998,); Manifiesta que la “Gestión tecnológica es un sistema organizacional que parte de gerencia mediante la creación, adaptación o asimilación simple de tecnologías, así como su aplicación y difusión para mejorar los resultados, procesos y medios de trabajo en ese sistema”. Pág. 11

Por esta razón se pone de manifiesto que el invertir en el conocimiento y tecnología en la empresa resulta de gran beneficio, debido a que se aprovecha los conocimientos para emprender en nuevos proyectos productivos, mejorar la calidad del producto, incursionar con nuevos productos, así como mejorar la imagen empresarial, todo ello con el fin de consolidar una empresa potencialmente competitiva y productiva, por ello se requiere que en la empresa el Cardenal, se capacite a sus trabajadores para potenciar sus necesidades y logren desarrollar de manera eficiente todos los recursos y así mejorar la calidad tanto en el aspecto laboral como en el productivo.

### **Desarrollo Operativo**

Dentro de la estructura organizacional de la empresa, debe considerarse un punto de vital importancia para el sostenimiento de la misma en el tiempo y en el mercado, este punto es sin lugar a dudas el desarrollo operacional o productivo de la empresa.

En este contexto, el desarrollo productivo de las empresas independientemente cualquiera fuere su actividad, deben considerar a la administración como una herramienta de gran utilidad para poder alcanzar la productividad, eficacia y eficiencia en sus procesos. En este marco, muchos propietarios o administradores de este tipo de empresas PYMES suelen generalmente confundir la productividad con la eficiencia y efectividad, la

eficiencia es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada, en tanto que la efectividad es el grado en que se logran los objetivos. Bien puede manifestarse en otras palabras, la forma en que se puede obtener un conjunto de resultados refleja lo que se denomina la efectividad, mientras que la forma en se utilizan todos los recursos disponibles en una empresa para alcanzar sus logros se denomina eficiencia.

Ante ello, si se desea minimizar costos en la empresa para hacer frente a la competencia, el empresario o administrador debe constantemente analizar las gestiones operativas que se realizan al interior de la empresa con el fin de determinar lo más provechoso de las alternativas posibles; por esta razón, los administradores deben contar con una organización estable para establecer las adecuadas estrategias competitivas las cuales les permitan reaccionar con mayor eficiencia y eficacia a las circunstancias vigentes que se le puedan presentar en el entorno interno y externo.

En este aspecto, un elemento a considerar dentro de la empresa es sin lugar a dudas el desarrollo operativo, en la mayor parte de empresas de conformación familiar como es el caso de la empresa El Cardenal, pese a contar con tecnología de punta para la elaboración de sus productos, mantienen una cultura administrativa empírica, no cuentan con tecnología informática para aplicar un sistema moderno de contabilidad, financiero y económico, con lo que la información que cuentan no refleja la realidad en la que se puede encontrar la empresa.

Esta falta de contar con tecnología del conocimiento informático en las empresas, determina el riesgo de crecer en el mercado, la falta de conocimientos claros, oportunos y verídicos, sobre la existencia de productos, ingresos, egresos, precios de costo, precio de venta, control de inventarios, compras y ventas, entre otros, poniendo en riesgo la existencia de la empresa.

Por lo que, es sin lugar a dudas que dentro del proceso administrativo, los administradores deban aplicar de forma eficiente el CONTROL, de manera periódica con el fin de revisar si los procesos se están realizando de a mejor manera, de forma que una aplicación adecuada del control en la empresa permitirá determinar a tiempo cualquier error que pueda conllevar al fracaso empresarial, por esta razón es necesario e indispensable que este tipo de empresa deban implementar un sistema de control informático para evitar problemas administrativo, económicos y productos en el futuro.

A lo expuesto, es necesario mencionar que dentro del desarrollo productivo habrá que analizar lo concerniente a la gestión de la producción, en donde esta es considerada según (STEPHEN, 2006), manifiesta que “Se refiere al diseño, operación y control del proceso de transformación, que convierte recursos tales como mano de obra y materias primas en productos y servicios terminados” Pág. 46

En este ámbito bien se puede estipular que el desarrollo de la producción o la administración de la producción se ocupa de manera directa en la toma acertada de decisiones, las cuales deben estar directamente relacionadas con todos los procesos productivos, de manera que los productos resultantes sean producidos de acuerdo con las especificaciones, en las cantidades y distribuciones requeridas.

Para conseguir aquello el propietario o administrador debe aplicar algunos parámetros de evaluación, los cuales permitan determinar con claridad y exactitud los resultados que se quieren alcanzar, entre estos parámetros se pueden citar los siguientes dentro de desarrollo de la producción:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Recursos empleados}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Recursos esperados}}$$

$$\text{Utilización Productiva} = \frac{\text{Horas hombre trabajando productivamente}}{\text{Horas hombre pagadas}}$$

$$\text{Utilización Productiva} = \frac{\text{H aprovechadas en productos terminados}}{\text{Horas hombre trabajadas productivamente}}$$

Si en la empresa se aplica estos primeros principios del desarrollo operativo, se estará asegurando una eficiencia en el trabajo productivo, ya que el propietario o administrador podrá contar de primera mano cómo se encuentra la empresa respecto al de los procedimientos operativos, o que le permitirá tener un grado de razonamiento más claro y real sobre el manejo productivo empresarial.

### **Hipótesis**

El modelo administrativo incidirá significativamente en el desarrollo de la empresa el Cardenal en la parroquia el Priorato en la ciudad de Ibarra.

### **Señalamiento de variables**

#### **Variable Independiente**

Modelo administrativo

#### **Variable Dependiente**

Desarrollo de la empresa el Cardenal

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Enfoque de la Modalidad (cuantitativa o cualitativa)**

##### **Cualitativo**

(<http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>, 2016), dice que: “Es una investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto le hace una investigación interpretativa, referida a lo particular” Sin Pág.

En el desarrollo del estudio investigativo se establecerá las razones significativas que tiene la empresa El Cardenal respecto a la estructura organizacional, lo cual determina un enfoque de carácter cualitativo, en razón de que en la empresa se evidencia la falta de planificación, organización, dirección y control de los procesos y procedimientos administrativos, lo cual está generando problemas internos en el incumplimiento de sus propios objetivos y metas.

##### **Cuantitativo**

(<http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>, 2016), dice que:

“Este tipo de estudio es externo al sujeto que lo investiga tratando de lograr la máxima objetividad. Intenta identificar leyes generales referidas a grupos de sujeto o hechos. Sus instrumentos suelen recoger datos cuantitativos los cuales también incluyen la medición sistemática, y se emplea el análisis estadístico como característica resultante” Sin Pág.

Además de lo expuesto y con el fin de conocer la realidad del problema fue necesario utilizar el enfoque de carácter cuantitativo, debido a que se requerirá recabar información la cual será sometida a análisis estadístico, con los cuales se podrá determinar a importancia que reviste para la empresa el contar con un adecuado modelo administrativo.

### **Modalidad y tipo de la Investigación**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la investigación Bibliográfica y Documental, debido a que se puede conocer algunos conceptos y definiciones de autores sobre el tema investigado y con ello aportar algunas contribuciones importantes para dar solución al problema en estudio, para ello será necesario revisar textos, libros, revistas, tesis, internet, entre otros, lo cual puede respaldar los resultados que pueden obtener sobre la empresa El Cardenal

Además se hizo necesario utilizar la Investigación de Campo, debido a que se puede recopilar información necesaria y directa realizada en el mismo lugar donde se suscita el problema, por lo que se realizará una visita a la empresa para aplicar la respectiva encuesta al personal, con el fin de obtener información que permita tener los elementos de juicio y con ello poder evaluar la situación real de la El Cardenal, y con ello brindar soluciones que permitan ayudar a cambiar la realidad actual.

### **Tipo o Nivel de la Investigación**

De acuerdo con las características de la investigación, se aplicará la investigación de tipo Exploratorio

(EGG ANDER Exzequiell, 1977), manifiesta: “Este tipo de investigaciones presentan una visión general del tema en estudio, sin llegar a desarrollar más que conceptos básicos o caracterizan una situación o problemática determinada” Pág. 35.

Es decir será necesaria la aplicación de tipo de investigación porque generará una hipótesis y con ella podrá abrirse investigaciones más profundas con respecto a la administración empresarial, para así poder conocer cuál es la incidencia que tienen los modelos administrativos en el crecimiento empresarial y de manera particular en la empresa El Cardenal.

Además se aplicará la investigación descriptiva, en donde según (YEPEZ, 2004), “Describe, registra, abaliza e interpreta la naturaleza actual, la composición y los procesos de los fenómenos para presentar una interpretación correcta, se pregunta cómo es, cómo se manifiesta” Pág. 14.

Este tipo de investigación permitirá describir de manera pormenorizada cómo se manifiesta el problema en estudio y como este está incidiendo en el desarrollo de la empresa El Cardenal, y de esta manera verificar si se está cumpliendo con los objetivos y metas empresariales.

(NARANJO Galo y otros, 2008)), manifiesta que: “La investigación correlacional permite predicciones estructuradas, un análisis de correlación y la medición de las relaciones entre las variables independiente y dependiente en los mismos sujetos de un determinado contexto” Pág. 97

Se aplicó con el fin de poder medir el grado de relación que existe entre la variable tanto Independiente como Dependiente, para ello será necesario la aplicación del Chi cuadrado y así demostrar la comprobación de la hipótesis.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Según (ANDINO.P, 2000), manifiesta que “La población o universo se refiere a la totalidad de individuos, personas o instituciones involucradas en la investigación” Pág. 30.

Para el caso de la investigación se tomará como población a todas las personas que trabajan en la empresa, por lo que se estudiará la población finita.

(<http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf>, 2015).- dice que la población finita “Es cuando la población consta de un número determinado de elementos”. Pág. 2

Tomando como referencia la población finita, se tomará para el estudio a la población de la empresa El Cardenal, es decir a todas las personas que componen la empresa las cuales son 11 personas.

**Cuadro N° 1 Población Empresa el Cardenal**

<b>Total Población Empresa“ El Cardenal”</b>	<b>CANTIDAD</b>
Gerente	1
Administrador	1
Producción	1
Empleados	8
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

**Fuente:** Empresa El Cardenal

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

### **Muestra**

(<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>, 2015).- dice que: “Muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población, existen diferentes tipos de muestreo por ejemplo: aleatorio y estratificada sistemática” Sin número de pág.

Por las características que reviste la investigación en cuanto a la empresa El Cardenal y por contar con una población reducida en su número, no se procederá a aplicar la muestra, por lo que las debidas encuestas se la realizarán a todo el personal de la empresa.

## Operacionalización de variables

**Cuadro N° 2 Variable Independiente: Modelo Administrativo**

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	INSTRUMENTOS
Es un sistema mediante el cual se maneja una empresa, la misma en los procesos y buscan cambiar o mejorar los aspectos de la organización, empresarial, puede ser aplicado en cualquier empresa, siempre y cuando se ajuste a las políticas y permita desarrollar los procesos de la gestión administrativa de la empresa	Procesos	Modelo de gestión administrativa por procesos	¿Cuenta la empresa con un adecuado modelo de gestión administrativa?	Técnica Encuestas
	Organización empresarial	Estructura Organizacional	¿Tiene la empresa definida claramente su estructura organizacional?	Instrumento Formularios
	Política empresarial	Política de gestión administrativa	¿Tiene la empresa establecido de forma clara las políticas para su gestión administrativa?	Técnica Encuestas

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

**Cuadro N° 3 Variable Dependiente: Desarrollo de la Empresa el Cardenal**

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	INSTRUMENTOS
El desarrollo de la empresa es el efecto que causa la aplicación de un modelo de gestión en sus procesos administrativos y operativos	Procesos administrativos	Gestión empresarial	¿Cuenta la empresa con adecuados procedimientos administrativos?	Técnica Encuestas
	Desarrollo administrativo	Aplicación de principios administrativos	¿Se aplica en la empresa los principios administrativos para su gestión?	Técnica Encuestas
	Desarrollo operativo	Estructura operativa	¿Conoce de la estructura operativa de la empresa?	Técnica Encuestas

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

## **Plan de recolección de la información (métodos, técnicas e instrumentos, validez y confiabilidad)**

Con el fin de dar una clara orientación en la recopilación de la información de la investigación, será necesario utilizar algunas técnicas de investigación como la encuesta y el cuestionario.

(HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, 1996), manifiesta que “La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado” Pág. 30.

Para determinar la confiabilidad de la investigación y con ello tener una aproximación más real sobre el problema que tiene la empresa se aplicará la técnica de la encuesta a todas las personas que trabajan en la empresa El Cardenal

(HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, 1996), dice que:

**“El Cuestionario es un instrumento básico de la investigación en la encuesta y en la entrevista. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. Además posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado o entrevistado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste” Pág. 30.**

De igual manera será necesario la elaboración y aplicación de un estructurado cuestionario de preguntas cerradas con el fin de obtener la información más real sobre el problema, además se aplicará la ficha de observación la cual se la realizará mediante una visita a la empresa El cardenal.

## Plan de procesamiento y análisis de la Información

La recolección de la información del presente trabajo investigativo se realizará mediante la aplicación de dos fuentes.

