



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

SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA
INDUSTRIAL LÁCTEA “CAMINO A LOS HIELEROS” EN EL
CANTÓN GUANO

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: DENNYS MARIBEL GUAMAN JAYA

DIRECTOR: ING. JUAN BLADIMIR AGUILAR POAQUIZA, PH.D.

Riobamba – Ecuador

2023

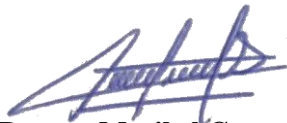
© 2023, **Dennys Maribel Guaman Jaya**

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, Dennys Maribel Guaman Jaya, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo 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, 25 de julio de 2023

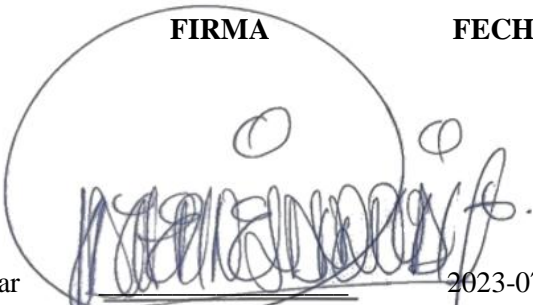
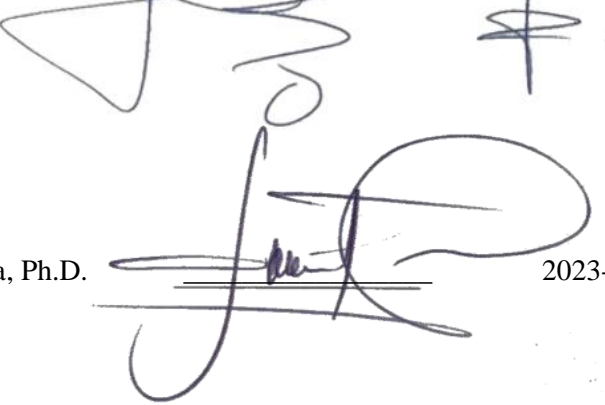



Dennys Maribel Guaman Jaya

C.I. 060532114-0

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, **SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL LÁCTEA “CAMINO A LOS HIELEROS” EN EL CANTÓN GUANO**, realizado por la señorita: **DENNYS MARIBEL GUAMAN JAYA**, 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
Abg. Katherine Elizabeth Sandoval Escobar PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-07-25
Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza, Ph.D. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-07-25
Ing. Carina del Rocío Cevallos Ramos ASESORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-07-25

DEDICATORIA

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme brindado la sabiduría y paciencia necesaria para poder culminar mi carrera y por haber dado las fuerzas para enfrentar las dificultades que se me presentaron, por darme la salud para poder luchar cada día por mis sueños.

Agradezco a mis padres, mis hermanos por todo el amor, cariño y comprensión que me han brindado día tras día, por sus esfuerzos y sacrificios que hicieron en cumplir un sueño más en mi vida, ayudándome económica y emocionalmente.

Y finalmente a mi hijo Eithan que se ha convertido en el motor que impulsa mi vida, gracias a ti he decidido subir un escalón más y crecer como persona y profesional, espero que un día comprendas que te debo lo que soy ahora y que este logro sirva de herramienta para guiar cada uno de tus pasos.

Dennys

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la vida y salud que me ha otorgada hasta el día de hoy, por mantenerme firme en todo el proceso formativo universitario y en mi vida cotidiana que ha influido en la culminación de esta gran meta que me llena de orgullo. A mis padres y mis hermanos por todo el esfuerzo y apoyo que me han brindado y las mismas me permitió alcanzar esta meta más en mi vida profesional, a mi hijo quien ha sido el motor de mi vida para seguir luchando por una logro más.

Agradezco al propietario de la Empresa Industrial Láctea “CAMINO A LOS HIELEROS” por brindarme el espacio y permitirme realizar mi Trabajo de Titulación.

Como agradecimiento especial a mi director el Ing. Juan Aguilar y a la asesora Ing. Carina Cevallos, quienes con su paciencia, esfuerzo, dedicación y profesionalismos me apoyaron con su conocimiento en la asesoría para culminar de manera exitosa este proyecto de investigación.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en especial a la Carrera de Administración de Empresa por formarme y brindarme sus enseñanzas a través de la calidad de docentes, quienes con sus conocimientos y experiencias permitieron guiarnos y educarnos para formarnos como seres humanos y profesionales.

Dennys

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Planteamiento del Problema.....	2
1.2. Limitación y Delimitación.....	3
1.2.1. Limitaciones.....	3
1.2.2. Delimitaciones.....	3
1.2.2.1. <i>Delimitación Temporal.....</i>	3
1.2.2.2. <i>Delimitación Espacial.....</i>	3
1.3. Problema General de Investigación.....	4
1.4. Problema Específico de Investigación.....	4
1.5. Objetivos.....	4
1.5.1. Objetivo General.....	4
1.5.2. Objetivos Específicos.....	5
1.6. Justificación.....	5
1.6.1. Justificación Teórica.....	5
1.6.2. Justificación Metodológica.....	5
1.6.3. Justificación Práctica.....	6
1.7. Hipótesis.....	6

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes de Investigación.....	7
2.2. Referencias Teóricas.....	8
2.2.1. La gestión administrativa.....	8
2.2.2. Sistema de gestión administrativa.....	9

2.2.3.	<i>Objetivos del sistema de gestión administrativa</i>	9
2.2.4.	<i>Importancia del sistema de la gestión administrativa</i>	10
2.2.5.	<i>Funciones del sistema de gestión administrativa</i>	10
2.2.6.	<i>Etapas del sistema de gestión administrativa</i>	10
2.2.7.	<i>Áreas funcionales de una empresa</i>	11
2.2.8.	<i>Procesos administrativos</i>	12
2.2.9.	<i>Fases del proceso administrativo</i>	12
2.2.9.1.	<i>Planificación</i>	13
2.2.9.2.	<i>Organización</i>	15
2.2.9.3.	<i>Dirección</i>	18
2.2.9.4.	<i>Control</i>	20
2.2.10.	<i>Rentabilidad</i>	20
2.2.10.1.	<i>Rentabilidad económica</i>	21
2.2.10.2.	<i>Rentabilidad financiera</i>	22

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	23
3.1.	Enfoque de la Investigación	23
3.2.	Nivel de la Investigación	23
3.3.	Diseño de la Investigación	24
3.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	24
3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	24
3.4.	Tipo de Estudio	24
3.4.1.	<i>Documental</i>	24
3.4.2.	<i>De campo</i>	25
3.5.	Población y planificación, selección cálculo de tamaño de la muestra	25
3.5.1.	<i>Muestra de la investigación</i>	25
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	26
3.6.1.	<i>Método de investigación a utilizar</i>	26
3.6.2.	<i>Técnicas e instrumentos de investigación</i>	27

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	28
4.1.	Preguntas al personal de la empresa Camino a los Hieleros	28
4.2.	Entrevista al gerente propietario	42

4.3.	Preguntas al cliente de la empresa Camino a los Hieleros	44
4.4.	Discusión de Resultados	55

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	57
5.1.	Propuesta	57
5.1.1.	Tema	57
5.1.2.	Información de la Empresa Camino a los Hieleros	57
5.1.3.	Diagnóstico interno y externo de la Empresa Camino a los Hieleros	58
5.1.3.1.	<i>Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)</i>	58
5.1.3.2.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	60
5.1.3.3.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	61
5.1.4.	Contenido de la propuesta	61
5.1.5.	Planificación	62
5.1.5.1.	<i>Misión</i>	62
5.1.5.2.	<i>Visión</i>	62
5.1.5.3.	<i>Objetivos Principales</i>	63
5.1.5.4.	<i>Valores Corporativos</i>	63
5.1.5.5.	<i>Políticas</i>	64
5.1.6	Organización	65
5.1.6.1.	<i>Organigrama Estructural</i>	65
5.1.6.2.	<i>Organigrama funcional</i>	66
5.1.6.3.	<i>Manual de funciones</i>	67
5.1.6.4.	<i>Mapa de procesos</i>	78
5.1.6.5.	<i>Manual de procesos</i>	79
5.1.7.	Dirección	83
5.1.7.1.	<i>Toma de decisiones</i>	83
5.1.7.2.	<i>Liderazgo</i>	83
5.1.7.3.	<i>Motivación</i>	84
5.1.7.4.	<i>Comunicación</i>	86
5.1.8.	Control	87
5.1.8.1.	<i>Tipo de control</i>	87
5.1.8.2.	<i>Mejora continua</i>	88

CAPÍTULO VI

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
6.1.	Conclusiones	89
6.2.	Recomendaciones	90

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Concepto Gestión Administrativa	8
Tabla 2-2:	Símbolos de diagrama de flujo	18
Tabla 3-2:	Concepto Rentabilidad	21
Tabla 4-3:	Población y selección de tamaño de la muestra	25
Tabla 5-4:	Género de los trabajadores	28
Tabla 6-4:	Edad de los trabajadores	29
Tabla 7-4:	Tiempo laborables en la empresa	30
Tabla 8-4:	Manejo Administrativo de la Empresa	31
Tabla 9-4:	Misión, Visión y Objetivos de la Empresa	32
Tabla 10-4:	Estrategias para el cumplimiento de los objetivos empresariales	33
Tabla 11-4:	Estructura organizacional de la Empresa	34
Tabla 12-4:	Comunicación jerárquico de la empresa	35
Tabla 13-4:	Capacitaciones por parte de la Empresa	36
Tabla 14-4:	Ambiente de trabajo adecuado	37
Tabla 15-4:	Estrategias de la Gestión Administrativa	38
Tabla 16-4:	Mejora de la gestión administrativa en la empresa	39
Tabla 17-4:	La gestión administrativa mejorará la rentabilidad de la empresa	40
Tabla 18-4:	Diseño de un sistema de gestión administrativa	41
Tabla 19-4:	Género de los clientes	44
Tabla 20-4:	Año de negocios con la Empresa	45
Tabla 21-4:	Calificación atención al cliente en la Empresa	46
Tabla 22-4:	El cliente conoce la misión, visión que persigue la Empresa	47
Tabla 23-4:	Aptitud para desempeñar funciones el personal de la empresa	48
Tabla 24-4:	La gestión administrativa que lleva la Empresa	49
Tabla 25-4:	El personal tiene definidas sus funciones/responsabilidades	50
Tabla 26-4:	Filosofía corporativa de la Empresa	51
Tabla 27-4:	Políticas de la empresa	52
Tabla 28-4:	Objetivos y metas a futuro de la empresa	53
Tabla 29-4:	Implementación de la gestión administrativa en la empresa	54
Tabla 30-5:	Análisis Interno Fortalezas y Debilidades	59
Tabla 31-5:	Análisis Externo Oportunidades y amenazas	59
Tabla 32-5:	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	60
Tabla 33-5:	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	61
Tabla 34-5:	Manual de Funciones del Gerente Propietario	67

Tabla 35-5: Manual de Funciones de la Secretaria	68
Tabla 36-5: Manual de Funciones del Coordinador de Talento Humano	69
Tabla 37-5: Manual de Funciones de la Tesorería	70
Tabla 38-5: Manual de Funciones del Contador	71
Tabla 39-5: Manual de Funciones del Coordinador de Producción.....	72
Tabla 40-5: Manual de Funciones del Coordinador de Control de Producción.....	73
Tabla 41-5: Manual de Funciones del Coordinador de Almacén.....	74
Tabla 42-5: Manual de Funciones del Encargado de Mantenimiento.....	75
Tabla 43-5: Manual de Funciones del Encargado de Ventas	76
Tabla 44-5: Manual de Funciones del Encargado de Compras.....	77
Tabla 45-5: Manual de Procedimientos: Planificación Estratégico	79
Tabla 46-5: Manual de Procedimientos: Capacitación del Personal.....	81

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-1:	Google Maps parroquia San Andrés	4
Ilustración 2-2:	Fases del proceso administrativo	13
Ilustración 3-2:	Tipos de organigramas	16
Ilustración 4-4:	Género de los trabajadores	28
Ilustración 5-4:	Edad de los trabajadores	29
Ilustración 6-4:	Tiempo laborables en la empresa.....	30
Ilustración 7-4:	Manejo Administrativo de la Empresa	31
Ilustración 8-4:	Misión, Visión y Objetivos de la Empresa	32
Ilustración 9-4:	Estrategias para el cumplimiento de los objetivos empresariales	33
Ilustración 10-4:	Estructura organizacional de la Empresa	34
Ilustración 11-4:	Comunicación jerárquico de la empresa	35
Ilustración 12-4:	Capacitaciones por parte de la Empresa	36
Ilustración 13-4:	Ambiente de trabajo adecuado.....	37
Ilustración 14-4:	Estrategias de la Gestión Administrativa	38
Ilustración 15-4:	Mejora de la gestión administrativa en la empresa	39
Ilustración 16-4:	La gestión administrativa mejorará la rentabilidad de la empresa	40
Ilustración 17-4:	Diseño de un sistema de gestión administrativa	41
Ilustración 18-4:	Género de los clientes	44
Ilustración 19-4:	Año de negocios con la Empresa	45
Ilustración 20-4:	Calificación atención al cliente en la Empresa	46
Ilustración 21-4:	El cliente conoce la misión, visión que persigue la Empresa	47
Ilustración 22-4:	Aptitud para desempeñar funciones el personal de la empresa.....	48
Ilustración 23-4:	La gestión administrativa que lleva la Empresa.....	49
Ilustración 24-4:	El personal tiene definidas sus funciones/responsabilidades	50
Ilustración 25-4:	Filosofía corporativa de la Empresa	51
Ilustración 26-4:	Políticas de la empresa.....	52
Ilustración 27-4:	Objetivos y metas a futuro de la empresa	53
Ilustración 28-4:	Implementación de la gestión administrativa en la empresa.....	54
Ilustración 29-5:	Logo de la Empresa Camino a los Hieleros	58
Ilustración 30-5:	Contenido de la propuesta.....	62
Ilustración 31-5:	Valores corporativos	63
Ilustración 32-5:	Organigrama Estructural.....	65
Ilustración 33-5:	Organigrama Funcional	66
Ilustración 34-5:	Mapa de procesos.....	78

Ilustración 35-5: Flujograma: Planificación estratégico.....	80
Ilustración 36-5: Flujograma: Capacitación al personal.....	82
Ilustración 37-5: Proceso de toma de decisiones.....	83
Ilustración 38-5: Características del Liderazgo	84
Ilustración 39-5: Fases de la Motivación	85
Ilustración 40-5: Fases del proceso del control	88

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA “CAMINO A LOS
HIELEROS”

ANEXO B: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA EMPRESA

ANEXO C: ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE DE LA EMPRESA “CAMINO A LOS
HIELEROS”

RESUMEN

La Empresa Industrial Láctea “Camino a los Hieleros”, no cuenta con un sistema de Gestión Administrativa, permitiendo trabajar de manera empírica en la gestión administrativa, que a su vez les ha impedido conseguir los objetivos organizacionales e incrementar su rentabilidad, esto ha impedido que no existan objetivos claros, precisos y pertinentes. Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación fue diseñar un sistema de gestión administrativa para la Empresa Industrial Láctea Camino a los Hieleros, en el cantón Guano, mediante procesos de calidad, satisfaciendo la más alta expectativa de los consumidores y aumentando de esta forma su rentabilidad. Para la elaboración de la investigación se utilizó el enfoque mixto, donde permitió recopilar informaciones relevantes, los cuales fueron las encuestas dirigidas al personal como a los clientes y la entrevista dirigida al gerente y a su vez permitió describir los hechos de la problemática que atraviesa la empresa, como también para el desarrollo de la investigación se realizó una matriz FODA para analizar el entorno interno y externo de la empresa. Mediante la aplicación del sistema de gestión administrativa se propone el planteamiento de la filosofía empresarial, organigrama estructural, manual de funciones y procesos, mapa de procesos, estrategias en la dirección como también en la fase de control, con la finalidad de obtener una rentabilidad eficiente en la organización y satisfacer la más alta expectativa de los consumidores. En conclusión, el presente sistema de gestión administrativa servirá como una herramienta para la mejorar en el proceso administrativa que permitirá un buen direccionamiento a la organización. Se recomienda a la empresa láctea empezar a aplicar las fases de la propuesta planteada, para implantar estrategias que permitirá el fortalecimiento a la organización y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de manera eficiente y eficaz.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA>, <SISTEMA DE GESTIÓN>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL>, <PLANIFICACIÓN ESTRATEGIAS>, <RENTABILIDAD>.



26-07-2023

1564-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The Industrial Dairy Company "Camino a los Hieleros" does not have an administrative management system, allowing it to work empirically in executive management, which has prevented them from achieving organizational objectives and increasing its profitability; this has prevented that there are no clear objectives. Therefore, this research aimed to design an administrative management system for the Industrial Dairy Company Camino a los Hieleros, in the canton of Guano, through quality processes, satisfying consumers' highest expectations and thus increasing its profitability. For the elaboration of the research, the mixed approach was used, which allowed the collection of relevant information, which were the surveys directed to the personnel as well as to the clients and the interview directed to the manager and in turn allowed to describe the facts of the problems that the company is going through, as well as for the development of the research, a SWOT matrix was made to analyze the internal and external environment of the company. Through the application of the administrative management system, we propose the approach of the business philosophy, structural organization chart, manual of functions and processes, process map, and strategies in the direction as well as in the control phase to obtain efficient profitability in the organization and satisfy the highest expectations of the consumers. In conclusion, this administrative management system will serve as a tool to improve the administrative process, allowing an excellent direction for the organization. It is recommended that the dairy company start applying the phases of the proposed proposal to implement strategies that will strengthen the organization and comply with the strategic objectives efficiently and effectively.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANAGEMENT SYSTEM>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>, <STRATEGIC PLANNING>, < PROFITABILITY>.


Lic. María Eugenia Rodríguez Durán Mgs.
C.I: 0603914797

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tienen como objetivo el diseño de un Sistema de gestión administrativa para la empresa industrial láctea “Camino a los Hieleros” del cantón Guano, enfocando en el proceso administrativo, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, con la finalidad de obtener incrementó de la rentabilidad y la satisfacción de las más altas expectativa de los consumidores.

La importancia de un sistema de gestión administrativa en el desarrollo empresarial se fundamenta en el conocimiento global de la administración de los Negocios, que permite ser cada vez más efectivos, eficientes y económicos en los procesos de la empresa, ya sea pequeña, mediana o grande, a través de la mejora continua en los aspectos micro y macro de la organización, con el fin de poder cumplir los objetivos empresariales.

El objetivo de la presente investigación es el diseñar un sistema de gestión administrativa, que tiene la finalidad de contar con un procesos sistemático para una toma de decisiones eficientes dentro de la administración, producción y crecimiento de la empresa, aumentando el desempeño del personal, el compromiso y las responsabilidades correspondientes a sus áreas o departamentos, evidenciando la calidad de los productos lácteos a los clientes nacionales.

En la presente documento se abordó un diagnóstico del entorno interno como externo, donde se analizaron y evaluaron los factores más importante que afecta de manera positiva y negativa a la empresa, que permitió acerca a la realidad de un proceso empresarial, los problemas y las principales debilidades de gestión administrativa.

Esta investigación se inició por la identificación del problema de la organización, seguidamente se incluyó un planteamiento teórico relacionado al tema desarrollado para adaptar a la empresa industrial láctea, de igual manera se definió la metodología a utilizar que permita conocer el entorno de la empresa donde desarrollan las actividades, que permitió recopilar información sobre los problemas que suscita la empresa, por última parte de toda la investigación se realizado el marco propositivo, donde se propone todo el proceso para la mejora de la organización.

Finalmente, junto a los objetivos se determinó una planificación estratégica, para la mejora de la empresa, además de la añadió una estructura organizacional, manuales de funciones, manuales de procesos para los diferentes departamentos de la empresa, que permita generar cambios estructurales de manera positiva en la organización.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En Ecuador se producen aproximadamente 6,15 millones de litros diarios. La producción lechera representa una fuente de ingreso para casi 1,2 millones de personas, la industria láctea representa alrededor del 4% del PIB agroalimentario del país, teniendo un gran impacto económico y un alto potencial de exportación, según el Instituto Nacional de Estadística y Censo. (INEC, 2019)

En Chimborazo, los problemas que encaminan a los negocios de industrias lácteas, es la falta de tener un sistema de gestión administrativa que afecta a la rentabilidad, bajas ventas, proceso de producción no eficiente. De acuerdo con el (Corporación Financiera Nacional, 2021), la provincia de Chimborazo existe alrededor de 1.100 microprocesadores, quienes elaboran quesos de baja calidad y 63 procesadoras principales de lácteos con producción de calidad, distribuidas en los principales procesadoras como, Andina, Nutrileche, Pasteurizadora Quito, Rey leche, Asociación de queseros de la CODECH, PROLAC, Lácteos San Salvador, Asociación de queseros Sultana de los Andes. La producción total de leche en la provincia es de 277.294 litros por día y su población aproximadamente es de 459.000 habitantes.

El Cantón Guano en los últimos años se ha denotado un incremento en la producción y procesamiento de lácteos de una manera artesanal, el gran problema que afecta diariamente a este sector es el desconocimiento de las estrategias para el cumplimiento de los grandes objetivos empresariales y esto impide el logro de las metas y visiones establecidas por las empresas, además los empresarios que se dedican a este sector no tienen un conocimiento del manejo empresarial, ya que muchas de ellas son un negocio familiar y no son preparadas profesionalmente y esto impide que no se manejen una buena gestión administrativa dentro de la empresa. Con todo este dicho el cantón Guano cuenta con una población de 43.000 habitantes, también cuenta con 11 empresas lácteas, las mismas que se encuentra ubicadas en 3 parroquias, 8 empresas lácteas en San Andrés, 2 en San Isidro y 1 en San Gerardo, de acuerdo con (Mancheno, 2017, pp. 132–136).

En la parroquia de San Andrés cuenta con una población de 13.481 habitantes, en la misma existen asociaciones lácteas como la Asociación Asoprogar, Asociación Madrilact y Asociación Tagualag y demás existen 4 empresas de lácteos, 3 en la comunidad de Sanjapamba que son producidos a nivel familiar y una en Santa Rosa de Chuquipogio, las tres queserías se encuentran

funcionando en la actualidad con volúmenes pequeños de producción comunal que es a nivel de empresa, el cual la oferta de la producción de leche por la comunidad es de 25.075 litros diarios según el (GAD Parroquial San Andrés, 2020).

En el sector agrícola, la producción de la leche es uno de los principales ingresos económicos de los campesinos, principalmente en la región de la sierra.

La Empresa Industrial Láctea CAMINO A LOS HIELEROS es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos, está ubicada en la parroquia de San Andrés comunidad Sanjapamba. La empresa trabaja de forma empírica en la gestión administrativa que ha impedido conseguir los objetivos organizacionales e incrementar su rentabilidad, esto ha impedido que no existan objetivos claros, precisos y pertinentes. La falta de una misión y visión bien estructuradas, lo cual no permite a la organización posicionarse en el mercado que permita crecer. También carecen de una estructura organización que ha impedido que exista comunicación entre niveles jerárquicos y áreas por lo que el personal no cuenta con funciones responsables, por lo cual la empresa no puede llegar a obtener una rentabilidad eficiente.

1.2 Limitación y delimitación

1.2.1 Limitaciones

La limitante en la presente investigación tiene lugar debido a la falta de estudios previos enfocados en el área administrativa de la empresa que permitirá un análisis más profunda en cual al enfoque que le daremos al Sistema de Gestión Administrativa.

1.2.2 Delimitaciones

1.2.2.1 Delimitación Temporal

Los datos obtenidos en la delimitación temporal de la presente investigación se realizarán en el siguiente periodo académico POA 8 PERIODO ACADÉMICO ORDINARIO SEPTIEMBRE 2022- MARZO 2023.

1.2.2.2 Delimitación Espacial

La delimitación espacial en la siguiente investigación se define en la Región Sierra, Provincia de Chimborazo, Cantón Guano, Parroquia San Andrés.



Ilustración 1-1: Google Maps parroquia San Andrés

Fuente: Google Maps

1.3 Problema General de Investigación

- ¿De qué manera incidirá el sistema de gestión administrativa a la Empresa Industrial Láctea Camino a los Hieleros para incrementar su rentabilidad?

1.4 Problema específico de investigación

- ¿El sistema de gestión administrativa ayuda a la empresa a obtener los resultados?
- ¿La implementación del sistema de gestión administrativa ayudara a lograr una administración eficiente y eficaz?
- ¿La rentabilidad de la empresa se conseguirá a través de un sistema de gestión administrativa?
- ¿Los sistemas de gestión administrativa permitirá obtener los resultados a través del uso de los indicadores?

1.5 Objetivos

1.5.1 *Objetivo General*

- Diseñar un sistema de gestión administrativa para la Empresa Industrial Láctea Camino a los Hieleros, en el cantón Guano, mediante procesos de calidad, satisfaciendo la más alta expectativa de los consumidores y aumentando de esta forma su rentabilidad.

