



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA INNOVARTE, UBICADA EN LA PROVINCIA DE ORELLANA, CANTÓN JOYA DE LOS SACHAS

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA:

CINTHYA VALERIA YAGUANA TORRES

Riobamba-Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA INNOVARTE, UBICADA EN LA PROVINCIA DE ORELLANA, CANTÓN JOYA DE LOS SACHAS

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: CINTHYA VALERIA YAGUANA TORRES

DIRECTORA: ING. LETTY KARINA ELIZALDE MARÍN

Riobamba-Ecuador

2022

©2022, Yaguana Torres Cinthya Valeria

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Cinthya Valeria Yaguana Torres, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados de estos son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 14 de abril del 2022

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Cinthya Yaguana Torres', with a stylized flourish at the end.

Cinthya Valeria Yaguana Torres

220012364-0

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación, Tipo: Proyecto de Investigación, “**ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA INNOVARTE, UBICADA EN LA PROVINCIA DE ORELLANA, CANTÓN JOYA DE LOS SACHAS**”, realizado por la señorita **CINTHYA VALERIA YAGUANA TORRES**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema PRESIDENTE DE TRIBUNAL		14/04/2022
Ing. Letty Karina Elizalde Marín DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		14/04/2022
Lcda. Mónica Alejandra Logroño Becerra MIEMBRO DE TRIBUNAL		14/04/2022

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes de Investigación.....	2
1.2. Marco teórico.....	4
1.2.1. <i>Definición de sistema de gestión</i>	4
1.2.2. <i>Definición de diseño organizacional</i>	5
1.2.3. <i>Definición de gestión administrativa</i>	5
1.2.4. <i>Definición de gestión administrativa</i>	6
1.2.5. <i>Importancia del análisis de gestión administrativa</i>	6
1.2.5.1. Proceso de un sistema de gestión administrativa.....	6
1.2.5.2. Organización.....	7
1.2.5.3. Definición de estructura organizacional.....	7
1.2.6. <i>Tipos de estructura organizacional</i>	8
1.2.7. <i>Beneficios de la estructura organizacional</i>	9
1.2.8. <i>Organigrama empresarial</i>	10
1.2.9. <i>Clasificación de los organigramas</i>	11
1.2.9.1. <i>Por su Naturaleza o Área de Aplicación</i>	11
1.2.9.2. <i>Por su Ámbito</i>	11
1.2.9.3. <i>Por su Contenido</i>	12
1.2.9.4. <i>Por su Presentación</i>	13
1.2.10. <i>Herramientas administrativas</i>	15
1.2.10.1. <i>Sistema de inventarios</i>	15

1.2.10.2.	<i>Beneficios de un sistema de inventarios</i>	16
1.2.10.3.	<i>Sistema contable</i>	16
1.2.10.4.	<i>Objetivos de la contabilidad</i>	17
1.2.10.5.	<i>Estructura de un sistema de información contable</i>	17
1.2.10.6.	<i>Software contable</i>	18
1.2.10.7.	<i>Tipos de software contable</i>	19
1.2.10.8.	<i>Mapa de procesos</i>	20
1.2.10.9.	<i>FODA</i>	20
1.2.10.10.	<i>Variables del análisis FODA</i>	21
1.2.11.	<i>Dirección estratégica</i>	22
1.2.11.1.	<i>Estrategia</i>	22
1.2.12.	<i>Plan estratégico</i>	23
1.2.12.1.	<i>Componentes de la planeación estratégica</i>	23
1.2.13.	<i>La planeación estratégica y el análisis FODA</i>	24
1.2.13.1.	<i>Procedimiento para la elaboración de una matriz FODA</i>	24
1.2.14.	<i>Manual de procedimientos</i>	26

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	27
2.1.	Enfoque de investigación	27
2.2.	Nivel de investigación	27
2.2.1.	<i>Descriptivo</i>	27
2.3.	Diseño de la investigación	28
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	28
2.3.1.1.	<i>No experimental</i>	28
2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	28
2.3.2.1.	<i>Diseño longitudinal</i>	28
2.4.	Tipo de estudio	29
2.4.1.	<i>Investigación Documental</i>	29
2.4.2.	<i>Investigación de campo</i>	29
2.5.	Población y planificación, selección, cálculo del tamaño de la muestra	29
2.5.1.	<i>Población</i>	29
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	31

2.6.1.	<i>Métodos</i>	31
2.6.1.1.	<i>Método analítico – sintético</i>	31
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	32
2.6.2.1.	<i>Encuesta</i>	32
2.6.2.2.	<i>Entrevista</i>	32
2.6.3.	<i>Instrumentos</i>	32

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	33
3.1.	Resultados	33
3.1.1.	<i>Resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Innovarte</i>	33
3.1.2.	<i>Resultados de la encuesta a los colaboradores de Innovarte</i>	43
3.1.3.	<i>Resultados de la entrevista realizada al gerente propietario de Innovarte</i>	52
3.2.	Discusión de resultados	53
3.3.	Propuesta	54
3.3.1.	<i>Descripción de la propuesta</i>	54
3.3.2.	<i>Objetivo de la propuesta</i>	54
3.3.2.1.	<i>Objetivo General</i>	54
3.3.2.2.	<i>Objetivos específicos</i>	54
3.3.3.	<i>Generalidades de la empresa</i>	55
3.3.4.	<i>Ubicación geográfica</i>	56
3.3.5.	<i>Antecedentes de la empresa</i>	56
3.3.6.	<i>Misión propuesta para Innovarte</i>	57
3.3.7.	<i>Visión propuesta para Innovarte</i>	58
3.3.8.	<i>Filosofía corporativa propuesta para Innovarte</i>	59
3.3.9.	<i>Valores propuestos para Innovarte</i>	59
3.3.10.	<i>Principios organizacionales</i>	59
3.3.11.	<i>Análisis FODA</i>	60
3.3.12.	<i>Objetivos propuestos para Innovarte</i>	62
3.3.12.1.	<i>General</i>	62
3.3.12.2.	<i>Objetivos específicos</i>	62
3.3.13.	<i>Matriz de Balance Score Card</i>	62
3.3.14.	<i>Organigrama propuesto</i>	63

3.3.14.1.	<i>Estructura posicional sugerida a Innovarte</i>	65
3.3.14.2.	<i>División y distribución de funciones</i>	67
3.3.15.	<i>Manual de puestos y funciones propuesto</i>	68
3.3.16.	<i>Manual de políticas propuesto</i>	75
3.3.17.	<i>Mapa de procesos sugerido</i>	78
3.3.17.1.	<i>Área de gestión estratégica</i>	79
3.3.17.2.	<i>Área de mejora continua</i>	80
3.3.17.3.	<i>Área de Provisión</i>	80
3.3.17.4.	<i>Área de comercialización</i>	81
3.3.17.5.	<i>Área de talento humano</i>	82
3.3.17.6.	<i>Área de gestión financiera</i>	83
3.3.18.	<i>Flujograma de procesos sugeridos</i>	84
3.3.18.1.	<i>Planeación estratégica</i>	84
3.3.18.2.	<i>Publicidad y promoción</i>	86
3.3.18.3.	<i>Acciones correctivas</i>	88
3.3.18.4.	<i>Gestión de compra</i>	90
3.3.18.5.	<i>Abastecimiento</i>	92
3.3.18.6.	<i>Bodegaje</i>	93
3.3.18.7.	<i>Ventas</i>	95
3.3.14.7.	<i>Reclamos y sugerencias</i>	98
3.3.14.8.	<i>Selección y contratación</i>	100
3.3.14.9.	<i>Capacitación</i>	102
3.3.14.10.	<i>Pago a proveedores</i>	104
3.3.19.	<i>Software contable propuesto para Innovarte</i>	105
CONCLUSIONES		109
RECOMENDACIONES		110

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2.	Personal Innovarte	30
Tabla 2-2.	Población encuestada.....	30
Tabla 1-3.	Usos del servicio.....	33
Tabla 2-3.	Tiempo de uso del servicio	34
Tabla 3-3.	Calificación del servicio	35
Tabla 4-3.	Conformidad con tiempo de espera	36
Tabla 5-3.	Grado de satisfacción con el servicio.....	37
Tabla 6-3.	Recontratación del servicio.....	38
Tabla 7-3.	Comprobantes de venta.....	39
Tabla 8-3.	Relación calidad-precio	40
Tabla 9-3.	Representación de Innovarte.....	41
Tabla 10-3.	Utilización adecuada de recursos.....	42
Tabla 11-3.	Conocimiento del proceso administrativo	43
Tabla 12-3.	Procesos adecuados de Innovarte.....	44
Tabla 13-3.	Conocimiento de sistema contable e inventario.....	45
Tabla 14-3.	Eficiencia del sistema contable.....	46
Tabla 15-3.	Capacitación del personal	47
Tabla 16-3.	Comunicación laboral	48
Tabla 17-3.	Intervención de los trabajadores	49
Tabla 18-3.	Monopolización de actividades	50
Tabla 19-3.	Funciones de acuerdo con el puesto del trabajo.....	51
Tabla 20-3.	Datos de entrevista al gerente	52
Tabla 21-3.	Generalidades de Innovarte.....	55
Tabla 22-3.	Misión propuesta para Innovarte	57
Tabla 23-3.	Visión propuesta de Innovarte	58
Tabla 24-3.	Matriz FODA.....	61
Tabla 25-3.	Matriz Balance Score Card	62
Tabla 26-3.	Significado de los símbolos	64
Tabla 27-3.	Manual de puestos y funciones - Gerente	69
Tabla 28-3.	Manual de funciones - asesor contable	70
Tabla 29-3.	Manual de funciones - colaborador de diseño y fabricación	71
Tabla 30-3.	Manual de funciones - bodeguero.....	72

Tabla 31-3.	Manual de funciones - operativo de instalación	73
Tabla 32-3.	Manual de puestos y funciones-operativo de ventas.....	74
Tabla 33-3.	Datos generales del manual de políticas	75
Tabla 34-3.	Políticas generales propuestas	76
Tabla 35-3.	Políticas de compras propuesto.....	77
Tabla 36-3.	Implementación de estrategias.....	106
Tabla 37-3.	Inversión inicial de la propuesta	108
Tabla 38-3.	Valor total de la propuesta	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1.	Ejemplo de organigrama	10
Figura 2-1.	Ejemplo de organigrama general.....	11
Figura 3-1.	Ejemplo de organigrama específico	12
Figura 4-1.	Ejemplo de organigrama integral	12
Figura 5-1.	Ejemplo de organigrama funcional	13
Figura 6-1.	Ejemplo de organigrama vertical	13
Figura 7-1.	Ejemplo de organigrama horizontal	14
Figura 8-1.	Ejemplo de organigrama mixto	14
Figura 9-1.	Ejemplo de organigrama de bloque.....	15
Figura 10-1.	Ejemplo de Plantilla de la matriz de Impacto Cruzado para Marca Personal	26
Figura 1-3.	Ubicación de Innovarte	56
Figura 2-3.	Organigrama propuesto	64
Figura 3-3.	Estructura posicional de Innovarte	66
Figura 4-3.	Estructura funcional de Innovarte	66
Figura 5-3.	Mapa de procesos sugerido	78
Figura 6-3.	Flujograma de planeación estratégica	85
Figura 7-3.	Flujograma de publicidad y promoción.....	87
Figura 8-3.	Flujograma de acciones correctivas	89
Figura 9-3.	Flujograma de gestión de compras	91
Figura 10-3.	Flujograma de proceso de abastecimiento.....	92
Figura 11-3.	Flujograma de proceso de bodegaje	94
Figura 12-3.	Flujograma de proceso de ventas	97
Figura 13-3.	Flujograma de proceso de reclamos y sugerencias.....	99
Figura 14-3.	Flujograma de proceso de selección y contratación.....	101
Figura 15-3.	Flujograma del proceso de capacitación	103
Figura 16-3.	Flujograma de pago a proveedores.....	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1.	Proceso de Gestión Administrativa.....	7
Gráfico 1-3.	Uso del servicio	33
Gráfico 2-3.	Tiempo de uso del servicio	34
Gráfico 3-3.	Conformidad con el servicio.....	35
Gráfico 4-3.	Conformidad con el tiempo de espera	36
Gráfico 5-3.	Grado de satisfacción del servicio	37
Gráfico 6-3.	Recontratación del servicio.....	38
Gráfico 7-3.	Entrega de comprobantes.....	39
Gráfico 8-3.	Relación calidad-precio	40
Gráfico 9-3.	Representación de Innovarte.....	41
Gráfico 10-3.	Utilización adecuada de recursos.....	42
Gráfico 11-3.	Conocimiento del proceso administrativo	43
Gráfico 12-3.	Idoneidad de los procesos administrativos	44
Gráfico 13-3.	Conocimiento de un sistema contable e inventario.....	45
Gráfico 14-3.	Eficiencia del sistema contable.....	46
Gráfico 15-3.	Capacitación del personal	47
Gráfico 16-3.	Comunicación laboral	48
Gráfico 17-3.	Intervención de los trabajadores	49
Gráfico 18-3.	Monopolización de actividades	50
Gráfico 19-3.	Funciones de acuerdo con el puesto	51

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A.** OFICIO DE AUSPICIO DE INNOVARTE
- ANEXO B.** CUESTIONARIO APLICADO LA POBLACIÓN DETERMINADA
- ANEXO C.** CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE
INNOVARTE
- ANEXO D.** CUESTIONARIO APLICADO AL PROPIETARIO DE INNOVARTE

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de titulación fue diseñar un Sistema de Gestión Administrativo para la empresa Innovarte, ubicada en la Joya de los Sachas, Provincia de Orellana, a través de la ejecución y establecimiento de estrategias competitivas para aumentar el margen de ventas, el posicionamiento eficiente en el mercado y a la vez mejorar su dirección estratégica. En cuanto a la metodología, esta investigación obedece a la modalidad cuantitativa y cualitativa, puesto que se obtuvieron datos estadísticos de las variables estudiadas, así mismo cada parámetro fue interpretado y analizado de manera minuciosa. A través de la información recabada mediante los instrumentos de investigación, se pudo evidenciar que las labores se realizaban de manera empírica perjudicando de esta manera el desarrollo adecuado de las operaciones, sin aprovechar al máximo el potencial de los recursos disponibles, además que Innovarte carecía de un sistema contable que permitiera llevar un control de sus ingresos y egresos. Es decir, se pudo evidenciar la necesidad de crear un sistema de gestión administrativo que mediante la implementación de diversas estrategias mitiguen los problemas encontrados, por ello se desarrolló el área de direccionamiento estratégico, mapa de procesos, manual de puestos y funciones para cada nivel de la estructura organizacional existente diseñado y la implementación de un software contable. En conclusión, el diseño del Sistema de Gestión Administrativo permitirá a Innovarte mejorar de manera eficiente su gestión, el desarrollo de sus actividades encaminadas al logro de los objetivos planteados que traerá como relación directa el incremento de su rentabilidad.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL>, <ANÁLISIS FODA>, <ADMINISTRACIÓN >



09-06-2022

1134-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The objective of this degree work was to design an Administrative Management System for the company Innovate, located in La Joya de Los Sachas, Province of Orellana, through the execution and establishment of competitive strategies to increase the sales margin, the efficient positioning in the market and at the same time improve its strategic direction. Regarding the methodology, this research obeys the quantitative and qualitative modality, since statistical data of the studied variables were obtained, likewise, each parameter was interpreted and analyzed in detail. Through the information gathered through the research instruments, it became evident that the work was carried out empirically, thus impairing the proper development of the operations, without taking full advantage of the potential of the available resources, in addition, Innovate lacked an accounting system that would allow it to keep track of its income and expenses. In other words, it became evident that there was a need to create an administrative management system that would mitigate the problems encountered through the implementation of various strategies. For this reason, the strategic direction area, process map, manual of positions and functions for each level of the existing organizational structure, and the implementation of accounting software were developed. In conclusion, the design of the Administrative Management System will allow Innovate to efficiently improve its management, and the development of its activities aimed at achieving the proposed objectives that will bring a direct relation to the increase of its profitability.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>, <WHODA ANALYSIS>, <ADMINISTRATION>, <ADMINISTRATION>.



Lcda. Carina Fernanda Vallejo Barreno
CI. 0603925611

INTRODUCCIÓN

El sistema de Gestión Administrativo es una herramienta esencial dentro de las organizaciones, la misma que permite establecer políticas y estrategias para lograr una gestión efectiva empresarial. La propuesta de investigación tiene como finalidad mejorar el manejo del área administrativa de la empresa Innovarte ubicada en la Joya de los Sachas, provincia de Orellana a través del diseño de un sistema de gestión administrativo para la búsqueda de una mayor rentabilidad empresarial y posicionamiento en el mercado. Con la formulación y planteamiento del problema en la organización, el proyecto de investigación se divide en tres capítulos:

El capítulo I contiene toda la sustentación teórica relacionado al Sistema de Gestión Administrativo, en donde varios autores presentan su punto de vista que ayude a sustentar el tema y empapar de información referente al tema en cuestión. Por otra parte, en el capítulo II se sustenta en la metodología de investigación y las técnicas e instrumentos que se aplicaron para el respectivo levantamiento de información durante el proceso de investigativo. En el capítulo III se refleja los resultados de la investigación y sus respectivos análisis, en donde, se propone estrategias, direccionamiento estratégico, manuales, entre otros aspectos para posibles soluciones a la problemática planteada en la investigación.

Finalmente, el trabajo de investigación concluye con el planteamiento de conclusiones y recomendaciones, las mismas que permitan a la organización mejorar conocer y mejorar su gestión administrativa para generar el crecimiento organizacional.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

Para la elaboración del trabajo de investigación se ha recopilado información de las diversas fuentes bibliográficas disponibles, como repositorios académicos de distintas universidades del Ecuador, principalmente la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, las cuales sirvieron como base de orientación para la investigación y elaboración del Sistema de Gestión. A continuación, se cita los trabajos con los que se ha recabado dicha información:

Castillo (2017) en su trabajo de titulación denominado “Diseño de un modelo de gestión administrativo y financiero basado en cuadro de mando integral para la empresa METALARCO cia. Ltda. del cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana”, manifiesta:

“El diseño de un modelo de gestión administrativa tiene como propósito esencial de optimizar los procesos administrativos y financieros mediante un análisis de la situación organizacional y el uso de técnicas de investigación como las encuestas con cuestionarios esenciales; con lo cual se ratificó la necesidad de un modelo de gestión basado en Cuadro de Mando Integral y la creación de una cultura organizacional con todos los miembros de la organización empresarial” (p. 29).

Por lo tanto, se puede describir la importancia de una planificación organizacional en la empresa, esto contribuye al presente trabajo investigativo de manera idónea para el desarrollo de las estrategias adecuadas que fomenten el desarrollo de la empresa.

“Gestionar eficazmente la empresa es un arte que la alta dirección adquiere con las capacidades, conocimientos y actitudes de los miembros de la organización empresarial. El sistema de gestión administrativa es una herramienta de control que ayudara a la empresa a mejorar la gestión y detección de los problemas en cada una de las fases del proceso de producción mediante los procesos y procedimientos administrativos y financieros diseñados en función de los diagramas de flujo. Por consiguiente, la organización empresarial al implementar la propuesta en su gestión administrativa y financiera permitirá ofrecer un servicio de calidad a los clientes de la comunidad” (Pillajo, 2017, p. 14).

Un sistema de gestión administrativa constituye un elemento clave para el funcionamiento de un negocio, independientemente del tamaño o la forma de producción, siempre y cuando se considere el correcto desarrollo de las actividades empresariales y su permanencia en el mercado, principalmente en sectores donde la competencia es alta.

Por otro lado, según Ortiz (2011), Un sistema de gestión administrativa fundamenta que

“toda empresa debe ser integrada en las actitudes y comportamientos de la organización empresarial, de tal forma que sea sustancial, dirigiendo los objetivos y controlando el cumplimiento de estrategias e instrumentos que permitan desarrollar un aprendizaje adecuado e innovador con base en la aptitud del cliente.”

Jarrin (2015) manifiesta que:

“Como una medida de control para la gestión financiera de la empresa es necesaria la implementación de un sistema de inventarios que le permita determinar el costo de ventas de forma permanente y el registro de compras mediante el uso de herramientas de control contable conocida como Tarjetas Kardex” (p. 105).

Cada una de las organizaciones empresariales tienen la necesidad de emplear algún sistema de costo, ventas y adquisición de productos, que le permita conocer con exactitud los valores monetarios que la empresa maneja en cada una de las etapas de la producción, por lo que se sugiere que el sistema de inventarios se encuentre correctamente clasificado.

De acuerdo con Bastidas (2019) expresa que:

“la formulación de una planificación estratégica a corto y mediano plazo facilita a la empresa en un trabajo basado en los objetivos, de la misma forma se debe presentar una estructura organizativa, con la finalidad de establecer un orden jerárquico que aprueba un manejo adecuado de las responsabilidades de cada uno de los jefes departamentales” (p. 70).

Toda organización empresarial debe tener como base una planificación estratégica que ayude a definir la ruta de logros a obtener a corto y largo plazo; para lo cual, los objetivos y las metas que promueve la empresa son útiles para la determinación del entorno de la empresa y las brechas existentes en ella.

Quilumbaquin (2015, como se citó en Salazar, 2019) manifiesta que el no contar con una estructura administrativa no permite la definición de su estructura organizacional, la delimitación de las funciones de los cargos, los flujogramas, la evaluación de los objetivos y metas, levantamiento de procedimientos para una gestión administrativa que aproveche de la mejor manera la inversión.

Por ende, es necesario la incorporación de varias operaciones de administración, comercialización y manejo de los recursos económicos, las cuales son descritas en forma clara a partir de las actividades empresariales; obteniendo un valor adicional al cliente y adquiriendo un marco referencial para el proceso de las transacciones comerciales.

Según Santillan (2013):

“Las empresas deben insertar dentro de su sistema de gestión empresarial, la creación de un clima laboral favorable para que los trabajadores se sientan motivados a la hora de cumplir con sus actividades es preciso que los dueños o jefes empresariales reconozcan la importancia de mantener una organización motivada. Se debe mantener una buena comunicación entre los compañeros de trabajo para que así, se sientan comprometidos para asegurar el éxito de la organización empresarial” (p. 12).

La motivación laboral es uno de los factores clave para el aumento de la actividad empresarial a considerarse dentro de los grupos de trabajo ya que permiten que se identifiquen con los valores de la empresa y se consideren como parte esencial de la empresa y den lo máximo por ella.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Definición de sistema de Gestión

Las normas ISO en su actualización del 2015 definen al sistema de gestión como actividades o procesos que interactúan entre sí con la finalidad de identificar sus objetivos, así como, determinar y gestionar los procesos y recursos necesarios que permitan alcanzar los resultados que la organización requiere. Además, estos procesos serán llevado a cabo por fases, y basados en política, programaciones, seguimiento y auditorías. (Díaz & Pérez, 2017)

Asimismo, Cabrera y otros (2015) afirman lo siguiente:

“Al desear un SIG se requiere que la organización establezca los procesos, conceptos de SG dentro de su alcance, de forma que respondan los propósitos de los sistemas que son objeto de integración, con un enfoque preventivo que considere los aspectos de impacto y riesgos asociados a sus actividades y resultados”.

Cuyo objetivo es sistematizar todo proceso de la organización y con mayor fuerza los procesos claves y relevantes que intervienen, con el propósito de lograr un nivel de integración en la gestión, para así aumentar la eficiencia y la eficacia. (Cabrera, Medina, Abab, Nogueira, & Núñez, 2015)

Por lo tanto, podemos evidenciar la importancia de unificar los procesos existentes en la organización en un solo objetivo propuesto y es el de ser más eficientes tanto de manera interna como con nuestros clientes.

1.2.2. Definición de diseño organizacional

Es el proceso de elegir una estructura de responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las empresas. Se pueden presentar las conexiones entre los departamentos de una organización a partir de un organigrama. Un organigrama “es una representación gráfica de la estructura interna de la organización de la empresa, donde se indica la manera en que se relacionan las diversas tareas o funciones” (Daft R. L., 2019).

El diseño organizacional refleja la estructura de la empresa, es decir, representa el formato de los integrantes que componen la organización. En la actualidad, cada empresa posee su propio diseño de integrar y asignar los recursos para trabajar con eficiencia. (Daft R. L., 2019)

1.2.3. Definición de gestión administrativa

Según Arteaga, Intriago y Mendoza (2016) “la administración de empresas es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente donde un grupo de personas se encuentra trabajando eficientemente para el alcance de las metas predispuestas” (p.121).

La Administración se inició al mismo tiempo que el hombre, surgió en la época primitiva. Se mostraron fenómenos administrativos en la forma de organizar, recolectar alimentos, la caza construcción de pirámides. Se presentó en las épocas de la Antigüedad, Edad Media, Moderna y Contemporánea. (Arteaga, Intriago, & Mendoza, 2016)

De acuerdo con Falconi, Luna, Sarmiento y Andrade (2019) “La gestión administrativa contiene cuatro elementos que se encuentran interrelacionados entre sí, ya que sin ellos es imposible entender sobre gestión en administración, los mismos que se describen a continuación” (p.156).

- Planeación
- Organización
- Dirección

- Control

Según Falconi, Luna, Sarmiento y Andrade (2019) los elementos básicos en los que se fundamenta la gestión administrativa son “planeación”, “organización”, “dirección”, “control”.

1.2.4. Definición de gestión administrativa

“Es un instrumento de control, que ayuda a interpretar las decisiones tomadas en un periodo de tiempo determinado, si estas decisiones fueron correctas o incorrectas, si los variables de los datos usados para la caracterización o dimensionamiento de actividades acertadas” (De la Hoz Suarez & Ferrer, 2008)

Una de las cualidades que posee este recurso, es la probabilidad de evaluar las diferencias dentro de un área de análisis técnico y económico; proporcionado experiencias e información en la toma de decisiones para el mejoramiento de planes de rentabilidad y garantía empresarial.

1.2.5. Importancia del análisis de gestión administrativa

La importancia del análisis de gestión administrativa radica en el carácter académico debido a que aporta acciones orientadas al logro de los objetivos mediante el cumplimiento de las funciones de gestión en los procesos administrativos; es decir, la planeación, organización, dirección y control. Por lo que tiene un papel interesante ya que considera una mejora en el modelo de negocio empresarial. (Mendoza, 2017)

A pesar de ello, ha resultado novedoso realizar cambios e innovaciones productivas dentro de la organización como una propuesta de un negocio al mercado con el fin de ser eficaz y con una mejor posición en el mercado o un mercado nuevo sin competidores.

1.2.5.1. Proceso de un sistema de gestión administrativa

La administración para un correcto desarrollo y cumplimiento de sus objetivos se basa en 4 pilares primordiales que aseguran su éxito, mismos que se detallan:

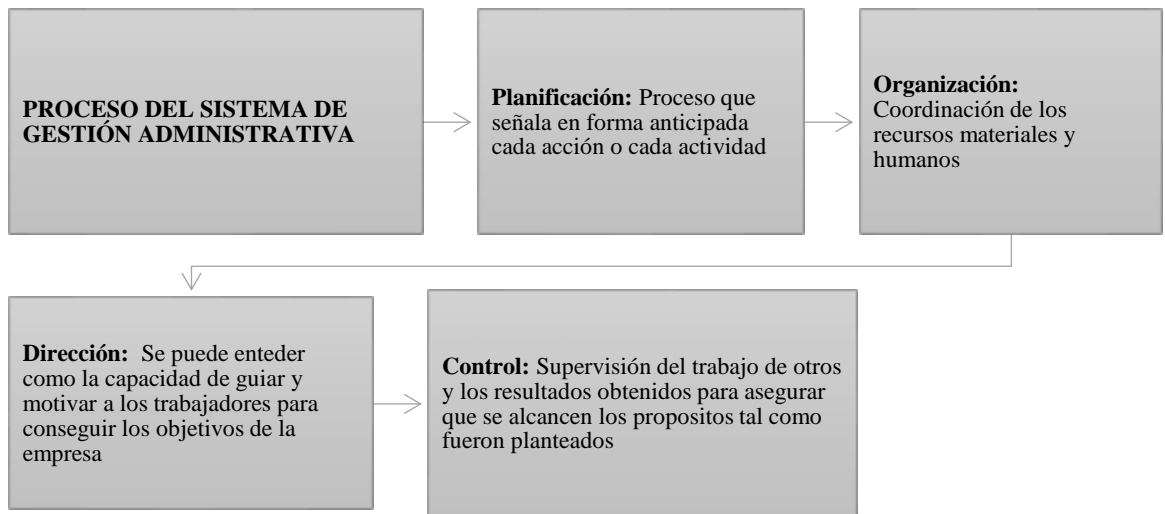


Gráfico 1-1. Proceso de Gestión Administrativa

Fuente: Mendoza, 2017

Realizado por: Yaguana C., 2022.

1.2.5.2. Organización

Según Ospina (2019) la define como: “Un sistema constituido para alcanzar las metas planteadas por medio de objetivos, por lo tanto, se puede decir que es un conjunto de personas que tienen la capacidad de cumplir tareas designadas para lograr alcanzar la meta”. Por lo que es fundamental que el grupo permanezca de forma armónica, de manera que todos los miembros pertenecientes a la empresa estén dispuestos a cooperar y coordinar en un funcionamiento correcto.

1.2.5.3. Definición de estructura organizacional

“Es la capacidad de la empresa de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a las condiciones externas e internas cambiantes, por lo cual es necesario la evaluación del desempeño organizacional, es decir, asignando las funciones y responsabilidades a las personas y grupos de la organización, así como también de las relaciones relativas que realizan entre las divisiones del trabajo” (Lusthaus, 2002).

De acuerdo con Daft R. L. (2019) define a la estructura organizacional mediante 3 componentes claves para comprender su definición:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Dichos elementos mencionados corresponden a los aspectos vertical y horizontal de la empresa, donde un marco estructural se basa en la situación jerárquica en la que la organización se desenvuelve determinando las líneas de mando, a diferencia al esquema de interacción entre los colaboradores de una organización.

“La estructura mencionada, se puede visualizar en el organigrama de la empresa de manera interna, no es algo que se pueda observar a simple vista a pesar de que podamos ver a personas desarrollando sus funciones la única manera de comprender su relación y ubicación con la empresa es a través del organigrama” (Daft R. , 2019).

1.2.6. Tipos de estructura organizacional

Entre las diversas clasificaciones y tipologías que posee una estructura organizacional, varios autores consideran cuatro tipos de estructura, los cuales son:

- a. Estructura simple.** - se presenta en empresas con un mínimo personal llevando a una coordinación estratégica a partir de una supervisión directa. Suele darse en pequeñas empresas y de creciente creación, con una estandarización formalizada y una planificación mínima. (Medina, 2013)
- b. Estructura burocrática.** - se le atribuye a una organización formalizada, cuyos elementos del trabajo están determinados por la autoridad, responsabilidades, tareas y procedimientos. Esta normalización da como resultado una estructura rígida, basada en reglas y normativas que tratan de definir las propiedades del trabajo que lo demanda (Drusker, 2008)
- c. Estructura división alizada.** - Es una estructura parcial de una organización, que se encuentra super expuesta que se usa para diversificar productos. En sí, la división alización se define como “una estructura de unidades en la que los administradores a cargo retienen gran parte de la

autoridad; por lo que va acompañada de un grado de centralización” (Sánchez & Peris, 2016). Entre las características que posee se destacan:

- La coordinación se lleva a cabo a partir de una estandarización de productos de unidades de producción
- A diferencia de la burocracia profesional, las divisiones se encuentran en la línea media y no en el centro operativo.
- La estructura interna de las divisiones tiende a ser burocrático y centralizado, lo que da como resultado una burocracia mecánica de las divisiones. (Sánchez & Peris, 2016)

d. Adhocracia. - Proviene del latín ad hoc que significa para este fin, es decir cualquier estructura altamente flexible, con capacidad de adaptarse a las condiciones del ambiente. Los empleados se ajustan a la satisfacción de las necesidades de los clientes, sin conceder el más mínimo espacio a las rigideces (Conexionesan, 2016).

Siendo esta estructura, la más adecuada para aquellas empresas que necesiten un alto nivel de innovación y deban combinar equipos interdisciplinarios de expertos en proyectos muy variables afirmativamente, ya sea por su duración o por el contenido mismo (Noriega A. , 2008).

1.2.7. Beneficios de la estructura organizacional

Entre los beneficios de la estructura organizacional según Joseph (2007), se encuentran:

- Proporciona una estructura interna dentro de una empresa permitiendo a los empleados saber quién es su mando oficial y así conocer las funciones que desempeñan dentro de la organización, lo que también beneficia a la comunicación interna
- Al establecer una estructura organizacional resulta fácil los procesos ya que agiliza la comunicación entre los empleados y el mando superior, recibiendo así las órdenes directas.
- Las responsabilidades de los empleados y el mando superior disminuyen la presión debido a que no recaen sobre el alto cargo de la organización, sino que se dividen a cargos intermedios las tareas de acuerdo con las funciones de cada departamento.
- La ventaja de la gestión de los procesos está diseñada de tal forma que considere las actividades que interactúen entre si a lo largo de la lámina y de extremo a extremo, lo que ayuda a contar una visión sistémica para la identificación de mejoras en aquellas actividades que tengan valor.