**Cuadro N° 4 Recolección de la información**

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para solucionar el problema
2. ¿De qué persona?	Gerente – propietario de la empresa
3. ¿Sobre qué aspectos?	Procesos administrativos
4. ¿Quiénes?	Trabajadores
5. ¿Cuándo?	2015
6. ¿Dónde?	Empresa El Cardenal
7. ¿Cuántas veces?	Una vez
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas
9. ¿Con qué?	Cuestionarios
10. ¿En qué situación?	Días operativos

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

## Procesamiento de la información

### Fases del procesamiento de la Investigación

Para el procesamiento de la información este se lo ejecutó mediante las siguientes acciones:

- Revisión del cuestionario de preguntas
- Aplicación de las encuestas
- Elaboración de los resultados de la encuesta en Excel

- Lectura y análisis de los datos
- Ordenamiento de la información
- Verificación de los datos obtenidos
- Revisión de los datos consolidados de la encuesta
- Interpretación de los resultados de la encuesta

Para el respectivo análisis de la información, se aplicaron modelos estadísticos para el efecto tanto cuantitativo como cualitativo, es decir por medio de los datos obtenidos y los indicadores establecidos se permitió alcanzar lo planteado en el proceso investigativo.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### Encuestas dirigidas al personal de la empresa El Cardenal

1. ¿Cuenta la empresa con un adecuado modelo de gestión administrativa?

CUADRO N° 5 Modelo de gestión administrativa

ALTERNATIVA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	1	9%
NO	10	91%
TOTAL	11	100%

Fuente: Investigación

Elaboración: Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

Gráfico N° 12 Modelo de gestión administrativa

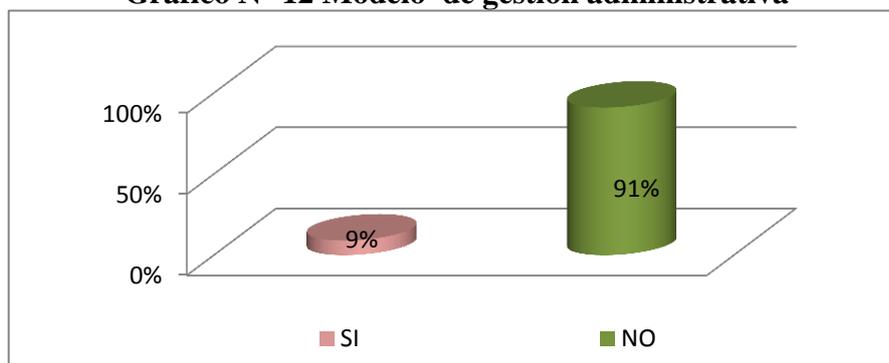


Gráfico N° 12: Modelo administrativo

Fuente: Investigación

Elaborado por: Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

#### Análisis e Interpretación

De la encuesta aplicada se conoció que en la empresa no existe un adecuado Modelo administrativo, por lo cual no se puede alcanzar los resultados esperados, así lo expresa el 91% de las personas encuestadas.

Por la información obtenida, se puede establecer de manera clara que en la empresa se trabaja de manera empírica respecto a la gestión administrativa, determinando con ello una falta de organización interna, lo cual causa problemas en el rendimiento empresarial así como en la consecución de los logros de sus objetivos y metas.

## 2. ¿Tiene la empresa definido claramente su estructura organizacional?

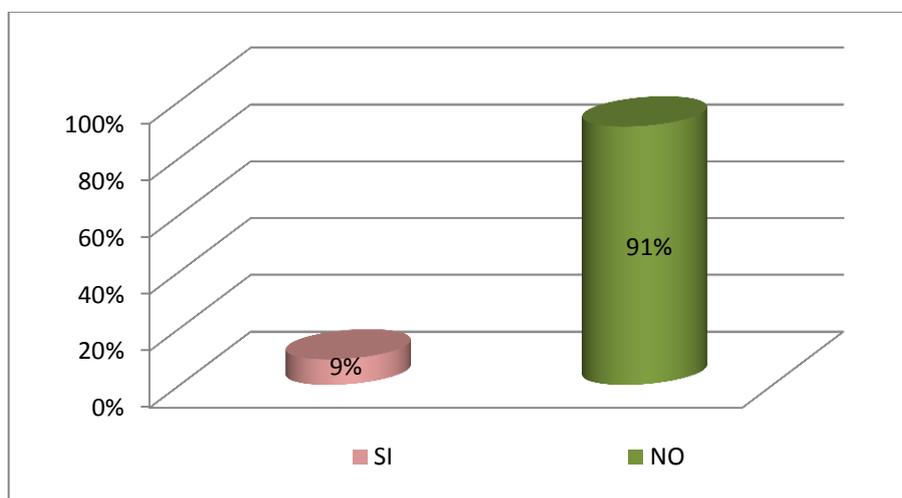
**CUADRO N° 6 Estructura organizacional**

ALTERNATIVA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	1	9%
NO	10	91%
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

**Gráfico N° 13 Estructura organizacional**



**Gráfico N° 13: Orgánico Estructural y Funcional**

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

### **Análisis e Interpretación**

De la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta, se pudo conocer que en la empresa no cuentan con conformación de un Orgánico Estructural y menos aún con el Orgánico Funcional, así lo manifiesta el 91% de los encuestados.

Por lo expuesto, bien se puede considerar que en la empresa no se trabaja con una adecuada organización empresarial, lo que determina problemas en cuanto al cumplimiento laboral, la empresa no tiene definido puestos ni actividades de manera clara.

### 3. ¿Tiene la empresa establecido de forma clara las políticas para su gestión administrativa?

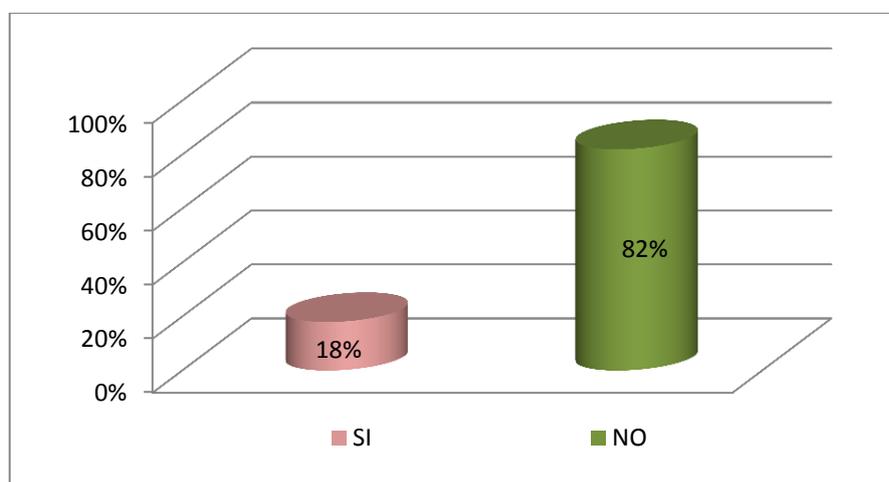
**CUADRO N° 7 Políticas de gestión administrativa**

ALTERNATIVA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	2	18%
NO	9	82%
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

**Gráfico N° 14 Políticas de gestión administrativa**



**Gráfico N° 14:** Políticas de gestión administrativa

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

### **Análisis e Interpretación**

De los datos recopilados mediante la encuesta aplicada, se pudo conocer que las personas que laboran en la empresa no tienen de manera clara sus responsabilidades laborales en cuanto a su ocupación en la empresa, así lo expresa el 82% de los encuestados.

Lo anterior expuesto, conlleva a deducir que la empresa no cuenta de manera clara con políticas de gestión administrativa para determinar el grado de responsabilidades laborales y empresariales, poniendo en riesgo las actividades administrativas y operativas de la empresa.

#### 4.- ¿Cuenta la empresa con adecuados procedimientos administrativos?

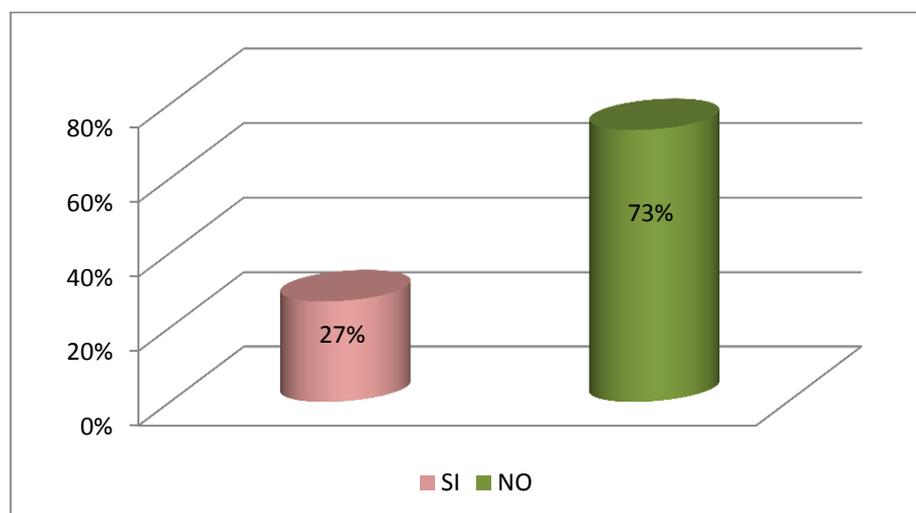
**CUADRO N° 8 Procedimientos administrativos**

ALTERNATIVA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	3	27%
NO	8	73%
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

**Gráfico N° 15 Procedimientos administrativos**



**Gráfico N° 15:** Procedimientos administrativos

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

#### **Análisis e Interpretación**

Recopilados los datos de la encuesta, se conoció que la empresa no cuenta con adecuados procedimientos administrativos que permitan mejorar las actividades laborales tanto administrativas como productivas, así lo consideran el 73% del personal encuestado.

Lo expuesto determina la necesidad de que la empresa cuente de manera eficiente con un adecuado procedimiento administrado que permita alcanzar los resultados en el corto plazo, y así poder alcanzar un posicionamiento en el mercado y ser altamente competitivos.

## 5. ¿Se aplica en la empresa los principios administrativos para su gestión?

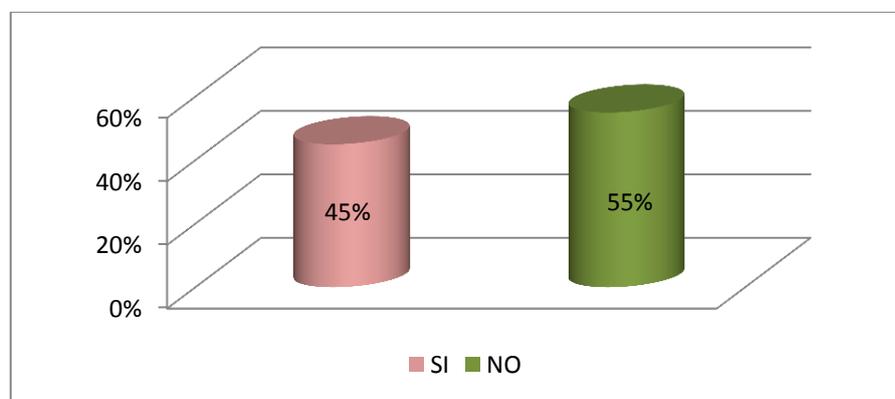
**CUADRO N° 9 Principios administrativos**

ALTERNATIVA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	5	45%
NO	6	55%
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

**Gráfico N° 16 Principios Administrativos**



**Gráfico N° 16:** Principios Administrativos

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

### **Análisis e Interpretación**

Aplicada la encuesta, se conoció que en la empresa no se aplica principios administrativos para efectivizar una adecuada gestión administrativa interna, perjudicando con ello las actividades y procesos laborales en cuanto a su rendimiento y productividad, así lo expresó el 55% del personal encuestado.

Lo expuesto, permite establecer que el contar con este tipo de maquinaria, equipos y tecnología de punta en la empresa, le puede hacer altamente competitiva en el mercado de embutidos, además de mejorar la capacidad de producción para cubrir más mercados tanto dentro como fuera de la provincia de Imbabura.

## 6.- ¿Conoce de la estructura operativa de la empresa?

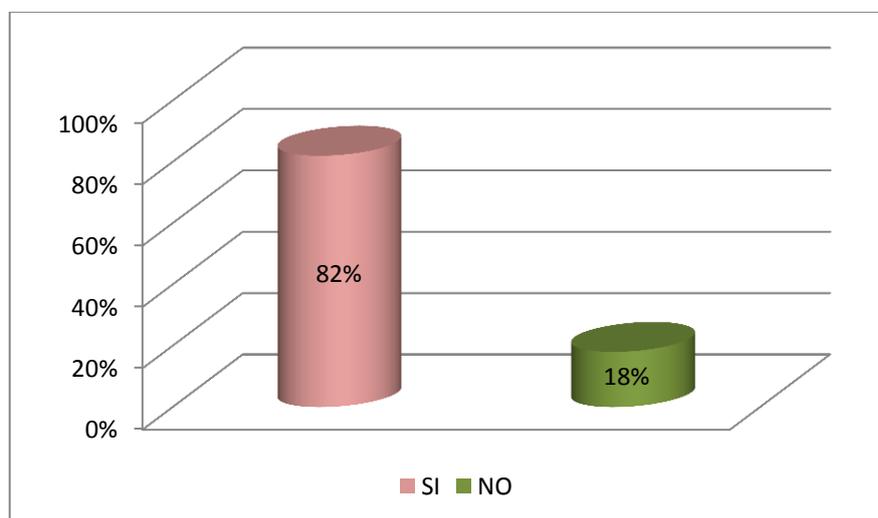
**CUADRO N° 10 Estructura de la empresa**

ALTERNATIVA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	9	82%
NO	2	18%
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

**Gráfico N° 17 Estructura de la empresa**



**Gráfico N° 17:** Estructura de la empresa

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

### **Análisis e Interpretación**

De la información recopilada, se pudo conocer que los empleados si conocen la estructura operativa de la empresa, por lo que el desarrollo laboral y productivo se encuentra en aceptables condiciones, así lo expresa el 82% de los encuestados.