1.5.2 *Objetivos Específicos*

- Diagnosticar la situación actual de la Empresa Industrial Láctea Camino a los Hieleros, con respecto a la administración que utilizan.
- Generar la filosofía mediante el levantamiento de información para conocer la cultura organizacional.
- Proponer un sistema de gestión administrativa en la Empresa Industrial Láctea Camino a los Hieleros, en el cantón Guano, para incrementar la rentabilidad, a través de un estudio de proceso.

1.6 Justificación

Es necesario un sistema de gestión para la Empresa Industrial Láctea Camino a los Hieleros para establecer una dirección correcta en la parte administrativa a la empresa, basándose en los factores del éxito y en los puntos críticos, con la finalidad de que sea un negocio sostenible y sustentable a lo largo del tiempo. Ya que una gestión administrativa involucra mucho en el clima organización e incide mucho en la formación de los trabajadores, que les permitirá generar valor en la productividad y la rentabilidad.

1.6.1 *Justificación Teórica*

Para esta investigación se utilizarán trabajos de titulación de diferentes años y autores, artículos y libros electrónicos de la institución, con la finalidad de fundamentar teóricamente la investigación del desarrollo del sistema de gestión para la empresa industrial láctea, como sus definiciones, importancias, características, ventajas y desventajas y varios aspectos importantes relacionados a la investigación.

1.6.2 *Justificación Metodológica*

Para cumplir con la presente investigación se recurrirá a emplear diversas metodologías de investigación como el deductivo e inductivo, así como también técnicas de estudios como el documental y de campo que ayudará a la interpretación de la realidad y el análisis de los datos obtenidos a las encuestas, entrevista, observación en el lugar de los hechos, permitiendo observar las condiciones reales de la empresa.

1.6.3 Justificación Práctica

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de implementar un sistema de gestión que ayude a mejorar el nivel de desempeño de las personas que labora en la empresa, direccionar a la empresa hacia alcanzar las metas propuestas, con la finalidad de contribuir la eficiencia y eficacia en el proceso administrativo, permitiendo mejorar la calidad de vida de las personas que laboran en la empresa y así buscar nuevas alternativas de productividad para mejorar la rentabilidad, que les permita permanecer y crecer en el mercado.

1.7 Hipótesis.

El desarrollo de un sistema de gestión administrativa para la empresa Industrial Láctea Camino a los Hieleros, en el cantón Guano permitirá incrementar su rentabilidad.

Variable Independiente: Sistema de gestión administrativa

Variable Dependiente: Incrementar la rentabilidad

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de investigación

Para esta investigación se tomará de referencia varios documentos, fuentes bibliográficos y trabajos de titulación del repositorio de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y otras instituciones, que ayudara a sustentar la información para el trabajo bajo varios aportaciones y perspectivas que ayudaran al desarrollo del sistema de gestión.

En el trabajo de titulación “Gestión Administrativo y desarrollo empresarial de la empresa ASOPROCOMSAL del cantón San Vicente, periodo 2019-2021”, la autora menciona que: De acuerdo con el diagnóstico de situación de la empresa “ASOPROCOMSAL” se pudo identificar que existen factores dentro de la administración que inciden negativamente en la gestión empresarial de la empresa, al no tener una estructura organizacional, una participación de las metas a lograr, así como una informalidad en el proceso administrativo afecto directamente el desarrollo de la gestión durante los 3 últimos años. (Medranda, 2022, p. 68)

En el trabajo de titulación “Diseño de un modelo de gestión administrativa para la asociación de mujeres autónomas de Pulinguí, cantón Guano”, la autora menciona que: El propósito de diseñar un modelo de gestión administrativa tiene como objetivo sistematizar medidas para la adecuada toma de decisiones en la gestión, producción, desarrollo y crecimiento de la empresa, mejorar el desempeño y responsabilidad de los integrantes, mostrando la cultura a través de productos de calidad al consumidor nacional y extranjero. (Caizaguano, 2021, p. 1)

En el trabajo de titulación “Desarrollo de un sistema de gestión administrativa para la corporación SUMAY TARTUP”, los autores mencionan que: El sistema de gestión están diseñado para funcionar de manera legal y no empíricamente. La propuesta se realizó en base al estatuto de “Sumak Tarpuy”, considerando que es una empresa de primer nivel y así tratar de fortalecer la organización a través de la filosofía de gestión, organigramas estructurales y funcionales, manuales de funcionamiento y mecanismos para conocer la actividad real del personal y optar por ser parte de la economía solidaria y popular. (Villalba y Yuqui, 2021, pp. 134–135)

En el trabajo de titulación “Diseño de un sistema de gestión administrativo para mejorar el rendimiento productivo de la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA

Tungurahua AGROPAPA”, el autor menciona que: El esquema del sistema de gestión administrativo propuesto es una alternativa para los lineamientos de la Asociación de Productores del rubro CONPAPA “AGROPAPA”, que permite el inicio de una adecuada planificación, determinación de las metas y los objetivos esperados por la organización y sus socios, la gestión de las actividades administrativas y operativas, a través del control de las actividades, considerando que con la ayuda de los manuales de funciones y mapa de procesos es posible aumentar la eficiencia de las tareas diarias de trabajo y finalmente con la ayuda de la supervisión es posible evaluar y demostrar las falencias de la organización. (Quinche, 2021, p. 101)

2.2 Referencias teóricas

2.2.1 *La gestión administrativa*

Con respecto a (Apunte, 2021, p. 19), la gestión administrativa es aquella en la que se integran adecuadamente varias actividades para gestionar, es decir, al realizar los diferentes trabajos para lograr los resultados empresariales esperados en la etapa de la planificación, de manera que exista una adecuada y eficiente gestión administración en todos los aspectos y en diferentes tipos de empresas, porque es necesario utilizar ciertos recursos relevantes que mantengan interrelaciones directas entre ellas.

Tabla 1-2: Concepto Gestión Administrativa

AUTOR/AÑO	CONCEPTO
(Fonseca y Martillo, 2021, p. 2)	La gestión administrativa de la organización es un elemento esencial en la operación y ejecución de labores y a través de la cual permite cumplir con los objetivos planificados, y contribuir a su incremento de la misma, sin embargo, existen elementos que aún no han fortalecido esta área y es necesario saber sus efectos.
(Arellano y Crespo, 2021, p. 12)	Es coordinar todos los recursos accesibles para lograr un propósito específico, hay cuatro elementos que se relacionan con la gestión administrativa, sin ellos, es importante que estén relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imperativo que participen en la gestión administrativa, estos son: la planeación, la organización, los recursos humanos, la dirección y el control.
(Araque, 2019, p. 18)	La gestión administrativa son aquellos que requieren invertir y participar en diversas elecciones realizadas en beneficio de la empresa

	como organización, con el único fin de lograr los objetivos propuestos para sacar adelante a la empresa.
(Bagua, 2019)	La gestión administrativa es importante para las operaciones en una organización pública o privada, enfrentan limitaciones cuando existen errores administrativos, para iniciare una organización más eficiente la gestión administrativa no solo ha creado una estable plataforma administrativa, sino que también trabaja en coordinación regular con los diferentes departamentos o unidades, para asegurar que las diversas actividades de coordinación se efectúen sin ningún tipo de problemas, se trabaja para implementar las metas de una organización.

Fuente: Elaboración a partir de la definición de los propios autores, 2022

Realizado por: Guaman D, 2022

A partir de los conceptos de los autores un gestión administrativo dentro de una organización sea privada o pública es un elemento primordial dentro de la administración que permite el manejo y ejecución de labores de forma coordinada con los diferentes departamentos o unidades con el fin de llagar a cumplir los objetivos preestablecidos, también una gestión administrativa es un proceso que contienen y el control que ayuda a optimizar los recursos que tiene una empresa para mejorar el crecimiento en el mercado y sacar adelante a la empresa siempre y cuando tomando decisiones basados en procesos para el beneficios de la empresa.

2.2.2 Sistema de gestión administrativa

Un sistema de gestión administrativa es una estructura que permite optar una mejor organización con las personas dentro de las organización que tenga un cargo en particular cuya finalidad son que tomen las mejores decisiones y puedan ejecutar de una manera eficiente y eficaz interactuando con los miembros externos e internos.

2.2.3 Objetivos del sistema de gestión administrativa

Los objetivos que se puede plantear en una empresa u organización dependen de las metas que acosen cada una de ellas. Los principales objetivos de un sistema de gestión administrativa que menciona Bagua son los siguientes:

- Identificar deficiencias en los métodos o procedimientos administrativos.
- Efectuar una evaluación de la efectividad de los controles internos implementados.

- Analizar el grado de utilidad de la información proporcionada por la dirección a la alta dirección.
- Ayudar a toda la administración a desempeñar eficazmente sus funciones.
- Descubrir las desviaciones en la gestión de la empresa e identificar causas y efectos para guiar la toma de decisiones. (Bagua, 2019, pp. 25–26)

2.2.4 *Importancia del sistema de la gestión administrativa*

El modelo de gestión administrativa permite optimizar la gestión de los procesos con el objetivo de intensificar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa de una organización. Al integrar este tipo de modelo, es posible minimizar el tiempo dedicando a realizar las actividades diarias, además de optimizar la calidad de los servicios brindando al consumidor.

Se puede mencionar que la implementación de la gestión administrativa en la empresa es una herramienta clave que sirve para la realización y dinamización del desarrollo y supervivencia de la empresa en el mercado. (Apunte, 2021, p. 22)

2.2.5 *Funciones del sistema de gestión administrativa*

Según (González et al., 2020) las funciones de la gestión administrativa incluyen la planificación, organización, dirección y el control; en relación a la planificación, es la tarea primordial de la dirección donde se elaboren los planes, que incluyan proyectos, objetivos, actividades, recursos, responsabilidades, tiempo, indicadores y seguimiento de su desempeño; esta etapa tiene una actividad anterior y es el diagnóstico de la empresa en sus hechos faltantes o contextos internos y externos, a partir de la visión estratégica para el comienzo a la planificación.

2.2.6 *Etapas del sistema de gestión administrativa*

Para (Apunte, 2021, p. 22) “El sistema de gestión administrativa se desarrolló de acuerdo con un sistema progresivo y a la vez sustentable bajo un esquema progresivo y a la vez sostenible, donde se debe considerar el alcance a un nivel suficiente para mejorar la gestión interna de la empresa”.

Para eso se necesita un modelo que presente una estructura correctamente que se detallan a continuación:

- **Análisis de la estructura operativa de la empresa:** En esta etapa se describen las actividades que realizan dentro del área operativa de la empresa; pueden implementarse en su conjunto con una adecuada supervisión y gestión, lo que posibilita el logro de las metas

planteadas en un inicio. Mantienen una relación directa donde el flujo de información alcanza los objetivos de cada unidad administrativa y de servicio.

- **Análisis de la comunicación entre la unidad organizacional y las partes externas:** Identificar y caracterizar a todas las personas que interactúan con la empresa, conociendo los resultados esperados y posibilitando la entrega de servicios y objetivos.
- **Identificación de los procesos de la organización:** En esta fase se deben crear las herramientas funcionales que se manejan dentro de la organización, los servicios y la calidad de los productos que se ofrecen y sobre todo se puede observar en estas actividades. (Apunte, 2021, pp. 22–23)

2.2.7 Áreas funcionales de una empresa

Económica-Financiera

Esta actividad existe desde el momento en el que se utiliza el dinero como medio de calor e intercambio para cualquier tipo de transacción. El flujo de caja de la empresa está definido por dos flujos de caja en el ciclo productivo:

El flujo de caja que sale de la empresa como consecuencia de la adquisición de todo tipo de bienes y servicios. El flujo, por el contrario, se compone de pagos de socios, fondos públicos, ventas y obligaciones de prestaciones bancarias. (Apunte, 2021, p. 23)

Comercial y Marketing

El marketing examina las relaciones de intercambio de valor, su iniciación, promoción y consumo mediante el desarrollo de una gestión de doble perspectiva: una estrategia que identifica analiza y evalúa el mercado de referencia, sus segmentos actuales y potenciales, y su etapa de operación, donde se planifican, implementa y controlan una serie de procesos. (Apunte, 2021, p. 24)

Producción

Poseer un sistema de producción es básicamente un sistema donde los bienes originales se transforman en otros productos finales; es decir, es un mecanismo que transforma entradas (inputs) en salidas (outputs). (Apunte, 2021, p. 24)

Organización y recursos humanos

La planificación estratégica global es la planificación fundamental de los recursos humanos que debe ser visible, su máxima eficacia debe gestionarse con la misma responsabilidad, funciones organizativas y personales. (Apunte, 2021, p. 24)

Administración y dirección

La función de administración y dirección es de carácter general, con el objetivo de lograr la coordinación de todos los departamentos de la empresa, su concepto funcional es controlar, mantener y dirigir todas las actividades relacionadas dentro y fuera de la organización, relacionado el mercado que le rodea. El objetivo es descubrir las desviaciones y corregirlas, es necesario analizar qué provoca su posterior mejora en el proceso de la gestión empresarial. (Apunte, 2021, p. 24)

2.2.8 *Procesos administrativos*

Según (Torres, 2019, p. 36), “El proceso administrativo es la agrupación de etapas o fase continuas a través de las cuales se verifican la gestión, las que se interrelacionan y forman un proceso completo”.

Los procesos administrativos están divididos en varias etapas que guía a una organización a la consecución de los objetivos. Este proceso permite a las organizaciones facilitar una planificación, organización, dirección y control.

2.2.9 *Fases del proceso administrativo*

Según Henry Fayol, el creador del proceso administrativo proporciona pasos que ayudan a lograr los objetivos de una organización de manera más eficiente posible, que se describen en detalle:

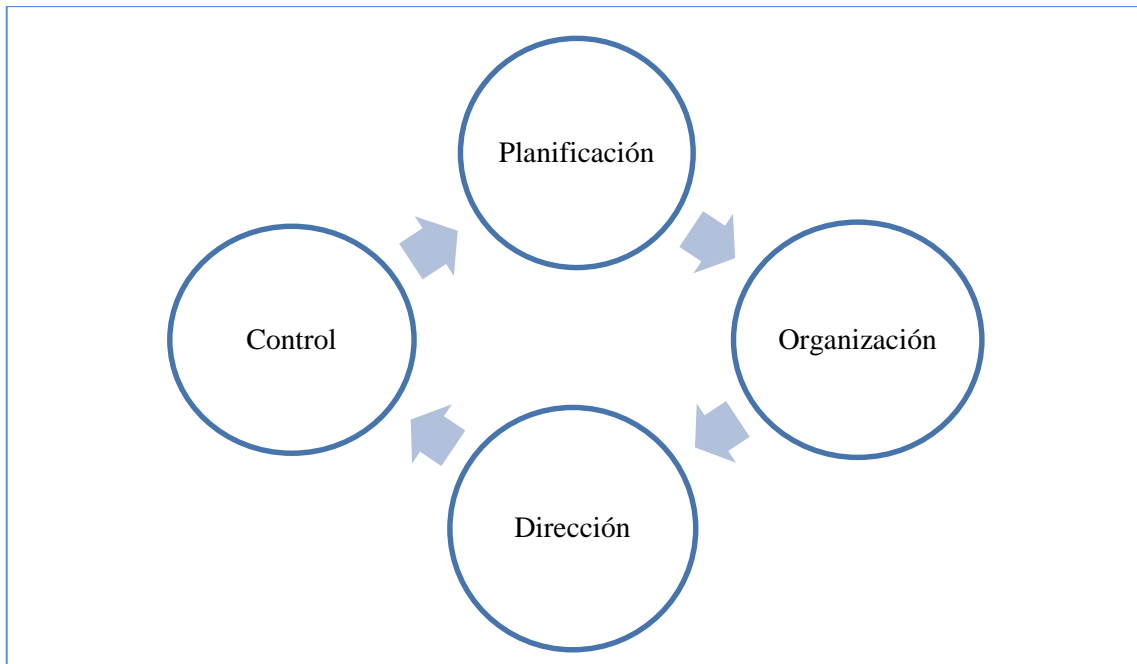


Ilustración 2-2: Fases del proceso administrativo

Realizado por: Guaman D, 2022

2.2.9.1 *Planificación*

En la planificación resalta la filosofía empresarial, misión visión , políticas, que permite llegar a cumplir los objetivos planteados de la empresa utilizando recursos tangibles e intangibles, basándose en la información actual de la organización, para poder mejor e implementar lo que se necesita la organización.

Para (González et al., 2020) menciona que: “la planificación es la primera función la gestión administrativa, consiste en definir los objetivos, fijar metas, definir recursos y las actividades a realizar antes de una fecha límite”.

Importancia de la planificación

La planificación establece la dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y establece criterios de control. Da dirección a los gerentes y a toda la organización, si los empleados saben hacia dónde va la organización y que necesitan invertir para lograr la meta, pueden coordinar sus actividades, cooperar y trabajar en equipo sin planificación, los departamentos podrían trabajar de manera eficiente. (Conya, 2022, p. 12)

Filosofía empresarial

La filosofía empresarial hoy en día es un elemento de gran valor en las organizaciones donde define los elementos y espacios éticos de la empresa, según (Álvarez, 2017, p. 41) mantiene que la filosofía empresarial ayuda a la organización a determinar sobre los aspectos se va a planificar y permite en base a ellos que todo el personal trabajen, estableciendo metas y una estructura organizacional que permita administrara los diferentes departamentos de la empresa y aumentar la rentabilidad.

Misión

Para (Apunte, 2021, p. 14) la misión es, establecer la naturaleza de la necesidad que será satisfecha por el producto o servicio que brinda la organización. Además, esta ayuda a identificar, especificar e incluso medir el segmento de mercado y tipo de comprador que la empresa quiere llevar: por lo tanto, se sabrá para que está trabajado la organización.

Para la construcción de la misión de una organización se debe tomar en cuentas las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?= refiere a la identidad de la organización
- ¿Qué buscamos?= son los propósitos u objetivos
- ¿Por qué lo hacemos?= refiere a los principios, valores y motivaciones
- ¿Para quienes trabajamos?= refiere a los consumidores o clientes

Para que una misión este bien formulada se debe tomar en cuenta las siguientes características:

- **Amplia.-** Posiciona dentro de un contorno que se pueda expandirse, inconveniente debe ser lo suficientemente detallada y bien definida para poder entender y lograr de manera fácil.
- **Motivadora.-** Alcanzable e inspiradora
- **Permanente.-** Orientada a influir a la organización durante todo su ciclo de la vida.
- **Congruente.-** Vínculo entre lo que se hace y lo que se desea. (Apunte, 2021, p. 14)

Visión

Según (Apunte, 2021, p. 14) la visión permite implementar una iniciativa dirigida hacia el futuro de una organización identificando precisamente los objetivos estratégicos que se requiere alcanzar.

Para la construcción de la visión se debe tener en cuenta las siguientes preguntas claves:

- ¿Cuál es la imagen deseada? = Es la situación a futuro de la empresa para los miembros de la organización, sea usuarios o beneficiarios.
- ¿Cómo seremos en el futuro? = Es la posición de la organización a futuro con relación a otras instituciones.
- ¿Qué haremos en el futuro? = Son las contribuciones que se realizará en el futuro y a su vez son las principales actividades o proyectos que se desarrollarán en un futuro. (Torres, 2019)

Para la realización de la visión de una empresa se debe tomar las siguientes consideraciones:

- Consistente con la misión de la organización.
- Posible de alcanzar.
- Alentadora y positiva.
- Orientada a los objetivos y las metas.
- En su construcción se da dentro del contexto político, social, económico, cultural que se interrelacionen en la organización

Políticas

Para (Lanchimba, 2020, p. 92) las políticas para una organización son importantes, ya que son considerados una guía de buen gestión administrativo. Estas políticas son aceptadas por todos los miembros de la organización con el fin de lograr una gestión empresarial eficiente.

2.2.9.2 Organización

En la organización referimos al organigrama, asignaciones de funciones y divisiones del trabajo del personal, con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales de manera más organizada.

Según (González et al., 2020) la organización se apoya en una estructura completa para destinar los recursos, ya sea financieros, materiales, humanos, informativos y tecnológicos para poder desarrollar su trabajo y alcanzar las metas planificadas.

Organigrama

Para (Rogel, 2021, p. 24) un organigrama no es más que una ilustración gráfica, demostrando su estructura organización, que contienen estructuras de todas las áreas existentes en esa organización, en algunos casos también demuestran cómo se encuentran inmersos el personal de dichos departamentos, al mismo tiempo permite que la organización y los empleados se comuniquen mejor y trabajen de forma más estructurada sus procesos.

Organigrama estructural

Para (Bueno et al., 2018, p. 94) Manifiesta que un organigrama estructural es un herramienta que permite llevar a cabo una empresa racional. Describe de otra manera lo indispensable durante el proceso de organización que deben ser aplicados de acuerdo con las necesidades de cada grupo social, entre los cuales se pueden describir los organigramas, manuales, diagramas de procedimientos o flujos y entre otros.

Tipos de organigramas

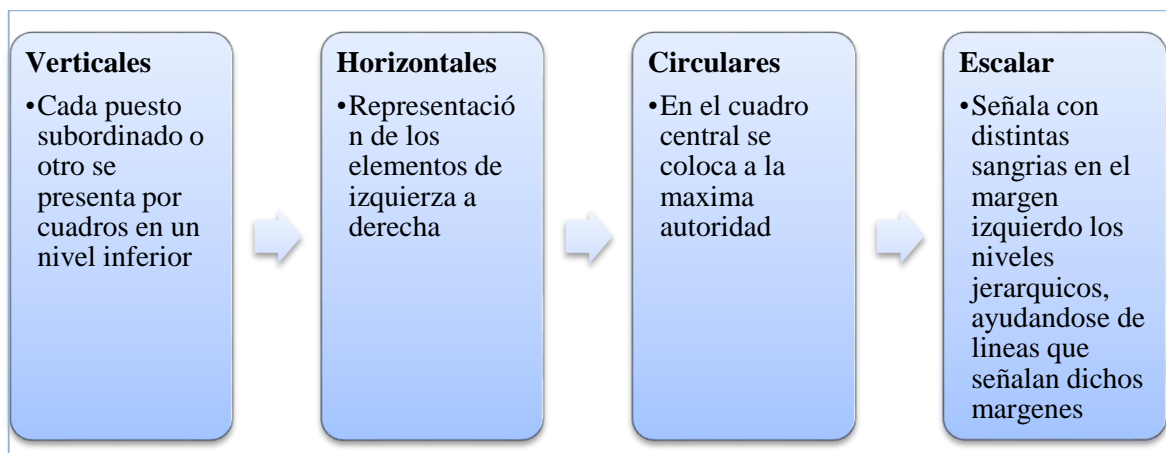


Ilustración 3-2: Tipos de organigramas

Fuente: (Bueno et al., 2018, p. 94)

Elaborado por: Guaman, D, 2022

Manual de funciones

Según (Rogel, 2021, p. 90) manifiesta que el diseño del manual de funciones es una guía para la organización, una herramienta eficaz en la ejecución de las actividades y funciones, para que el personal sepa claramente y maneje los límites de sus funciones a fin de trabajar para llevarlas a

cabo y contribuir al óptimo funcionamiento del gremio para el logro de los objetivos y metas establecidas.

Manual de procesos

Según (Rogel, 2021, p. 24) propuso la estructura de manuales de procedimientos para la adquisición de materia prima e insumos, procesos de venta y producción para que las organizaciones puedan ejecutar adecuadamente estos procesos y optimizar los recursos.

Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo representa una esquematización gráfica de los pasos o procesos a seguir con la finalidad de alcanzar una solución de un problema u objetivo del proceso. Según (Gonzalez, 2019, p. 10) manifiesta que el diagrama de flujo es una representación gráfica que permite expresar ciertos datos importantes para una organización, es decir, muestra cómo se desarrolló un proceso con la gráfica de una forma secuencial evitando ejecutar errores y en caso de serlo corregir, con el objetivo de resolver un problema siguiendo una secuencia de pasos.

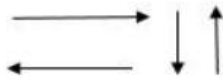





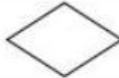
Tipo de diagrama de flujo

Según (Gonzalez, 2019, p. 15) Existen diversos tipos de diagramas de flujo que se puede implementar dentro de un proceso de las cuales son:

- **Vertical.-** el diagrama de flujo es que toda la secuencia de proceso se dirige de arriba hacia abajo de una manera ordenada según sea su objetivo.
- **Horizontal.-** la secuencia de proceso se van de izquierda a derecha.
- **Panorámico.-** se presenta no solo en línea vertical, también de manera horizontal, donde se puede visualizar todo el proceso fácilmente de una manera general, facilitando la comprensión.
- **Arquitectónico.-** las actividades que se describen en el flujograma son de plano arquitectónico, es decir en primera instancia este es descriptivo y los que se utilizan son representativos.