1.2.8. Organigrama empresarial

De acuerdo con Daft R. (2019) en su libro Teoría y diseño organizacional:

“el organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización, este puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa y muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo”.

El organigrama es una herramienta útil a la hora de comprender como funciona una organización, analizando los niveles de dependencia en los puestos de trabajo, así como también las funciones que en base a dicha estructura son delegadas para cada puesto de la organización.

Su existencia data de siglos antes, donde podemos distinguir a distinguidas organizaciones estructurando sus puestos de manera ordenada para establecer quienes están en el nivel más alto, sin embargo, el uso en el ámbito laboral se lo atribuye desde la época de la revolución industrial debido a la alta demanda de trabajadores, por ello surgió la necesidad de la utilización de herramientas que permitieran a las organizaciones controlarlas.



Figura 1-1. Ejemplo de organigrama

Fuente: Daft, 2019

Realizado por: Yaguana C., 2022.

1.2.9. Clasificación de los organigramas

De acuerdo con Fincowsky (2009), los organigramas tienen una clasificación básica, cada uno con un objetivo distinto sin embargo con la misma funcionalidad. Estos se clasifican de la siguiente manera:

1.2.9.1. Por su Naturaleza o Área de Aplicación

- a. **Micro administrativos.**- Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.
- b. **Macro administrativos.** - Son los documentos que contienen información de más de una organización.
- c. **Meso administrativo.** - Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término meso administrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

1.2.9.2. Por su Ámbito

- a. **Generales.** - Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características

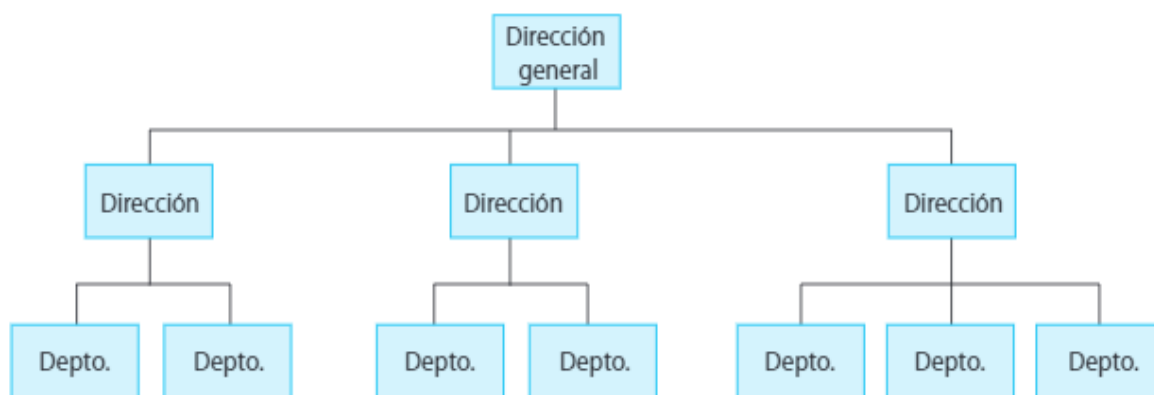


Figura 2-1. Ejemplo de organigrama general

Fuente: Holguín, Armas & Llanos, 2018

Realizado por: Yaguana C., 2022.

b. **Específicos.** - Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

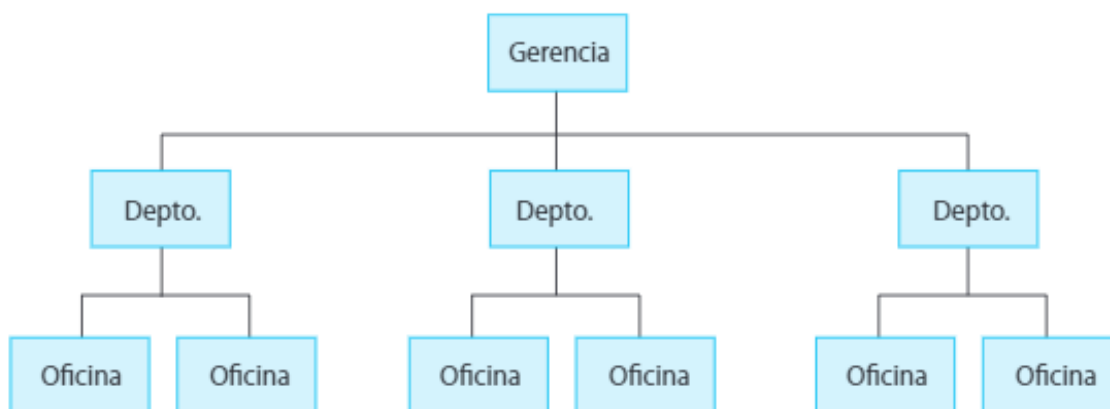


Figura 3-1. Ejemplo de organigrama específico

Fuente: Thompson, 2017

Realizado por: Yaguana C., 2022.

1.2.9.3. Por su Contenido

a. **Integrales.** - Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

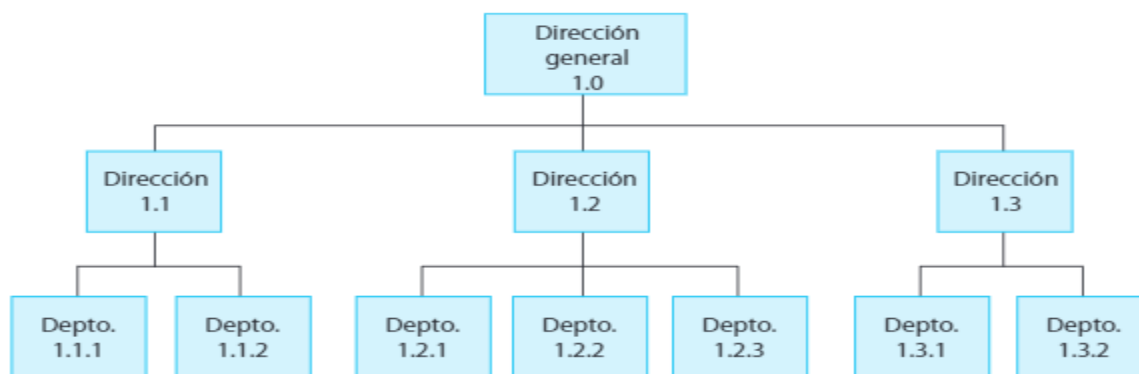


Figura 4-1. Ejemplo de organigrama integral

Fuente: Thompson, 2017

Realizado por: Yaguana C., 2022.

b. Funcionales. - Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

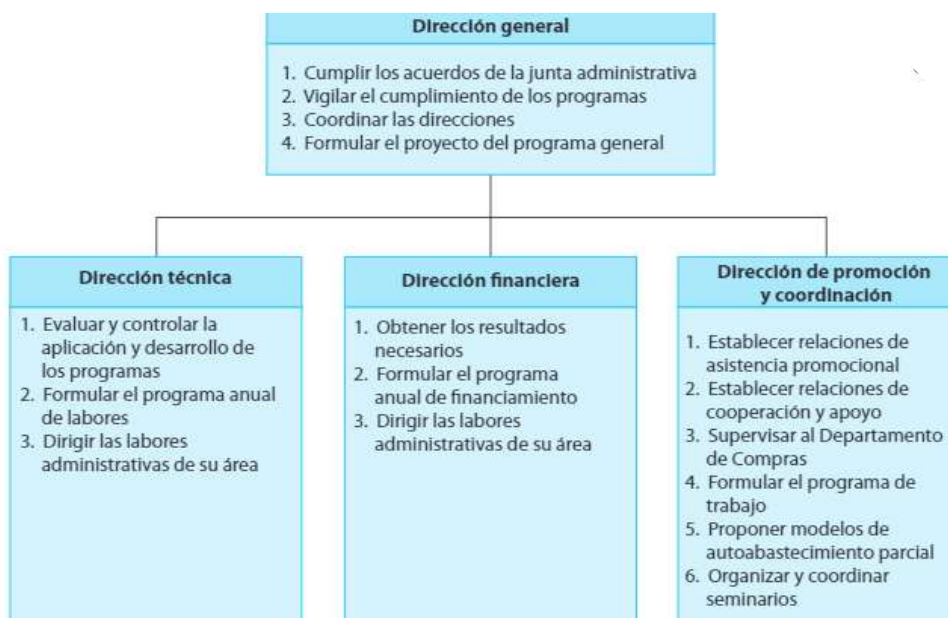


Figura 5-1. Ejemplo de organigrama funcional

Fuente: Thompson, 2017

Realizado por: Yaguana C., 2022.

1.2.9.4. Por su Presentación

a. Verticales. - Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización.

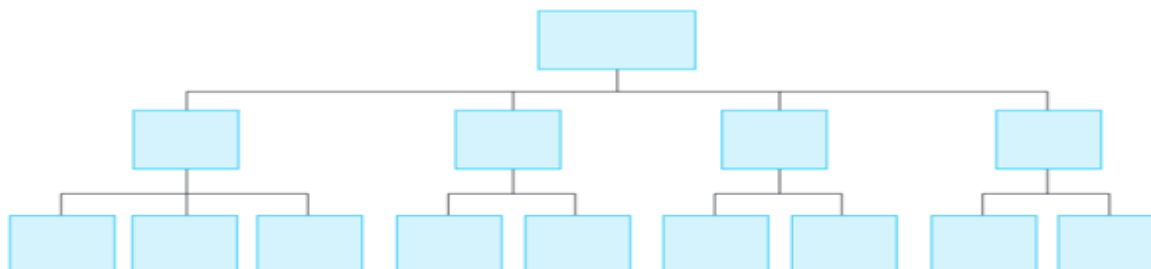


Figura 6-1. Ejemplo de organigrama vertical

Fuente: Thompson, 2017

Realizado por: Yaguana C., 2022.

b. **Horizontales.** - Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.

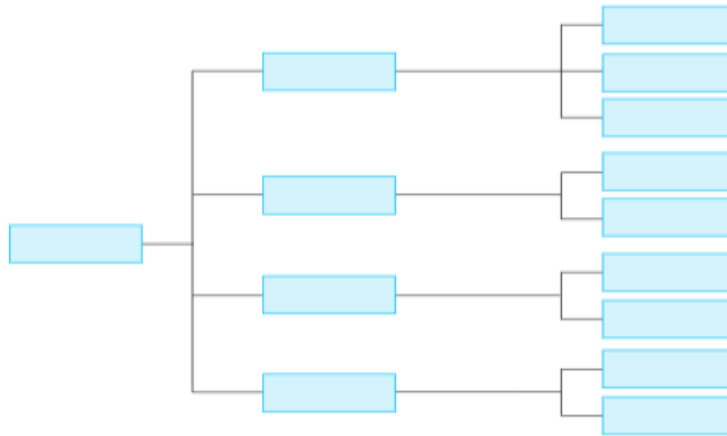


Figura 7-1. Ejemplo de organigrama horizontal

Fuente: Thompson, 2017

Realizado por: Yaguana C., 2022.

c. **Mixtos.** - Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación.

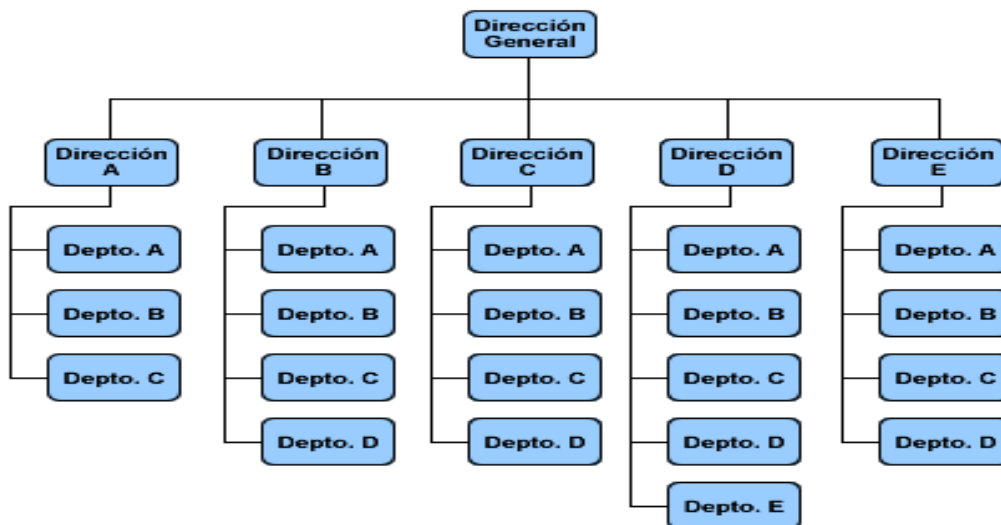


Figura 8-1. Ejemplo de organigrama mixto

Fuente: Thompson, 2017

Realizado por: Yaguana C., 2022.

d. **De bloque.** - Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos

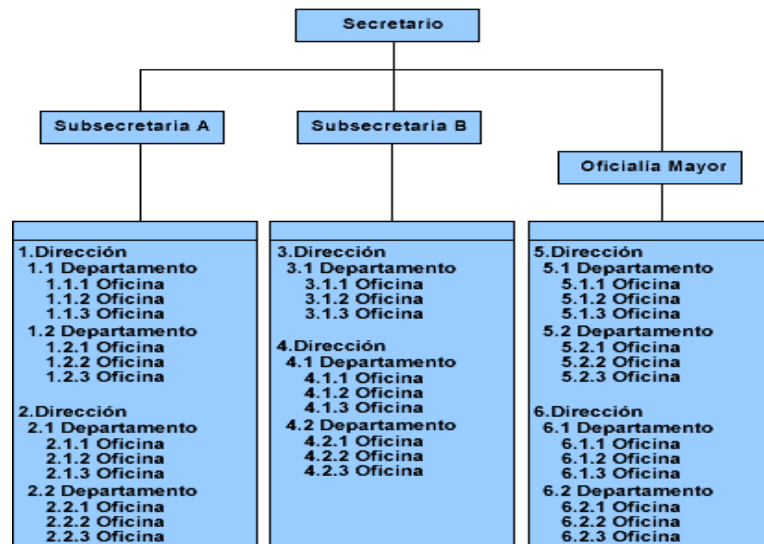


Figura 9-1. Ejemplo de organigrama de bloque

Fuente: Thompson, 2017

Realizado por: Yaguana C., 2022.

1.2.10. Herramientas administrativas

Valverde, Váldez y Pilar (2014) menciona que “las organizaciones cotidianamente para un excelente desarrollo de sus funciones concurren a la utilización de diferentes tipos de herramientas que permitan mejorar el desempeño de la organización”, por ejemplo, las que se mencionarán a continuación:

1.2.10.1. Sistema de inventarios

Un sistema de inventarios es un conjunto de elementos que lo caracterizan, entre ellos se encuentran referidos a:

- demanda
- suministro
- almacenamiento
- costos

Según Valverde, Váldez y Pilar (2014) los elementos que forman un sistema de inventario son “demanda”, “suministro”, “almacenamiento”, “costos”. Estos elementos se encuentran presentes sin tener en cuenta la situación de inventario objeto de estudio ya que cada elemento posee una cualidad que lo caracteriza y por lo que es necesario tener en cuenta al desarrollar los modelos de inventario.

1.2.10.2. Beneficios de un sistema de inventarios

El control de inventarios es “un proceso que tiene una gran influencia en las áreas operativas de la empresa y a su vez es el aspecto significativo de la administración ya que cuando no se tiene controlado genera un alto costo y requiere mayor inversión” (Castro J., 2014).

Entre los beneficios que obtiene una empresa al tener un sistema de inventarios, se destacan:

- Eleva el nivel de calidad de servicio del cliente disminuyendo la pérdida de ventas por falta de materia prima, generando mayor garantía y lealtad a tu empresa.
- Mejora el flujo de caja de la empresa debido a que se compra de manera más eficaz y eficiente, por lo cual cuenta con una mayor rotación de inventarios que provoca que el dinero este en movimiento.
- Identifica la estacionalidad en tus productos ayudando a una planeación mejor.
- Detecta los artículos de lento movimiento, con lo cual ayuda a elaborar estrategias para poder desprenderse de ellos fácilmente. (Castro J., 2014)

1.2.10.3. Sistema contable

“Es la clasificación de cuentas y de los libros de contabilidad, formas, procedimientos y controles que sirven para contabilizar y controlar el activo, pasivo, entradas, salidas, gastos y los resultados de las transacciones. Considerando esta terminología, el sistema contable es un conjunto de registros, controles, métodos y procedimientos que logran obtener informaciones contables eficientes, lo cual permite la toma de decisiones de la empresa” (M^a del Carmen, 2015).

Montoya (2015) menciona que:

“Un sistema contable, son todos aquellos elementos de información contable y financiera que se relacionan entre sí, con el fin de apoyar la toma de decisiones gerenciales de una empresa, de manera eficiente y oportuna; pero esta información debe ser analizada, clasificada, registrada (Libros correspondientes: Diario, mayor, Auxiliares, etc.) y resumida (Estados financieros), para que pueda

llegar a un sin número de usuarios finales que se vinculan con el negocio, desde los inversionistas o dueños del negocio, hasta los clientes y el gobierno”.

1.2.10.4. Objetivos de la contabilidad

Suministrar información de la situación económica y financiera de la empresa lo cual es necesario para conocer el patrimonio de estas y ejercer un control sobre ellas. De acuerdo con eso podemos resumir sus objetivos:

- Medir los recursos.
- Reflejar los derechos de las partes.
- Medir los cambios de los recursos y de los derechos
- Determinar los periodos específicos de dichos cambios.
- Tener la información usando la unidad monetaria como común denominador

1.2.10.5. Estructura de un sistema de información contable

Un sistema de información contable sigue un modelo básico y un sistema de información bien diseñado, ofreciendo así control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo/beneficio. El sistema contable de cualquier empresa independientemente del sistema contable que utilicé, se deben ejecutar tres pasos básicos utilizando relacionada con las actividades financieras; los datos se deben registrar, clasificar y resumir, sin embargo, el proceso contable involucra la comunicación a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales.

- a. Registro de la actividad financiera.** - en un sistema contable se debe llevar un registro sistemático de la actividad comercial diaria en términos económicos. En una empresa se llevan a cabo todo tipo de transacciones que se pueden expresar en términos monetarios y que se deben registrar en los libros de contabilidad. Una transacción se refiere a una acción terminada más que a una posible acción a futuro. Ciertamente, no todos los eventos comerciales se pueden medir y describir objetivamente en términos monetarios.
- b. Clasificación de la información.** - un registro completo de todas las actividades comerciales implica comúnmente un gran volumen de datos demasiado grande y diverso para que pueda ser

útil para las personas encargadas de tomar decisiones. Por tanto, la información debe clasificarse en grupos o categorías. Se deben agrupar aquellas transacciones a través de las cuales se recibe o paga dinero.

- c. **Resumen de la información.** - la información contable generada es utilizada para la toma de decisiones, debe ser resumida. Por ejemplo, una relación completa de las transacciones de venta de una empresa como Mars sería demasiado larga para que cualesquiera personas se dedicara a leerla. Los empleados responsables de comprar mercancías necesitan la información de las ventas resumidas por producto. Los gerentes de almacén necesitarán la información de ventas resumida por departamento, mientras que la alta gerencia de Mars necesitará la información de ventas resumida por almacén.

La contabilidad de las empresas normalmente se otorga a una persona encargada, misma que pertenece a la organización, sin embargo, en situaciones, cuando se trata de una pyme, se encarga esta responsabilidad a una persona externa que se encarga de llevar los registros, permitiendo un control adecuado de los ingresos y egresos de la organización. Además, para una mayor facilidad muchas de estas pymes tienden a utilizar softwares de contabilidad, para facilitar el registro de dichos egresos e ingresos, para luego entregar la información a la persona externa encargada de estas funciones.

1.2.10.6. *Software contable*

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) son

“instrumentos de uso necesario y generalizado, para la sociedad, y el campo empresarial. El empleo de las nuevas tecnologías en la empresa facilita las relaciones con el exterior (clientes, proveedores, administraciones públicas, etc.), mejora los procesos internos de producción y gestión, y, por lo tanto, puede aumentar la productividad y el crecimiento organizacional e institucional. Uno de estos avances tecnológicos de las TIC's lo constituyen los softwares contables” (Pico & Núñez, 2018).

Guajaro, Gerardo (2005) y recuperado de Cedeño, Cevallos, Calle y Pico (2017) menciona que “los Softwares Contables registran y procesan las transacciones históricas que se generan en una empresa o actividad productiva, las funciones de compras, ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, control de inventarios, balances, producción de artículos, nóminas.”

1.2.10.7. Tipos de software contable

Ares. - Según Querry (2017) Ares se identifica como:

Es un software de contabilidad que ofrece y proporciona excelentes prestaciones que ha sido diseñado con la finalidad de proporcionar soporte en el ámbito del proceso contable, permitiendo al usuario/cliente preocuparse únicamente de contabilizar y analizar los resultados, incluye multitud de utilidades, posibilidades de análisis y facilidades avanzadas.

Fénix. - Ruiz & Villarroel (2016) afirma que:

“FÉNIX es una herramienta informática enfocada a diferentes tipos de negocios, el cual permite gestionar y controlar diversos procesos que se realizan a diario en las empresas, cuenta con diferentes módulos integrados entre sí para brindar información al momento de ser requerid”.

Permite agilizar el proceso de facturación, el cual cuenta con formularios como: creación de clientes, cambio de precios, emisión de facturas, arqueo de caja, devoluciones y además brinda diferentes reportes

Excel. -Microsoft Excel “es un poderoso programa de hoja de cálculo electrónica que puede utilizar para automatizar trabajo contable, organizar datos y realizar una amplia variedad de tareas”. (PittInformation Technology, 2019) Excel está diseñado para realizar cálculos, analizar información y visualizar datos en una hoja de cálculo. También esta aplicación incluye funciones de base de datos y gráficos.

Actualmente, utilizar Excel para llevar la contabilidad de una empresa es una práctica anticuada teniendo en cuenta que ya existen herramientas especializadas para ejecutar tareas contables, con plantillas y calculo predeterminados creados de acuerdo con la legislación y las múltiples variables que un profesional contable debe tener en cuenta para trabajar.

Mónica 10. - Es un conjunto de programas que le permitirán realizar:

Facturación. - Crea facturas, lleva el control de éstas, obtiene totales de ventas por clientes, por fechas, por ítem, por vendedor. Permite versatilidad en la impresión de facturas, permite realizar estimados, así como la facilidad de imprimir las facturas y estimados en inglés y/o castellano. Puede realizar devoluciones.

Inventario. - Se puede llevar el control de los ítems del inventario: asignando códigos, conociendo el precio, el costo, y la cantidad disponible de un determinado ítem. Así mismo tiene la capacidad de determinar el movimiento de ítems para un período determinado Determina el costo del inventario.

Clientes. - Se puede determinar mediante el auxilio de MONICA cuales han sido las ventas por clientes, cuáles son los mejores clientes, cuanto ha vendido y cuando.

1.2.10.8. Mapa de procesos

Para las empresas es necesario la elaboración de un mapa de procesos que sirva como “herramienta de gestión de calidad, debido a que facilita a que esta permite controlar aspectos claves de los procesos de la empresa, logrando de manera indirecta aumentar su valor agregado”. (Pico G. , 2006)

Un proceso es:

“cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente interno o externo. Mientras que un mapa de procesos es una técnica o herramienta que se utiliza para “mapear” los procesos, de tal modo que se descubra el flujo de valores que están en ellos (agregado o no); mediante estos mapas se puede detectar lo que no agrega valor y se elabora un mapa con el valor agregado solamente”. (Pico G. , 2006)

Existen varios tipos de procesos: estratégicos, operativos y de soporte:

- Los procesos estratégicos soportan y despliegan las políticas y estrategias de la organización, proporcionan directrices y límites de actuación para el resto de los procesos.
- Los procesos operativos constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del mercado o de los clientes hasta la utilización por los clientes del producto o servicio, llegando hasta el final de la vida útil.
- Los procesos de soporte apoyan a los procesos productivos. (Pico G. , 2006)

1.2.10.9. FODA

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e

implementación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. (Ramírez J. , 2012)

1.2.10.10. Variables del análisis FODA

a. Fortaleza. - Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc. (Ramírez J. , 2012)

b. Debilidad. - Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc. (Ramírez J. , 2012)

Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo. (Ramírez J. , 2012)

c. Oportunidades. - Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes. (Ramírez J. , 2012)

d. Amenazas. - Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización. (Ramírez J. , 2012)

1.2.11. Dirección estratégica

La dirección estratégica es el arte y ciencia de desarrollar los potenciales de una empresa con la finalidad de asegurar su supervivencia a largo plazo, mejorando su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad del empleado.

En la actualidad, las empresas se enfrentan al reto de asimilar cambios, no solo desde el entorno interno como: competidores, clientes, proveedores, normas etc. Por lo que es necesario, tomar decisiones dentro del área empresarial para adaptarse a ese cambio en el mundo. A este proceso se le denomina dirección estratégica. (Palacios, 2011)

1.2.11.1. Estrategia

En el campo de la administración, una estrategia “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar” (Burke & Thompson, 2015). Según esta definición, una estrategia debe ser racionalmente planificada, esto determina metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior.

Un nuevo enfoque para el concepto de estrategia fue propuesto por Mintzberg y Brian (1988) él plantea que:

“aun cuando acepta la existencia de estrategias que nacen bajo planificación, muchas veces las estrategias pueden provenir del interior de la organización en ausencia de un plan formal, como

respuesta a circunstancias no previstas, razón por la cual más que denominarla planeación estratégica se hablará de pensamiento estratégico.”

1.2.12. Plan estratégico

Hellebust y Krallinger (1991) en su libro llamado *Planeación Estratégica Práctica* y recuperado por Sánchez & Aguirre (2008) señalan que un plan estratégico “es el movimiento planeado desde un presente comprendido hasta el futuro deseado, así como probable, con un objetivo a varios años”. Para tener éxito, un administrador debe ser capaz de desarrollar la fuerza motivadora organizacional necesaria para este movimiento. Mencionan que la estrategia “se descompone en segmentos anuales y, a medida que va transcurriendo cada año, el siguiente se detalla en planes y presupuestos anuales”. Asimismo, señalan que los clientes, “a través del mercado, votan con su dinero por los productos y servicios que piensan que pueden satisfacer sus necesidades”. Las empresas que progresan son las que se dedican a satisfacer esas necesidades. Según estos autores, para preparar un buen plan estratégico los directivos necesitan comprender bien el pasado de la empresa, es decir, resulta difícil discernir a dónde se quiere conducir la empresa, a menos que se comprenda dónde ha estado y cómo llegó a ese punto.

1.2.12.1. Componentes de la planeación estratégica

Para Mintzberg y Quinn, citados por López (2013) por elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

- a. Misión.** - enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- b. Valores.** - conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- c. Estrategia.** - patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- d. Metas u objetivos.** - establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- e. Política.** - son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción
- f. Programas.** - especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos

g. Decisiones estratégicas. - son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. (López, 2013)

1.2.13. La planeación estratégica y el análisis FODA

La planeación estratégica es uno de los factores más importantes para alcanzar el éxito organizacional en el momento tanto como para conservar su posición en el mercado, permite establecer los logros quiere alcanzar a futuro y de qué manera podrá lograrlo, es decir las estrategias y herramientas que utilizará para lograr dichos objetivos. (Contreras, 2013)

Steiner (1983) afirma que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Ello implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión.

El desarrollo de la planificación estratégica puede variar dependiendo de la organización que la aplique, sin embargo, existen etapas o puntos que son similares para todos, como la identificación de una misión, visión, adicional un análisis situacional de la empresa tanto de manera interna como externa, formulación de estrategias que permitan potenciar las fortalezas encontradas en el análisis situacional o mejorar las debilidades localizadas en el mismo. (Contreras, 2013)

Este análisis se realiza mediante una herramienta denominada FODA, a través de las variables que fueron mencionados con anterioridad tales como las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización, establecer cuál es la situación real en la que la empresa se desenvuelve, con el fin de establecer acciones para el beneficio de esta.

1.2.13.1. Procedimiento para la elaboración de una matriz FODA

El procedimiento que aquí se propone para desarrollar el análisis FODA incluye los siguientes pasos. (Ramírez J. , 2012)

Identificación de los criterios de análisis:

1. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación con las variables internas y externas del análisis
2. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz)
3. Cálculo de los resultados
4. Determinación del balance estratégico
5. Gráfico y análisis de los resultados
6. Obtener conclusiones.

Al combinar los elementos de la matriz FODA, nos permite encontrar soluciones, dichas combinaciones son las siguientes: FO, FA, DO, DA.

- a. **FO (Fortalezas vs Oportunidades).** - En esta situación el negocio debe maximizar sus fortalezas y oportunidades. Deben agotar todos sus recursos para obtener mayores beneficios. (Hernández S. , 2011)
- b. **FA (Fortalezas vs Amenazas).** - En esta situación el negocio deberá maximizar sus fortalezas y minimizar sus amenazas. La compañía debe saber aprovechar sus fortalezas para poder enfrentar las amenazas que se presentan en el ambiente externo. (Hernández S. , 2011)
- c. **DO (Debilidades vs Oportunidad).** - Esta estrategia trata de minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. El negocio debe de identificar muy bien sus oportunidades en el exterior para poder combatir las debilidades que presente dentro de ella. (Hernández S. , 2011)
- d. **DA (Debilidades vs Amenazas).** - En esta estrategia el negocio debe minimizar tanto sus debilidades y amenazas. Esta es una zona en la que el negocio debe encontrar estrategias defensivas y establecer prioridades que le permitan salir rápidamente de esta situación, con acciones de mejora y lograr sobreponerse. (Hernández S. , 2011)

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Factores Externos Factores Internos </div>		Fortalezas	Debilidades
		Amenazas	Oportunidades
		Estrategias FA	Estrategias DA
		Estrategias FO	Estrategias DO

Figura 10-1. Ejemplo de Plantilla de la matriz de Impacto Cruzado para Marca Personal

Fuente: Shum, 2017

Realizado por: Yaguana C., 2022.

1.2.14. Manual de procedimientos

Los manuales de procedimientos son:

“una serie de herramientas que permiten la eficiencia en el control interno de la empresa, los cuales son guías prácticas de procedimientos, políticas y control de áreas específicas dentro de la organización empresarial; estas guías ayudan a disminuir los errores operativos financieros cometidos por los empleados, los cuales dan como resultado la toma de decisiones optima dentro de la institución”

(Vivanco, 2017).

Según Baquero (2013) los Manuales de procedimientos son “documentos que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre los antecedentes, organización, política y procedimientos de una empresa, que son necesarios para la menor ejecución del trabajo”. Los procedimientos especifican y detallan cada uno de los procesos, los cuales constituyen un conjunto ordenado de actividades determinadas dentro de los procesos operacionales, en relación con los responsables de la ejecución, quienes deben cumplir con las normas establecidas por la empresa.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003) mencionan que

“el enfoque mixto representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques”. (pág. 21)

Para el logro de los objetivos planteados en el desarrollo de la investigación se determinó la utilización de un enfoque mixto, en donde se procedió a utilizar el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo. El primero de estos, debido a la necesidad de recabar información que no puede ser cuantificada tal como los resultados del análisis situacional de INNOVARTE. Sin embargo, el segundo enfoque se basa en lo referente al ámbito cuantitativo, los valores que son necesarios determinar en las diversas acciones que se ejecutarán en el lapso del desarrollo.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. *Descriptivo*

Según Tamayo y Tamayo (2006), el tipo de investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo, cosa funciona en el presente; la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentarnos una interpretación correcta.

El nivel de investigación empleado en la investigación fue el **descriptivo**, este ámbito nos ha permitido generar una descripción de los problemas suscitados en el lugar, para poder fomentar la solución pertinente a los mismos. Es decir, abrió paso a explicar la realidad de los hechos. En este nivel se describió la problemática existente en la pyme y como el diseño de un sistema de gestión puede beneficiar a su administración.

2.3. Diseño de la investigación

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

2.3.1.1. No experimental

“Se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. En la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Anónimo, 2018).

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Este tipo de diseño investigativo ha permitido analizar el problema de la empresa INNOVARTE en su naturaleza para poder generar acciones correctivas que mejoren su situación.

2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

2.3.2.1. Diseño longitudinal

Bono y Arnau (2008) definen este diseño como: “la examinación de cambios producidos en el tiempo en una misma muestra. Además, agrega que se busca verificar diferencias interindividuales a través de los cambios intraindividuales.”