Una de las mayores preocupaciones que debe tener el propietario de la empresa El Cardenal, es mejorar los procesos administrativos internos en el área operativa para de esta manera elevar su rendimiento productivo, esto permitirá a la empresa poder competir en el mercado de este tipo de productos de manera eficiente.

## Verificación de hipótesis

Para la presente investigación se establecerá las siguientes hipótesis para poder verificarlas.

Hipótesis Nula	X e Y son independientes
Hipótesis Alternativa H1	X e Y no son independientes

Ho: La aplicación de un adecuado Modelo administrativo en la empresa El Cardenal de la ciudad de Ibarra no incidirá de manera significativa en el desarrollo de la empresa.

H1: La aplicación de un adecuado Modelo administrativo en la empresa El Cardenal de la ciudad de Ibarra, permitirá incidir de manera significativa en el desarrollo de la empresa.

### Método Matemático

Hx	$O = E$	O = Observados
H1	$O \neq E$	O = Esperados

### Método Estadístico

Para la comprobación de la hipótesis será necesario utilizar el modelo del Chi cuadrado de independencia o contingencia la cual permitirá ver si las dos variables son independientes estadísticamente.

Esta prueba se basa en la comparación entre la serie de frecuencias absolutas observadas para los valores de la variable  $O_i$  y las correspondientes frecuencias absolutas teóricas obtenidas en base a la función de probabilidad supuesta en la hipótesis nula  $E_i$ .

## Prueba de la hipótesis

Para determinar la prueba, esta se puede calcular un parámetro que depende de los valores observados y esperados, cuya distribución se ajusta al Chi cuadrado.

Para determinar la verificación de hipótesis, será necesario determinar que la frecuencia esperada se calculará mediante la aplicación de la siguiente fórmula, la cual será aplicada a la tabla de frecuencias observadas en la encuesta realizada, en donde se repetirá el número total de observaciones en partes proporcionales en la probabilidad de cada suceso.

Para obtener la información del Chi cuadrado, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Chi}^2 = \frac{(\text{fo} - \text{fe})^2}{\text{fe}}$$

**Cuadro N° 11 Frecuencia observada variable independiente**

PREGUNTAS	SI	NO
1	1	10
2	1	10
3	2	9
	4	29

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

**Cuadro N° 12 Frecuencia observada variable dependiente**

PREGUNTAS	SI	NO
4	3	8
5	5	6
6	9	2
	17	16

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

**Cuadro N° 13 Frecuencias Observadas**

VARIABLES	SI	NO	TOTAL
TOTAL	4	29	33
	17	16	33
	21	45	66

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

**Cuadro N° 14 Frecuencias Esperadas**

VARIABLES	SI	NO	TOTAL
TOTAL	10,50	22,50	33,00
	10,50	22,50	33,00
	21,00	45,00	66,00

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

**Cuadro N° 15 Cálculo del Chi cuadrado**

O	E	$(O - E)^2 / E$
4	10,50	4,0238095238
17	10,50	4,0238095238
29	22,50	1,8777777778
16	22,50	1,8777777778
		11,8031746032

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

**Cuadro N° 16 Resultados Obtenidos**

Chi2 Calculado	11,80
Chi2 tabular	11,07

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

Comprobación del Chi cuadrado: si el valor del Chi cuadrado calculado es mayor que el Chi cuadrado tabulado se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Para determinar el cálculo de los grados de libertad se procede a aplicar la siguiente fórmula:

$$GL = (nf - 1) (nc - 1)$$

$$Nf = 6$$

$$Nc = 2$$

$$Gl = (6 - 1) (2 - 1)$$

$$Gl = (5) (1)$$

$$Gl = (5)$$

Paras obtener el valor crítico de la información del grado de libertad y el nivel de confianza que es de 95%, así como del margen de error que es de 5%, en donde se obtiene la siguiente razón:

$$\text{Nivel de confianza} = 95\%$$

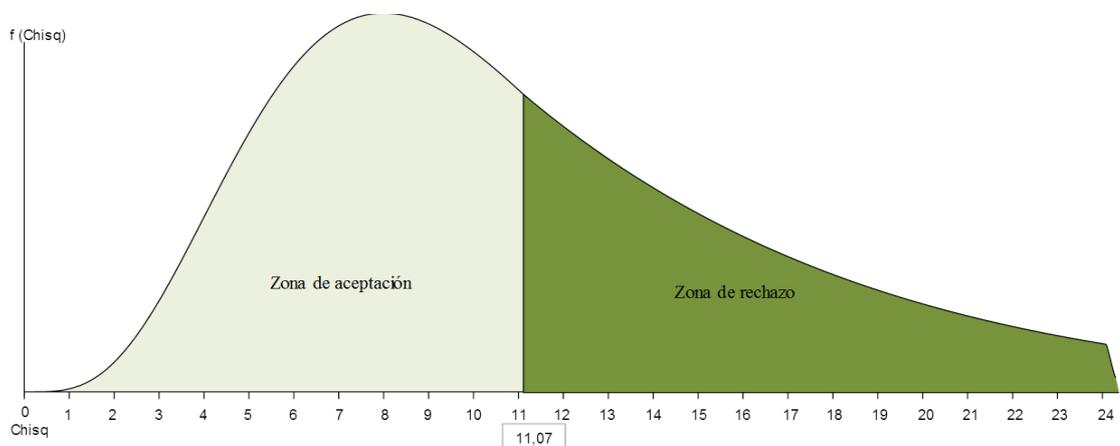
$$A = 0,05$$

$$\text{Valor grado de libertad} = 5$$

$$\text{Valor crítico} = 11,07$$

Por los resultados encontrados en el Chi cuadrado se puede observar que se rechaza la hipótesis nula y se confirma que las variables expuestas en el trabajo están debidamente relacionadas; a continuación se demuestra mediante la gráfica de la campana de Gauss.

**Gráfico N° 18 Campana De Gauss**



**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

Chi – square distribution = df 5

P ( lower) = 0,95

P ( uper) = 0,05

Chi – square = 11,07

**Cuadro N° 17 Distribución de x 2**

DISTRIBUCION DE $\chi^2$												
Grados de libertad	Probabilidad											
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001	
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83	
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82	
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27	
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47	
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52	
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46	
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32	
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12	
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88	
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59	
	No significativo								Significativo			

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

### **Análisis e interpretación**

Obtenidos los datos de las encuestas aplicadas en la investigación, se pasó a realizar el respectivo análisis y la interpretación de resultados, los cuales permitieron establecer con claridad el problema con que se enfrenta la empresa El Cardenal de la ciudad de Ibarra. Por lo que, se puede establecer que la aplicación de un adecuado modelo administrativo en la empresa El Cardenal incidirá de manera positiva en el desarrollo empresarial logrando la consecución de los objetivos y metas. Por lo que la investigación establecida en la Propuesta permitirá solucionar los problemas existentes en la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Una vez terminada la investigación realizada en la empresa de embutidos El Cardenal de la ciudad de Ibarra, se puede concluir que la falta de un adecuado Modelo Administrativo al interior de la empresa genera algunos problemas:

- La empresa el Cardenal de la ciudad de Ibarra no cuenta con un adecuado Modelo administrativo que le permita establecer de manera clara el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Realizada la visita de observación a la empresa El Cardenal, se pudo conocer que no tienen elaborado tanto el orgánico estructural como el funcional, lo que genera problemas en cuanto al cumplimiento laboral y determinación de responsabilidades en cada puesto de trabajo.
- Un problema crítico que tiene la empresa es que no capacita de manera permanente a su personal, por lo que se puede evidenciar que esto puede generar problemas en cuanto a su rendimiento laboral tanto administrativo como productivo.

## **Recomendaciones**

Estudiada la información obtenida de la investigación realizada en la empresa de embutidos El Cardenal, y luego de haber presentado las principales conclusiones, se presenta a continuación las siguientes recomendaciones para que puedan ser consideradas ser aplicadas en la empresa.

- Es necesario que el propietario de la empresa El Cardenal implemente un Modelo Administrativo por procesos, a fin de poder administrar de forma adecuada los recursos con los que posee, y poder crear un ambiente laboral eficiente y propicio para alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.
- El propietario de la empresa, cree de manera urgente la estructura organizacional mediante la aplicación del orgánico estructural y funcional, con el fin de determinar puestos de trabajo y responsabilidades a sus empleados, esto permitirá a la empresa establecer de manera clara cuáles son sus objetivos.
- Deberá invertir en capacitaciones permanentes de su personal sobre todo en el área de producción, para poder alcanzar una mayor productividad, para incrementar el volumen de ventas y con ello mejorar los ingresos económicos que son parte fundamental para el desarrollo de la empresa a futuro.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### Título

Modelo de gestión administrativa por procesos para la empresa El Cardenal de la ciudad de Ibarra.

#### Datos Informativos

<b>Nombre de la Empresa:</b>	El Cardenal
<b>Tipo de empresa</b>	Industrial
<b>Actividad:</b>	Producción de embutidos
<b>Conformación</b>	Familiar
<b>País</b>	Ecuador
<b>Provincia:</b>	Imbabura
<b>Ciudad:</b>	Ibarra
<b>Parroquia:</b>	El Priorato
<b>Número de empleados:</b>	11

#### Justificación

El emprender en la creación de empresas siempre ha sido de interés tanto para el ámbito familiar como para el sector gubernamental, es así que las micro, pequeñas y medianas empresas se han convertido en polos de desarrollo tanto económico como social, es así que las empresas que producen embutidos en la ciudad de Ibarra son muestra de este tipo de emprendimiento empresarial, y en las cuales se encuentra la empresa El Cardenal.

En este contexto de importancia y relevancia que tienen las empresas de este tipo en el emprendimiento productivo, hay que citar que estas tienen problemas de orden administrativo, por la razón del desconocimiento técnico y profesional de la moderna administración empresarial, es decir el empirismo administrativo de quienes administran este tipo de empresas conlleva de manera general al bajo crecimiento y desarrollo empresarial, haciéndole a la empresa poco rentable, productiva y comercial.

En este marco, la propuesta de la investigación se elabora con el fin de optimizar al máximo todos los recursos con los que cuenta, mediante la elaboración e implementación del modelo de gestión administrativa por procesos, es decir servirá de apoyo a las actividades que se ejecutan durante todo el proceso administrativo, producción y comercialización de los productos de la empresa, para ello se deberá diseñar las debidas estrategias organizacionales las cuales permitan poder controlar y optimizar cada Macroproceso y con ello mejorar la calidad de los productos, brindar un eficiente servicio al cliente interno y externo, mejorar los resultados de ventas e incrementar la productividad para la empresa El Cardenal.

Bajo estos lineamientos, la ejecución de la investigación se justifica, debido a que será de gran aporte para el propietario de la empresa El Cardenal, posibilitándole mejorar sus resultados y alcanzar de esta manera el cumplimiento de sus objetivos y meta empresarial.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión administrativa por procesos de manera integral como herramienta de dirección que facilite y mejore una eficiente administración en la empresa el Cardenal.

## **Objetivos específicos**

Desarrollar las premisas teóricas que se requieren como elemento de soporte para el diseño del modelo.

Diseñar los procesos de gestión administrativa como herramienta para alcanzar los objetivos en la empresa El Cardenal

Implementar y validar el modelo de gestión administrativa propuesto mediante una prueba de aplicación en la empresa El Cardenal

## **Análisis de Factibilidad de implementación de la propuesta**

En la actualidad se puede manifestar que existe un claro entorno al aperturismo y la globalización en el aspecto comercial, lo cual determina que está exigiendo a las empresas cualquiera fuese su actividad económica a replantear la gestión administrativa que están utilizando actualmente para alcanzar un mejor rendimiento empresarial y con ello se más competitivas y exitosas en los mercados.

En este contexto, se precisa manifestar que el desarrollo de la investigación se la realizó de manera directa en la empresa El Cardenal de la ciudad de Ibarra, en lo pertinente al modelo de gestión administrativa por procesos para conocer de manera más cercana sobre el funcionamiento de la misma en la empresa.

Ante lo expuesto, se puede manifestar que las razones por las que se encuentra en la actualidad la empresa El Cardenal, permite afirmar que el modelo de gestión administrativo por procesos diseñado para la empresa, puede ser aplicado en su totalidad asegurando el cumplimiento de sus objetivos planteados, debido a que su diseño estará basado en el conocimiento del manejo propio de la

empresa, debido a la información recopilada en la encuesta aplicada y mediante la información obtenida mediante la redacción del trabajo investigativo.

La propuesta que se pone a consideración a la empresa, concuerda a la realidad de la empresa, la cual se encuentra legalmente constituida y cumple con todas las obligaciones legales, lo cual permite afirmar las condiciones necesarias para poder aplicar el modelo de gestión administrativa por procesos, el cual podrá mejorar el manejo eficiente de los recursos con los que cuenta la empresa para poder cumplir a satisfacción con los objetivos y metas establecidos.

Lo expuesto determina que si es factible realizar la implementación del modelo administrativo por procesos en la empresa El Cardenal, por la disponibilidad y facilidades que otorga el propietario de la empresa, así como por la facultad de tiempo, de modo que este tipo de propuesta puede significar mejoras sustantivas para el desarrollo empresarial así como para su estructura organizacional, garantizando un mejor manejo administrativo tanto de sus recursos como en tiempos en la elaboración de los productos.

Ante ello, es necesario determinar que un proceso puede ser la combinación de métodos, información, materiales, máquinas, gente, medio ambiente y mediciones que se utilizan de manera conjunta para poder obtener un servicio o convertir insumos en productos con valor agregado para un cliente. (FLEITMAN 2003).