Símbolos de diagrama de flujo

Tabla 2-2: Símbolos de diagrama de flujo

SÍMBOLOS	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Línea de flujo (conexión entre flechas o pasos)	Muestran la dirección del diagrama de flujo conectando los diferentes símbolos.
	Procesos (actividades)	Se detalla las actividades que se llevan a cabo dentro de un proceso
	Terminador (comienzo o terminación de proceso)	Se describe información para iniciar o mostrar el resultado de un proceso
	Datos entrada /salida (información de apoyo)	Se describe al interior la información que sea necesaria para apoyar la actividad principal
	Conector (conexión entre otros procesos)	Se utiliza para conectar un proceso independiente con el principal.
	Documento	Este símbolo se utiliza para hacer referencia a la consulta de un documento en un punto del proceso
	Decisión	Se indica los diferentes puntos en que se toman las decisiones. Si o no.

Fuente (Gonzalez, 2019, p. 14)

Realizado por: Guaman D, 2022

2.2.9.3 Dirección

Influir a las personas con el fin de contribuir las metas organizacionales, basándose en los consejos, enseñanzas que se encamina hacia un destino.

(González et al., 2020) manifiesta que “ La dirección implica implementar estrategias delineadas en líneas con las metas delineadas a través del liderazgo, la motivación y la comunicación”.

Toma de decisiones

Para (Arévalo-Ascanio y Estrada López, 2017, p. 5) la toma de decisiones es un acto de nuestra propia vida. Cada vez se nos presenta un abanico de elecciones, en medio de ellas como humanos debemos inculcar opciones.

Para identificar la toma de decisiones se puede identificar a través de tres elementos:

- Concepción del proceso.
- Opciones de acción.
- La solución de un probable problema o situación organizacional.

Liderazgo

Según (Mayne, 2022, p. 20) manifiesta lo siguiente, “El liderazgo es una ideología, cuyo ejercicio crea deliberadamente poder en un conjunto específico con el objetivo de lograr un grupo de objetivos preestablecidos”.

Características de un líder son:

- Comunicación
- Conocimiento
- Compromiso
- Humilde
- Carácter
- Honradez
- Buena comunicación con su grupo
- Objetivos claros
- Previsión del futuro.

Motivación

La motivación empresarial es un elemento determinante en la sociedad, es allí donde el hombre puede relacionar y encontrar su propia satisfacción, es donde encuentra desafíos y pone sus habilidades para enseñar su intelecto y de esta manera también donde la organizacional laboral tiene posibilidades, crear y desplegar una gran reserva de mano de obra, capaz de competir en diferentes espacios y utilizar sitios de primer nivel, es por ello que es importante que una organización acepte a los empleados como una gran parte de ella y que estos empleados sean representantes de la empresa junto con la confianza e independencia para una colaboración eficaz y activa, así lo señala el autor (Britez, 2021, p. 2)

Para (Britez, 2021, p. 6) las Principales motivaciones laborales son:

- Buen ambiente laboral.

- Oportunidad de desarrollar profesionalmente.
- Posibilidad de expresar su criterio.
- Asumir las responsabilidades.
- Reconocimiento del trabajo realizado.
- Buena interacción con los trabajadores.
- Entender la capacidad del cargo que ocupa.
- Comunicación fluida.

Comunicación

Según (Bello, 2022, p. 2) la comunicación organizacional debe ser bien adaptado y tolerante por los empleados, ayuda a mejorar la interacción tanto entre los líderes como los trabajadores. La buena comunicación organizacional motiva a todos los miembros de la empresa a dar a conocer su ocupación y reducir la incertidumbre tanto de los trabajadores como de los líderes sobre su condición.

2.2.9.4 Control

Para (González et al., 2020) “El control consiste en garantizar que las tareas planificadas estén organizadas con las estrategias proyectadas para corregir problemas y evaluar los resultados para mejorar los procesos de toma de decisiones”

Mejora continua

Las organizaciones están mostrando una disposición a sumarse a la mejora continua porque creen que generará un mayor crecimiento y por ende un negocio más competitivo que les abrirá las puertas para sus ventas a varios mercados. Esto permitirá a estas organizaciones enfocarse en la mejora continua y buscar apoyo financiero y minimizar el miedo a lo desconocido, lo que finalmente les traerá grandes beneficios, así lo menciona la autora (Zayas, 2022, p. 16)

2.2.10 Rentabilidad

La rentabilidad es el ingreso y el gasto que se produce durante un periodo de tiempo. Los resultados se utilizan para mantener la sostenibilidad de la organización en el mercado.

Tabla 3-2: Concepto Rentabilidad

AUTOR/AÑO	CONCEPTO
(Cazorla, 2022, pp. 19–20)	La rentabilidad de una organización es el resultado de la utilidad recibida en el periodo económico con respecto a las inversiones realizadas.
(Álvarez-Moreira y Pizarro-Anchundia, 2022)	La rentabilidad es la capacidad que tiene una organización para producir beneficios suficientes, en relación con ventas, activos o recursos propios; siendo útil para determinar si se está produciendo suficientes beneficios para mantenerse y expandirse, o por el contrario está obteniendo pérdidas.
(Baque y Villavicencio, 2021, p. 23)	La rentabilidad es una medida que relaciona el beneficio de una organización con el capital invertido. Si una empresa no lo produce, no sobrevivirá en el tiempo. La rentabilidad está directamente relacionada con el riesgo a medida que aumenta; al aumentarla, también se aumenta el riesgo y si se reduce esta minimiza.
(Paltán, 2022)	La rentabilidad es tan conocida como el ROE y para las organizaciones, especialmente aquellas que tienen un carácter lucrativo, la rentabilidad es un ratio más apropiado a medida que lo utiliza para verificar como está progresando su inversión.

Fuente: Elaboración a partir de la definición de los propios autores, 2022

Realizado por: Guaman D, 2022

A partir de los conceptos de los autores una rentabilidad dentro de una organización es la obtención de ganancias o utilidad que genera de una inversión realizada o actividad económica, estas ganancias o utilidad se obtienen en un periodo económico, una rentabilidad tiene la capacidad de producir beneficios suficientes en una organización en relación con las ventas, activos o recursos propios, que permitirá a una empresa mantenerse o expandirse en el mercado, teniendo en cuenta que si se obtienen pérdidas la empresa fracasará y para ello deberá tomar medidas drásticas para el bienestar de la empresa, la rentabilidad se mide a través de las ganancias o pérdidas obtenidas sobre la cantidad invertida.

2.2.10.1 Rentabilidad económica

La rentabilidad económica mide la capacidad de una empresa para obtener un rendimiento de sus activos o capital invertido y es el índice o indicador que mejor representa la viabilidad económica de una empresa, independientemente de su estructura financiera o de las deudas, para mejorar la eficiencia económica. Se obtiene dividiendo el beneficio anual total de la empresa antes de

deducir los intereses o gastos de endeudamiento por su patrimonio total multiplicado por 100.
(Pesantez, 2018, p. 20)

2.2.10.2 *Rentabilidad financiera*

La rentabilidad es la medida de desempeño de un cierto periodo de tiempo (el ejercicio), lo que resulta en las dimensiones utilizadas en ella, es decir, la comparación entre los beneficios generados y las disposiciones de los recursos de empleados invertidos para obtener.

- Ventas
- Recursos propios
- Activos

Generalmente, cuanto mayor sea, mejor (aunque siempre hay dimensiones y consenso con riesgos asumido). La rentabilidad de una empresa mide la rentabilidad con respecto a diferentes variables.
(Pesantez, 2018, p. 20)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

La metodología del presente trabajo investigativo proporciona las herramientas adecuadas que ayuda a contribuir una investigación paso a paso a través de una planificación y desarrollo junto a un proceso sistemático y organizado, para poder alcanzar los resultados sustentados y argumentados bibliográficamente además de una exploración de campo que permita alcanzar los resultados.

3.1 Enfoque de la investigación

Este enfoque se basará para el análisis de la información y la interpretación de los resultados que describirá el comportamiento de la realidad del estudio que es el sistema de gestión que expresara cualitativamente la estructura organizacional de la empresa.

Según (Rasinger, 2020, p. 17) establece que un enfoque cuantitativo consiste en información que se puede cuantificar de alguna manera. En otras palabras, los datos cuantitativos se pueden convertirse en números, cifras, gráficos y procesarse mediante métodos estadístico (un tipo de método matemáticos y el análisis estadístico).

“El método de cualitativo; es el método que utiliza la recolección de datos sin mediciones numéricas, para encontrar o solucionar problemas en el proceso de interpretación” (Cabezas et al., 2018)

La investigación realizada es de enfoque mixto es decir se utilizarán los dos enfoques cuantitativos y cualitativos, se obtendrá información de los resultados de las encuestas aplicadas al personal y la entrevista al gerente de la empresa.

3.2 Nivel de la investigación

La presente investigación fue descriptiva porque se analizó diferentes aspectos tras la recopilación de datos, describiendo la gestión administrativa de la Empresa Industrial Láctea Camino los Hieleros relacionando estas actividades con la situación actual, con el fin de fortalecer los objetivos, estrategias y una estructura organización correspondiente al Sistema de Gestión Administrativa.

A través de este tipo de investigación, que utiliza el procedimiento de estudio, es posible caracterizar el objetivo del análisis o la situación concreta, indicando sus características. Combinando con criterios de categorización, funciona para ordenar, clasificar o sistematizar objetivos relacionados en el trabajo de investigación. (Ortiz y Bernal, 2017, p. 7)

3.3 Diseño de la investigación

3.3.1 *Según la manipulación de la variable independiente*

En esta investigación el diseño es no experimental, considerando que este diseño se realiza sin manipular variables, en este aspecto, al abarcar un nivel de indagación correlacional, no se busca manipular el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente, solamente se limitará a observar la situación ya existente. Ya que para (Baena, 2017, p. 23), la variable independiente “es una característica o propiedad que implica la causa de un fenómeno en estudio que no se puede controlar” y la variable dependiente “es un método o cambio que permanece relacionando, con los cambios en las variables independientes, aunque es posible controlarlas científicamente”.

3.3.2 *Según las intervenciones en el trabajo de campo*

Según (Baena, 2017, p. 23), “las técnicas específicas de la investigación de campo tienen como finalidad la recogida y registro sistemático de datos sobre el tema elegido para el objeto de estudio”. En esta investigación el diseño en el trabajo de campo es transversal por la recolección de datos en un tiempo único, en este aspecto la ejecución del estudio se dará en un periodo de tiempo para poder determinar mediante un solo levantamiento de datos.

3.4 Tipo de estudio

3.4.1 *Documental*

La investigación documental es el estudio de un tema encaminado a ampliar y profundizar los conocimientos de su naturaleza, apoyándose principalmente en investigaciones previas, información y datos publicados a través de medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad de la información se refleja en los criterios, conceptualizando, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento de los autores. (Pincay, 2022, p. 24)

En el estudio documental se basó en la recopilación de informaciones sobre propuestas teóricas, enfoques de varios autores similares al tema, basado en fuente de informa de libros, artículos científicos y trabajos de titulación, los cuales sirvieron como fundamento y orientación para la presente investigación.

3.4.2 *De campo*

La investigación de campo es el análisis sistemático de los problemas del mundo real con el objetivo de describirlos, interpretarlos, comprender su naturaleza y componentes, e identificar causas y efectos, la ocurrencia de un problema, utilizando métodos característicos de paradigmas o enfoques de la investigación conocidos o en evolución. (Pincay, 2022, p. 24)

En el estudio de campo se recabó información a través de una entrevista y encuestas que facilitó obtener datos y percepciones acerca de la gestión administrativa que lleva la empresa y a través de estas técnicas nos permitió obtener información de calidad.

3.5 Población y planificación, selección cálculo de tamaño de la muestra

“Población es un agrupado de personas que tiene persistencia en el tiempo, el mismo que está conformada por individuos cuyos rasgos y comportamiento influyen en que la persistencia llame nuestra atención” (Pilco, 2022, p. 28)

Para el desarrollo del sistema de gestión administrativa, la población será considerada a los empleados de la Empresa Industrial Láctea Camino a los Hieleros y a los clientes:

Tabla 4-3: Población y selección de tamaño de la muestra

Descripción	Cantidad
Número de empleados	12
Número de clientes activos	172

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Guaman D, 2022

3.5.1 *Muestra de la investigación*

A los clientes se aplica la fórmula de muestro, utilizadas para universos de población finitas:

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

Donde cada uno de la terminación representan lo siguiente:

- n=Tamaño de la muestra
- N=Universo (número de clientes activos)
- e=Margen de error admisible (+/- 5%)
- p=probabilidad de éxito (50%)
- q=probabilidades de fracaso (50%)
- Z=Nivel de confianza (95%)

El universo de clientes de las Empresa Camino a los Hieleros alcanza los 172 clientes. Sobre esta cantidad se realiza el calcula de la muestra.

- n=?
- N=172
- e= +/- 5%
- p= 50%
- q= 50%
- Z= 1,95

$$n = \frac{(1,95)^2(0,5 * 0,5) * 172}{0,05^2(172 - 1) + (1,95)^2(0,5 * 0,5)}$$
$$n = 120$$

3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1 Método de investigación a utilizar

Deductivo-Inductivo.- este enfoque se utilizó para desarrollar el marco teórica y para el planteamiento de las estrategias.

Analítico- Sintético.- permitió estudiar, entender y analizar una parte del todo y poder resolver ciertos problemas de un área determinada, estableciendo relaciones de causa y efecto.

Observación científica.- permitió conocer la verdad a través del conocimiento directa de procesos y métodos, en este investigación será las visitas técnicas que ayudará a determinar la situación de la empresa.

3.6.2 Técnicas e instrumentos de investigación

Para el desarrollo de esta investigación se acudirá a técnicas e instrumentos básicos de la investigación científica, como son las encuestas, entrevistas y observación.

Encuesta.- se utilizó este instrumento para obtener información real de la empresa, el objetivo fue conocer los principales problemas de la investigación, con el propósito de conocer las causas que inciden en la gestión administrativa.

Entrevista.- se utilizó un formato con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa, en esta entrevista se tomó un conjunto de preguntas que fueron realizadas al gerente propietario de la Empresa Camino a los Hieleros, para el estudio con el fin de obtener respuestas sobre el problema del estudio.

Observación.- se adquirió información a través de una observación, para analizar las falencias existentes dentro de la empresa en cuanto al manejo actual de la administración.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Preguntas al personal de la empresa Camino a los Hieleros

1. Genero

Tabla 5-4: Género de los trabajadores

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	6	50%
Femenino	6	50%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Guaman D, 2022

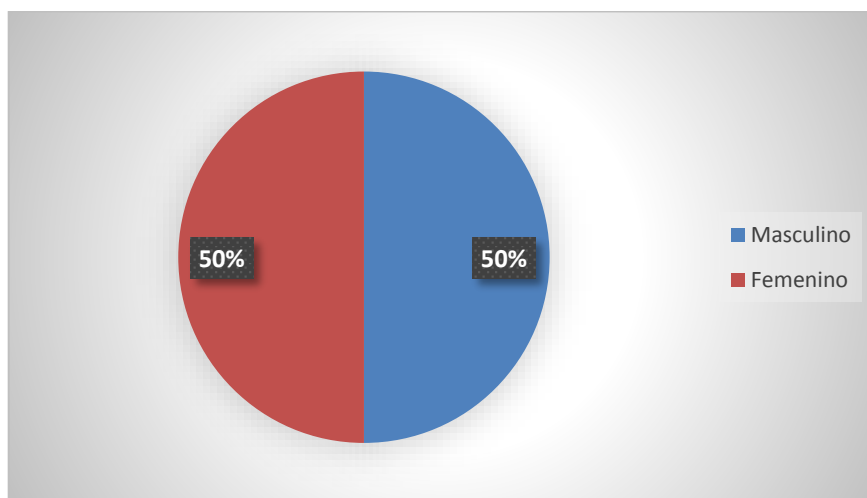


Ilustración 4-4: Género de los trabajadores

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

Análisis e interpretación

De un total de 12 encuestados, el 50% de los trabajadores pertenecen al género femeninos, mientras que el otro 50% de los trabajadores pertenecen al género masculino. Se puede visualizar esta notable diferencia puesto que existe una equidad de participación de mujeres y hombres.

2. Edad

Tabla 6-4: Edad de los trabajadores

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-24	4	33%
25-30	3	25%
31-44	4	33%
45 o más	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Guaman D, 2022

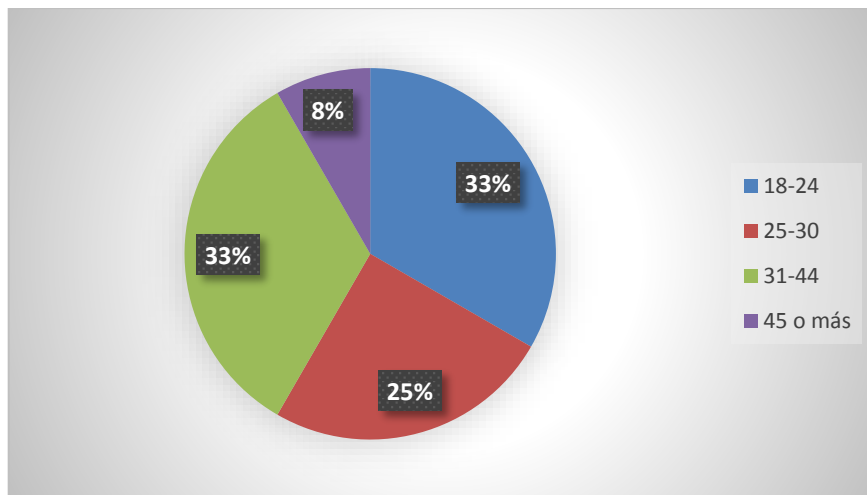


Ilustración 5-4: Edad de los trabajadores

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Guaman D, 2022

Análisis e interpretación

De acuerdo con las encuestas aplicadas, el 33% de los trabajadores tiene edad entre el rango de 18 a 24 y 31 a 44 años; mientras 25% se encuentran en la edad de 25 a 30 años de edad y el 8% son de edad de 45 en adelante ya que estas personas son los hijos del dueños de la empresa que vienen trabajado 22 años.

3. ¿Qué tiempo usted trabaja en la empresa?

Tabla 7-4: Tiempo laborables en la empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0-1	1	8%
2-3	4	33%
4-5	1	8%
6-10	2	17%
11 o mas	4	33%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

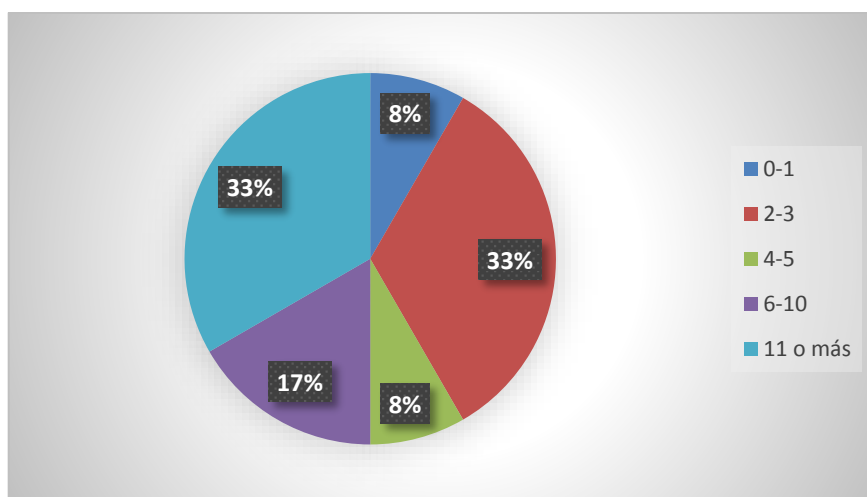


Ilustración 6-4: Tiempo laborables en la empresa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

Análisis e interpretación:

De un total de 12 encuestados, el 33% de los trabajadores vienen trabajando más de 11 años, el 33% trabajan entre 2 a 3 años, el 17% trabajan hoy en día entre 6 a 10 años, el 8% trabajan entre el rango de 1 año y el resto de los trabajadores vienen trabajando entre 4 a 5 años laborables en la empresa. Se puede observar que la mayor parte de los trabajadores trabajan más de 11 años en adelante y entre 2 a 3 años de labor, esto se debe a que los dueños de la empresa y los hijos han venido trabajando durante los 22 años y mientras el resto de los trabajadores se han incorporado recientemente a la empresa.

4. ¿Cómo considera usted el actual manejo administrativo de la empresa?

Tabla 8-4: Manejo Administrativo de la Empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	8%
Bueno	4	33%
Regular	7	58%
Pésimo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

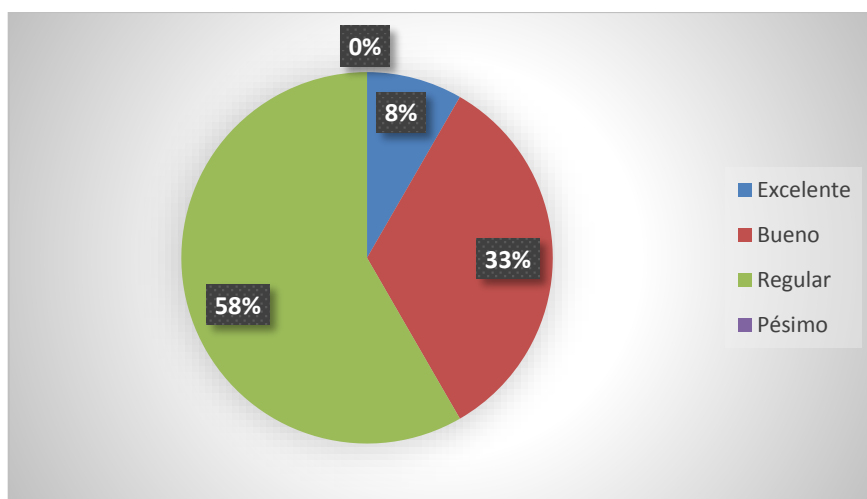


Ilustración 7-4: Manejo Administrativo de la Empresa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

Análisis e interpretación:

El 58% de los trabajadores indicaron que la empresa tiene un manejo administrativo regular, el 33% también indicaron que el manejo es bueno y un 8% mencionaron que el manejo administrativo es excelente. Este resultado se debe a la falta de interacción de los trabajadores y a la mala comunicación entre ellos, así como también por parte del gerente que no da a conocer el manejo de su administración en la empresa.

5. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos que persigue la empresa?

Tabla 9-4: Misión, Visión y Objetivos de la Empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	75%
No	0	0%
Desconoce	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

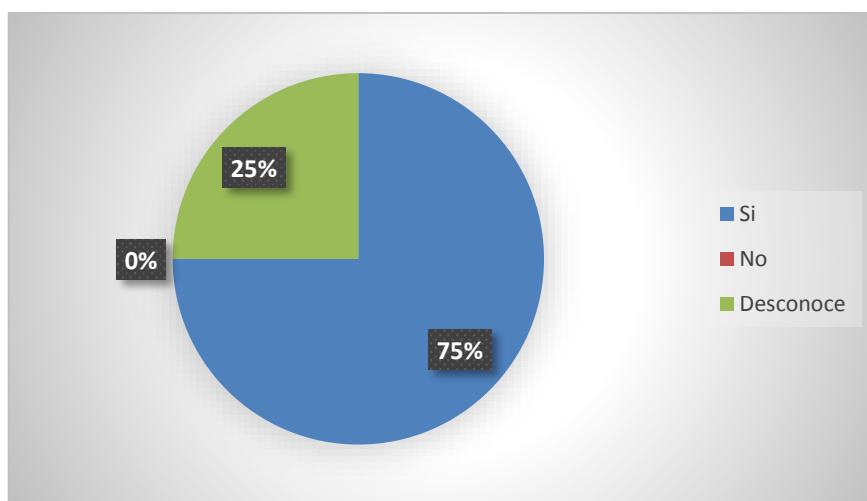


Ilustración 8-4: Misión, Visión y Objetivos de la Empresa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados, el 75% de los trabajadores si conocen la misión, visión y los objetivos de la empresa y el 25% desconocen de la existencia; con estos resultados identificamos que la empresa a pesar de contar con lo enunciado no es impartida a los trabajadores que laboran, lo cual existe un desconocimiento el propósito de ser y el fin de la organización.

6. ¿Conoce usted las estrategias para el cumplimiento de los grandes objetivos empresariales con las que cuenta la Empresa?