Con la aplicación de este diseño en el trabajo de investigación se produce una secuencia de observaciones a la muestra para poder verificar los cambios suscitados, razón por la cual se seleccionó este tipo de diseño, debido a que, una vez aplicados los cambios requeridos a la empresa, será necesario mantener un seguimiento continuo de los hechos que permita observar los beneficios alcanzados.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Investigación Documental

“Este tipo de investigación hace referencia al área documental o bibliográfica del desarrollo investigativo basado en la búsqueda, selección, compilación, organización y análisis de la información encontrada en las diversas fuentes tales como buscadores científicos, tesis o proyectos, trabajos realizados con anterioridad por otros autores que dan testimonio de la viabilidad para la realización de la presente investigación”. (Castillo & Reyes, 2015)

La investigación documental se aplicará dentro del trabajo de tesis mediante la búsqueda de información, obtención de datos, y recopilación de información de la empresa INNOVARTE, basándose en teorías según autores y sus respectivos análisis en referencia al sistema de Gestión.

2.4.2. Investigación de campo

“La investigación de campo posee una característica en particular, y es que se obtiene información a partir del contacto directo con la realidad mediante las técnicas de recolección de información conocida y utilizada de manera habitual con el objetivo de conocer las distintas perspectivas del problema estudiado” (Castillo & Reyes, 2015).

Por esta razón, para el proyecto de investigación se consideró a la investigación de campo para aplicar en INNOVARTE, la misma que permitió conocer de cerca los problemas por lo que atraviesa la empresa a través de los distintos

2.5. Población y planificación, selección, cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

Según López (2004) la población “Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación.” Es decir, son el número total de personas a quienes vamos a estudiar en el caso.

Para la presente investigación, la población consiste en un total de 9570 personas económicamente activas entre hombres y mujeres pertenecientes al cantón la Joya de los Sachas, de acuerdo con las

cifras del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos). A continuación, se presenta una tabla donde se describe la población a encuestar.

Personal de Innovarte

Tabla 1-2. Personal Innovarte

N.	Cargo	Cargo
1	Operador	Ricardo Ramírez
1	Operador	Carlos Simbaña
1	Operador	David Simbaña
3	TOTAL	

Fuente: Personal de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Población económicamente activa

Tabla 2-2. Población encuestada

Habitantes	PEA	PEI	TOTAL
Hombres	1 647	7 942	9 589
Mujeres	7 923	3 643	11 566
Total	9 570	11 585	21 155

Fuente: INEC, 2001

Realizado por: Yaguana C., 2022.

2.5.2. Selección y cálculo de la muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003) la muestra “es una parte representativa de un total, el mismo que se separa para realizar un estudio, análisis o experimento”. Para el cálculo de la muestra estudiada y recabada la información se utilizó la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{d^2(N - 1) + Z\alpha^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- $Z\alpha = 1.96$ al cuadrado representando un nivel de confianza del 95%
- $p =$ proporción esperada, en este caso se utilizará el 50%, un 0,5
- $q = 1-p$ ($1 - 0,5 = 0,5$)
- $d =$ precisión de la investigación (5%)

Aplicada la fórmula, obtenemos los siguientes resultados

$$n = \frac{9570 * (1.96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2(9570 - 1) + (1.96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$n = 370$

La muestra determinada mediante la fórmula antes detallada arrojó como resultado que para la investigación es necesario aplicar un número de 370 encuestas que permitan encontrar información relevante para el desarrollo de la propuesta. Además de ello, debido a que la población de colaboradores es pequeña, no fue necesario realizar un muestreo y se realizará encuestas a los 3 colaboradores de Innovarte, teniendo como total de 373 encuestas a aplicar. Adicional, se realizó una entrevista al propietario.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

2.6.1.1. Método analítico – sintético

El método analítico sintético “ha permitido a la investigación dividir los problemas encontrados y ser analizados de manera individual, para de esta manera encontrar soluciones pertinentes que luego han sido evaluadas de manera general de una manera integral” (Rodríguez & & Pérez, 2017).

En la investigación se aplicó el método analítico sintético, en base a la información obtenida de la empresa INNOVARTE, con la que se analizó e interpreto su situación para posibles soluciones.

2.6.2. Técnicas

2.6.2.1. Encuesta

De acuerdo con Thompson I (2006):

“La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Por ello, es importante que los mercadólogos e investigadores de mercado conozcan cuál es la definición de encuesta, pero desde distintas perspectivas para tener un panorama más completo de la misma; en síntesis, es un método que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa.”

Para la ejecución de este proyecto, la encuesta fue necesaria para la recolección de datos que permitan identificar y analizar los puntos críticos de la población determinada y colaboradores de Innovarte, teniendo como objetivo recabar información acerca del servicio que provee Innovarte en la Joya de los Sachas. El cuestionario realizado podrá ser encontrado en los anexos de la presente investigación.

2.6.2.2. Entrevista

La entrevista se define como “un diálogo que se propone con una finalidad determinada y distinta por el simple detalle de conversar es una herramienta técnica de gran uso en la investigación cualitativa” (Díaz Bravo, 2013).

La presente técnica ha sido aplicada al gerente para poder ampliar la información acerca de la organización como una mayor exploración de la problemática existente que permita la búsqueda de soluciones idóneas a la misma. La entrevista ha sido aplicada a través de una serie de preguntas elaboradas por la autora hacia el gerente propietario, misma que fue documentada bajo una grabación para un futuro análisis, se ha realizado mediante la plataforma Zoom.

2.6.3. Instrumentos

Cuestionario. En este tipo de investigación se aplicó un cuestionario desarrollado por el autor para lograr recabar información pertinente.

Zoom y Microsoft Forms. En el ámbito en el que nos desarrollamos, como es el riesgo de infección del Covid-19 por medidas de seguridad tanto para el autor como para los stakeholders se procedió a utilizar herramientas digitales.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Resultados

Una vez realizada la recolección de información a través de los instrumentos identificados, se ha realizado un total de 370 encuestas a los clientes y 3 colaboradores de Innovarte, se procede a la tabulación de la información recabada en el proceso y análisis de la información.

3.1.1. Resultados de las encuestas realizadas a los clientes de INNOVARTE

Pregunta N°1: ¿Ha hecho usted uso de los servicios que provee innovarte?

Tabla 1-3. Usos del servicio

Respuesta	Frecuencia
Sí	277
No	93
Total	370

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

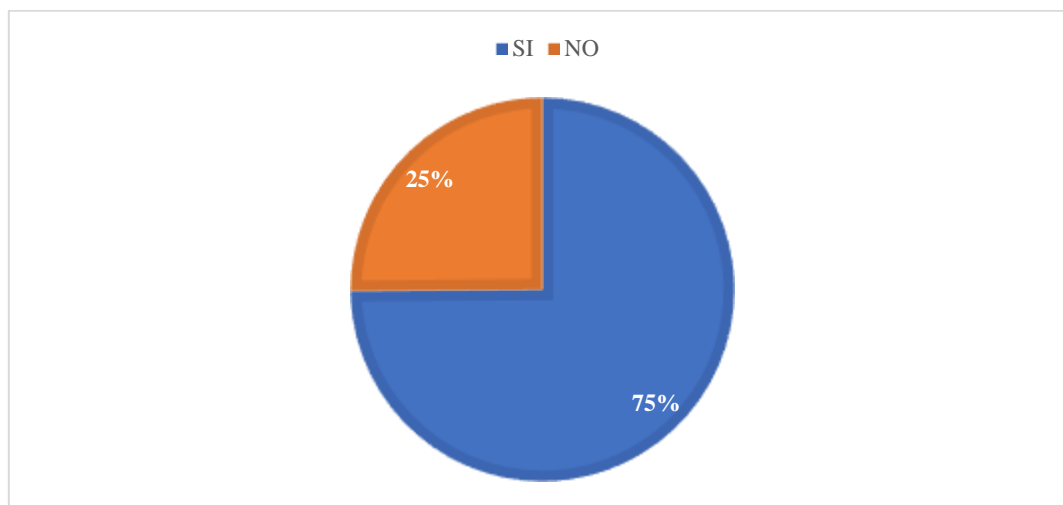


Gráfico 1-3. Uso del servicio

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis: Con base en los datos recabados en la encuesta realizada a 370 habitantes de la Joya de los Sachas, el 75% de la muestra indicó que ha usado los servicios que provee Innovarte siendo conocedor del giro del negocio de la empresa, contrarrestando a un 25% que no ha hecho uso de los servicios o desconoce su existencia.

Pregunta 2° ¿Durante cuánto tiempo lleva haciendo uso de los servicios que provee Innovarte?

Tabla 2-3. Tiempo de uso del servicio

Respuesta	Frecuencia
Menos de un año	88
Entre uno y dos años	134
Más de 3 años	55
Total	277

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

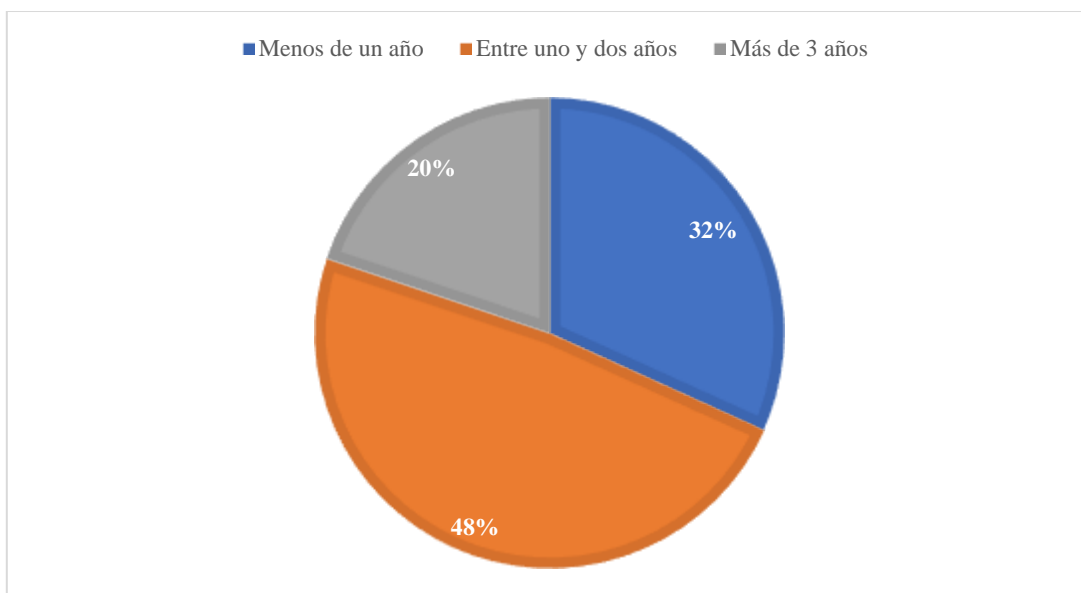


Gráfico 2-3. Tiempo de uso del servicio

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis. Con base en la encuesta aplicada y en específico a la pregunta referente al tiempo de uso del servicio se obtuvo que un 48% de las personas lleva usando los servicios de Innovarte en un lapso

entre uno y dos años; el 32% mantienen una relación comercial desde hace menos de un año y un 20% de las personas han sido clientes por más de 3 años, quienes no tienen intención de disuadirla.

Pregunta 3° Con base en su criterio, ¿Qué calificación le daría usted al servicio prestado?

Tabla 3-3. Calificación del servicio

Respuesta	Frecuencia
Malo	6
Regular	30
Bueno	77
Muy bueno	116
Excelente	48
Total	277

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

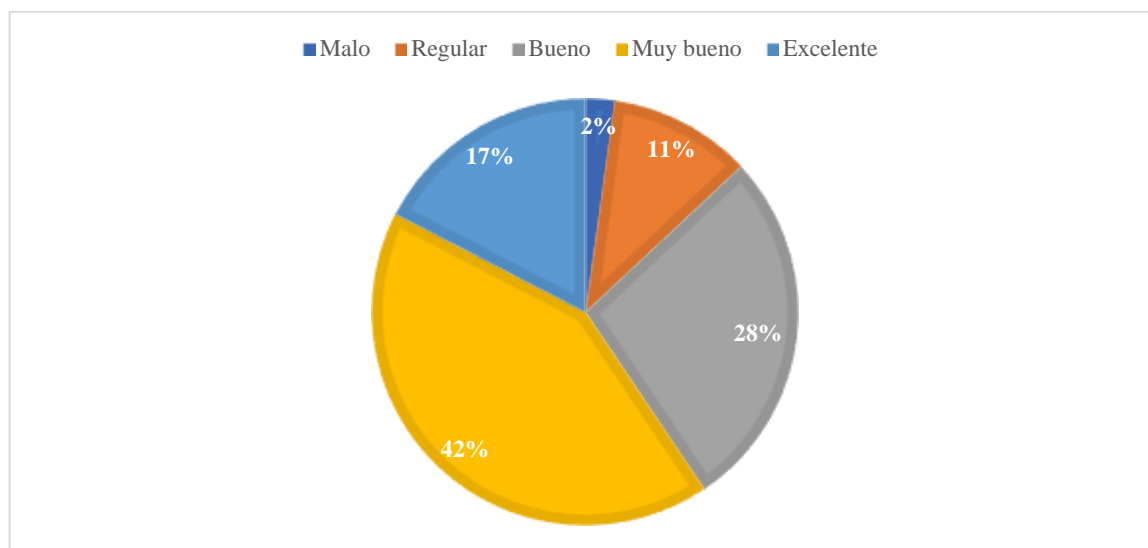


Gráfico 3-3. Conformidad con el servicio

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis. La conformidad con el servicio, de acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta, refleja un porcentaje del 42% de personas que consideran que los servicios prestados por Innovarte son muy buenos; un 28% califican el servicio en una escala de bueno convirtiendo esta perspectiva en un criterio intermedio; el 17% de los encuestados consideran que el servicio es excelente; el 11% de las

encuestas, sin embargo, calificaron el servicio como regular debido a que no llevan un tiempo extenso usando los servicios. Y para finalizar el 2% de la muestra, calificó el servicio como malo, a pesar de ser un número menor expresa algún tipo de inconformidad con los clientes las cuales deben ser trabajadas para eliminar este porcentaje negativo.

Pregunta 4° Con base en su experiencia, ¿Qué calificación daría al tiempo empleado en cumplir sus obras a Innovarte?

Tabla 4-3. Conformidad con tiempo de espera

Respuesta	Frecuencia
Malo	10
Regular	30
Bueno	89
Muy bueno	113
Excelente	35
Total	277

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

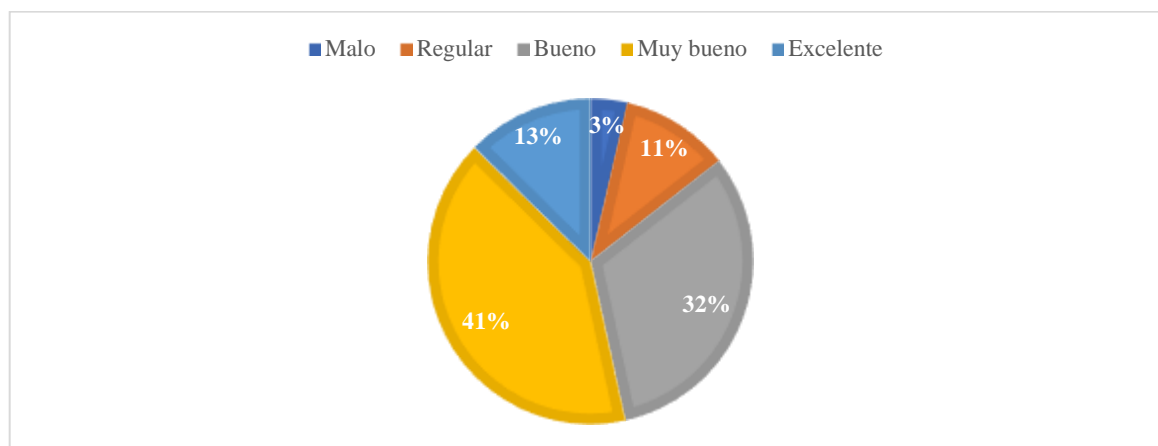


Gráfico 4-3. Conformidad con el tiempo de espera

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis. El tiempo empleado en la elaboración de las obras solicitadas por los clientes, de acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta realizada a los clientes de Innovarte arrojó los siguiente: del total de la muestra seleccionada un 41% de las personas considera que el tiempo que Innovarte demora en finalizar su trabajo es muy bueno cumpliendo con sus estándares; un 32% de los encuestados

considera que el tiempo es bueno reflejando que están a favor del tiempo empleado, en tanto que un 13% cree que los tiempos que emplean en sus obras son excelentes evidenciando el compromiso de Innovarte. Sin embargo, un 11% de los encuestados expresa inconformidad con el tiempo que la empresa usa para culminar sus trabajos considerando que es regular, así mismo considera el 3% que expresó que los tiempos son malos.

Pregunta 5° En una escala del 1 al 5, donde 5 es la máxima calificación y 1 la menor ¿Cuál ha sido su grado de satisfacción con el servicio?

Tabla 5-3. Grado de satisfacción con el servicio

Respuesta	Frecuencia
1	6
2	17
3	80
4	116
5	58
Total	277

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

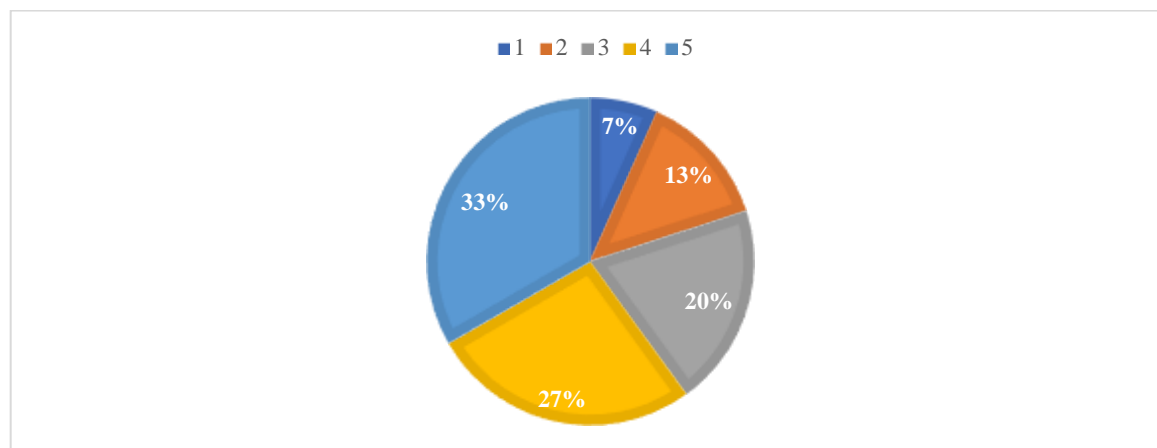


Gráfico 5-3. Grado de satisfacción del servicio

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis. El grado de satisfacción de los clientes con la empresa es uno de los apartados más importantes, por ello la encuesta realizada expresa que en una escala del 1 al 5, un 33% de las personas calificó a Innovarte con base en la escala de Likert con un 5, siendo la calificación más elevada demostrando el compromiso con Innovarte; un 27% expresa su satisfacción en un nivel 4 siendo un número positivo; el 20% expresó su nivel de satisfacción en 3 de acuerdo con la escala de Likert planteada, reflejando una buena relación con la empresa. Finalmente, en un 13% y 17%, los encuestados consideran que su grado de satisfacción con los servicios de innovarte está en un nivel de 1 y 2, siendo la calificación menor.

Pregunta6° ¿Consideraría usted en su próximo trabajo volver a contratar los servicios de Innovarte?

Tabla 6-3. Recontratación del servicio

Respuesta	Frecuencia
Si	196
No	81
Total	277

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

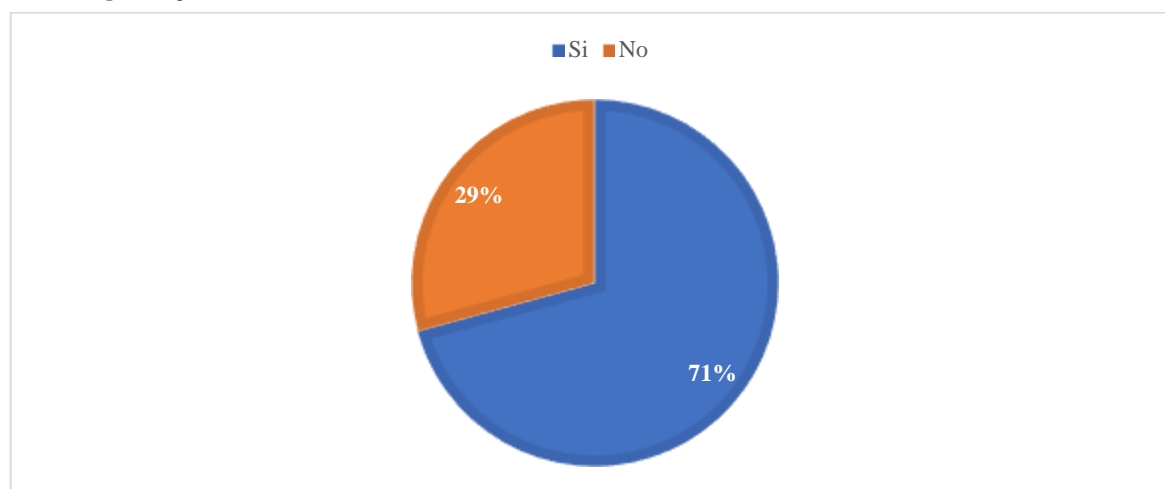


Gráfico 6-3. Recontratación del servicio

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis. Los clientes siempre regresan dónde fueron bien atendidos y los datos obtenidos por la encuesta expresan en un 71% que las personas encuestadas estarían dispuestas a recontractar el servicio proveído por Innovarte a diferencia de un 29% que opinan que no volverían a contratar dicho servicio.

Pregunta 7° Al momento de finalizar la obra, ¿ha recibido usted comprobantes de venta, factura o recibos?

Tabla 7-3. Comprobantes de venta

Respuesta	Frecuencia
Si	197
No	80
Total	277

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

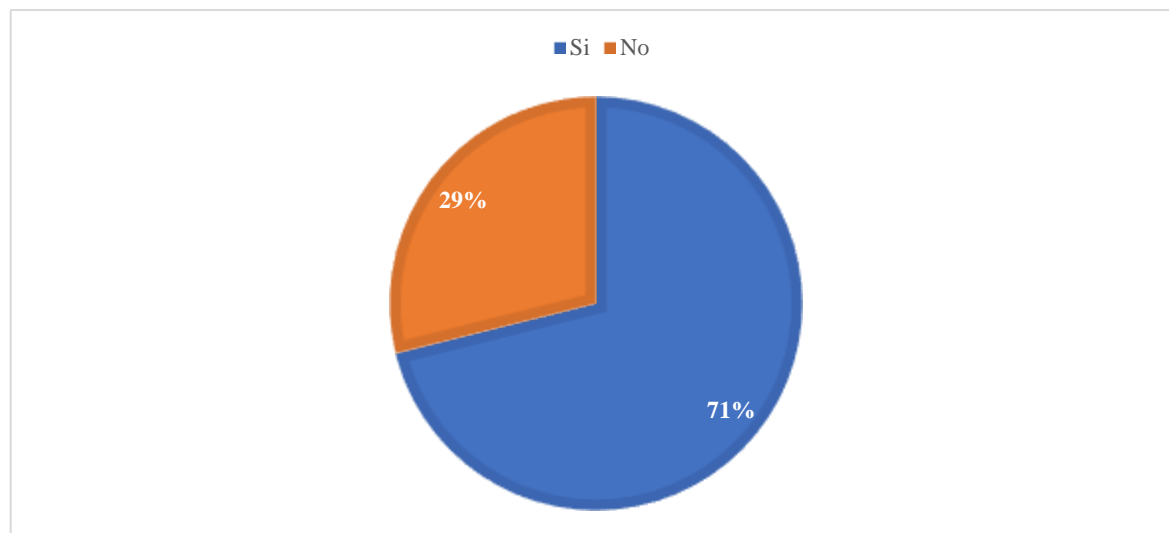


Gráfico 7-3. Entrega de comprobantes

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis. Con base en la encuesta realizada se han obtenido los siguientes datos, que un 71% de las encuestados ha recibido comprobantes de venta luego de una transacción realizada mientras que un 29% de los mismos no han recibido dicho comprobante.

Pregunta 8° Los precios de Innovarte cobrados por las obras realizadas, ¿considera que son adecuados en relación calidad-precio?

Tabla 8-3. Relación calidad-precio

Respuesta	Frecuencia
Si	218
No	59
Total	277

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

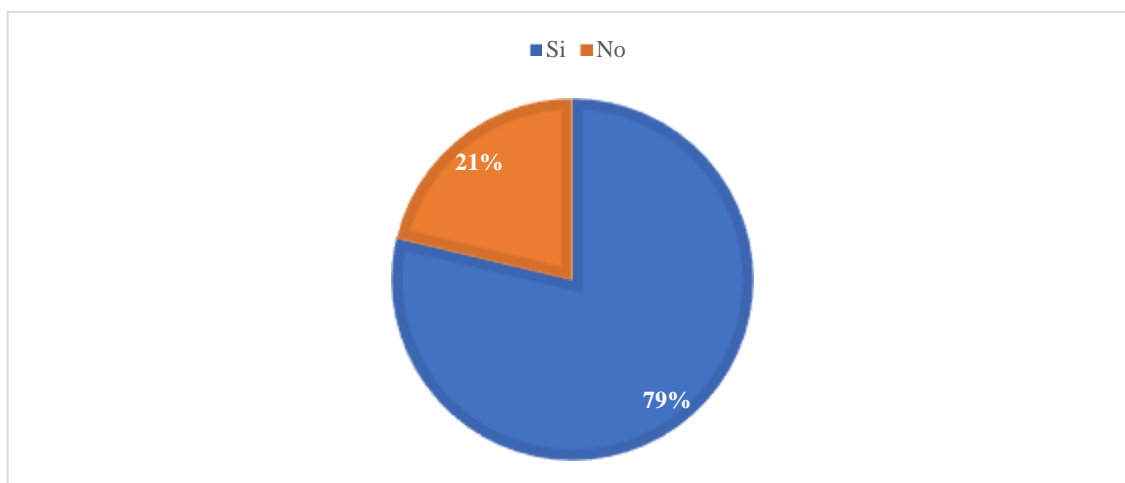


Gráfico 8-3 Relación calidad-precio

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis. De acuerdo con la encuesta realizada a la muestra seleccionada, se obtuvo la siguiente información: un 79% de las personas encuestadas considera con base en su criterio que existe una relación directamente proporcional entre la calidad y el precio de los servicios que provee Innovarte, sin embargo, un 21% que corresponde a un porcentaje mínimo, pero eventualmente significativo cree que no existe relación entre las dos variables.

Pregunta 9° Cuando hablamos de los servicios prestados por Innovarte. ¿Cuál es la primera cualidad que se le viene a la mente?

Tabla 9-3. Representación de Innovarte

Respuestas	Frecuencia
Calidad	61
Precios bajos	68
Resultados positivos	89
Innovación	45
Incumplimiento	9
Irresponsabilidad	5
Total	277

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

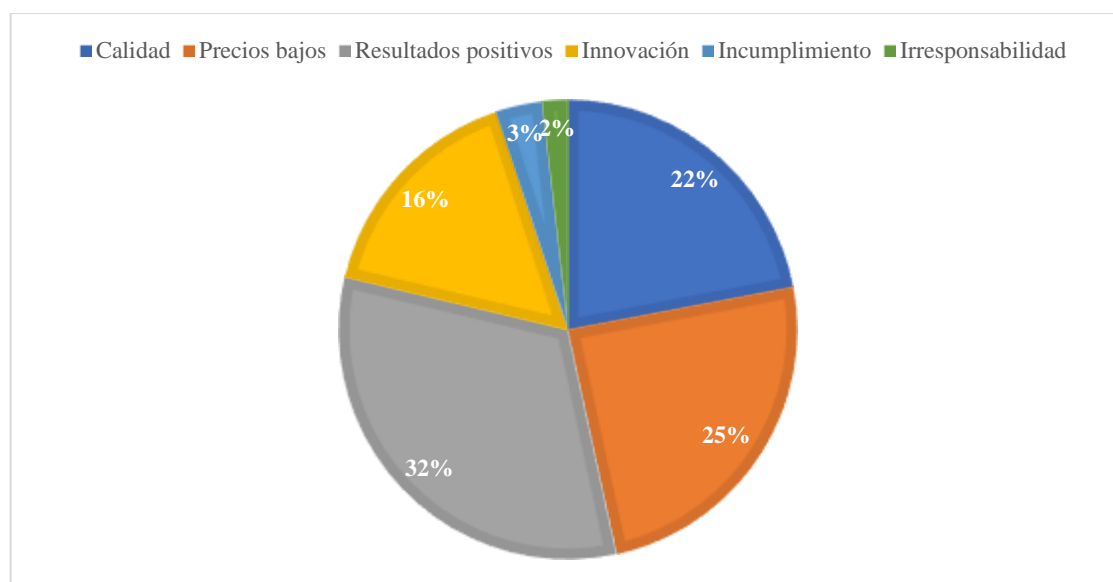


Gráfico 9-3. Representación de Innovarte

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis. De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta realizada se determinó que un 32% de los encuestados creen que una cualidad representativa de la empresa son los resultados positivos que ofrece Innovarte; un 25% considera que la palabra que mejor representa a Innovarte son los precios bajos en sus obras por otra parte el 22% apoya a que calidad es la cualidad mejor representativa de la

empresa. El 16% expone que está de acuerdo con la palabra innovación que puede abarcar el servicio, mientras que un 3% y 2% calificaron de manera negativa con las palabras incumplimiento e irresponsabilidad respectivamente.

Pregunta 10° ¿Considera usted que los recursos o tecnología que utiliza Innovarte son adecuados para la ejecución de sus servicios?

Tabla 10-3. Utilización adecuada de recursos

Respuesta	Frecuencia
Si	196
No	81
Total	277

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

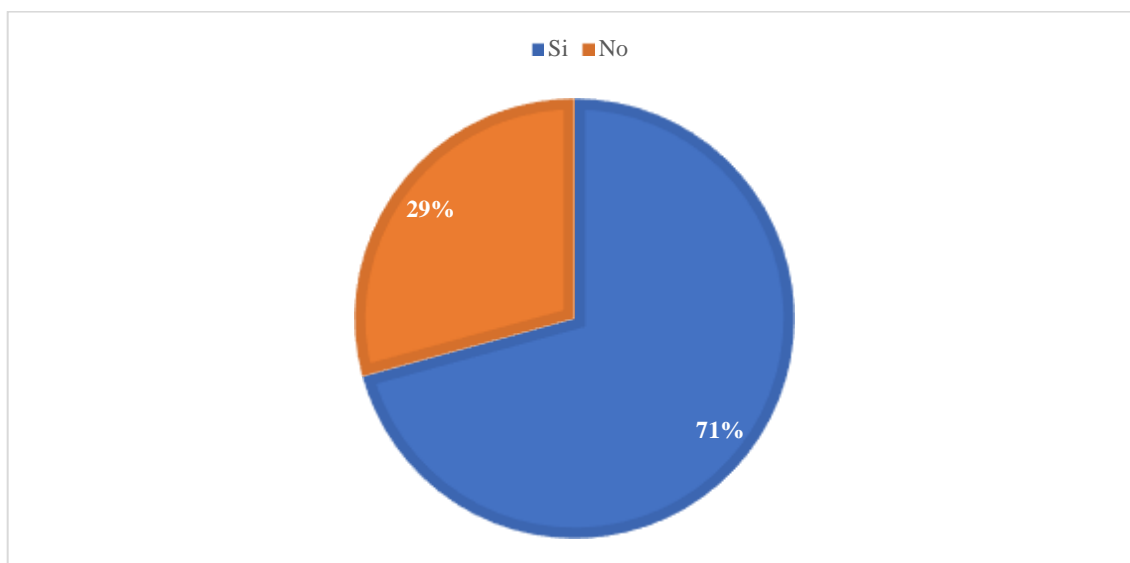


Gráfico 10-3. Utilización adecuada de recursos

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis. De acuerdo con la encuesta realizada a los habitantes de la Joya de los Sachas se obtuvo como resultado la siguiente información: un 71% de las personas considera que la tecnología usada por Innovarte es la adecuada para la ejecución de sus obras, sin embargo, un 29% opina lo contrario, que no es suficiente los recursos empleados por Innovarte.

3.1.2. Resultados de la encuesta a los colaboradores de INNOVARTE

1° ¿Conoce usted qué es un proceso administrativo?