(PEREZ 2009) describe que proceso es la secuencia ordenada de actividades cuyo producto tienen valor intrínseco para su usuario o cliente, esto permite aclarar que toda actividad que se realice dentro de la empresa de servicios o productos requiere realizar actividades ordenadas y de manera repetitiva con el fin de sostener de manera eficiente una actividad.

(RUIZ José y López Canela, 2004), sostiene que el proceso:

**“Es la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y que un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada**

**gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”.**  
**Pág. 413**

Lo expuesto, determina la importancia que radica los procesos en una actividad sea esta de orden administrativa, productiva u operativa en una empresa, por esta razón en toda actividad empresarial debe promoverse la aplicación de procesos con el fin de minimizar impactos de orden económico y administrativo, todo ello dará como resultado la maximización de resultados los cuales se verán en la efectividad y cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

Tomando como referencia sobre la importancia que revisten los procesos en las empresas y como estos pueden mejorar las relaciones laborales, es necesario entonces ahora conocer que son los procesos administrativos, según (CARMENANTE 2009) determina que los procesos administrativos son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos generar valor deseado por los clientes. De lo expuesto se puede establecer que los procesos administrativos favorecen de forma eficiente al mejoramiento permanente y continuo en las empresas, ya que permiten el promover la satisfacción de los clientes.

Con lo citado anteriormente, se puede manifestar de manera general algunas características propias de la administración por procesos, características que se presentan a continuación:

- Procesos de valor añadido
- Forma natural de organizar el trabajo
- Responsables de los procesos
- Autonomía – Autocontrol
- Flexibilidad – cambio – innovación
- Es parte del trabajo de todo el personal

- Tiene información compartida
- Todo se coordina en equipo
- Existe un compromiso con resultados
- Se promueve la eficacia – competitividad
- Se determina de manera puntual qué tareas se tiene que realizar

Por lo tanto, la administración por procesos determina una mayor eficiencia en la empresa, ejerciendo cambios totales en sus actividades internas, permitiendo de esta manera cumplir con los objetivos delineados y obteniendo los resultados esperados.

### **La gestión basada en los procesos**

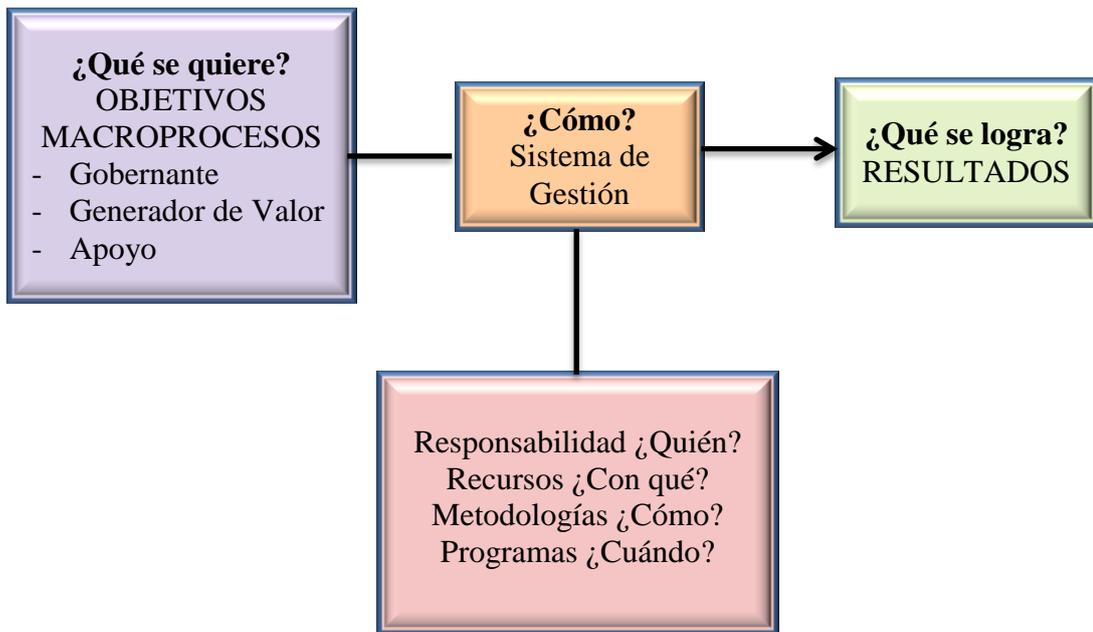
En la actualidad, se puede decir que es una cuestión indiscutible la razón de que las empresas se encuentran inmersas en mercados altamente competitivos y globalizados, la empresa que desee tener éxito o por lo menos subsistir en el mercado deberá tener la necesidad de alcanzar eficientes resultados.

Lo antes expuesto, es necesario establecer que un sistema de gestión por procesos permita establecer adecuadas metodologías, eficaces responsabilidades, eficiente manejo de los recursos y realizar de mejor manera las actividades, por lo que el sistema de gestión puede ser visto como un aporte importante para el crecimiento y desarrollo de la empresa, ya que, un adecuado sistema de gestión administrativa aplicado en la empresa permitirá la obtención de buenos resultados o lo que es lo mismo la consecución de los objetivos y metas en la empresa,

Lo anterior conlleva a manifestar lo expuesto por (TOBON 2008), en donde manifiesta que la gestión por procesos se realiza mediante un giro permanente del ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar, (PHVA). También define como un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno.

En el siguiente gráfico se puede observar de forma clara el sistema de gestión como una clara herramienta para alcanzar los objetivos empresariales.

**Gráfico N° 19** Gestión basada en procesos



**Fuente:** (BELTRAN SAÉNZ J)

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

Para poder comprender la importancia que revisten los procesos dentro del ámbito laboral – empresarial, es necesario conocer que es un proceso. Según la norma 9000: 2000 manifiesta que un proceso (BELTRAN SANZ Jaime, 2004), es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” Pág. 13.

Lo expuesto determina de manera clara que los resultados que se deban obtener pueden ser alcanzados de manera más eficiente si se considera elaborar las actividades de manera agrupada, por lo que dichas actividades pueden permitir una transformación de entradas en salidas que aporten valor tanto en tiempo como en recursos. Ejemplo:

**Gráfico N° 20 Forma de los procesos**



**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

Revisado lo anterior, se procede a determinar de manera clara lo que se quiere y desea alcanzar con la propuesta establecida en una investigación, es decir ya se perfila el desarrollar el modelo el gestión administrativa por procesos para la empresa el Cardenal. La razón de la administración por procesos, es que debe asegurarse de que todos y cada uno de os procesos claves trabajen en completa armonía con el fin de maximizar la efectividad de la empresa y minimizar los impactos perjudiciales en la misma.

Al aplicar el modelo de gestión administrativa por procesos en la empresa, lo que se espera alcanzar es una gran ventaja competitiva la cual se logre a través de una mayor satisfacción del cliente, y que además se alcance desarrollar políticas de mejoramiento continuo y de solución de problemas. En este ámbito, la empresa debe tener como propósito identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus consumidores, así como debe interesarse por las demás áreas que componen el desarrollo empresarial como son sus empleados, proveedores, y clientes, lo cual le permita alcanzar una ventaja competitiva; es decir para que pueda funcionar de manera eficiente y eficaz tiene que identificar y gestionar primero numerosas actividades relacionadas entre sí, es decir debe crear los procesos al interior de la empresa, y segundo procederlos a aplicarlos.

En el mundo moderno sobre todo en el empresarial exige que se desarrollen sus actividades de manera eficiente, eficaz de manera competitiva y productiva como condiciones necesarias para mantenerse dentro de los mercados, sin embargo para alcanzar esto, las empresas requieren establecer una nueva reorientación administrativa, lo cual determina que las empresas sean gestionadas siguiendo el guía de procesos, o más conocido como la gestión de procesos.

En este marco, la gestión por procesos determina un enfoque general al cliente externo, desplegando al interior de la empresa sus propias necesidades así como sus expectativas, siendo el cumplimiento de estas últimas las que generan valor agregado al producto final, es decir lo que busca alcanzar la gestión por procesos en la empresa es:

- Mayor beneficio económico mejorando el rendimiento de los procesos.
- Dar mayor satisfacción al cliente, dando un mejor producto
- Brindar mayor satisfacción al personal mejorando la capacitación de manera constante.
- Mejorar el conocimiento y control de los procesos en sus diferentes áreas
- Disminuir los tiempos de proceso del producto.

Por lo que, la gestión por procesos elimina de manera directa las barreras entre las diferentes áreas y departamento y unifica sus relaciones hacia metas principales de la empresa, además permite establecer un control continuo que se genera en las actividades individuales para desarrollar un control general en la empresa.

Con ello se deja planteando las etapas que contempla el proceso administrativo

**Cuadro N° 18 El proceso Administrativo**

<b>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>	
<b>ETAPA</b>	<b>PROPÓSITO ESTRATÉGICO</b>
<p style="text-align: center;"><b>Planeación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Misión</li> <li>✓ Visión</li> <li>✓ Objetivos</li> <li>✓ Metas</li> <li>✓ Estrategias tácticas</li> <li>✓ Procesos Políticas</li> <li>✓ Procedimientos</li> <li>✓ Programas</li> </ul>	<p>Definir el marco de actuación de la Empresa</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enfoques</li> <li>✓ Niveles</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura organizacional</li> <li>✓ División y distribución de funciones</li> <li>✓ Cultura organizacional</li> <li>✓ Talento Humano</li> <li>✓ Cambio organizacional</li> <li>✓ Dirección administrativa</li> <li>✓ Instrumentos técnicos de apoyo</li> </ul>	Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la empresa
<p style="text-align: center;"><b>Dirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Grupos y equipos de trabajo</li> <li>✓ Manejo de conflictos y crisis</li> <li>✓ Tecnología y conocimientos</li> <li>✓ Toma de decisiones</li> <li>✓ Creatividad e innovación</li> </ul>	Tomar decisiones pertinentes para regular la gestión administrativa de la empresa
<p style="text-align: center;"><b>Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Naturaleza</li> <li>✓ Sistemas</li> <li>✓ Niveles</li> <li>✓ Procesos</li> <li>✓ Áreas de aplicación</li> <li>✓ Herramientas</li> <li>✓ Aplicación del control</li> </ul>	Medición del progreso de las acciones del desempeño y desarrollo empresarial

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

Lo expuesto manifiesta que la gestión por procesos determina de forma clara una forma de organización muy diferente a la clásica administración funcional y en el que la visión del usuario o cliente prima sobre las actividades de la organización, por lo que la administración por procesos facilita la orientación de la empresa al cliente o usuario, es decir se basa en la formación de equipos de procesos en donde se redefinen los puestos de trabajo sobre manera el de mando.

## **Modelo de gestión administrativa por procesos para el área administrativa**

Antes de diseñar el modelo de gestión por procesos para el área administrativa, es necesario manifestar que el control en los procesos administrativos determina lo que se está haciendo, evalúa el desempeño y si es preciso aplica medidas correctivas de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes, procedimientos, objetivos y metas de la empresa, por lo que los procesos se aplican para mejorar los resultados en la empresa.

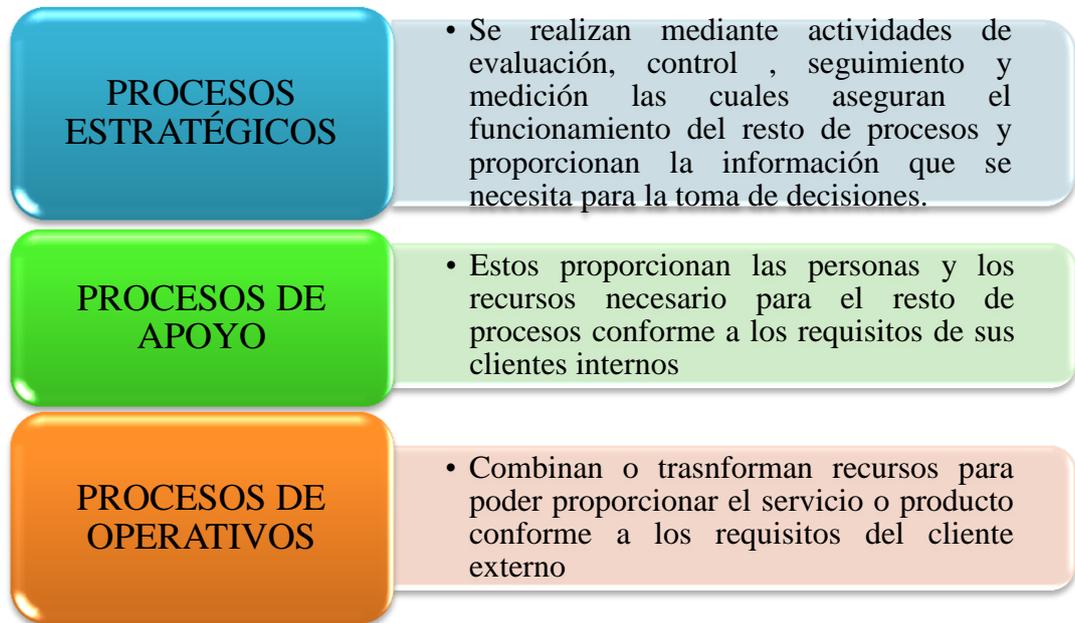
Ante lo expuesto Chiavenato (2003), divide el proceso administrativo en cuatro etapas, las cuales son:

- Establecer criterios y métodos para medir el desempeño.
- Medir el desempeño
- Correspondencia del desempeño a los niveles establecidos
- Tomar medidas correctivas

Por lo tanto, los procesos administrativos en las empresas son parte fundamental para el desarrollo en la dirección, gerencia y todo el personal, con el fin de mejorar las acciones administrativas, así como permitir salvaguardar todos los recursos que posee la empresa.

