



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## DIRECCIÓN DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

**Título:**

---

Gestión administrativa de la Exportadora Agrícola MA&CAO  
S.A.

---

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de Empresas

**Autora**

Yánez Palacios Lidia Raquel

**Tutora**

Jirma Veintimilla Ruiz, MBA

**LATACUNGA – ECUADOR**

**2024**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “**Gestión administrativa de la Exportadora Agrícola MA&CAO S.A.**” presentado por Lidia Raquel Yáñez Palacios, para optar por el título **magíster en Administración de Empresas**.

### CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, febrero, 2024.

  
.....  
Ing. Jirina Veintimilla Ruiz, MBA  
C.I. 0502969587

## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Gestión administrativa de la Exportadora Agrícola MA&CAO S.A.”, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, febrero, 2024.



.....  
Mónica Patricia Salazar Tapia

C.I. 0502138191

Presidente del tribunal



.....  
Juan José Vizcaíno Figueroa

C.I. 1712638079

Lector 2



.....  
Yadira Paola Borja Brazales

C.I. 0502786833

Lector 3

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño y amor consagro este trabajo de titulación a mi hija Libby Espinoza Yáñez que ha sido el motor e inspiración para cumplir este objetivo y de esta manera sembrar en ella responsabilidad y dedicación.

A mi esposo, con quien comparto diariamente las nuevas experiencias del hogar, que me dan la valentía y el coraje de avanzar y seguir adelante en la búsqueda de esos anhelados sueños de bienestar.

*Lidia Raquel*

## **AGRADECIMIENTO**

Una vez culminado un nuevo objetivo dentro de mi formación profesional, agradezco en primer plano a nuestro creador, que guía y cuida nuestro camino y proceder acertado en la ejecución de planes y proyectos de vida, que nos brinda la fortaleza de avanzar en sociedad y en familia, a mis padres Jorge y Flor+ por darme la vida y ser incesantes en la verticalidad de mis acciones, mi gratitud incondicional a la empresa MA&CAO que proporcionaron la información requerida para la ejecución del presente trabajo de titulación, a mis maestros por la transmisión de los conocimientos y a la academia que oferta programas para el desarrollo sustentable de la sociedad.

*Lidia Raquel*

## RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, febrero ,2024.



.....  
Lidia Raquel Yáñez Palacios  
C.I. 1205151697

## RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, febrero, 2024.



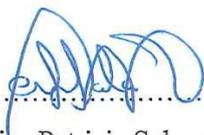
.....  
Lidia Raquel Yáñez Palacios

C.I. 1205151697

## AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “Gestión administrativa de la Exportadora Agrícola MA&CAO S.A.” contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, febrero, 2024.



Mónica Patricia Salazar Tapia

C.I. 0502138191

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Título: “Gestión administrativa de la Exportadora Agrícola MA&CAO S.A.”**

**Autora:** Yánez Palacios Lidia Raquel

**Tutor:** Jirma Veintimilla Ruiz, MBA

**RESUMEN**

El presente trabajo investigativo se realizó con la finalidad de analizar la organización administrativa de la Exportadora Agrícola MA&CAO S.A. Para ello, se recurrió a diferentes métodos, tipos de investigación, enfoque y herramientas de recopilación de datos, como la cuantitativa, descriptiva, bibliográfica, de campo, método analítico-sintético, así como también la observación y la encuesta aplicada a los 22 colaboradores. Como resultado, mediante la evaluación interna se conoció que esta no poseía un manual de procesos, representando un nivel de riesgo MEDIO, por otro lado, el 98% de los encuestados manifestó una inadecuada administración pues no cuenta con los departamentos suficientes, así como también el 98% consideró que la comunicación en el área administrativa era poco eficiente, generando que al momento de llevar a cabo sus actividades exista un bajo rendimiento laboral y deficiencias en cuanto a la productividad de la exportadora MA&CAO S.A. Con base a estas necesidades se realizó un manual de procesos que contó con la misión, visión, principios, objetivos organizacionales, un organigrama, un análisis FODA, un mapa de procesos para el departamento y así buscar a largo plazo la mejora de los procedimientos inexistentes, y se potencialicen las tareas del área a fin de que contribuya al crecimiento de la misma.

**PALABRAS CLAVE:** Análisis FODA, Exportadora, Gestión administrativa; Modelo de gestión; Procesos.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Title: “ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF EXPORTADORA AGRÍCOLA MA&CAO S.A.”**

**Author: Yánez Palacios Lidia Raquel**

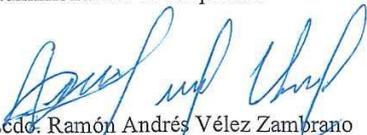
**Tutor: Ph.D. Jirma Veintimilla Ruiz**

**ABSTRACT**

This research work was carried out with the purpose of improving the administrative organization of Exportadora Agrícola MA&CAO S.A. For this purpose, different methods, types of research, approach and data collection tools were used, such as quantitative, descriptive, bibliographic, field, analytical-synthetic method, as well as observation and the survey applied to the 22 collaborators. As a result, through the internal evaluation it was found that the company did not have a process manual, representing a MEDIUM risk level, on the other hand, 98% of the respondents expressed an inadequate administration because it does not have enough departments, as well as 98% considered that communication in the administrative area was inefficient, generating that when carrying out its activities there is a low labor performance and deficiencies in terms of productivity of the exporting company MA&CAO S. A. Based on these needs, a process manual was created with the mission, vision, principles, organizational objectives, an organizational chart, a SWOT analysis, a process map for the department and thus seek in the long term the improvement of non-existent procedures, and to enhance the tasks of the area in order to contribute to the growth of the same.

**KEYWORDS:** administrative management; management model; processes; SWOT analysis, exporter.

Yo, Ramón Andrés Vélez Zambrano con cédula de identidad número:131349190-2 Licenciado en Ciencias de la Educación mención inglés, idioma electivo y español con número de registro de la SENESCYT: 1009-2017-1883042; CERTIFICO haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: “Gestión Administrativa de la Exportadora Agrícola MA&CAO S.A.” de Yánez Palacios Lidia Raquel, aspirante a magister en Administración de Empresas.

  
Ldo. Ramón Andrés Vélez Zambrano  
1313491902

Latacunga, febrero, 2024.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA .....	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL VEEDOR.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I.

#### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes .....	11
1.2. Fundamentación epistemológica .....	12
1.3. Fundamentación del estado del arte. ....	14
1.3.1. Empresa .....	14
1.3.2. Procesos administrativos .....	14
1.3.3. Medición de los procesos administrativos.....	15
1.3.4. Etapas del proceso administrativo .....	16
1.3.5. Áreas de la administración en empresas agrícolas .....	18
1.3.6. Gestión administrativa.....	19
1.3.7. Modelo de gestión administrativa .....	20
1.3.8. Objetivos del modelo de gestión administrativa .....	20
1.3.9. Principios del modelo de gestión administrativa.....	21
1.3.10. Beneficios del modelo de gestión administrativa.....	22
1.3.11. Tipos de modelo de gestión administrativa .....	23

Centralizada .....	23
De procesos.....	25
Por resultados.....	28
Democrática .....	30

## **CAPÍTULO II.**

### **PROPUESTA**

2.1. Fundamentación de los modelos de gestión administrativa .....	34
2.2. Evaluación del estado actual de la gestión administrativa de la exportadora MA&CAO S.A.....	35
2.3. Diseño de modelo de gestión basada en procesos para la exportadora MA&CAO S.A.....	44
2.3.1. Título de la propuesta .....	44
2.3.2. Objetivos .....	44
2.3.3. Justificación .....	45
2.3.4. Desarrollo de la propuesta .....	45
2.3.4.1. Elementos que la conforman.....	45
2.3.5. Explicación de la propuesta .....	46
2.4. Control de resultados del modelo de gestión de procesos para la exportadora MA&CAO S.A.....	66
2.5. Conclusiones del Capítulo II .....	67

## **CAPÍTULO III.**

### **APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA**

3.1. Evaluación de expertos.....	68
3.2. Evaluación de usuarios .....	70
3.3. Evaluación de resultados .....	72
3.4. Conclusiones del III capitulo.....	73
CONCLUSIONES .....	74
RECOMENDACIONES .....	75

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
ANEXOS .....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos.....	5
Tabla 2. Nudos críticos de la investigación a aplicarse en la Exportadora Agrícola MA&CAO S.A.....	6
Tabla 3 Población de la empresa Exportadora MA&CAO S.A.....	9
Tabla 4. Evaluación del área administrativa de MA&CAO S.A .....	36
Tabla 5.Nivel de Riesgo.....	37
Tabla 6. Control de resultados del manual de procesos de MA&CAO SA .....	66
Tabla 7. Información correspondiente al experto validador 1 .....	68
Tabla 8. Información correspondiente al usuario validador 2 .....	70
Tabla 9. Análisis de validaciones de la propuesta.....	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Valoración de la evaluación.....	37
Gráfico 2. Adecuada gestión administrativa en la empresa MA&CAO S.A.....	39
Gráfico 3. Capacidad del personal encargado del área administrativa de la empresa MA&CAO S.A.....	39
Gráfico 4. Organización de las actividades del área administrativa de la empresa MA&CAO S.A.....	40
Gráfico 5. Frecuencia de controles de procesos del área administrativa de la empresa MA&CAO S.A.....	40
Gráfico 6. Comunicación con el área administrativa de la empresa MA&CAO S.A.....	41
Gráfico 7. Correcto desempeño de sus actividades mediante la administrativa de MA&CAO S.A.....	41
Gráfico 8. Conocimiento de los procedimientos y procesos que realiza el área administrativa de la empresa.....	42
Gráfico 9. Conocimiento de la existencia de alguna herramienta para gestionar administrativamente la empresa MA&CAO S.A.....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes del Modelo de Gestión Centralizada.....	24
Figura 2. Componentes del Modelo de Gestión por procesos .....	27
Figura 3. Componentes del Modelo de Gestión por resultados .....	29
Figura 4. Elementos del Modelo de Gestión democrática .....	32
Figura 5. Modelo de Gestión para MA&CAO S.A.....	46
Figura 6. Organigrama de la empresa MA&CAO S.A .....	48
Figura 7. Organigrama propuesto para MA&CAO S.A .....	48
Figura 8. Análisis FODA de MA&CAO S.A .....	49
Figura 9. Cadena de valor de MA&CAO S.A .....	53

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con lo expuesto en el artículo 21 del Reglamento del Trabajo de Titulación de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi, la línea de investigación abordada es “Administración y economía para el desarrollo social: Mercadeo, Finanzas, Recurso humano, Responsabilidad Social Empresarial, Emprendimiento, Planificación estratégica” y la sublínea corresponde a “Planificación Estratégica”.

Este trabajo de titulación está relacionado a ellas pues se pretende conocer la gestión administrativa de la Exportadora Agrícola MA&CAO S.A, a través del establecimiento de parámetros relevantes en cuanto a los procesos que aplican en cada una de sus actividades comerciales, de manera que se pueda plantear un manual de procesos para el área administrativa, y así conocer sus deficiencias y debilidades y plantear una propuesta que permita solucionar la problemática.

Desde este punto, es importante conocer los **antecedentes** existentes que han determinado el problema no solo a nivel internacional, sino también nacional y local. Desde el contexto macro, Pereira (2018) indicó que la economía se ha visto incrementada desde la época de los setenta al noventa como fue el caso de Estados Unidos, Japón, Asia y Alemania. Según Gavilánez et al.(2018) en el reporte de encuesta Enterprise Surveys del Grupo del Banco Mundial, en América Latina, las pequeñas y medianas empresas representan el sector de la economía formal y las empresas familiares el sector informal en donde la innovación ha sido un factor importante para el crecimiento de las mismas.

Por otra parte, según Ballina (2021), los modelos de gestión en los que se basa la teoría administrativa siempre han partido del liberalismo económico, los cuales provienen de forma dominante de Europa y Estados Unidos, y más recientemente de Japón, en donde se promueve la identificación del trabajador con la empresa y se enfatiza el papel de la motivación en pro de optimizar la productividad, utilizando para ello términos como: excelencia directiva, círculos de calidad, administración por objetivos, justo a tiempo, etcétera.

En lo que respecta al contexto meso, en el caso de Ecuador, se ha hecho evidente que, en muchas empresas, pequeñas y medianas existe deficiencias en la gestión administrativa, lo que dificulta dirigir las y administrarlas. A esto se suma, la limitada maquinaria y tecnología que emplean ya sea para elaborar productos o para ofertar servicios.

También se ha hecho evidente la escasa capacitación del personal, problemas en el financiamiento, el incorrecto equipamiento, la limitada capacidad de exportación que se origina debido al desconocimiento de procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países son variables determinantes (Gavilánez et al., 2018).

En la actualidad, en el Ecuador existen 843.745 empresas (pequeñas, medianas y grandes), las cuales están divididas en 19 actividades económicas como Comercio, Agricultura, Transporte, entre otras, según datos publicados en el 2016 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), siendo este el último censo registrado en Ecuador, pero estas han logrado posicionarse debido a la eficiente administración y gestión de los procesos que realizan.

Continuando en esta misma línea, se consideraron algunos trabajos científicos como referentes para el desarrollo de este trabajo investigativo. Según lo realizado en el año 2021 por Brina Xiomar Garófalo Galeas para obtener el título de Magister en Empresas y Administración de Negocios de la Universidad Regional Autónoma de los Andes “UNIANDES”, se abordó el tema “Estructura administrativa para la asociación de producción y comercialización de productos agrícolas Febres Cordero” (ASOCOFECOR). Se conoció que esta asociación al iniciar sus operaciones de manera empírica presentaba muchas deficiencias. Pero como resultado de la investigación, se elaboró un sistema de gestión administrativa esencial para el progreso de una organización, de esa manera les facilitó un mejor control de los procedimientos administrativos, permitiéndoles adaptarse, evolucionar y crecer con el tiempo.

Por otro lado, la investigación realizada por Dorys Alexandra Morales Moncayo en el 2022 para la obtención del título de Magister Comercial de la Universidad Internacional del Ecuador, se centró en el diseño de un modelo de Gestión Administrativa, Financiera y Comercial para la Empresa “MULTIFER DISTRIBUCIONES”. Durante el análisis de este negocio se conoció que la dinámica y la competencia para su mercado era altamente vulnerable, lo que implicó como propuesta la mejora y gestión con herramientas administrativas técnicas y apropiadas, esto les permitió aumentar su eficiencia y de esa manera se aseguró a corto, mediano y largo plazo su supervivencia, continuidad y crecimiento.

Otra investigación considerada como referente fue la realizada por Andrea Maribel Mora Chachipanta en el año 2022 para obtener el título de Magister en Administración de Empresas, mención Planeación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador titulada “Análisis del mercado para la comercialización y venta de cacao en las diferentes PYMES de Manabí”. Los datos reflejaron que existían falencias en cuanto a la administración de procesos, por tal motivo se realizó un análisis FODA, y un manual de procesos centrado en los canales de distribución, procesos de comercialización y ventas. Como resultado se logró la mejora de la situación actual de las pequeñas y medianas empresas del cantón.

En el contexto micro, la Exportadora Agrícola MA&CAO S.A ubicada en la Parroquia San Carlos del cantón Quevedo, presenta deficiencias en cuanto a la gestión y organización del área administrativa se plantea una propuesta de solución a fin de que los directivos la puedan poner en práctica y mejore el desarrollo de sus actividades laborales.

Esta realidad permite el **planteamiento del problema** el cual se basa, en la importancia de generar el crecimiento de las empresas que ofertan servicios agroindustriales, pues estas se han convertido en una fuerza de trabajo que permite generar cambios en la economía del mundo (Castro, 2018). Quienes están a cargo de su administración deben asegurarse de que las necesidades técnicas de las mismas sean cubiertas a fin de desempeñar correcta y eficientemente las actividades laborales que pudieran realizarse en estas (Gavilánez et al., 2018).

Pero la realidad es que, no todas las empresas se preocupan por gestionarlas correctamente, y esto se debe a la falta de experiencia en la administración, la inexistencia de una misión, visión, metas y objetivos que se desean alcanzar. Por otra parte, el no contar con una estructura organizacional provoca dificultades de operación y gestión que afectan directamente a la administración.

La empresa MA&CAO S.A, la cual nace hace un poco más de seis años a través de una idea generada por un grupo de emprendedores que aman el cacao y cuya finalidad es la de mejorar la productividad del mismo, así como el desarrollo social y económico en cuanto a este sector agrícola de Los Ríos y del Ecuador, presentando así en la actualidad problemas en la gestión administrativa.

Esta empresa agroindustrial dedicada a la comercialización y exportación de productos agrícolas y que cuenta con un total de 22 personas que colaboran en las áreas de administración (12) y de operación (10), presenta algunas deficiencias en cuanto al manejo de los procesos y gestión administrativa, lo que está ocasionando que las actividades en esta área generen inconvenientes en la comunicación y organización de la misma.

Por otra parte, no tiene establecido de forma eficiente los procesos que deben realizarse en el área administrativa, lo que provocaría que los empleados realicen funciones duplicadas, se afecte a la carga laboral y exista un desaprovechamiento del talento humano y exista una falta de control en los procesos de la empresa. Esta situación lleva a que se genere la **formulación del problema** planteada a modo de pregunta, tal como se muestra a continuación: ¿Cómo se puede mejorar la organización administrativa de la Exportadora Agrícola MA&CAO S.A? Para lograr responderla.

### **Objetivo General:**

Analizar la gestión administrativa de la Exportadora Agrícola MA&CAO S.A. para la optimización de los procesos operativos en el contexto de la exportación de productos agrícolas.

## Objetivos Específicos:

- Fundamentar bibliográficamente las bases teóricas y metodológicas acerca de modelos de gestión administrativa que sustenten el desarrollo de la tesis.
- Evaluar el estado actual en el que se encuentra la gestión administrativa de la empresa exportadora MA&CAO S.A a través del análisis FODA.
- Plantear el modelo de gestión basada en procesos para la empresa exportadora MA&CAO S.A. y de esa forma se logre la mejora de los procedimientos deficientes e inexistentes.

Una vez que se plantearon los objetivos, se pretende dar cumplimiento a cada uno de ellos a través de la asignación de las siguientes **tareas**:

**Tabla 1.**

*Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos*

Objetivo	Actividad (tareas)	Resultado de lo realizado	Descripción de lo realizado
1. Objetivo específico 1: Fundamentar bibliográficamente las bases teóricas y metodológicas acerca de modelos de gestión administrativa que sustenten el desarrollo de la tesis.	1. Revisión de la literatura sobre la gestión administrativa, modelos de gestión, tipos, entre otros aspectos a través de referentes documentales y bibliográficos de diferentes fuentes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se fortalecerá el contenido documental</li><li>• Se dará estructura al marco teórico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se redactará el marco teórico del documento.</li><li>• Se citará y referenciarán los documentos utilizados.</li></ul>
2. Objetivo específico 2: Evaluar el estado actual en el que se encuentra la gestión administrativa de la empresa exportadora MA&CAO S.A.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Aplicación de una ficha de observación para conocer la gestión administrativa.</li><li>2. Aplicación de una encuesta basada en las preguntas planteadas en la investigación.</li><li>3. Obtener información acerca del modelo administrativo que usa la empresa, cumplimiento de metas, balances, aportes del seguro, informes de rotación de personal, pedidos y proveedores.</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tabulación de datos</li><li>• Nómina de empleados, estados financieros, balances, entre otros documentos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Población</li><li>• Muestra</li><li>• Cuestionario</li><li>• Ficha de observación</li><li>• Análisis de resultados</li></ul>
3. Objetivo específico 3: Plantear el modelo de gestión administrativa para la empresa exportadora MA&CAO S.A. y de esa forma se logre la mejora de los procedimientos deficientes e inexistentes.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diseño de un modelo de gestión en base a las necesidades de la exportadora.</li><li>2. Planteamiento de medidas en base a la gestión por procesos para el área administrativa</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de acciones del modelo de gestión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicación</li></ul>

*Elaborado por: La autora (2022)*

Luego de establecer las tareas, se detectaron las **etapas** de la investigación referente a los nudos críticos generados por el problema de investigación en la empresa que se está analizando, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 2.**

*Nudos críticos de la investigación a aplicarse en la Exportadora Agrícola MA&CAO S.A.*

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
Etapa 1	En la fundamentación teórica y establecimiento de términos, conceptos y aspectos relacionados a la gestión administrativa, no se encontró ningún inconveniente, pues existe información actualizada de diferentes fuentes científicas y documentales.
Etapa 2	En esta etapa se deseaba primero conocer aspectos relacionados al estado actual del manejo de los procesos administrativos de la empresa Exportadora MA&CAO S.A a través del establecimiento de una encuesta, la cual se llevó a cabo sin ningún inconveniente. Y segundo, se deseaba tener acceso a información financiera del área, pero surgieron problemas en este proceso, pues esta fue limitada y no se la puede compartir a personas no autorizadas, aunque sea con fines académicos.
Etapa 3	En esta etapa se desarrolló sin ningún inconveniente la propuesta que contenía acciones a implementar en el área, mediante el modelo de gestión administrativa.

*Elaborado por: La autora (2022)*

En vista de toda la información expuesta en cuanto a la problemática, es importante que se **justifique** la realización de esta investigación, la cual parte de la importancia de generar el crecimiento de las empresas, por lo que su permanencia en el mercado depende únicamente del manejo organizativo y administrativo que se lleve a cabo en las diferentes áreas a través de diferentes estrategias y acciones que sustentarán y favorecerán el mejoramiento de los procesos y actividades dentro de las mismas.

Pero la realidad es que no todas las empresas que están constituidas realizan sus actividades en base a algún tipo de plan o estrategias, pues debido a falta de experiencia desconocen de su existencia, lo que provoca que se formen inconvenientes a la hora de llevar a cabo sus actividades en los diferentes departamentos o áreas, provocando retrasos, duplicación de tareas, etc.

En respuesta de la problemática, surgen los modelos de gestión administrativa, los cuales Huergo (2019) manifiesta que aportan a la mejora de los procesos en todas las áreas de la empresa, pues sirven como referencia en la que se establecen políticas y acciones para el alcance de los objetivos organizacionales y cumplir las metas que

se hayan planteado. Los cuales permitirán que la empresa ejecute y potencialice sus tareas a fin de que contribuya a la supervivencia y crecimiento de la misma.

Por ello, mediante la realización de este trabajo investigativo, se propone el diseño de un manual basado en el modelo de gestión administrativa para la exportadora MA&CAO S.A. y de esa manera se contribuya a la mejora de sus actividades. Para ello se abordarán aspectos importantes en cuanto a la problemática generada en la misma y se medirá el nivel de riesgo que le está presentando, a fin de establecer directrices idóneas que contribuyan a su administración.

En base a toda la información expuesta, se desea contribuir a corto y a largo plazo a la mejora en el desempeño y realización de los procesos administrativos que se llevan a cabo en la exportadora MA&CAO S.A, y cuyos beneficiarios directos serán los trabajadores de la empresa, pues mediante este, el personal manejará de forma más técnica sus actividades y se generará una buena administración.

Esta investigación es importante y relevante, pues asentará las bases investigativas en MA&CAO S.A, dado que hasta la actualidad no se ha desarrollado ninguna investigación que permita conocer de forma general o específica el desempeño de las diferentes áreas de la misma. Así como tampoco se ha aplicado ninguna propuesta que contribuya al desempeño de las actividades que realizan diariamente en la exportadora.

Cabe mencionar que no existe limitaciones en cuanto a la información teórica, debido a que el tema ha sido abordado en varios sectores empresariales y existe información que servirá para analizarla y extraer puntos relevantes para la investigación. Por otra parte, si existe limitación en cuanto a la información práctica, pues se manejará información que es sensible y privada que la empresa no puede otorgar tan fácilmente.

Hasta ahora, la información expuesta permitirá desarrollar de forma clara este trabajo de titulación, pero esto se dará mediante la **metodología** de investigación en la que se detallan los métodos, tipos, instrumentos, recursos, entre otros aspectos que lograrán de manera más metodológica el cumplimiento de la misma. En este punto, el enfoque de la investigación fue cuantitativo pues Hernández et al (2014)

manifiesta que, este tipo de investigación utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación, confía en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística que establece con exactitud el patrón de comportamiento de la población objeto de estudio.