Tabla 11-3. Conocimiento del proceso administrativo

Respuestas	Frecuencia
Sí	3
No	0
Total	3

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

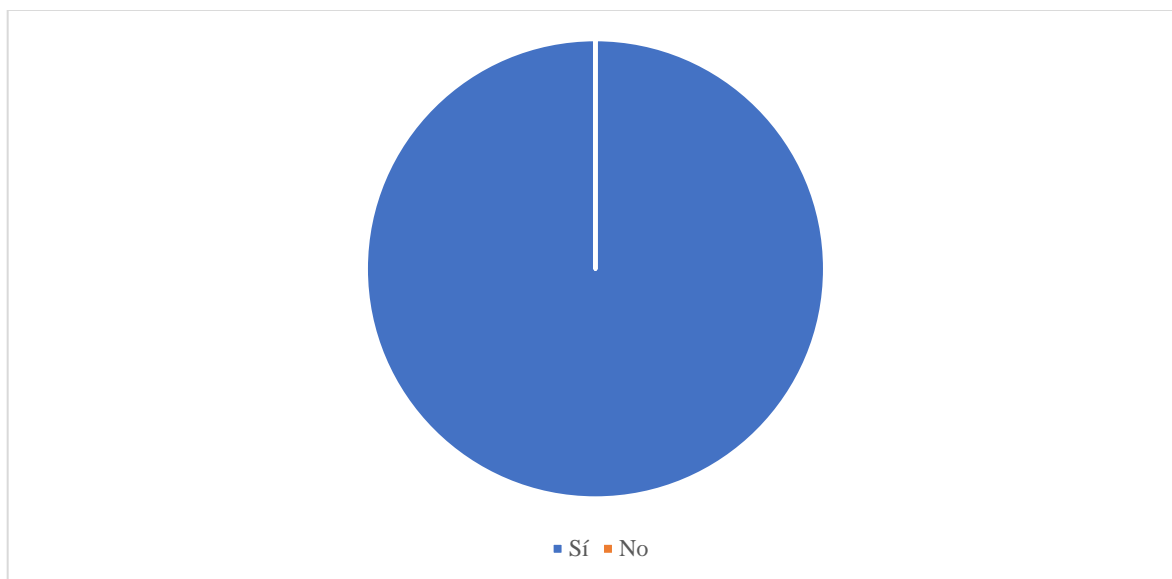


Gráfico 11-3. Conocimiento del proceso administrativo

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis. De acuerdo con la información recabada por las encuestas realizadas a los colaboradores se ha obtenido que, de los 3 colaboradores del lugar, el 100% es decir los 3 tienen conocimiento sobre lo que es un proceso administrativo.

2° ¿Considera usted que los procesos administrativos de la empresa Innovarte son adecuados para lograr la satisfacción de los clientes?

Tabla 12-3. Procesos adecuados de Innovarte

Respuestas	Frecuencia
Sí	1
No	2
Total	3

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

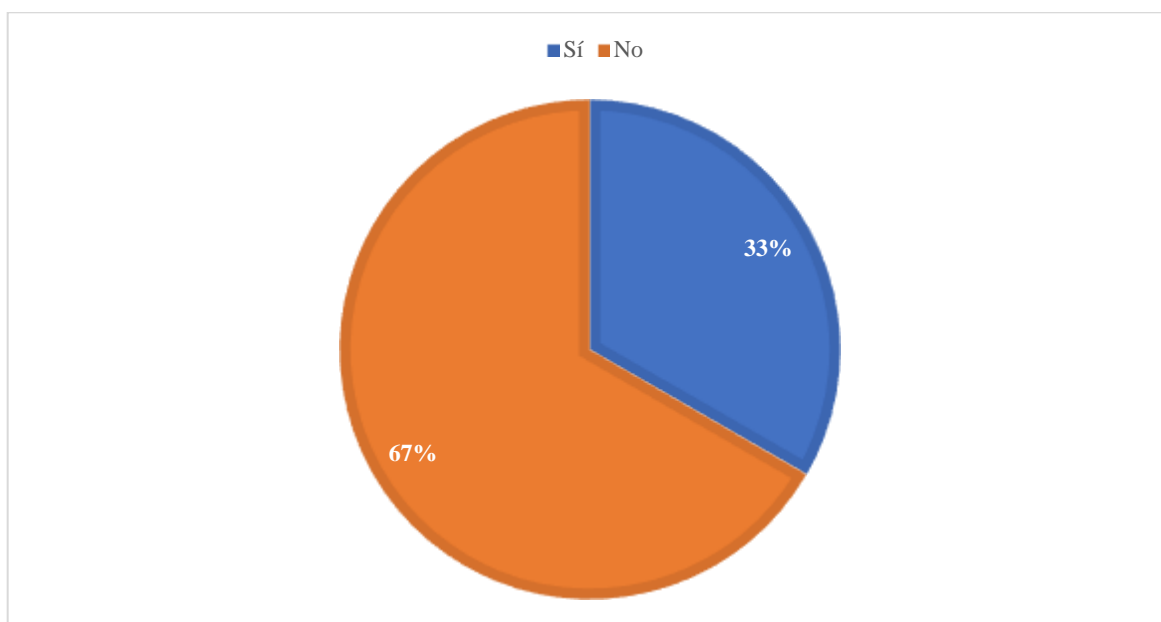


Gráfico 12-3. Idoneidad de los procesos administrativos

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis. La información recolectada refleja que de un universo de 3 personas el 67% equivalente a dos de los colaboradores consideran que los procesos administrativos vigentes no son adecuados para el desarrollo de Innovarte, a diferencia de un 33% equivalente a 1 persona cree que el proceso es adecuado.

3° ¿Conoce usted qué es un sistema contable o un sistema de inventario?

Tabla 13-3. Conocimiento de sistema contable e inventario

Respuestas	Frecuencia
Sí	3
No	0
Total	3

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

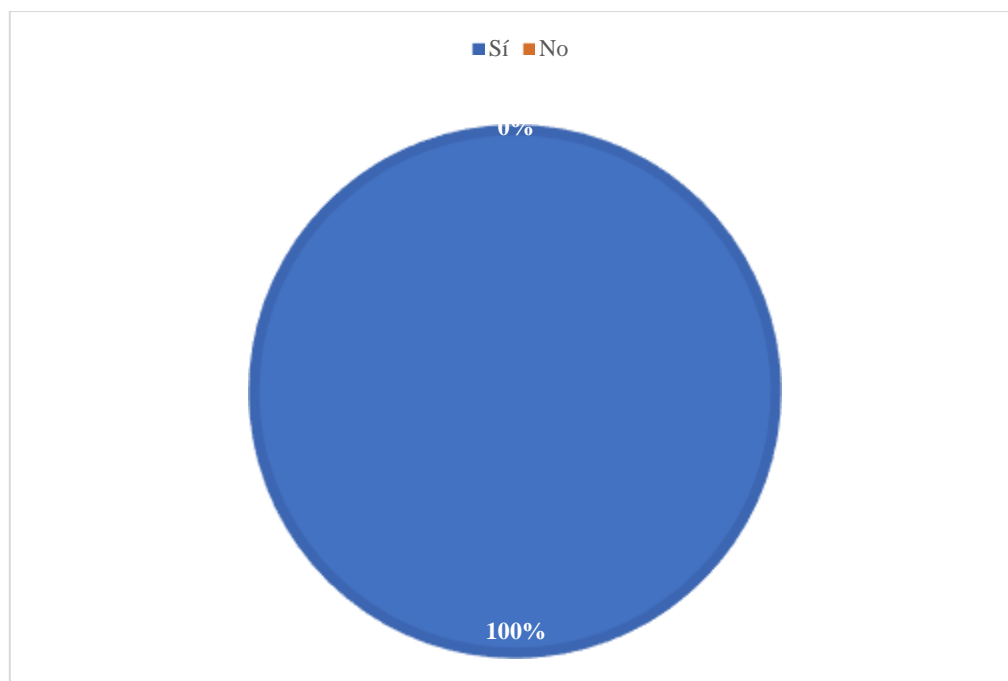


Gráfico 13-3. Conocimiento de un sistema contable e inventario

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis. Los colaboradores pertenecientes a Innovarte, de acuerdo con la información en su totalidad tienen conocimiento acerca de un sistema contable o de inventario.

4° ¿Cree usted que la empresa maneja un sistema contable eficiente?

Tabla 14-3. Eficiencia del sistema contable

Respuestas	Frecuencia
Sí	2
No	1
Total	3

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

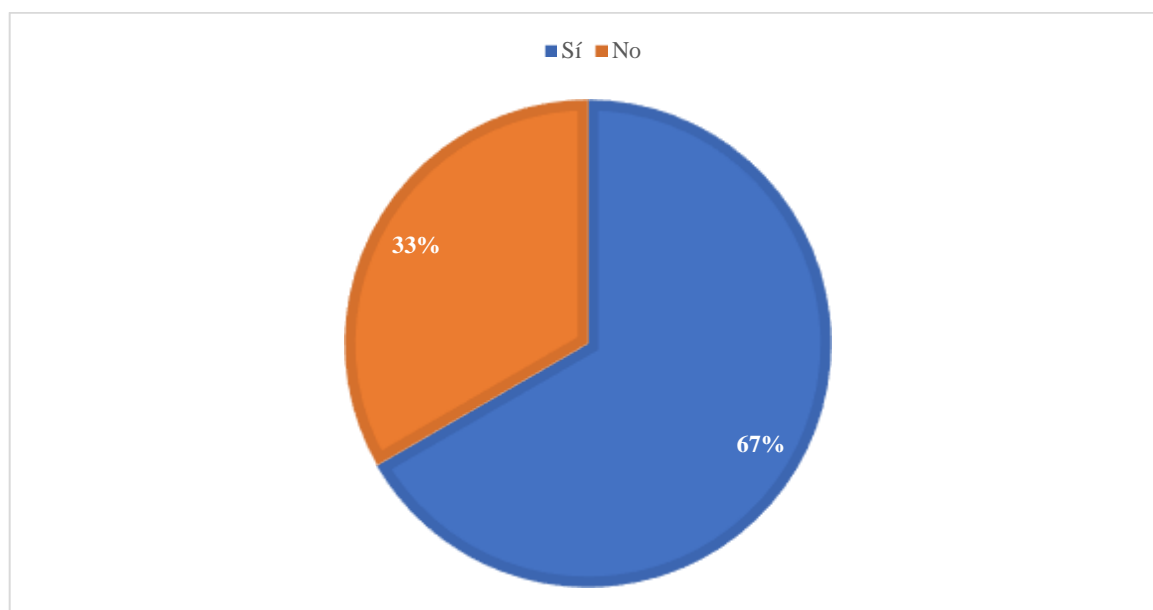


Gráfico 14-3. Eficiencia del sistema contable

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis. En base a la información obtenida se ha llegado a la conclusión que el 67% de la población encuestada, es decir 2 de los colaboradores creen que Innovarte no maneja un sistema contable eficiente, a diferencia de un 33% reflejada en un individuo que considera que este es totalmente eficiente.

5° ¿Ha recibido usted capacitaciones para la ejecución de sus funciones operacionales?

Tabla 15-3. Capacitación del personal

Respuestas	Frecuencia
Sí	3
No	0
Total	3

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

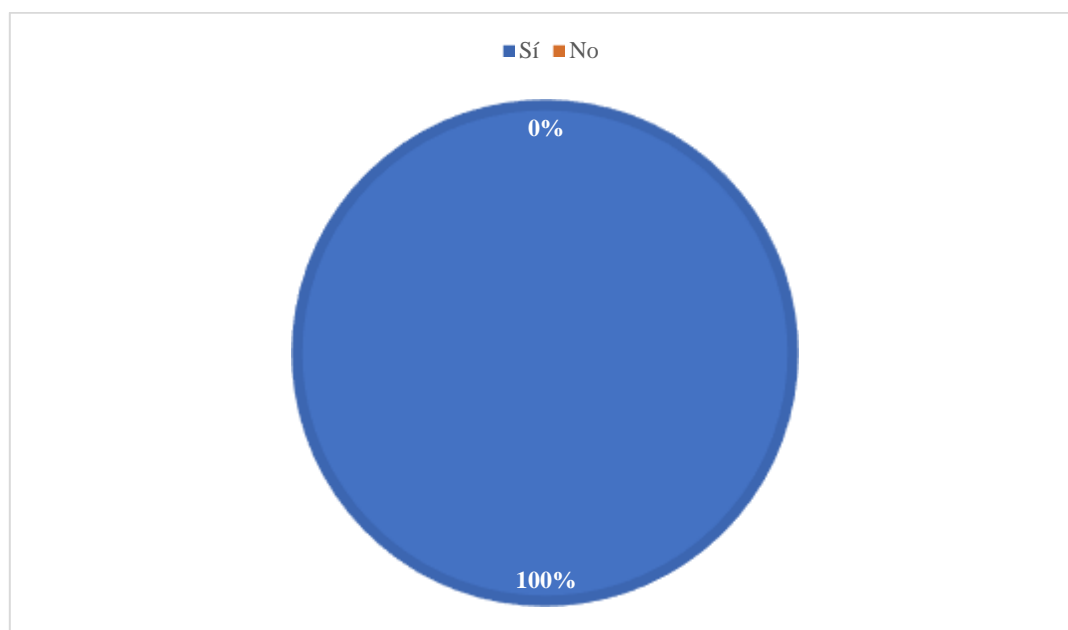


Gráfico 15-3. Capacitación del personal

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis. Los colaboradores se encuentran efectivamente capacitados en sus funciones operacionales de acuerdo con la información proporcionada por la encuesta realizada, debido que un 100% correspondiente a la totalidad de la población dio una respuesta positiva.

6° ¿La comunicación existente entre los colaboradores y el gerente propietario es idónea?

Tabla 16-3. Comunicación laboral

Respuestas	Frecuencia
Sí	3
No	0
Total	3

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

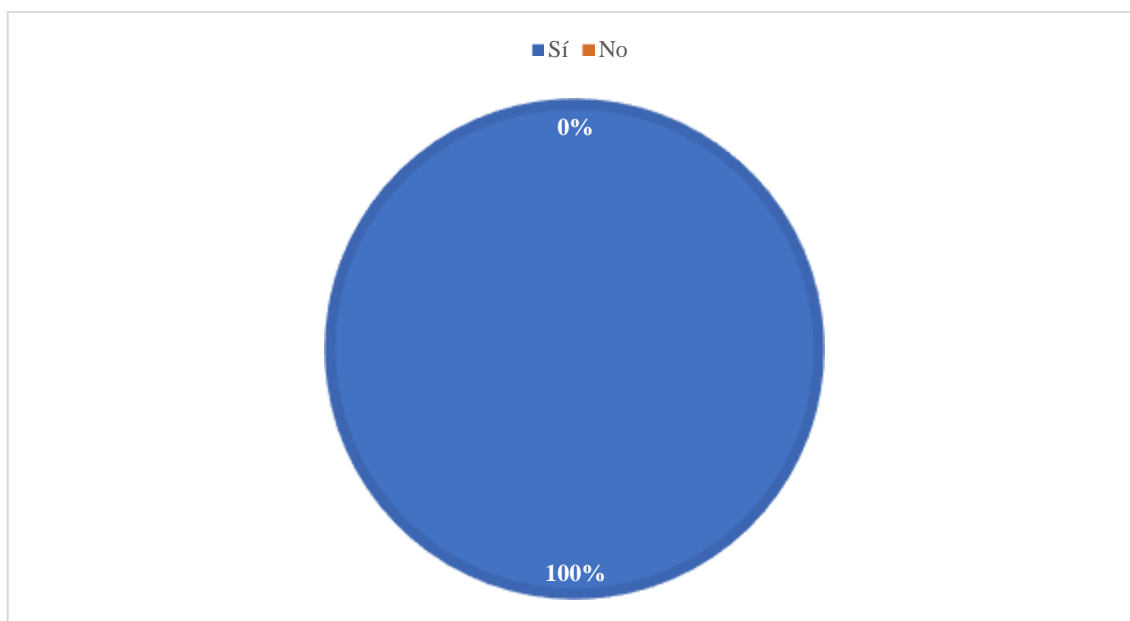


Gráfico 16-3. Comunicación laboral

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis. La encuesta demostró una buena comunicación entre el gerente y los colaboradores, debido a que el 100% de ellos respondió que existe una buena relación comunicativa que permite a los colaboradores expresar sus ideas y opiniones.

7° ¿Considera que el gerente debe hacer partícipes a los colaboradores en la toma de decisiones administrativas?

Tabla 17-3. Intervención de los trabajadores

Respuestas	Frecuencia
Sí	2
No	1
Total	3

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

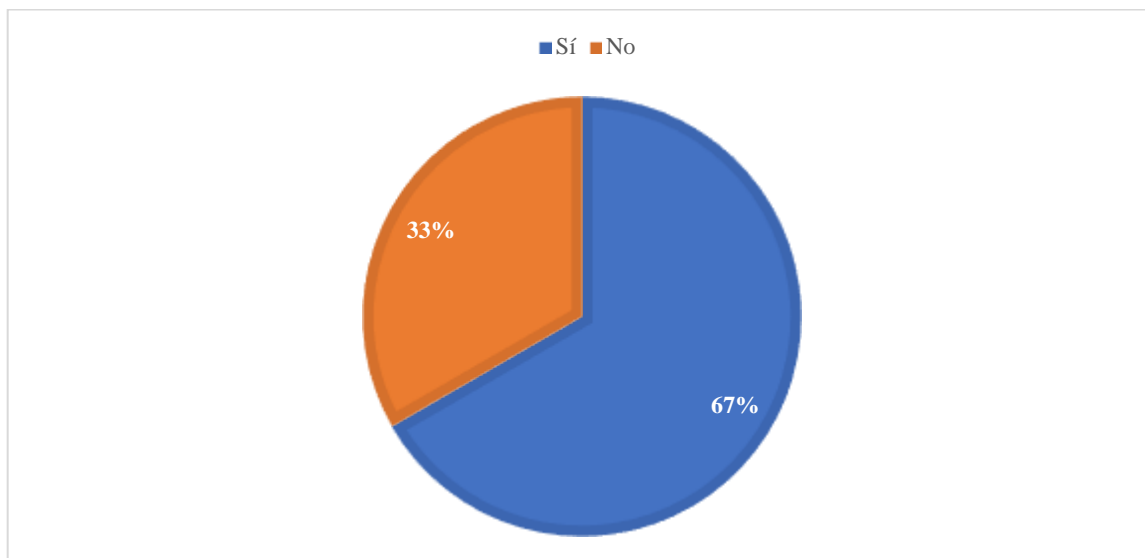


Gráfico 17-3. Intervención de los trabajadores

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis. En base a la encuesta realizada a los colaboradores se determinó que tienen la opinión de que deberían estar involucrados en las decisiones que sean tomadas por el área administrativa, a razón de que un 67% estuvo a favor de este factor, en comparación con el 33% que desaprueban su intervención en dicha área.

8° ¿Las responsabilidades del área de trabajo se encuentran monopolizadas?

Tabla 18-3. Monopolización de actividades

Respuestas	Frecuencia
Sí	3
No	0
Total	3

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

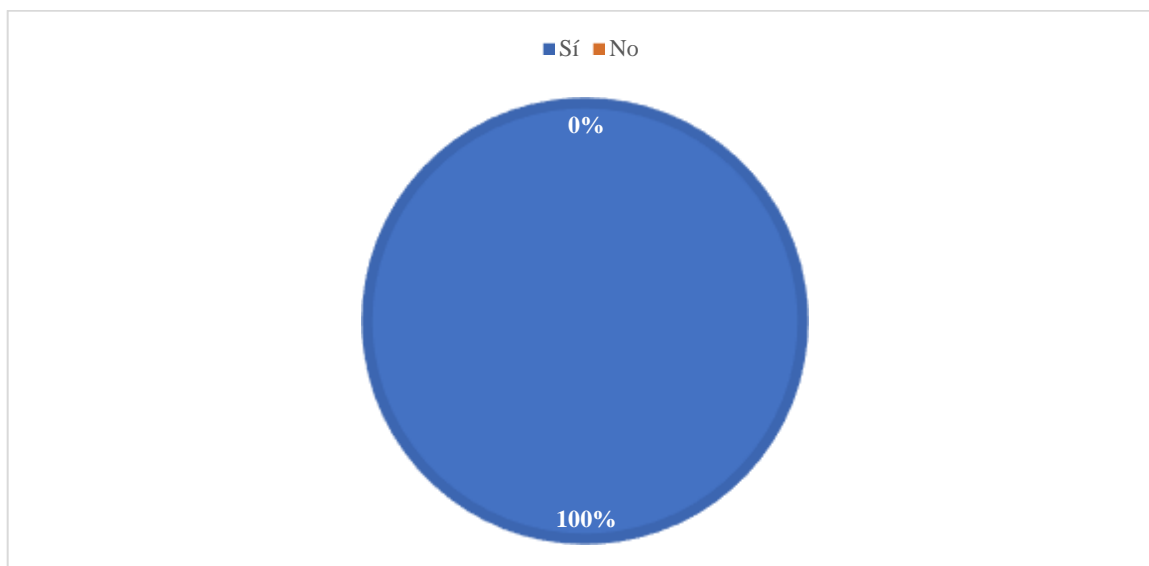


Gráfico 18-3. Monopolización de actividades

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis. Con respecto a la monopolización de actividades se ha determinado que las mismas se encuentran centradas en una sola persona y que estas no son distribuidas de manera adecuada, pues un 100% de los colaboradores se inclina por este pensamiento.

9° ¿Realiza usted funciones de acuerdo con su puesto de trabajo?

Tabla 19-3. Funciones de acuerdo con el puesto del trabajo

Respuestas	Frecuencia
Sí	1
No	2
Total	3

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

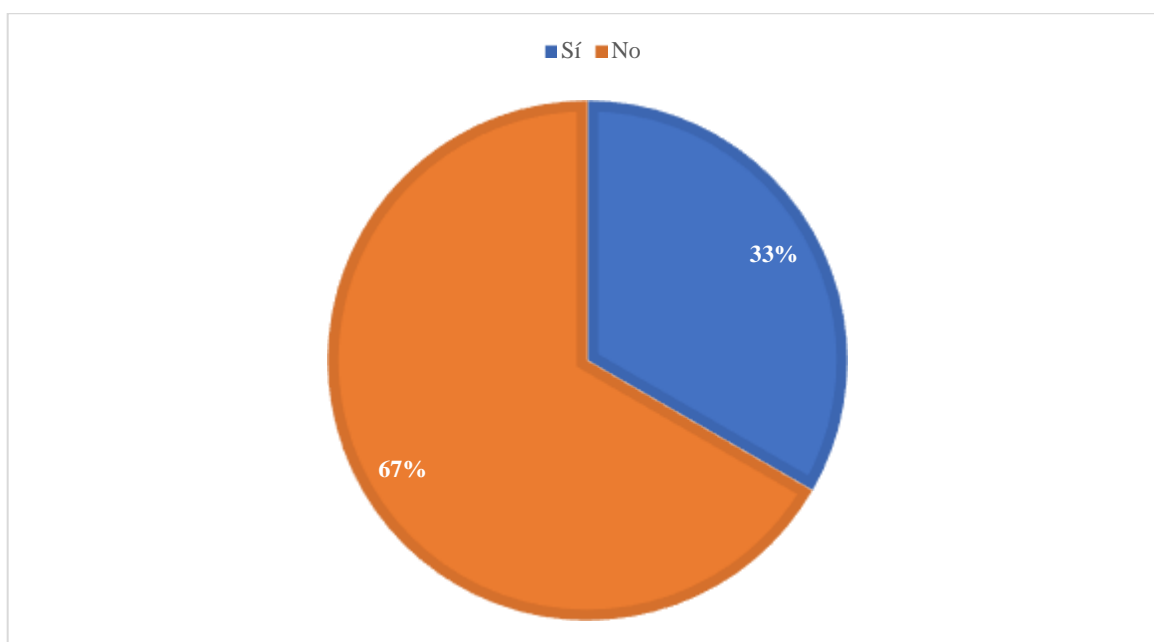


Gráfico 19-3. Funciones de acuerdo con el puesto

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Análisis. De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación, a través de la encuesta realizada se ha determinado que él no se realiza funciones de acuerdo con el puesto y se realizan funciones no asignadas o correspondientes. Los datos reflejan un 67% que está a favor de este factor y un 33% que rechaza la premisa.

3.1.3. Resultados de la entrevista realizada al gerente propietario de Innovarte

Los resultados de la entrevista han sido transcritos a continuación, y se han presentado a través de la siguiente matriz:

Tabla 20-3. Datos de entrevista al gerente

N°	Pregunta	Análisis e interpretación
1	¿Conoce usted que es un sistema de gestión administrativo?	No, no tengo conocimiento de lo que es
2	¿De qué manera lleva usted la contabilidad interna de la empresa?	No llevo la contabilidad de la empresa registro las ventas y dinero que ingresa de manera manual y luego resto lo que invierto de lo que gané en cada trabajo
3	¿Maneja usted un sistema de inventarios para controlar las existencias de materia prima de la empresa?	No, solo mantengo los materiales que utilizo para la construcción en la bodega y las voy sacando conforme necesito para la elaboración de la cancelería u obras.
4	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?	No, nos manejamos de manera directa dando órdenes a las personas que trabajan para mí y realizando las actividades.
5	¿La empresa cuenta con un manual de funciones?	Desconozco lo que es
6	¿El personal de la empresa conoce cuáles son sus funciones de acuerdo con su puesto de trabajo?	Sí, saben lo que deben hacer en las horas en las que se encuentran trabajando y si no les digo lo que deben hacer
7	¿La empresa cuenta con un mapa de procesos de las actividades a realizar para la elaboración del producto final?	No, solo empezamos a fabricar hasta que terminemos y luego lo instalamos a pedido del cliente.

Fuente: Entrevista aplicada al gerente de INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.2. Discusión de resultados

Los hallazgos de la encuesta a la muestra seleccionada reflejan que 370 personas de estas que únicamente 277 aseguraron haber hecho uso de los servicios que provee Innovarte. Entonces es de quien se obtuvo la información real que se ha recabado acerca la empresa y la satisfacción que provee. El objetivo de la encuesta es descubrir información acerca de la satisfacción o inconformidad de las personas con Innovarte, para desde ahí partir en la toma de decisiones que permitan mejorar la relación cliente-empresa.

En el proceso se ha descubierto que a pesar de que la empresa lleva poco tiempo funcionando ha logrado una gran apertura en el mercado del cantón la Joya de los Sachas convirtiendo su nombre en una marca reconocida por sus habitantes. Además de ello la encuesta demostró tener una gran acogida con respecto a la calificación que los encuestados consideran que merecen sus servicios y el tiempo que emplean en cada obra, reflejando la conformidad con los servicios, sin embargo, se detectó también un bajo porcentaje de personas que consideran que las variables mencionadas son negativas, por ello es necesario trabajar de manera conjunta para eliminar dichas inconformidades de ese porcentaje.

La encuesta contó con una escala de Likert, que permita medir la satisfacción neta que tienen los clientes con Innovarte, como han sido tratados, agrado con las obras realizadas etc. Reflejando resultados positivos, los clientes están satisfechos con el trato.

Los valores obtenidos, además permitieron descubrir que existen problemas en el área financiera debido que un porcentaje no está recibiendo comprobantes en sus compras, por ello es necesario tomar medidas en dicha anomalía, mejorando su sistema contable. Finalmente, otro de los descubrimientos es que la palabra relacionada con la empresa es calidad, demostrando que Innovarte tiene una gran relación comercial que fácilmente permite perdurar en el mercado.

3.3. Propuesta

ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA INNOVARTE, UBICADA EN LA PROVINCIA DE ORELLANA, CANTÓN JOYA DE LOS SACHAS.

3.3.1. Descripción de la propuesta

La presente investigación se basa en elaboración del Sistema de Gestión Administrativo para la empresa Innovarte, ubicada en la provincia de Orellana, cantón Joya de los Sachas.

El sistema de gestión administrativo es una herramienta que permitirá el desarrollo de la estructura administrativa de la empresa por medio de la aplicación de estrategias enfocadas en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. El desarrollo de la propuesta ayudaría a la empresa a presentar eficiencia y eficacia en los resultados referentes a la fidelidad del cliente y la satisfacción de sus necesidades.

3.3.2. Objetivo de la propuesta

3.3.2.1. Objetivo General


Mejorar el manejo del área administrativa de la empresa Innovarte ubicada en la Joya de los Sachas, provincia de Orellana a través del diseño de un sistema de gestión administrativo para la búsqueda de una mayor rentabilidad empresarial y posicionamiento en el mercado.

3.3.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional de Innovarte que exponga la situación actual de la empresa
- Analizar los puntos clave encontrados en el análisis situacional para el planteamiento de estrategias que mitiguen los problemas encontrados
- Diseñar el sistema de gestión administrativo para Innovarte mediante las diversas herramientas administrativas disponibles

3.3.3. Generalidades de la empresa

Tabla 21-3. Generalidades de Innovarte

Razón social	INNOVARTE
RUC	2200108419001
Dirección	Calle S/N y pasaje B
Ciudad	Joya de los Sachas
Provincia	Orellana
Teléfono	0982506709
Email	Innovarte_sacha@gmail.com
Tipo de empresa	Micro pyme
Número de empleados	3
Propietario	Fabian Ramírez
Logo	

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.4. Ubicación geográfica

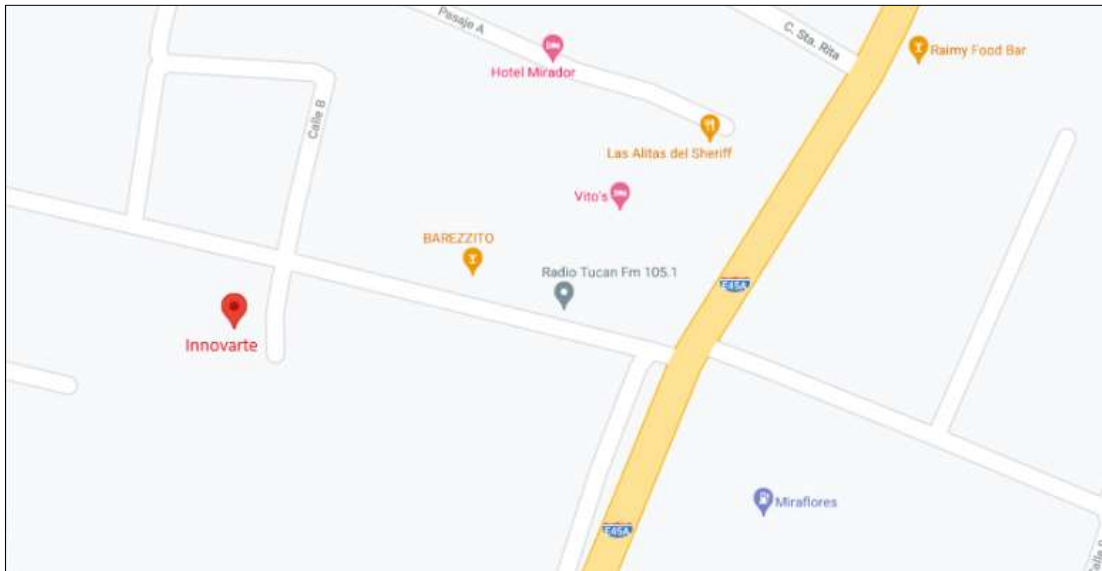


Figura 1-3. Ubicación de Innovarte

Fuente: Google Maps

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.5. Antecedentes de la empresa

Innovarte inicia sus funciones hace 5 años luego de que el propietario Fabián Ramírez formara parte de otra empresa, al adquirir la experiencia suficiente decide arriesgarse y poner su propia empresa dedicada a la elaboración de puertas y ventanas, ubicándola en la Joya de los Sachas, en las calles S/N y pasaje B.

La empresa inició laborando únicamente el propietario con ayuda de su cónyuge, para con el paso del tiempo contratar la ayuda de colaboradores adicionales, una vez adquirido el reconocimiento necesario en la Joya de los Sachas. Las personas a quienes brindó la oportunidad de formar parte de esta familia fueron 3 con quienes se ha dedicado a ofertar sus productos a nivel local como fuera de ella buscando la satisfacción y cumplimiento de las expectativas de sus clientes.

Actualmente, Innovarte lleva 6 años trabajando y ofertando sus servicios de la mejor calidad, siempre a la vanguardia de los gustos y preferencias de sus clientes, buscando diversificar aún más los productos que ofrecen y ganando mayor espacio en el mercado para convertirse en la mejor opción a la hora de instalar puertas, ventanas o cualquier obra elaborada a partir del vidrio y aluminio, siempre como su nombre lo indica innovando.