Visto así, se considera necesario conocer los tipos de procesos que se puede aplicar en las actividades empresariales sean estos de servicios o de productos, en el siguiente cuadro se describen los tres tipos de procesos:

**Cuadro N° 19 Tipos de procesos**



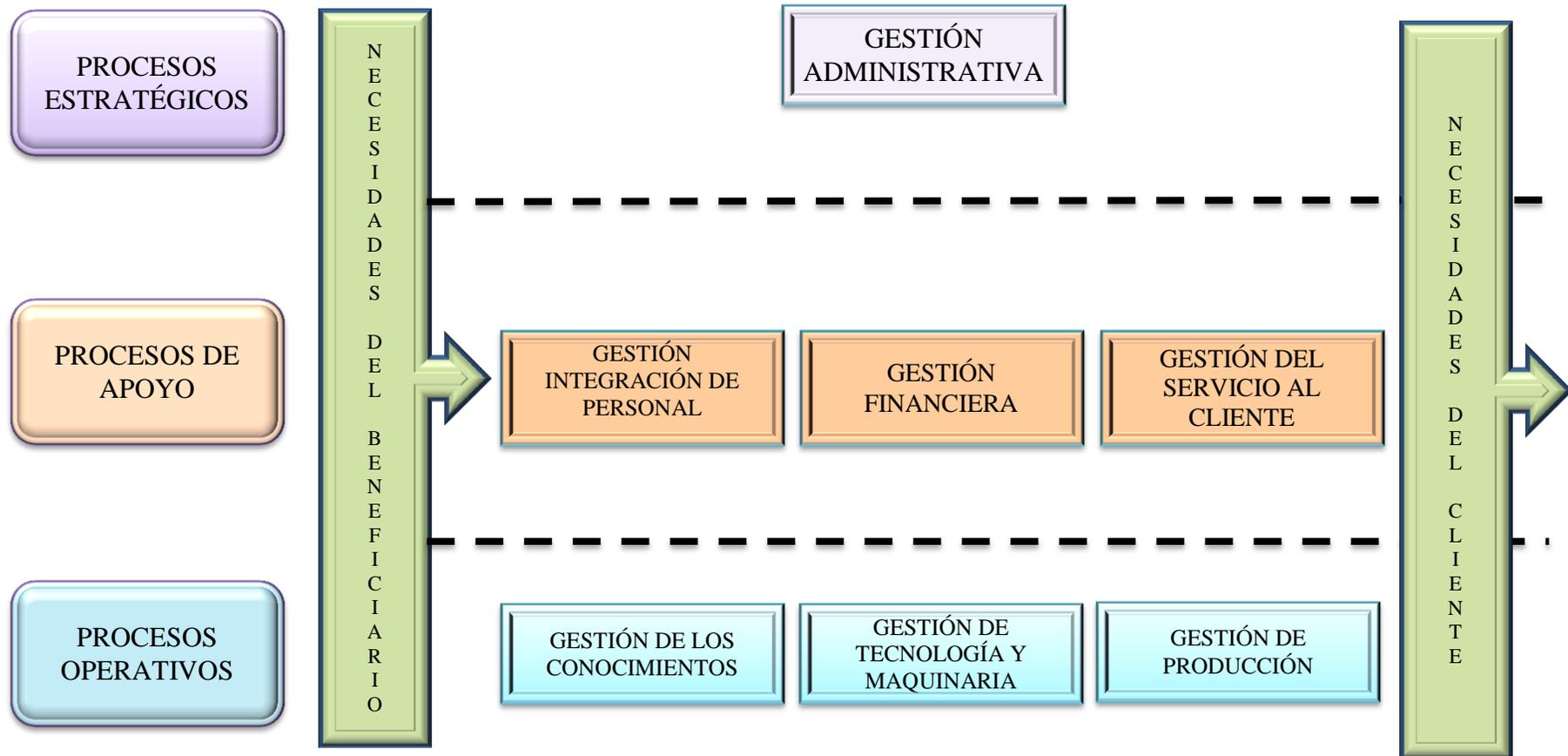
**Fuente:** (FERNANDEZ de VELASCO Pérez, 2010)

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

Una vez conocidos los tipos de procesos, se puede considerar necesario e importante que este tipo de actividad dentro de una empresa tenga la finalidad de alcanzar la consecución de los objetivos; por lo que, se puede manifestar que se puede cumplir con el objetivo general planteado en la propuesta el cual fue elaborar un modelo de gestión administrativa por procesos para la empresa el Cardenal, el cual puede mejorar las actividades administradas, laborales y productivas, con el fin poderse posicionar de manera eficiente en el mercado de embutidos y comercializar su producción en la ciudad Ibarra y provincia de Imbabura, así como a las provincias del Carchi y Pichincha respectivamente.

Visto lo anterior, se expone a continuación el mapa de procesos de las empresas productoras de embutidos.

Gráfico N° 21 Mapa de procesos



**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

Una vez establecido el mapa de procesos para la empresa El Cardenal, se hace necesario plantear de manera clara la hoja de procesos para poder formalizar cada una de las actividades que se han de realizar en la parte interna de la empresa, con el motivo de poder controlar de manera eficiente cada una de las actividades que se han de realizar y de esta manera poder optimizar tiempos y recursos para el propietario.

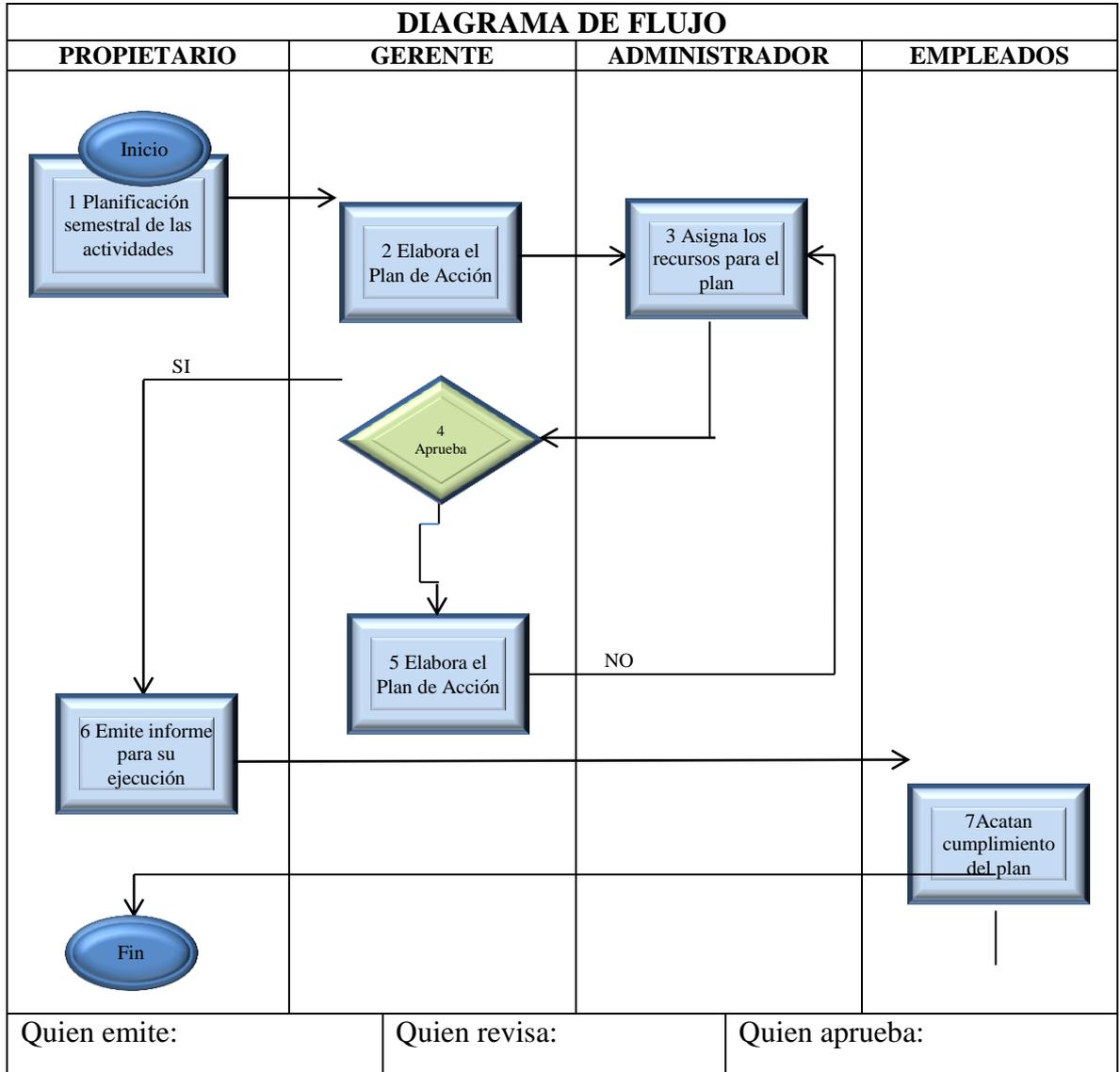
La hoja de procesos se convierte en una importante herramienta para los propietarios, gerentes o administradores de empresas, ya que esta describe de manera detallada las actividades que se han de desarrollar, la hoja de procesos debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Encabezamiento
- Diagrama de flujo de procesos
- Descripción

Para el caso de la investigación y la aplicación de la gestión administrativa por procesos para el área administrativa, se deja planteado a manera de propuesta los procesos para la gestión administrativa.

**Gráfico N° 22** Macroprocesos para la Gestión Administrativa

**Objetivo:** Planificar y dirigir las actividades estratégicas y operativas de la empresa para asegurar el funcionamiento de los departamentos.



**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

Descrito el flujo de procesos para la empresa, se hace necesario describir cada acción, para la cual se estipula lo siguiente:

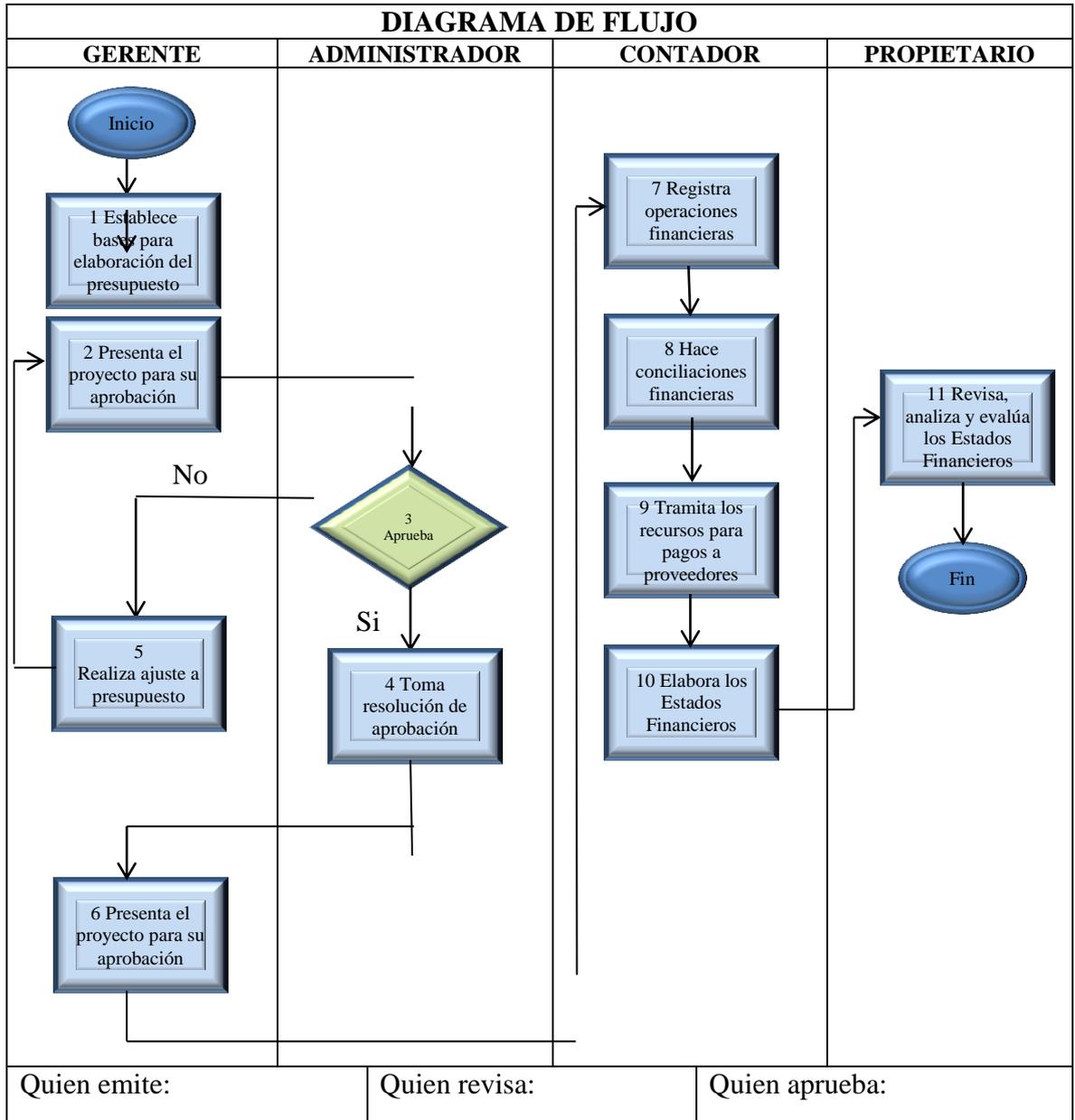
El macro proceso tendrá que ver de manera directa con la elaboración de un plan de acción para la empresa, por lo que este tipo de acción se aplicará a todo el personal de la empresa.