De ahí que, a través de este enfoque se utilizó la encuesta en donde se recopilaban datos estadísticos sobre diferentes aspectos de los empleados de la empresa exportadora MA&CAO S.A a fin de conocer la problemática en cuanto al manejo de sus procesos administrativos.

En cuanto al tipo de investigación fue descriptiva pues se pretendía recopilar datos estadísticos de la población objeto de estudio a fin de responder qué está provocando problemas en el área administrativa de la exportadora MA&CAO S.A y cómo se puede solucionar los inconvenientes y brindar una solución factible.

Este tipo de investigación se fundamenta en lo expuesto de acuerdo a Hernández et al (2014), quien establece que “busca especificar el perfil de la población, así como características específicas o cualquier otro acontecimiento que se esté generando, a través de un proceso de análisis estadístico” (p.75)

Por otra parte, se empleó la investigación bibliográfica, la cual observa la problemática directamente desde el área administrativa de la empresa utilizando el instrumento de evaluación respectivo. Y, también se recurrió a la investigación bibliográfica, la cual permitió recopilar información de diferentes tipos de documentos científicos y electrónicos (libros, tesis, artículos científicos, revistas científicas, entre otros) que sirvieron como referente y apoyo para la elaboración del documento investigativo de esta tesis.

Este tipo de investigación fue importante pues Cohen & Gómez (2019) establecen que la investigación bibliográfica es aquella en la que se explora la producción académica sobre un tema determinado de diferentes fuentes, lo que permitirá llevar a cabo de forma idónea el desarrollo de esta tesis.

En lo que respecta a la población objeto de estudio, se consideró a todo el personal que labora en la empresa MA&CAO S.A que asciende a 22 personas. A continuación, se muestra en la tabla, la distribución de los trabajadores:

**Tabla 3.**

*Población de la empresa Exportadora MA&CAO S.A*

<b>N°</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>
1	Administrativos	12
2	Operativos	10
<b>TOTAL</b>		<b>22</b>

*Fuente: Exportadora MA&CAO S.A (2022)*

*Elaborado por: La autora (2022)*

En lo que respecta a los métodos teóricos y empíricos, se tienen los siguientes:

Se empleó el método analítico-sintético, pues mediante él se realizó una investigación específica de las falencias que existen en la exportadora MA&CAO S.A utilizando un Análisis FODA al área administrativa y de esa forma establecer parámetros relevantes que serán expuestos para el diseño de la propuesta, y se adapte a las necesidades de la empresa.

Así mismo, se recurrió al método descriptivo, quien de acuerdo con Hernández et al (2019) no manipula ninguna variable, en este tipo de método solo se observa y se describen tal como se presentan en su ambiente natural, empleando algunos elementos cuantitativos y cualitativos. De ahí que, en base a este referente teórico se consideró emplearlo, pues a través de este se describió la situación actual en cuanto al manejo de los procesos administrativos y las tareas que se realizaban en el área administrativa.

Se estableció como método empírico la observación de la realidad problemática presente en la empresa MA&CAO S.A en el área administrativa, a través de una ficha de evaluación en la que se determinaron aspectos que cumplía o no, este departamento.

Cómo técnica empleada en este trabajo investigativo, se consideró la encuesta aplicada al personal de la empresa MA&CAO S.A para conocer aspectos importantes en cuanto a la problemática presente en el área administrativa de la misma. Esto se decidió, dado que Hernández et al (2014) establece que es el instrumento más empleado cuando se trata de recolectar datos de la variable que se desea medir y para ello se emplea un conjunto de preguntas determinadas.

Como instrumentos se emplearon dos: el primero es una ficha de observación elaborada que se aplicó al área administrativa y determinar de manera directa el o los problemas que se estaban presentando. Y segundo, se empleó un cuestionario, el cual Hernández et al (2014) es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables. Este cuestionario estructurado tuvo una serie de ocho preguntas relacionadas al manejo de los procesos administrativos y otros aspectos que los encuestados contestaron, mismo que contará con preguntas cerradas y de varias opciones.

En lo que respecta a la confiabilidad, se diseñaron preguntas directas y estructuradas que permitieron conocer la problemática del área administrativa de la empresa. En cuanto a la validez de los instrumentos, se procedió a presentar a un experto los instrumentos que se emplearon a fin de certificar el diseño de los mismos, y de asegurar la recolección de la información de forma idónea.

Se procesaron los datos, a partir de la revisión de la información obtenida, la cual se tabuló y visualizó en gráficos con un respectivo análisis e interpretación de los resultados, información que permitieron la verificación de los objetivos.

Luego se procedió al estudio de los resultados estadísticos, señalando las tendencias y relaciones en concordancia con los objetivos, para posteriormente interpretar los resultados, de esa forma comprobar los objetivos y formular conclusiones y recomendaciones que dieron respuesta plena a la investigación.

## **CAPÍTULO I.**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **1.1. Antecedentes**

Es importante exponer los trabajos que han servido como antecedentes y referentes para la realización de esta investigación entre los cuales se tienen los siguientes:

El trabajo titulado: “Propuesta de organización administrativa y de producción para la microempresa de derivados de cacao “Buenos Aires”” realizada por los autores Chimborazo y Ortíz (2018) se centró en conocer la problemática en cuanto a la gestión y administración de la misma, en la que mediante la metodología de investigación cuali-cuantitativa de tipo no experimental, y con instrumentos de recopilación de datos como la entrevista y la encuesta permitieron que estos concluyeran que la microempresa estaba pasando por problemas económicos considerables debido al deficiente control de las actividades de las diferentes áreas.

Así mismo, se conoció que esta fábrica tiene una pequeña participación en el mercado por lo que la empresa no puede cubrir sus necesidades de forma completa pues existen deficiencias en cuanto al manejo administrativo y de producción. Por ello plantearon una solución en el que se estableció un modelo de gestión centralizada en el que se consideraran aspectos de recursos humanos, producción, administración de forma que se gestionen de forma más directa cada departamento (Chimborazo & Ortíz, 2018).

Otra investigación relevante, fue el “Modelo de gestión administrativa y organización laboral para la empresa “AUMAPROC” S.A. de la ciudad de Quito” realizado por Campoverde (2019), la cual empleó metodología de tipo cualitativa y como tipos de investigación utilizó la descriptiva, bibliográfica y de campo, cómo métodos estuvo basado en el inductivo-deductivo, analítico-sintético y el histórico-lógico a fin de que se conociera toda la trayectoria de la empresa, así como los

hechos aislados y evidentes que estaban generándose en torno a la organización que se estaba estudiando, específicamente en el área administrativa de la misma.

Como técnicas de investigación utilizó la observación, la entrevista y la encuesta, con la que determinó conclusiones relevantes que la empresa no había alcanzado sus objetivos empresariales por lo que el análisis del entorno mediante la matriz FODA, fue de gran utilidad para conocer todo lo referente a aspectos internos y externos de la empresa. Por otra parte, esto les permitió establecer un manual de funciones y la descripción de procedimientos para cada cargo, así como un plan de capacitación que potencializara los conocimientos del personal, lo que les permitió corregir de manera efectiva el problema que estaba afectando a la organización laboral (Campoverde, 2019).

Siguiendo esta misma línea, el trabajo titulado “Análisis de los métodos de administración de la Asociación de Productores Cacaoteros Orgánicos de Vinces” realizado por Cedeño y Martillo (2020) se centró en analizar la forma en que manejan los procesos de esta área con el objetivo de que se diseñara un mapa de procesos que promoviera cambios efectivos en esta asociación. Para ello estos autores aplicaron las siguientes investigaciones: descriptiva y exploratoria, también métodos teóricos y empíricos a través de la observación, encuesta y entrevista a los responsables de la misma.

Como conclusión se obtuvo que la herramienta que se elaboró para esta asociación permitió que se manejara eficientemente los procesos administrativos, pues además de ello se detalló un manual de procesos y procedimientos que la empresa debía seguir de manera directa (Cedeño & Martillo, 2020).

## **1.2. Fundamentación epistemológica**

Se han considerado las siguientes teorías y enfoques referentes a la gestión administrativa en las empresas, como se muestra a continuación:

En este campo, la teoría de Fayol (1979 citada por Ouchi, 1981) es aplicable, debido al enfoque sistémico e integral en el que este aborda diferentes áreas dentro de las organizaciones. Para este autor no solo era sumamente importante vender y producir, sino también era importante el método de inversión que aseguraba el

patrimonio de la empresa. Este indica que la organización esta entendida de forma más completa debido a que el sistema era adjunto de los que lo constituían.

Para esta misma fecha, Taylor ya tenía su propia teoría en cuanto a la gestión de la administración de una empresa u organización. Para él, el uso del tiempo era indispensable, puesto que Fayol se enfocó más en la estructura general de la organización, Taylor se enfocó más en el método y las herramientas de trabajo para una mejor eficacia (Burgos, 2017).

La administración de acuerdo al punto de vista de Taylor y Fayol, es una ciencia social joven que empezó a principios del siglo XX, considerando diferentes enfoques de otras áreas del conocimiento humano como las matemáticas, economía, sociología, psicología, entre otros (Burgos, 2017). Y no solo hasta los años cincuenta que se empezaron a delimitar cuatro aspectos:

- El enfoque clásico o científico (Taylor, Fayol, Gantt y Gilbreth).
- El enfoque humano relacionista (Mayo, Maslow y McGregor).
- El enfoque neoclásico (Mary Parker Follet).
- El enfoque de sistemas (Bertalanffy)

De acuerdo con Solórzano (2019), es importante estudiar la administración desde la época contemporánea, pues esta surge a partir de las diferentes técnicas que han empleado las organizaciones. Se tiene que la gestión administrativa estudia a la organización como tal, y se centra en la organización considerando los cambios económicos, sociales y culturales.

Partiendo desde ese punto, la administración se volvió cada vez más estratégica, hasta el grado de que las organizaciones generan herramientas concretas de acuerdo al contexto en el que se desarrollan (De la Sierra & Ballina, 2019). De ahí que, la gestión de la administración se enfoque en los siguientes tres elementos:

- La globalización
- La calidad
- Los nuevos estudios posmodernos de las estructuras organizacionales (De la Sierra & Ballina, 2019).

### **1.3. Fundamentación del estado del arte.**

Una vez conocidos los antecedentes que llevaron a la realización de esta investigación, se procede a fundamentar teórica y documentalmente, términos y conceptos relacionados a este trabajo de titulación, tal como se detalla a continuación:

#### **1.3.1. Empresa**

Para Castro (2018) la empresa es un ente privado o público, comprendido por una persona natural o jurídica, que asume ciertos factores como: la innovación, decisión, iniciativa y riesgo para coordinar los elementos de la producción de la manera más beneficiosa y ventajosa para la producción y distribución de un bien o un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes y de toda la sociedad en general.

A diferencia de este autor, López (2017) manifiesta que para que las empresas alcancen sus objetivos es indispensable cumplir con ciertas actividades, de tal forma que exista la división del trabajo y la especialización para sintetizar y facilitar tales actividades empresariales, las mismas que se agrupan en áreas funcionales.

De acuerdo con Castellanos (2016) la empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico en donde desarrollan una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación.

Se puede concluir que, la creación de una empresa se genera con la necesidad de cubrir algún servicio o necesidad en la que existe la posibilidad de que ambas partes, el dueño y los clientes, se beneficien de la misma.

#### **1.3.2. Procesos administrativos**

Estos procesos, según Blandez (2017) fluyen como actividades de dirección, control, y planeación dentro de las empresas, determinadas para aprovechar al máximo los recursos materiales, humanos y técnicos (entre otros), para que así el desempeño de la empresa sea eficaz y efectiva. Este grupo de actividades, se rige

por ciertas leyes o políticas empresariales cuya finalidad se centra en mejorar la eficiencia de los recursos.

Por otra parte, Riquelme (2019) manifiesta que este proceso generalmente es adaptado por las empresas para cumplir con los objetivos propuestos y satisfacer necesidades de lucro y sociales. El trabajo del área de administración y gerencia es importante en este punto, pues el desempeño se muestra según el cumplimiento del proceso administrativo.

Vázquez (2015) los define como “conjunto de políticas, actividades y reglas necesarias que se aplican de forma efectiva a fin de mantener que la empresa se administre de forma eficiente y genere tanto beneficio financiero como rentabilidad para los dueños o propietarios” (p.54).

De toda la información expuesta en este apartado, se puede concluir que el proceso administrativo es importante porque pronostica los sucesos futuros que pueden o no ocurrir, así como también actuar en base a un control de los mismos de forma ordenada.

### **1.3.3. Medición de los procesos administrativos**

De acuerdo con Herrero (2020), la medición de procesos es una actividad que tiene que ir acompañada de objetivos organizacionales que se encuentren definidos correctamente, y un plan al que todos los empleados tienen que ajustarse una vez que empiecen las actividades comerciales de la empresa.

Así mismo, mediante una revisión exhaustiva de los procesos, las empresas pueden:

- Concretar eficientemente lo que se está haciendo en la empresa.
- Equiparar las áreas en las que existen oportunidades de mejorar, así como detectar las áreas en las que existen inconvenientes en la empresa.
- Establecer medidas correctivas y preventivas en pos de la mejora de la empresa.

Para poder empezar a medir los procesos se tienen que seguir los siguientes pasos, de acuerdo con Herrero (2020):

1. Identificar qué procesos concretos intervienen en el negocio. En este punto se debe conocer cuales se llevan a cabo en la organización y clasificarlos en grupos que sean homogéneos.
2. Especificar los métodos reconocidos. Se toma en cuenta los procesos del negocio que implican aspectos de marketing, comerciales, de fabricación y distribución.
3. Formar subgrupos dedicados a procesos iguales pero que se ejecutan de manera diferente. Una vez que se ha hecho esto, se los debe identificar y clasificar en grupos y subgrupos que permitan diferenciarlos.
4. Dividir y vencer. Se tiene en cuenta la visión micro y macro hasta la visión de los procesos de la empresa y se los determina en base a las necesidades propias (Herrero, 2020).

#### **1.3.4. Etapas del proceso administrativo**

Dentro de lo que respecta al proceso administrativo se deben tener en cuenta las siguientes etapas:

##### **La planeación**

Es donde se fijan los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; en el que se parte de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo (Luna, 2018).

Por otra parte, Castellano (2018) manifiesta que permite determinar objetivos y cursos de acción; en ella se determinan: las metas de la organización, las mejores estrategias para lograr los objetivos, las estrategias para llegar a las metas planeadas.

Tiene un alcance general a largo plazo, es decir que establece lineamientos generales de hacia dónde vamos en el largo plazo (cinco, 10 o más años), para poder tomar decisiones importantes. Comprende el primer paso, pues luego se debe anticipar lo que hay que hacer, que dirección seguir, los objetivos a alcanzar y cómo se lo realizará (Castellanos, 2018).

### La organización

Es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad, responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes definidos (Jiménez, 2018).

La organización es el mecanismo para establecer la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos en una empresa. Esta sistematización se realiza a través de la asignación de jerarquías; así como de la disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social (Ruiz, 2018).

### La dirección

Es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizando, y de esta forma lograr los propósitos del organismo social. Permite que se combinen los recursos humanos y técnicos de mejor forma posible para conseguir los objetivos; ha de dirigir los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la organización (Hoz, 2018).

El factor directivo es crítico en cualquier organización y consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica: determinar cómo se dirigirá el talento de las personas, determinar el estilo de dirección adecuado, orientar a las personas al cambio, determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones (Hoz, 2018).

### El control

Es el proceso que consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización, integración y dirección, con la finalidad de corregir y retroalimentar las variaciones para alcanzar lo que pretende la empresa (Vázquez, 2015).

Consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado; implica determinar: las actividades que necesitan ser controladas, los medios de control que se emplearan. Aquí se evaluará el desarrollo con el que generalmente se desenvuelve la empresa, pues será la que determine el camino que deberá seguir la empresa para conseguir el éxito de la misma. Es un trabajo que debe practicarse con profesionalismo y transparencia (Vázquez, 2015).

### **1.3.5. Áreas de la administración en empresas agrícolas**

Pérez (2017) piensa que para que las empresas alcancen sus objetivos es indispensable cumplir con ciertas actividades, de tal forma que exista la división del trabajo y la especialización a fin de sintetizar y facilitar tales actividades empresariales y se agrupen en áreas funcionales.

Para Solórzano (2019) una empresa sea cual sea su actividad comercial está conformada por cinco componentes que forman las áreas funcionales y fundamentales de la misma. En ella se nombran áreas de responsabilidad, o departamentos que están internamente relacionadas con el departamento de administración. Estas áreas, son:

- Producción
- Mercadotecnia
- Finanzas
- Recursos Humanos

El efecto principal del área de administración es el control estratégico de los datos para la toma de decisiones acertadas. Regularmente la información es producida en las diferentes áreas o subsistemas de una empresa agropecuaria, siendo estas: producción, contabilidad y finanzas, mercadeo y ventas. La información es registrada en diferentes formas como: archivos, formularios, resúmenes, reportes organizacionales, encuestas y estudios elaborados por personal de las áreas estratégicas (Solórzano, 2019).

Se puede concluir que el éxito de una empresa no depende por lo efectiva que pueda llegar a ser un área fundamental, sino por la coordinación de las mismas. Sin duda, es importante reconocer el tamaño de la empresa, porque siendo una micro empresa, varias de estas áreas se encuentran incluidas en una sola área.

### **1.3.6. Gestión administrativa**

Se puede citar que la gestión administrativa abarca la competencia de utilizar los recursos disponibles en la organización para lograr metas y objetivos organizacionales (Ballina, 2021). Por otro lado, Pereira (2018) manifiesta que es un “proceso de administración íntegro y continuo dirigido a elaborar e implementar estrategias eficaces; una forma de abordar las oportunidades y los desafíos de negocios” (p.34).

Rivadeneira (2017) expresa que en las empresas la gestión administrativa tiene que ver con la aplicación de procesos a través de estrategias que procuran mejorar la situación por la que estén pasando en beneficio de todos los involucrados.

Bittel (2017) por su parte la define como “un proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p.65).

Una buena gestión administrativa permite la aplicación de estrategias en tiempos establecidos ayudando a que los encargados de la empresa avancen acertadamente basándose en una administración efectiva, asegurándose así el cumplimiento de los objetivos empresariales (Blandez, 2017).

La gestión administrativa emerge como un elemento de gran importancia, especialmente al emprender la creación de una nueva empresa o negocio. La comprobación demuestra que, comúnmente, las entidades que planean su gestión registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Aquellas que prosperan aseguran que su estrategia se alinee adecuadamente con las condiciones del entorno externo (Blandez, 2017).

Del mismo modo, establece la configuración y los procedimientos internos de la entidad con la anticipación de generar resultados sumamente beneficiosos en su ejecución. El contar con una gestión administrativa adecuada en una organización es imperativo para el desarrollo de una labor productiva, orientada hacia el logro de las metas organizativas y la consecución del éxito que la empresa aspira alcanzar en el mercado (Riquelme, 2019).

Se puede concluir que la gestión administrativa contribuye a que esta lleve un proceso lógico y ordenado que le permite cumplir con todas las tareas y actividades planificadas y de esa forma obtener resultados positivos.

### **1.3.7. Modelo de gestión administrativa**

Según Huergo (2019) administrar es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos. Es por eso que gestionar una empresa de forma técnica puede provocar el éxito de la misma.

De acuerdo con Kudeaketa (2018) un modelo de gestión es un marco de referencia, un estándar, o un esquema administrativo para las organizaciones públicas y privadas en dónde los líderes o administradores plantean sus propias políticas y acciones para el alcance de los objetivos.

Se puede concluir que un modelo de gestión es la forma como se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones, el cual depende de la definición que se dé a las prioridades del sistema.

### **1.3.8. Objetivos del modelo de gestión administrativa**

Los objetivos que se pueden lograr al implementar la gestión administrativa, según Pérez (2017) son:

- Maximizar los procesos implementados en la gestión administrativa para lograr un mejor desempeño.

- Mejorar el seguimiento y el control de los procedimientos internos de la organización asegurando una mejor evaluación de lo que se está haciendo.
- Que el trabajo sea realice de manera más sencilla y eficaz, facilitando el logro de los objetivos.
- Ofrecer mejores bienes y servicios al mercado, mediante la utilización de nuevas tecnologías que mejoren las tareas y los procesos (Pérez L. , 2017).

### **1.3.9. Principios del modelo de gestión administrativa**

De acuerdo con Ruiz (2018) el modelo de gestión administrativa se rige por los siguientes principios:

#### **1. Planificación**

Se delimitan de forma clara los objetivos organizacionales y la forma en los que se los alcanzará. Por otra parte, se establecen las acciones que permitirán el logro de los mismos (López, 2017).

#### **2. Coherencia**

En este punto intervienen la etapa en la que se asignan tareas y responsabilidades a las áreas de la empresa de manera razonable, en la que cada empleado pueda ser capaz de realizar sus actividades en el tiempo que se le estipule, y en base a la planeación elaborada con anticipación. Todas estas actividades deben contener coherencia entre los recursos y materiales que tiene la organización o empresa (López, 2017).

#### **3. Disciplina y orden**

Interviene el seguimiento de reglas que están establecidas de manera organizada y sistemática, así como todas las tareas y procesos deberán seguir un orden lógico, porque solo llevando un seguimiento adecuado es posible el alcance de un resultado favorable para el desempeño de la organización (López, 2017).

### **1.3.10. Beneficios del modelo de gestión administrativa**

De acuerdo con Quintero (2018), estos son los beneficios:

#### **1. Incremento de la productividad**

En primer lugar, cuando se emplea la gestión administrativa de forma correcta permite que se puedan aplicar todos los procesos de manera más simple y sencilla. Lo que optimiza el funcionamiento de todas las actividades de la empresa. Generando un incremento de la productividad, dado que se pueden modificar y adecuarlos en base a las necesidades de la empresa (Quintero, 2018).

#### **2. Concentrarse en lograr los objetivos**

Esto permite que los objetivos sean cumplidos, pues las acciones que realizan los trabajadores es con la finalidad de que haya una continuidad en la administración. Esto puede lograrse únicamente cuando existe una eficiente planificación en trabajo conjunto con estrategias correctas y un grupo de trabajo que opera de forma coordinada. Todo esto en conjunto hace que los objetivos se alcancen en los tiempos previamente establecidos (Quintero, 2018).

#### **3. Maximizar el uso de los recursos**

Tales como tiempo, dinero y recursos materiales. Dado que todo se usa de manera más inteligente y eficaz (Quintero, 2018).

Se puede acotar a lo expuesto por los diferentes autores que, cuando se refiere a implementar un modelo de Gestión Administrativa se trata de generar un documento que contiene una descripción de diferentes relaciones que muchas veces resultan complejas como para ser entendidas y es aquí donde se las desglosa para ser desarrolladas de forma sencilla, es así, que la planificación, organización, dirección y control se convierten entonces en el pilar fundamental de la empresa sea cual sea la índole de la misma, sus características, su mercado objetivo (Quintero, 2018).

Por otra parte, tanto los objetivos, como los principios y los beneficios son representativos para las empresas que los aplican pues le brindan la oportunidad no solo de prevenir sino también de corregir falencias en la administración que se está llevando a cabo, de manera que asegure la permanencia de la empresa a largo plazo. Y no solo eso, sino que también cada área de la empresa desarrolle sus actividades de manera eficiente y correcta, por lo que se generará un buen ambiente laboral y se ofrecerá un excelente servicio a los clientes.

### **1.3.11. Tipos de modelo de gestión administrativa**

En lo que respecta a modelos de gestión administrativa, se establecen los siguientes cuatro como principales:

#### **Centralizada**

Según Terreros (2020) en este modelo de gestión, el proceso ejecutante es menos administrativo y las cargas de trabajo se intercambian a niveles subordinados más próximos al área en la que se origina la instancia. En este punto, las decisiones se toman entre un grupo de personas, lo que proporciona mayor rapidez para resolver un problema (Terreros, 2020).