Tabla 10-4: Estrategias para el cumplimiento de los objetivos empresariales

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	33%
No	0	0%
Desconoce	8	67%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

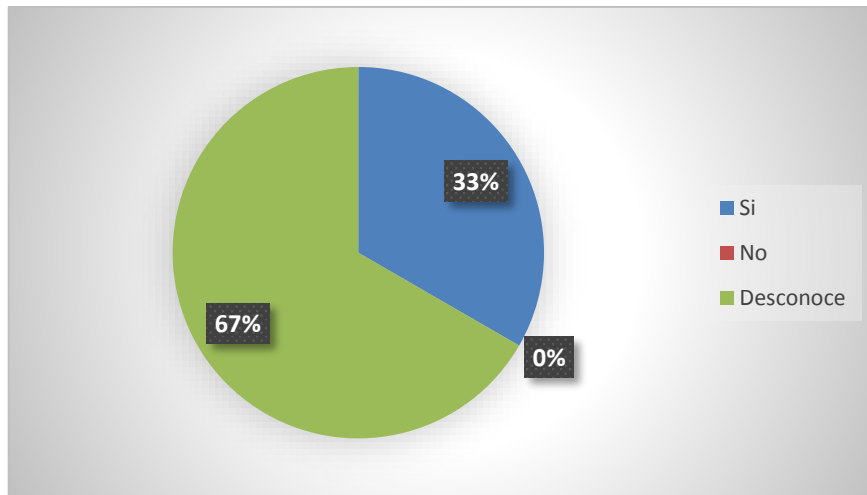


Ilustración 9-4: Estrategias para el cumplimiento de los objetivos empresariales

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados, el 67% de los trabajadores mencionan que desconocen las estrategias corporativas para el cumplimiento de objetivos empresariales, mientras el 33% si conocen los estrategias con las que cuenta la empresa Camino a los Hieleros. Se concluye que la mayor parte de los trabajadores desconocen de lo enunciado, lo cual impide el logro de las metas y de los demás objetivos establecidos por la empresa.

7. ¿Cómo observa la estructura organizacional de la empresa?

Tabla 11-4: Estructura organizacional de la Empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	2	17%
Regular	7	58%
Deficiente	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

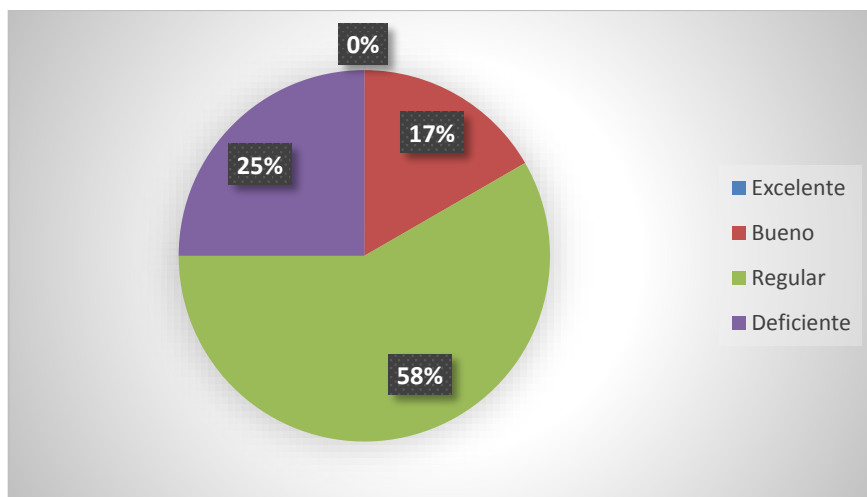


Ilustración 10-4: Estructura organizacional de la Empresa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

Análisis e interpretación:

De las encuestas obtenidas, el 58% de los trabajadores mencionan que la estructura organizacional de la empresa es regular, el 25% manifiestan que es deficiente y finalmente el 17% de los trabajadores indican que la estructura es buena. Se puede observar que la empresa tiene una estructura organizacional regular, lo cual es por la falta de un proceso administrativo definido, donde se definen la línea jerárquica de mando.

8. ¿Está satisfecho con la comunicación que existe entre las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la empresa?

Tabla 12-4: Comunicación jerárquico de la empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente satisfecho	0	0%
Muy satisfecho	3	25%
Bastante satisfecho	9	75%
De alguna manera satisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

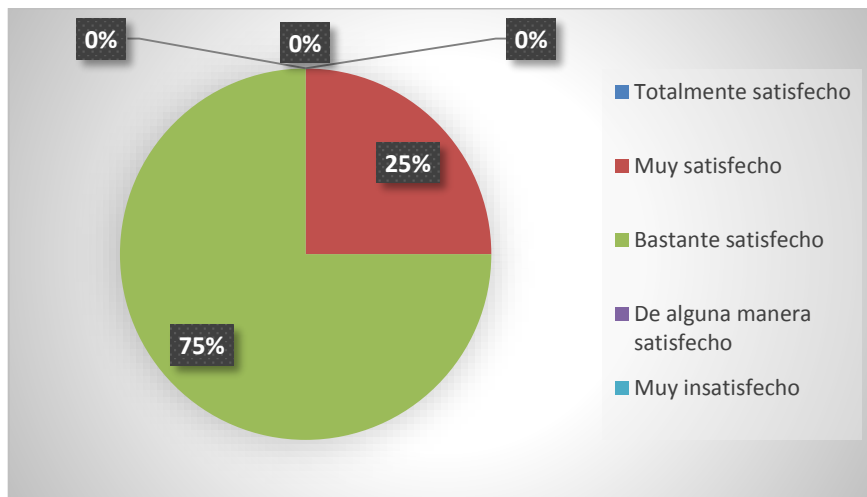


Ilustración 11-4: Comunicación jerárquico de la empresa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

Análisis e interpretación:

De acuerdo con los resultados de las encuestas, el 75% de los trabajadores indica que la comunicación es bastante satisfecha y el 25% la comunicación es muy satisfecha. Se puede observar que la mayor parte de los trabajadores tienen una buena comunicación entre los diferentes áreas y niveles jerárquicos de la empresa.

9. ¿Usted recibe capacitaciones por parte de la empresa?

Tabla 13-4: Capacitaciones por parte de la Empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	50%
No	2	17%
Desconoce	4	33%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

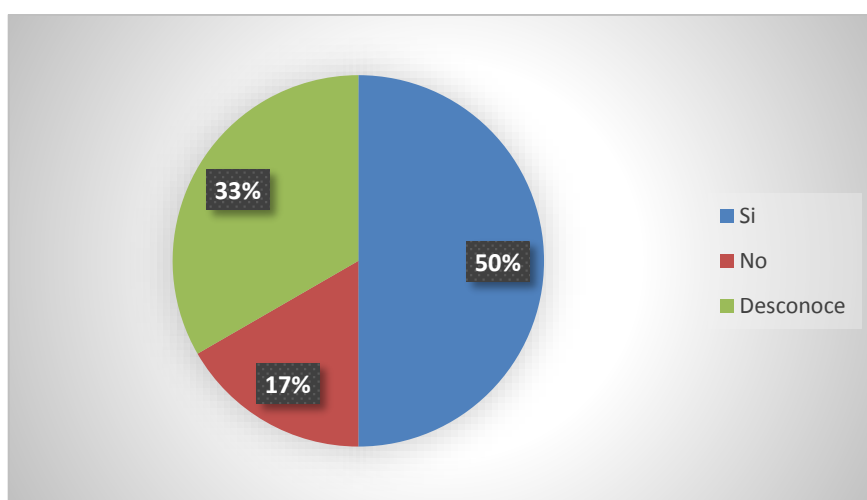


Ilustración 12-4: Capacitaciones por parte de la Empresa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados, el 50% de los trabajadores menciona que, si reciben capacitaciones, el 33% indican que desconocen y el 17% de los trabajadores manifiestan no reciben capacitaciones. El resultado obtenido da a conocer que la mitad de los trabajadores no reciben capacitaciones que les ayude a adquirir nuevos conocimientos para la ejecución de sus actividades y la creatividad de nuevos productos lácteos.

10. ¿Considera que el ambiente de trabajo en la Empresa “Camino a los Hieleros es el adecuado?

Tabla 14-4: Ambiente de trabajo adecuado

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	75%
Casi Siempre	3	25%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

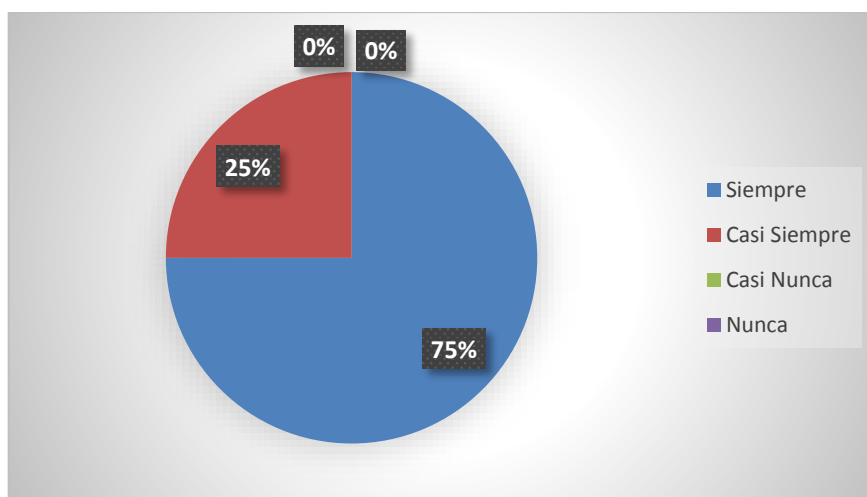


Ilustración 13-4: Ambiente de trabajo adecuado

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

Análisis e interpretación:

De los resultados de las encuestas aplicadas, el 75% de los trabajadores el ambiente de trabajo es siempre adecuado, mientras que para un 25% casi siempre es adecuado. Se puede observar que el ambiente de trabajo en los trabajadores en si es adecuado, ya que cuenta con espacios propicios para su labor de trabajo y además cuentan con implementos de seguridad suficiente.

11. ¿Establece la empresa estrategias direccionadas a la mejora de la gestión administrativa?

Tabla 15-4: Estrategias de la Gestión Administrativa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	8%
Casi Siempre	4	33%
Casi Nunca	6	50%
Nunca	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

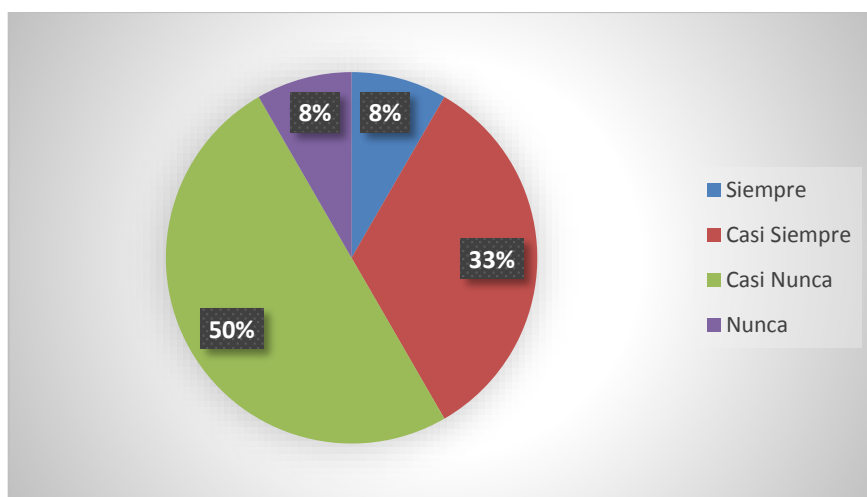


Ilustración 14-4: Estrategias de la Gestión Administrativa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados, el 50% de los trabajadores indican que la empresa casi nunca establece estrategias para mejorar la gestión administrativa, el 33% de igual manera mencionan que casi siempre establecen, el 8% menciona que siempre establecen y los 8% restantes de los trabajadores manifiestan que no lo establecen estrategias para la mejora. Esto se debe a que no hay una comunicación eficiente para impartir las estrategias de la gestión administrativa de la empresa y esto provoca inconformidad entre los mismos trabajadores.

12. ¿Cree usted que la empresa debería mejorar su gestión administrativa?

Tabla 16-4: Mejora de la gestión administrativa en la empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	67%
No	0	0%
Desconoce	4	33%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

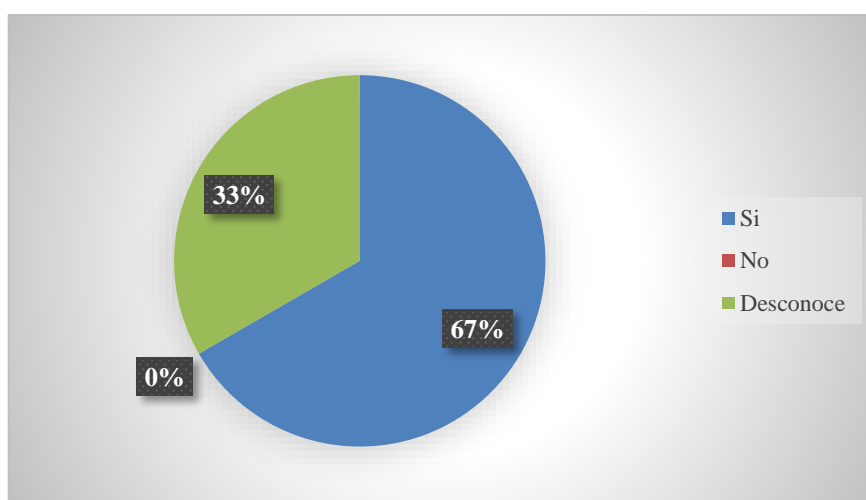


Ilustración 15-4: Mejora de la gestión administrativa en la empresa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados, el 67% de los trabajadores mencionan que la empresa puede mejorar la gestión administrativa, mientras el 33% indican que desconocen. El resultado obtenido da a conocer que los trabajadores tienen el objetivo de mejorar su organización en el tema de gestión administrativa, con el fin de corregir sus métodos administrativos y brindar servicio de calidad a sus clientes.

13. ¿Cree usted que un cambio en la gestión administrativa mejoraría la rentabilidad de la empresa?

Tabla 17-4: La gestión administrativa mejorará la rentabilidad de la empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	75%
No	0	0%
Desconoce	4	25%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

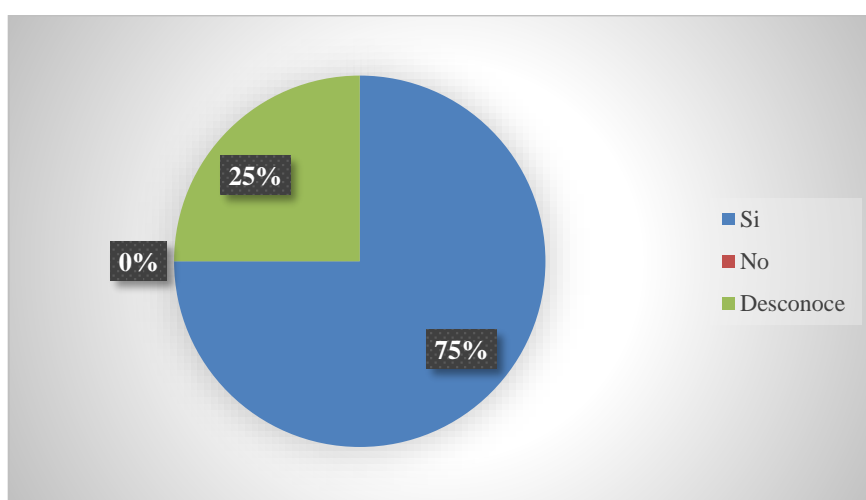


Ilustración 16-4: La gestión administrativa mejorará la rentabilidad de la empresa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestas, el 75% de los trabajadores indican que un cambio en la gestión administrativa de la empresa generaría mejora, mientras el 25% menciona que desconocen. Este resultado obtenido da a conocer que un gran parte de los trabajadores tiene visión de que la empresa con un cambio en la gestión administrativa mejorará la rentabilidad de la organización y a su vez el trato a los clientes.

14. ¿Cree usted que el diseño de un sistema de gestión administrativa contribuirá a la formación de estrategias corporativas?

Tabla 18-4: Diseño de un sistema de gestión administrativa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	83%
No	0	0%
Desconoce	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

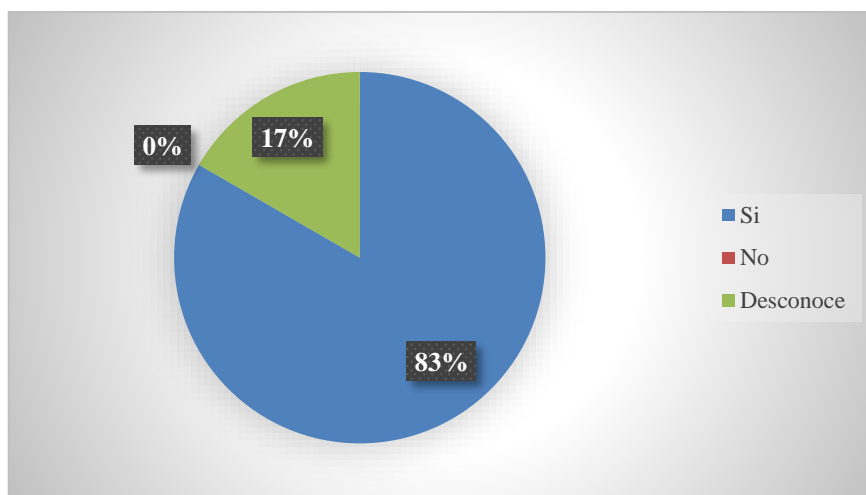


Ilustración 17-4: Diseño de un sistema de gestión administrativa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2022

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados, el 83% de los trabajadores indican que el diseño de un sistema de gestión administrativa contribuirá la formación de estrategias corporativas mientras tanto el 17 % mencionan que desconocen del enunciado. Por lo tanto, una gran parte de los trabajadores manifiestan que, con el sistema de gestión administrativa mejorar su proceso administrativo de la empresa y a su vez permitiendo optar estrategias corporativas para posicionar en el mercado regional.

4.2 Entrevista al gerente propietario

1. ¿Ha definido la empresa una misión, visión institucional?

La empresa si tiene misión, visión de hace 5 años, desde entonces no se ha actualizado.

2. ¿Los trabajadores tienen conocimiento de los objetivos y metas que se plantean lograr?

En este caso algunos trabajadores tienen conocimiento, ya que los trabajadores son mis hijos y los otros trabajadores no lo conocen porque son de la vecina comunidad.

3. ¿Existe una planificación estratégica en la empresa?

En este caso no existe una planificación estratégica en la empresa ya que no saben cómo iniciar ni como planificar. Toda la planificación se lo realiza empíricamente.

4. ¿Tiene la empresa definido un organigrama estructural?

No cuenta con una estructura organizacional, solamente las que están en mando es mi persona y una técnica en la producción y mis dos hijos.

5. ¿Las actividades de la empresa lo realizan con una planificación o empíricamente?

Las actividades solamente se los realizan empíricamente, ya que no contamos con una planificación que nos ayude a encaminar nuestros objetivos hacia el éxito.

6. En la toma de decisiones, ¿Cómo y en qué porcentaje participan el personal de la empresa?

Para la toma de decisiones solo participan mi persona, la técnica en la producción y mis dos hijos, mientras los demás trabajadores no participan.

7. ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?

No contamos con un manual de funciones, solamente las funciones de las trabajadores son designados empíricamente.

8. ¿La empresa brinda capacitaciones permanentes a sus trabajadores?

La empresa no brinda capacitaciones a los trabajadores y de vez en cuando es compartido con algunos trabajadores.

9. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que actualmente tiene la empresa?

Fortalezas: productos de calidad, variedad de productos lácteos, crecimiento en el sector, elevada productividad.

Debilidades: falta de compromiso, falta de capacitaciones y deficiente manejo en software.

10. ¿Cree usted que la implementación de un sistema de gestión administrativa ayudaría a mejorar la organización de la empresa?

Si, ya que a la empresa nos hace falta una estructura organizacional, manual de función, políticas que nos permitirá tomar decisiones, ya que solamente lo hacemos empíricamente.

4.3 Preguntas al cliente de la empresa Camino a los Hieleros

1. Genero

Tabla 19-4: Género de los clientes

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	57	47%
Femenino	63	53%
Total	120	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

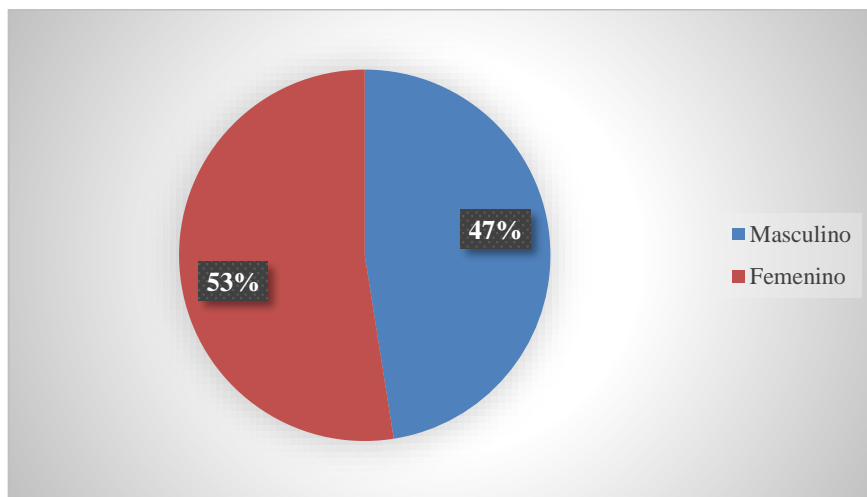


Ilustración 18-4: Género de los clientes

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados, el 53% de los clientes son del género femenino y el 47% del género masculino, por lo que los clientes que participan más en la compra de los productos de la empresa Camino a los Hieleros son mujeres.

2. ¿Cuántos años viene realizando negocios con la Empresa Camino a los Hieleros?

Tabla 20-4: Año de negocios con la Empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	36	30%
1 a 3 años	34	28%
4 a 6 años	16	14%
7 a 10 años	10	8%
Más de 10 años	24	20%
Total	120	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

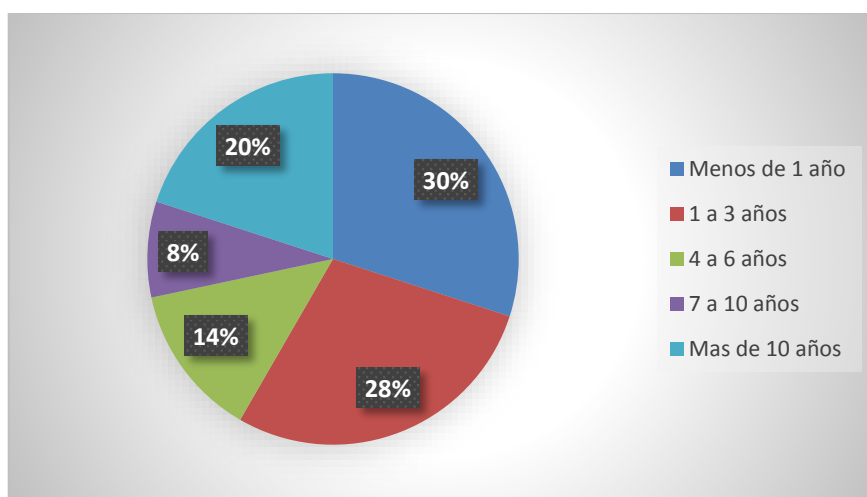


Ilustración 19-4: Año de negocios con la Empresa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados, el 30% de los clientes vienen realizando negocios con la Empresa menos de 1 años, seguido el 28% realizan la compra entre 1 a 3 años, el 20% indican que realizan la compra más de 10 años, el 14% indican que vienen trabajando entre 4 a 6 años y el 8% están entre 7 a 10 años de participación con la empresa. Lo que se puede concluir que la participación de los clientes en la compra de los productos lácteos es inferior a un año.

3. ¿Cómo califica usted la atención al cliente en la Empresa Camino a los Hieleros?

Tabla 21-4: Calificación atención al cliente en la Empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	115	95%
Bueno	3	3%
Regular	2	2%
Malo	0	0%
Total	120	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

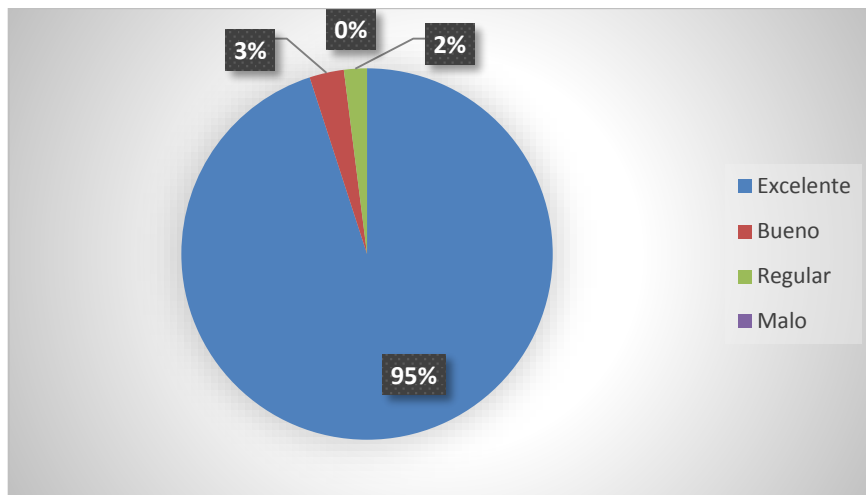


Ilustración 20-4: Calificación atención al cliente en la Empresa

Fuente: Investigación de campos

Realizado por: Guaman D, 2023

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados, el 95% de los clientes indican que la atención hacia el cliente es excelente, el 3% bueno y el 2% manifiestan que es regular; con los resultados obtenidos se manifiesta que la empresa brinda un excelente servicio a los clientes con el fin de generar confianza y fidelización de los mismos clientes.