- Se realizará una planificación semestral de las actividades en la empresa para determinar la ejecución de los procesos y de esta manera poner en marcha las actividades administrativas.
- Luego se procede a identificar y definir de manera clara que tipo de estrategias se tomarán para cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.
- Posteriormente se asignarán los recursos necesarios para realizar el debido plan de acción y ver si este se lo puede poner en marcha. Si no procede a su aprobación por errores en el plan o en el presupuesto, este se corrige para su posterior revisión y aprobación
- Fijado el presupuesto y estudiado el contenido del plan, se aprueba el mismo y los recursos necesarios para su posterior elaboración.
- Con la aprobación del plan, se pasa a elaborar el plan de acción para la empresa
- Aprobado el plan, se procede a realizar su ejecución de manera inmediata para poner en conocimiento de los empleados de la empresa.
- Los empleados acatan el plan de acción planificado en la empresa, y ponen en marcha su funcionamiento

Con lo expuesto, lo que se espera es poder establecer los lineamientos elementales dentro de la empresa, el cual es poder ejecutar de manera técnica la elaboración de un Plan de Acción, que le permita al propietario, gerente, administrador y empleados poder cumplir de manera eficiente las actividades tanto administrativas como operativas, con el fin de alcanzar de mejor manera los objetivos y metas empresariales.

**Gráfico N° 23** Proceso para Elaboración del Presupuesto

**Objetivo:** Poder planificar de forma técnica y eficiente para ordenar, planificar, controlar, coordinar y supervisar correctamente la utilización de los recursos financieros de la empresa.



**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

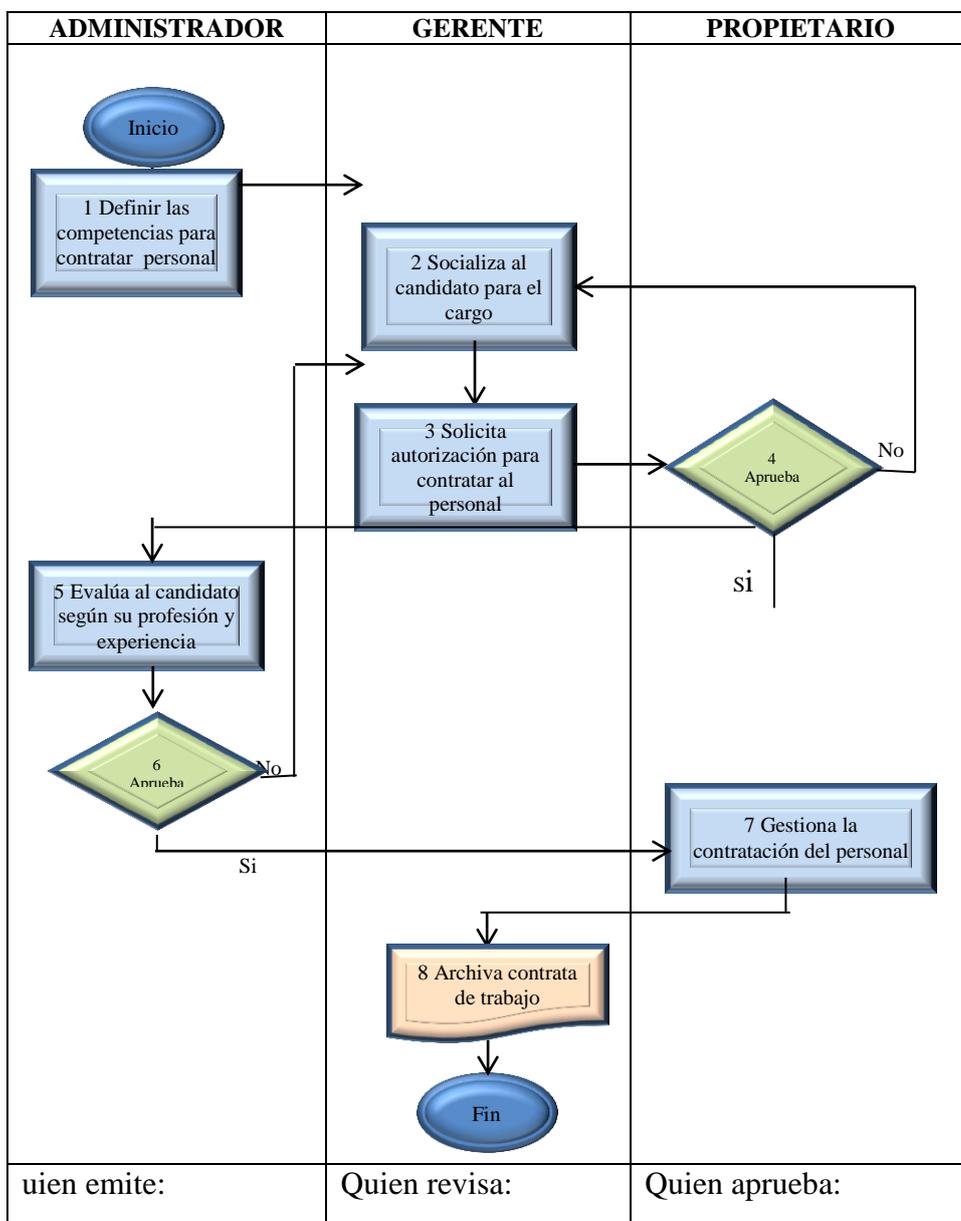
El proceso tendrá que ver de manera directa con la elaboración de los Estados Financieros para la empresa, por lo que este tipo de acción se aplicará con el fin de manejar de manera eficiente los recursos financieros de la empresa.

- El gerente de la empresa deberá establecer de manera eficiente las bases para la elaboración del presupuesto general de la empresa, con el fin de poder establecer la relación de lo presupuestado con lo egresado.
- Una vez elaborado el presupuesto, este será sujeto a presentación para su posterior aprobación, si no es aprobado se revisará para sus debidas correcciones tanto en la parte cuantitativa como en lo cualitativo, es decir cuánto y para que se requerirán los recursos.
- Una vez aprobado el presupuesto, este tomará la debida resolución para su aprobación.
- A pesar de haber sido aprobado, este será sujeto a poder realizar ajustes de ser necesario, para evitar tener gastos innecesarios de los recursos.
- Posterior al ajuste y teniendo seguro su aceptación, este se podrá ejecutar y administrar de manera eficiente destinando cada recurso del presupuesto a lo más indispensable de la empresa.
- Realizados las debidas operaciones el contador procederá a realizar los registros de las operaciones para tener de manera ordenada tanto los ingresos como egresos, lo hará de manera digital y en físico.
- Realizado los debidos registros el contador deberá proceder a realizar las debidas conciliaciones financieras, para asegurar la información y con ello garantizar su uso y manejo de los documentos.
- Posterior a ello e contador deberá encargarse de presentar los debidos informes y rendición de cuentas al propietario y gerente de la empresa.
- Además deberá preparar con tiempo a elaboración de los presupuestos para ser sujetos a su aprobación.

- El Propietario de la empresa procederá a revisar, analizar y evaluar el proceso presupuestario y contable, para determinar su exactitud o desvíos en la información.

**Gráfico N° 24** Proceso de Apoyo: Gestión e integración de personal

**Objetivo:** Establecer una clara metodología para la contratación de personal, promoviendo el fortalecimiento de las competencias del talento humano por medio del mejoramiento de desempeño laboral.



**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

El proceso tendrá que ver de manera directa con la contratación de personal para la empresa, dando con ello una mayor garantía en la responsabilidad laboral y cumplimiento de sus actividades, con lo que se estará mejorando la eficiencia laboral en la empresa.

- El administrador de la empresa es el encargado de diseñar las competencias para contratar al personal que será necesario para cada puesto o área de trabajo.
- Una vez diseñadas las competencias, estas serán enviadas al gerente de la empresa para su revisión y socialización del candidato a ocupar el cargo o puesto en la empresa.
- Revisada la información de manera técnica y profesional, el gerente solicita la contratación del personal para ocupar el cargo o puesto al propietario de la empresa.
- Si el propietario requiere de os revisión del personal se procederá a elaborar contrato de trabajo, caso contrario la información y documentación se devolverá a gerencia.
- Una vez aprobado el candidato por el propietario, la información regresa al administrador para que proceda a evaluar y así elegir el candidato de acuerdo al perfil del cargo y a su experiencia laboral.
- Si el personal no pasa las pruebas de evaluación su información será rechazada y se buscará otro candidato, si es aprobado, la información pasará al propietario de la empresa.

- Revisada la información del candidato, el propietario procede a realizar contrato de trabajo para que labore en el puesto o cargo de la empresa al que fue previamente seleccionado.
- Elaborado el contrato de trabajo, la información regresa al administrador de la empresa para que archive sus documentos y de por finalizada su acción y disponga su ejecución laboral.

Como se puede observar en los ejercicios de la propuesta para el área administrativa se tomó la parte más sensible de la empresa la cual tiene que ver en los asuntos administrativos como es: la gestión administrativa, elaboración de presupuestos y la contratación de personal, debido a que generalmente toda empresa de este tipo de carácter familiar tiene muchos problemas en lo administrativo, laboral y financiero.

Es necesario manifestar que la empresa El Cardenal no dispone de este tipo de procesos administrativos, razón por la cual se evidencia serios problemas que siendo de orden administrativo se encuentra afectando a la parte laboral, financiera y productiva, esto ante se determina que el propietario de la empresa no conoce ni dispone de un proceso administrativo acorde a las exigencias actuales, además el personal no tiene conocimientos sobre la estructura organizacional de la empresa, por lo que la falta de esta estructura logrará que el empleado no tenga una orientación clara en el desarrollo de sus actividades, ante esto, se precisa decir que el propietario de la empresa no se ha preocupado por implementar un sistema de gestión administrativa por procesos, debido al desconocimiento o la poca importancia que le da a este tipo de estrategia, y como consecuencia de ello se puede observar el inadecuado desarrollo de las actividades y errores en las mismas por parte de los empleados en la empresa.

Además de lo expuesto, el propietario de la empresa no se ha preocupado por darles capacitaciones permanentes a sus empleados, dando con ello un bajo rendimiento tanto administrativo como operativo, por ello es importante capacitar

a los empleados debido a que se está en un mundo altamente competitivo en donde el uso del conocimiento y tecnología dominará los mercados y abarcará los clientes, por no contar con planes de capacitación a los empleados se pudo notar en la falta de un valor agregado en la producción, no se ha realizado nuevos productos, así como no se ha buscado nuevas estrategias para ingresar a nuevos mercados.

Visto así, se pudo evidenciar que los objetivos y metas no se cumplen a plenitud, esto se debe a que no se planifica las actividades diarias por procesos con el objetivo de cumplirlas en el menor tiempo y al menor costo, es decir la falta de un adecuado cronograma de actividades diarias afecta al empleado en la organización de su tiempo y en el cumplimiento de sus actividades, por lo que claramente se puede apreciar un total incumplimiento de los objetivos.

Una de las áreas administrativas más sensibles de la empresa es el departamento de facturación, se pudo conocer de manera directa que este departamento no lleva ningún tipo de control por parte del propietario, no se conoce de manera clara las facturas emitidas, recibidas de los proveedores y las facturas entregadas a la secretaria. Esta falta de control de facturas tanto recibidas como entregadas ocasiona pérdida de documentos, lo cual perjudica en la parte económica a la empresa, esto se debe a que en la empresa se trabaja sin ningún tipo de procesos administrativos debido a la mala organización interna.

Otro gran problema que tiene la empresa se encuentra en el área de compras, este departamento no realiza ningún tipo de reportes para su debido análisis de las compras realizadas al mes, a esta deficiencia se deberá realizar un análisis de las compras realizadas de manera mensual y compararlas con los valores de los meses anteriores, esto permitirá tener una clara realidad sobre las compras, por lo que al no realizar este tipo de procedimientos se está perjudicando de manera directa a toda la empresa en el desembolso de recursos innecesarios y sin control.

De igual manera sucede en el área de ventas de la empresa, aquí se pudo notar que no existe una eficiente comunicación entre el administrador y el empleado del área de ventas, esta falta de comunicación dificulta el ingreso de la facturación por ventas de los productos y el pago del mismo, esto ha generado y genera en la actualidad que los reportes sean tardíos de las ventas realizadas.

Una vez tomado como referencia algunos ejemplos del modelo de gestión administrativa por procesos para ser aplicados en la empresa El Cardenal, se hace necesario también manifestar que dentro del análisis de factibilidad la investigación se encuentra relacionada de manera directa con los aspectos empresarial, social, ambiental y económico.

En el ámbito empresarial debe reconocerse la importancia que reviste la creación y desarrollo empresarial, en vista de este tipo de empresa como es el caso de la empresa de embutidos cárnicos El Cardenal, pone como referencia el movimiento de otros actores y sectores en el campo de la producción como es el caso del sector ganadero y porcino, dando con esto un importante movimiento a la economía. Por lo que, la empresa El cardenal puede convertirse en un referente modelo si aplica de manera técnica y eficiente el modelo de gestión administrativa por procesos, ya que esto le permitirá optimizar todos los recursos con los que dispone y maximizar ganancias para beneficio de la empresa.

En el aspecto social siempre se ha de reconocer que las empresas cualquiera que fuera su acción de trabajo son generados de importantes cambios sociales, es decir donde se cree una empresa habrá generación de mano de obra directa e indirecta, calificada y no calificada, y este es el caso de lo que sucede en la ciudad de Ibarra, la creación de esta importante empresa de embutidos ha generado un interesante aporte al desarrollo social, se ha utilizado mano de obra de la localidad, se ha creado trabajos en otros sectores como es el caso de la comercialización de sus productos, ha dado empleo a pequeñas tiendas, micromercados y mercados, captando con ello una mayor mano de obra y

generando empleo e ingresos para las familias que trabajan de manera directa en la empresa, así como para aquellos que se ven beneficiados con la empresa.