Existe una grieta entre la necesidad de la empresa y quien es el encargado de tomar las decisiones, lo que resulta en un retraso en la resolución de problemas e ineficiencia en la manera en la que se gestionan los recursos. A continuación, es importante conocer las respectivas ventajas de este modelo:

1. Rapidez y eficacia en las disposiciones: la toma de decisiones es más ágil y correcta, pues los trabajadores conocen de mejor manera los procesos operacionales, así como la competencia, en donde evalúan cuáles serán las mejores a fin de determinar el posicionamiento directo de la misma.
2. Se genera un liderazgo más democrático: existe flexibilidad cuando se trata de tomar decisiones, creando un ambiente laboral en el que los trabajadores aprecian de forma más directa sus propias habilidades y responsabilidades (Terreros, 2020).

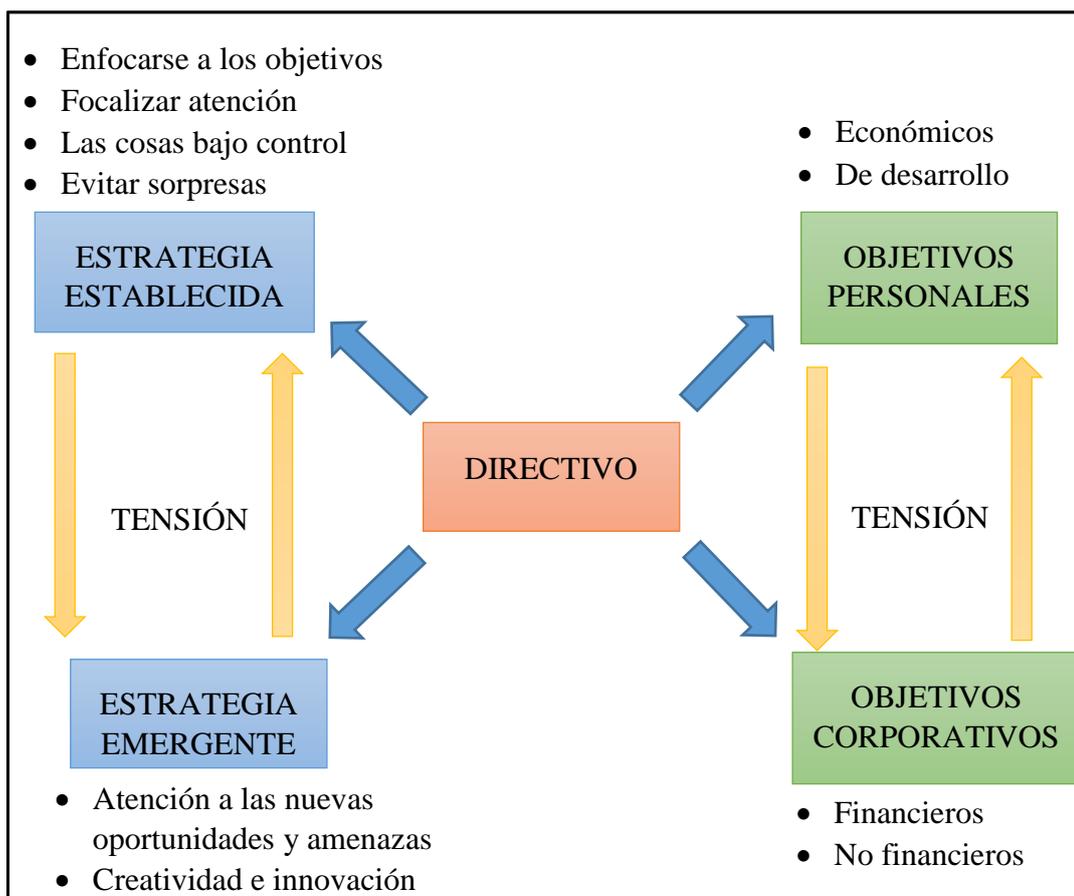
3. El personal rota menos: este tipo de modelo permite que se capacite al personal, por lo que permite que se preserve la motivación en los trabajadores, lo que a su vez ayuda a conservar el talento, estimular la formación de personas capaces de liderar y a su vez, permite el favorecimiento de un plan de carrera (Terreros, 2020).

4. Genera efectos positivos en la relación empresa-cliente: debido a que este modelo permite que las demandas sean resueltas de manera ágil y asertiva, crea un efecto positivo en los clientes, pues habrá personal capacitado y preparado para dar solución a los clientes, a fin de que se sientan seguros y muy bien atendidos, lo que generará fidelidad con la empresa (Terreros, 2020).

A continuación, se muestran los componentes de este modelo de gestión:

**Figura 1.**

*Componentes del Modelo de Gestión Centralizada*



**Elaborado por:** Autora (2022)

## De procesos

De acuerdo con Mallar (2019), empieza como una guía que focaliza la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas, el cual se orienta hacia estructuras de tipo horizontal. Es importante recordar que no existe contraposición entre modelos, y cada empresa debe explorar su equilibrio en función de sus propias necesidades y posibilidades.

Este modelo se centra en cumplir con que se lleve a cabo la misión de la organización, y esto se logra a través de satisfacer las expectativas tanto de los clientes, proveedores, accionistas, empleados y la sociedad, en vez de centrarse solamente en aspectos jerárquicos y las funciones de cada área (Mallar, 2019).

Pero este cambio de enfoque no es consecuencia de una mera idea, sino que refleja los resultados de la experiencia de las organizaciones que se han orientado en esta dirección. Este tipo de modelo una organización estructural, sumándole el concepto del agregado de valor para un destinatario (cliente interno o externo) y exige atender, no sólo a los factores internos del sistema (técnicos) sino también los requerimientos de dicha producción de valor (Mallar, 2019).

Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se distribuyen hacia objetivos compartidos. Cuando un procedimiento cuenta con un plan explícito de inicio a fin, los ejecutivos pueden ejecutarlo de manera consistente y los gerentes están en condiciones de mejorarlo en forma disciplinada se asegura que todos los procesos de una empresa estén bien diseñados, que los diseños se respeten y se mantengan actualizados (Mallar, 2019).

Entre las propiedades de la organización por procesos, según Carrasco (2018) se encuentran:

### 1) Dominio del proceso sobre la estructura

La estructura es vista como mera infraestructura. En lugar del dicho: “la estructura sigue a la estrategia (*Structure follows strategy*)”, se puede afirmar ahora que: la estructura sigue al proceso y el proceso sigue a la estrategia (*Structure follows process and process follows strategy*) (Carrasco, 2019).

## 2) Transversalidad de la organización y gestión por procesos.

A diferencia de la organización tradicional, que con respecto a los procesos se orientaba al desempeño de tareas en flujos dentro de departamentos (en las áreas funcionales) y se apoyaba en la especialización de puestos y personas en determinadas tareas, la gestión de procesos tiene como finalidad la configuración de un conjunto o sistema de procesos parciales y actividades que los conforman, para orientarlos a un objetivo final que posibilite la creación de valor para el cliente o receptor (Carrasco, 2019).

## 3) Predominio de la información en la organización por procesos

La organización es comprendida como actividad configuradora, a partir de las informaciones referentes a las distintas actividades, tal como ocurre con la logística donde el flujo de información decide sobre la configuración del flujo material (Carrasco, 2019).

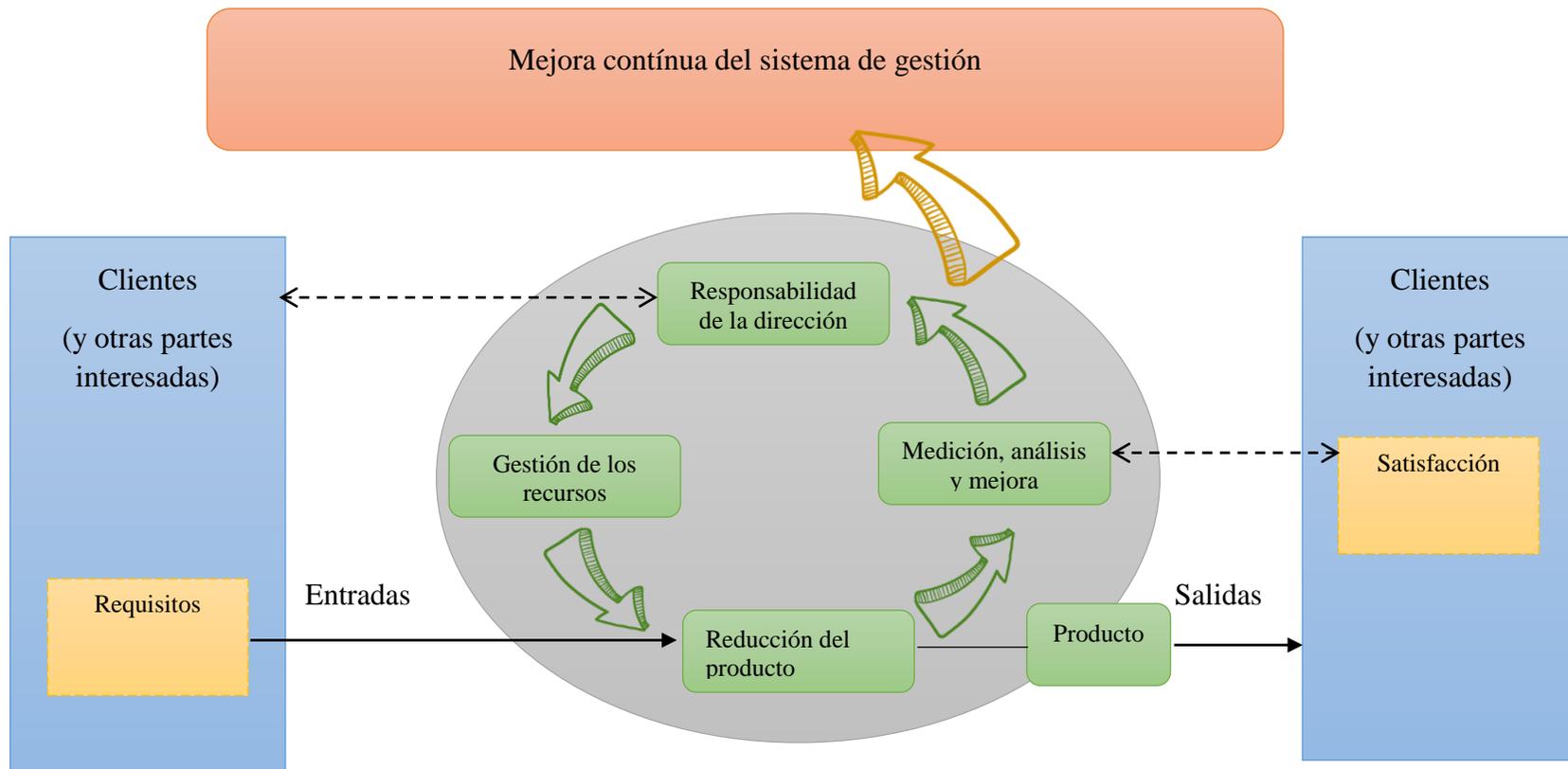
## 4) Orientación a la generación de valor en la misma actividad organizativa de procesos.

En lugar de buscar la optimización en la combinación de factores o de una racionalización orientada a la mejora interna en el uso y consumo de recursos, la organización por procesos se orienta al valor producido en un producto o servicio y a que dicha orientación sea el criterio fundamental para la configuración de los procesos (Carrasco, 2019).

A continuación, se muestran los componentes de este modelo de gestión:

**Figura 2.**

*Componentes del Modelo de Gestión por procesos*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la ISO 9001:2000 (2022)

## **Por resultados**

Se la define como es una estrategia que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo hacia la generación del mayor valor (Fernández & Fernández, 2019).

Constituye una estrategia que permite mejorar el desempeño de la organización en relación a los resultados, es decir, su orientación efectiva hacia el logro de la eficiencia, eficacia y aprendizaje de las instituciones de manera que responda a las demandas informativas de la ciudadanía mediante la rendición de cuentas (Fernández & Fernández, 2019).

Es una estrategia que, desde el punto de vista metodológico que se fundamenta en la nueva gestión pública, tiene como fin facilitar la consecución de los objetivos propuestos y la incorporación de los ciudadanos en los procesos de gestión. Tiene su origen en la dirección por objetivos, la cual, constituye una técnica para trasladar los estratégicos institucionales a específicos individuales dentro de la institución (Fernández & Fernández, 2019).

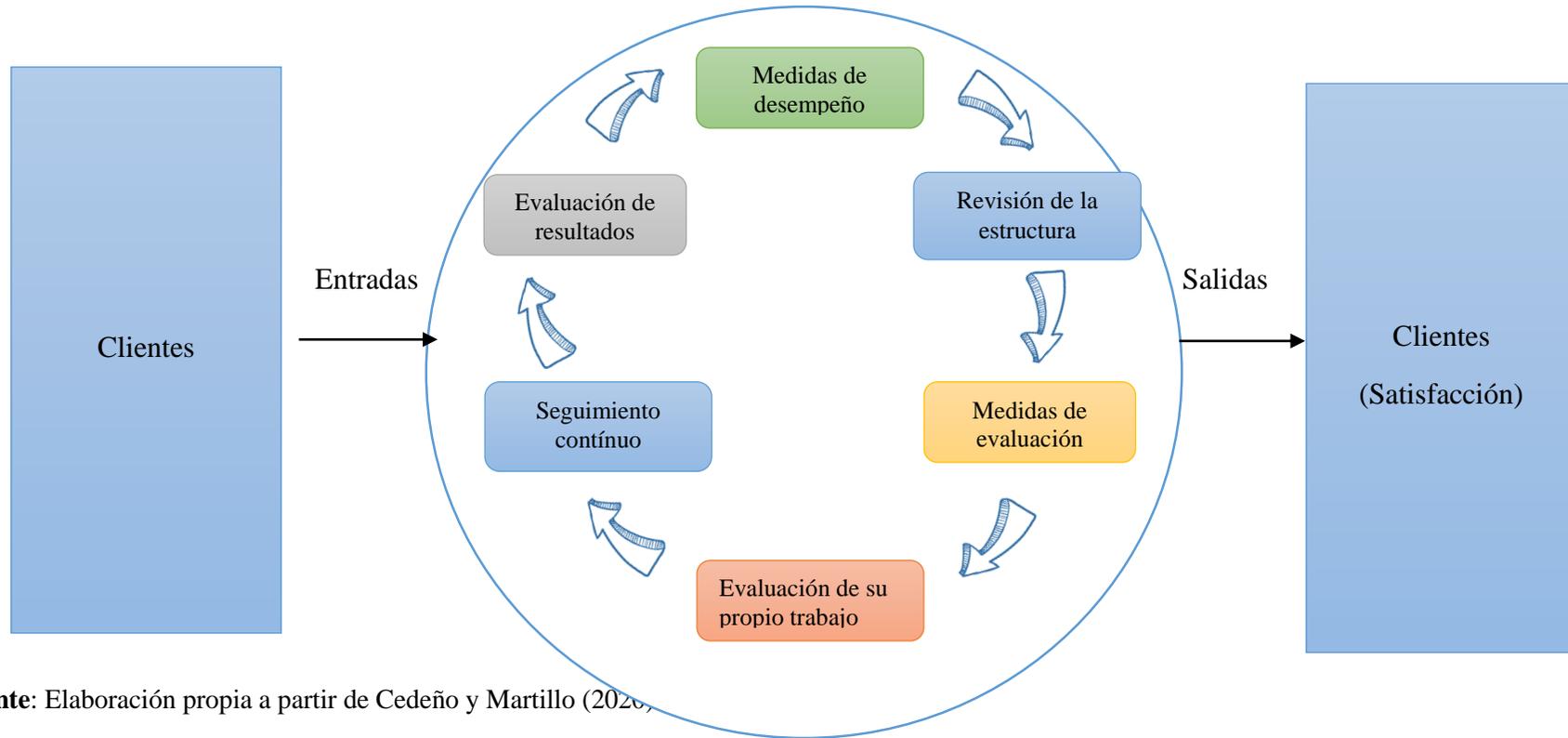
Según Emery (2018) conlleva tres tipos de consideraciones para la administración del sector público:

- **Constitucionales:** la mayoría de las constituciones regula el uso de los fondos públicos por parte de las autoridades en el cumplimiento de su mandato.
- **Políticas:** las autoridades deben responder sobre sus acciones y sobre los contenidos de sus programas electorales, de acuerdo al principio de la responsabilidad en el cargo.
- **Ciudadanas:** de acuerdo al principio de delegación democrática, los ciudadanos confían en las autoridades electas y les delegan la gestión de los fondos públicos, producto del pago de sus impuestos (Emery, 2018).

A continuación, se procede a describir los componentes de este modelo de gestión:

**Figura 3.**

*Componentes del Modelo de Gestión por resultados*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Cedeño y Martillo (2026).

## **Democrática**

Se define como la estrategia empresarial en la que todos los empleados y directivos de una empresa trabajan con el fin de alcanzar los objetivos que previamente se han propuesto. Es una herramienta que se utiliza para medir el rendimiento de los empleados y el nivel de productividad de la empresa, la cual se hace partiendo de los objetivos que se han establecido al inicio de la planificación (Quiroga, 2021).

Adicionalmente, busca aprovechar las habilidades que poseen los empleados y motivarlos a alcanzar los objetivos propuestos. Dado que, si los objetivos son alcanzados los empleados pueden obtener algún reconocimiento, la administración por objetivos sigue las siguientes fases:

### **1. Definición de los objetivos de la organización**

En primer lugar, se establecen los objetivos organizacionales. Este punto es muy importante porque definen las acciones que las empresas tienen que seguir para lograr la efectividad de su trabajo. Los objetivos deben ser administrados de forma apropiada, para que se alcancen en los tiempos determinados (Quiroga, 2021).

### **2. Definición de los objetivos laborales**

En segundo lugar, los objetivos organizacionales son comunicados por parte de la dirección a todos los empleados de la organización. El director o superior debe comunicar no sólo los objetivos generales de la organización, sino también todo el plan de acción, las estrategias y el modo de proceder que se debe seguir en el trabajo. Es decir, se define lo que cada trabajador tiene que hacer para lograr el cumplimiento de los objetivos. Esto es determinante para alcanzar los resultados esperados. En esta fase cada trabajador elabora un listado de objetivos en los que se verán reflejadas sus tareas y obligaciones (Quiroga, 2021).

### **3. Seguimiento del rendimiento y avance**

En tercer lugar, se debe dar seguimiento al rendimiento y avance alcanzado. Puesto que esto garantiza que el proceso de la administración por objetivos resulte eficaz. Por esta razón es que en esta fase se requiere:

- Elaborar planes y objetivos de corto y largo plazo.
- Implementación de controles que resulten efectivos.
- Diseñar una estructura organizacional clara donde se definan los niveles de autoridad y la asignación de las responsabilidades. Para que esto ayude a la toma de decisiones.
- Identificar lo que resulta inútil y contraproducente para el rendimiento y el alcance de los objetivos.
- Utilización de términos comunes y conceptos relacionados con la administración por objetivos. Esto ayudará a la medición más objetiva del rendimiento y del avance de los planes (Quiroga, 2021).

Hay que tener claro que, la revisión del rendimiento y las mediciones deben ser claras, explícitas, simples y confiables tanto para los empleados involucrados como para los supervisores. Puesto que incluso pueden servir para modificar los objetivos y acciones que se toman. Además, las evaluaciones sobre el rendimiento de los empleados deben efectuarse de forma periódica y en la última etapa del proceso, todo esto para verificar el cumplimiento de los objetivos (Quiroga, 2021).

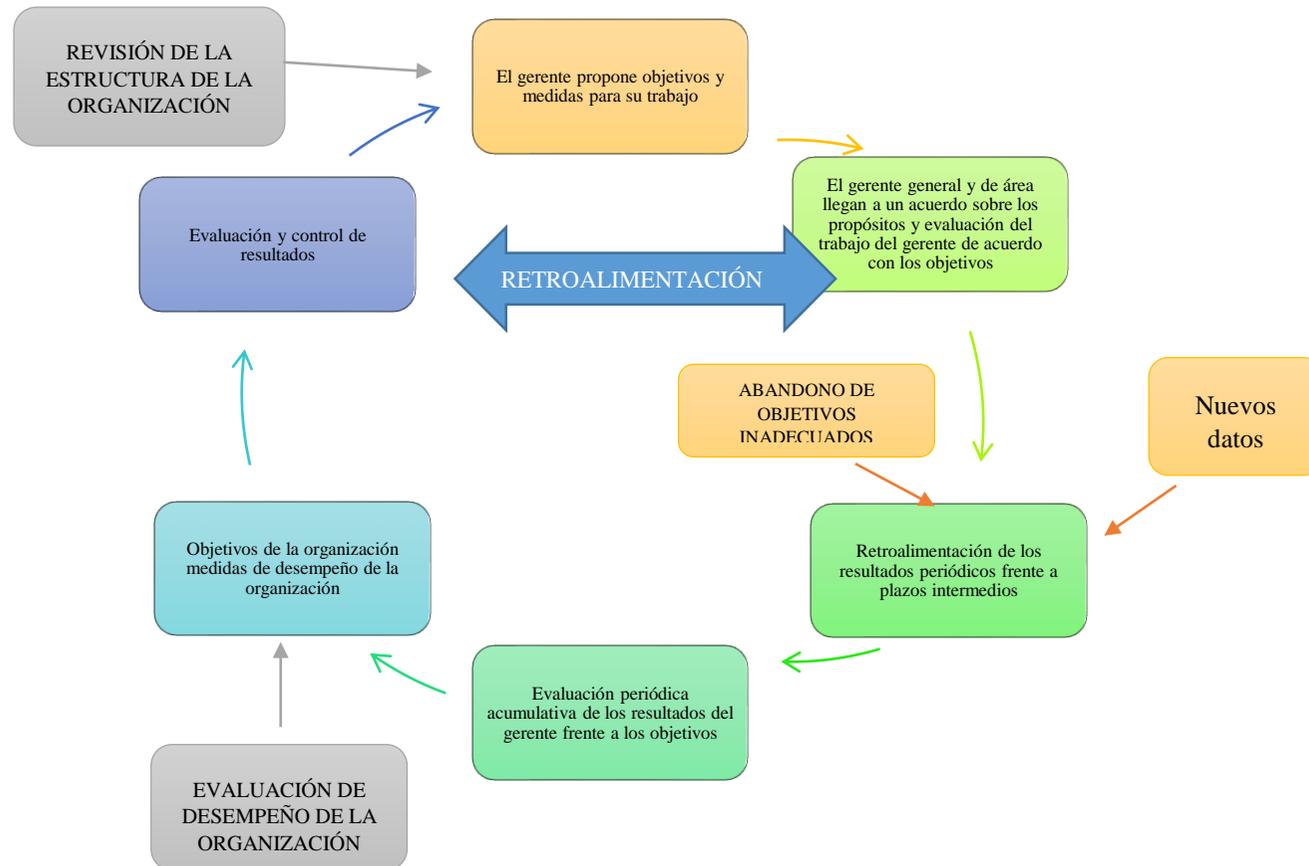
#### 4. Retroalimentación

Finalmente, se debe realizar un proceso de retroalimentación continua, sobre la medición del rendimiento y de las metas alcanzadas. Esto con el fin de que todas las personas involucradas conozcan sus avances y puedan tomar medidas correctivas sobre su propio desempeño. Es importante que se tengan reuniones periódicas con los superiores y empleados subordinados. En estas reuniones periódicas se podrá valorar y revisar el grado de progreso alcanzado para la consecución de los resultados (Quiroga, 2021).

A continuación, se muestran los componentes correspondientes al modelo de gestión administrativa de la empresa por objetivos:

**Figura 4.**

*Elementos del Modelo de Gestión democrática*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Jiménez (2018)

#### **1.4. Conclusiones del Capítulo I**

En base a la información teórica expuesta, se tiene que, toda empresa debe tener como objetivo principal la aplicación de procesos administrativos eficientes en sus actividades laborales diarias. Por una parte, el gerente o el encargado de esta área debe tener en claro los objetivos que se deben alcanzar en la organización y esto se logra mediante la optimización de los recursos con los que cuenta.