4. ¿Conoce usted la misión y visión que persigue la Empresa Camino a los Hieleros?

Tabla 22-4: El cliente conoce la misión, visión que persigue la Empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45	38%
No	47	39%
Desconoce	28	23%
Total	120	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

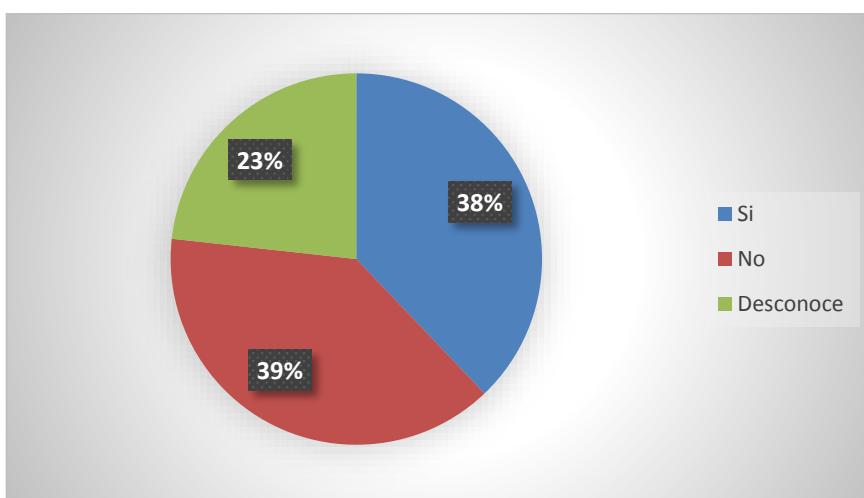


Ilustración 21-4: El cliente conoce la misión, visión que persigue la Empresa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados, el 39% de los clientes no lo conocen la misión y visión que persigue la Empresa Camino a los Hieleros, el 28% mencionan que si conocen y el 25% desconoce de la existencia de la misión y visión empresarial.

5. ¿Cree usted que los colaboradores están aptos para desempeñar su función en cada área?

Tabla 23-4: Aptitud para desempeñar funciones el personal de la empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	112	93%
No	1	1%
Desconoce	7	6%
Total	120	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

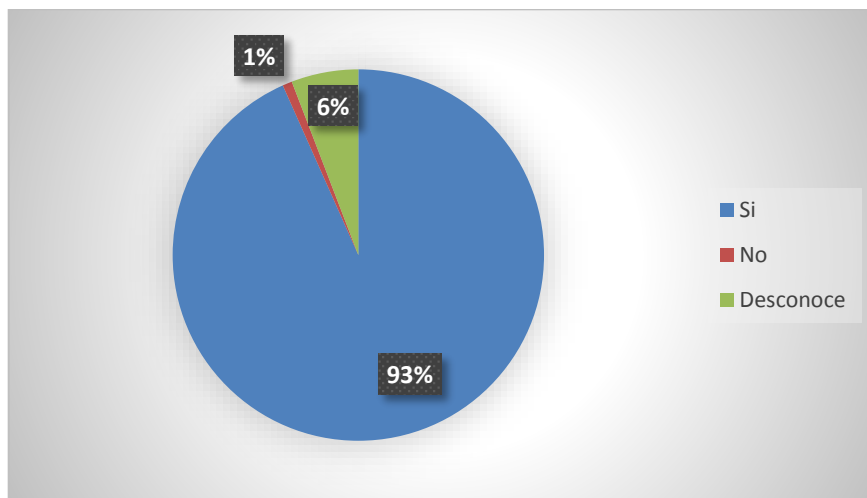


Ilustración 22-4: Aptitud para desempeñar funciones el personal de la empresa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

Análisis e interpretación:

Según los resultados de las encuestas realizadas se puede observar que el 93% de los clientes de la empresa confían que los colaboradores están dispuestos para desempeñar su puesto de trabajo en cada una de las áreas de la organización, el 6% de los clientes desconocen de lo enunciado y el 1% manifiestan de os clientes no confían en el servicio de trabajo de cada trabajador.

6. ¿Qué piensa usted de la gestión administrativa que lleva la Empresa Camino a los Hieleros?

Tabla 24-4: La gestión administrativa que lleva la Empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	0	0%
Bueno	63	53%
Regular	57	47%
Malo	0	0%
Total	120	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

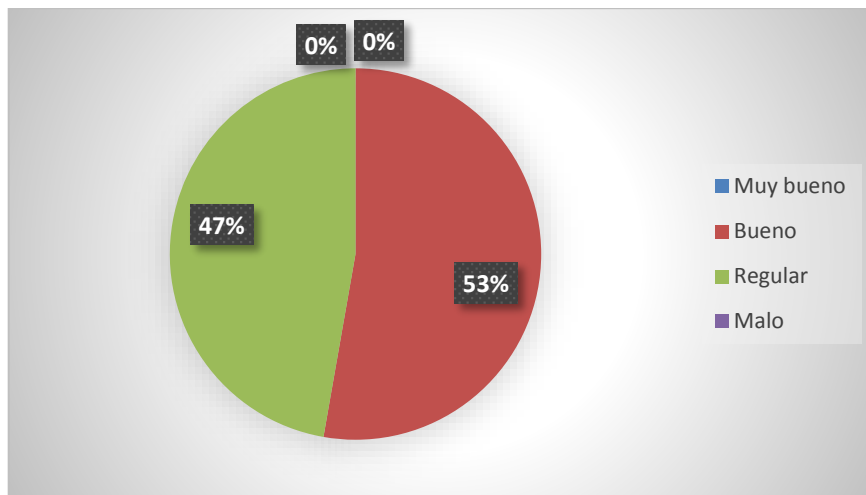


Ilustración 23-4: La gestión administrativa que lleva la Empresa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestado, el 53% de los clientes mencionan que la gestión administrativa que lleva la empresa es buena y el 47% manifiestan que es regular; con los resultados obtenidos se manifiesta que la gran parte de los clientes indican que la empresa tiene una buena administración que les ayuda a dar ejecución a sus labores diarias y a su vez contribuye el crecimiento en el mercado y sus ingresos.

7. ¿Considera usted que el personal que labora en la Empresa tiene bien definidas sus funciones y responsabilidades?

Tabla 25-4: El personal tiene definidas sus funciones/responsabilidades

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	58	48%
No	8	7%
Desconoce	54	45%
Total	120	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

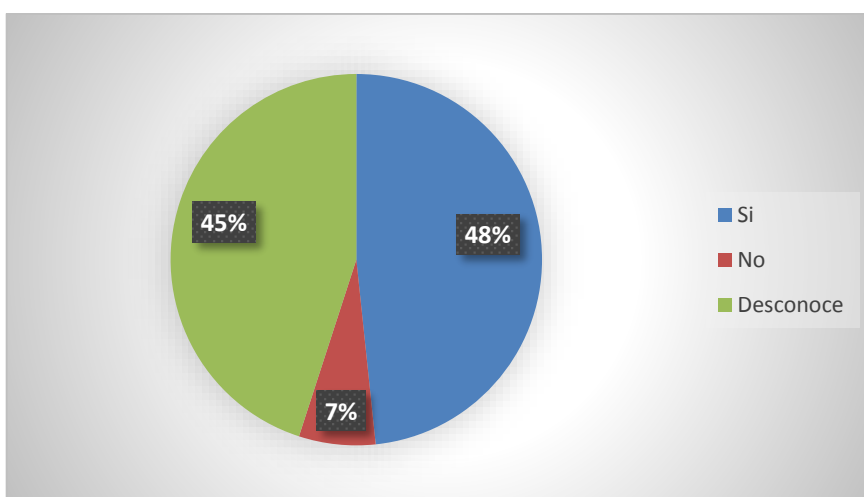


Ilustración 24-4: El personal tiene definidas sus funciones/responsabilidades

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados, el 48% de los clientes indican que los trabajadores si tienen bien definidas sus funciones y sus responsabilidades, el 45% manifiestan que desconocen y el 7% exponen que los trabajadores no tienen definidas, esto se debe a que la empresa no comparte las definiciones y responsabilidades hacia trabajadores que laboran y a su vez no hay interacción entre los mismos clientes en conocerlas.

8. ¿Conoce usted la filosofía corporativa de la Empresa Camino a los Hieleros?

Tabla 26-4: Filosofía corporativa de la Empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	82	68%
Desconoce	38	32%
Total	120	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

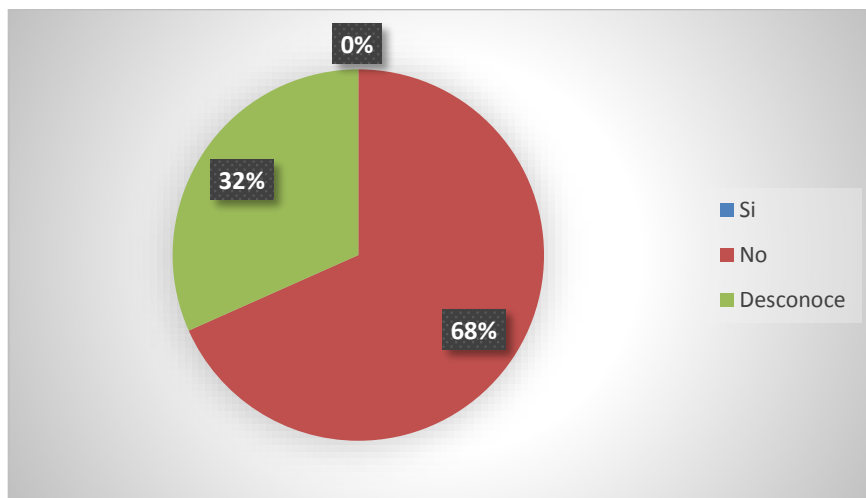


Ilustración 25-4: Filosofía corporativa de la Empresa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestado, el 68% de los clientes mencionan que no conocen de la filosofía corporativa que tiene la empresa Camino a los Hieleros, mientras el 32% manifiestan que desconocen, esto se debe a que la empresa no lo comparte, por ende, existe falencias en fortalecer las relaciones con los clientes, el ambiente, la cultura y los valores de la empresa.

9. ¿Conoce usted las políticas de la Empresa Camino a los Hieleros?

Tabla 27-4: Políticas de la empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	80	67%
Desconoce	40	33%
Total	120	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

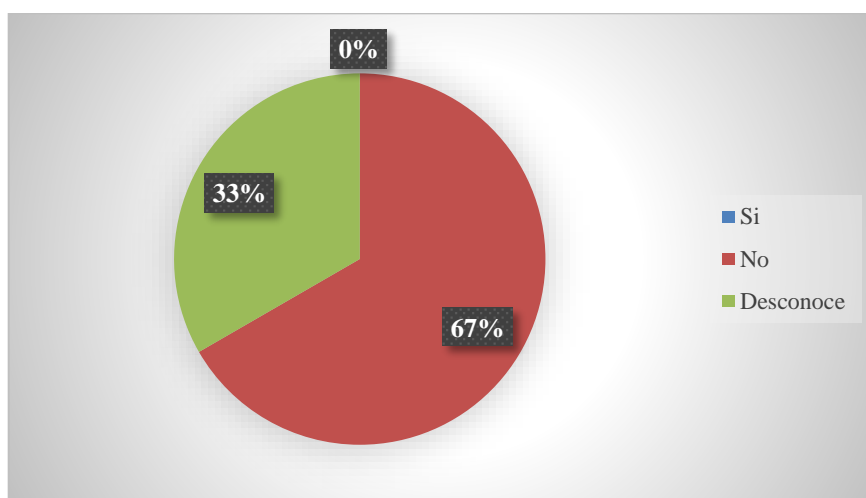


Ilustración 26-4: Políticas de la empresa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados, el 76% de los clientes indican que las políticas de la empresa no lo conocen, mientras el 33% desconocen de la existencia; este resultado se debe a que la empresa no posee de una política que es ayuden a mantener las operaciones de su gestión empresarial y a su vez las normas generales de actuación de la empresa.

10. ¿Conoce usted los objetivos y las metas a futuro de la Empresa Camino a los Hieleros?

Tabla 28-4: Objetivos y metas a futuro de la empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	76	63%
Desconoce	44	37%
Total	120	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

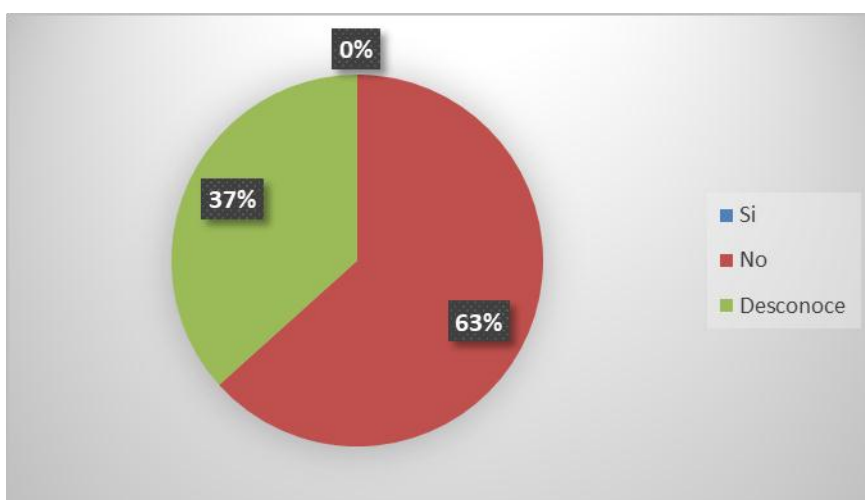


Ilustración 27-4: Objetivos y metas a futuro de la empresa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados, el 63% de los clientes los objetivos y las metas a futuro de la empresa no conocen, mientras el 37% desconocen; este resultado se debe a que la organización no imparte los objetivos empresariales con los clientes de la empresa.

11. ¿Cree usted que la implementación del sistema de gestión administrativa de la Empresa mejoraría la atención del servicio al cliente?

Tabla 29-4: Implementación de la gestión administrativa en la empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	96	80%
No	0	0%
Desconoce	24	20%
Total	120	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

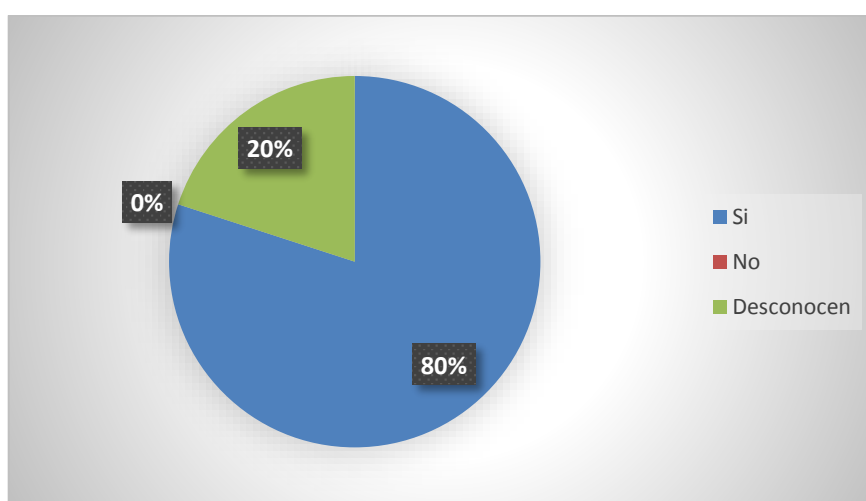


Ilustración 28-4: Implementación de la gestión administrativa en la empresa

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guaman D, 2023

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados, el 100% de los clientes indican que la implementación del sistema de gestión administrativa de la empresa si mejorará la atención de los clientes, mientras el 20% desconocen. Este resultado se debe a que la gran parte de los clientes están dispuesto a un cambio en el tema administrativo que ayudara a mejorar los procesos empresariales para así brindar un excelente atencional al cliente y a su vez ser más eficiente a la hora de la entrega de los productos lácteos.

4.4 Discusión de resultados

Podemos determinar que la gestión administrativa es un elemento primordial para una empresa u organización en el área administrativa, permitiendo el manejo y la ejecución de las labores de manera coordinada y eficiente en los diferentes áreas y departamentos de la misma organización, con el fin de cumplir con los objetivos preestablecidos y obtener personal eficiente que asuma sus funciones y responsabilidades. En base al estudio realizado a los trabajadores y los clientes, el objetivo de esta investigación es diseñar un sistema de gestión administrativa para la Empresa Industrial Láctea Camino a los Hieleros, en el cantón Guano, mediante procesos de calidad, satisfaciendo la más alta expectativa de los clientes y de esta forma incrementar su rentabilidad.

Los resultados de la presente investigación fueron obtenidas a través de las encuestas y entrevista realizada en la empresa, estos resultados corresponden en efecto, al estudio en el área de administrativa, por lo cual se determinó que la empresa actualmente su manejo administrativo es regular, ya que no tienen bien definidas los lineamientos a seguir para alcanzar sus objetivos establecidos y su estructura organizacional es regular, visto que existe un desconocimiento del nivel de mando en la organización, sus funciones laborables y la falta de supervisión a la hora de sus actividades.

La empresa por otro lado no brinda en su totalidad capacitaciones a todos los trabajadores, por tanto, no tienen suficiente conocimiento de los procesos de producción y administrativa, también la empresa con un porcentaje del 58% casi nunca establecen estrategias direccionadas a la mejora de la gestión administrativa, lo cual es primordial, con el fin de conseguir sus objetivos. Otro resultado importante que destaca es el porcentaje máximo de 62% de los clientes indican su desconocimientos de la existencia de la misión y visión, y a su vez con un alto porcentaje del 100% de los clientes no conocen y desconocen de la existencia de una filosofía corporativa, políticas, objetivos y metas a futuro que los identifique como empresa.

Dentro de los resultado se resaltar la similitud de la investigación señalada en el espacio de asociación de mujeres autónomas de Pulinguí, cantón Guano por (Caizaguano, 2021, p. 32) , que manifiesta que para una administración eficiente es necesario una gestión donde permita ejecutar una estructura de decisiones, participaciones, reuniones, compromiso de todos los socios y el cumplimiento de las actividades establecidas, sin embargo son las dos similitudes entre las investigaciones realizadas en el cantón Guano con el tema diseño de un modelo de gestión administrativa para la asociación de mujeres autónomas de Pulinguí, cantón Guano y la presente se realiza en el mismo cantón con diferencia que se aplica en una empresa industrial láctea con el tema de sistema de gestión administrativa.

Esta investigación cuenta principales limitaciones, ya que cuenta con la ejecución en un solo periodo delimitado, por lo cual imposibilita analizar los respectivos cambios en el manejo de la gestión administrativa en el gerente propietario, los trabajadores y los clientes, por ser un estudio transversal. Este estudio servirá como base para las futuras líneas de investigación, por ejemplo, una comparación con las empresas públicas, introducción a otras nacionalidades u otro sector privado.

En conclusión la empresa si puede mejorar la gestión administrativa y a su vez incrementar su rentabilidad y contribuir sus estrategias corporativas, ya que la base principal para el incremento es llevar eficientemente una buen agestión administrativa con el cual puede contar la empresa, demostrando su filosofía empresarial, políticas, objetivos, estructura organizacional facilitando a los trabajadores un trabajo laborable eficiente y eficaz y en el ámbito de los clientes la fidelización permanente y un eficiente entrega de los productos lácteos a tiempo.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1 Propuesta

5.1.1 Tema

Sistema de gestión administrativa para la Empresa Industrial Láctea “Camino a los Hieleros” en el Cantón Guano

5.1.2 Información de la Empresa Camino a los Hieleros

El Camino a los Hieleros es una empresa industrial que se dedica a la elaboración y comercialización de productos lácteos como quesos fresco-pasteurizados, quesillos, queso criollo tipo manaba, queso mozzarella, yogurt y arequipe o dulce de leche. Fue fundada hace 22 años, el 20 de agosto de 2000, teniendo como principal producto en ese entonces el quesillo, iniciando aproximadamente con 50 litros de leche diarios; poco a poco la empresa fue creciendo, logrando nuevos mercados en la ciudad de Riobamba en el mercado de Santa Rosa y Mayorista. Hoy en día la empresa trabaja con aproximadamente 4000 litros de leche diario, distribuyendo sus productos en diferentes ciudades.

La empresa obtiene su categorización como artesanal en la elaboración de productos lácteos denominado CAMINO A LOS HIELEROS el 29 de noviembre del 2020 otorgado por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.

La propietaria de la empresa es la Sra. Manuela Ushca, cuenta con instalaciones adecuadas y maquinarias actuales con la finalidad de brindar productos de buena calidad a la sociedad. La empresa actualmente cuenta con 12 trabajadores, está ubicada en la comunidad de Sanjapamba, Parroquia San Andrés, Cantón Guano – Chimborazo.

Datos de la organización:

- **Actividad económica:** Elaboración de Queso y Cuajada
- **RUC:** 0602124166001

- **Ubicación:** Chimborazo-Guano-San Andrés, comunidad Sanjapamba, a dos metros de la escuela 9 de octubre.

Misión

Elaborar y distribuir productos lácteos de alta calidad que contribuyan al crecimiento y nutrición de una población saludable.

Visión

Ingresar nuestros productos al mercado y convertirnos en el menor tiempo posible en la empresa líder, tanto de la provincia como de la región para de esta manera lograr la calidad, crecimiento y productividad de la misma.

Logo

Actualmente la empresa cuenta con un logo que lo representa:



Ilustración 29-5: Logo de la Empresa Camino a los Hieleros

Fuente: Empresa Camino a los Hieleros

Realizado por: Guaman D, 2023

5.1.3 Diagnóstico interno y externo de la Empresa Camino a los Hieleros

5.1.3.1 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Fortalezas - Debilidades

Para el análisis interno de la empresa se identificó las siguientes fortalezas y debilidades:

Tabla 30-5: Análisis Interno Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Productos de calidad.• Variedad de productos lácteos.• Crecimiento en el sector.• Elevada productividad.• La empresa cuenta con un espacio propio.• Cuentan con herramientas y maquinarias.• Gran variedad de proveedores y buena relación con los mismos.	<ul style="list-style-type: none">• Deficiente manejo de gestión por parte administrativa.• Falta de compromiso• Falta de capacitaciones del personal• Deficiente manejo en software

Fuente: Empresa Camino a los Hieleros

Realizado por: Guaman D, 2023

Oportunidades – Amenazas

Se identificó las oportunidades y amenazas externo de la Empresa Camino a los Hieleros:

Tabla 31-5: Análisis Externo Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Expansión en el mercado nacional• Perspectivas de crecimiento de la demanda nacional.• Existencia de nuevas tecnologías para el proceso de producción.• Alianzas del GAD parroquial para los servicios de capacitaciones.• Producto de preferencia a extranjeros.	<ul style="list-style-type: none">• Competencias fuertes de productores y exportadores• Precio de los productos en el mercado por la competencia.• Exigencias de nuevos productos de los consumidores.

Fuente: Empresa Camino a los Hieleros

Realizado por: Guaman D, 2023

5.1.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 32-5: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS			
Productos de calidad	0,1	4	0,4
Variedad de productos lácteos	0,08	3	0,24
Crecimiento en el sector	0,1	4	0,4
Elevada productividad	0,1	4	0,4
La empresa cuenta con un espacio propio	0,08	3	0,24
Cuenta con herramientas y maquinarias	0,08	3	0,24
Gran variedad de proveedores y buena relación con los mismos	0,1	4	0,4
DEBILIDADES			
Deficiente manejo de gestión en el área administrativa	0,1	1	0,1
Falta de compromiso	0,08	2	0,16
Falta de capacitaciones al personal	0,1	1	0,1
Deficiente manejo en software	0,08	2	0,16
TOTAL	1		2,84

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023

Análisis:

La puntuación obtenida por la ponderación de las fortalezas y debilidades en la matriz de evaluación internos es de 2,84 puntos dentro del rango de 1,0 a 4,0 siendo que el valor promedio de la calificación total ponderada es 2,5; demostrándonos que la influencia de las fortalezas se sobrepasan a las de las debilidades existentes en la empresa industrial láctea Camino a los Hieleros. En conclusión, la organización posee una estructura fuerte, respondiendo a las debilidades.

5.1.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 33-5: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Expansión en el mercado nacional	0,15	4	0,6
Perspectivas de crecimiento de la demanda nacional	0,15	4	0,6
Existencia de nuevas tecnologías para el proceso de producción	0,1	3	0,3
Alianzas del GAD parroquial para los servicios de capacitaciones	0,15	4	0,6
Producto de preferencia a extranjeros	0,12	4	0,48
AMENAZAS			
Competencias fuertes de productores y exportadores	0,12	1	0,12
Precio de los productos en el mercado por la competencia	0,11	1	0,11
Exigencias de nuevos productos de los consumidores.	0,1	1	0,1
TOTAL	1		2,91

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023

Análisis:

Por medio de la matriz de evaluación de los factores externos se obtuvo una puntuación de 2,91 en un rango de 1,0 a 4,0 siendo que el valor promedio de la calificación total ponderada es 2,5; indicándonos que las oportunidades tienen más fuerzas que las amenazas existentes en el entorno. En conclusiones la empresa debe sobreponerse a las amenazas y aprovechar las oportunidades que les presenta a la empresa.