3.3.6. Misión propuesta para Innovarte

Tabla 22-3. Misión propuesta para Innovarte

Preguntas	Elementos	Innovarte
¿Qué?	Razón del negocio	Fabricación y comercialización de puertas y ventanas elaboradas el vidrio y aluminio
¿Cómo?	Estrategia de diferenciación	A través de la oferta de productos basados en diseños innovadores y de excelente calidad.
¿Con quién?	Colaboradores	Colaboradores cualificados
¿Para qué?	A quien busca satisfacer	Para satisfacer las expectativas de los clientes
¿Por qué?	Objetivo o finalidad	Buscar contribuir al desarrollo local y provincial
¿Dónde?	Ubicación	Cantón Joya de los Sachas, Provincia de Orellana

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Innovarte es una empresa que fabrica y comercializa puertas y ventanas elaborados a partir del vidrio y aluminio, con diseños innovadores y de excelente calidad todo esto a través de personal debidamente cualificado, buscando siempre satisfacer las expectativas de sus clientes y contribuir al desarrollo local y provincial de la Joya de los Sachas.

3.3.7. *Visión propuesta para Innovarte*

Tabla 23-3. Visión propuesta de Innovarte

Preguntas	Elementos	Innovarte
¿Cuánto?	Tiempo para lograrlo	3 años
¿Qué?	Giro del negocio	Fabricación y comercialización de puertas y ventanas
¿Cómo?	Estrategia de diferenciación	A través de la oferta de productos basados en diseños innovadores y de excelente calidad.
¿Con quién?	Colaboradores	Colaboradores cualificados
¿Para qué?	Que quiere llegar alcanzar	Ser la mejor opción en el sector en la elaboración de puertas y ventanas
¿Por qué?	Justificación de la presencia en el mercado	Contribuir al desarrollo cantonal y provincial
¿Dónde?	Ubicación	En la Joya de los Sachas, Provincia de Orellana

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Ser la mejor opción en la elaboración de puertas y ventanas siempre ofertando productos con diseños innovadores y con los más alto estándares de calidad, buscando contribuir al desarrollo cantonal y provincial gracias a nuestro personal debidamente cualificado y comprometido con la satisfacción de nuestros clientes de la Joya de los Sachas en el período 2021-2024.

3.3.8. Filosofía corporativa propuesta para Innovarte

Somos una empresa que rige sus acciones en la búsqueda de la satisfacción de nuestros clientes mejorando continuamente a través de la capacitación de nuestros colaboradores en diversas áreas, para ofrecer un mejor producto y servicio en la elaboración de puertas y ventanas elaborados a partir del vidrio y de aluminio que satisfaga las expectativas de nuestros clientes y nos permita siempre ser su mejor opción.

3.3.9. Valores propuestos para Innovarte

Los valores son uno de los factores primordiales de una empresa, son quienes rigen las acciones que llevará acabo e identifican las cualidades por las cuales son reconocidas por los clientes. Los valores definidos para innovarte son los siguientes:

- **Honestidad.** - Cada una de las actividades de Innovarte, deberán regirse a este valor buscando que los intereses de los clientes sean el punto de atención, así como el éxito de la empresa.
- **Puntualidad.** – En cada uno de los servicios que ofrece a los clientes, buscando que la cancelería solicitada por ellos sea entregada a tiempo.
- **Excelencia.** – Cada uno de los trabajos, así como la atención a los clientes, bajo principios de calidad y en base a diseños innovadores.
- **Adaptabilidad.** – Los gustos y preferencias de los clientes son totalmente diferentes, así que Innovarte se caracteriza por adaptarse a lo que el cliente quiera y decida.
- **Responsabilidad.** – Cumplimiento en todas las actividades, actuando conscientemente a fin de buscar el beneficio y satisfacción de los clientes.

3.3.10. Principios organizacionales

Los principios son la manera en que Innovarte alcanzará los objetivos organizacionales y permitirán que opere de manera eficaz y eficiente, siendo estos los siguientes:

- *El cliente primero*, Innovarte busca conocer y satisfacer las necesidades de los clientes brindándoles cancelería innovadora, así como servicios de calidad, buscando siempre la eficiencia operacional.

- *Búsqueda de la excelencia*, buscando ser reconocidos por brindar calidad de acuerdo con los estándares del mercado en cada una de las áreas de la empresa.

3.3.11. Análisis FODA

Una matriz FODA es también conocida matriz DAFO, es una herramienta de análisis administrativo que permite hacer un análisis detallado de los puntos internos y externos, ya sea de una persona, producto, una organización etc., permite descubrir los puntos fuertes o débiles de quien o que se esté analizando, para que con base en esto se puedan tomar decisiones estratégicas que potencien los puntos fuertes y aún más fortalezcan las debilidades encontradas.

A continuación, se detalla con claridad la matriz FODA realizada de la empresa INNOVARTE

Tabla 24-3. Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceptación por parte de los clientes • Alto nivel de satisfacción de los clientes • Fidelización de los clientes con la empresa • Competencia limitada en el mercado 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pandemia ocasionada por el virus covid-19 • Inestabilidad política – económica del Ecuador • Inestabilidad económica a nivel mundial • Incremento de la tasa de desempleo
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los clientes con los tiempos de entrega • Buena comunicación laboral • Experiencia en el giro del negocio • Innovación constante • Excelente relación calidad – precio • Tecnología a la vanguardia 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preservar la calidad en el servicio y los diseños innovadores en los productos finales para mantener la confianza de los clientes en Innovarte. • Conservar los precios de los servicios para de esta manera continuar con una elevada satisfacción de los clientes. • Capacitar a los colaboradores en el uso adecuado de la tecnología. • Realizar mantenimiento a las máquinas para así evitar gastos futuros. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar descuentos o promociones en los servicios ofrecidos que permitan adquirir nuevos clientes. • Fidelizar nuevos clientes en la localidad o fuera de ella que tengan una buena capacidad adquisitiva a pesar de la situación económica.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de Marketing Digital • Inexistencia de un proceso administrativo • No existe una estructura organizacional • Carencia de un sistema contable eficiente 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captar un mayor número de clientes, dentro y fuera del cantón 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insertar un nuevo sistema de contabilidad que permita administrar los recursos económicos. • Enfocar sus esfuerzos en los clientes potenciales que permita asegurar una estabilidad de ingreso-

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.12. *Objetivos propuestos para Innovarte*

3.3.12.1. *General*

Ofertar puertas y ventanas de la más alta calidad al cantón de la Joya de la Sachas, así como la provincia de Orellana a través de la implementación de nuestros diversos recursos tanto humanos, materiales como tecnológicos para fortalecer la economía del sector.

3.3.12.2. *Objetivos específicos*

- Brindar un servicio de calidad mediante la entrega de obras a tiempo de acuerdo con las especificaciones de los clientes.
- Ofertar una gran variedad de diseño a los clientes que permita elegir de acuerdo con sus gustos y preferencias.
- Establecer una relación cordial con los clientes a fin de fidelizarlos con nuestro negocio.
- Apropiar a los colaboradores con la filosofía de la empresa a fin de garantizar un mejor servicio a nuestros clientes.

3.3.13. *Matriz de Balance Score Card*

Tabla 25-3 Matriz Balance Score Card

Perspectiva	Directrices estratégicas	Variable	Objetivos estratégicos
FINANCIERO	Mantenimiento	Conservación de precios	Conservar los precios de los servicios
	Crecimiento	Administración de recursos	Incrementar los recursos económicos en un 20%.
CLIENTES	Calidad de los productos	Satisfacción de clientes	Incrementar el nivel de confianza de los clientes en Innovarte en un 15%

	Captación de clientes	Nuevos clientes	Incrementar el número de nuevos clientes en la localidad o fuera de ella que tengan una buena capacidad adquisitiva en un 10%
PROCESOS INTERNOS	Captación de productos	Descuentos y promociones	Aumentar descuentos o promociones en un 15%
		Producción	Elevar el nivel de producción de acuerdo al rendimiento de las máquinas en un 15%
	Canal de venta	Clientes potenciales	Incrementar la captación de clientes potenciales por medio de la página web en un 25%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Talento humano	Trabajadores capacitados	Incrementar las capacitaciones a los colaboradores en un 10%

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.14. Organigrama propuesto

La estructura organizacional es uno de los procesos claves en el funcionamiento de una organización que permita definir la estructura interna, las relaciones de trabajo, orden jerárquico en relación con el nivel en el que se encuentre, por ello se elabora un organigrama especificando las líneas de autoridad. A continuación, se expone el diagrama propuesto para Innovarte:

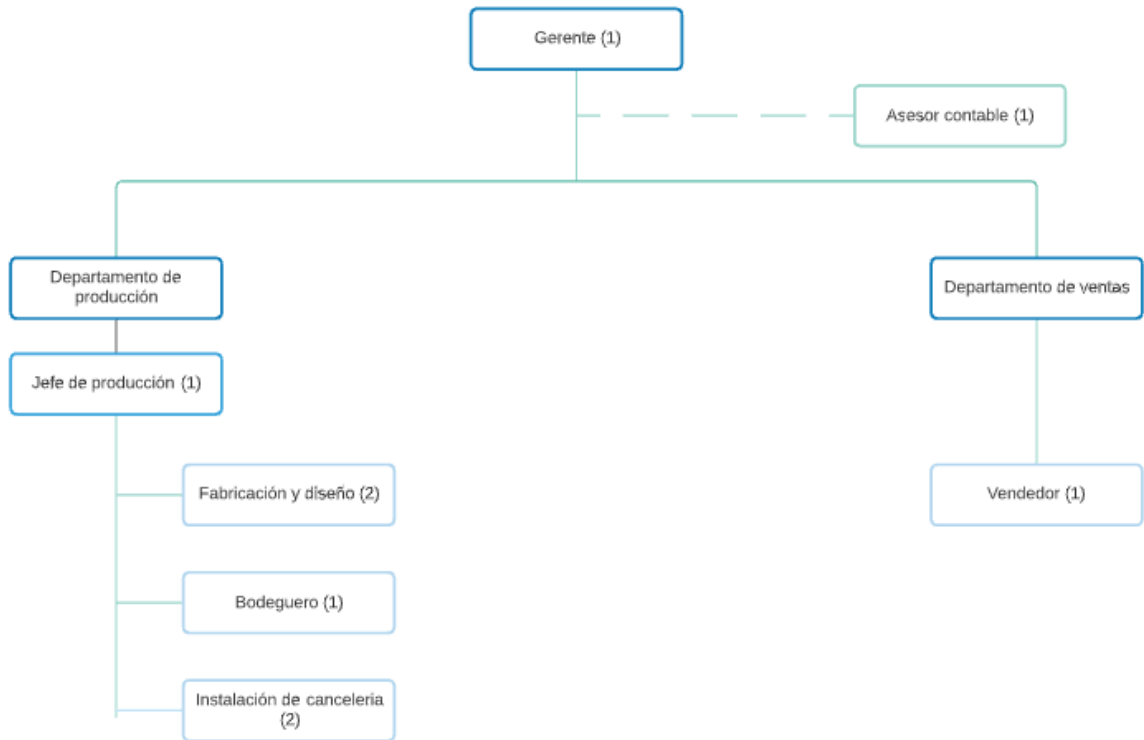


Figura 2-3. Organigrama propuesto

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Tabla 26-3. Significado de los símbolos

Referencias	Símbolo
Autoridad	
Coordinación	—
Dependencias	
Asesoría externa	- - -

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.14.1. Estructura posicional sugerida a INNOVARTE

La estructura que se ha diseñado para la empresa consta de los siguientes niveles detallados a continuación:

1. **Nivel directivo.** La persona que estará a cargo de controlar y dirigir las actividades tanto internas como externas en Innovarte, para ello se ha dispuesto al: **Gerente**
2. **Nivel asesor,** este nivel se sugiere este conformado por **un asesor externo** contable para solucionar problemas que se puedan presentar en esta área de Innovarte.
3. **Nivel ejecutivo,** en este nivel se ha dispuesto dos departamentos que se considera cubrirán las necesidades existentes en Innovarte, mismos que son:

- Departamento de producción, **1 persona**
- Departamento de ventas, **1 persona**

4. **Nivel operativo,** es quizá el área vital de la organización debido que son los encargados de la elaboración de los productos que se ofertan a los clientes, el mismo que se compone de dos segmentos:

- **Diseño y fabricación,** encargados de la elaboración y diseño innovador de las cancelerías a comercializar, para lo cual se ha destinado **1 persona.**
- **Vendedor,** persona encargada de efectuar la comercialización y atención al cliente, efectuar los requerimientos de los clientes, especificaciones de la cancelería, para lo cual se ha destinado **1 persona.**
- **Instalación de cancelería,** una vez fabricada la cancelería, deberá ser instalada de acuerdo con las especificaciones tomadas por el vendedor, para lo cual se ha destinado **1 persona.**

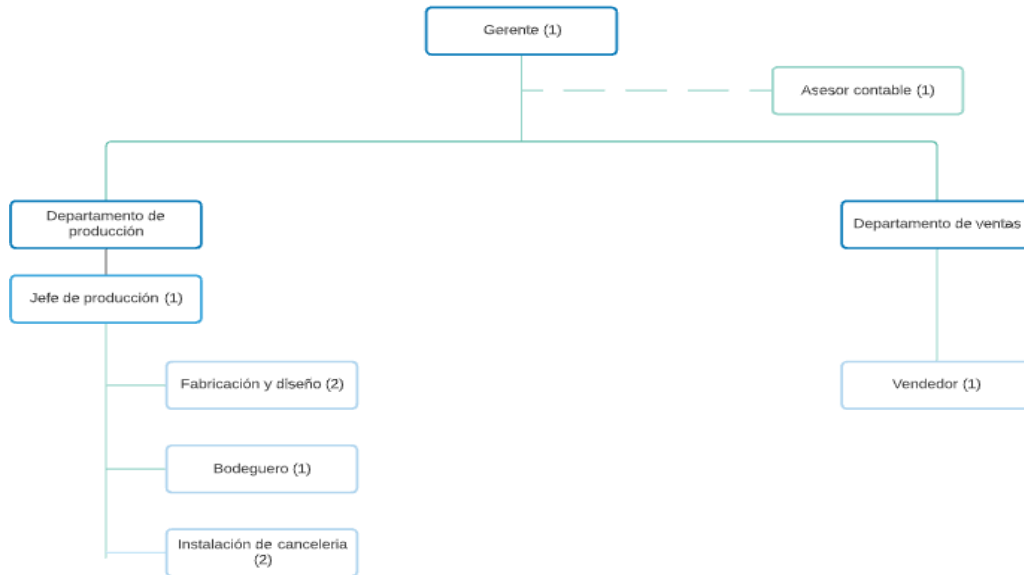


Figura 3-3. Estructura posicional de Innovarte

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

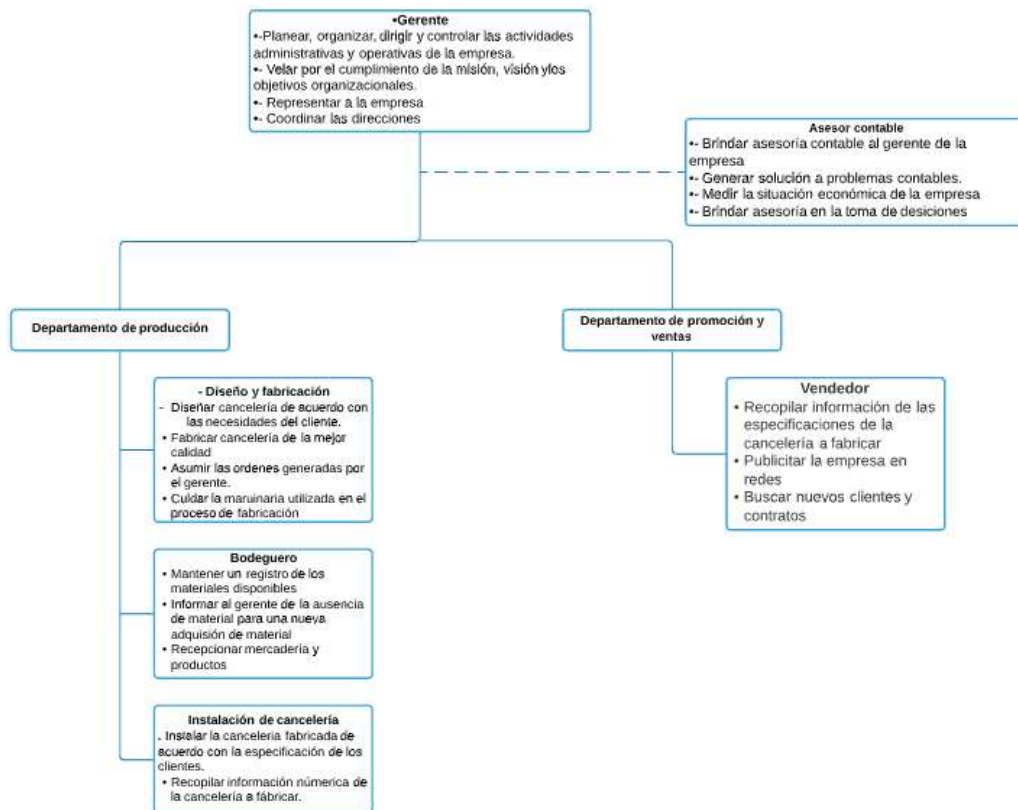


Figura 4-3. Estructura funcional de Innovarte

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.14.2. *División y distribución de funciones*

Procesos gobernantes

Los procesos Gobernantes están integrados por el gerente de la empresa INNOVARTE, el mismo que tiene la responsabilidad de realizar actividades de gestión tales como: proponer, coordinar, aprobar y desarrollar políticas para el beneficio de la empresa, además de trabajar en conjunto con los distintos departamentos en la elaboración de planes, políticas, proyectos, programas para obtener resultados positivos en la empresa.

Procesos generadores de valor

Los procesos generadores de valor se establecen mediante grupos de comisiones especiales que ayudan a la gestión de proyectos de acuerdo a las necesidades de la empresa, para lo cual se han formado algunas comisiones tales como:

- **Ventas.** - Esta comisión se encarga de generar mayores ingresos a la empresa, vivita a los clientes con mayor frecuencia, promociona los productos y hace reportes de las ventas realizadas.
- **Procesos Logísticos.** – son los encargados de planificar y gestionar los productos previamente revisados y controlando que estén en buen estado para ser entregados a los clientes.
- **Procesos Estratégicos.** - Están encargados de promulgar las políticas de la empresa contribuyendo a una gestión eficaz en la elaboración y entrega de los productos.

Procesos habilitantes de asesoría y apoyo

Son las actividades que realiza cada departamento y el asesor facilitando la gestión de los procesos anteriormente mencionados (gobernantes y de apoyo):

- **Asesor contable:** Es el responsable de brindar asesoría a la empresa, para llevar una contabilidad clara.
- **Diseñador:** Diseña los productos al gusto del cliente, maneja la maquinaria adecuada para la elaboración.

- **Bodeguero:** Mantiene el registro de los materiales existentes en bodega, recepta mercadería y productos para la fabricación.
- **Instalador:** Se encarga de instalar los productos que han sido fabricados, de acuerdo a las indicaciones del cliente.
- **Vendedor:** busca nuevos clientes y contratos, promociona la empresa en redes sociales y recopila información en base a las necesidades de cada cliente.

3.3.15. Manual de puestos y funciones propuesto

Uno de los problemas de muchas de las organizaciones es la inexistencia de documentación que especifique las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada persona, y es uno de los problemas que presenta Innovarte, por ello se ha diseñado un manual de funciones y responsabilidades que permita establecer cuáles son las actividades con las cuales deberán asumir en su rol en la empresa.

Gerente general
Tabla 27-3. Manual de puestos y funciones - Gerente

	INNOVARTE	
	Fábrica de cancelería	
	Manual de Funciones	
	Fecha	14/02/2021
	Página	1 de 10
Nombre del puesto:	Gerente General	
Nivel Jerárquico:	Directivo	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Misión del cargo:	Planificar, dirigir y controlar las actividades administrativas y productivas de la organización. Es el representante de la empresa.	
Depende de:	-	
Supervisa a:	Toda la organización	
PERFIL DEL CARGO		
Formación académica:	Lic. Administración de Empresas	
Edad:	25 a 35 años	
Experiencia:	Mínimo 2 años en cargos similares	
Conocimientos específicos:	Liderazgo, capacidad de negociación, comunicación efectiva, capacidad para planificar y resolución de conflictos	
Esfuerzo físico y mental	Aplica esfuerzo mental	
Jornada Laboral:	De lunes a viernes, jornada completa	
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		
• Representante legal de la empresa.		
• Controlar la administración de recursos de la empresa-		
• Gestionar las compras		
• Controlar los niveles de inventario		
• Controlar la producción de la empresa a través del desarrollo de estrategias que incrementen la rentabilidad		

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Asesor contable

Tabla 28-3. Manual de funciones - asesor contable

	INNOVARTE	
	Fábrica de cancelería	
	Manual de Funciones	
	Fecha	14/02/2021
	Página	2 de 10
Nombre del puesto:	Asesor contable	
Nivel Jerárquico:	Asesor	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Misión del cargo:	Brindar asesoría en el tema contable a la empresa en problemas que se pudieran presentar en el desarrollo de sus actividades. Controlar y efectuar el pago de obligaciones tributarias. Verificar la correcta existencia de recursos económicos.	
Depende de:	Gerente general	
Supervisa a:	-	
PERFIL DEL CARGO		
Formación académica:	Estudiante de nivel técnico, tecnológico o en formación profesional de primeros semestres, certificados en el área de Contaduría	
Edad:	25 a 35 años	
Experiencia:	Mínimo 1 año en cargos similares	
Conocimientos específicos:	Manejo de obligaciones tributarias, manejo de software contable, capacidad de análisis, conocimientos contables actualizados, ofimática	
Esfuerzo físico y mental	Aplica esfuerzo mental	
Jornada Laboral:	Contrato externo	
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		
• Asesorar al gerente en problemas contables suscitados		
• Generar declaración de obligaciones tributarias		
• Revisión de los documentos contables de la empresa.		
• Media y analizar la situación contable		
• Analizar los estados financieros		
• Presentar un diagnóstico financiero		

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Colaborador de fabricación y diseño

Tabla 29-3. Manual de funciones - colaborador de diseño y fabricación

	INNOVARTE	
	Fábrica de cancelería	
	Manual de Funciones	
	Fecha	14/02/2021
	Página	3 de 10
Nombre del puesto:	Operario de fabricación y diseño	
Nivel Jerárquico:	Asesor	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Misión del cargo:	Diseñar y fabricar cancelería con diseños innovadores, mediante los materiales dispuestos por la empresa.	
Depende de:	Gerente general	
Supervisa a:	-	
PERFIL DEL CARGO		
Formación académica:	Cualquier nivel	
Edad:	18 a 35 años	
Experiencia:	Mínimo 1 año en cargos similares	
Conocimientos específicos:	Manejo de cortadoras, manufactura con vidrio y aluminio, diseño de cancelería, curvado de vidrios, curso de soldadura y oxicortador.	
Esfuerzo físico y mental	Aplica esfuerzo físico y mental	
Jornada Laboral:	Jornada completa, de 8 am a 6 pm	
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		
• Diseñar nuevos modelos de cancelería en vidrio y aluminio que destaquen en el mercado		
• Cuidar la maquinaria disponible para realizar las obras de trabajo		
• Elaborar cancelería de acuerdo con los gustos y expectativas del cliente.		
• Informar o reportar las novedades suscitadas durante la producción al gerente		
• Asegurar el control de calidad en las obras realizadas		
• Cualquier otra actividad solicitada por el jefe inmediato		

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Bodeguero

Tabla 30-3. Manual de funciones - bodeguero

	INNOVARTE	
	Fábrica de cancelería	
	Manual de Funciones	
	Fecha	14/02/2021
	Página	5 de 10
Nombre del puesto:	Bodeguero	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Misión del cargo:	Custodiar, controlar y participar activamente en la distribución de suministros y gestión de inventarios en bodega.	
Depende de:	Gerente general	
Supervisa a:	-	
PERFIL DEL CARGO		
Formación académica:	Bachiller	
Edad:	20 a 35 años	
Experiencia:	Mínimo 1 año en cargos similares	
Conocimientos específicos:	Curso en control de inventario, manejo de ofimática	
Esfuerzo físico y mental	Aplica esfuerzo físico	
Jornada Laboral:	Jornada completa de lunes a viernes, de 08:00 am a 18:00	
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la entrada y salida de materiales de bodega • Llevar un registro del ingreso y salida de materiales • Informar al gerente la necesidad de compra de material • Realizar actividades dispuestas por el gerente 		

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Operativo de instalación

Tabla 31-3. Manual de funciones - operativo de instalación

	INNOVARTE	
	Fábrica de cancelería	
	Manual de Funciones	
	Fecha	14/02/2021
	Página	6 de 10
Nombre del puesto:	Operativo de instalación	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Misión del cargo:	Instalar la cancelería fabricada por la empresa de acuerdo con las expectativas del cliente, garantizando su satisfacción	
Depende de:	Gerente general	
Supervisa a:	N/A	
PERFIL DEL CARGO		
Formación académica:	Bachiller	
Edad:	18 a 35 años	
Experiencia:	Mínimo 1 año en cargos similares	
Conocimientos específicos:	Curso de soldador y oxicortador	
Esfuerzo físico y mental	Aplica esfuerzo físico	
Jornada laboral:	Jornada completa de lunes a viernes, de 08:00 am a 18:00	
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		
• Instalación de la cancelería		
• Acatar las órdenes dispuestas por el vendedor, sobre las especificaciones		
• Realizar labores afines al puesto		
• Ejecutar órdenes dispuestas por su superior.		

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Operativo de ventas

Tabla 32-3. Manual de puestos y funciones-operativo de ventas

	"INNOVARTE"	
	Fábrica de cancelería	
	Manual de Funciones	
	Fecha	14/02/2021
	Página	7 de 10
Nombre del puesto:	Operativo de ventas	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Misión del cargo:	Recopilar información acerca de las especificaciones de la cancelería a realizar en el área de fabricación y diseño. Ejecutar las ventas a los clientes. Buscar potenciales clientes, generando proformas	
Depende de:	Gerente general	
Supervisa a:	N/A	
PERFIL DEL CARGO		
Formación académica:	Bachiller o estudiante de mercadotecnia	
Edad:	22 a 30 años	
Experiencia:	mínimo 1 año de experiencia en cargos afines	
Conocimientos específicos:	Habilidades de venta y comercialización, conocimiento de proceso de facturación.	
Esfuerzo físico y mental	Mayor esfuerzo mental que físico	
Jornada Laboral:	De lunes a viernes, media jornada de 8 am a 12 pm.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Visita a posibles clientes generando una proforma • Colaboración en la creación de planes de venta • Elaboración de cotizaciones personalizadas de acuerdo con las especificaciones • Generar ideas que promuevan el incremento de ventas • Llevar un registro de las ventas realizadas 		

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.16. Manual de políticas propuesto

El manual de políticas sirve para captar las actividades que se realizan en determinada forma relacionando con las acciones administrativas. El objetivo principal de su aplicación es mejorar la toma de decisiones, y el control interno, generando beneficios tanto para la organización como para los empleados.

Tabla 33-3. Datos generales del manual de políticas


Nombre de la empresa:	INNOVARTE
Manual de:	Políticas
Niveles Jerárquicos:	3 niveles
Lugar y fecha de elaboración:	Junio del 2021
Numero de versión:	Primera
Unidad Responsable:	Departamento Administrativo
Ejemplares:	1
Aprobado por:	Gerente General
Elaborado por:	Cintha Valeria Yaguana Torres

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Políticas generales

Tabla 34-3. Políticas generales propuestas


	"INNOVARTE"	
	Fábrica de cancelería	
	Manual de Políticas	
	Fecha	24/06/2021
	Página	1 de 2
Nombre de la política:	Generales	
<p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente establecerá metas de ventas para cada mes • El vendedor hará el reporte de ventas • Manejar sus trabajos con puntualidad • Utilizar los materiales con responsabilidad • Estar predispuestos a trabajar <p>Manejo Financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firmar todos los contratos de trabajo • Autorizar las transferencias • Presentar comprobantes de pago • Elaborar un informe mensual de ingresos y gastos 		

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Políticas de compras

Tabla 35-3. Políticas de compras propuesto

	"INNOVARTE"	
	Fábrica de cancelería	
	Manual de Políticas	
	Fecha	24/06/2021
	Página	2 de 2
Nombre de la política:	Socio Ambientales	
<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará una evaluación del impacto ambiental que provoque la elaboración de nuestros productos. • Crear acciones preventivas ante la contaminación del aire, el agua y suelo. • Impulsar a los trabajadores a la conservación y cuidado del medio ambiente • Facilitar los recursos necesarios para aplicar las políticas. • Dar a conocer y difundir adecuadamente las políticas propuestas a los trabajadores de INNOVARTE 		

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.17. Mapa de procesos sugerido

Uno de los puntos fuertes de las empresas son los procesos que siguen, por ello se ha desarrollado un modelo que potencialice las actividades internas de Innovarte, teniendo como consecuencia un incremento del grado de satisfacción de los clientes. Para el funcionamiento de las actividades entorno al giro del negocio el autor recomiendo al administrador, el siguiente mapa de procesos.

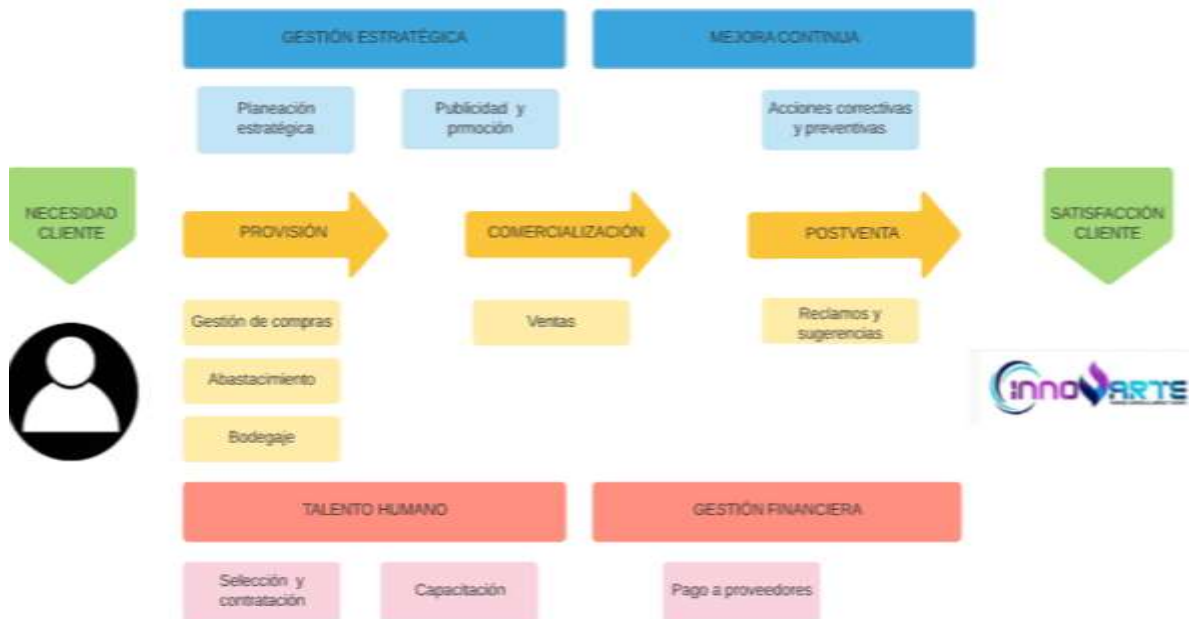


Figura 5-3. Mapa de procesos sugerido

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

En la actualidad Innovarte carece de un sistema que apoye al desarrollo de sus actividades por ello, se propone la creación de 2 procesos estratégicos que pueden ser representados la figura. La planificación estratégica y la publicidad y promoción. Además, se ha propuesto la adición de 1 proceso más de mejora continua como son: Las acciones correctivas y preventivas, que permita a Innovarte generar una retroalimentación y como consecuencia directa una disminución de errores.

Con respecto a los procesos operativos, de igual manera se sugiere la creación de los procesos de gestión de compras, abastecimiento y bodegaje; la gestión de cobranza y gestión de reclamos y sugerencias. Los mismos que se encuentran ubicados en las distintas áreas tales como provisión, comercialización y postventa del producto.

También se sugiere en el área de procesos apoyo la creación del proceso de capacitación, enfocados al área del talento humano y apoyando la gestión financiera donde se ha creado el proceso de pago a proveedores.

3.3.17.1. *Área de gestión estratégica*

Uno de los problemas encontrados en la investigación de campo es la ausencia de una guía que asegure el correcto proceso de administración estratégica, una guía para el desarrollo de las actividades respectivas. Es necesario que las acciones estén enfocadas al logro de los objetivos, todo esto gracias a una adecuada planificación que se dirija al alcance de la misión y visión de la organización. Por ello, en la presente propuesta se sugiere la creación de estos procesos: Planificación estratégica y publicidad y promoción.

- **Planificación estratégica**

Innovarte nace como un emprendimiento en base a la necesidad y con conocimientos empíricos, por ello se ha desarrollado a través del tiempo de la misma manera como inició sin un rumbo fijo. Las organizaciones al igual que todo necesitan un punto hacia donde caminar, como son los objetivos, la misión y la visión, un conjunto de procesos para que todas las actividades estén enfocadas a cumplirlas y alcanzar el éxito. Es la razón para proponer un proceso de *planificación estratégica*.