Por otra parte, como herramienta de apoyo surge la gestión administrativa, la cual se convierte en un documento que el gerente debe aplicar, pues en este se plasma metas organizacionales que deberán ser alcanzadas en un tiempo determinado, por lo que las oportunidades generadas deben ser aprovechadas al máximo y así lograr el éxito deseado. Por eso, los modelos de gestión se adecuan a las necesidades de la empresa permitirán guiar y apoyar las acciones hacia el objetivo organizacional.

## **CAPÍTULO II.**

### **PROPUESTA**

#### **2.1.Fundamentación de los modelos de gestión administrativa**

Dando cumplimiento a los objetivos específicos planteados, en este apartado se procedió a demostrar el primer objetivo específico que se centró en la elaboración de un cuadro comparativo de cuatro modelos de gestión administrativa con su respectivo análisis en los que se detallaron aspectos relevantes, a fin de determinar el que mejor se adapte a las necesidades de la exportadora MA&CAO S.A., el mismo que se muestra en el Anexo 1. Esto es lo que se obtuvo

Una de las ventajas de los modelos de gestión es que les permiten a las empresas copiarlos, adaptarlos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, pues estos no son rígidos. Además, permiten establecer técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos. Eso es lo que se desea lograr con la empresa MA&CAO S.A., pues se ha determinado que presenta problemas en cuanto a la inexistencia de un manual de procesos para la organización, por lo que existen problemas en cuanto a la adecuada administración y comunicación.

Se recurrió al análisis de diferentes modelos de gestión, en donde, para la selección del que se emplearía en la propuesta, se consideró cuatro modelos: centralizada, de procesos, por resultados y democrática, que han sido comparados y analizados en base a su enfoque, características, procesos que intervienen, situaciones en las que se aplican, ventajas, desventajas y quienes más los emplean.

En vista de lo expuesto en las comparaciones, se ha decidido emplear el modelo de gestión basado en los procesos, pues es uno de los mejores sistemas de organización que se centra en conseguir buenos índices no solo de calidad y productividad, sino también de excelencia. Se adaptan a las necesidades de cualquier empresa, independientemente de su actividad, tamaño o sector. Además, este tipo de gestión

busca monitorear y evaluar el desempeño de los procesos y estandarizarlos, así como la de identificar e implementar siempre las mejores prácticas.

Así mismo, permite un mejor desarrollo en las tareas del área en la que se centra, hay más participación de los empleados, y la comunicación es más fluida. Debido a esto y a la información que ya se ha expuesto, es que se selecciona este modelo de gestión.

## **2.2. Evaluación del estado actual de la gestión administrativa de la exportadora MA&CAO S.A.**

Una vez que se ha dado cumplimiento al primer objetivo, en la tabla 4, se procedió a demostrar parte del segundo objetivo específico que se centró en evaluar el estado actual en el que se encontraba la gestión administrativa de la exportadora MA&CAO S.A.

Para ello se pretende medir el nivel de riesgo que le representa tener falencias en el área administrativa a través de una ficha de observación que contiene varios parámetros a conocer de la exportadora.

Por tal razón se elaboró una serie de preguntas que fueron planteadas a la persona encargada de la misma, para luego proceder a su respectivo análisis e interpretación, de la cual se obtuvo lo siguiente:

**Tabla 4.***Evaluación del área administrativa de MA&CAO S.A***CONTROL INTERNO (EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA, ÉTICA, ECOLOGÍA)**

Preguntas	Respuestas				Comentarios acerca de las contestaciones negativas y positivas.
	Si	No	Ponderación	Calificación	
1. ¿El personal que trabaja en la empresa conoce las normas, reglamentos y objetivos para la ejecución de su trabajo?	√		10	8	
2. ¿Existen políticas que regulen el acceso al área administrativa?	√		10	8	
3. ¿Se realizan controles periódicos en esta área?		X	10	5	Existen deficiencias en cuanto al control de las actividades que realizan las diferentes áreas de la exportadora
4. ¿Cuenta el área con una planeación estratégica?	√		10	6	
5. ¿Tiene el área un manual de procesos o procedimientos?		X	10	5	No existe un manual de procedimientos específicos, solo se lo hace de manera empírica
6. ¿Existe un mecanismo de monitoreo para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas?	√		10	7	Aunque lo hacen trimestralmente, necesitan tener las herramientas adecuadas
7. ¿Se realizan copias de seguridad o respaldos de los registros y reportes realizados en el área?	√		10	9	Se realizan copias semanalmente
8. ¿Utiliza canales de comunicación como correos, visitas personales o memos para notificar problemas?	√		10	9	Utilizan correo y memos
9. ¿Las herramientas y equipos de trabajo son los adecuados para la ejecución de las actividades?		X	10	5	Existen deficiencias pues no poseen herramientas adecuadas para la administración
10. ¿Se efectúan controles en las cuentas del área administrativa?	√		10	9	Existen cuentas contables e inventarios mensualmente
11. ¿La empresa maneja confidencialidad y seguridad en sus procesos contables del área?	√		10	9	
12. ¿Existen documentos que ayudan a controlar de forma adecuada los procesos?		X	10	5	No existe ningún documento formal
13. ¿Los encargados del área responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad?	√		10	9	
14. ¿Existe una cultura de rendición de cuentas para el área administrativa con características de integridad, confiabilidad y oportunidad?	√		10	8	Existe pero no es tan eficiente
<b>TOTAL</b>			<b>140</b>	<b>101</b>	

Fuente: Exportadora MA&amp;CAO S.A. (2022).

Elaborado por: Autora

A continuación, se procede a ponderar y establecer los resultados de la observación:

$$CP = \frac{CT \times 100}{TP}$$

Donde:

CP = Calificación Porcentual

CT= Calificación Total

TP = Total de Ponderación

$$CP = \frac{CT \times 100}{TP}$$

$$CP = \frac{101 \times 100}{140}$$

$$CP = 72\%$$

**Tabla 5.**

*Niveles de Riesgos*

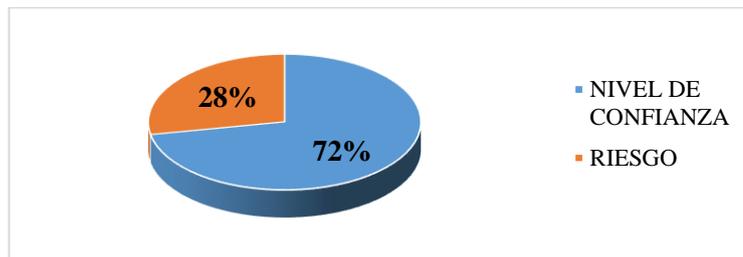
Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Nivel de Riesgo	Resultado
15 – 50%	1 BAJO	3 ALTO	
51 – 75 %	2 MEDIO	2 MEDIO	72%
76 – 95 %	3 ALTO	1 BAJO	

**Fuente:** Exportadora MA&CAO S.A. (2022).

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 1.**

*Valoración de la evaluación*



**Elaborado por:** Autora (2022)

Es necesario mencionar que las empresas pueden presentar diferentes tipos de riesgos en el desarrollo de sus actividades. El establecer controles permite que las empresas propicien una situación de confort para las organizaciones, pues logra que

los directivos, propietarios o socios sepan la realidad en cuanto al desempeño de sus actividades y se espera que estos niveles sean los más altos posible.

El determinar el nivel de riesgo permite evaluar su impacto en la empresa y en base a ello empezar a preparar el análisis correspondiente e implementar un plan de tratamiento de riesgos mediante acciones preventivas y correctivas en base a las prioridades del tipo de riesgo. Se considera que el sistema de gestión de riesgos es proporcional al tamaño, a la cantidad de procesos, de instalaciones, a la madurez, y a múltiples factores.

El determinar los niveles de riesgo, así como su clasificación permite establecer en la empresa MA&CAO S.A., las medidas de control, detectivas, preventivas y correctivas a fin de gestionar de manera integral de riesgos de la empresa, pues estos controles determinan los factores internos y externos de las actividades que lo requieren.

De acuerdo a la valoración realizada, la empresa en sus actividades ofrece un nivel de confianza medio con un 72%, con un nivel de riesgo medio que asciende al 33%. Estos resultados muestran que, a pesar de no poseer un riesgo alto, si no se atiende a las necesidades que se detectaron mediante esta evaluación, los procedimientos y tareas se pueden ver todavía más afectados y ocasionar consecuencias que pudieran ser significativas a corto y largo plazo en el desempeño de sus labores.

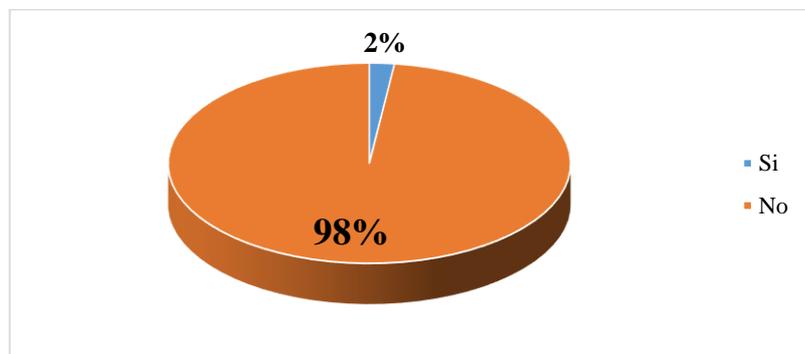
El que la exportadora en la actualidad refleje el nivel de riesgo MEDIO indica que se debe realizar evaluaciones y supervisiones de controles de manera más continua no solo en el área administrativa, sino también en todos los demás departamentos, esta situación le obligará a salir de la zona de confort a fin de pasar al nivel de riesgo bajo. Como recomendación se plantea la toma de medidas de prevención centradas en el origen del riesgo, medidas organizativas, medidas de protección colectiva e individual y medidas relacionadas con la formación e información a los trabajadores.

Como siguiente proceso para dar cumplimiento completo al objetivo específico planteado en cuanto a evaluar la situación actual administrativa de la exportadora MA&CAO S.A, se aplicó el instrumento seleccionado el cual consistió en encuestar a los 22 trabajadores de la exportadora, en la que se obtuvo el siguiente análisis de las preguntas. La tabulación completa se encuentra en el anexo 4.

**Pregunta 1. ¿Considera adecuada la gestión administrativa en la empresa MA&CAO S.A?**

**Gráfico 2.**

*Adecuada gestión administrativa en la empresa MA&CAO S.A*

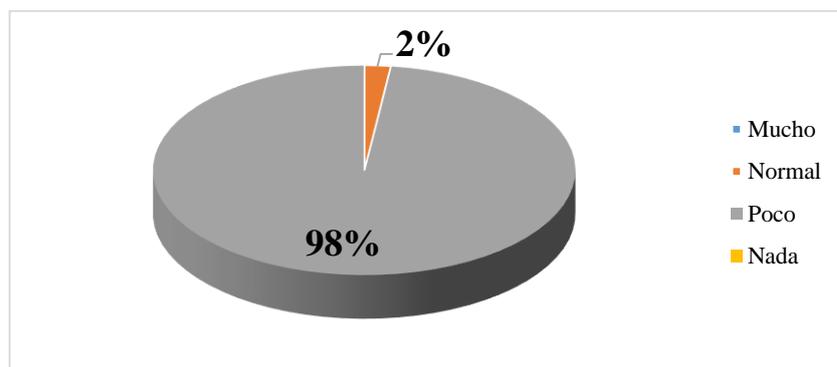


Elaborado por: Autora (2022)

**Pregunta 2. ¿Qué tan capacitada se encuentra la persona encargada del área administrativa de la empresa?**

**Gráfico 3.**

*Capacidad del personal encargado del área administrativa de la empresa MA&CAO S.A*

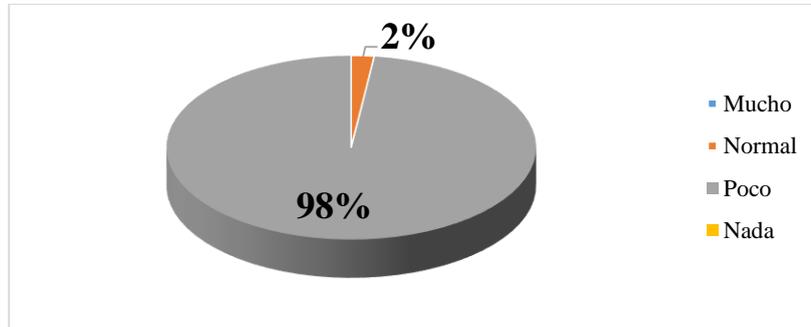


Elaborado por: Autora (2022)

**Pregunta 3. ¿Qué tan organizadas se encuentran las actividades que realiza el área administrativa de la empresa MA&CAO S.A?**

**Gráfico 4.**

*Organización de las actividades del área administrativa de la empresa MA&CAO S.A*

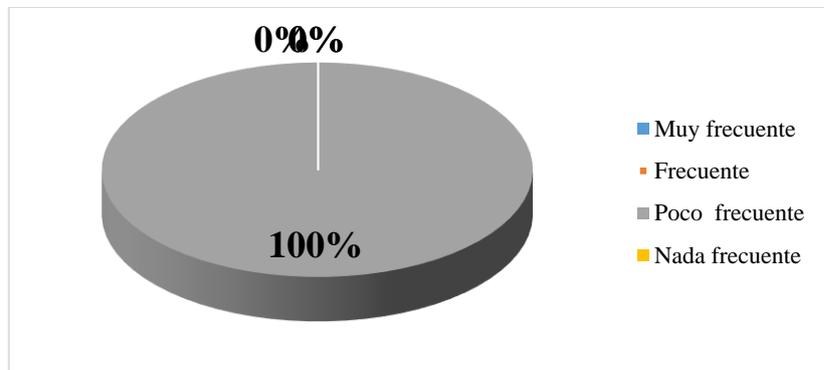


Elaborado por: Autora (2022)

**Pregunta 4. ¿Qué tan frecuentes son los controles de los procesos que realiza el área administrativa de la empresa?**

**Gráfico 5.**

*Frecuencia de controles de procesos del área administrativa de la empresa MA&CAO S.A*

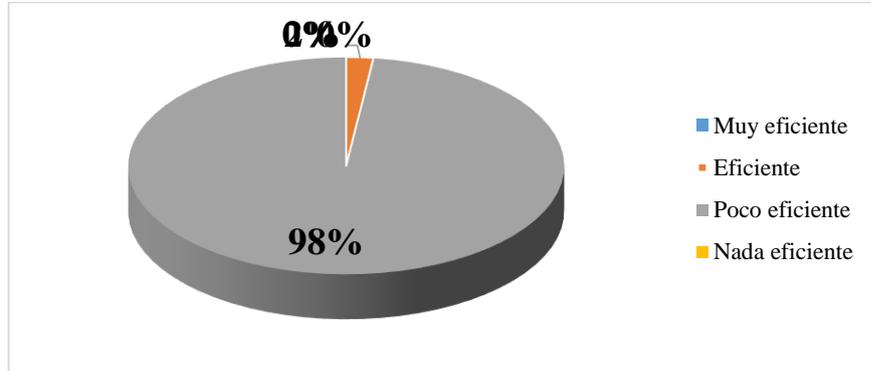


Elaborado por: Autora (2022)

**Pregunta 5. ¿Qué tan eficiente es la comunicación con el personal del área administrativa?**

**Gráfico 6.**

*Comunicación con el área administrativa de la empresa MA&CAO S.A*

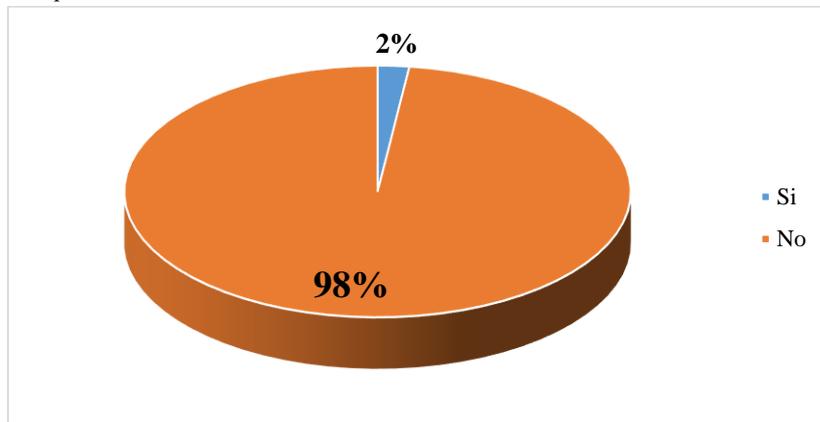


**Elaborado por:** Autora (2022)

**Pregunta 6. ¿Cree que la gestión administrativa le permite desempeñar sus actividades de forma correcta?**

**Gráfico 7.**

*Correcto desempeño de sus actividades mediante la administrativa de MA&CAO S.A*

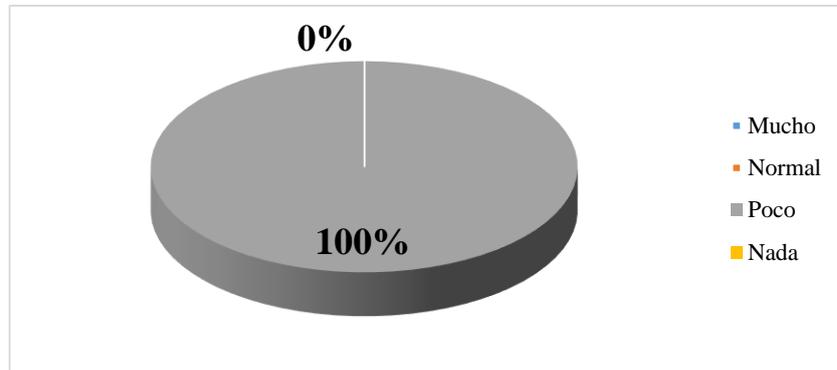


**Elaborado por:** Autora (2022)

**Pregunta 7. ¿Cuánto conoce de los procedimientos y procesos a cargo del área administrativa?**

**Gráfico 8.**

*Conocimiento de los procedimientos y procesos que realiza el área administrativa de la empresa.*

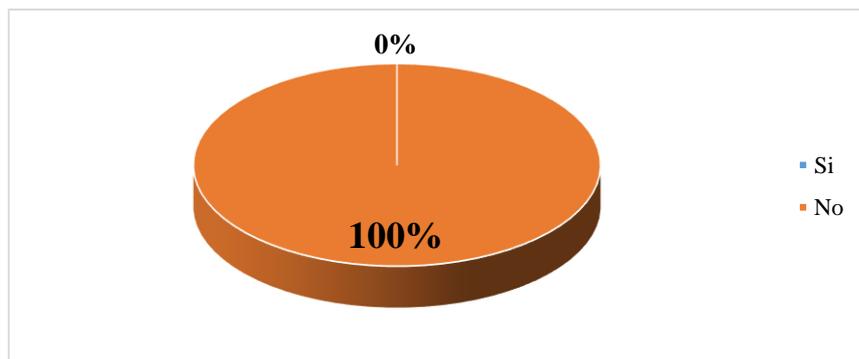


**Elaborado por:** Autora (2022)

**Pregunta 8. ¿Conoce la existencia de algún manual o modelo de gestión administrativa que se aplique en la empresa?**

**Gráfico 9.**

*Conocimiento de la existencia de alguna herramienta para gestionar administrativamente la empresa MA&CAO S.A.*



**Elaborado por:** Autora (2022)

Como se ha podido observar, las ocho preguntas obtuvieron resultados positivos y negativos, respectivamente. De las cuales se obtuvo su correspondiente interpretación y el análisis. En cuanto a todo lo recopilado se obtuvo que:

El análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de MA&CAO S.A. revela una serie de preocupaciones significativas con respecto a la gestión administrativa de la empresa.

En primer lugar, se destaca que el 98% de los encuestados considera que la gestión administrativa actual no es adecuada, lo que sugiere una falta de definición en términos de misión, visión, principios y valores, fundamentales para establecer objetivos organizacionales claros.

En cuanto a la capacitación del personal del área administrativa, el 98% de los encuestados cree que la persona encargada no está suficientemente preparada para sus responsabilidades, lo que puede deberse a la falta de definición de funciones claras y a la sobrecarga de trabajo.

La organización de las actividades administrativas también es motivo de preocupación, ya que el 98% de los encuestados considera que están poco organizadas. Esto podría atribuirse a la falta de departamentos adecuados para llevar a cabo todas las actividades necesarias, lo que resulta en una sobrecarga de trabajo y una gestión ineficiente.

Los controles de los procesos administrativos también son una preocupación, ya que el 100% de los encuestados indica que son poco frecuentes. Esta falta de control puede dar lugar a problemas en las tareas realizadas y dificultar la identificación de áreas de mejora dentro de la empresa.

La comunicación dentro del área administrativa se percibe como poco eficiente para el 98% de los encuestados, lo que afecta negativamente al rendimiento laboral y a la productividad general de la empresa.

Además, el 98% de los encuestados no cree que la gestión administrativa actual les permita desempeñar sus actividades correctamente. Esta percepción puede conducir a decisiones erróneas y a conflictos mal manejados entre clientes y empleados, lo que podría impactar negativamente en las ganancias a largo plazo.

La falta de conocimiento sobre los procedimientos y procesos administrativos por parte de los empleados (el 100% indica un conocimiento limitado) sugiere una falta de comunicación y capacitación dentro de la empresa, lo que puede contribuir a la ineficiencia operativa.

Finalmente, el desconocimiento generalizado sobre la existencia de manuales o modelos de gestión administrativa (el 100% indica falta de conocimiento) resalta la necesidad urgente de establecer estructuras organizativas más sólidas y procesos claros dentro de MA&CAO S.A.

En conclusión, los resultados de la encuesta reflejan una serie de deficiencias significativas en la gestión administrativa de la empresa MA&CAO S.A., que requieren una atención inmediata para mejorar la eficiencia, la productividad y el funcionamiento general de la organización.

### **2.3. Diseño de modelo de gestión basada en procesos para la exportadora MA&CAO S.A.**

En vista de toda la información expuesta, y una vez que se determinaron los aspectos que se debían mejorar en la empresa MA&CAO, se da cumplimiento al tercer objetivo específico detallando las características de la propuesta, tal como se muestra en los siguientes apartados.

#### **2.3.1. Título de la propuesta**

Manual de gestión administrativa de procesos para la Exportadora MA&CAO S.A.

#### **2.3.2. Objetivos**

- Mejorar la imagen de la empresa y establecer relaciones duraderas con los empleados.
- Fortalecer la organización y administración de la empresa MA&CAO S.A.
- Garantizar la eficacia y eficiencia en el desempeño de las actividades administrativas de la empresa MA&CAO S.A.
- Incrementar la satisfacción del cliente, a través del fortalecimiento de los procesos administrativos de la empresa MA&CAO S.A.

### **2.3.3. Justificación**

En este capítulo se procede a describir los parámetros que contiene la propuesta que se ha diseñado para la Exportadora MA&CAO S.A. Esto se ha llevado a cabo a través de la aplicación de varios instrumentos de recopilación, determinando no solo la problemática, sino también los puntos relevantes en los que se centró este modelo de gestión tanto en la ficha de observación como en la encuesta.

Posterior a aquello, se compararon y analizaron los cuatro modelos de gestión administrativa, concluyendo que la propuesta se basaría en el modelo de gestión por procesos, debido a que el área administrativa presenta deficiencias en los procesos de la misma, y debido a ello, las actividades de la exportadora se ven afectadas negativamente.

Tomando en consideración la información, se notó deficiencias en cuanto al manejo de los procesos administrativos, por el cual se plantea el diseño y la implementación de un manual de procesos para la empresa MA&CAO S.A, donde se tuvo un enfoque claro y específico de la gestión que es realizada por el área administrativa. También es importante mencionar que este manual deberá revisarse de manera anual una vez que se autorice su implementación, cuando se modifique la estructura del departamento administrativo o ingresen nuevos trabajadores.