5.1.4 Contenido de la propuesta

La gestión administrativa son conjuntos de tareas y actividades coordinadas para utilizar los recursos que posee la empresa de una manera óptima para conseguir los objetivos establecidos.

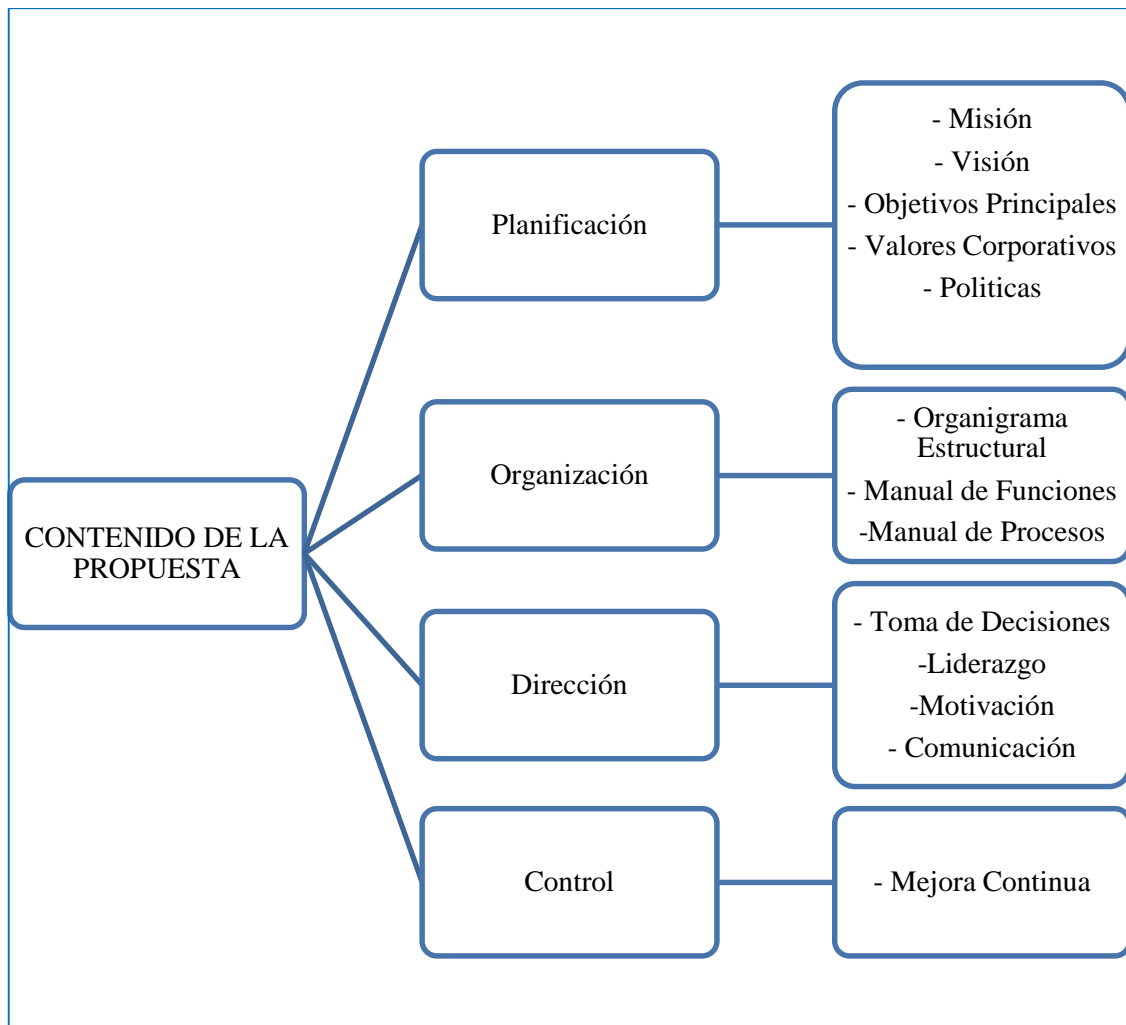


Ilustración 30-5: Contenido de la propuesta

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023

5.1.5 *Planificación*

5.1.5.1 *Misión*

“Somos una Empresa Láctea dedicada a elaborar y distribuir productos lácteos de alta calidad, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes contribuyendo al crecimiento y nutrición de una población saludable, contando con personal capacitado en la producción de los diferentes productos con altos estándares de calidad”.

5.1.5.2 *Visión*

“Ser la empresa láctea que permita crecer sosteniblemente para el fortalecimiento socioeconómico, ingresando con nuestros productos al mercado y convertirnos en el menor

tiempo posible en la empresa líder a nivel nacional e internacional para de esta manera lograr la calidad, crecimiento y productividad de la misma”.

5.1.5.3 *Objetivos Principales*

- Mejorar la calidad de nuestros productos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Mantener al personal capacitado sobre los procesos de producción de productos lácteos.
- Satisfacer a nuestros clientes ofreciendo productos 100% saludables.
- Óptima calidad en presentación y servicio a nuestros clientes.
- Mantener y expandir la cartera de clientes en el nicho de mercado.
- Generar un crecimiento participativo en el mercado nacional e internacional.

5.1.5.4 *Valores Corporativos*

Los valores corporativos de la Empresa Láctea Camino a los Hieleros son los siguientes:

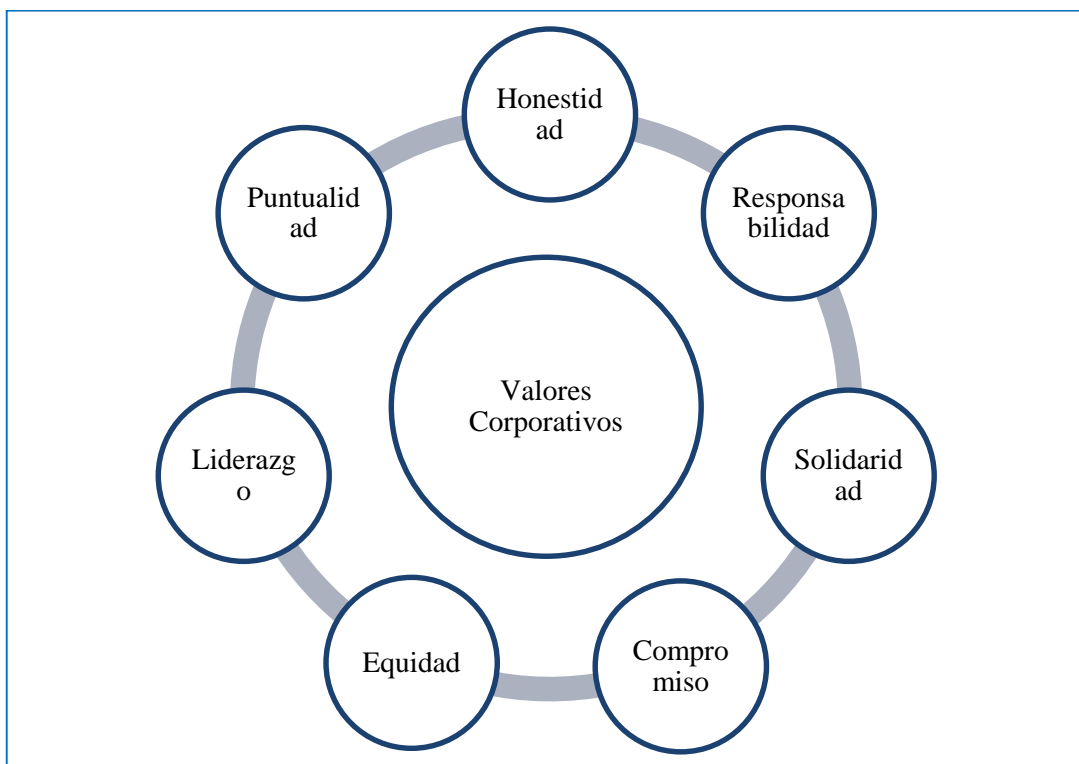


Ilustración 31-5: Valores corporativos

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023

- **Honestidad:** La Empresa Láctea Camino a los Hieleros, se basa en la relación con el cliente en el momento de realizar un negocio de manera transparente, ofreciendo productos de excelente calidad para los consumidores.
- **Responsabilidad:** Buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes cumpliendo con nuestras obligaciones dentro y fuera de la empresa.
- **Solidaridad:** Compartir conocimientos, experiencias, trabajos y entre otros ámbitos a nuestros trabajadores actuales y clientes.
- **Compromiso:** Contamos con la capacidad y tenacidad para lograr los objetos organizacionales, contribuyendo constantemente en la toma de decisiones.
- **Equidad:** Proveer la participación equitativa de los trabajadores y clientes sin condiciones de etnia, religión o clase social.
- **Liderazgo:** Ser líder en la producción y distribuir, ofreciendo productos de calidad a precios competitivos.
- **Puntualidad:** Cumplir a cabalidad los pedidos de nuestros clientes en el mejor tiempo posible y en condiciones acordadas.

5.1.5.5 *Políticas*

La Empresa Industrial Láctea Camino a los Hieleros, se compromete en establecer, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad y por ello:

- Elaborar productos de calidad, cumpliendo con los requisitos aplicables y acordados con nuestras partes interesadas.
- Promover el trabajo en equipo, la continua capacitación del personal y el trabajo en equipo para el desarrollo de las competencias promoviendo un clima laboral eficiente y estén motivados para desarrollar buenas prácticas de calidad en la producción.
- Satisfacer la necesidad de nuestros clientes mediante una evaluación y control de reclamos, la medición del nivel de satisfacción y el cumplimiento de las especificaciones acordadas con los mismos.
- Alcanzar un ambiente de trabajo seguro, saludable y respetar el derecho de los trabajadores, manteniendo nuestra responsabilidad social con el personal, brindando las condiciones necesarias para obtener un ambiente de confianza y respeto.
- La mejora continua de Lácteos Camino a los Hieleros en materia de calidad.

5.1.6 Organización

5.1.6.1 Organigrama Estructural

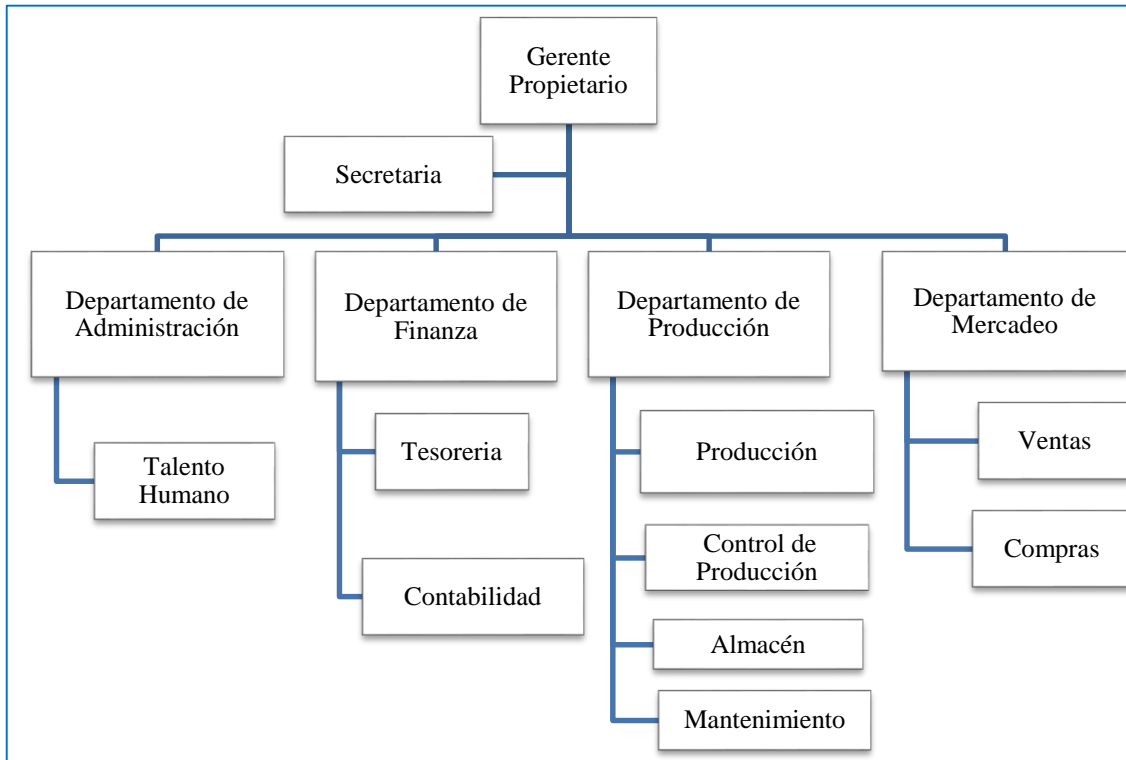


Ilustración 32-5: Organigrama Estructural

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023

5.1.6.2 Organigrama funcional

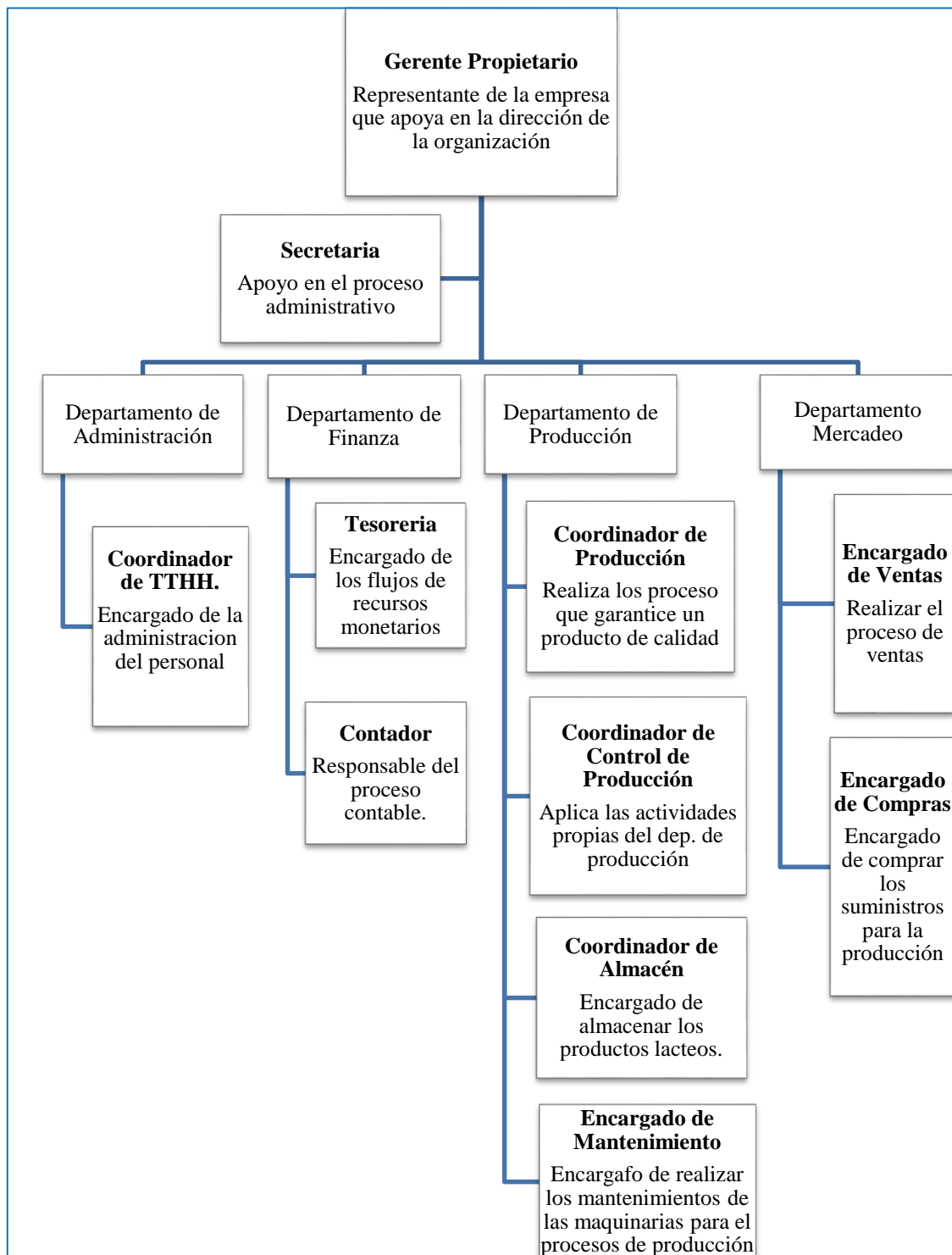



Ilustración 33-5: Organigrama Funcional

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023

5.1.6.3 *Manual de funciones*


Tabla 34-5: Manual de Funciones del Gerente Propietario

EMPRESA INDUSTRIAL “LÁCTEA CAMINO A LOS HIELEROS”	
	MANUAL DE FUNCIONES
Nombre del puesto:	Gerente Propietario
Depende de:	Nadie
Supervisa:	Todos los departamentos
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer autoridad funcional a los demás cargos administrativos y operativos. 2. Planificar, organizar y controlar las actividades de la empresa optimizando recursos. 3. Diseñar estrategias que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas. 4. Seleccionar, contratar y/o remover al empleado si la situación lo amerita. 5. Verificar que se cumplan las funciones encomendadas a cada uno de los trabajadores a su mando. 6. Otras funciones a fines al puesto y las que sean necesarias para cumplir los objetivos de la empresa. 	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"> • No es necesario es el propietario de la empresa 	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Capacidad de negociación • Trabajo en equipo 	

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023


Tabla 35-5: Manual de Funciones de la Secretaria

EMPRESA INDUSTRIAL “LÁCTEA CAMINO A LOS HIELEROS”	
	MANUAL DE FUNCIONES
Nombre del puesto:	Secretaria
Depende de:	Gerente Propietario
Supervisa:	Nadie
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con los procedimientos y actividades propias del área de desempeño 2. Desempeñar funciones de oficina y asistencia administrativa 3. Llevar y mantener actualizados los registros de carácter técnico. 4. Organizar, controlar y efectuar el seguimiento de la agenda, ingreso y salidas de los documentos del despacho del jefe inmediato. 5. Atender el teléfono y llevar una agenda del jefe de la dependencia. 6. Transcribir oficios, informes y otro trabajo de la dependencia solicitada. 7. Recibir, controlar y archivar os documentos relacionadas con los asuntos de su cargo. 8. Acatar las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo. 	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Edad entre 18-25 años • Tener experiencia • Tener un título de bachiller • Manejo de programas informáticos. 	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones interpersonales • Atención al cliente • Trabajo en equipo • Responsable 	

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023


Tabla 36-5: Manual de Funciones del Coordinador de Talento Humano

EMPRESA INDUSTRIAL “LÁCTEA CAMINO A LOS HIELEROS”	
	MANUAL DE FUNCIONES
Nombre del puesto:	Coordinador de Talento Humano
Depende de:	Gerente Propietario
Supervisa a:	Nadie
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar las actividades de la administración del talento humano. 2. Ejecutar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. 3. Realizar evaluaciones al personal que trabaja en la empresa. 4. Definir un plan de capacitación al personal que labora en la empresa. 5. Ejercer controles al cumplimiento de las actividades a los trabajadores de la empresa. 6. Sancionar al personal que no cumpla con las disposiciones legales que son manejados dentro de la empresa. 7. Generar acciones de motivación a los trabajadores de la empresa. 8. Otras funciones a fines del puesto. 	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado/Ingeniero en Administración de empresas • No requiere experiencias • Manejo de programas informáticos 	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad Administrativa • Capaz de trabajar bajo presión • Comprometido • Toma de decisiones • Orientación a cumplir los objetivos • Responsable 	

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023


Tabla 37-5: Manual de Funciones de la Tesorería

EMPRESA INDUSTRIAL “LÁCTEA CAMINO A LOS HIELEROS”	
	MANUAL DE FUNCIONES
Nombre del puesto:	Tesorería
Depende de:	Gerente Propietario
Supervisa a :	Nadie
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir conjuntamente con el gerente propietario las políticas para el manejo del hecho que se presenten en la organización. 2. Elaborar el presupuesto general para el periodo fiscal. 3. Mantener ordenado y actualizado los fondos de ingresos y egresos de la empresa. 4. Administrar el presupuesto de ingresos y gastos de la empresa 5. Pagar los gastos generados por la empresa. 6. Emitir conjuntamente con el gerente propietario los pagos autorizados (Materia prima, mano de obra, proveedores). 7. Otras funciones a fines del puesto. 	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en administración, financiero • Ser socio activo de la empresa Camino a los Hieleros • No requiere experiencia 	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Trabajo en Equipo • Responsable • Habilidad numérica • Prudente 	

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023


Tabla 38-5: Manual de Funciones del Contador

EMPRESA INDUSTRIAL “LÁCTEA CAMINO A LOS HIELEROS”	
	MANUAL DE FUNCIONES
Nombre del puesto:	Contador
Depende de:	Gerente Propietario
Supervisa a:	Nadie
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Examinar y analizar la información que contienen los documentos que le sean asignados. 2. Custodiar y archivar los documentos (Facturas, nota de venta, etc.). 3. Recibir y clasificar todos los documentos que le sean asignados. 4. Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas. 5. Definir y efectuar los procedimientos contables. 6. Llevar un sistema contable actualizado que abarque los registros de las operaciones económicas. 7. Ejecutar los cierres anuales de contabilidad. 8. Registrar y contabilizar las facturas de los proveedores. 9. Elaborar los roles de pago de los trabajadores 10. Otras funciones afines al puesto. 	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en contabilidad y auditoría • Experiencia mínima de 1 año. 	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad Financiera • Trabajo en Equipo • Administración y Control • Comunicación efectiva. 	

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023


Tabla 39-5: Manual de Funciones del Coordinador de Producción

EMPRESA INDUSTRIAL “LÁCTEA CAMINO A LOS HIELEROS”	
	MANUAL DE FUNCIONES
Nombre del puesto:	Coordinador de Producción
Depende de:	Gerente Propietario
Supervisa a :	Nadie
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las políticas para la producción de los productos lácteos 2. Realizar diagrama de flujos de las actividades a desarrollar para cada tipo de producto. 3. Elaborar la planificación de la producción considerando los requerimientos de los mercados. 4. Solicitar la materia prima y suministros necesarios para la producción. 5. Participar activamente en el proceso de producción. 6. Ejecutar controles sobre los costos indirectos de la producción 7. Emitir informes sobre los problemas reportados en el proceso productivo. 8. Apoyar en las actividades secundarias solicitados por el gerente propietario siempre y cuando no interfiere con sus funciones principales. 	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ser ingeniero en agropecuaria • Conocimiento de nuevas formas de producción • Manejo de sistemas informáticos • Experiencias de un año en cargos similares. 	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Capaz de trabajar bajo presión • Comprometido • Responsable • Motivador 	

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023


Tabla 40-5: Manual de Funciones del Coordinador de Control de Producción

EMPRESA INDUSTRIAL “LÁCTEA CAMINO A LOS HIELEROS”	
	MANUAL DE FUNCIONES
Nombre del puesto:	Coordinador de Control de Producción
Depende de:	Gerente Propietario
Supervisa a :	Nadie
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar las políticas para la producción que hayan sido aprobadas por la asamblea. 2. Ejecutar las actividades a desarrollar incluidas en los diagramas de flujo de cada tipo de producto. 3. Verificar la materia prima para la producción de productos lácteos. 4. Revisar que los insumos necesarios estén en óptimas condiciones para la producción. 5. Evidenciar que la producción estén en óptimas condiciones. 6. Otras funciones afines al puesto. 	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en producción de alimentos. • Experiencia de un año en cargos similares • Nuevos sistemas de producción agropecuaria 	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprometido • Responsable • Capaz de trabajar bajo presión • Honesto • Motivador 	

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023


Tabla 41-5: Manual de Funciones del Coordinador de Almacén

EMPRESA INDUSTRIAL “LÁCTEA CAMINO A LOS HIELEROS”	
	MANUAL DE FUNCIONES
Nombre del puesto:	Coordinador de Almacén
Depende de:	Gerente Propietario
Supervisa a :	Nadie
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar y controlar la entrada y salida de materiales, productos lácteos. 2. Inspeccionar productos que se encuentran en stock. 3. Controlar el inventario de la empresa. 4. Revisar la elección de materiales y equipos en cuanto identificación, tipo y calidad. 5. Realizar informes diarios de entrada y salida de los productos elaborados. 6. Mantener en orden equipos y sitios de trabajo, reportando cualquier anomalía. 7. Elaborar informes periódicas de las actividades realizadas. 8. Otras funciones a fines del puesto 	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Capaz de manejar informes confidencial. • Con experiencia en cargos similares. • Manejo de sistemas informáticos. 	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Capaz de tomar decisiones. • Responsable • Honesto • Trabajo en equipo • Capaz de trabajo bajo presión. 	