- **Publicidad y promoción**

La publicidad y la promoción son parte de los elementos esenciales de una organización para una mayor captación de clientes que permitan comercializar una mayor cantidad de productos que derive a una mayor cantidad de ingresos. Por ello, es necesario la creación de campañas publicitarias que implanten el producto en la mente del cliente, que lo fidelicen con la empresa y provoquen que, al necesitar un servicio, piensen en la empresa como primera opción. Para todo esto, es necesario una planificación publicitaria y promocional.

La publicidad de Innovarte ha sido escasa, centrada únicamente en redes sociales tales como WhatsApp y Facebook, acerca de la cancelería realizada con fotos y publicaciones consecutivas, eludiendo los planes publicitarios, respectivamente planificados. Adicional, Innovarte también carece

de promociones con respecto a sus productos. Es la razón para la creación del proceso de publicidad y promoción.

3.3.17.2. *Área de mejora continúa*

Como ya se ha mencionado con anterioridad, las acciones de Innovarte por el crecimiento a futuro han sido escasas, no se han realizado acciones que fomenten el crecimiento empresarial la búsqueda de excelencia, por ello se ha propuesto la creación de un proceso de mejoramiento continuo.

- **Acciones correctivas y preventivas**

Un buen funcionamiento de una organización se basa en la capacidad para retroalimentar los sucesos o errores que se pudieran presentar durante el desenvolvimiento de sus operaciones, que permita mejorar la eficiencia y eficacia de dichos procesos, manteniendo un respectivo registro para un análisis posterior, a fin de evitar que los errores sean reincidentes. Por ello se propone la creación de este proceso que garantice la creación de planes de acción en todas las áreas existentes, sin embargo, enfocándose en el área operativa, dichas acciones podrían ser de dos formas: las acciones correctivas y las acciones preventivas.

Las *acciones correctivas* permiten a la organización, eliminar el origen de un error o inconformidad detectada ya sea en el producto final o en alguna fase del proceso productivo, a diferencia de las *acciones preventivas* que realizan un análisis constante de los procesos a fin de no permitir que se produzcan errores, tales como el mantenimiento consecutivo de la maquinaria, por ejemplo.

3.3.17.3. *Área de provisión*

- **Gestión de compras**

La propuesta de la creación de este proceso tiene como objetivo añadir valor agregado a los procesos ya existentes en Innovarte, que permita mejorar sus actividades que llevan relación con la gestión de compras, recepción, almacenaje, así también como a entrega o salida del producto final. El proceso consiste en mejorar la manera en que se realiza la adquisición de nuevos insumos para la organización.

- **Abastecimiento**

Otro de los problemas presentes en las organizaciones de producción es el abastecimiento, debido que muchas de ellas no cuentan con un sistema que permita determinar cuándo es necesario un nuevo lote de materia prima que permita la producción de productos finales. La creación de este proceso busca reducir los tiempos de espera para el abastecimiento de materia prima, evitando que la producción se quede en espera por ausencia de algún material, manteniendo la producción siempre constante.

- **Bodegaje**

Adicionando propuestas que permitan mejorar la gestión de Innovarte, se ha propuesto la creación del proceso de bodegaje que permita administrar y almacenar de mejor manera la materia prima que ingresa a la empresa.

3.3.17.4. *Área de comercialización*

En el proceso de comercialización se sugiere la creación del área de ventas, para poder marcar el proceso adecuado que se debe seguir para realizar una transacción efectiva con el cliente.

- **Postventa**

La competencia en el mercado es constante, es común encontrar otras empresas o negocios que ofrezcan los mismos servicios y productos que nosotros, por ende, nos vemos en la necesidad de crear servicios o actividades que tengan un efecto positivo en los clientes, que nos permita fidelizarlos, es decir *un valor agregado*. Por ello, se sugiere la creación de un proceso de post venta para lograr que las personas que adquieren productos o servicios de Innovarte puedan seguir siendo parte de la empresa aún después de la compra, además de obtener información relevante que permita generar un proceso de retroalimentación y así de manera directa mejorar la atención al cliente.

- **Gestión de reclamos y sugerencias**

La inconformidad es común en ciertas ocasiones, cuando ofrecemos un producto o servicio, sin embargo, es necesario establecer actividades que generen mejora continua, es decir que hagan que esos reclamos y sugerencias sean corregidos para convertirlos en satisfacción del cliente.

3.3.17.5. *Área de talento humano*

Los constantes cambios en las organizaciones y en el mercado han traído como consecuencia que surjan nuevas necesidades, donde predomina el conocimiento que puedan proveer las personas a las empresas dando una gran importancia al valor que tienen los seres humanos en la organización.

Para esta área, se sugiere que se creen dos procesos los mismos que son: *la remuneración y la capacitación*.

- **Selección y contratación**

Los colaboradores en la organización son lo más importante como se ha mencionado debido al conocimiento que pueden proveer a la misma, por ello cuando la empresa debe adquirir nuevo personal es necesario que las personas que van a ingresar sean las correctas y cumplan con los requerimientos que se han diseñado a fin de lograr que la empresa salga a flote.

Por ello, se sugiere la creación de este proceso que permita seleccionar de mejor manera el recurso que va a colaborar en la empresa, con anterioridad se debe crear un perfil de puestos que ya se ha elaborado y en base a esto, desarrollar el proceso definido.

Innovarte mantiene relaciones con sus colaboradores positivas, sin embargo, no han pasado por un proceso de selección y se han contratado en base a su experiencia; los resultados han sido positivos, sin embargo, si existiera la ausencia de alguno de ellos es necesario contar con el proceso adecuado para contratar nuevo personal, eficiente y eficaz.

- **Capacitación**

El conocimiento es primordial para las empresas, por ello es necesario la capacitación constante de los colaboradores a fin de incrementen sus conocimientos y agreguen valor a la misma, desarrollen sus conocimientos y ayuden a mejorar los productos y servicios de Innovarte.

La capacitación brinda desarrollo tanto a la empresa como a la persona que se capacita, por ello los temas seleccionados deben ser de interés para la empresa, en base a las funciones que realizan en el trabajo.

3.3.17.6. *Área de gestión financiera*

- **Pago a proveedores**

El pago de proveedores es indispensable en la empresa, pues permite mantener relaciones comerciales eficaces, cumpliendo a plenitud las obligaciones y permitiendo que dichas relaciones se mantengan a largo del tiempo. Por ello es necesario que los procesos establecidos de pago sean correctos e idóneos para esto, las formas de pago son diversas a crédito y en efectivo, sin embargo, las que merecen mayor atención para el proceso diseñado son los pagos a crédito que tiene la empresa.

En las siguientes páginas se procede a enlistar cada uno de los procesos que se ha detallado en esta parte de la propuesta, diseñados en el mapa de procesos sugerido para Innovarte.

3.3.18. *Flujograma de procesos sugeridos*

3.3.18.1. *Planeación estratégica*



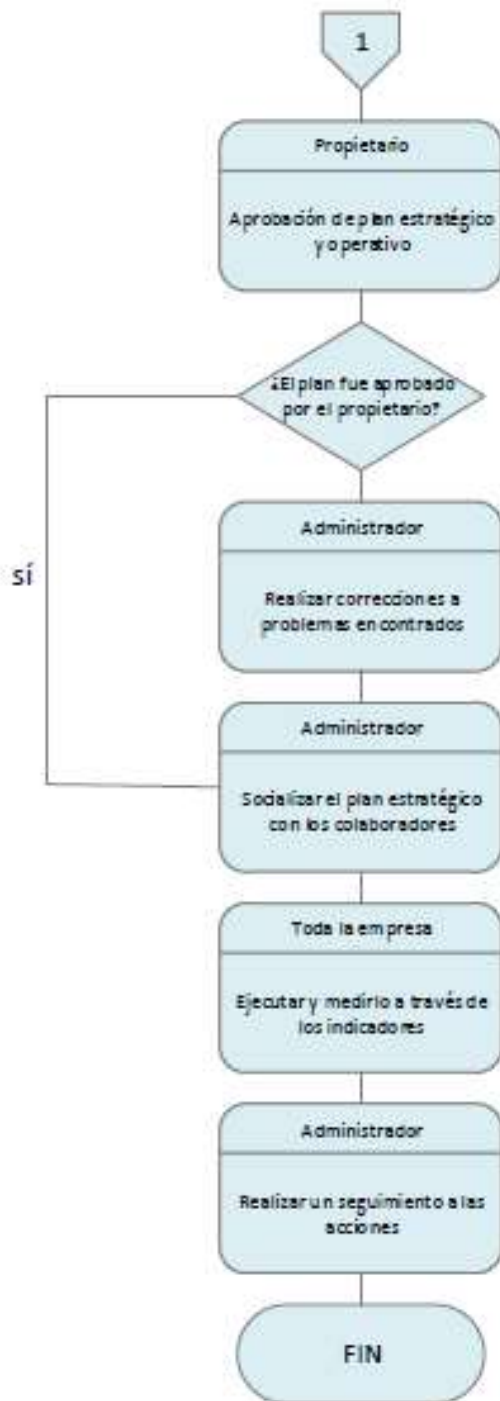
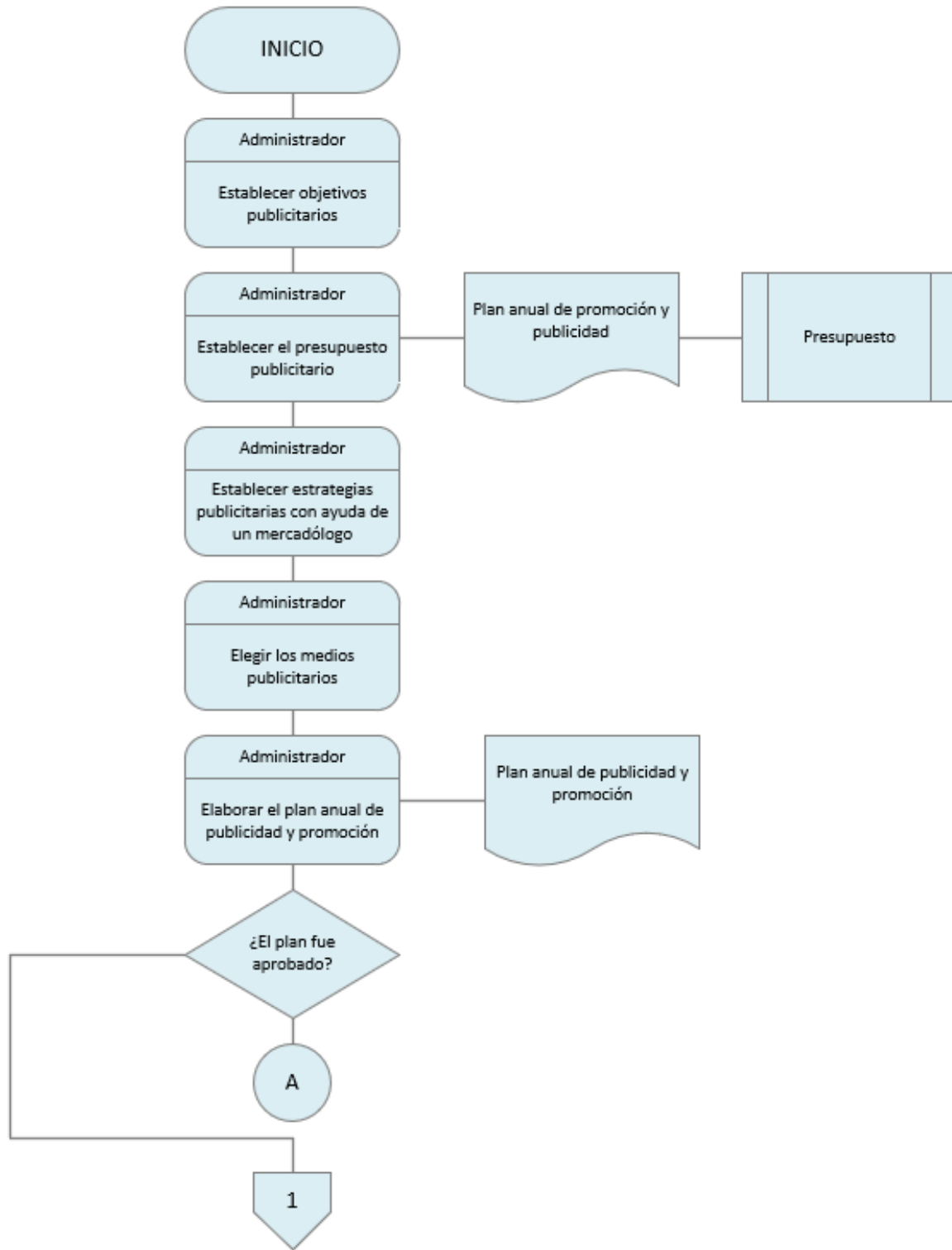


Figura 6-3. Flujograma de planeación estratégica

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.18.2. *Publicidad y promoción*



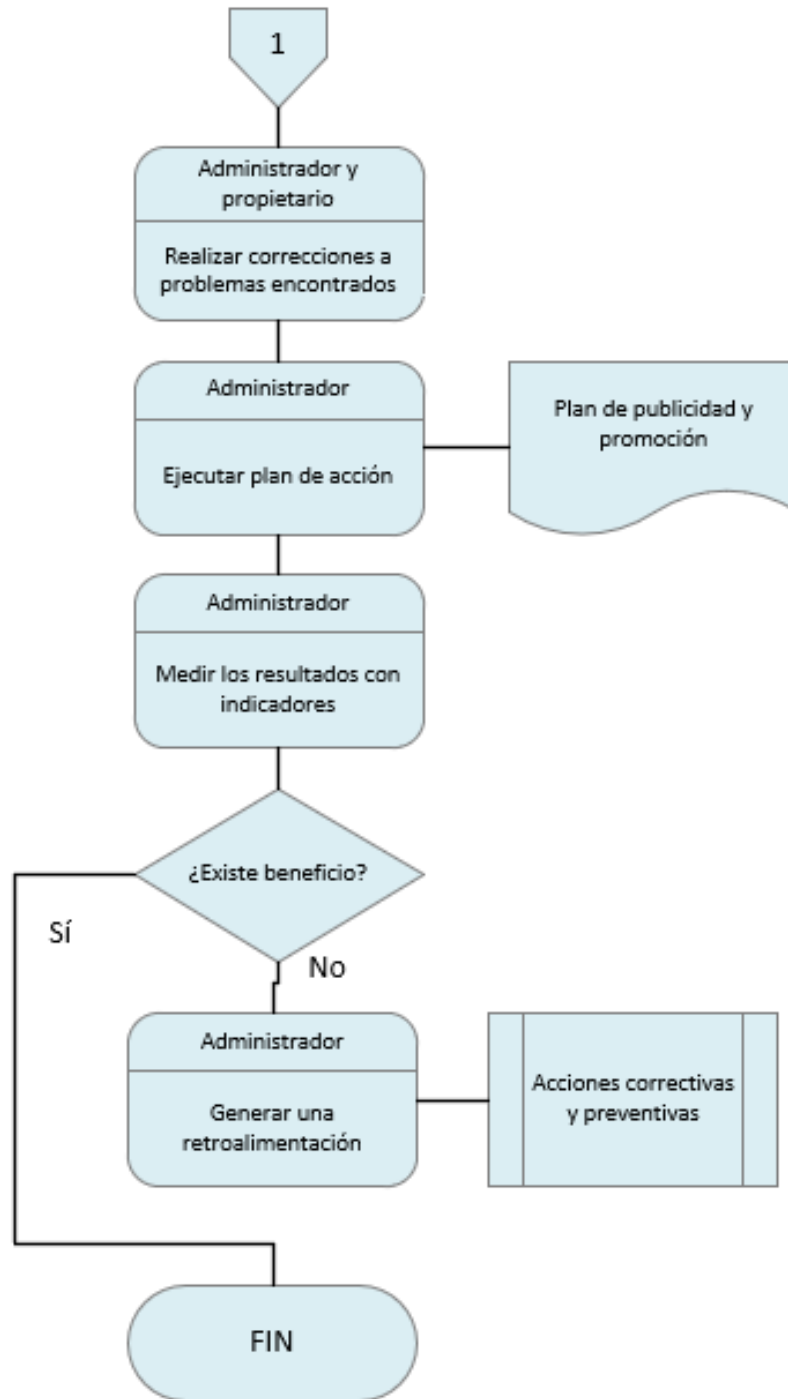
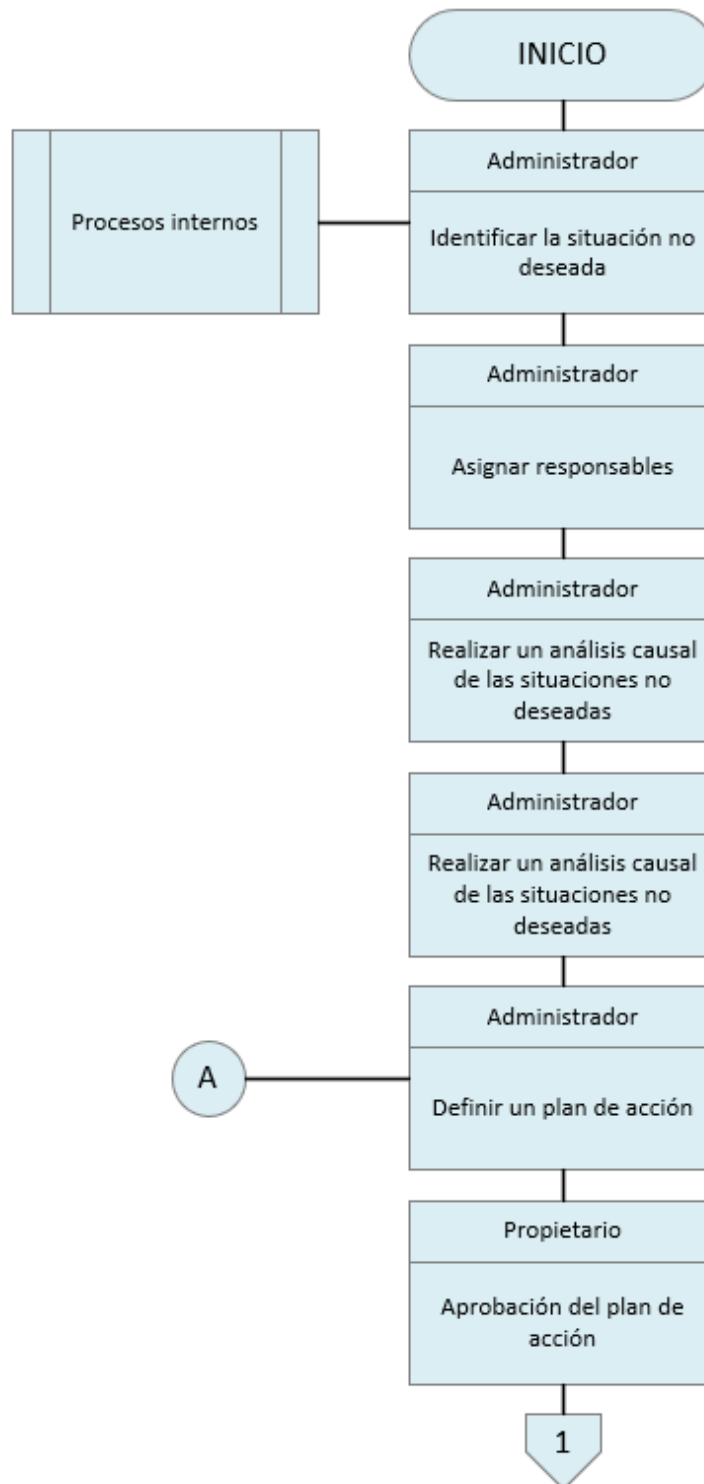


Figura 7-3. Flujograma de publicidad y promoción

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.18.3. Acciones correctivas



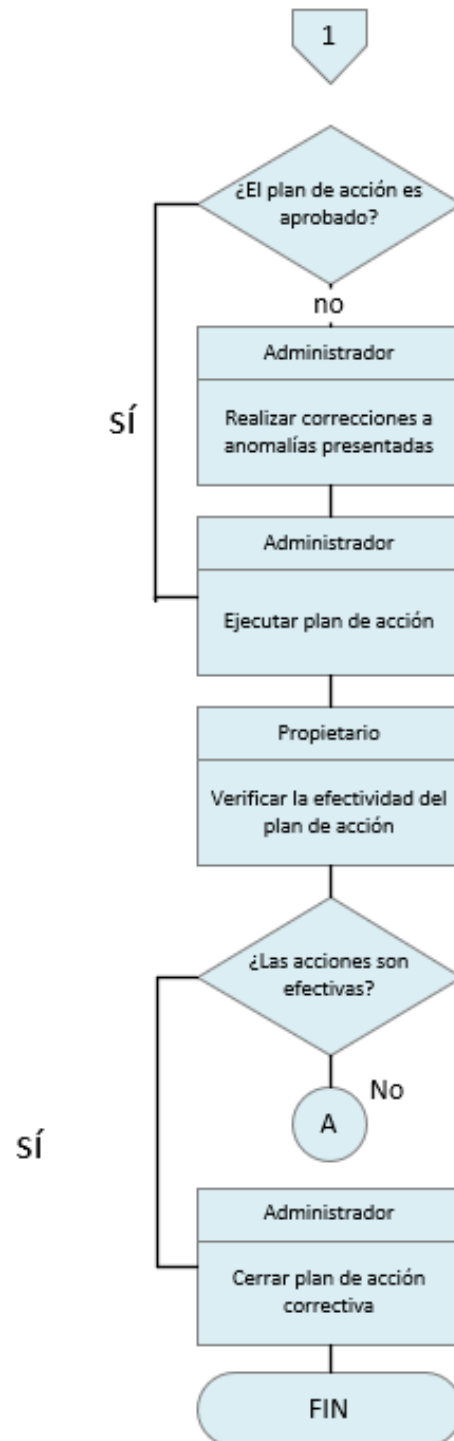
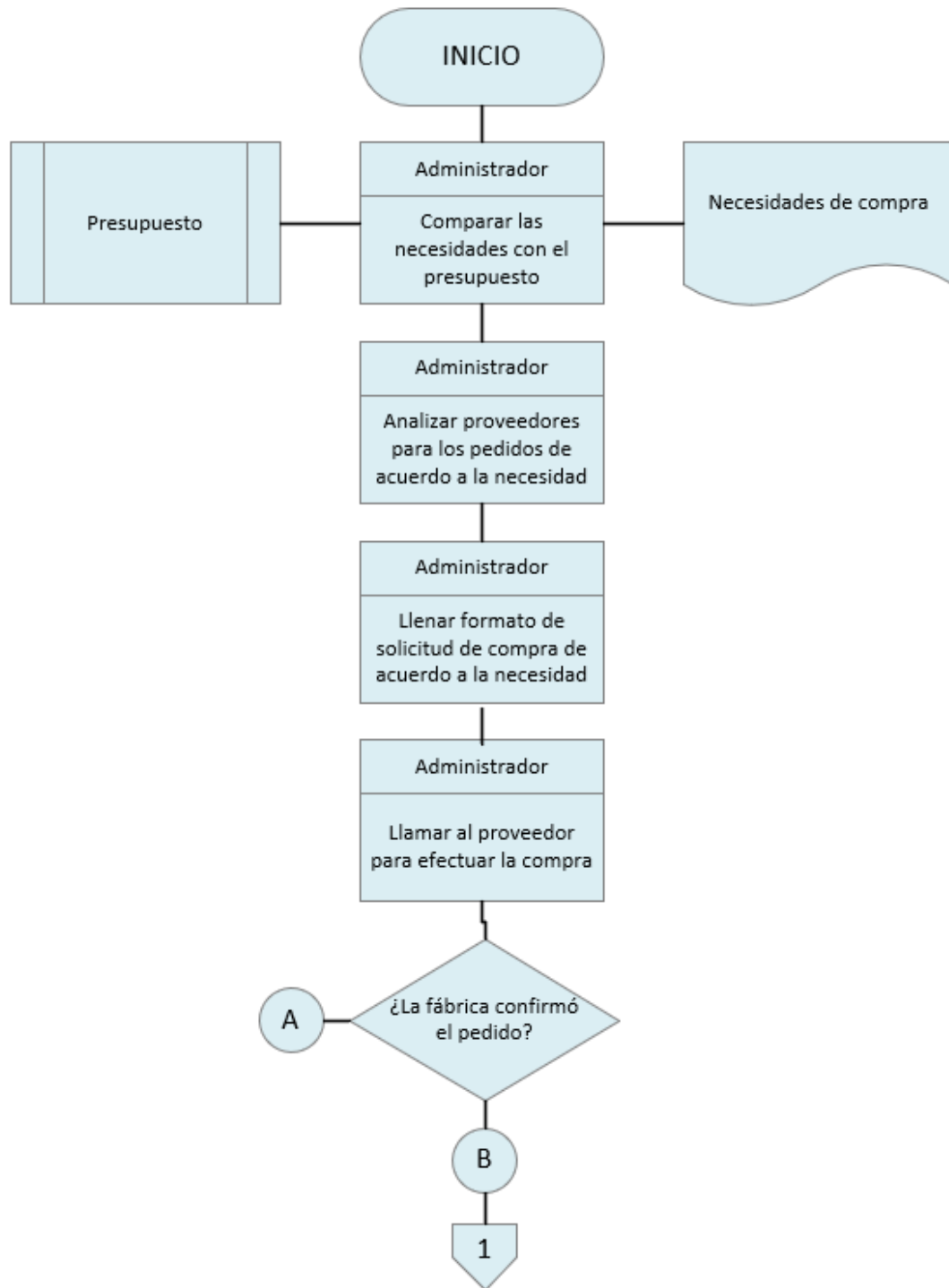


Figura 8-3. Flujograma de acciones correctivas

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.18.4. *Gestión de compra*



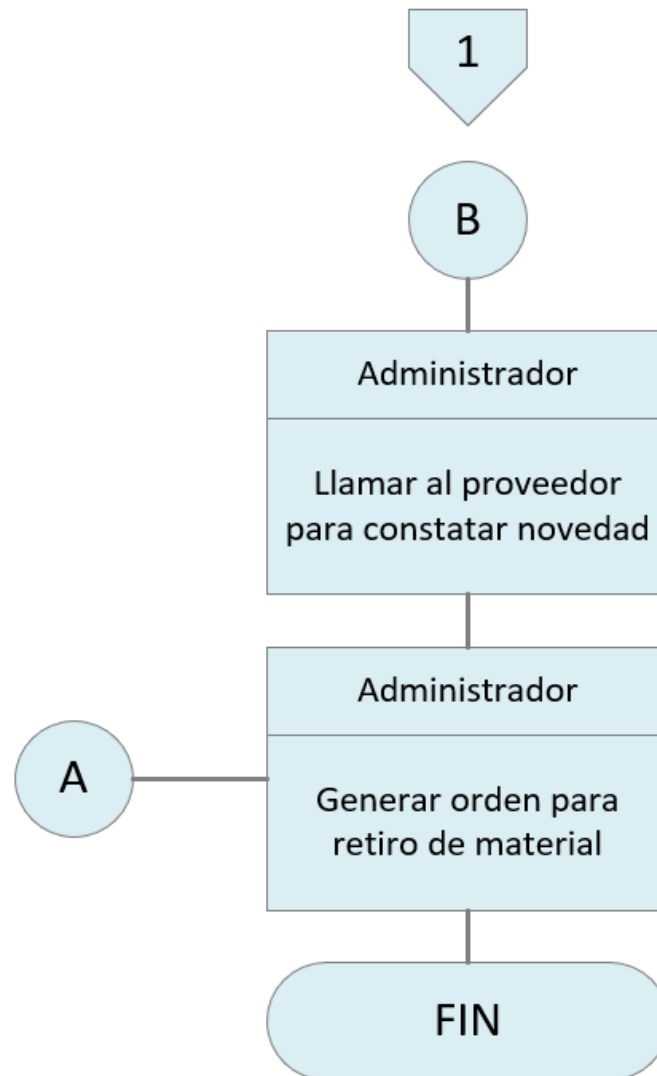


Figura 9-3. Flujograma de gestión de compras

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.18.5. *Abastecimiento*

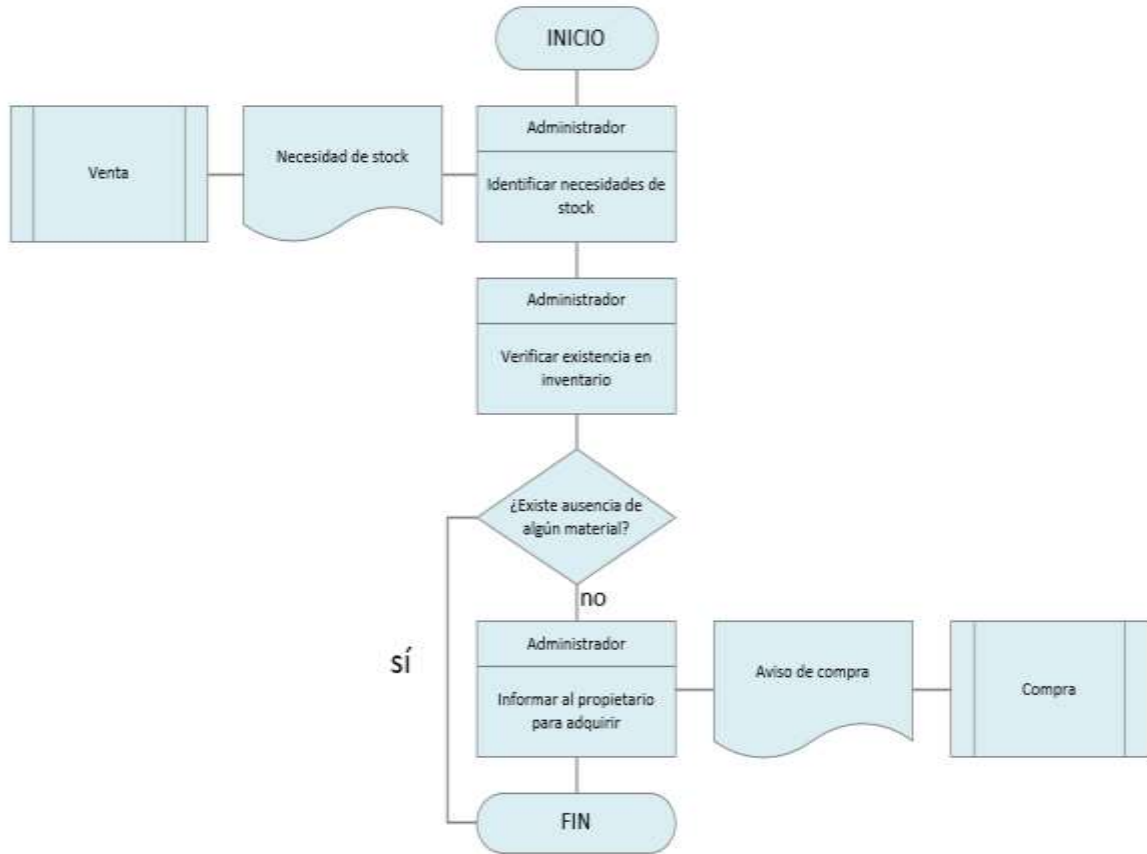
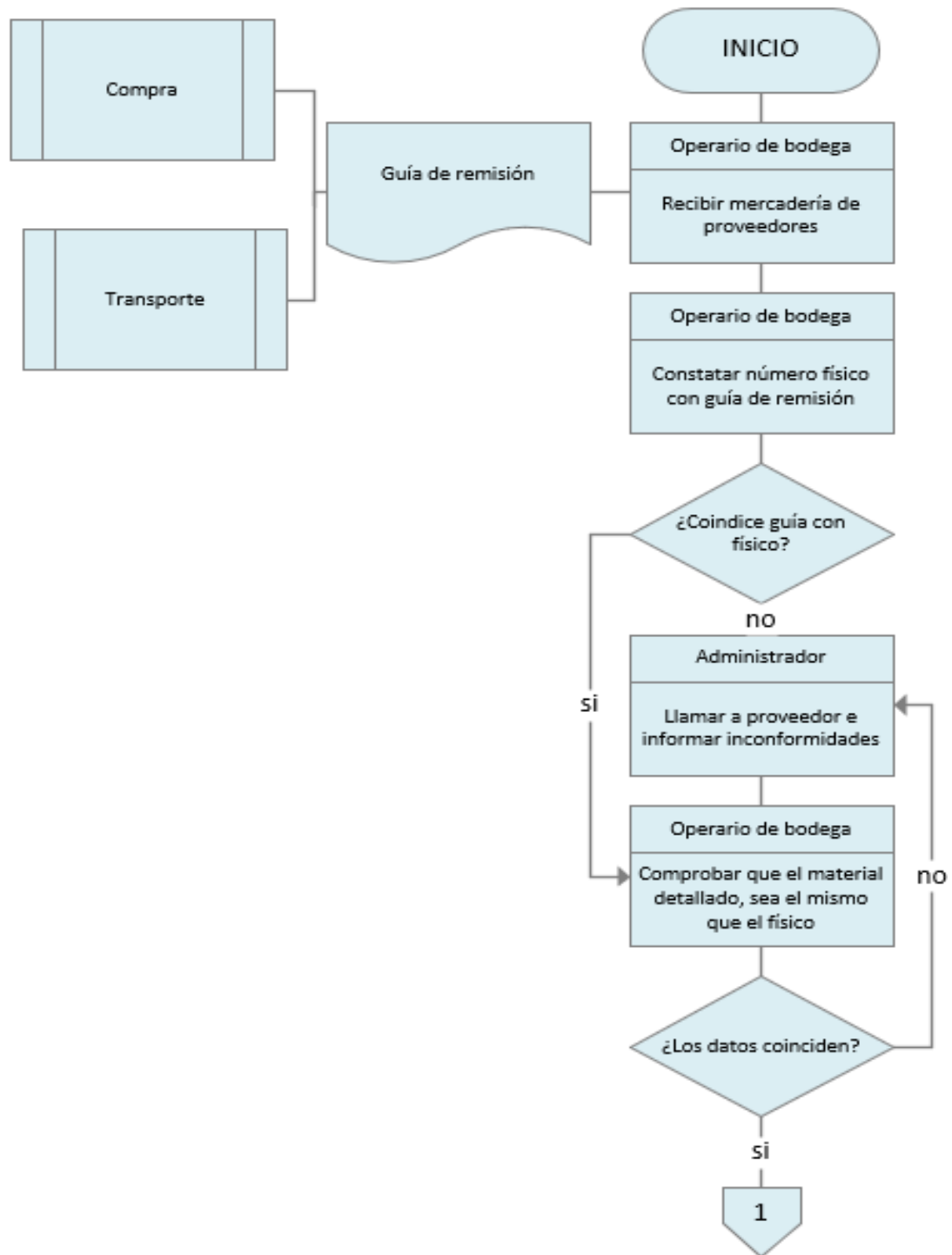