### **2.3.4. Desarrollo de la propuesta**

#### **2.3.4.1. Elementos que la conforman**

A continuación, se presenta la forma en que se desarrolla la propuesta. Para ello se eligió el modelo de gestión administrativo, el cual fue el Modelo de Gestión por Procesos y para ello se seguirán los siguientes pasos:



**Figura 5. Modelo de Gestión para MA&CAO S.A**

*Elaborado por: Autora (2022)*

### **2.3.5. Explicación de la propuesta**

Como se mencionó, el modelo de gestión en el que se basa es “por procesos”, debido a que se ajusta a la problemática identificada debido a que no cuentan con un manual de procesos en la empresa MA&CAO S.A. Por tal razón, la propuesta consiste en la determinación de los componentes que se exponen en la figura 5, los cuales serán detallados cuidadosamente en base a las necesidades identificadas en el trabajo de campo de esta investigación en los siguientes subapartados.

De ahí que la propuesta, deberá ser aprobada por las altas autoridades de la empresa y luego de ser socializada con el personal de la empresa, a fin de contribuir a que los encargados de la exportadora conozcan los procesos involucrados en la realización sus tareas y de esa manera puedan desempeñar correctamente sus cargos y tomen decisiones que beneficien a MA&CAO S.A.

#### **Premisas para su implementación**

En cuanto a los componentes de la propuesta, se establecieron los siguientes:

## **Misión**

Distribuir CACAO ecuatoriano de calidad PREMIUM al mundo, cumpliendo con los altos estándares de calidad, y se garantice la comercialización y aceptación del producto, cuidando que provenga de una agricultura sustentable y sostenible.

## **Visión**

### Visión al 2025

Posesionarse como empresa competitiva e innovadora en los diferentes mercados nacionales e internacionales con los diferentes productos provenientes del cacao con sus derivados, a fin de brindar experiencias únicas para quienes aman el cacao ecuatoriano.

## **Principios**

- Confianza
- Honestidad
- Ética
- Competitividad
- Mejora continua
- Responsabilidad social
- Servicio al cliente

## **Valores**

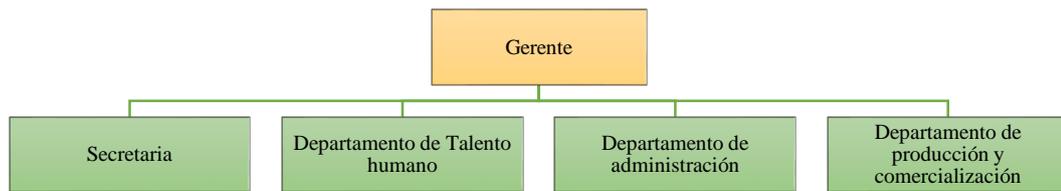
- Trabajo en equipo
- Empoderamiento
- Transparencia
- Confidencialidad
- Pro actividad
- Responsabilidad
- Calidad en el servicio

## Estructura organizacional

De acuerdo a la información que se obtuvo de la empresa MA&CAO, el organigrama establecido anteriormente es el siguiente:

**Figura 6.**

*Organigrama de la empresa MA&CAO S.A*

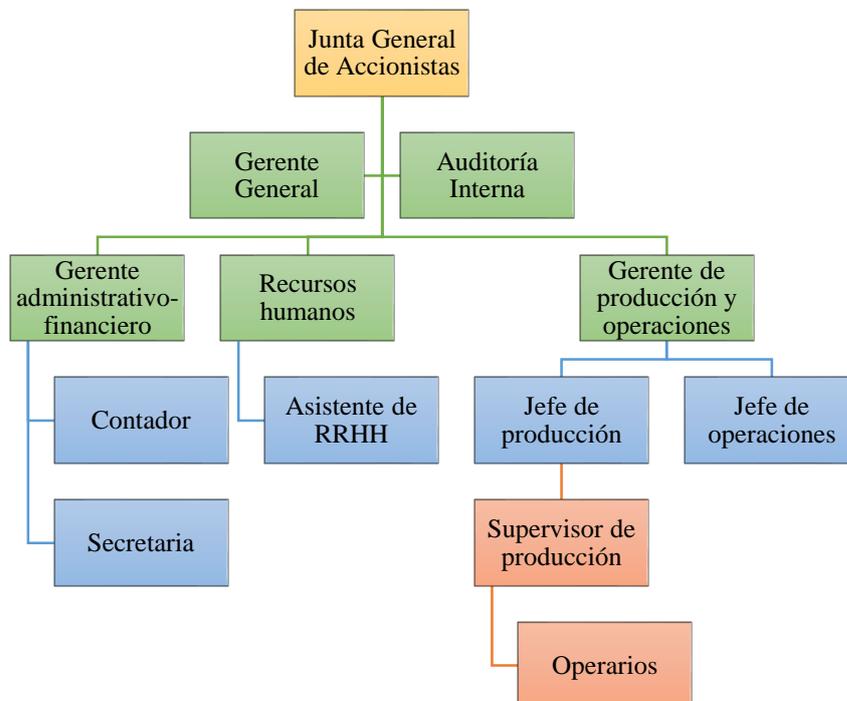


**Elaborado por:** Autora (2022)

En esta propuesta se propone el siguiente organigrama para la empresa MA&CAO S.A:

**Figura 7.**

*Organigrama propuesto para MA&CAO S.A*



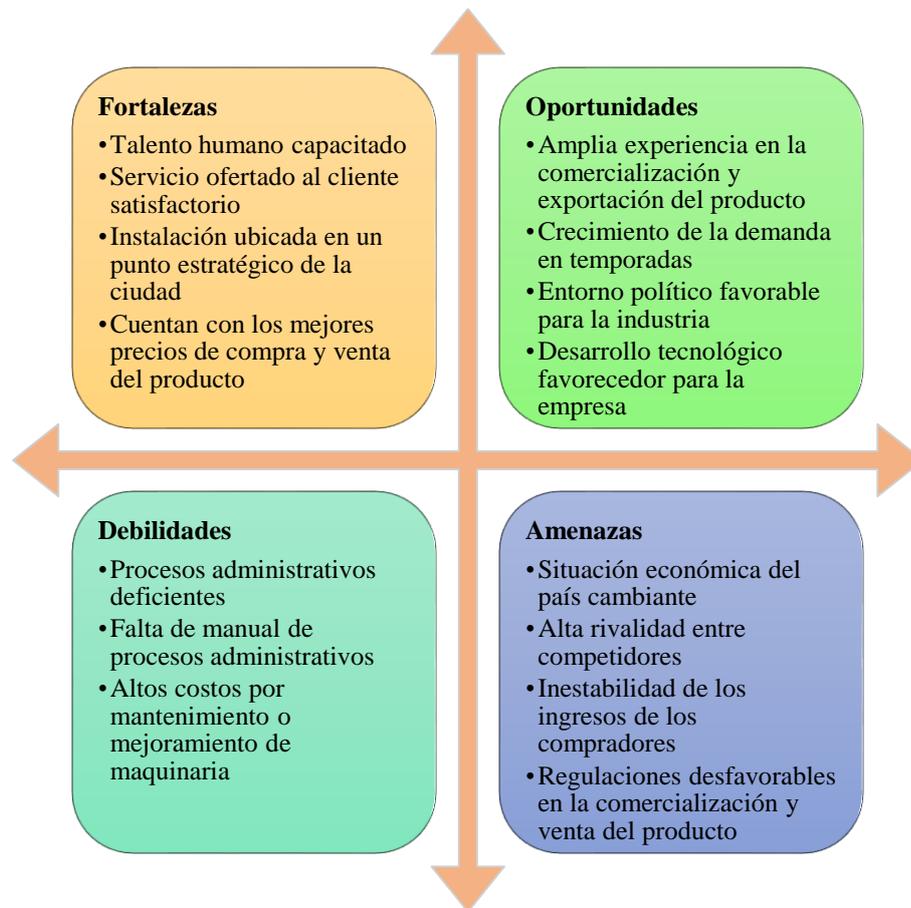
**Elaborado por:** Autora (2022)

## Análisis FODA

A continuación, se muestra el análisis FODA que se ha determinado en base a la empresa MA&CAO S.A:

**Figura 8.**

*Análisis FODA de MA&CAO S.A*



Elaborado por: Autora (2022)

A continuación, se procedió a detallar cada una de las características del FODA identificado para la exportadora MA&CAO S.A:

### **Fortalezas:**

- **Talento humano capacitado**

Cada uno de los integrantes poseen la experiencia profesional requerida para las actividades que desempeñan en cada una de las áreas que esta posee, por lo que, hasta la actualidad, es una fortaleza de la exportadora.

- **Servicio ofertado al cliente satisfactorio**

Debido a que se cuenta con el personal capacitado, los clientes pueden acceder a los principales servicios ofertados por la exportadora, por lo que cada uno de ellos ha mostrado satisfacción tanto en atención como en el proceso de venta y compra de sus productos.

- **Instalación ubicada en un punto estratégico de la ciudad**

Una de las fortalezas es la ubicación estratégica de la exportadora, además de que se encuentra en una ciudad a la que muchos productores pueden acceder fácilmente con vehículos propios o particulares, el bien inmueble se encuentra en la vía principal de la carretera, lo que proporciona facilidades para que puedan llevar su producto. Además, cuenta con un rótulo muy visible para aquellos que no son de la ciudad o sus alrededores.

- **Cuentan con los mejores precios de compra y venta del producto**

Una de las fortalezas de la exportadora es que a diferencia de las diferentes empresas competidoras tanto de la ciudad como la de los alrededores, esta posee los mejores precios de compra y venta, es decir, que se adecuan al valor que el productor necesita, además cabe mencionar que, durante el proceso de comercialización, los clientes acceden a un servicio justo con la medida exacta, de ahí que sean la empresa a la que estos más acuden.

## **Oportunidades**

- **Amplia experiencia en la comercialización y exportación del producto**

Debido a que la empresa tiene mucha aceptación en el mercado no solo de la ciudad sino también de otros lugares de la provincia, y lleva años dedicándose a estas actividades comerciales, es una de las exportadoras con varios años de experiencia. Esto la ha convertido en la opción más escogida por los productores de cacao del sector.

- **Crecimiento de la demanda en temporadas**

Debido a que el cacao es uno de los productos con mayores plantaciones no solo en la ciudad sino en la provincia, el productor opta por cultivar mayor cantidad de plantas, por lo que se genera una alta demanda por temporadas y, por ende, le representa beneficioso a las empresas exportadoras, en este caso para MA&CAO S.A., este crecimiento no pasa desapercibido, por lo que es aprovechado, brindándoles los mejores servicios a los agricultores.

- **Entorno político favorable para la industria**

Otra oportunidad que es aprovechada, es el hecho de que el gobierno promueva al cacao a través de las exportaciones que se realizan hacia otros países, así como también es quien establece un valor inicial por el producto que va a ser comprado y vendido, a fin de ofrecerle al productor ingresos justos por sus cosechas.

- **Desarrollo tecnológico favorecedor para la empresa**

El avance de la tecnología en cuanto a las maquinarias que se emplean tanto para los procesos de compra y venta, así como para llevar de manera correcta la gestión y administración en la empresa, es una oportunidad que es aprovechada. Pues la exportadora posee los recursos tecnológicos para ofrecerle a los clientes los servicios de calidad.

## **Debilidades**

- **Procesos administrativos deficientes**

Existen problemas en cuanto a la comunicación entre diferentes áreas con las que la administración tiene constante relación (talento humano, producción, ventas, entre otras), así como también se genera la problemática en cuanto a los procesos que se deben realizar en cada departamento de la exportadora, por lo que genera retraso o duplicidad de los cargos, resultando en una pérdida de tiempo tanto para el personal como para el cliente.

- **Falta de manual de procesos administrativos**

Existen deficiencias en la realización de las actividades administrativas, debido a que la exportadora no posee ningún manual de procesos en el que se detallen cada tarea que debe realizar el encargado.

- **Altos costos por mantenimiento o mejoramiento de maquinaria**

Si bien es cierto que la exportadora cuenta con maquinaria de tecnología, esto representa una debilidad, pues proveerle el respectivo mantenimiento conlleva a invertir mucho más económicamente tanto en piezas como en el personal encargado de dar servicio técnico a las mismas.

### **Amenazas**

- **Situación económica del país cambiante**

La principal amenaza de la exportadora tiene que ver con la situación económica-financiera por la que atraviesa el país, dado que debido a esta puede que los agricultores no realicen el proceso de siembra y por ende el proceso de cosecha, por lo que la empresa se vería altamente afectada.

- **Alta rivalidad entre competidores**

Debido a que el cacao es un producto muy cultivado, esto genera que exista una alta competencia con empresas que se dediquen a ofrecer los mismos productos, por lo que los agricultores pueden optar por visitar otras casas exportadoras.

- **Inestabilidad de los ingresos de los compradores**

Esta amenaza se relaciona a la situación económica, pues puede evitar que no existan tantos compradores de cacao, y por ende el productor no desea vender su producto, lo cual lo perjudica directamente a este, y también a la empresa exportadora.

- **Regulaciones desfavorables en la comercialización y venta del producto**

Finalmente, otra amenaza que se debe considerar es que el gobierno establezca regulaciones que perjudiquen la comercialización y venta del cacao, por lo que el productor de este se vea obligado a detener el proceso de siembra en vista de que no verá ganancias significativas.

## Cadena de valor

Dentro del análisis interno y externo, se consideró la cadena de valor de la empresa MA&CAO S.A., tal como se muestra en la figura 9

**Figura 9.**

*Cadena de valor de MA&CAO S.A*



**Elaborado por:** Autora (2022)

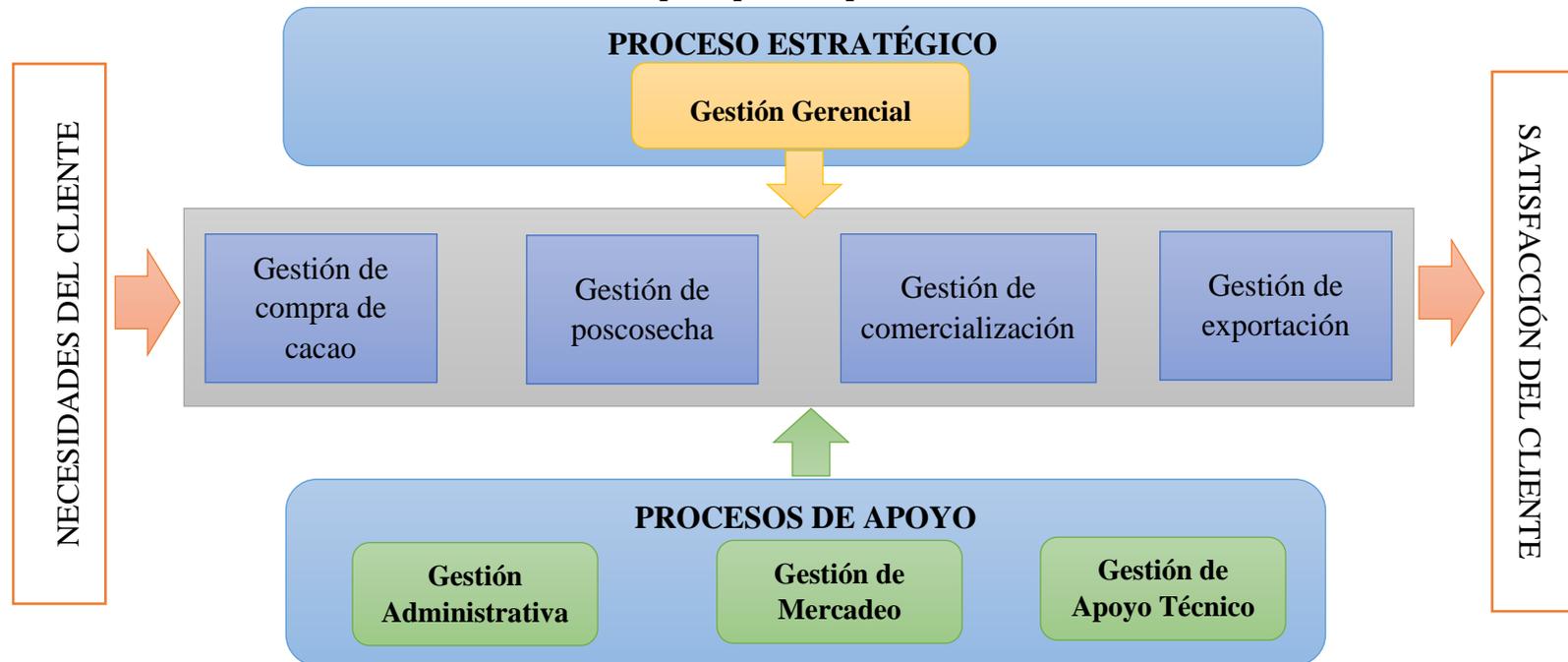
La cadena de valor de la gestión administrativa de la empresa MA&CAO quedaría a cargo tanto de las estrategias, calidad y aspectos financieros que tienen que ver con los insumos, los procesos de producción (acopio, almacenamiento y exportación), es decir de la logística. Y, por otra parte, el área de control tendría a su cargo aspectos jurídicos, operativos y comercio exterior, en trabajo conjunto con la logística.

## Manual de procesos

Es importante mencionar que, la empresa hasta el momento no ha tenido un manual de procesos, y las actividades las han estado realizando de forma empírica, por lo que este manual será el primero, el cual podrá modificarse a medida que las actividades o personal cambien. A continuación, se procede a presentar una serie de procesos que se relacionan con las actividades que están a cargo del área administrativa de la empresa Exportadora MA&CAO S.A.

Unidad Administrativa

Mapa de procesos para MA&CAO S.A



Revisado por:

Elaborado por: Raquel Yáñez

 <b>MA&amp;CAO</b> Exportadora Agrícola	<b>Procedimientos para el área  administrativa de MA&amp;CAO S.A.</b>	<b>Código:</b> MG-MP-00
<b>Unidad Administrativa</b>		Página 2 de 8
<p><b>1. Desarrollo</b></p> <p><b>2.1. Proceso Estratégico</b></p> <p><b>2.1.1. Gestión Gerencial.</b> Esta área se encarga del control de la toma de decisiones acerca de la planificación, estrategias y mejoras de la empresa MA&amp;CAO S.A.</p> <p>Mediante ella se proporciona directrices, límites de actuación al resto de los procesos involucrados.</p> <p><b>3. Proceso de Apoyo</b></p> <p><b>3.1. Gestión Administrativa.</b> Es la que se encarga de todas las actividades que se realizan en la empresa a fin de coordinar el esfuerzo del grupo, es decir, la forma en la que se tratan de alcanzar los objetivos y metas con la colaboración de las personas y los recursos de la empresa a través del desempeño de ciertas labores esenciales como tal es el caso de la planificación, organización, dirección y control.</p> <p><b>3.2. Gestión de Mercadeo.</b> Es un proceso social y administrativo en el que un grupo o personas obtienen lo que requieren ofreciendo, generando e intercambiando productos del mismo valor por otros.</p> <p><b>3.3. Gestión de Apoyo Técnico.</b> Es la que se encarga de dar soporte a las diferentes actividades que se llevan a cabo en la empresa, a través del asesoramiento de una persona especializada. Esto logra que sus áreas productivas sean más eficientes y se refuerce el área que se considere deficiente.</p>		
<b>Revisado por:</b>	<b>Elaborado por:</b> Raquel Yánez	

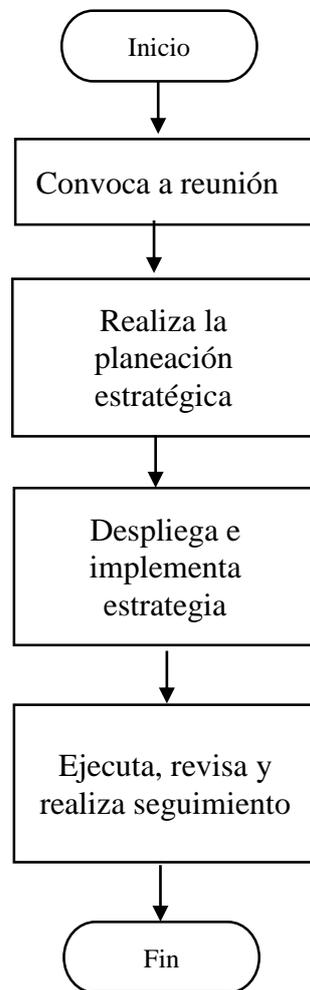


## GESTIÓN GERENCIAL

**Propósito del procedimiento:**

Planear, ordenar, cumplir y vigilar los cambios que se generen en MA&CAO S.A., establecer estrategias y reconocer la participación de los colaboradores de la empresa y de esa forma se tomen las decisiones correspondientes a las demandas del ambiente actual y futuro.

**Diagrama de procesos de gerencia anterior**



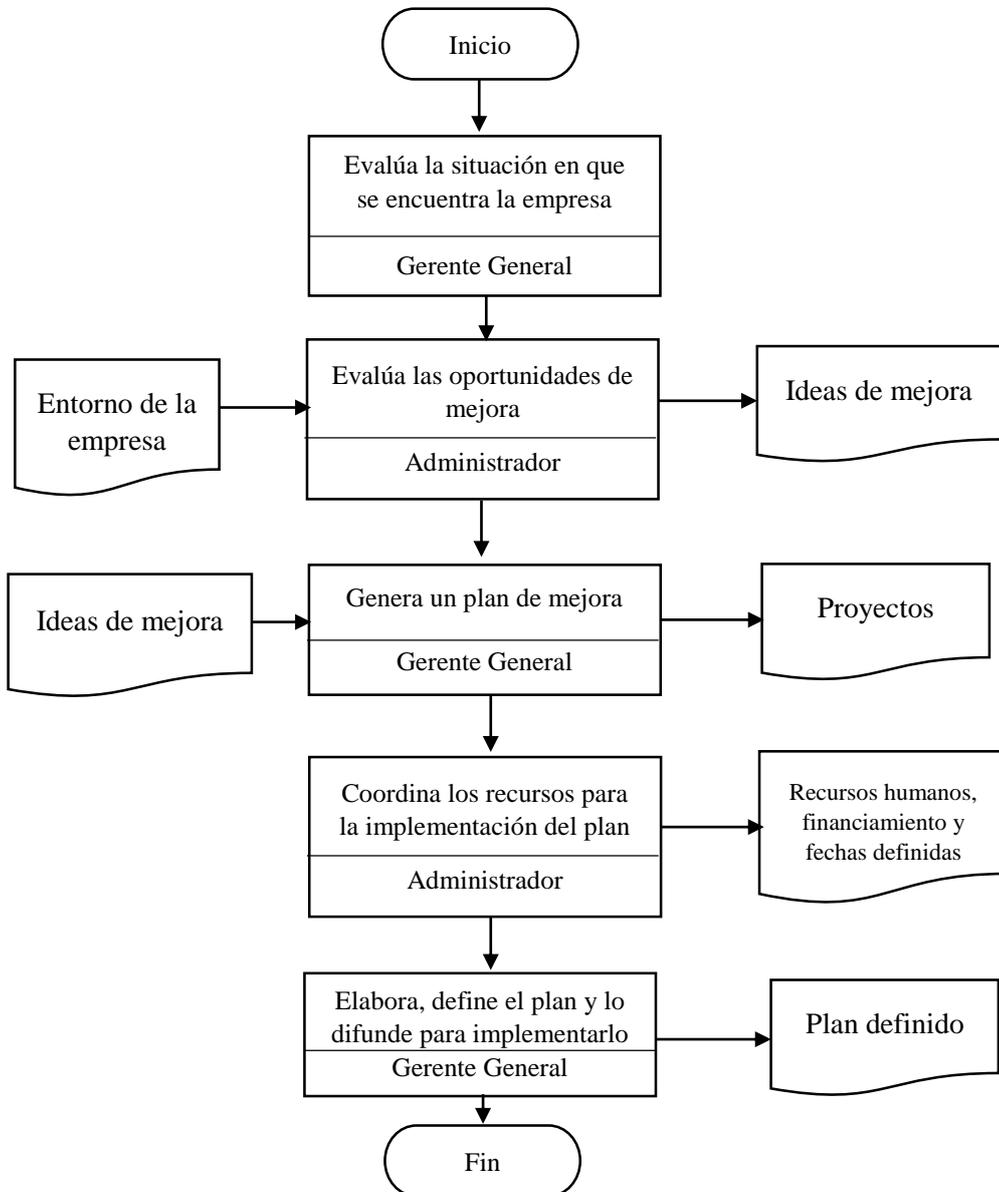


**GESTIÓN GERENCIAL**

**Propósito del procedimiento:**

Planear, ordenar, cumplir y vigilar los cambios que se generen en MA&CAO S.A., establecer estrategias y reconocer la participación de los colaboradores de la empresa y de esa forma se tomen las decisiones correspondientes a las demandas del ambiente actual y futuro.