En cuanto a lo ambiental, el propietario de la empresa no ha descuidado este aspecto importante para su propio desarrollo como el de la comunidad el priorato, por las visitas realizadas se observó que en cuanto al impacto ambiental este es mínimo, debido a que cuenta con equipos y tecnología moderna y que no causan contaminación, ambiental, auditiva ni visual, esto hace de la empresa ser un aporte importante para el crecimiento del sector el Priorato y de tranquilidad para sus habitantes, es necesario recordar que en la actualidad uno de los mayores cuidados que se debe tener es hacia el medio ambiente, cuidados que deben estar reglamentados de acuerdo a la Ley, Normas y Procedimientos normativos que exigen el debido cuidado ambiental.

En cuanto tiene que ver a lo económico, este es el aspecto más importante para el propietario de la empresa, en vista de que ha de salvaguardarse los recursos invertidos en la construcción, equipamiento, instalación, adquisición de muebles, materiales así como para el pago de la mano de obra que labora en la empresa, por esta razón lo que más ha de importar al propietario, administrador o gerente de la empresa es cuidar los recursos económicos con el fin de seguir produciendo productos de calidad y comercializando a sus clientes. Es de conocimiento general que al crearse este tipo de empresas o que se espera en el corto, mediano o largo plazo, es recuperar sus recursos económicos invertidos, y para ello es necesario mejorar los estándares de producción, ventas, mercados y esto se ha de lograr con un eficiente control de los recursos económicos, los cuales parten de la eficiente, profesional y aplicación técnica de la administración moderna, la cual se encamina hacia la aplicación de modelos de gestión administrativa por procesos.

### Modelo operativo de ejecución de la propuesta

**Cuadro N° 20 Modelo operativo de ejecución de la propuesta**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Evaluación
Crear un modelo de gestión administrativa por procesos para la empresa el Cardenal	Diseñar el modelo de gestión administrativa por procesos para la empresa El Cardenal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar la estructura organizacional para la empresa</li> <li>• Fijar de manera clara la Misión, Visión de la empresa</li> <li>• Dejar propuestos los respectivos objetivos estratégicos para la empresa</li> </ul>	Investigadora y personal de la empresa El Cardenal Computador Infocus	Establecer los canales de comunicación para determinar el cumplimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos
	Desarrollar el modelo de gestión administrativa por procesos con la socialización y capacitación al personal de la El Cardenal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un levantamiento de información actual aplicando la Planificación Estratégica</li> <li>• Conocer la situación actual mediante la realización del FODA para mejorar los procesos en el área administrativa</li> <li>• Establecer de forma clara y práctica los procesos administrativos en la empresa</li> </ul>	Investigadora y personal de la empresa El Cardenal	Si la información proporcionada está acorde a la realidad de la empresa y poder mejorar su estructura organizacional
	Implementar el modelo de gestión administrativa por procesos en la El Cardenal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el modelo de gestión por procesos para el área administrativa y productiva para la empresa</li> </ul>	Investigadora y personal de la empresa El Cardenal	La gestión administrativa por procesos a fin de conocer su nivel de mejoras

**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

## **Evaluación de impactos de la Propuesta**

Con el fin de asegurar la funcionalidad de la investigación mediante la ejecución de la propuesta, será necesario realizar los distintos escenarios de la empresa en cuanto a su funcionamiento administrativo, para analizar ello se tomará tres escenarios claramente definidos: la situación actual de la empresa, lo que se propone para mejorar y después de un tiempo se evaluará el impacto.

La situación actual en la que se encuentra la empresa El Cardenal, es preocupante debido a que no cuentan de manera clara con una estructura organizacional que permita determinar los siguientes aspectos:

- No cuentan con su respectiva Visión – Misión
- No tienen definido objetivos estratégicos para la empresa
- No tienen diseñado su estructura organizacional ni funcional
- No existe responsabilidad laboral
- No cuentan una adecuada administración
- Se evidencia dificultades en el área administrativa en cuanto a cargos y puestos
- No tienen claro cuáles son sus Fortalezas y Oportunidades
- No conocen de forma clara cuales pueden ser Debilidades y Amenazas

Todo lo expuesto conlleva a concluir que el propietario de la empresa El Cardenal tienen problemas que pueden afectar de manera directa al funcionamiento de la empresa, y si esto no se corrige podrá correr el riesgo de un corto tiempo cerrar sus operaciones productivas, perjudicando de manera directa a una importante plaza de empleo en la ciudad de Ibarra.

Lo que se propone mediante el desarrollo de la investigación es la puesta en marcha del modelo de gestión administrativa por procesos, y con ello se aspira cambiar la imagen de la empresa en cuanto al aspecto administrativo al interior y de su producción en el campo exterior.

Lo que se propone de manera directa es la creación del modelo de procesos administrativos aplicando los debidos flujogramas en sus diferentes actividades administrativas y laborales, por lo que en el desarrollo de la propuesta se deja a modo de ejemplo expuesto modelos procesos en diferentes áreas, con el fin de que el propietario los pueda aplicar en la administración. Estos procesos se encaminan de manera directa en:

- Proceso para la Gestión Administrativa
- Proceso para la elaboración del presupuesto
- Proceso para la contratación del personal

Con estos ejemplos desarrollados en la investigación, lo que se propone es que el propietario pueda desarrollar los otros procesos administrativos como es el caso del departamento contable, de ventas, de comercialización, de compras, de archivos, entre otros, con el fin de que pueda tener una mayor control de las actividades a realizar y con ello asegurar una mayor eficiencia administrativa y laboral.

Una vez puesto en marcha la propuesta en la empresa El Cardenal, se procederá en un tiempo no mayor a seis meses a evaluar la ejecución de la propuesta, evaluación que se la realizará por medio de la autora de la investigación con el apoyo del propietario de la empresa, con el fin de poder medir los cambios realizar y poder determinar los respectivos cambios, para este caso de la evaluación se puede aplicar indicadores de gestión como son:

- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de eficacia
- Indicadores de efectividad
- Indicadores de calidad

Con estos indicadores de gestión administrativa se podrá medir de manera cuantitativa y cualitativa el mejoramiento de la empresa en el aspecto administrativo.

Es importante destacar que un indicador se convierte en un soporte numérico el cual representa una magnitud, de forma que a través de un adecuado análisis del mismo podrá permitir la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación, es decir que puede estar fallando en el proceso y con ello mejorar os procedimientos y poder alcanzar el proceso adecuado.

Con el primer indicador expuesto para mejorar la realidad actual de la empresa, lo que se pretende es medir el nivel de ejecución del proceso, este está directamente relacionado con los recursos invertidos en la adquisición de materiales que se adquieren para el desarrollo de las actividades laborales en la empresa. Ejemplo de este indicador está determinado bajo la forma de los recursos planificados para la consecución de la producción y los recursos gastados sobre la misma, como consecuencia se debe determinar que lo planificado debe ser lo gastado, es decir se planificó en el presupuesto gastar el 75% para tecnología y maquinaria para la producción de embutidos y se gastó el 87%, este indicador mide la eficiencia de los recursos invertidos, con lo cual se podrá corregir en un corto tiempo esta deficiencia administrativa.

Para conocer de forma técnica este indicador es necesario aplicar la fórmula, y con ello poder determinar cómo se encuentra la empresa en un momento determinado, su fórmula es:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultados Utilizados}}{\text{Recursos Planificados}} \times 100$$

Este indicador debe ser medido de forma permanente, el gerente y administrador de la empresa lo aplicarán cada mes, esto se debe a que de esta manera se determina la relación directa entre lo que se propone realizar y los

resultados obtenidos al final del mes, la responsabilidad de esta acción recae directamente en el gerente y administrador de la empresa.

Con el segundo indicador expuesto en la propuesta, lo que se espera en un tiempo no menor a los seis meses haber corregido los procedimientos internos en la empresa, es decir este indicador valora el impacto de lo que se hace en la empresa en cuanto al producto o servicio que entrega, por lo tanto este indicador antepone que no solamente basta producir con el 100% de efectividad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que alcanzará realmente satisfacer al cliente o que logre impactar en el mercado.

Por lo que se puede observar, este indicador puede fácilmente ser comparado o ser muy relacionado con la calidad es decir adecuación al uso, satisfacción del cliente, por lo que la eficiencia o eficacia está directamente relacionada a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo que el administrador y personal de la empresa deberán priorizar las tareas y realizar de manera ordenada aquellas acciones que permitan alcanzarlos mejor y rápidamente.

Por ejemplo el proceso de ventas de la producción de la empresa no está siendo el más eficaz dado a que su actividad alcanza un 75% del cumplimiento de ventas, cuando lo esperado es que se cumpla el 100%. Este tipo de información obtenida debe ser periódicamente evaluada y mejorada, con el fin de poder en el menor tiempo cumplir con las expectativas del proceso.

Para conocer de forma técnica este indicador es necesario aplicar la fórmula, y con ello poder determinar cómo se encuentra la empresa en un momento determinado, su fórmula es:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Total ventas realizadas}}{\text{Ventas programadas por semana}}$$

Este indicador debe ser medido frecuentemente por la gerencia y el departamento de ventas, se puede medir semanalmente, quincenalmente o mensualmente, para el caso de la empresa se propone realizar semanalmente. Este indicador permitirá determinar donde se encuentra el problema en las ventas y así poder tomar los debidos correctivos para incrementar el volumen de ventas.

Con el tercer indicador expuesto en la propuesta, lo que se espera es alcanzar en el menor tiempo el logro de mayores y mejores servicios, es decir alcanzar las metas, por lo que se considera como la capacidad de lograr el efecto que se desea, este indicador está directamente con el cumplimiento del 100% de los objetivos planteados, por lo que se deberá tener muy en cuenta la actitud y la capacidad del personal para llevar un trabajo o una tarea sea esta administrativa u operativa con el mínimo gasto de tiempo.

Este indicador sin dudas permitirá medir determinados parámetros de calidad que en la empresa deberá existir así como también para poder controlar los desperdicios del proceso y con ello poder incrementar el valor agregado a sus actividades

El ejemplo práctico que se evidencia dentro de este indicador, se encuentra en el área de producción de la empresa, la administración tiene propuesto producir el 85% de su capacidad instalada para la producción de embutidos, y se determinó que su producción lograda es del 78%, esto demuestra que los procesos administrativos en cuanto tienen que ver a la adquisición de la materia prima, selección, clasificación, producción, empaclado y distribución existen pérdidas de tiempo, recursos y materia prima, perjudicando a la producción de embutidos en la empresa.

Para conocer de forma técnica este indicador es necesario aplicar la fórmula, y con ello poder determinar cómo se encuentra la empresa en un momento determinado, su fórmula es:

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Resultados Alcanzados}}{\text{Recursos Planificados}} \times 100$$

Este indicador debe ser medido de manera diaria y por cada proceso en el área de producción, para determinar en qué proceso se están cometiendo los retrasos y pérdida de tiempo y recursos, son responsables el jefe de producción y administrador de la empresa.

Con el cuarto indicador expuesto en la propuesta, lo que se espera en el menor tiempo es que se pueda determinar de manera clara y concreta las cualidades y características que presenta la empresa en el mercado, es decir se puede determinar como el grado de satisfacción de las expectativas que tienen el cliente respecto de la empresa al producto o al servicio, por lo que este indicador tiene la razón de estar dirigido a evaluar los servicios y en qué medida satisface al cliente.

Un aspecto importante a considerar en la empresa es el resultado que se tienen en cuanto a la calidad de los productos que ofrece la empresa al consumidor, este está considerado en el 100%. Productos hechos a base de materia prima en óptimas condiciones, naturales y a un precio aceptable para el mercado, para determinar la validez de este indicador es necesario aplicar la fórmula del indicador de calidad,

$$\text{Calidad} = \frac{\text{Satisfacción del cliente}}{\text{Calidad de Producción}} \times 100$$

Este indicador es de mucha importancia para la empresa, debido a que sus productos son medidos en términos de aceptación de los clientes externos, razón por la cual su mejora debe ser medida en términos de opinión de los consumidores, esto puede estar determinado, en la presentación del producto, su valor nutricional, su tiempo de duración, su adquisición en el mercado, entre otros, esto hará que la empresa pueda alcanzar mejoras en la producción de los embutidos.