Figura 10-3. Flujo de proceso de abastecimiento

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.18.6. Bodegaje



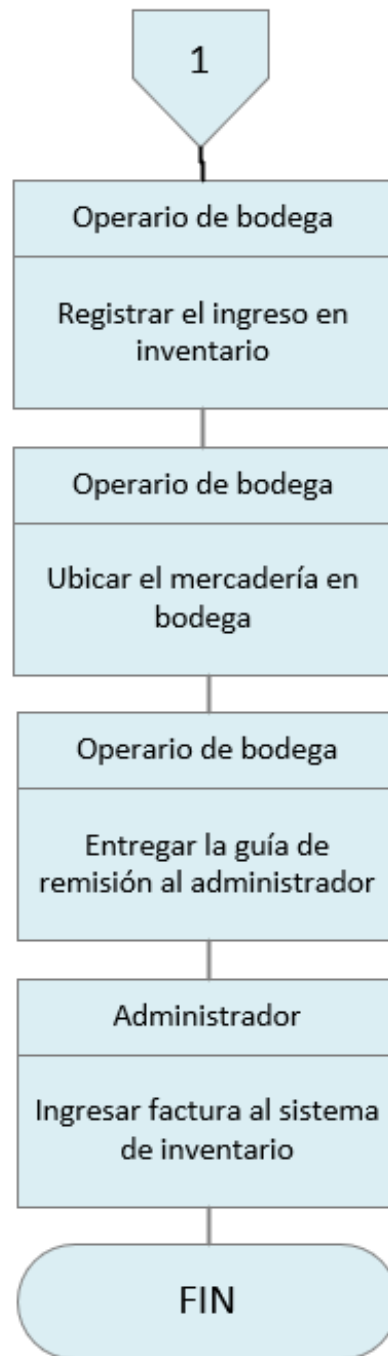
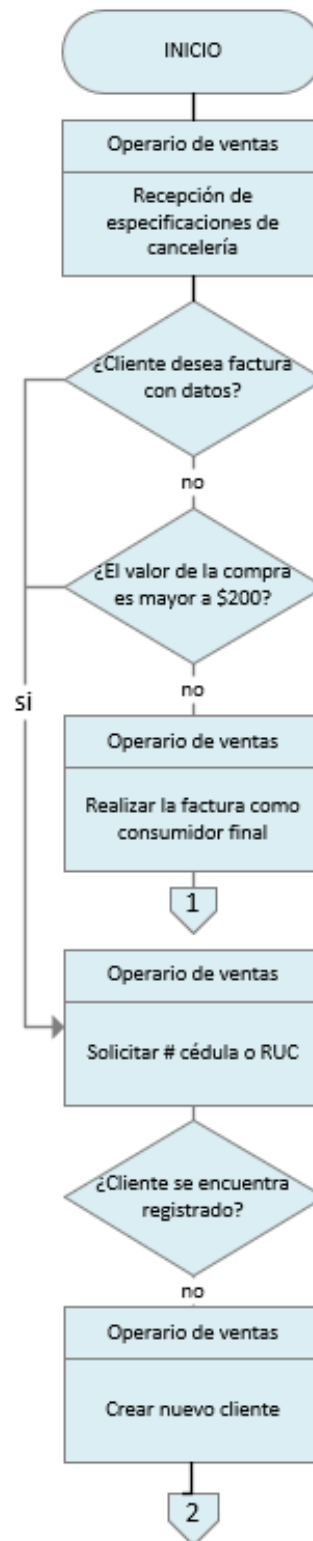


Figura 11-3. Flujograma de proceso de bodegaje

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.18.7. Ventas



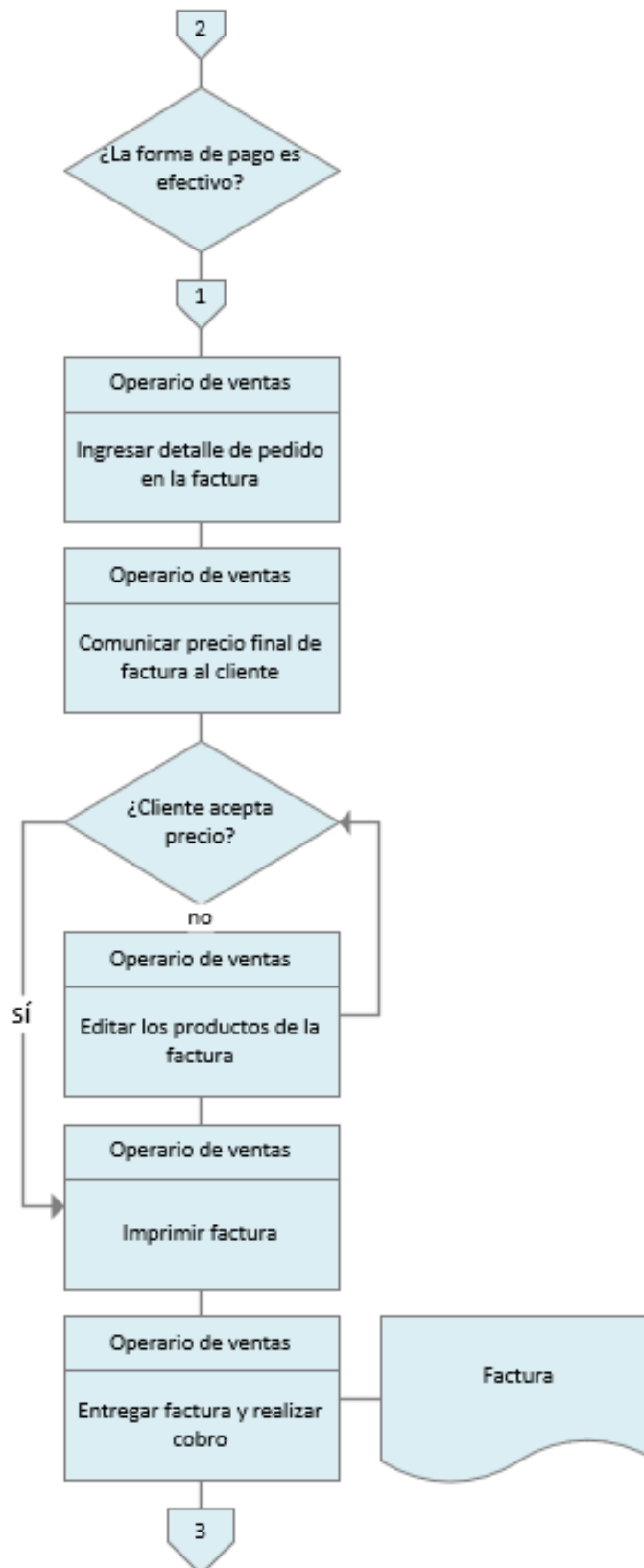


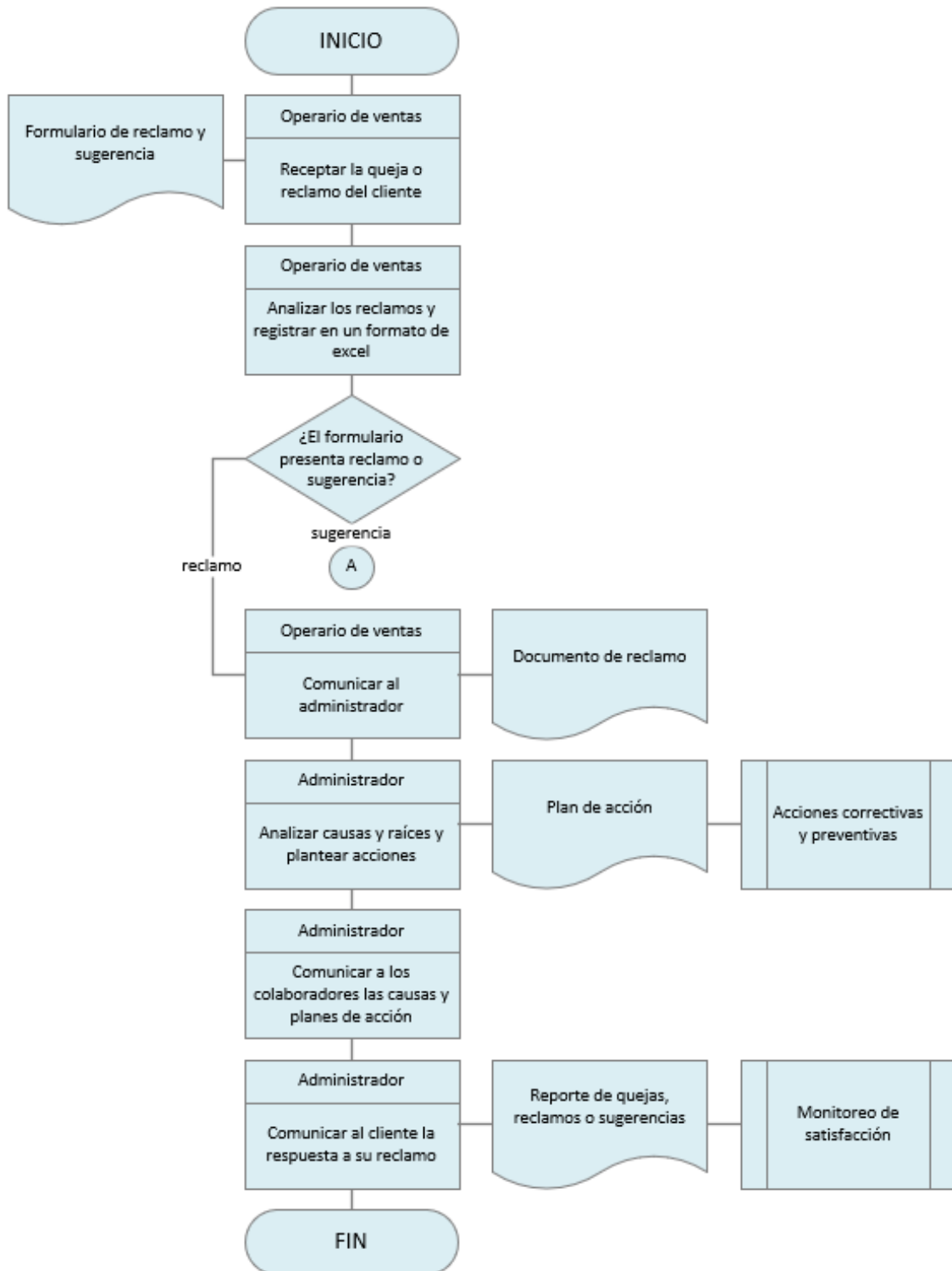


Figura 12-3. Flujograma de proceso de ventas

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.14.7. Reclamos y sugerencias



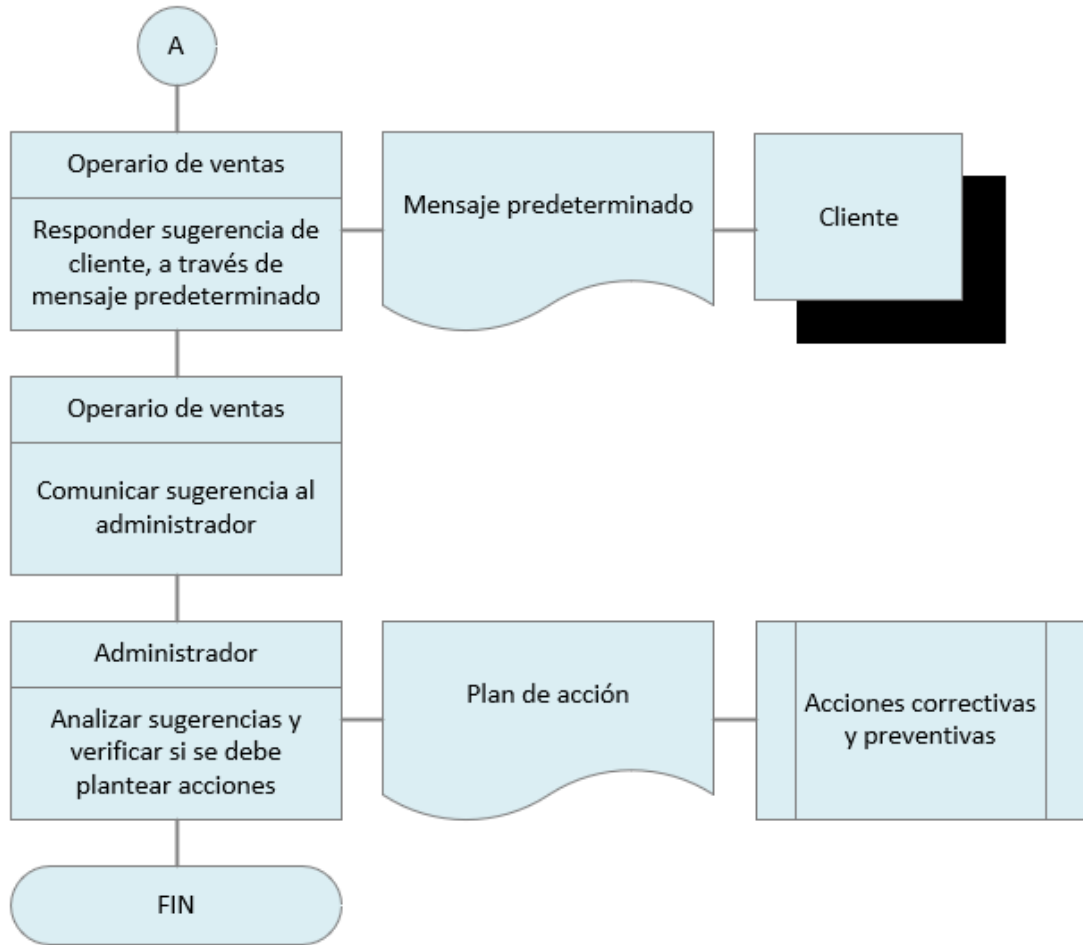
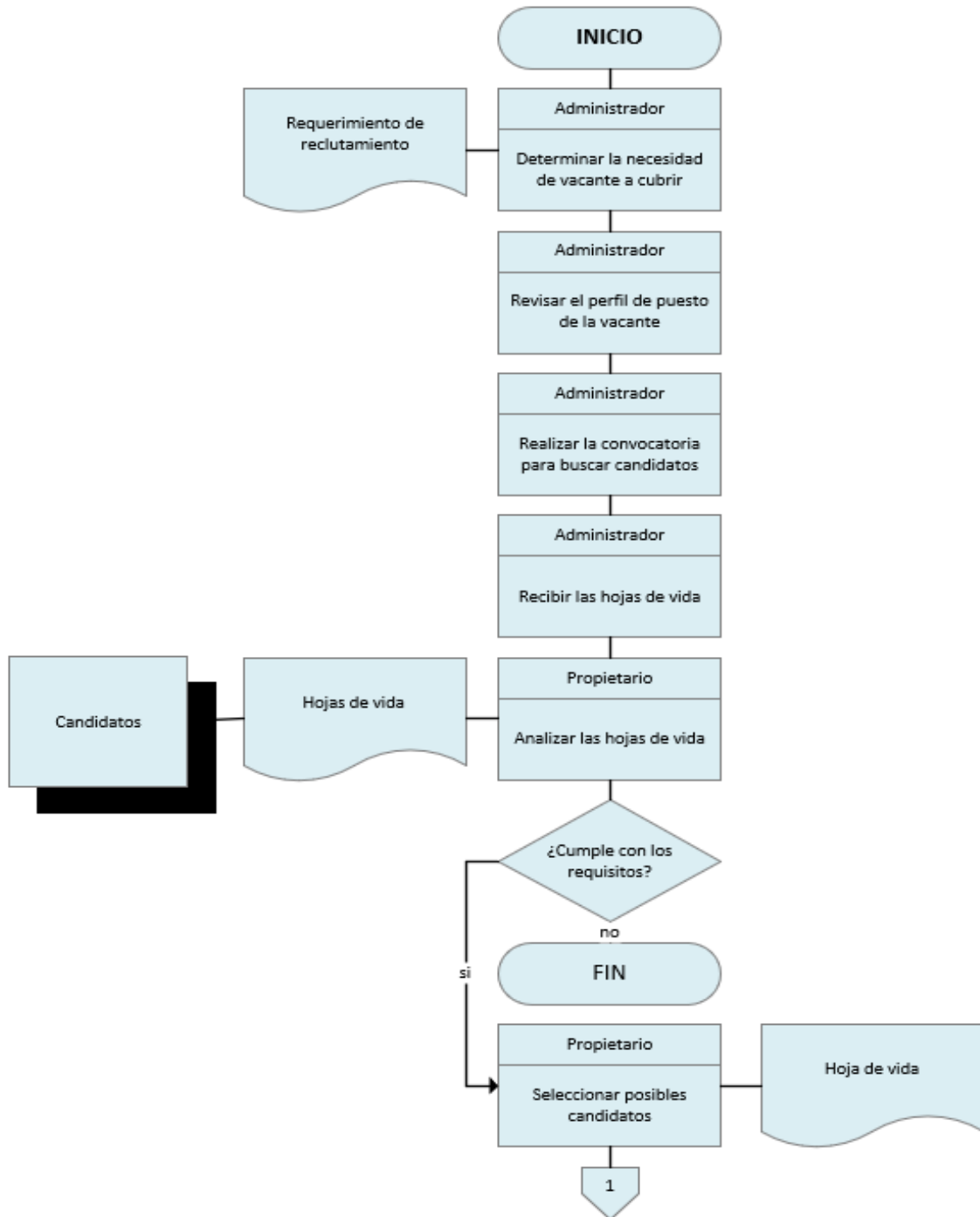


Figura 13-3. Flujograma de proceso de reclamos y sugerencias

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.14.8. Selección y contratación



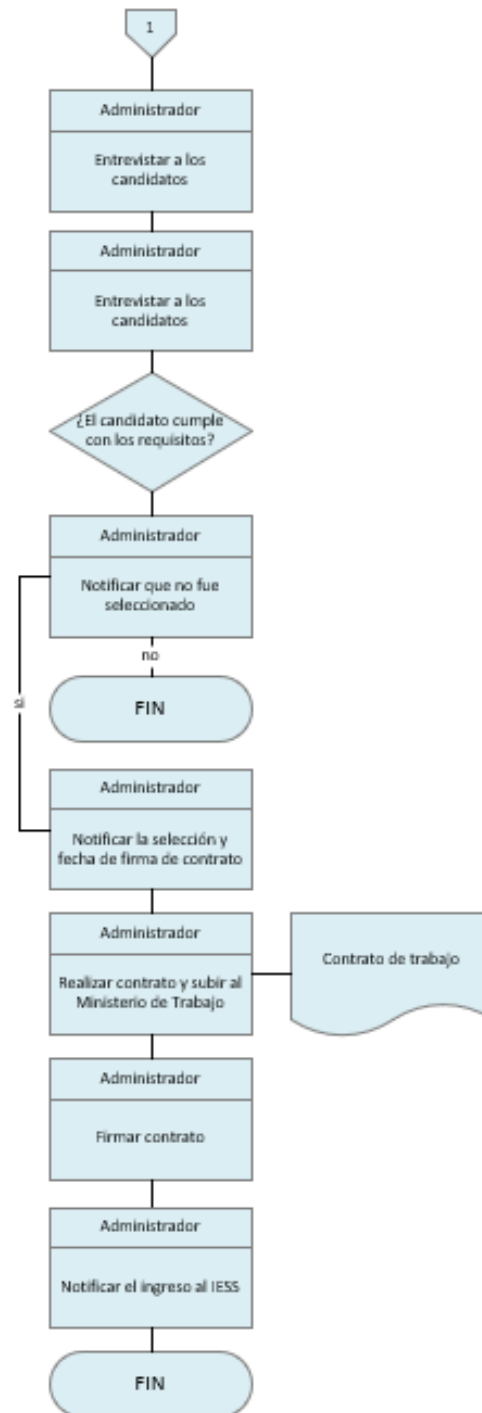
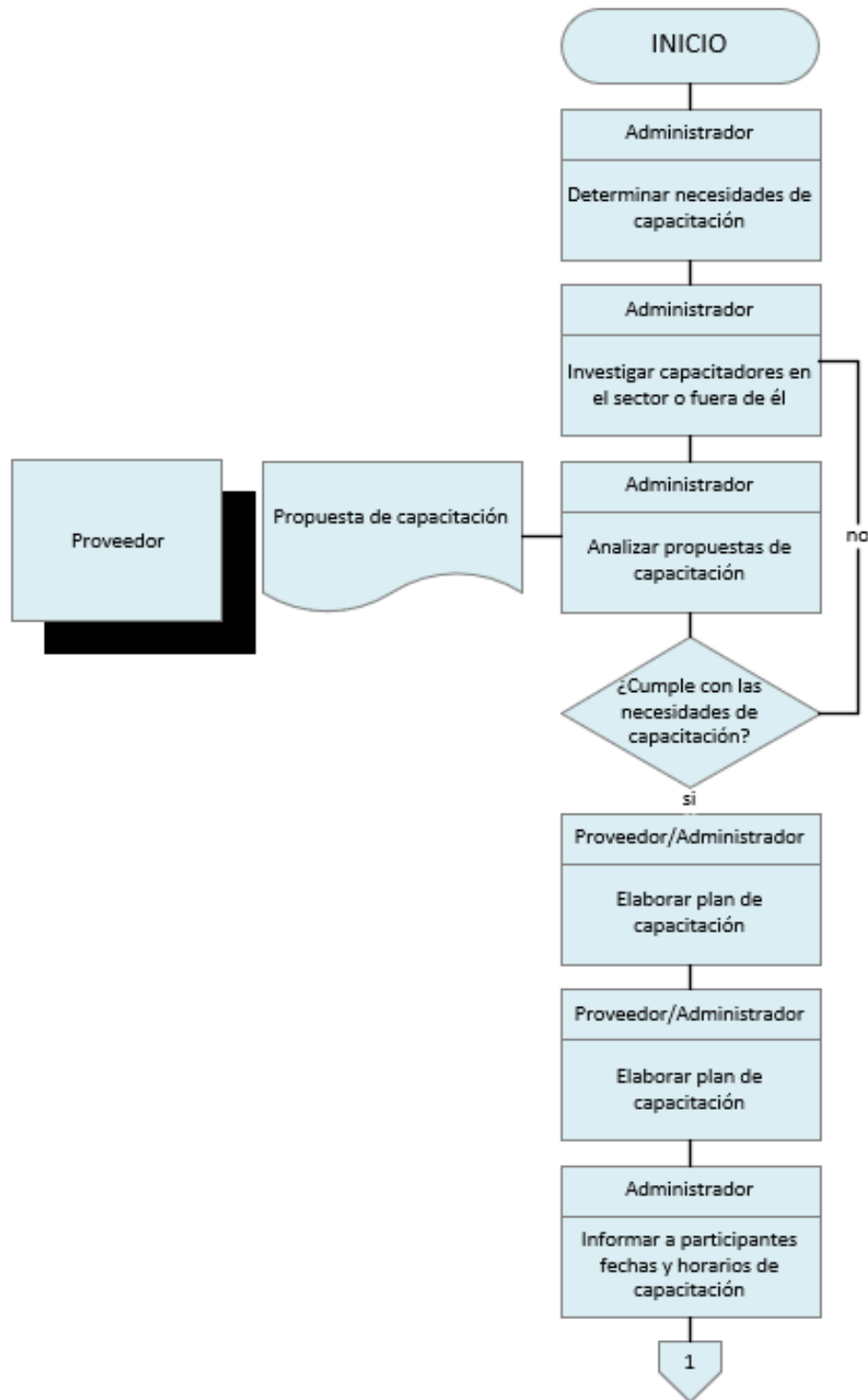


Figura 14-3. Flujograma de proceso de selección y contratación

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.14.9. Capacitación



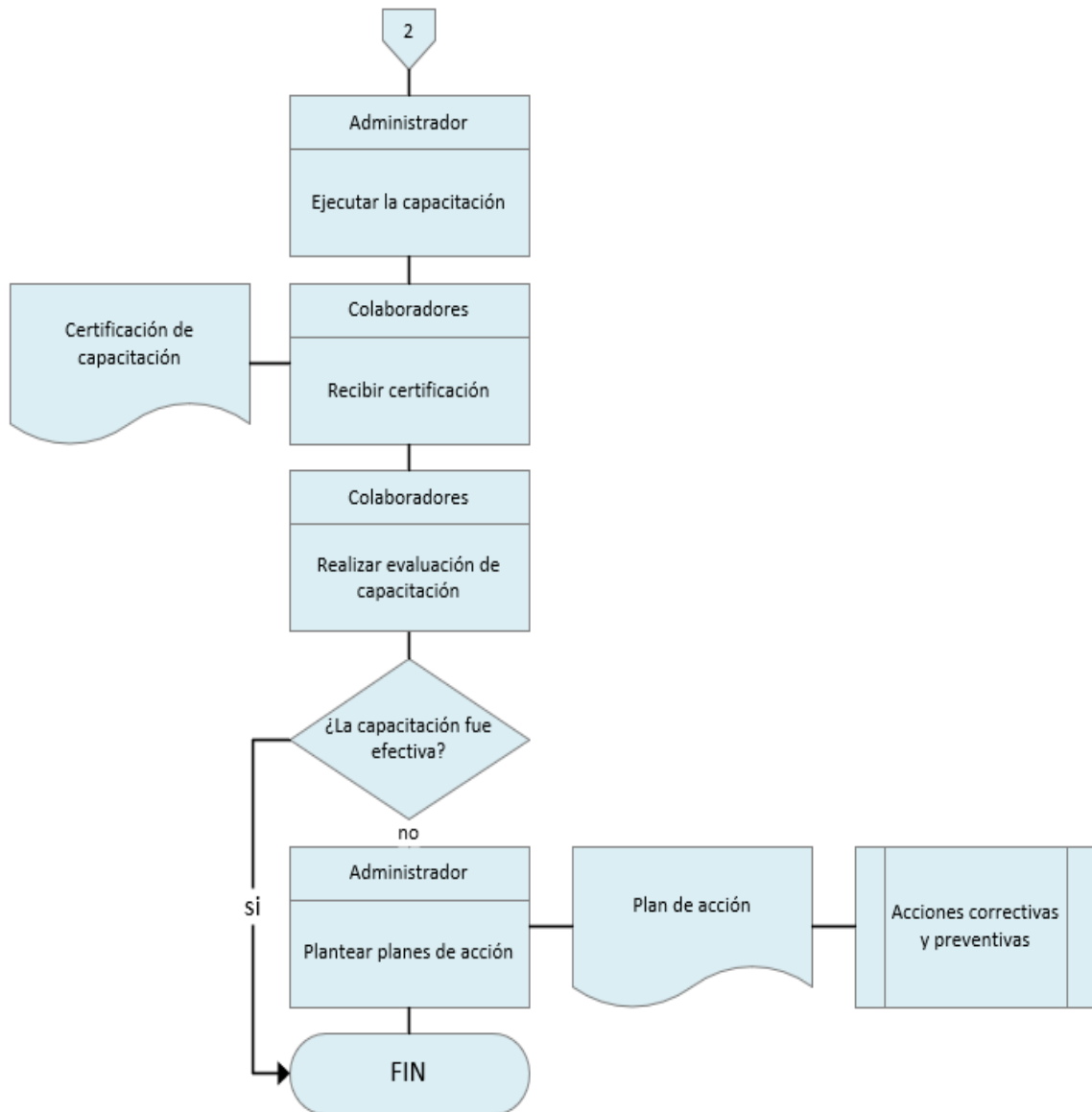


Figura 15-3. Flujograma del proceso de capacitación

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.14.10. *Pago a proveedores*

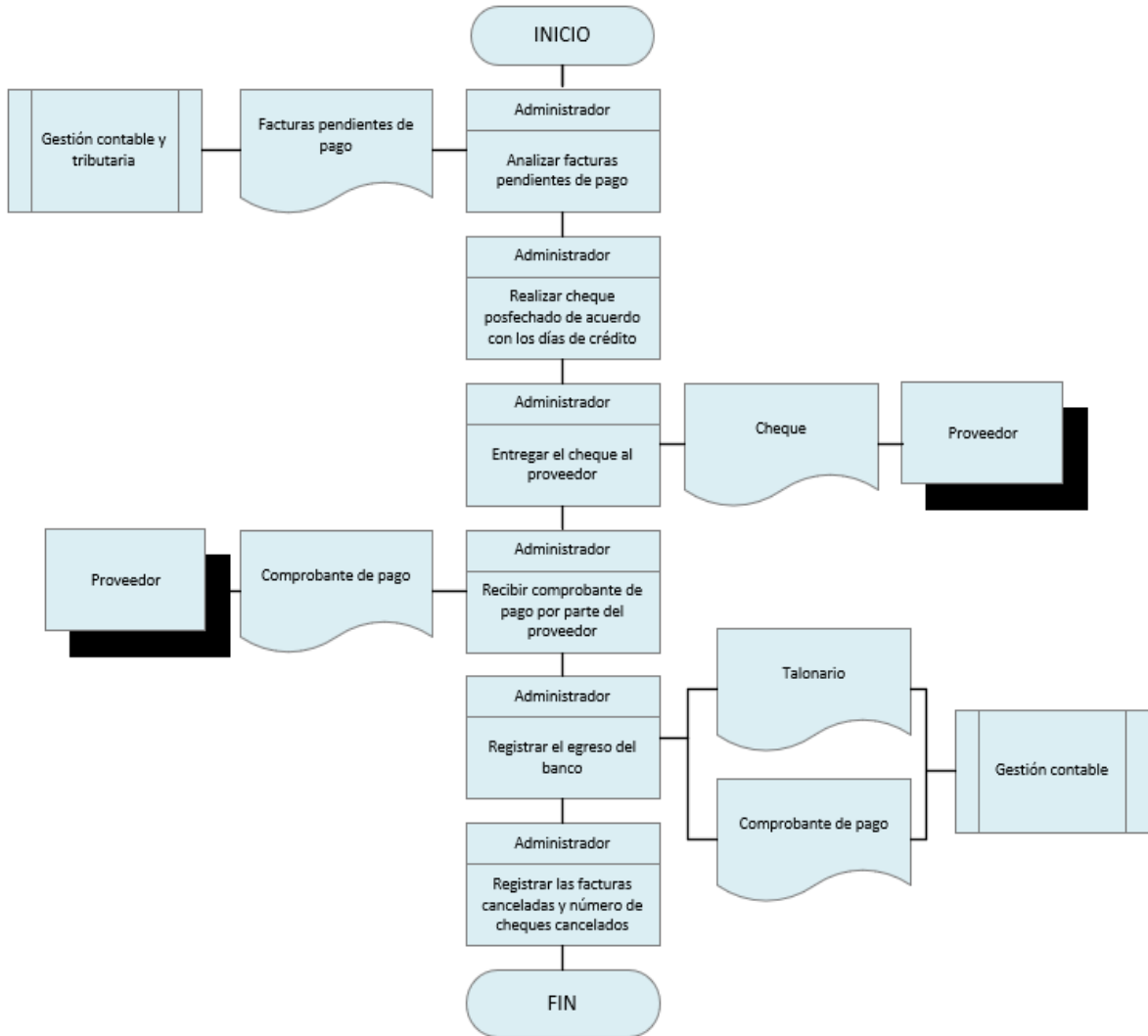


Figura 16-3. Flujograma de pago a proveedores

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

3.3.19. Software contable propuesto para Innovarte.

La contabilidad es un pilar fundamental es el desarrollo de una empresa no importa el tamaño de esta, pues permite tener acceso a la información real de las actividades comercial que se están generando en el interior de la empresa. Es decir, nos permite conocer los ingresos y egresos que se están generando, llevar un control de ellos para así evitar posibles fugas o desvíos, en Innovarte esto no es una excepción, sin embargo, carecen de un método que permita llevar este control detallado, por ello la misma se lleva de manera empírica.