**Diagrama de procesos de gerencia mejorado**



**Revisado por:**

**Elaborado por:** Raquel Yáñez

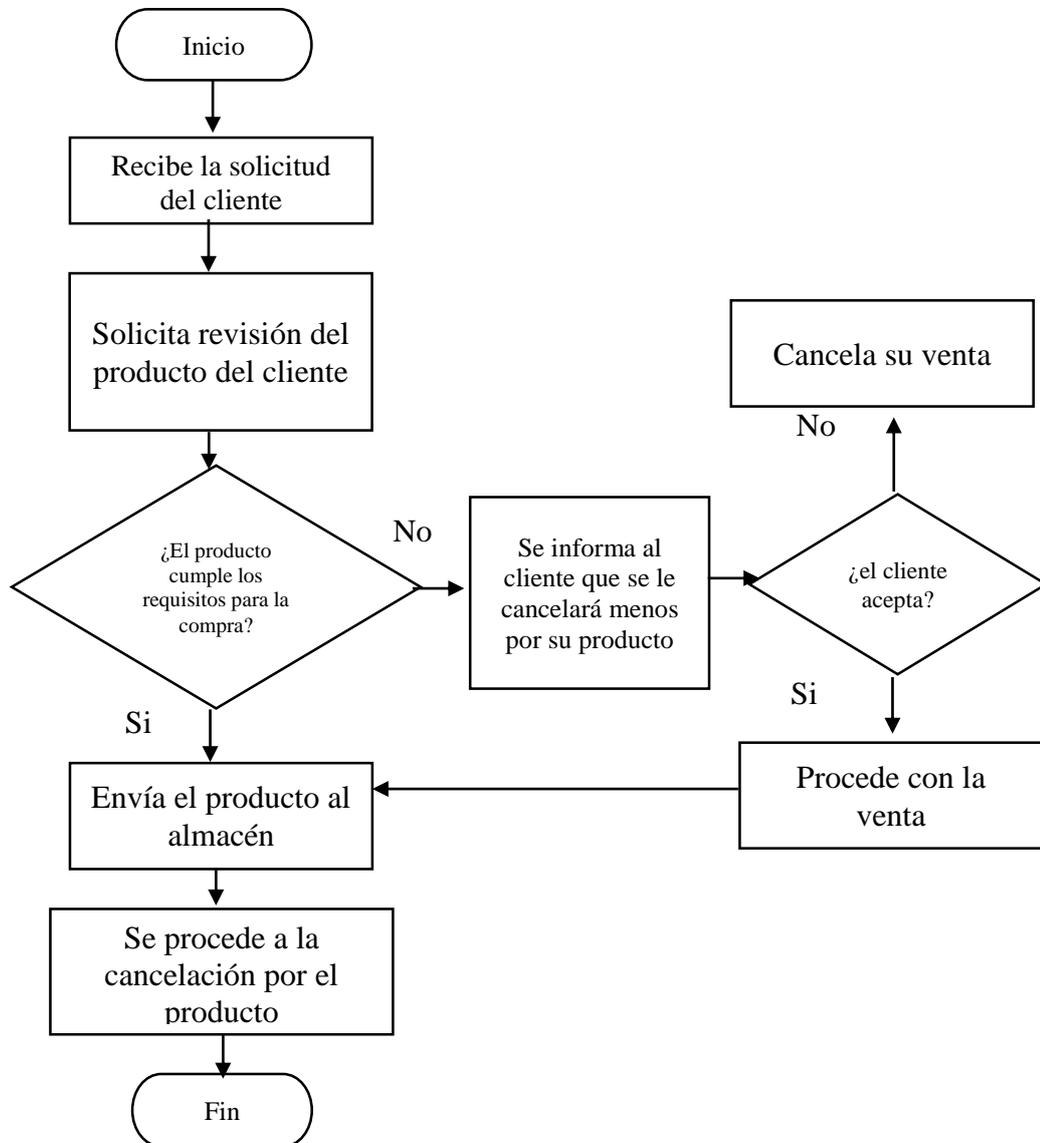


**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**Propósito del procedimiento:**

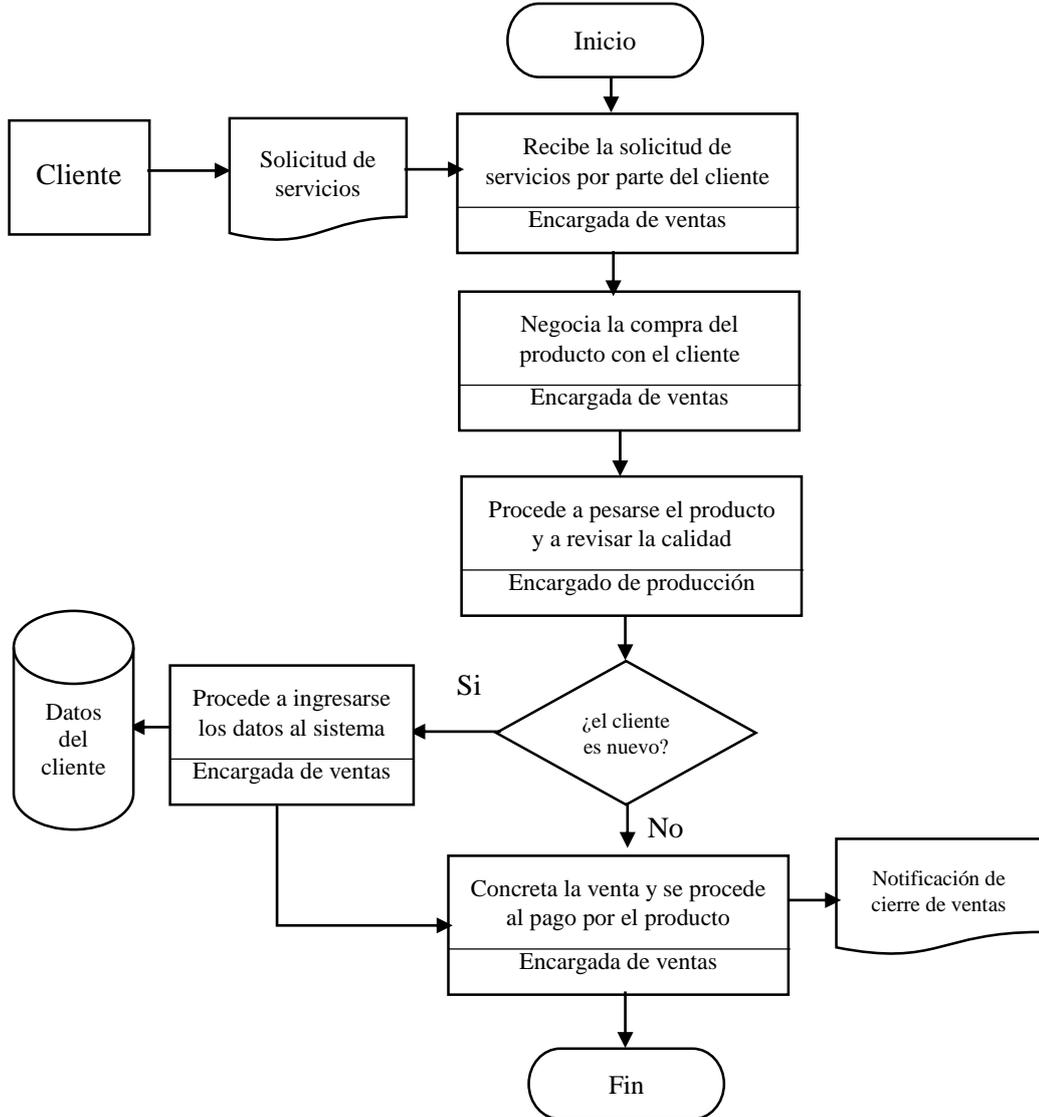
Proporcionar al personal de MA&CAO S.A, un panorama más completo en cuanto a la administración de la empresa en el área de las ventas, contabilidad y gestión tributaria, mantenimiento de software y hardware, a fin de determinar los procesos involucrados en la gestión administrativa.

**Diagrama de procesos del área de venta anterior**

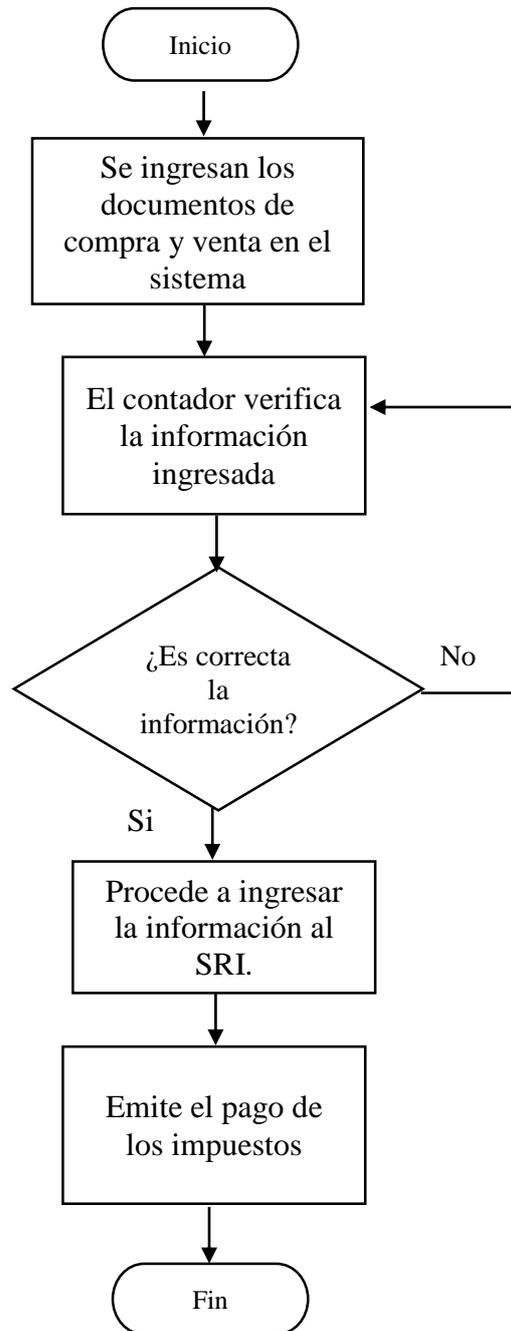




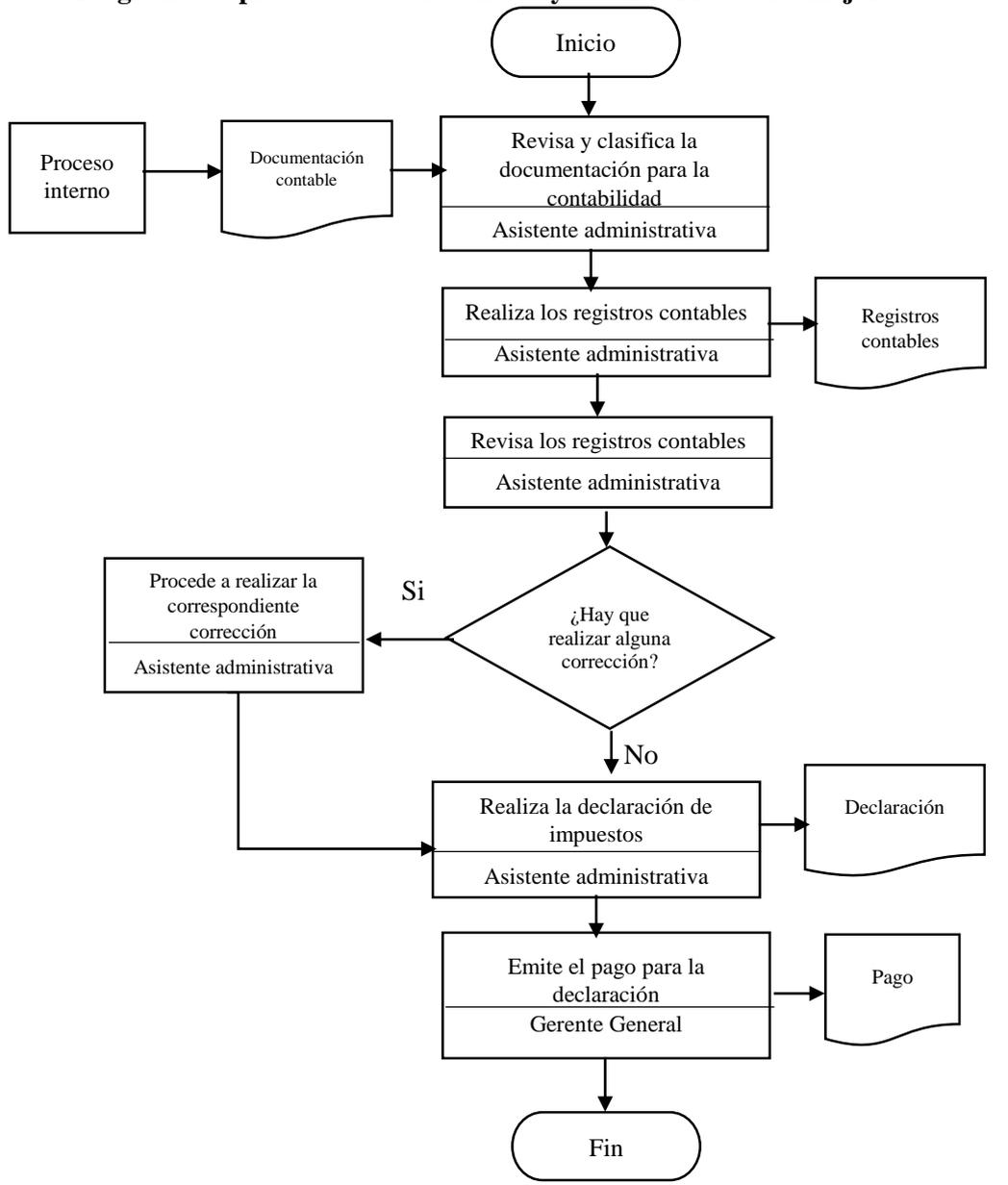
**Diagrama de procesos del área de Ventas mejorado**



### Diagrama de procesos de Contabilidad y Gestión Tributaria anterior



**Diagrama de procesos de Contabilidad y Gestión Tributaria mejorado**



Revisado por:

Elaborado por: Raquel Yáñez



**MA&CAO**  
Exportadora Agrícola

**Procedimientos para el área  
administrativa de MA&CAO S.A.**

**Código:**  
MG-MP-03

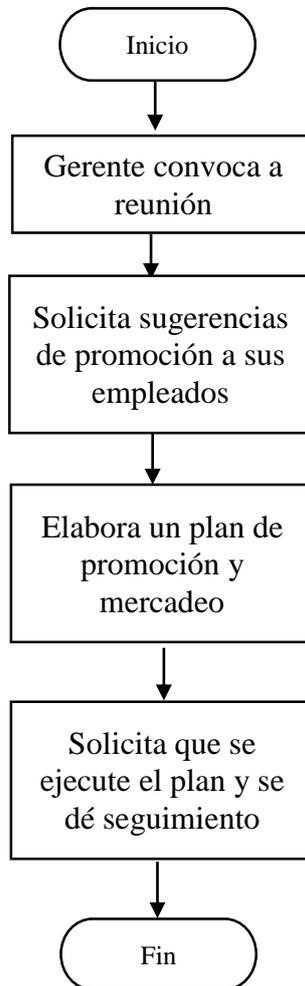
Página  
7 de 8

## GESTIÓN DE MERCADEO

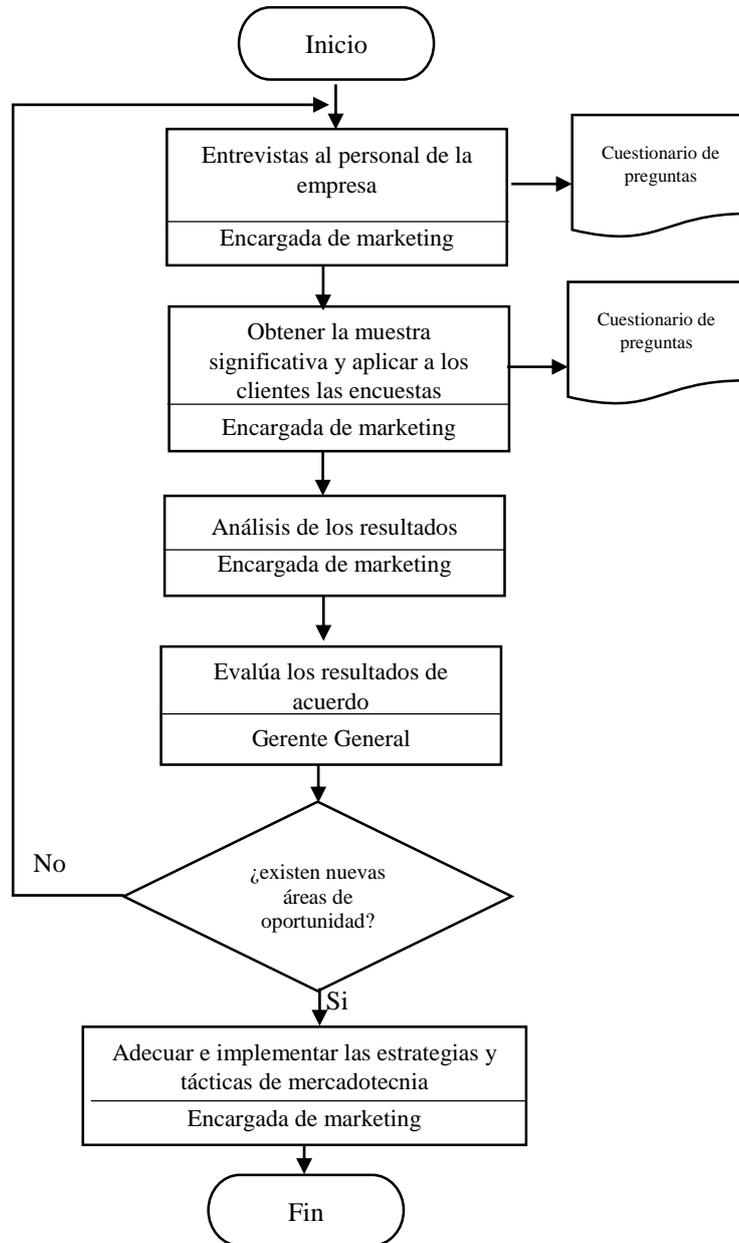
### Propósito del procedimiento:

Contribuir al cumplimiento de los objetivos de MA&CAO S.A., identificando e incrementando su participación en el mercado, a fin de garantizar su supervivencia, así como también generar rentabilidad que le asegure la recuperación de sus inversiones y se fomente la expansión del mercado, de forma que se maximice el valor de los activos de la empresa.

### Diagrama de procesos de marketing anterior



### Diagrama de procesos de marketing mejorado



Revisado por:

Elaborado por: Raquel Yáñez

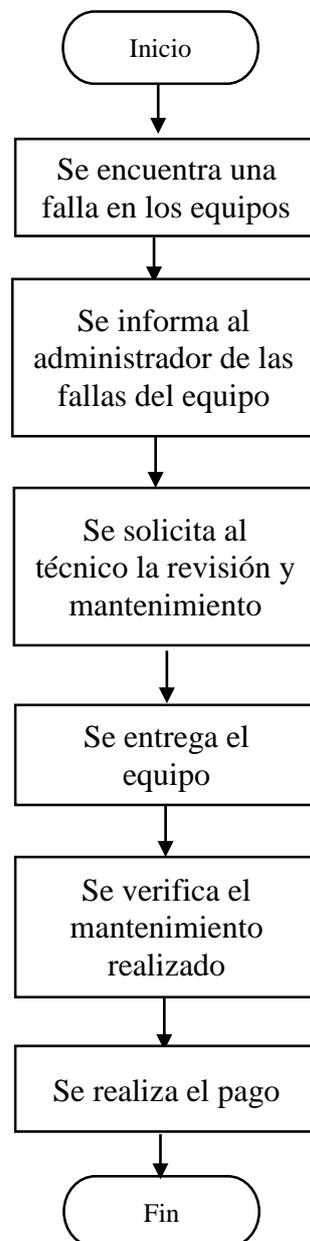


### GESTIÓN DE APOYO TÉCNICO

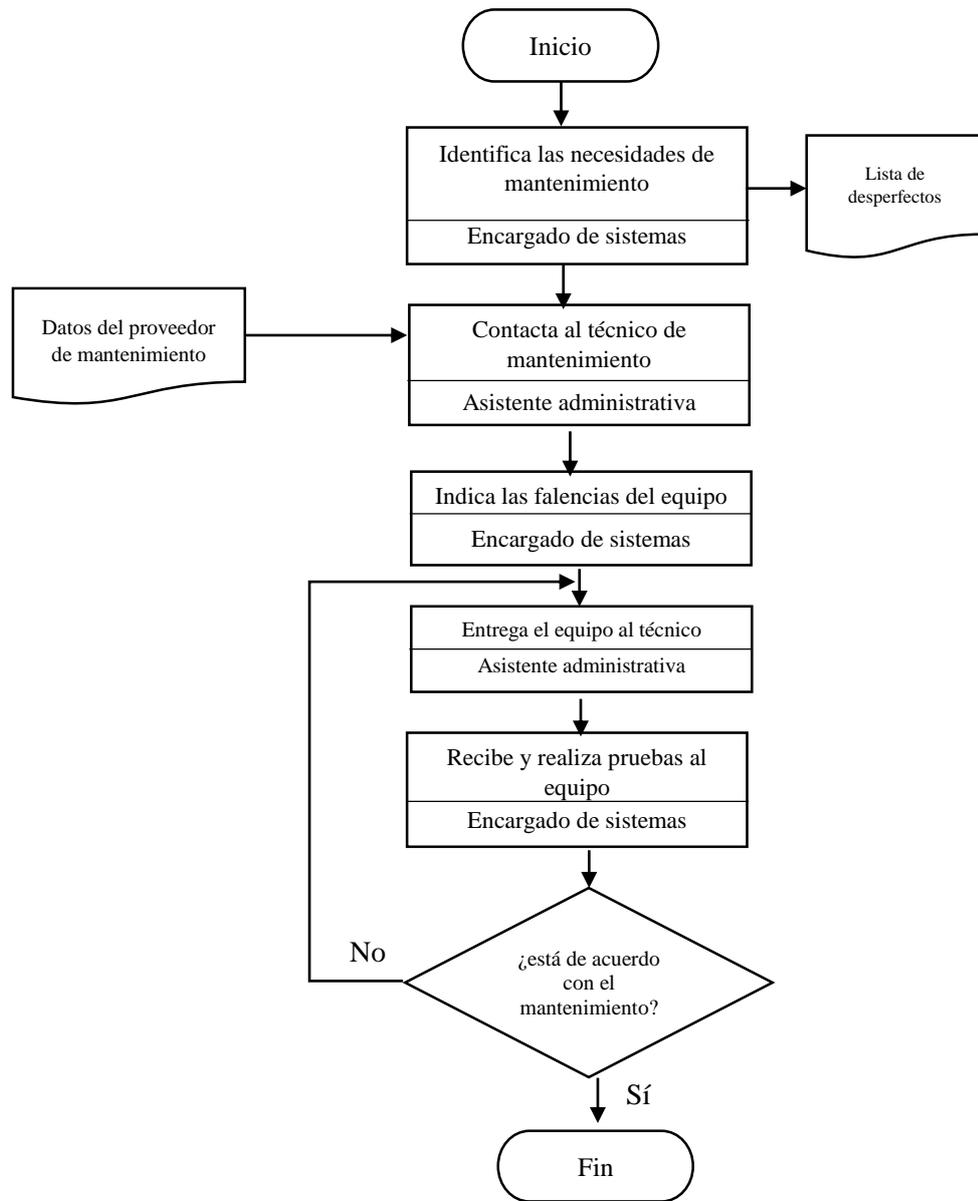
**Propósito:**

Ofrecer sustento a las actividades de la empresa para que sean más eficientes y se refuercen las deficiencias de MA&CAO S.A., pues de esa forma aportará al desarrollo técnico de los trabajadores de la misma.