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023


Tabla 42-5: Manual de Funciones del Encargado de Mantenimiento

EMPRESA INDUSTRIAL “LÁCTEA CAMINO A LOS HIELEROS”	
	MANUAL DE FUNCIONES
Nombre del puesto:	Encargado de Mantenimiento
Depende de:	Gerente Propietario
Supervisa a :	Nadie
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir y planificar la política de manteamiento conjuntamente con el gerente general 2. Planificar y supervisar todas las actividades de instalación y reparación. 3. Ejecutar las inspecciones de las instalaciones para identificar y solucionar problemas. 4. Verificar y asegurar el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo y de las instalaciones de la empresa 5. Supervisar los gastos y controlar el presupuesto para el manteamiento. 6. Llevar un registro de manteamiento de las actividades realizadas y emitir su respectivo informe. 7. Revisar que se cumpla las políticas de seguridad. 8. Otras funciones a fines del puesto. 	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento profesional de equipos y maquinarias de instalaciones • Experiencias en cargos similares. • Titulo/ certificado de gestión de instalaciones 	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Trabajo en equipo • Capaz de trabajar bajo presión. • Honesto • Comprometido 	

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023


Tabla 43-5: Manual de Funciones del Encargado de Ventas

EMPRESA INDUSTRIAL “LÁCTEA CAMINO A LOS HIELEROS”	
	MANUAL DE FUNCIONES
Nombre del puesto:	Encargado de Ventas
Depende de:	Gerente Propietario
Supervisa a :	Nadie
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar políticas de comercialización, conjuntamente con el gerente propietario. 2. Definir metas que deben alcanzar con las ventas. 3. Generar los precios y los porcentajes de ventas 4. Realizar un diagnóstico del mercado para conocer las tendencias de los consumidores. 5. Definir canales de comercialización 6. Trazar estrategias de comercialización considerando las tendencia del mercado. 7. Diseñar un plan de marketing para un periodo determinado de tiempo. 8. Preparar los pedidos por parte de los clientes fijos y eventuales. 9. Ejecutar el proceso de cobranza para mantener la liquides en las operaciones. 10. Llevar un control de ventas realizadas con la finalidad de establecer el nivel de cumplimiento de las metas fijadas. 11. Otras funciones afines al puesto. 	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Formación como negociación • Vendedor con experiencias en cargos similares. • Licenciado/ ingeniero en marketing 	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Trabajo en equipo • Capaz de tomar decisiones • Capacidad de negociación 	

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023

Tabla 44-5: Manual de Funciones del Encargado de Compras

EMPRESA INDUSTRIAL “LÁCTEA CAMINO A LOS HIELEROS”	
	MANUAL DE FUNCIONES
Nombre del puesto:	Encargado de Compras
Depende de:	Gerente Propietario
Supervisa a :	Nadie
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar planificación de las compras para el departamento de producción. 2. Buscar y contratar proveedores de leche para la producción 3. Ejercer negociaciones para la compra de insumos para la producción. 4. Verificar los abastecimientos de los insumos para la producción 5. Ejecutar cotizaciones para obtener las mejores condiciones de calidad y costo de materia prima directo y los insumos para la producción. 6. Gestionar los documentos de las compras como facturas, nota de venta, etc. 7. Llevar un registro de las comprar realizas por la empresa. 8. Emitir informes sobre los sobros de objetivos de compras. 9. Otras funciones a fines del puesto. 	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Formación como negociador • Comprador con experiencias en cargos similares. • Conocimiento en los procesos de negocios, comercio o carrera a fin. 	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación • Responsable • Honesto • Capaz de trabaja bajo presión • comprometido 	

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023

5.1.6.4 Mapa de procesos

Mediante esta herramienta podemos determinar los procesos que realiza la Empresa Industrial Láctea “Camino a los Hieleros”. Se identifica las actividades, niveles y recursos mediante el ingreso de los elementos de entrada hasta la obtención de elementos de salida.

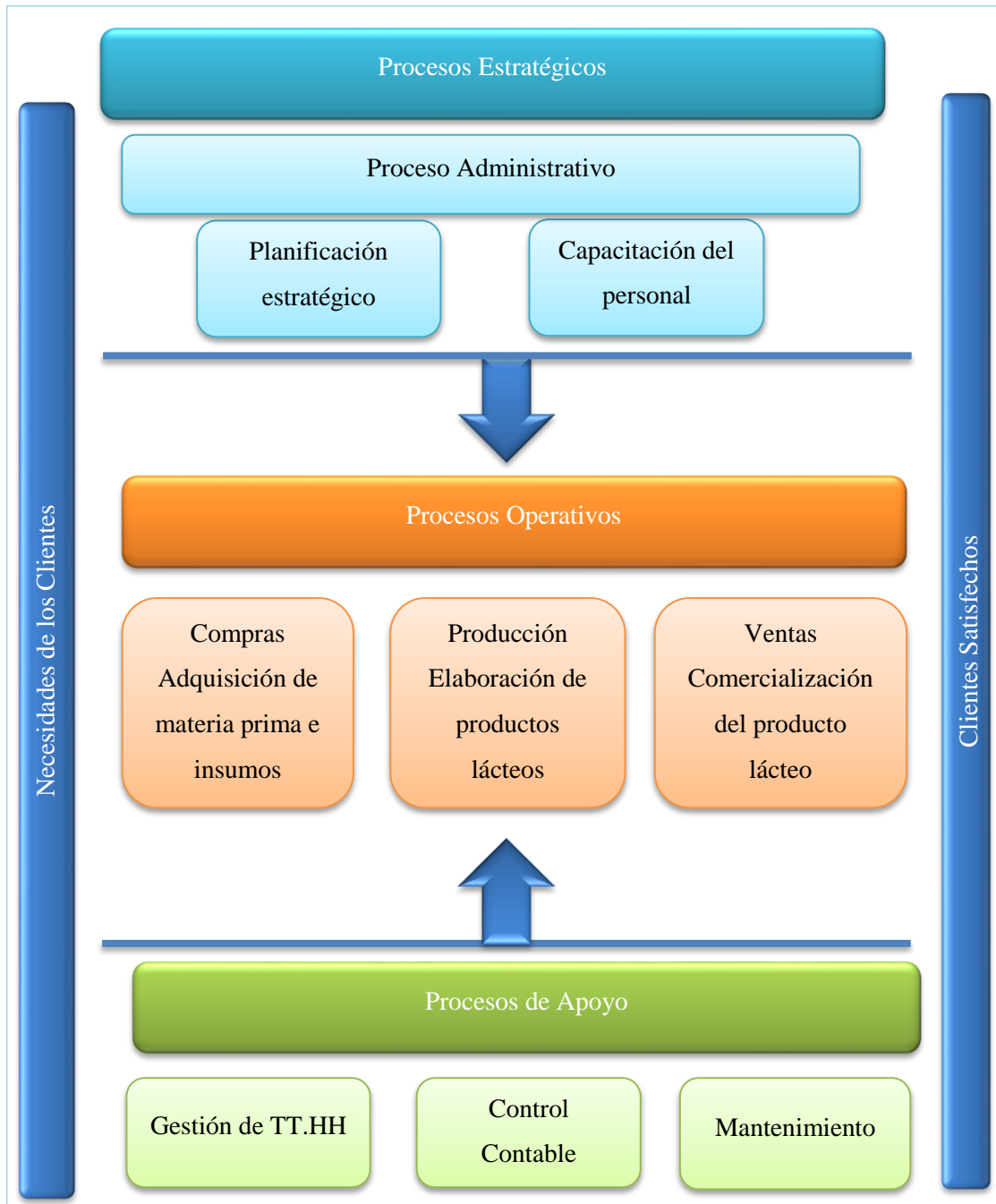


Ilustración 34-5: Mapa de procesos


Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023

Manual de Procesos Estratégicos

Manual de Procedimientos: Planificación Estratégico

Tabla 45-5: Manual de Procedimientos: Planificación Estratégico

EMPRESA INDUSTRIAL “LÁCTEA CAMINO A LOS HIELEROS”		
		<p>MANUAL DE PROCESOS</p>
Proceso: Planificación Estratégica		
Nro.	Responsable	Descripción
1	Administración	Definir la misión, visión de la empresa.
2	Administración	Establecer los objetivos estratégicos
3	Administración	Analizar los recursos de la empresa
4	Administración	Analizar el entorno micro y macro de la empresa
5	Administración	Elaborar el informe del análisis de recursos
6	Administración	Identificar las diferentes estrategias
7	Administración	Evaluar las estrategias
8	Administración	Seleccionar las estrategias
9	Administración	Poner en marcha la estrategia

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023

Flujograma: Planificación Estratégico

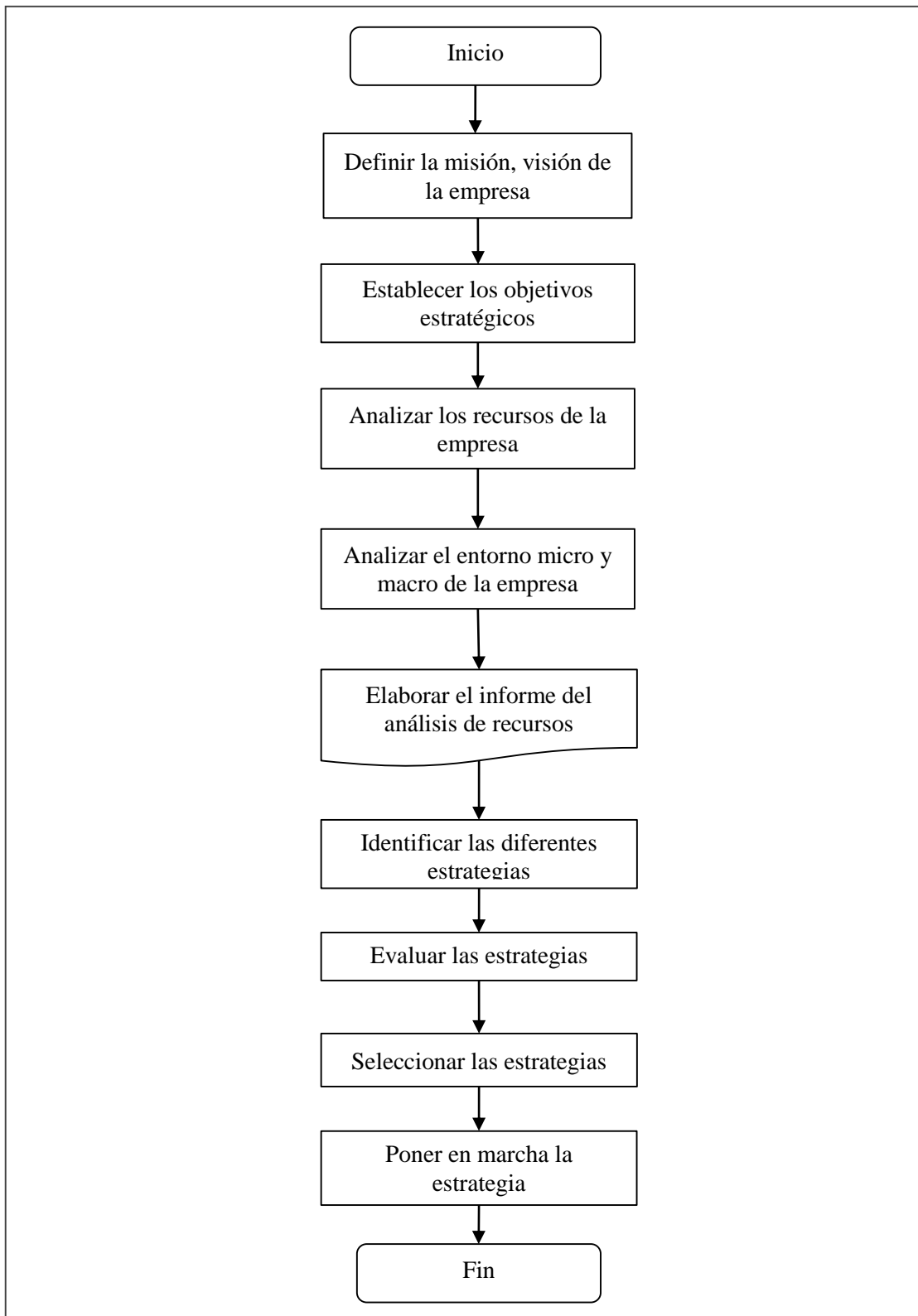



Ilustración 35-5: Flujograma: Planificación estratégico

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023.

Manual de Procedimientos: Capacitación del Personal

Tabla 46-5: Manual de Procedimientos: Capacitación del Personal

EMPRESA INDUSTRIAL “LÁCTEA CAMINO A LOS HIELEROS”		
		MANUAL DE PROCESOS
Proceso: Capacitación del Personal		
Nro.	Responsable	Descripción
1	Administración	Enviar solicitud de capacitación a cada departamento de la empresa
2	Administración	Recibir el informe consolidado de las necesidades de capacitación de cada departamento.
3	Administración	Consolidar necesidades de capacitación
4	Administración	Elaborar un programa general de capacitaciones
5	Administración	Presentar el programa de capacitación al gerente general
6	Gerente General	Revisión y aprobación del programa de capacitación
7	Administración	Realizar invitaciones de capacitación a los diferentes departamentos.
8	Administración	Ejecutar el programas de capacitaciones
9	Administración	Evaluar el resultado de la capacitación ejecutada a los departamentos de la empresa.

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023

Flujograma: Capacitación al Personal

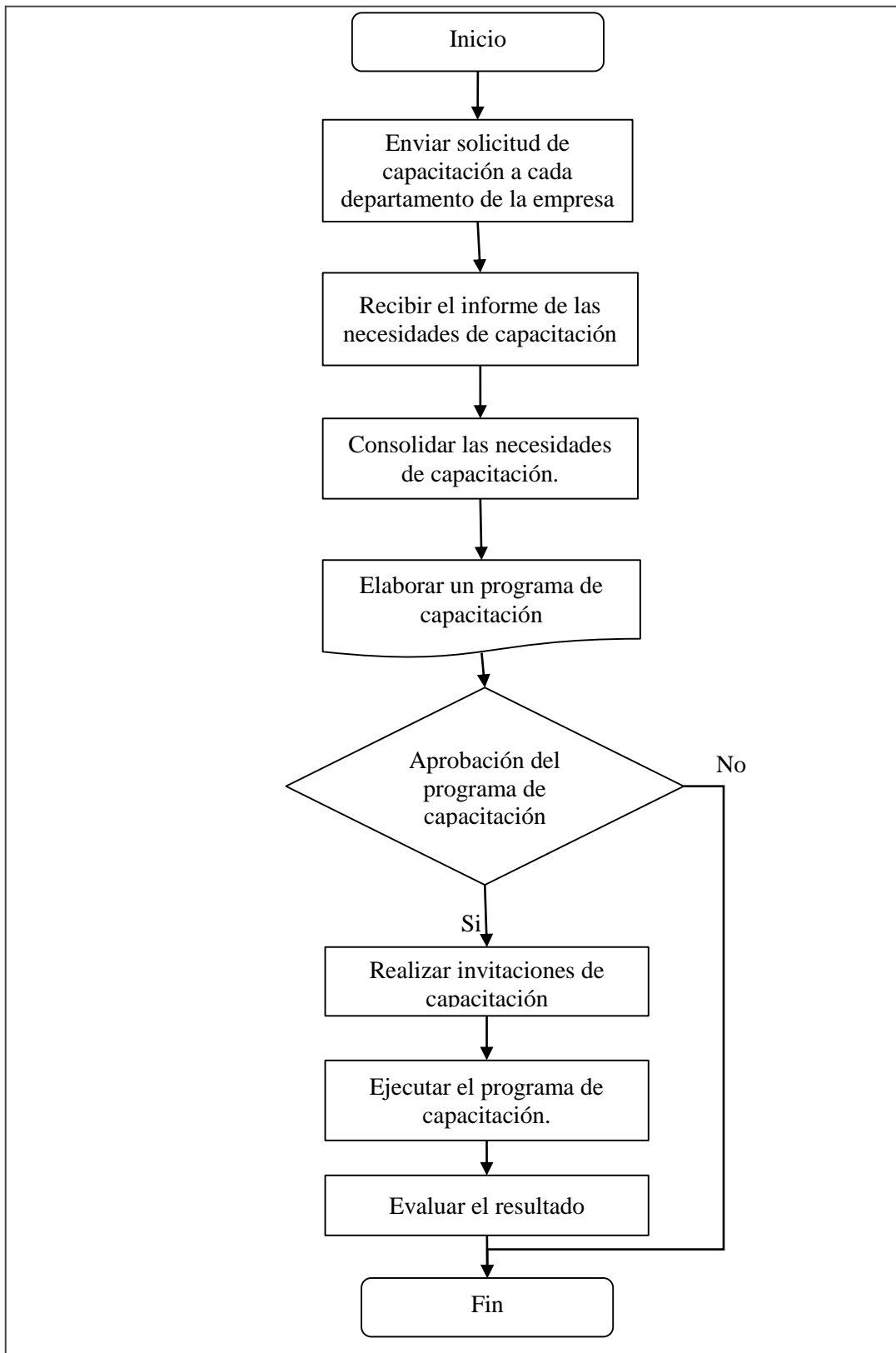


Ilustración 36-5: Flujograma: Capacitación al personal

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023

5.1.7 Dirección

5.1.7.1 Toma de decisiones

El gerente propietario para la Empresa Industrial Láctea Camino a los Hileros, el tomar decesiones debe tener el fin de solucionar los problemas y a su vez encamisarse a lograr los objetivos de la empresa, priorizando una ganancia monetaria y una rentabilidad eficiente.

La empresa contara con ciertos pasos para una eficientemente decisión:

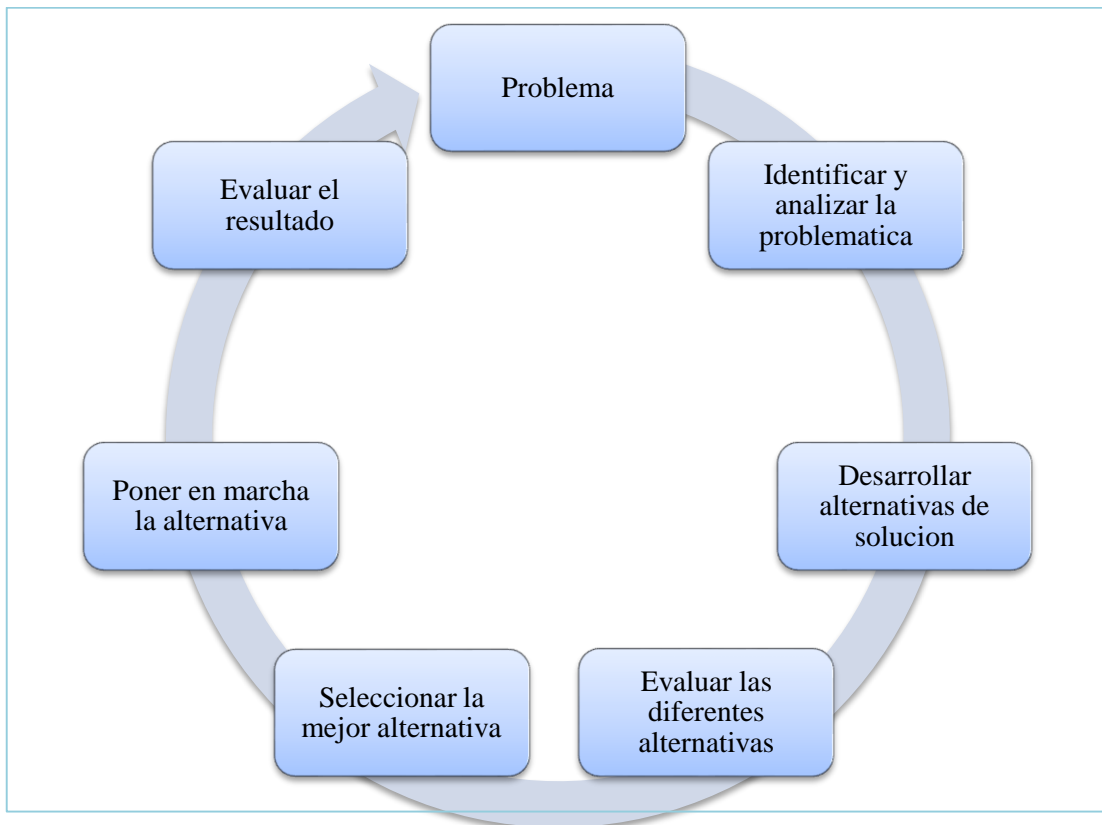


Ilustración 37-5: Proceso de toma de decisiones

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023

5.1.7.2 Liderazgo

En la Empresa Industrial Lácteo “Camino a los Hieleros”, los altos cargos se deben representar una imagen de liderazgo, la cual debe influir en el personal para conseguir los objetivos de la empresa con un desempeño sobresaliente.

Las características que debe tener el líder dentro de empresa son las siguientes:

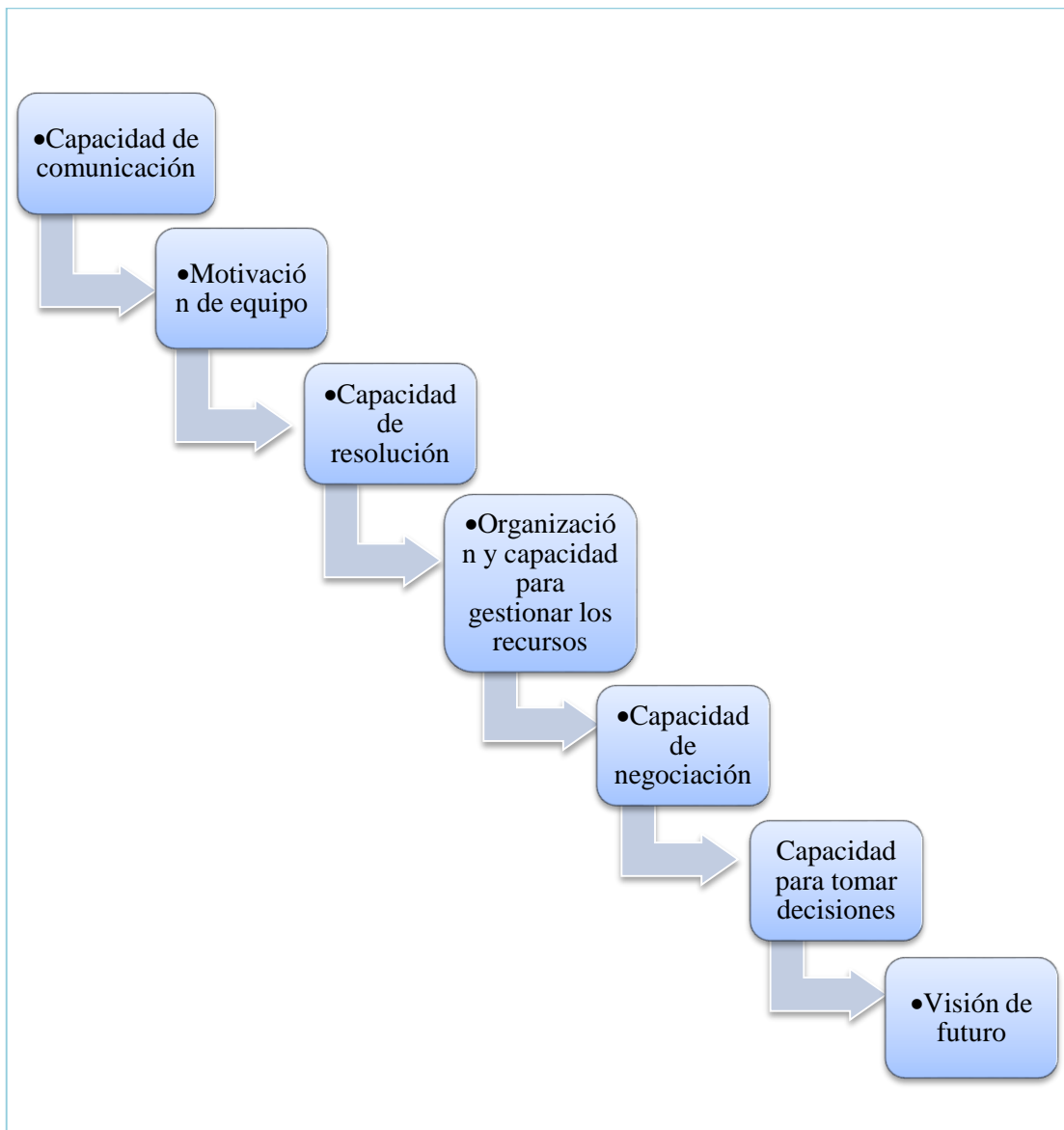


Ilustración 38-5: Características del Liderazgo

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023

5.1.7.3 Motivación

La motivación dentro de una empresa refleja la capacidad que tiene la misma empresa en mantener aplicados a sus empleados, trabajadores con la finalidad de brindar el máximo rendimiento y a su vez conseguir los objetivos empresariales marcados por la organización. También la motivación en el trabajo es un factor primordial que permite aumentar la productividad empresarial y mejorar eficazmente el trabajo en equipo a la hora de realizar sus actividades.