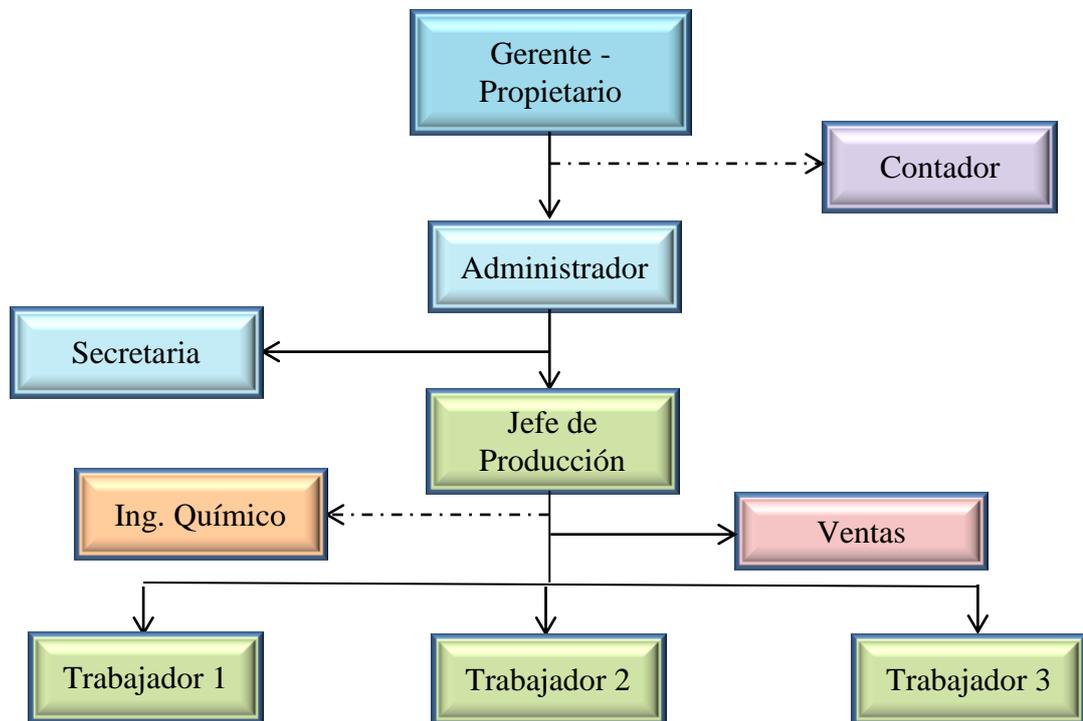
Este indicador debe ser medido de forma frecuente es decir semanalmente en sus diferentes departamentos como son: producción para verificar la calidad del producto, el grado nutricional, el precio, el tiempo de entrega del producto a los proveedores, entre otros, además debe ser medido por el departamento de ventas, para verificar el volumen de ventas del producto, y controlado por la gerencia de la empresa.

Una vez expuesto los indicadores y su frecuencia de evaluación y los responsables en el cumplimiento de cada actividad, lo que se pone a consideración como un último impacto de la propuesta es plantear el establecimiento de una adecuada estructura organizacional para la empresa.

Bajo este razonamiento, es importante determinar que en la organización debe establecerse efectivas relaciones de comportamiento entre todos sus trabajadores con el fin de hacer tareas con eficiencia, eficacia y puedan obtener una satisfacción tanto personal en sus puestos de trabajo como empresarial.

Conocido así la importancia que revisten los organigramas para las empresas así como sus funciones que deben desempeñar para mejorar su estructura empresarial, se presenta como propuesta a la empresa el orgánico estructural y funcional, el cual se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico N° 5 Propuesta Orgánico Estructural para la empresa El Cardenal**



**Fuente:** Investigación

**Elaboración:** Soraya Elizabeth Mera Rodríguez

Este Organigrama representa las unidades ramificadas desde arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, y van descendiendo de acuerdo los diferentes niveles de jerarquía en forma escalonada y responsable, este tipo de organigramas son los más utilizados en este tipo de microempresas debido a que son de carácter familiar o unipersonal.

Expuesto el Organigrama estructural, se requiere desarrollar el Orgánico Funcional, con el fin de delegar las respectivas funciones y responsabilidades laborales a cada uno del personal de la empresa El Cardenal y así determinar las funciones específicas en cada puesto de trabajo.

**Gerente – Propietario.-** Será el representante principal de la empresa El Cardenal, su función y responsabilidad es vigilar el buen funcionamiento administrativo, tiene la mayor responsabilidad dentro de la empresa, es quien toma las decisiones más importantes, además debe controlar y dirigir las

actividades generales de la empresa, el determina los objetivos, planes y políticas junto con los otros niveles de la empresa.

**Contador.-** Será el responsable de todas las actividades relacionadas con el área contable, deberá vigilar y controlar el correcto registro de los libros contables. Su posición laboral se determina como de alta responsabilidad en la estructura orgánica. Su experiencia para este tipo de puesto deber ser de tres años, y su perfil profesional debe ser CPA o Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

**Administrador.-** Es el encargado de administrar los activos de la empresa, así como incrementar los ingresos y debe ajustarse lo más posible a la ejecución del presupuesto de gastos, debe además encargarse del área de talento humano de la empresa. Su experiencia en este tipo de cargos debe ser como mínimo de tres años y su perfil del cargo está determinado a ser Administrador de Empresas.

**Secretaria.-** Es la encargada de mantener de forma actualizada y organizada el archivo de los documentos de la empresa, deberá además mantener formas de archivo seguros tanto en físico como en magnético que permitan el aseguramiento, conservación y buen estado de los documentos, su experiencia debe ser de dos años, su perfil académico debe ser secretaria ejecutiva.

**Jefe de Producción.-** Es el encargado de coordinar que las actividades del área de producción se cumplan con lo planificado, deberá además velar para que se cumpla con la producción en la empresa, su perfil para el puesto deberá ser ingeniero en administración y su experiencia de ser no menos de tres años.

**Ingeniero Químico.-** Será el encargado de dirigir, coordinar y planear toda la producción de la empresa, es el encargado directo de realizar el control de calidad de los productos que se elaboran en la empresa, el perfil para este puesto es de Ingeniero químico especialista en alimentos.

**Trabajadores-** Serán los encargados de la transformación de la materia prima que llega a la empresa para transformarlo en el producto final, su perfil será de tener experiencia por lo menos dos años en este tipo de puestos.

**Ventas.-** Será el encargado de las ventas directas e indirectas que se generen en la empresa, estará dispuesto a trabajar en función de las solicitudes de los clientes de los productos, debe tener conocimientos en ventas, cobranzas, relaciones humanas, su experiencia laboral debe ser de dos años mínimo y su perfil laboral debe ser profesionales en administración, ventas y similares.

Por lo tanto, como se puede observar en el orgánico estructural y funcional propuesto para la empresa El Cardenal, lo que se pretende es que la empresa cuente con una adecuada estructura organizacional, tal como se propone en la propuesta.

Una vez establecido la propuesta de manera general, es necesario realizar periódicas visitas a la empresa para determinar que se cumpla lo establecido en la propuesta y de esta manera poder establecer de forma clara los propósitos que deba alcanzar la empresa en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACHOTE HURTADO Mónica, C. G. (2011). TESIS DE GRADO. *Modeo de Gestión de Calidad bajo las Normas ISO 9001 - 2000 para la empresa enbutidos "La Madrileña de la ciudad de Latacunga*. Latacunga, Cotopaxi, Ecuador.
- ALTAMIRANO MARTINEZ Mónica. (2015). TESIS DE GRADO. "*Modelo administrativo y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa de servicios tecnológicos Service Tech S.A.*". Ecuador.
- ANDRADE S. (2005). "*Diccionario de Economía*". Andrade.
- BELTRAN Sáenz J. (2004). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología. Madrid.
- BELTRAN SAÉNZ J. (s.f.). *Guía para una gestión basada en procesos*. Madrid.
- BERGHE Van Den. (2010). Colombia: Norma.
- BERGHE Van Den. (2010). *Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI*. Colombia: Norma.
- BERNAL C. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones Enfoque global e Integral*. México: Pearson.
- BONILLA L. (2006). *Curso de Administración de Personal por Competencias*. Quito: Secap.
- CASTAÑO RESTREPO Maria. (s.f.). TESIS DE GRADO. *Modelo de gestión administrativa para el restaurante CHARL Y GRANADA en la ciudad de Cali*. Cali, Cali, Colombia.
- CHIAVENATO Idaberto. (2008). *Administración Proceso Administrativo*. Colombia: Mc Graw Hill.
- COULTER & ROBBINS. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- DONNELLY, GIBSON, & CEVICH Iván. (1997). *FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*. Addison Wesley.
- EGG ANDER Exzequiell. (1977). *Metodología de la Investigación*.
- FERNANDEZ de VELASCO Pérez. (2010). *GESTIÓN POR PROCESOS*. Madrid.

FLEITMAN, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.

FLORES, M. (s.f.). El proceso administrativo y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa Ambagro de la ciudad de Ambato.

GORDON Welsch & Hilton. (2004). *El proceso Administrativo*. México: Prentice Hall.

GUZMÁN I. (2006). *La ciencia de la Administración*. México.: Limusa.

Heinz, K. H. (2004). *Administración una perspectiva global*. Mexico: Mc Graw Hill.

HERNANDES ARENA Jose A HERREROS Hnos. (s.f.). *El Proceso Administrativo*.

HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto. (1996). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc GrawHill.

HERRERA L y Otros. (2010). *Tutoria de la Investigación Científica*.

James STONER Freeman EDWARD Jr DANIEL Gilber, t. (s.f.). *ADMINISTRACIÓN*. Pearson Educación.

JIMÉNEZ W. (2008). *Introducción al estudio de la Teoría de la Administración*. México: Continental.

KOONTZ Harold y WEINRICH Heinz. (1994). *Administración: Una Perspectiva Global*. México: Mc. Graw Hill;.

KOONTZ Harold y WEINRICH Heinz. (2002)). *Administración: Una Perspectiva Global*. México: Mc. Graw Hill;.

KOONTZ, H. y. (1994). *Administración: Una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.

KOTHER Philip. (2011). *Una Fuerza para el Cambio, en que se diferencian Liderazgo y Dirección*. Madrid - España: Díaz de Santos, S.A.

NARANJO Galo y otros. (2008)). *Tutoría de la Investigación Científica*. Quito: Empredane.

Perfil de mercados de embutidos - Ecuador Pro Chile Guayaquil. (2014). *Perfil de mercados de embutidos - Ecuador Pro Chile Guayaquil*.

PORTER, M. (2006). "Estrategias competitivas, técnicas para analizar industrias y competidores". México: M.

- RUESCAS SANTOS, M. (1997). *Estrategias de Desarrollo en una Economía Global*". Madrid: Parte Luz.
- RUIZ José y López Canela. (2004). *La Gestión de la Calidad Total en la Empresa Moderna*. Madrid: Alfaomega.
- SENPLADES. (2013-2017). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito.
- SERNA GOMEZ H. (1994). *PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA*. Santafé de Bogota: Legis.
- SHOLES Johnson & Willintong. (2006). *Dirección Empresarial*. México: Pearson.
- SIPPER Daniel. (s.f.). *Administración Planeación y Control de la producción*.
- SOLÉ C. (1987). *Ensayos de Teoría Sociológica*. Madrid.
- STEPHEN. (2006). *La administración de la producción*.
- STEPHEN Michael R. (2006). *La Administración por Objetivos*. Madrid: MacGrawHill.
- USME OCHOA, M. C. (2002). *Aspectos Fundamentales de Gestión y Competitividad de la Organización de la Empresa*. Colombia - Pereira.
- VAN DEN Berghe. (2010). *Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI*. Colombia: Norma.
- VOGEL Mario Héctor. (s.f.). *Gerencia solo por indicadores financieros es un suicidio*.

## NET GRAFÍA.

<http://jhonnym.blogspot.com/2008/05/modelos-administrativos.html>. (30 de Octubre de 2015).

<http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>.

(Agosto de 2016). Obtenido de

<http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>.

[http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-](http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html)

[muestra.html](http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html). (6 de Noviembre de 2015). Recuperado el 6 de Noviembre de 2015,

de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>.

<http://modelosadministrativos2008u1.blogspot.com/2008/12/liderazgo.html>. (2 de Noviembre de 2015).

<http://modelosadministrativos2008u1.blogspot.com/2008/12/liderazgo.html>. (2 de Noviembre de 2015).

<http://rosangelascanio.blogspot.com/>. (22 de 10 de 2015).

<http://sistemas.cgever.gob.mx/2013/boletines/Bolet%C3%ADn%20008.pdf>. (29 de

Agosto de 2016). Obtenido de

<http://sistemas.cgever.gob.mx/2013/boletines/Bolet%C3%ADn%20008.pdf>.

<http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha3064.html>. (28 de Octubre de 2015).

<http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf>. (5 de Agosto de 2015).

<http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf>. Recuperado el 5 de Agosto de 2015

[https://prezi.com/aceoikpfg\\_eo/la-participacion-ciudadana-en-la-administracion-publica/](https://prezi.com/aceoikpfg_eo/la-participacion-ciudadana-en-la-administracion-publica/). (5 de Noviembre de 2015).

[https://technet.microsoft.com/es-es/library/aa997026\(v=exchg.65\).aspx](https://technet.microsoft.com/es-es/library/aa997026(v=exchg.65).aspx). (2 de Noviembre de 2015).

[https://technet.microsoft.com/es-es/library/aa998928\(v=exchg.65\).aspx](https://technet.microsoft.com/es-es/library/aa998928(v=exchg.65).aspx). (2 de Noviembre de 2015).

*www.clubensayos.com/Temas-Variados/Teoria-De-La-Gerencia-Administrativa/*.  
(5 de Noviembre de 2015). Obtenido de *www.clubensayos.com/Temas-Variados/Teoria-De-La-Gerencia-Administrativa/*.

*www.monografias.com*. (25 de 10 de 2015).

*www.monografias.com*. (6 de Agosto de 2015). Obtenido de *www.monografias.com*.

<http://proyectosocioproductivo1401.blogspot.com/>

# ANEXOS

## ANEXO N 1

### ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA EL CARDENAL

1. ¿Cuenta la empresa con un adecuado modelo de gestión administrativa?

Si  
No

2. ¿Tiene la empresa definido claramente su estructura organizacional?

Si ( )  
No ( )

3. ¿Tiene la empresa establecido de forma clara las políticas para su gestión administrativa?

Si ( )  
No ( )

4.- ¿Cuenta la empresa con adecuados procedimientos administrativos?

Si ( )  
No ( )

5. ¿Se aplica en la empresa los principios administrativos para su gestión?

Si ( )  
No ( )

6.- ¿Conoce de la estructura operativa de la empresa?

Si ( )  
No ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**