**Diagrama de procesos de Mantenimiento de Software y Hardware anterior**



### Diagrama de procesos de Mantenimiento de Software y Hardware mejorado



Revisado por:

Elaborado por: Raquel Yáñez

## 2.4. Control de resultados del modelo de gestión de procesos para la exportadora MA&CAO S.A.

**Tabla 6.**

*Control de resultados del manual de procesos de MA&CAO SA.*

Actividad	Indicador	Recursos	Responsable de la ejecución	Costos totales	Duración	Fecha de cumplimiento	Fecha de finalización	Cumplimiento %
Socialización de organigrama	Estructura organizacional	Computador, diapositivas, proyector, expositora y trabajadores	Expositora	\$100,00	Un día	05-09-2022	05-09-2022	100%
Socialización del análisis FODA de MA&CAO SA.	Análisis interno y externo	Computador, diapositivas, proyector, expositora y trabajadores	Expositora	\$100,00	2 días	07-09-2022	07-09-2022	100%
Socialización de la cadena de valor de MA&CAO SA.	Cadena de valor	Computador, diapositivas, proyector, expositora y trabajadores	Expositora	\$100,00	1 Semana	12-09-2022	17-10-2022	100%
Socialización del manual de procesos	Manual de procesos	Computador, diapositivas, proyector, material de oficina expositora y trabajadores	Expositora, Gerente, Administrador, contador	\$400,00	4 semanas	19-09-2022	22-10-2022	90%

**Fuente:** Exportadora MA&CAO S.A.

**Elaborado por:** Autora (2022)

## **2.5. Conclusiones del Capítulo II**

En este capítulo se procedió a desarrollar las acciones que contienen la propuesta para la empresa MA&CAO S.A., pero para ello se tuvo en consideración aspectos relevantes de la investigación cuantitativa de campo en el que se reveló que no poseían un manual de procesos. Adicionalmente también se hizo un análisis comparativo de los modelos de gestión administrativa de los cuales se decidió diseñar este manual en base al modelo basado en los procesos, pues este se ajustaba a las necesidades de la exportadora.

Se estableció en la propuesta la misión, visión, principios, valores y objetivos para la empresa, así como también se identificó la matriz FODA, la matriz de procesos y cada uno de los diagramas de flujo vigentes de la exportadora en cuanto al área gerencial, administrativa, mercadeo y de apoyo técnico, así como también los diagramas mejorados que permitirán el correcto funcionamiento de MA&CAO S.A., así como también el control de resultados con tiempos, responsables y costos de cada proceso.

## CAPÍTULO III.

### APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

#### 3.1. Evaluación de expertos

Para respaldar la información que se ha diseñado, se recurrió a obtener la validación de un profesional con vasta experiencia en el campo de la administración y de esa manera obtener la aprobación y aval de los instrumentos que se han diseñado para llevar a cabo esta investigación.

Para lograrlo, se contactó con el profesional y se le hizo partícipe de la información relacionada a esta investigación, así como también se le solicitó su colaboración y se le entregó la propuesta a fin de obtener la validación. De la misma manera se le proporcionó el instrumento con los respectivos criterios a evaluarse en cada elemento de la propuesta, de lo cual se puede concluir que este instrumento se aplicó y se obtuvo la validación de manera exitosa.

**Tabla 7.**

*Información correspondiente al experto validador 1*

<b>Nombre:</b>	Jhony Carol Granja Chiang
<b>Cédula:</b>	091309805-9
<b>Título profesional:</b>	Bachiller Comerciante
<b>Cargo:</b>	Gerente General
<b>Experiencia Laboral:</b>	22 años
<b>Institución o empresa a la que representa:</b>	Granja Israel

**Elaborado por:** La autora (2022)

La propuesta a aplicarse estuvo dirigida para el área administrativa de la Exportadora MA&CAO S.A, misma que requería del diseño de un manual de procesos que mejorara los procedimientos en cuanto a las actividades que se realizan en este departamento y que están relacionados con las demás áreas de la empresa. De ahí que se requiera de un profesional que tenga conocimientos en cuanto a la gestión administrativa.

La propuesta titulada “Manual de gestión administrativa de procesos para la Exportadora MA&CAO S.A.” fue sometida a cuatro criterios de evaluación, los cuales se detallan a continuación:

DENOMINACIÓN:	4= EXCELENTE	3= MUY BUENA	2= BUENA	1= MALA
Propuesta	Es claro, conciso y adecuado.	Es claro, conciso y adecuado, pero necesita de algún tipo de modificación	Se deben hacer cambios considerables tanto en estructura, así como en contenido	No existe correspondencia en lo que requiere la investigación.
<b>Componentes que se evaluarán</b>				<b>Calificación</b>
				<b>Validador</b>
El tema de la propuesta soluciona técnicamente la problemática presentada.				4
Los objetivos que se plantean en el modelo de gestión de procesos para la Exportadora MA&CAO S.A son comprensibles y alcanzables.				3
El modelo de gestión de procesos que se propone es pertinente y aborda la temática de la investigación.				3
La estructura de la propuesta es oportuna y posee instrucciones que brindan una solución al problema.				2
El modelo de gestión administrativa por procesos posee los elementos esenciales para se puedan implementar en beneficio de la empresa MA&CAO S.A.				3
El modelo de gestión administrativa por procesos puede alcanzar los objetivos planteados.				4
Las conclusiones finales del modelo de gestión administrativa por procesos son relevantes y permiten tener una visión más clara de los temas abordados en la propuesta.				3
La propuesta diseñada presenta una aplicación práctica para la empresa MA&CAO S.A.				3
<b>TOTAL</b>				25
<b>PROMEDIO</b>				3,1



Formado electrónicamente por:  
**JHONY CAROL**  
**GRANJA CHIANG**

Sr. Jhony Carol Granja Chiang  
**GERENTE GENERAL GRANJA ISRAEL**  
 CI. 0913098059

### 3.2. Evaluación de usuarios

En cuanto a este apartado, también se deseaba tener la aprobación de un usuario de la propuesta, para ello, se procedió a requerir del apoyo del gerente administrador de MA&CAO S.A y de esa manera conocer los aportes de la propuesta para el área administrativa de la empresa.

Para ello, se le hizo llegar la propuesta, así como también el formato que contiene los criterios que tendría que evaluar de manera sincera y profesional. De todo esto se puede concluir que el instrumento se aplicó correctamente y se obtuvo la validación de la misma, de forma satisfactoria. A continuación, se muestra la evidencia de ello:

**Tabla 8.**

*Información correspondiente al usuario validador 2*

---

<b>Nombre:</b>	Jorge Luis Fragozo Sierra
<b>Cédula:</b>	093088247-7
<b>Título profesional:</b>	Magister en Finanzas y Economía Empresarial
<b>Cargo:</b>	Gerente
<b>Experiencia Laboral:</b>	10 años
<b>Institución o empresa a la que representa:</b>	MA&CAO S.A.

---

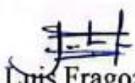
**Elaborado por:** La autora (2022)

Esta validación también resulta relevante, pues permite conocer desde el punto de vista interno, la efectividad que tendría la propuesta para la empresa que representa, en este caso la Exportadora MA&CAO S.A., la cual requiere una solución viable y factible a fin de mejorar la problemática en cuanto a los procesos del área administrativa. A continuación, se muestran los criterios de evaluación:

<b>DENOMINACIÓN:</b>	<b>4= EXCELENTE</b>	<b>3= MUY BUENA</b>	<b>2= BUENA</b>	<b>1= MALA</b>
Propuesta	Es claro, conciso y adecuado.	Es claro, conciso y adecuado, pero necesita de algún tipo de modificación	Se deben hacer cambios considerables tanto en estructura, así como en contenido	No existe correspondencia en lo que requiere la investigación.

<b>Componentes que se evaluarán</b>	<b>Calificación</b>
	<b>Validador</b>
El tema de la propuesta soluciona técnicamente la problemática presentada.	4
Los objetivos que se plantean en el modelo de gestión de procesos para la Exportadora MA&CAO S.A son comprensibles y alcanzables.	3
El modelo de gestión de procesos que se propone es pertinente y aborda la temática de la investigación.	3
La estructura de la propuesta es oportuna y posee instrucciones que brindan una solución al problema.	2
El modelo de gestión administrativa por procesos posee los elementos esenciales para se puedan implementar en beneficio de la empresa MA&CAO S.A.	4
El modelo de gestión administrativa por procesos puede alcanzar los objetivos planteados.	3
Las conclusiones finales del modelo de gestión administrativa por procesos son relevantes y permiten tener una visión más clara de los temas abordados en la propuesta.	3
La propuesta diseñada presenta una aplicación práctica para la empresa MA&CAO S.A.	4
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,2</b>

  
**Jorge Luis Fragozo Sierra, MBA**  
**GERENTE GENERAL MA&CAO**  
**CI. 0930882477**

### 3.3. Evaluación de resultados

De acuerdo a los resultados de las validaciones, demuestran que la propuesta que se ha realizado en esta investigación, cumple con los parámetros permitidos para implementarla en la empresa que ha sido objeto de estudio. En la siguiente tabla se demuestra la viabilidad y factibilidad a través de los componentes a evaluar y los porcentajes correspondientes:

**Tabla 9.**

*Análisis de validaciones de la propuesta*

COMPONENTES QUE FUERON EVALUADOS	VALIDACIÓN DEL EXPERTO		VALIDACIÓN DEL USUARIO	
	CALIF	% CALIF.	CALIF.	% CALIF.
El tema de la propuesta soluciona técnicamente la problemática presentada.	4	12,50%	4	12,50%
Los objetivos que se plantean en el modelo de gestión de procesos para la Exportadora MA&CAO S.A son comprensibles y alcanzables.	3	9,38%	3	9,38%
El modelo de gestión de procesos que se propone es pertinente y aborda la temática de la investigación.	3	9,38%	3	9,38%
La estructura de la propuesta es oportuna y posee instrucciones que brindan una solución al problema.	2	6,25%	2	6,25%
El modelo de gestión administrativa por procesos posee los elementos esenciales para se puedan implementar en beneficio de la empresa MA&CAO S.A.	3	9,38%	4	12,50%
El modelo de gestión administrativa por procesos puede alcanzar los objetivos planteados.	4	12,50%	3	9,38%
Las conclusiones finales del modelo de gestión administrativa por procesos son relevantes y permiten tener una visión más clara de los temas abordados en la propuesta.	3	9,38%	3	9,38%
La propuesta diseñada presenta una aplicación práctica para la empresa MA&CAO S.A.	3	9,38%	4	12,50%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>78,15%</b>	<b>26</b>	<b>81,27%</b>
	<b>PROMEDIO</b>		<b>PROMEDIO %</b>	
	25,5		79,71%	

**Elaborado por:** La autora (2022)

### **3.4. Conclusiones del III capítulo**

La propuesta diseñada para la empresa Exportadora MA&CAO S.A presenta un manual de procesos técnicos para el mejoramiento de las actividades del área administrativa. La finalidad de la misma es promover una eficaz comunicación entre los trabajadores, este y otros departamentos, y de esa forma se puedan aprovechar las oportunidades, habilidades y destrezas del personal y de manera directa contribuir al desempeño de sus labores en esta organización.

El modelo de gestión administrativa fue seleccionado en base a los requerimientos que se detectaron en la investigación de campo (ficha de observación y encuesta), abordando parámetros como misión, visión, principios, valores, objetivos organizacionales, y los respectivos diagramas de procesos que deberán implementarse una vez que los directivos de MA&CAO S.A lo aprueben, de esa manera se desea contribuir al desempeño eficiente de las actividades a cargo del área administrativa.

## CONCLUSIONES

Este apartado da respuesta a los objetivos que se propusieron en la investigación el cual se centró en generar una propuesta que incrementara la productividad de MA&CAO S.A mediante el establecimiento de un modelo de gestión y para llevar esto a cabo, se concluye lo siguiente:

- Se logró fundamentar y sentar bibliográficamente las bases teóricas y metodológicas en cuanto a cuatro modelos de gestión administrativa (centralizada, por procesos, por resultados y democrática), mismos que se detallaron los correspondientes componentes a fin de determinar el que mejor se adapte a la empresa MA&CAO S.A.
- A través del empleo de la ficha de observación aplicada al gerente de la empresa y la encuesta aplicada a sus trabajadores, se conoció que la exportadora MA&CAO S.A. estaba presentando problemas en cuanto a la gestión administrativa, pues no poseía un manual de procesos, existían deficiencias en cuanto a una adecuada administración, así como también presentó inconvenientes en la comunicación de esta área, por lo que en base a estas necesidades se realizaría la propuesta.
- En base a la problemática detectada se planteó un modelo de gestión basada en procesos, en donde se establecieron aspectos importantes como el establecimiento de la misión, visión, principios, valores, objetivos, un análisis FODA y los diagramas de procesos que determinaron los procesos para las áreas de MA&CAO S.A., y de esa forma se mejoren os procedimientos deficientes y se aumente tanto la satisfacción de los empleados y clientes, así como el rendimiento de la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

En base a las conclusiones, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Efectuar un estudio más profundo de lo que implican los componentes y elementos de los diferentes modelos de gestión para las empresas, debido a que es fundamental que se fundamente científicamente todo lo expuesto en un trabajo de investigación y se mejore la calidad de lo que se indaga.
- Implementar el modelo de gestión por procesos que se ha diseñado para la Exportadora MA&CAO S.A., a fin de que exista una correcta administración de todas las áreas de la empresa.
- Evaluar de forma mensual, cada uno de los procesos que contiene el modelo de gestión que se ha diseñado y de esa manera evaluar el desempeño y funcionamiento del mismo y comprobar su efectividad de forma completa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ballina, F. (2021). ¿Hacia una teoría de la administración en América Latina? *Revista SciELO. Ensayos de Economía*, 31(58), 86-108. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/ede.v31n58.85905>
- Bittel, L. Y. (2017). Procesos administrativos. En *Introducción a la Gestión* (págs. 1-7). IC.
- Blandez, M. (2017). *Proceso administrativo*. UNID.
- Burgos, H. (2017). *Técnicas, enfoques y temas administrativos*. México: CUAED.
- Campoverde, D. B. (2019). *Modelo de gestión administrativa y organización laboral para la empresa "AUMAPROC" S.A. de la ciudad de Quito*. Santo Domingo-Ecuador: Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- Carrasco, J. B. (2019). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Ed. Evolución S.A.
- Castellanos, M. d. (2018). *Administración de personal*. México: Red Tercer Milenio.
- Castro, E. (2018). *La eficacia en la empresa*. Madrid: Acantilado.
- Cedeño, K., & Martillo, C. (2020). *Análisis de los procesos administrativos de la Asociación de Productores Cacaoteros Orgánicos de Vinces*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Chimborazo, A., & Ortíz, L. (2018). *Propuesta de organización administrativa y de producción para la microempresa de derivados de cacao "Buenos Aires"*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación ¿para qué? La producción de los datos y diseño*. Teseo. [https://doi.org/http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia\\_para\\_que.pdf](https://doi.org/http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf)
- De la Sierra, G. I., & Ballina, F. (2019). *Administración, una interrogante social, política y ecológica*. México: UNAM – FCA.

- Emery, Y. (2018). *La gestion par les résultats dans les organisations publiques: de l'idée aux défis de la réalisation*. Québec: Telescope.
- Fernández, M., & Fernández, R. (2019). *Planificación Estratégica al 2018 y gestión por procesos para la Empresa Satelite.com S.A.* Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Gavilánez, M. I., Espín, M. E., & Arévalo, M. (2018). Impacto de la gestión administrativa en las Pymes del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 23(11), 67-92.  
<https://doi.org/https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Herrero, P. (2 de noviembre de 2020). *Sage Advice: Estrategia y Gestión*.
- Hoz, G. D. (6 de septiembre de 2018). *Fuentes de información para una buena gestión comercial*.
- Huergo, J. (2019). *Los procesos de Gestión*. UNID.
- Jiménez, E. (2018). *Modelo de Gestión Avanzada*. EUSKALIT.
- Kudeaketa, A. (2018). *Modelo de Gestión Administrativa*. EUSKALIT.
- López, R. (2017). *Procedimientos Administrativos*. México: Red Tercer Milenio.
- Luna, A. (2018). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Mallar, M. Á. (2019). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13(1), 56-89.
- Ouchi, W. (1981). *How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. W. Ouchi. Perseus.
- Pereira, C. (2018). Actualidad de la gestión empresarial en las pymes. *Apuntes Contables*, 3(24), 127-130. <https://doi.org/10.18601/16577175.n24.03>
- Pérez, E. (2017). *Curso de Economía de la Empresa. Introducción*. Ramón Eredes.

- Pérez, L. (2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 32(3), 46-76.
- Quintero, D. A. (2018). *Idealizaciones y aproximaciones en la formulación de modelos: una justificación pragmática*. Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Quiroga, M. (02 de enero de 2021). *Administración por objetivos*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/administracion-por-objetivos.html>
- Riquelme, M. (11 de Diciembre de 2019). *Proceso administrativo*. Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/>
- Rivadeneira, D. (28 de marzo de 2017). *Empresa Actualidad. La comercialización*. <http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>
- Ruiz, E. (10 de mayo de 2018). *Los Modelos de Gestión y su importancia en la productividad*. <https://www.cegosonlineuniversity.com/eduardo-ruiz-los-modelos-de-gestion-y-su-importancia-en-la-productividad/>
- Solórzano, M. (2019). *Gestión económico-financiera básica de la actividad de ventas e intermediación comercial*. IC.
- Terreros, J. (2020). *4 ventajas de la gestión descentralizada para su negocio*. <https://myabcm.com/es/4-ventajas-de-la-gestion-descentralizada/>
- Vázquez, E. F. (2015). *Estrategias de comercialización*. Mundo.

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuadro comparativo de los modelos de gestión aplicables

Modelos de Gestión	En qué se centra el modelo	Características	Situaciones en las que se las aplica	Procesos que involucra el modelo	Ventajas	Desventajas	Dónde se aplica
<b>CENTRALIZADA</b>	La decisión se concentra en la figura del líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la gestión centralizada, el gerente es el centro de todo.</li> <li>• Define los objetivos, delega responsabilidades, controla el rendimiento, proporciona pautas y decide, sobre todo.</li> <li>• La gestión de organizaciones centralizada es otro de los modelos clásicos y, por lo general, es vertical.</li> <li>• Este modelo lo que hace es centralizar todo en el gerente o propietario. Este es un liderazgo fuerte que puede ser eficaz, siempre que se aplique a pequeña escala.</li> </ul>	<p>Se las aplicará cuando las políticas de la empresa requieran ser más específicas, y se desee un mayor control sobre el trabajo.</p> <p>También cuando solo se desea delegar a las demás personas tareas que no afecten los aspectos estratégicos o de toma de decisiones importantes para la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prever</li> <li>• Organizar</li> <li>• Dirigir</li> <li>• Coordinar</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. existe agilidad y eficiencia en las decisiones</li> <li>2. se genera un liderazgo Democrático</li> <li>3. existe menos rotación del personal</li> <li>4. tiene un efecto positivo en la relación con el cliente</li> <li>5. se incrementa el control de la actividad comercial</li> <li>6. fomenta las habilidades del personal.</li> <li>7. existe una mayor agilidad en la resolución de problemas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los jefes pueden no escoger los responsables adecuados.</li> <li>2. Pueden no dejar suficiente autonomía</li> <li>3. Los trabajadores pueden no querer dedicar un tiempo a la explicación de las tareas</li> </ol>	Por lo general, es propio de las PYMES.

<b>DE PROCESOS</b>	Se centra en la mejora constante de los procesos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa que adopta este modelo busca monitorear y evaluar el desempeño de los procesos y estandarizarlos, además de identificar e implementar siempre las mejores prácticas.</li> <li>• Al mapear y proporcionar información relevante sobre los procesos, la intención es hacerlos más fluidos, transparentes, eficientes y alineados adecuadamente con los objetivos de la organización.</li> <li>• Busca mejorar la relación entre los diferentes sectores de la empresa, sistematizar los flujos de trabajo y reducir los costos.</li> <li>• El foco se pone sobre los propios procesos organizacionales, con el objetivo de mejorarlos.</li> <li>• La empresa puede ofrecer productos y servicios con un alto nivel de calidad</li> <li>• Trata de perfeccionar la metodología para que esta sea mejor y ofrezca más rendimientos.</li> </ul>	<p>Se lo aplica cuando se desea tener mejores sistemas de organización empresarial que consiga magníficos índices de calidad, productividad y excelencia.</p> <p>Así mismo, si se desea obtener un resultado al menor coste posible, gestiona las actividades y recursos que necesita la empresa como un proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear</li> <li>• Organizar</li> <li>• Dirigir</li> <li>• Controlar</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permite que la empresa tenga un propósito claro</li> <li>2. Permite el desarrollo de tareas</li> <li>3. Permite la identificación de tiempos, recursos, responsables.</li> <li>4. Existe comunicación fluida entre departamentos</li> <li>5. Los empleados participan activamente</li> <li>6. La calidad de los servicios se mejora</li> <li>7. Se enfoca al cliente, pero también al crecimiento del empleado</li> <li>8. La empresa adquiere una perspectiva funcional con estructuras más aplanadas y no tradicional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si no se da una adecuada preparación, este modelo no servirá.</li> <li>2. Si los empleados no hacen seguimiento a los procesos será un fracaso total.</li> <li>3. Se requiere que el trabajador esté completamente comprometido</li> </ol>	Pequeñas, medianas y grandes empresas privadas que se dediquen a cualquier actividad comercial
--------------------	--	--	---	--	--	--	--

<b>POR RESULTADOS</b>	Involucra a gerencia y colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay una constante verificación del desempeño de los equipos donde se comparan los resultados obtenidos y planificados y así mismo es posible realizar mejoras oportunas.</li> <li>• Los resultados son monitorizados y verificados constantemente</li> <li>• Esta se basa en las metas y objetivos de la organización, y deben ser acordes con la planificación estratégica.</li> <li>• Se trata de gestionar la organización, tanto sus recursos materiales como humanos, en el camino de obtener unos resultados previamente pactados. Por ello es imprescindible que se haya establecido una meta de obligado cumplimiento conmensurable.</li> <li>• Cada uno de los perfiles involucrados en los procesos saben exactamente lo que se espera de ellos. Esto ayuda a evitar que pierdan el enfoque en los objetivos establecidos y se sientan más comprometidos y motivados.</li> </ul>	<p>Es aplicable cuando las empresas buscan enfocarse y ser medidas en base a resultados, es decir, ir cumpliendo objetivos a corto plazo para llegar a un resultado final.</p> <p>La gestión por resultados es óptima para quienes buscan impulsar su estructura organizacional matricial.</p> <p>También cuando se requiere altos niveles de transparencia en los datos, para asegurarse que lo estratégico cambie la realidad operacional, y cuando se busque implantar mejores prácticas de gestión operativa, es decir, procesos y proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Preparación</li> <li>• Control</li> <li>• Ejecución</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centra el diálogo en los resultados en todas las fases del proceso de desarrollo.</li> <li>2. Alinea la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados.</li> <li>3. Mantiene la medición y la información sencillas.</li> <li>4. Gestiona el para, no por, resultados.</li> <li>5. Los administradores planifican, organiza y controlan su gestión, haciéndola más eficaz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las desventajas provienen de un sistema de gestión por resultados deficiente.</li> <li>2. Un error habitual es que no todos los niveles de la empresa estén implicados en su implantación.</li> <li>3. También es frecuente que no se dediquen los recursos necesarios ni para la elaboración de la documentación ni para su explicación.</li> </ol>	Quienes más la utilizan son organismos públicos
-----------------------	--------------------------------------	---	---	---	---	--	---

<b>DEMOCRÁTICA</b>	Este modelo de gestión considera el capital intelectual de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados se enfrentan a un determinado problema y, en función de la misión, la visión y los valores de la organización, necesitan encontrar una solución creativa.</li> <li>• La idea es que los trabajadores formen parte de las decisiones importantes, en mayor o menor medida.</li> <li>• Los empleados participan en los procesos de toma de decisiones y participan activamente en la definición de estrategias</li> <li>• Para que los empleados participen en los procesos de toma de decisiones, la empresa debe estar muy segura de la capacidad técnica y el juicio de sus empleados.</li> </ul>	Se aplica cuando las empresas apuestan cada vez más por un modelo horizontal y priorizan el talento específico que necesita cada proyecto por encima de la jerarquía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear</li> <li>• Organizar</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Evaluación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe planificación de los objetivos</li> <li>2. Se da la participación de los empleados.</li> <li>3. Se pueden plantear objetivos cuantificables</li> <li>4. Se establecen criterios más estrictos para evaluar a los empleados</li> <li>5. Mejora la comunicación</li> <li>6. Existen funciones definidas</li> <li>7. Potenciación de los empleados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se requiere de mucho tiempo, reuniones y papeleo</li> <li>2. Solo se centra en objetivos a corto plazo, pues los de largo plazo requiere establecer una serie de objetivos a corto plazo</li> <li>3. Se requiere que cada directivo tenga habilidades de gestión</li> <li>4. Requiere que toda la organización acepte los objetivos.</li> <li>5. Puede generarse una posible inflexibilidad en el planteamiento de los objetivos</li> <li>6. Se genera un desequilibrio de poder</li> <li>7. Puede exigir mucha presión a los empleados</li> <li>8. Pueden generarse metas poco realistas.</li> </ol>	<p>Se utiliza sobre todo para empresas cooperativas, o bien para empresas con alto nivel de desarrollo humano.</p> <p>También se aplica este modelo en grandes compañías privadas</p>
--------------------	---	---	---	---	---	---	---

*Elaborado por: Autora (2022)*

**Anexo 2. Ficha de observación aplicada al gerente de la empresa MA&CAO S.A.**

A continuación, se muestra el formato de la ficha de observación que se aplicó a la empresa MA&CAO S.A

<b>CONTROL INTERNO</b>					
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>				<b>Comentarios acerca de las contestaciones negativas. Información adicional acerca de las contestaciones positivas.</b>
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	
¿El personal que trabaja en la empresa conoce las normas, reglamentos y objetivos para la ejecución de su trabajo?					
¿Existen políticas que regulen el acceso al área administrativa?					
¿Se realizan controles periódicos en esta área?					
¿Cuenta el área con una planeación estratégica?					
¿Tiene el área un manual de procesos o procedimientos?					
¿Existe un mecanismo de monitoreo para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas?					
¿Se realizan copias de seguridad o respaldos de los registros y reportes realizados en el área?					
¿Utiliza canales de comunicación como correos, visitas personales o memos para notificar problemas?					