En la Empresa Industrial Láctea “Camino a los Hieleros” es importante identificar el nivel de motivación en el personal, por lo que la empresa debe iniciar empleando sus recursos para detectar el nivel de motivaciones que tienen sus trabajadores y así establecer mecanismos que ayuden a mantener al personal con una alta motivación, para desarrollar con eficacia el trabajo que se tienen asignadas.

La Empresa contara con la siguiente fase de la motivación:

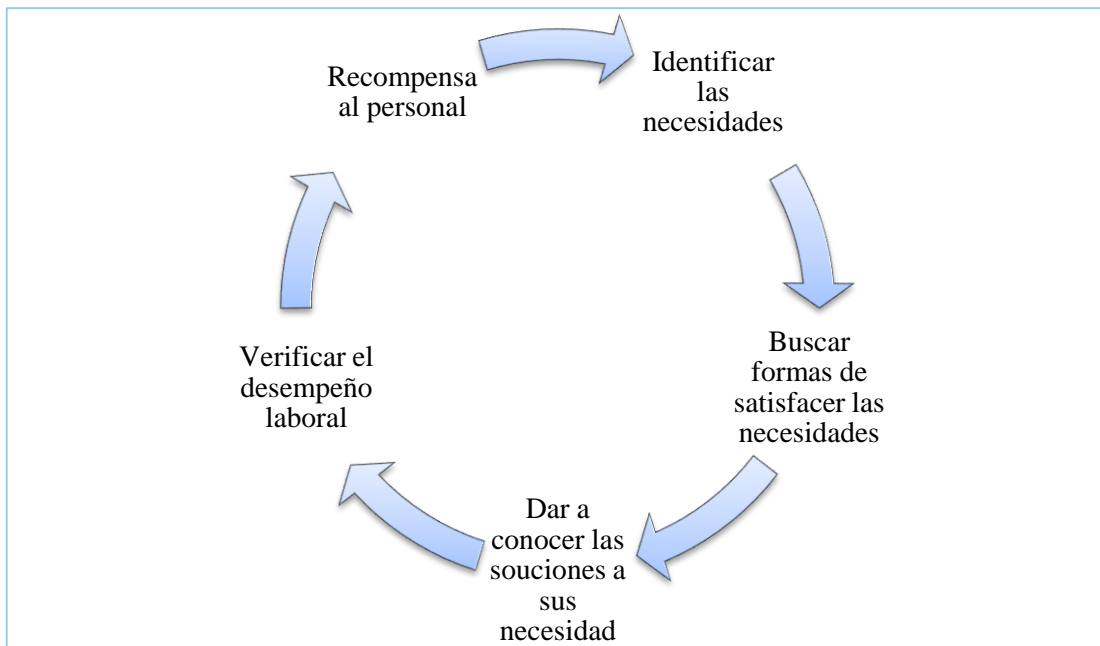


Ilustración 39-5: Fases de la Motivación

Fuente: Propia

Realizado por: Guaman D, 2023

Aspecto para motivar

- Guiar a cada trabajador para su ejecución laboral en equipo en una comunicación fluida entre el personal y la alta directiva.
- Dar incentivos salariales y reconocimiento al personal a través de certificados.
- Brindar las posibilidades de crecer profesionalmente.
- Considerar a los trabajadores importante dentro de la empresa y ser accesibles con el personal.
- Facilitar los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones

5.1.7.4 *Comunicación*

La comunicación en la empresa es un tema importante, ya que se presenta como un medio de acción diario de la comunicación, entre los trabajadores, clientes y proveedores. La función de una buena comunicación contribuye a la productividad y a su vez a obtener una rentabilidad eficiente, también por medio de la comunicación se crea un ambiente laboral donde integra al personal a trabajar en conjunto para lograr con los objetivos de la empresa.

La comunicación que se diseña para la empresa es una comunicación formal, ya que la comunicación dentro de la empresa esta sostenido por niveles jerárquicos siguiendo una cadena de autoridad, garantizando una comunicación efectiva y consolidad una cultura interna que facilitará una toma de decisiones.

Tipos de comunicación

Los tipos de comunicación empleados en la Empresa Industrial Láctea “Camino a los Hieleros” son los siguientes:

Comunicación descendente

Esta comunicación parte desde los altos mandos de la empresa hacia los más bajos, siguiendo el origen jerárquico desde el Gerente Propietario hasta el personal operario, pasando por diferentes departamentos de la empresa de manera transparente y organizada.

Comunicación ascendente

Este tipo de comunicación comienza por la parte baja de la empresa hasta los altos mandos, esta comunicación ascendente permite fomentar la opinión, la retroalimentación y un ambiente de confianza entre los empleados y los directivos.

Comunicación horizontal

Esta caracteriza por la comunicación entre los departamentos con un mismo nivel jerárquico, obteniendo un aumento la productividad y eficiencia, incentivando el trabajo en equipo entre los departamentos de administración, financiero, productivo y mercadeo.

5.1.8 Control

El control es la última fase de un proceso administrativo, permitiendo que las actividades se realicen como esta en la planificación inicial, generando un labor exitosos del personal. También este proceso permite realizar una retroalimentación, con la finalidad de observar el desvió contra la planificación establecida inicialmente.

La Empresa Industrial Láctea “Camino a los Hieleros” mediante este proceso podrá asegurar que las actividades laborales realizadas se base con una planificación previa de manera que permita realizar una evaluación completa tanto de la planificación, organización y la dirección.

5.1.8.1 Tipo de control

Para la Empresa Industrial Láctea “Camino a los Hieleros” los tipos de control que se debe tomar en cuenta son; el control precio, de vigilancia y sobre resultados.

Control previo

Dentro de la Empresa Láctea Camino a los Hieleros el control previo va dirigido a una evaluación previa de las actividades antes que el proceso comience, como son las normativas, manuales de funciones y proceso propuestos con anterioridad.

Control de vigilancia

Este control se lleva a cabo en todo el proceso, donde participa, los directivos como el personal. Ya que el objetivo del control de vigilancia es el desarrollo adecuado de las funciones de cada puesto, medición del rendimiento, para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Control sobre resultados

Este control se lo realiza con la finalidad de analizar los resultados obtenidos, con el propósito de encontrar los problemas y a su vez aplicar las medidas preventivas.

Las fases del proceso del control

Las fases del proceso del control dentro de la Empresa Industrial Láctea “Camino a los Hieleros” son los siguientes:

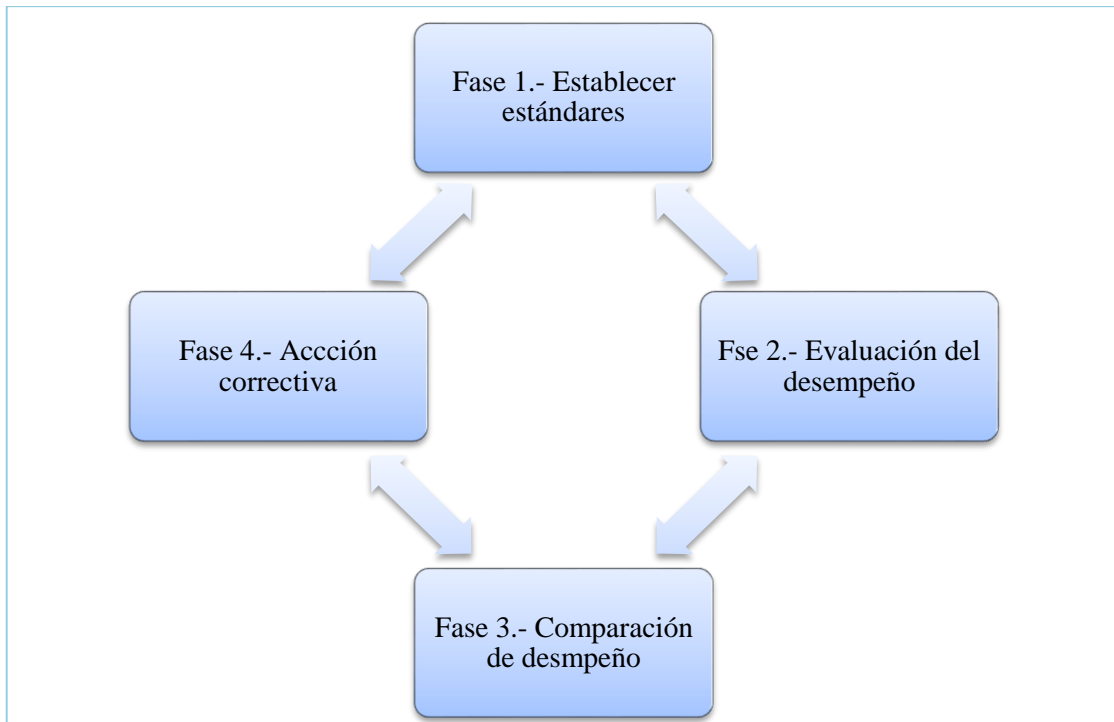


Ilustración 40-5: Fases del proceso del control

Fuente: (Naverrete, 2019)

Realizado por: Guaman D, 2023

5.1.8.2 *Mejora continua*

La mejora continua permite a las empresas a mejorar constantemente sus procesos, con el finalidad de ser más eficiente y optar un mejor rendimiento empresarial, utilizando las herramientas preventivas, correctivas y el análisis de la satisfacción de los clientes y de los miembros de la empresa.

La Empresa Industrial Láctea “Camino a los Hieleros” debe realizarse la mejora continua permanente en todas las áreas, aplicando los procesos presentados como:

- Toma de decisiones para solucionar los problemas presentados.
- Comunicación fluida en los diferentes departamento como administrativos, financieros, proceso y mercadeo
- Corregir las debilidades y minimizar las amenazas

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En conclusión, la situación actual de la Empresa Industrial Láctea Camino a los Hieleros, en el ámbito administrativo trabajan de manera empírica, dificultando alcanzar los objetivos establecidos, a su vez existen desconocimientos de un organigrama estructural, funcional, manual de funciones y proceso permitiendo no identificar la unidad de mando con la que cuenta la empresa. Además, casi nunca cuentan con estrategias direccionadas a la mejora de la gestión administrativa, como también en el área de producción, los trabajadores no reciben capacitación que les facilite optimizar recursos para generar mayor cantidad de producción láctea.

Con la información obtenida en la Empresa Industrial Láctea Camino los Hieleros se pudo desarrollar la filosofía empresarial que se basa en diseñar la misión, visión y sus valores corporativos como también sus políticas, permitiendo identificar su cultura organizacional, ya que la empresa vienen trabajando con una administración empírica, dificultando alcanzar objetivos empresarial en un tiempo determinado, con el desarrollo de la filosofía permitirá a la organización obtener cambios positivos en los directivos como también en el personal que labora dentro de la organización, y además esta permitirá que los demás clientes conozca acerca de la empresa a que se dedican y cuáles son sus valores que los identifica.

Se diseñó un sistema de gestión administrativa para la Empresa Industrial Láctea Camino a los Hieleros para que no trabajen de manera empírico en el área administrativa como lo han venido trabajando durante estos años. Con este diseño del sistema de gestión administrativa le permitirá partir de un adecuada planificación determinando los objetivos y metas empresariales, la organización de las actividades administrativas y operativas verificando ejecuciones de actividades, tomando en cuenta que a través de los manuales de funciones y mapa de procesos se puede incrementar la rentabilidad y por ultimo mediante el control se podrá evaluar y controlar las falencias de la empresa, a su vez permitirá gestionar correctamente las actividades, satisfaciendo de esta manera la más alta expectativa de los consumidores

6.2 Recomendaciones

Pese a que la empresa durante muchos años ha venido trabajado de forma empírica en el área administrativa, esta no cuentan con un organigrama estructural, manual de funciones, manual de procesos y con una planificación estratégica, y a su vez la capacitaciones al personal son muy deficientes, se recomienda, aplicar todo el procesos administrativo que se propuso en esta investigación como son las etapas de planificación, organización, dirección y control, con la finalidad de obtener un crecimiento organizacional.

Una vez diseñado la filosofía empresarial para la Empresa Industrial Láctea Camino a los Hieleros, se sugiere implementar en la empresa y dar a conocer tanto a los trabajadores como también a los consumidores, con la finalidad de que conozcan la visión, misión, valores corporativos, políticas con las que cuenta la organización y así fomentar la cultura organizacional, que les representa.

Se recomienda a la Empresa Industrial Láctea “Camino a los Hieleros” la implementación del Sistema de gestión administrativa, dejando de lado un modelo empírico, que no les permite alcanzar los objetivos empresariales, con este sistema la empresa logrará alcanzar los objetivos, metas en un tiempo determinado y a su vez permitirá llevar un control eficiente de todo la organización con la finalidad de obtener un incremento en la rentabilidad como también en su utilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, R. (2017). *Modelo de gestión administrativo para la “Distribuidora Álvarez” y la rentabilidad*. (Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES-BABAHOYO). Recuperado de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7925/1/PIUAADM007-2018.pdf>
- Álvarez-Moreira, P., y Pizarro-Anchundia, S. (2022). Activo corriente en la rentabilidad de la empresa PROIMEC S.A. del cantón Manta, 2019-2020. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 6(11). doi: <https://doi.org/10.46296/yc.v6i11.0190>
- Apunte, N. (2021). *Modelo de gestión administrativo y financiero para la asociación para el desarrollo comunitario cuatro esquinas (embotelladora de agua purificada sin gas), en el cantón Guaranda, Provincia de Bolívar*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/16090/1/22T0723.pdf>
- Araque, A. (2019). *Modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa “Macrotexil”*. (Tesis de pregrado, Universidad de Otavalo). Recuperado de: <https://repositorio.uotavalo.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/52000/245/UO-PG-ADM-2019-16.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arellano, L., y Crespo, S. (2021). *La gestión administrativa y su incidencia en la producción y productividad de las pequeñas fincas agrícolas de banano del cantón la Maná, provincia de Cotopaxi. Año 2020*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi). Recuperado de: <http://repositorio.utC.edu.ec/bitstream/27000/7834/1/UTC-PIM-000365.pdf>
- Arévalo-Ascanio, J., y Estrada López, H. (2017). *La toma de decisiones. Una revisión del tema*. Recuperado de: https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2824/Cap_8_TomadeDecisiones.pdf?sequence=12&isAllowed=y
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Edición: Grupo Edit. Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com>
- Bagua, I. (2019). *Diseño de un modelo de gestión, administrativo y financiero para el Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial de Columbe, cantón Colta, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13610/1/92T00243.pdf>
- Baque, G., y Villavicencio, E. (2021). *Gestión administrativa y su incidencia en la rentabilidad de la empresa KIDSCO S.A – Guayaquil año 2021*. (Tesis de pregrado, Universidad de

- Guayaquil). Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/57503/1/ICT-118-2021TI1%20TUTOR%20LUIS%20FERNANDO%20LOPEZ.pdf>
- Bello, A. (2022). La comunicación empresarial. *Artículo de opinión*, 1–3. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/360905099_LA_COMUNICACION_EMPRESARIAL
- Britez, S. (2021). *Motivación Organizacional*. Recuperado de: <https://www.unida.edu.py/v2/wp-content/uploads/2022/05/3.Motivacion-Organizacional.pdf>
- Bueno, R., Ramos, M., y Berrelleza, C. (2018). *Elementos básicos de administración*. Recuperado de: https://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos__de_administracion.pdf
- Cabezas, E., Naranjo, D., y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica* 1ª. ed. Sangolquí, Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Caizagano, S. (2021). *Diseño de un modelo de gestión administrativa para la asociación de mujeres autónomas de Pulinguí, cantón Guano*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espech.edu.ec/bitstream/123456789/14728/1/12T01397.pdf>
- Cazorla, A. (2022). *La gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la empresa "RIOEMPRES TOURS" S.A. de la ciudad de Riobamba, período 2019*. (Tesis de posgrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espech.edu.ec/bitstream/123456789/17119/1/20T01547.pdf>
- Conya, A. (2022). *Modelo de gestión administrativo financiero para la compañía de taxis Rodríguez Piña e hijos S.A. en el período 2021*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espech.edu.ec/bitstream/123456789/16795/1/22T0861.pdf>
- Corporación Financiera Nacional. (2021). *Ficha Sectorial: Leche y sus derivados*. Recuperado de: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Leche-y-Derivados.pdf>
- Fonseca, J., y Martillo, A. (2021). *Gestión administrativa y su efecto en la operatividad de un departamento de producción*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica Estatal de Quevedo). Recuperado de: <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/668/3/12.pdf>
- GAD Parroquial San Andrés. (2020). *Producción Importante*. Recuperado de: https://sanandres.gob.ec/?page_id=590
- Gonzalez, J. (2019). *Diagrama de flujo y su relación con la vida cotidiana*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Machala). Recuperado de:

- [http://186.32.121/bitstream/48000/14846/1/E-8155_GARCIA AGUIRRE GINGER OMayra.pdf](http://186.32.121/bitstream/48000/14846/1/E-8155_GARCIA_AGUIRRE_GINGER_OMAYRA.pdf)
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., y Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Baños en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32–37.
- INEC. (2019). *Directorio de Empresas y Establecimiento 2018*. Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf
- Lanchimba, M. (2020). *Modelo de gestión administrativa y comercial para fortalecer la competitividad en la empresa la Guadalupana ubicada en la ciudad de Otavalo*. (Tesis de pregrado, Universidad de Otavalo). Recuperado de: <https://repositorio.uotavalo.edu.ec/bitstream/52000/311/1/UP-PG-ADM-2020-08.pdf>
- Mancheno, N. (2017). *Proyecto de factibilidad para la industrialización de lácteos en el centro de acopio asomadriclat comunidad de Tuntatacto, parroquia San Andrés cantón Guano*. (Tesis de posgrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7815/1/20T00929.pdf>
- Mayne, N. (2022). *El liderazgo: su influencia y relación con el desarrollo de planes de formación de las organizaciones*. (Tesis de pregrado, Fundación Universidad de América). Recuperado de: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8967/1/552785-2022-1-GTH.pdf>
- Medranda, K. (2022). *Gestión administrativa y desarrollo empresarial de la empresa ASOPROCOMSAL del cantón San Vicente, período 2019-2021*. (Tesis de pregrado, Universidad Estatal del Sur de Manabí UNISEM). Recuperado de: <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3834/1/TESIS%20FINAL.%20KARLA%20MEDRANDA%20ZAMBRANO.pdf>
- Naverrete, K. (2019). *Control y proceso administrativo. Objetivo, proceso, tipos*. <https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>
- Ortiz, E., y Bernal, M. (2017). *Importancia de la incorporación temprana a la investigación científica en La Universidad de Guadalajara*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/286/index.htm>
- Paltán, M. (2022). *Plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la microempresa empro en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2021-2025*. (Tesis Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/16216/1/22T0765.pdf>
- Pesantez, J. (2018). *Modelo de gestión financiera para maximizar la rentabilidad de la empresa PRASOL-LÁCTEOS Santillán, parroquia San Luis, cantón Riobamba provincia de*

- Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8577/1/22T0448.pdf>
- Pilco, D. (2022). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa fabricante de sistemas hidropónicos para afrontar la crisis del covid_19 en la ciudad de Riobamba*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/17429/1/12T01471.pdf>
- Pincay, M. (2022). *Elaboración de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la compañía RIVERSWWET construcciones cia. Ltda., en el cantón Loreto, provincia de Orellana*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/17427/1/12T01469.pdf>
- Quinche, J. (2021). *Diseño de un sistema de gestión administrativo para mejorar el rendimiento productivo de la asociación de productores agrícolas del rubro CONPAPA Tungurahua AGROPAPA*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15085/1/12T01424.pdf>
- Rasinger, S. (2020). *La investigación cuantitativa en Lingüística*. Ediciones Akal. Recuperado de: <https://elibro.net/en/lc/esPOCH/titulos/169251>
- Rogel, G. (2021). *Modelo de gestión administrativa y financiera para el crecimiento sostenible de la empresa AS-MARK, de la ciudad de Pelileo*. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15246/1/22T0649.pdf>
- Torres, M. (2019). *El Proceso Administrativo*. Recuperado de: [http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2970/1/El proceso administrativo.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2970/1/El_proceso_administrativo.pdf)
- Villalba, M., y Yuqui, L. (2021). *Desarrollo de un sistema de gestión administrativa para la corporación Sumak Tarpuy*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15144/1/12T01451.pdf>
- Zayas, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista electrónica sobre cuerpos académicos y grupos de investigación*, 9. Recuperado de: <http://orcid.org/0000-0002-5643-5711>

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA “CAMINO A LOS HIELEROS”

- Género

Masculino

Femenino

- Edad

18-24

25-30

31-44

45 o más

1. ¿Qué tiempo usted trabaja en la empresa?

0-1

2-3

4-5

6-10

11 o más

2. ¿Cómo considera usted el actual manejo administrativo de la empresa?

Excelente

Bueno

Regular

Pésimo

3. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos que persigue la empresa?

Si

No

Desconoce

4. ¿Conoce usted las estrategias para el cumplimiento de los grandes objetivos empresariales con las que cuenta la Empresa?

Si

- No
 - Desconoce
5. ¿Cómo observa la estructura organizacional de la empresa?
- Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Deficiente
6. ¿Está satisfecho con la comunicación que existe entre las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la empresa?
- Totalmente satisfecho
 - Muy satisfecho
 - Bastante satisfecho
 - De alguna manera satisfecho
 - Muy insatisfecho
7. ¿Usted recibe capacitaciones por parte de la empresa?
- Si
 - No
 - Desconoce
8. ¿Considera que el ambiente de trabajo en la Empresa “CAMINO A LOS HIELEROS es el adecuado?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Casi nunca
 - Nunca
9. ¿Establece la empresa estrategias direccionadas a la mejora de la gestión administrativa?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Casi nunca
 - Nunca
10. ¿Cree usted que la empresa debería mejorar su gestión administrativa?
- Si
 - No

Desconoce

11. ¿Cree usted que un cambio en la gestión administrativa mejoraría la rentabilidad de la empresa?

Si

No

Desconoce

12. ¿Cree usted que el diseño de un sistema de gestión administrativa contribuirá a la formación de estrategias corporativas?

Si

No

Desconoce

ANEXO B: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA EMPRESA

1. ¿Ha definido la empresa una misión, visión institucional?

2. ¿Los trabajadores tienen conocimiento de los objetivos y metas que se plantean lograr?

3. ¿Existe una planificación estratégica en la empresa?

4. ¿Tiene la empresa definido un organigrama estructural?

5. ¿Las actividades de la empresa lo realizan con una planificación o empíricamente?

6. En la toma de decisiones, ¿Cómo y en qué porcentaje participan el personal de la empresa?

7. ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?

8. ¿La empresa brinda capacitaciones permanentes a sus trabajadores?

9. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que actualmente tiene la empresa?

10. ¿Cree usted que la implementación de un sistema de gestión administrativa ayudaría a mejorar la organización de la empresa?

ANEXO C: ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE DE LA EMPRESA “CAMINO A LOS HIELEROS”

- **Género**

- Masculino
- Femenino

1. ¿Cuántos años viene realizando negocios con la Empresa Camino a los Hieleros?
 - Menos de 1 año
 - 1 a 3 años
 - 4 a 6 años
 - 7 a 10 años
 - Más de 10 años
2. ¿Cómo califica usted la atención al cliente en la Empresa Camino a los Hieleros?
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
3. ¿Conoce usted la misión y visión que persigue la Empresa Camino a los Hieleros?
 - Si
 - No
 - Desconoce
4. ¿Cree usted que los colaboradores están aptos para desempeñar su función en cada área?
 - Si
 - No
 - Desconoce
5. ¿Qué piensa usted de la gestión administrativa que lleva la Empresa Camino a los Hieleros?
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Mala
 - Muy mala
6. ¿Considera usted que el personal que labora en la Empresa tiene bien definidas sus funciones y responsabilidades?
 - Si
 - No
 - Desconoce

7. ¿Conoce usted la filosofía corporativa de la Empresa Camino a los Hieleros?
- Si
 - No
 - Desconoce
8. ¿Conoce usted las políticas de la Empresa Camino a los Hieleros ?
- Si
 - No
 - Desconoce
9. ¿Conoce usted los objetivos y las metas a futuro de la Empresa Camino a los Hieleros ?
- Si
 - No
 - Desconoce
10. ¿Cree usted que la implementación del sistema de gestión administrativo de la Empresa mejoraría la atención del servicio a los clientes?
- Si
 - No
 - Desconoce



epoch

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 19 / 09 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: GUAMAN JAYA DENNYS MARIBEL
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.

1564-DBRA-UPT-2023