La propuesta para Innovarte sugiere la implementación de un software contable que ayude a reparar esta situación y ayude a Innovarte a controlar sus ingresos y egresos. El software sugerido, es conocido como **Mónica 10**, el mismo que cuenta con los siguientes módulos.

- **Facturas.** Este módulo permite crear, modificar, eliminar, definir el nro. de factura, ordenar, realizar devoluciones sobre el inventario.
- **Inventarios.** Control de productos en el almacén: crea, modifica, elimina, lista de precios, precios-costos, para un grupo de productos, envía cotizaciones a sus proveedores.
- **Contabilidad.** Permite el registro de asientos por partida doble, además un libro diario, libro mayor y reportes financieros.
- **Cuentas por cobrar.** Permite controlar las facturas vencidas, abiertas, pagos parciales, etc. Acceso a un listado de clientes impagos, facturas canceladas, vencimientos de las próximas facturas.
- **Control de Bancos-.** Permite crear un nuevo cheque en la cuenta corriente de la empresa, hacer depósitos, consultar los saldos, clasificar los cheques, etc. (E-Invoicing, s.f)

3.3.15. Implementación de las estrategias

A continuación, se detalla la inversión necesaria para aplicar el sistema de gestión administrativo detallado a través de tácticas enumeradas por cada actividad. Adicional, los costos por cada táctica detallada han sido calculados en base al valor de un salario básico que es \$400 de acuerdo con los estipulado en el código de trabajo y costado de acuerdo con el número de horas y días implementados en cada actividad.

Tabla 36-3. Implementación de estrategias

N°	Estrategias y tácticas	Responsable	Objetivo	Alcance	Duración	Costo estimado
Diseño e implementación del direccionamiento estratégico					30 días	320,64
1	Elaboración de la misión y visión	Administrador	Mejorar el sistema administrativo a través de la implementación de un sistema de gestión.	Área administrativa	1 día	13,36
2	Elaboración de los valores				1 día	13,36
3	Diseño de la estructura organizacional de la empresa				3 días	40,08
4	Elaboración de un organigrama funcional				3 días	40,08
5	Descripción de funciones del puesto				1 sem	66,80
6	Descripción de puestos y perfil de competencias				2 sem	133,60
7	Identificación de los cargos				1 día	13,36
Implementación de software contable					12 días	320,00
1	Obtención del sistema contable Mónica 10				3 días	200,00
2	Instalación del sistema contable	Operativo de ventas, de inventario y Gerente	Implantar un sistema contable (Mónica 10) que permita a Innovarte administrar sus recursos	Área administrativa	1 día	20,00
3	Capacitación de uso al operativo de ventas, inventario y gerente.				1 sem	100,00

4	Aplicación de Mónica 10		económicos de mejor manera.		1 día	0
Diseño del mapa de procesos					13 días	146.96
1	Análisis de los procesos de Innovarte	Administrador	Mejorar la gestión de Innovarte mediante el conocimiento detallado del proceso de la empresa.	Área operativa y administrativa	3 días	40.08
2	Identificación de los procesos estratégicos y de apoyo de Innovarte				2 días	26.72
3	Desarrollo del mapa de procesos				1 sem	66.8
4	Implementación del mapa de procesos en Innovarte				1 día	13.36
Total					55 días	787,60

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Adicional, para empezar a poner en práctica las estrategias planteadas Innovarte necesita inversiones adicionales, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 37-3. Inversión inicial de la propuesta

Inversión inicial			
Cantidad	Descripción	C/U	Total de costo
Equipo de computo			
1	Laptop Lenovo	650	650
1	Impresora EPSON	218.75	218.75
Equipo y mueble de oficina			
1	Caja registradora EPSON	65.00	65.00
Suministros de oficina			
10	Carpetas archivadoras	3	30.00
5	Resmas de hojas	3	15.00
Total de inversión inicial			978.75

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

Entonces, el valor total de la propuesta es el siguiente:

Tabla 38-3. Valor total de la propuesta

Detalle	Costo
Presupuesto de implementación de estrategias	787,60
Inversión inicial	978,75
Total	1766,35

Fuente: Empresa INNOVARTE

Realizado por: Yaguana C., 2022.

CONCLUSIONES

- Mediante el análisis y estudio realizado a la empresa Innovarte durante el proceso de investigación, se determinó que la empresa actualmente carece de un direccionamiento estratégico adecuado, tales como una misión, visión, objetivos que determinen el camino hacia donde pretende ir la empresa, por ello a través de la propuesta se plantea lo mencionado proporcionando las herramientas acopladas a Innovarte, a fin de que puedan apropiarse de ellas y trabajar continuamente en ello para alcanzar los objetivos que fueron planteados, así como alcanzar la visión que tienen a futuro.
- Al realizar el análisis situacional mediante la herramienta de matriz FODA, se lograron apreciar los puntos fuertes y débiles de la organización tales como sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las cuales sirvieron de base para la formulación de estrategias adecuadas que potencialicen las oportunidades y fortalezas y mitiguen las debilidades y amenazas. Las estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y supervivencia permitirán a la empresa alcanzar un mayor éxito en el mercado, debido que ayudarán a suprimir dichos puntos débiles, estas estrategias planteadas fueron el direccionamiento estratégico, el mapa de procesos, sistema contable que en conjunto se convertirán en un beneficio a largo plazo.
- La elaboración del sistema de gestión administrativo diseñado para Innovarte se enfoca en 3 puntos clave que son los objetivos, metas y visión de la organización por ello se puede concluir que esta propuesta puede solucionar los problemas encontrados en el análisis situacional los cuales son falta de información sobre responsabilidades, inexistencia de un sistema de abastecimiento de materia prima, ausencia de una guía para el proceso administrativo; convirtiéndose en una inversión necesaria para la búsqueda de los objetivos planteados en el tiempo.

RECOMENDACIONES

- Es necesaria la implementación del sistema de gestión administrativo propuesto pues en el se detalla el direccionamiento estratégico idóneo mediante la fijación de objetivos y planteamiento de estrategias que fueron desarrolladas de acuerdo con las necesidades de la empresa, mismas que permitan lograr un crecimiento empresarial y el cumplimiento de metas establecidas. La implementación deberá generarse de manera pausada a fin de dar cumplimiento cabal a cada uno de los procesos sugeridos y de esta manera disminuir la probabilidad de existencia de errores que pudieran causar inconvenientes en el funcionamiento de la propuesta.
- Una vez asimilado y puesto en marcha el sistema de gestión administrativo diseñado, se recomienda a Innovarte llevar un seguimiento exhaustivo mediante el sistema de monitoreo también detallado en la propuesta, es decir mediante reuniones periódicas y análisis de los indicadores de gestión a fin de realizar una retroalimentación que elimine los errores que provoquen que el sistema no esté funcionando adecuadamente. Estos errores deberán ser detectados e informados al gerente a fin de que se busque la manera de establecer el correctivo necesario y regresar el sistema al normal funcionamiento.
- La empresa debe socializar la implementación de la propuesta con el personal a su cargo, a fin de que todos tengan conocimiento de los cambios establecidos y mejoras dadas en la organización, mediante el cual se obtenga el apoyo de los colaboradores en todas las áreas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y una adecuada gestión administrativa. Adicional, se recomienda establecer un espacio abierto en el cual ellos puedan proponer sugerencias a fin de que este cambio sea un proceso en equipo y ayude a que los mismos se sientan comprometidos con la empresa, permitiendo que se apropien de la filosofía que se ha propuesto

GLOSARIO

Sistema de gestión

Conjunto de elementos, medios o recursos que se encuentran interrelacionados para alcanzar a un objetivo. La gestión de un sistema implica el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) y el uso de recursos necesarios como los equipos de protección personal, registros, las capacitaciones, entre otros. Estos procedimientos permiten realizar su trabajo de forma segura o reportar alguna no conformidad, los cuales deben estar definidos, especificados que contengan: que hacer, como hacer, cuando y con quien. (Isaza, 2018)

Estrategia

Serie de acciones que tengan la capacidad de observar el mundo y realizar un profundo análisis a corto plazo y la habilidad de prever las consecuencias a largo plazo e identificar las causas para ver en su totalidad y no solo una parte (Freedman, 2018)

Direccionamiento estratégico

Serie de procesos continuados y reiterativos que se encuentra dirigido a la mantención de una organización en forma de conjunto acoplada e insertada de forma apropiada con el entorno (Rodríguez, 2018).

Misión

Motivo y la finalidad de una empresa donde se explica la existencia de la organización empresarial y su contenido como la información de los productos y servicios que oferta a los clientes, así como los valores esenciales de la organización, la tecnología usada y su imagen (Torres, 2014).

Visión

Resumen de los valores y aspiraciones de la organización empresarial, de forma genérica, sin ningún tipo de especificación (Carlos -Ornelas, 2016).

Filosofía empresarial

Conjunto de factores que permiten la identificación de la empresa en lo que, y lo que quiere lograr en un futuro, que, a su vez, permita desarrollar una base fundamental de trabajo organizacional que identifique a cada una de las partes integrantes de la organización (Morales, 2014).

Objetivos organizacionales

Son las metas o blancos hacia los cuales se orientan a los esfuerzos que lleva a cabo una empresa, grupo o individuos. Constituyen los fundamentos para la formulación de la estrategia empresarial (Cabrera D. , 2019).

Manual de puestos y funciones

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación de las funciones de cada uno de los integrantes dentro de la organización, lo que permite registrar en forma ordenada y sistemática la información que imparte la organización empresarial (Noriega V. , 2018).

Software contable

Es un programa informático que permite registrar y procesar las transacciones generadas de una actividad económica, sean ventas, compras, créditos entre otras; logrando sistematizar y simplificar dichas operaciones aplicando los cálculos necesarios para sus registros efectivos que orientan el manejo adecuado de las transacciones pertinentes en cada empresa (Calvopiña, 2010).

Mapa de procesos

Representación gráfica u ordenada de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo donde se puede visualizar la relación que mantiene cada uno de los integrantes en los diferentes procesos de la organización (Muñoz, 2013).

Procesos clave

Son procesos que interfieren en la elaboración del producto o servicio que oferta en la empresa, que ayudan a los procesos operativos para que se desarrollen de una forma correcta y que estén vinculados con los recursos organizacionales de la empresa (Rodríguez, 2018).

Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son los encargados de generar las políticas y estrategias que sirvan para la toma de decisiones gerenciales para la dirección y control de la estructura organizacional de la empresa (Noriega V. , 2018).

Procesos de soporte

Son procesos que están directamente relacionados con la elaboración del producto o servicio, son propios del objeto social de la empresa y a su vez inciden en el nivel de satisfacción del cliente, relacionándose con la percepción de la calidad del producto o servicio que presta, los jefes del área operativa con sus equipos de trabajo a lo largo de un tiempo (Rodríguez, 2018).

Sistema de monitoreo

Son instrumentos de gestión que tienen la función de proveer la información sobre el desempeño para alimentar la toma de decisiones y la generación de mejoras en las intervenciones y la gestión de las instituciones públicas. Cada una de sus partes, están estrechamente ligados a los procesos de planificación y presupuestos, quienes se enfocan en medir los resultados producidos, analizando tanto la consecución de los objetivos como los recursos que se invierten para lograrlos y los procesos para los cual se basan en la recolección sistemática y la regulación de información sobre el desempeño (CEPAL, 2021).

BIBLIOGRAFÍA

- Anónimo. (2018). *Tipos de investigación*. Obtenido de Intep.edu: https://www.intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/CIPS/2018_1/Documentos/INVESTIGACION_NO_EXPERIMENTAL.pdf
- Arteaga, H., Intriago, D., & Mendoza, K. (2016). *La Ciencia de la Administración de Empresas. Ciencias económicas y empresariales*, 2(4), 421-431. Recuperado el 26 de Abril de 2021, de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/265/314>
- Baquero, M. (2013). *Manual Práctico de Control Interno*. Barcelona: PROFIT. Recuperado el 27 de Abril de 2021, de <https://www.profiteditorial.com/libro/manual-practico-de-control-interno/>
- Barros, T. E. (2019). *Planeación Estratégica para la Empresa Emperador Broaster, en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo*. Riobamba.
- Bastidas, E. (2019). *Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa para Riobamba : Escuela Superior Politecnica de Chimborazo* .
- Basurto, J. &. (2017). *Propuesta De Un Sistema De Gestión Administrativa En La Empresa Calzados Edom, Ubicada En La Ciudad De Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Bono, & Arnau. (2008). *Estudios longitudinales de medidas repetidas: Modelos de diseño y análisis*.
- Burke, E., & Thompson, E. (2015). *Estrategia, Organización y Negocios*. En E. Burke, *Estrategia, Organización y Negocios*. México. Recuperado el 27 de Abril de 2021, de <https://vdocuments.mx/estrategia-organizacion-y-negocios.html>
- Cabrera, D. (2019). *Gestión De Riesgos En Los Procesos Clave Del Hotel Brisas Guardalavaca*.
- Cabrera, H., Medina, A., Abab, J., Nogueira, D., & Núñez, Q. (2015). *La integración de Sistemas de Gestión Empresariales, conceptos, enfoques y tendencias*. *Ciencias de la Información*, 46(3), 3-8. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181443340001.pdf>
- Calvopiña, L. (2010). *Implementacion De Un Sistema Contable Computarizado En La Fabrica Alfarera Ubicado En El Valle Del Tumbaco, Provincia De Pichincha* . Latacunga: Universidad Tecnica de Cotopaxi .
- Carlos -Ornelas, C. M.-T.-R.-O. (2016). *Beneficios de las Certificaciones en ISO*. *Conciencia Tecnologica*, pag. 19-25.
- Castillo, C., & Reyes, B. (2015). *Guía Metodológica de proyectos de investigación*. Santa Elena.
- Castillo, M. (2017). *Diseño De Un Modelo De Gestión Administrativo* . Riobamba : Escuela Superior Politecnica de Chimborazo .

- Castro J. (21 de octubre de 2014). Blog Corponet. Recuperado el 25 de Mayo de 2021, de Blog Corponet: <https://blog.corponet.com.mx/beneficios-de-un-sistema-de-control-de-inventarios>
- Cedeño, A., Cevallos, M., Calle, R., & Pico, J. (2017). *Los Softwares Contables (Mónica, Génesis, Sistema De Administración Empresarial) Y Su Aporte A La Enseñanza –Aprendizaje De La Contabilidad En Los Y Las Estudiantes De Primero De Bachillerato Especialidad Contabilidad. Facultad De Filosofía, Letras Y Ciencia De La Educación Escuela De Contabilidad Computarizada*, Portoviejo. Recuperado el 1 de Mayo de 2021, de <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/1032/1/los%20software%20contables%20de%20sistema%20administracion.pdf>
- CEPAL, I. (2021). *Introducción A Los Sistemas De Monitoreo Y Evaluacion* . Caribe: CEPAL .
- Colmont, .. A. (2014). *Plan Estratégico De Marketing Para El Mejoramiento De Las Ventas De La Empresa Mizpa S.A. Distribuidora De Tableros De Madera Para Construcción Y Acabados En La Ciudad De Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Conexionesan. (14 de Septiembre de 2016). *Apuntes Empresariales*. Obtenido de La configuración organizacional: el modelo de Mintzberg: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-configuracion-organizacional-el-modelo-de-mintzberg/>
- Contreras, E. (2013). *El Concepto De Estrategia Como Fundamento De La Planeación Estratégica. Pensamiento Y Gestión*, 1(35), 152-181. Recuperado el 2021 de Abril de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Daft, R. (2019). *Teoría y diseño organizacional*. México DF: Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2019). *Teoria y Diseño Organizacional (Vol. 12)*. España: Cengage Learning Latin America. Recuperado el 25 de Abril de 2021, de <https://latinoamerica.cengage.com/ls/9786075268149/>
- De la Hoz Suarez, B., & Ferrer, M. A. (2008). *Indicadores De Rentabilidad: Herramientas Para La Toma Decisiones Financieras En Hoteles De Categoría Media Ubicados En Maracaibo*. Scielo, 14(1), pp. 88-109. Recuperado el 26 de Mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673008>
- Díaz Bravo, L. (23 de Mayo de 2013). *Investigación en Educación Médica*. Obtenido de Investigación en Educación Médica: <http://riem.facmed.unam.mx/node/47#:~:text=La%20entrevista%20se%20define%20como,al%20simple%20hecho%20de%20conversar%22>.
- Díaz, M., & Pérez, C. (2017). *Gestión Empresarial e Innovación. UCA profesional. Universidad Florencio del Castillo*, 1, 10-25. Obtenido de <http://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Revista-Profesional-Vol-1.pdf>

- Drusker, P. (2008). *Tipos de estructuras organizativas*. En P. Drusker, *Estructuras organizativas* (págs. pag. 10-12). España: Vertice.
- E-Invoicing. (s.f). *E-Invoicing*. Obtenido de E-Invoicing: <http://www.ingelsi.com.ec/software-contable-monica/>
- Falconi, J., Luna, K., Sarmiento, W., & Andrade, C. (2019). *Gestión Administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes*. *Visionario Digital*, 3(2), 155-169. Recuperado el 26 de Abril de 2021, de <http://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/download/406/922/>
- Fincowsky, E. (2009). *Organización de empresas* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill Companies, Inc. Recuperado el 26 de Abril de 2021, de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Freedman, L. (2018). *Estrategia Una Historia*. Estados Unidos : La esfera de los Libros .
- Gómez, E., Fernando, D., Aponte, G., & Betancourt, L. (2014). *Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización*. *Dyna*, 158-163.
- Guadalupe, S., Castillo, R., Fernández, M., Herrera, J., Morales, J., & Gavilanes, V. (2017). *Enfermería Investigativa*. Ambato: Megagraf.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2003). *Metodología De La Investigación* (3ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, S. (2011). *Introducción A La Administración. Teoría General Administrativa:origen, evolución y vanguardia* (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 27 de Abril de 2021, de https://www.academia.edu/35035513/Introduccion_a_la_Administracion_Sergio_Hernandez_5_Edicion
- Holguín, A., Armas, A., & Llanos, Y. (26 de 04 de 2018). *Researgates*. Obtenido de Gestión de Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales: https://www.researchgate.net/figure/Figura-10-Organigrama-General_fig2_324780840
- Isaza, A. (2018). *Control Interno Y Sistema De Gestión De Calidad: Guía Para Su Implantación*. Bogota: Ediciones de la U.
- Jarrin, W. (2015). *Diseño De Un Sistema De Gestión Administrativo Financiero Para La Empresa Mundo Madera Cía. Ltda., Ubicada Al Sur De La Ciudad De Quito*. Riobamba: Escuela Superior Politecnica de Chimborazo.

- Joseph, C. (3 de Agosto de 2007). *La Voz de Houston*. Obtenido de La Voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/beneficios-y-desventajas-de-una-estructura-organizacional-funcional-5328.html>
- López, M. (2013). *La Planeación Estratégica. Un pilar en gestión empresarial*. El Buzón de Pacicoli, 13(81), 4-19. Recuperado el 27 de Abril de 2021, de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Lopez, P. L. (2004). *Población, Muestra Y Muestreo*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s1815-02762004000100012&script=sci_arttext
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluacion Organizacional. Marco Para Mejorar El Desempeño* (Vol. 1). Ottawa, Canadá; Adrien, Marie; Fred, Gary; Montalván, George: IDB Bookstore. Recuperado el 26 de Mayo de 2021, de http://www.fi.uba.ar/archivos/posgrados_apuntes_webOrg.pdf
- Mª del Carmen, R. (2015). *Sistema Contable. En M. d. Robles, Implantación y control de un sistema contable informatizado* (págs. pp. 81-159). España: Editorial E-learning. Recuperado el 25 de Abril de 2021
- Medina, K. (2013). Repositorio de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. Recuperado el 26 de Mayo de 2021, de “*Diseño Organizacional Para El Almacén De Repuestos Eléctricos “Marcos Jr”, En La Parroquia Posorja, Cantón Guayaquil, Provincia Del Guayas, Año 2013.*”:<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1108/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20EL%20ALMACEN%20DE%20RESPUESTOS%20MARCOS%20JR..pdf>
- Mendoza, A. A. (2017). *Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. Dominio de las Ciencias. Revista Científica*, 3(2), pp. 947-064. Recuperado el 26 de Abril de 2021, de <chrome-extension://dagcmkpagjlhakfdhnbomgmjdpkdklff/enhanced-reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F6325898.pdf>
- Mintzberg, H., & Brian, J. (1988). *Concepto de Estrategia*. En H. Mintzberg, & J. Brian, El Proceso Estratégico. Concepto, contexto y casos (K. Bernhaut, & L. Rosa, Trads., Segunda ed., págs. 3-58). México: Prentices Hall Hispanoamericana, S.A. Recuperado el 24 de Abril de 2021, de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf
- Montoya, L. (Enero de 2015). Repositorio de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 24 de Abril de 2021, de *Diseño E Implementación De Un Sistema Contable*

En La Empresa Cosmos Servicenter Autolavado De La Ciudad De Estelí Durante El Mes De Octubre Del Año 2014: <https://repositorio.unan.edu.ni/1619/1/16322.pdf>

- Morales, M. (1 de Agosto de 2014). *Pymempresario*. Obtenido de Pymempresario: <https://www.pymempresario.com/2014/08/como-construir-una-filosofia-empresarial/#:~:text=La%20filosof%C3%ADa%20empresarial%20es%20el,partes%20integrantes%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.
- Muñoz, J. (2013). *Gestión por Procesos en el Tratamiento del Dolor*. Revista de la Sociedad Española del Dolor , pág. 241-247.
- Noriega, A. (2008). Tipos de estructuras organizacionales. En Noriega A., Estructuras organizativas (págs. pp. 10-14). España: Publicaciones Vertice.
- Noriega, V. (2018). Evaluación con enfoque de procesos como alternativa. Revista Cubana de Salud Publica , pág. 241 - 247.
- Ortiz, C. (2011). : *Sistema De Gestión Administrativa Y Su Incidencia En La Calidad En El Servicio Del Hotel Andino Real De La Ciudad De Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Ospina, G. (13 de mayo de 2019). *¿Qué es una organización?* Recuperado el 26 de Mayo de 2021, de Tu Economía Facil: <https://tueconomiafacil.com/que-es-una-organizacion/>
- Palacios, .. L. (2011). *Fundamentos de la dirección estrategica*. En *Dirección Estrategica* (págs. pag. 3-5). España: ECOE Ediciones.
- Pico, E., & Núñez, S. (2018). *El Software Contable Como Herramienta Técnica En Las Microempresas De La Provincia De Santa Elena, Ecuador*. Revista de Investigación Científica. Killkana Sociales, 2(1), 21-26. Recuperado el 1 de Mayo de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6353057>
- Pico, G. (2006). *El Mapa De Procesos: Elemento Fundamental De Un Sistema De Gestión De Calidad Para Empresas De*. *Revista Venezolana De Análisis De Coyuntura*, 12(2), 291-301. Recuperado el 25 de Abril de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/364/36412216.pdf>
- PittInformation Technology. (2019). *Microsoft Excel 2019 Fundamentals Workshop*. University of Pittsburgh. Recuperado el 1 de Mayo de 2021, de https://www.technology.pitt.edu/sites/default/files/Microsoft%20Excel%202019%20Fundamentals_Manual.pdf
- Querry, S.A. (2017). *Software Seleccíon*. Recuperado el 1 de Mayo de 2021, de Buscador de software empresarial: ncluye multitud de utilidades, posibilidades de análisis y facilidades avanzadas
- Ramírez, J. (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Máxico: Académico del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad

- Veracruzana. Recuperado el 27 de Abril de 2021, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Ramírez, J. (2012). Repositorio UDGVirtual. Recuperado el 24 de Abril de 2021, de *Procedimiento Para La Elaboración De Un Análisis FODA Como Una Herramienta De Planeación Estratégica En Las Empresas*: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1214/1/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%3%b3n%20de%20un%20an%3%a1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%3%b3n%20estrat%3%a9gica%20en%20las%20empresas.pdf>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del Conocimiento*. Escuela de Administración de Negocios, 10.
- Rodríguez, E. (2018). *Dirección Estratégica Y Calidad De Las Universidades*. Interciencia, PÁG. 35 - 41.
- Ruiz, Y., & Villarroel, Á. (2016). *Sistema Contable Fénix Para Personas Naturales Obligadas A Llevar Contabilidad En El Cantón La Maná, Provincia De Cotopaxi*. Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga. Recuperado el 1 de Mayo de 2021, de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3380/1/T-UTC-00647.pdf>
- Sánchez, C., & Aguirre, F. (2008). *Modelo De Municipio Ideal Empleando Planeación Estratégica*. Honduras: International Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Recuperado el 27 de Abril de 2021, de <http://laccei.org/LACCEI2008-Honduras/Papers/pdf/p30.pdf>
- Sánchez, C., & Peris, F. (2016). *Pymesonline*. Obtenido de La Organización Divisional y su Evolución: http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R01871_organizacion.pdf
- Santillan, J. (2013). *"Propuesta De Sistema De Gestión Administrativo Para La. Guayaquil"* : Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Shum, Y. (23 de Octubre de 2017). Yi Min Shum Xie. Recuperado el 27 de Abril de 2021, de *Matriz de Impacto Cruzado para Marca Personal (DOFA)*: <https://yiminshum.com/matriz-impacto-cruzado-marca-personal-dofa/>
- Steiner, G. (1983). *¿Qué es la planeación estratégica?* En I. Chiavenato, H. Koontz, H. Mintzberg, & G. Steiner, *Planeación Estratégica General* (pág. 61). México: CESCO. Recuperado el 27 de Abril de 2021
- Thompson, I. (Julio de 2006). PromonegocioS.net. Obtenido de Definición: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion-1p.html>

- Thompson, I. (Agosto de 2017). Portal de Mercadotecnia. Obtenido de *Tipos de Organigramas*:
<https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Tomala., A. (2017). *Plan Estratégico Para La Sostenibilidad De Empresas Familiares En Guayaquil*.
Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Torres, A. (2014). *Orientaciones para implementar una gestión basada en Ingeniería Industrial* ,
pág 159-171.
- Valverde, Y., Váldez, C., & Pilar, F. (2014). *Sistemas de Modelos de Inventarios*. Lima:
Publicaciones Vertice. Recuperado el 25 de Abril de 2021, de
[https://books.google.com.pe/books?id=oD7OBgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage
&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=oD7OBgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)
- Vivanco, M. (2017). *Los Manuales De Procedimientos Como Herramientas De Control Interno De Una Organización*. Universidad y Sociedad (online), 9(3), pp. 247-252. Recuperado el 27 de Abril de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038
- Zafra Galvis, O. (2006). *Tipos De Investigación*. Revista Científica General José María Córdova, 4(4).

ANEXOS

ANEXO A. OFICIO DE AUSPICIO DE INNOVARTE



Joya de los Sachas, 25 de septiembre del 2020

Ingeniero,

Dr. William Pilco Mosquera, Ph.D.

DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS /

PRESIDENTE DE LA UNIDAD E INTEGRACIÓN CURRICULAR

Presente.

El Sr. Fabián Ramírez en calidad de gerente propietario de la empresa "INNOVARTE", nos comprometemos a otorgar a nombre de la empresa el **Auspicio y Apoyo** a la señorita Cinthya Valeria Yaguana Torres, con C.C. N° **220012364-0** Estudiante de la Facultad de Administración de Empresas, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, para que realice su Trabajo de Integración Curricular (Tesis de Grado): **" Plan Estratégico para Mejorar la Gestión Administrativa de la Empresa Innovarte ubicada en el cantón la Joya de los Sachas Provincia de Orellana"**, a desarrollarse con amparo y en favor de nuestra empresa.

Agradeciéndole por su aceptación, me despido

Atentamente,

Fabian Ramirez Campoverde
GERENTE-PROPIETARIO



ANEXO B. CUESTIONARIO APLICADO LA POBLACIÓN DETERMINADA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE INNOVARTE

Objetivo. Analizar la situación actual en el ámbito administrativo de la pyme Innovarte ubicada en el cantón La Joya de los Sachas provincia de Orellana.

Nota. La información recolectada en la presente encuesta es anónima y será utilizada con fines académicos.

- 1... ¿Ha hecho usted uso de los servicios que provee innovarte?
Sí___ No___
- 2... ¿Durante cuánto tiempo lleva haciendo uso de los servicios que provee Innovarte?
Menos de un año___ Entre 1 y 2 años___ Más de 3 años___
- 3... ¿Cómo calificaría usted el servicio prestado por Innovarte?
Excelente ___
Muy bueno ___
Bueno ___
Regular ___
Malo ___
- 4... En una escala del 1 al 5, donde uno es el más bajo y 5 el más alto. ¿Cuál ha sido su grado de satisfacción con el servicio?
1___ 2___ 3___ 4___ 5___
- 5... ¿Cómo calificaría usted el tiempo empleado por Innovarte en completar su obra?
Bueno___ Regular___ Muy bueno___ Excelente___
- 6... ¿Consideraría usted, en su próximo trabajo, volver a contratar los servicios de Innovarte?
Sí___ No___
- 7... Al momento de finalizar la obra, ¿ha recibido usted comprobantes de venta, factura o recibos?
Sí___ No___
- 8... ¿Los precios de Innovarte cobrados por las obras realizadas a considera que son adecuados en relación calidad-precio?
Sí___ No___
- 9... Cuando hablamos de los servicios prestados por Innovarte. ¿Cuál es la primera cualidad que se le viene a la mente?
Calidad___ Precios bajos___ Innovación___ Resultados positivos___
10. ¿Considera usted que los recursos o tecnología que utiliza Innovarte son adecuados para la ejecución de sus servicios?
Sí___ No___

ANEXO C. CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE INNOVARTE



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE INGENIERIA DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES

Objetivo. Analizar la situación actual en el ámbito administrativo de la pyme Innovarte ubicada en el cantón La Joya de los Sachas provincia de Orellana.

Nota. La información recolectada en la presente encuesta es anónima y será utilizada con fines académicos.

1. **¿Conoce usted qué es un proceso administrativo?**
Sí___ No___
2. **¿Cree usted que se deben realizar cambios administrativos?**
Sí___ No___
3. **¿Considera usted que los procesos administrativos de la empresa Innovarte son adecuados para lograr la satisfacción de los clientes?**
Sí___ No___
4. **¿Conoce usted qué es un sistema contable o sistema de inventario?**
Sí___ No___
5. **¿Cree usted que la empresa maneja un sistema contable eficiente?**
Sí___ No___
6. **¿Considera usted que Innovarte maneja un adecuado sistema de inventarios?**
Sí___ No___
7. **¿Ha recibido usted capacitaciones para la ejecución de sus funciones operacionales?**
Sí___ No___
8. **¿La comunicación existente entre los colaboradores y el gerente propietario es idónea?**
Sí___ No___
9. **¿Considera que el gerente debe hacer partícipes a los colaboradores en la toma de decisiones administrativas?**
Sí___ No___
10. **¿Las responsabilidades del área de trabajo se encuentran monopolizadas?**
Sí___ No___
11. **¿Realiza usted funciones de acuerdo con su puesto de trabajo?**
Sí___ No___

ANEXO D. CUESTIONARIO APLICADO AL PROPIETARIO DE INNOVARTE



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS



ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DE INNOVARTE

Objetivo. Analizar la situación actual en el ámbito administrativo de la pyme Innovarte ubicada en la Joya de los Sachas.

Nota. La información recolectada en la presente encuesta es anónima y será utilizada con fines académicos.

1... ¿Conoce usted que es un sistema de gestión administrativo?

2... ¿De qué manera lleva usted la contabilidad interna de la empresa?

3... ¿Maneja usted un sistema de inventarios para controlar las existencias de materia prima de la empresa?

4... ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?

5... ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

6... ¿El personal de la empresa conoce cuáles son sus funciones de acuerdo con su puesto de trabajo?

7... ¿La empresa cuenta con un mapa de procesos de las actividades a realizar para la elaboración del producto final?