¿Las herramientas y equipos de trabajo son los adecuados para la ejecución de las actividades?					
¿Se efectúan controles en las cuentas del área administrativa?					
¿La empresa maneja confidencialidad y seguridad en sus procesos contables del área?					
¿Existen documentos que ayudan a controlar de forma adecuada los procesos?					
¿Los encargados del área responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad?					
¿Existe una cultura de rendición de cuentas para el área administrativa con características de integridad, confiabilidad y oportunidad?					
TOTAL					

### **Anexo 3. Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa MA&CAO S.A.**

A continuación, se muestra el formato de la encuesta que se aplicó a los trabajadores de la empresa MA&CAO S.A



#### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

##### **DIRECCIÓN DE POSGRADO**

##### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa exportadora MA&CAO S.A  
Sírvese contestar cada una de las preguntas con una X, la respuesta que considere correspondiente. De antemano, muchas gracias por su colaboración

**1. ¿Considera adecuada la gestión administrativa en la empresa MA&CAO S.A?**

- Si
- No

**2. ¿Qué tan capacitada se encuentra la persona encargada del área administrativa de la empresa?**

- Mucho
- Normal
- Poco
- Nada

**3. ¿Qué tan organizadas se encuentran las actividades que realiza el área administrativa de la empresa MA&CAO S.A?**

- Mucho
- Normal
- Poco
- Nada

**4. ¿Qué tan frecuentes son los controles de los procesos que realiza el área administrativa de la empresa?**

- Muy frecuentes
- Frecuentes
- Poco frecuentes
- Nada frecuentes

**5. ¿Qué tan eficiente es la comunicación con el personal del área administrativa?**

- Muy eficiente
- Eficiente
- Poco eficiente
- Nada eficiente

**6. ¿Cree que la gestión administrativa le permite desempeñar sus actividades de forma correcta?**

- Si
- No

**7. ¿Cuánto conoce de los procedimientos y procesos a cargo del área administrativa?**

- Mucho
- Normal
- Poco
- Nada

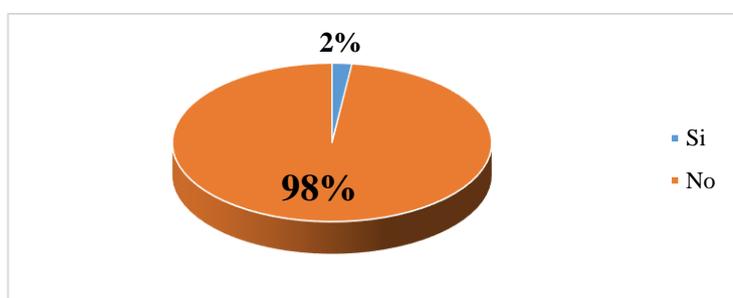
**8. ¿Conoce la existencia de algún manual o modelo de gestión administrativa que se aplique en la empresa?**

- Si
- No

#### Anexo 4. Tabulación y recopilación de los datos de la aplicación de la encuesta

**Pregunta 1. ¿Considera adecuada la gestión administrativa en la empresa MA&CAO S.A?**

CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem	Sí	2	2%
Nº1	No	20	98%
	<b>TOTALES</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



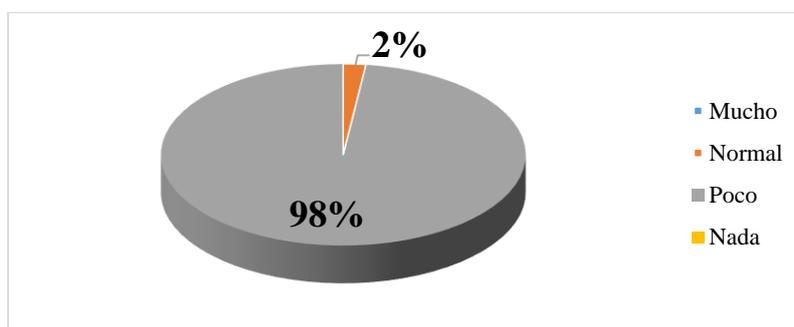
#### **Análisis e Interpretación:**

Esta pregunta permitió conocer las opiniones en cuanto a la gestión administrativa, la cual, en su mayoría el 98% manifestó que no es la adecuada, mientras que el 2% considera que sí. Esto se debe a que no se han definido la misión, visión, principios y valores que contribuyan a plantearse objetivos organizacionales.

Este punto será considerado para la elaboración de la propuesta, por ello se han planteado respectivamente la misión, visión, principios y valores para MA&CAO S.A. con los que se pretende que los directivos establezcan como meta su cumplimiento y de esa forma, puedan lograr que las actividades comerciales sean manejadas de forma más práctica y eficiente y exista compromiso por parte de todos.

**Pregunta 2. ¿Qué tan capacitada se encuentra la persona encargada del área administrativa de la empresa?**

CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N°2	Mucho	0	0%
	Normal	2	2%
	Poco	20	98%
	Nada	0	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



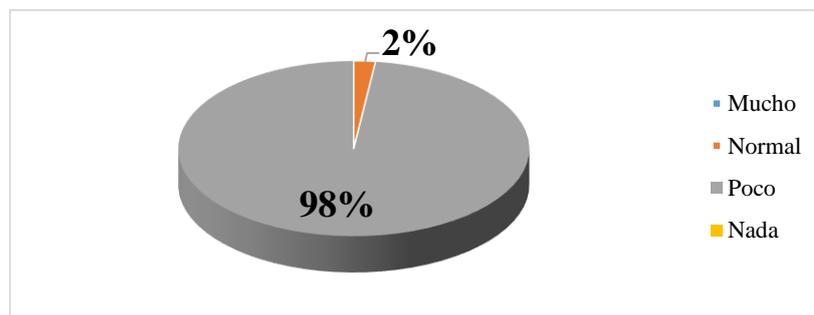
**Análisis e interpretación:**

Se conoció que el 98% de los trabajadores encuestados opinan que la persona que se encuentra actualmente encargada del área administrativa está poco capacitada para desempeñar sus funciones, mientras que el 2% menciona que la capacitación es normal. Esto se puede deber a que existen deficiencias en cuanto a las tareas que este desempeña, pues debe realizar tareas que no le corresponden y que lo que ocasiona es que exista más sobrecargo en sus labores.

Debido a ello, a través de esta propuesta se desea lograr que la persona a cargo de esta área, pueda desempeñar sus labores de manera más organizada, pues en base al análisis comparativo de varios modelos de gestión administrativa, se decidirá el modelo de gestión que más se adaptara a las necesidades de la exportadora, a fin de llevar de forma correcta cada actividad que se realice en el departamento administrativo de MA&CAO S.A.

**Pregunta 3. ¿Qué tan organizadas se encuentran las actividades que realiza el área administrativa de la empresa MA&CAO S.A?**

CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N°3	Mucho	0	0%
	Normal	2	2%
	Poco	20	98%
	Nada	0	0%
	<b>TOTALES</b>		<b>22</b>



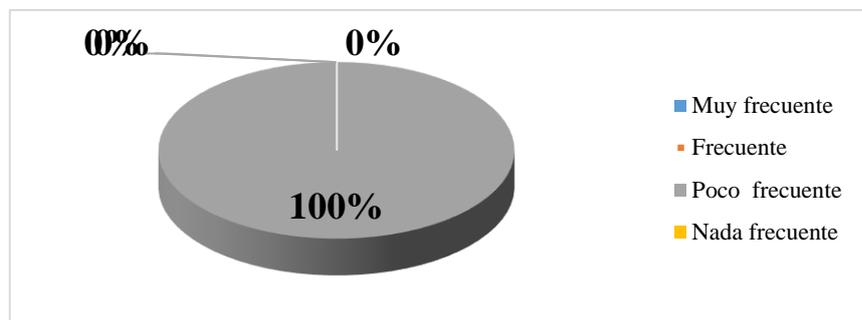
**Análisis e interpretación:**

Mediante esta pregunta se conoció que el 98% de los encuestados manifestó que las actividades del área administrativa están poco organizadas, mientras que el 2% mencionó que están organizadas de manera normal. Y esto se puede deber a que, en la actualidad, en la empresa MA&CAO S.A. no cuenta con los departamentos suficientes para que se realicen todas las actividades que esta demanda y existe una sobrecarga de trabajo pues este departamento realiza funciones que no le corresponden y debido a ello se desea mejorar la gestión de esta área.

En base a esto, a través de la propuesta, además de mostrar cuál es su organización hasta hoy día, se le plantea un nuevo diseño más jerárquico, con la adecuación de varios departamentos adicionales, a fin de que existan personas capacitadas para desempeñar las actividades específicas y no exista el sobrecargo laboral en el área administrativa, lo que permitirá mejorar la gestión administrativa de forma más eficaz y eficiente.

**Pregunta 4. ¿Qué tan frecuentes son los controles de los procesos que realiza el área administrativa de la empresa?**

CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N°4	Muy frecuente	0	0%
	Frecuente	0	0%
	Poco frecuente	22	100%
	Nada frecuente	0	0%
	<b>TOTALES</b>		<b>22</b>



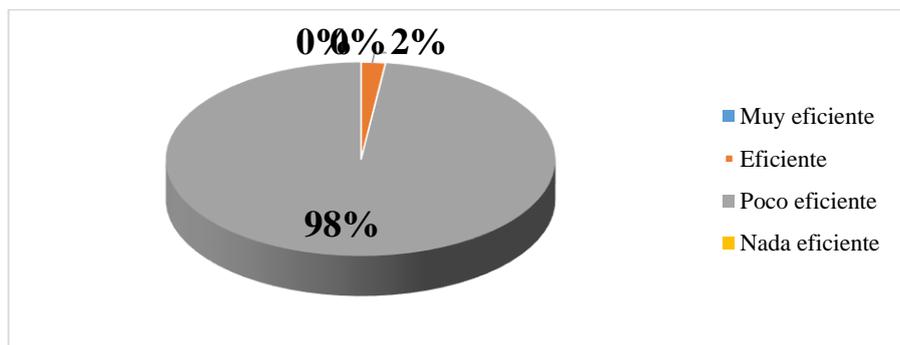
**Análisis e interpretación:**

Los encuestados manifestaron en un 100% que los controles de los procesos del área administrativa son nada frecuentes, por lo que en la actualidad está generando que existan problemas en cuanto a las tareas que se realizan en la empresa, así como también impide que se conozcan los puntos fuertes y débiles de MA&CAO S.A.

Por lo que mediante la propuesta que se desarrolla se ha realizado un análisis interno y externo (Análisis FODA), que permitirá conocer la realidad de la empresa y en base a estos factores, actuar de manera preventiva o correctiva según sea el caso, aprovechando al máximo las fortalezas y oportunidades que estén presentes y así mejorar el control del departamento administrativo.

**Pregunta 5. ¿Qué tan eficiente es la comunicación con el personal del área administrativa?**

CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N°5	Muy eficiente	0	0%
	Eficiente	2	2%
	Poco eficiente	20	98%
	Nada eficiente	0	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



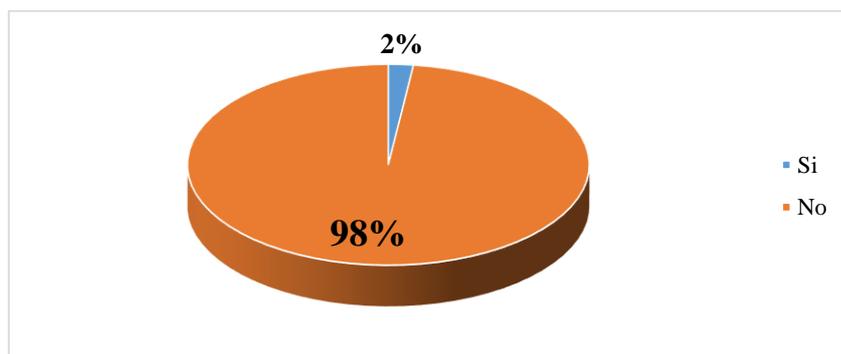
**Análisis e interpretación:**

Los resultados dieron a conocer que el 98% considera que comunicación en el área administrativa de la empresa es poco eficiente, esto genera que al momento de llevar a cabo sus actividades exista un bajo rendimiento laboral, así como también exista deficiencias en cuanto a la productividad de la empresa MA&CAO S.A.

Esta problemática, hace que surja la oportunidad de mejorar esta situación, a través de la propuesta, en la que, como respuesta, se diseña la cadena de valor que podrá implementar la empresa, con la finalidad de identificar y analizar las actividades de toda la empresa y de esa manera aprovecharlas mediante la planificación estratégica para crear valor en cada una de las tareas que se realicen en los departamentos de MA&CAO S.A.

**Pregunta 6. ¿Cree que la gestión administrativa le permite desempeñar sus actividades de forma correcta?**

CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem N°6	Sí	2	2%
	No	20	98%
<b>TOTALES</b>		<b>22</b>	<b>100%</b>



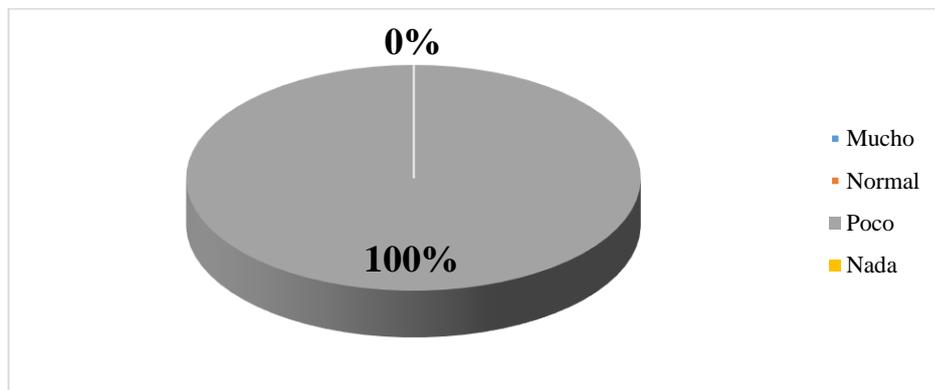
**Análisis e interpretación:**

De acuerdo a los datos obtenidos, se conoció que el 98% de los encuestados no considera que la gestión de la empresa les permita desempeñar sus actividades de forma correcta, mientras que el 2% manifestó que sí. Esta realidad problemática está ocasionando problemas en cuanto a la toma de decisiones acertadas, así como tampoco se están manejando correctamente los conflictos entre clientes y empleados de las diferentes áreas, repercutiendo a largo plazo una disminución en las ganancias, si no se interviene prontamente.

De ahí que, a través de esta propuesta se plantee un manual de gestión entre los cuales se plantea es un mapa de procesos para la empresa MA&CAO S.A., en el que se detallan algunos departamentos que intervienen los procesos involucrados y sus respectivas interrelaciones a fin de darles un orden de ejecución de manera estructurada.

**Pregunta 7. ¿Cuánto conoce de los procedimientos y procesos a cargo del área administrativa?**

CÓDIGO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem Nº7	Mucho	0	0%
	Normal	0	0%
	Poco	22	100%
	Nada	0	0%
	<b>TOTALES</b>		<b>22</b>



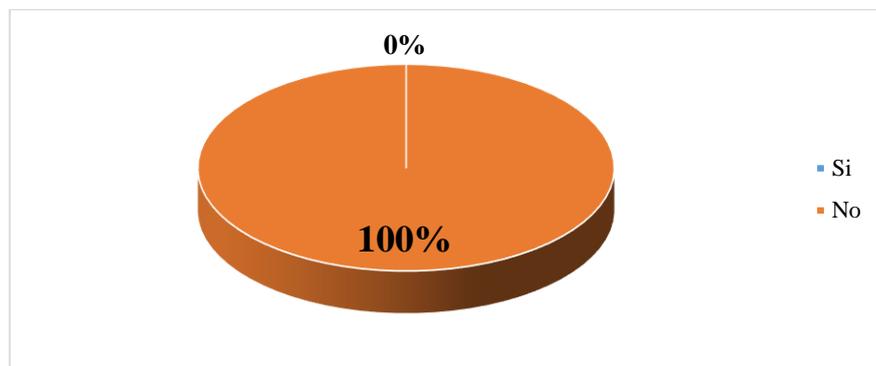
**Análisis e interpretación:**

En base a las respuestas obtenidas, el 100% de los encuestados manifestaron conocer poco de los procedimientos y procesos a cargo del área administrativa, por lo que la problemática actual refiere a las deficiencias en el desempeño de sus labores y problemas de comunicación con las demás áreas de MA&CAO S.A.

Por todo esto, en la propuesta se pretende solucionar esta problemática mediante el diseño de un manual de procesos centrado en los procesos estratégicos, administrativos, de mercadeo y de apoyo técnico en vista de la naturaleza comercial de la exportadora MA&CAO S.A. Dentro del proceso estratégico se elaborará un diagrama de procesos con sus respectivas indicaciones centradas en la gestión gerencial, el análisis de las situaciones problemáticas y crear un ambiente dinámico.

**Pregunta 8. ¿Conoce la existencia de algún manual o modelo de gestión administrativa que se aplique en la empresa?**

<b>CÓDIGO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Ítem</b>	Sí	0	0%
	No	22	100%
<b>Nº8</b>	<b>TOTALES</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>



**Análisis e interpretación:**

Esta pregunta se planteó a fin de conocer si existía un manual o modelo, pero el 100% de los encuestados manifestaron que no conocen la existencia de este, razón por la cual, se han evidenciado los diferentes problemas mencionados en las anteriores interrogantes y que tienen que ver con la mala comunicación, una deficiente estructura organizacional y procesos que no están siendo controlados.

Este aspecto será considerado para la elaboración de la propuesta pues se establecerán diagramas de procesos específicamente para el área administrativa, de mercadeo y de apoyo técnico en los que se abordan procesos para la planeación de estrategias y los que involucran el establecimiento de recursos, elaboración de acciones, inspección de problemas, así como planeación de reuniones y capacitaciones.

**Anexo 5. Respuestas de la ficha de observación aplicada al gerente de la empresa MA&CAO S.A.**

<b>CONTROL INTERNO (EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA, ÉTICA, ECOLOGÍA)</b>					
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>				<b>Comentarios acerca de las contestaciones negativas. Información adicional acerca de las contestaciones positivas.</b>
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Pond.</b>	<b>Calif.</b>	
1. ¿El personal que trabaja en la empresa conoce las normas, reglamentos y objetivos para la ejecución de su trabajo?	✓				
2. ¿Existen políticas que regulen el acceso al área administrativa?	✓				
3. ¿El departamento administrativo efectúa controles periódicos en otras áreas?		✓			
4. ¿Cuenta el área con una planeación estratégica?	✓				
5. ¿Tiene el área un manual de procesos o procedimientos?		✓			Formato base de datos Perfil de cargos
6. ¿Existe un mecanismo de monitoreo para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas?	✓				Trimestralmente. Necesite tener los herramientas adecuadas
7. ¿Se realizan copias de seguridad o respaldos de los registros y reportes realizados en el área?	✓				Por el contable con respaldos
8. ¿Utiliza canales de comunicación como correos, visitas personales o memos para notificar problemas?	✓				Correo - Memos
9. ¿Las herramientas y equipos de trabajo son los adecuados para la ejecución de las actividades?		✓			
10. ¿Se efectúan controles en las cuentas del área administrativa?	✓				Ctas. Contables - Inventarios Mensualmente
11. ¿La empresa maneja confidencialidad y seguridad en sus procesos contables del área?	✓				
12. ¿Existen documentos que ayudan a controlar de forma adecuada los procesos?		✓			
13. ¿Existe un código de Ética para el área administrativa?		✓			
14. ¿Los encargados del área responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la entidad?	✓				
15. ¿Existe una cultura de rendición de cuentas para el área administrativa con características de integridad, confiabilidad y oportunidad?	✓				Evaluación de Gestión RPI.

## Anexo 6. Respuestas a la encuesta aplicada al personal de MA&CAO S.A



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta aplicada al personal que labora en la empresa exportadora MA&CAO S.A  
Sirvase contestar cada una de las preguntas con una X, la respuesta que considere correspondiente.  
De antemano, muchas gracias por su colaboración

1. ¿Considerada adecuada la gestión administrativa en la empresa MA&CAO S.A?
  - Si
  - No
2. ¿Qué tan capacitada se encuentra la persona encargada del área administrativa de la empresa?
  - Mucho
  - Normal
  - Poco
  - Nada
3. ¿Qué tan organizadas se encuentran las actividades que realiza el área administrativa de la empresa MA&CAO S.A?
  - Mucho
  - Normal
  - Poco
  - Nada
4. ¿Qué tan frecuentes son los controles de los procesos que realiza el área administrativa de la empresa?
  - Muy frecuentes
  - Frecuentes
  - Poco frecuentes
  - Nada frecuentes
5. ¿Qué tan eficiente es la comunicación con el personal del área administrativa?
  - Muy eficiente
  - Eficiente
  - Poco eficiente
  - Nada eficiente
6. ¿Cree que la gestión administrativa le permite desempeñar sus actividades de forma correcta?
  - Si
  - No
7. ¿Cuánto conoce de los procedimientos y procesos a cargo del área administrativa?
  - Mucho
  - Normal
  - Poco
  - Nada
8. ¿Conoce la existencia de algún manual o modelo de gestión administrativa que se aplique en la empresa?
  - Si
  - No

**Anexo 7. Evidencias fotográficas del trabajo de campo realizado con el gerente general**



**Anexo 8. Evidencias fotográficas del trabajo de campo realizado con empleados de MA&CAO S.A.**

