



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Proyecto de Investigación previo la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas

**TEMA: “La Reorganización Administrativa y  
su impacto en el desarrollo de la Empresa  
SOFONISBA S. A.”**

**Autora:** Ofelia Carolina Lozada Cedeño

**Tutor:** Ing. Mg. Jorge Enrique Jordán Vaca

AMBATO – ECUADOR

Julio 2015



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. Mg. JORGE ENRIQUE JORDÁN VACA**

CERTIFICA

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Proyecto de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 15 de Octubre del 2014.



**Ing. Mg. JORGE ENRIQUE JORDÁN VACA**

**C.I. 1803079761**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Ofelia Carolina Lozada Cedeño, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



**OFELIA CAROLINA LOZADA CEDEÑO**

**C.I. 1205975954**

**LA AUTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que se haga uso de este Proyecto parte del documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de Autor en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor



**OFELIA CAROLINA LOZADA CEDEÑO**

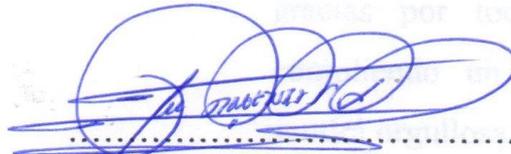
**OFELIA CA C.I. 1205975954 DA CEDEÑO**

**LA AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

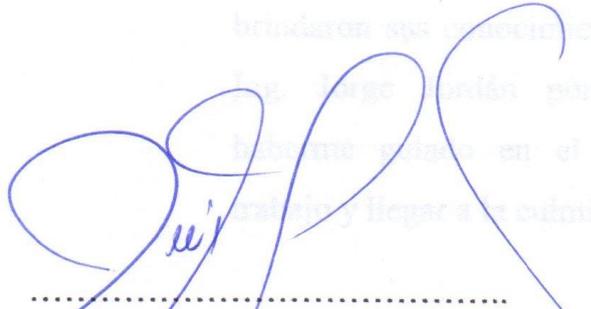
Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Proyecto de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Para constancia firman:



**Dr. MBA. Walter Ramiro Jiménez Silva**

**C.I. 0501797351**



**Ing. MBA. Danilo Javier Altamirano Analuisa**

**C.I. 1803086923**

Ambato, 04 de Febrero 2015

## **DEDICATORIA A:**

Dedico mi trabajo y todo mi esfuerzo a nuestro creador mi Dios él me ha permitido continuar cuando he estado a punto de decaer es quien me ha llenado de fortalezas para poder continuar.

De igual forma, a mi madre quien le debo la vida y me permitió estar sonde estoy con su esfuerzo y consejos me inculco valores y gracias por todo su apoyo estoy aquí cumpliendo un sueño más del cual se sentirá orgullosa al igual que yo.

A mis profesores, quienes cada día me brindaron sus conocimientos en especial al Ing. Jorge Jordán por su paciencia y haberme guiado en el desarrollo de mi trabajo y llegar a la culminación del mismo.

Por último no alcanzaría agradecer a todas las personas que han estado a mi lado apoyándome, aconsejándome en la realización de mi tesis, los llevare muy dentro de mi corazón con gratitud y cariño.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento antes que nada a Dios quien me ha permitido cumplir con esta meta más de mi vida.

A todas aquellas personas que han estado a mi lado como mi esposo mi hijo que son mi soporte y compañía mi todo.

Agradecer a todos mis profesores gracias a ellos por brindarnos sus conocimientos con sus esfuerzos forman alumnos con excelencia.

Un profundo agradecimiento también al profesor Luis Velásquez por su colaboración apoyo y consejos por su gran amistad que me permitió llegar a estar aquí.

A mi familia, madre, hermano tíos que son mi felicidad y son mi apoyo para cualquier decisión que tome.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA A: .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE CUADROS.....	xiii
INDICE DE GRAFICOS .....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico .....	5
1.2.3 Prognosis.....	5
1.2.4 Formulación del problema .....	5
1.2.5 Preguntas Directrices o Interrogantes de la Investigación .....	5
1.2.6 Delimitación del problema.....	6
1.2.6.1 Delimitación por contenidos .....	6
1.2.6.2 Delimitación Espacial .....	6
1.2.6.3 Delimitación Temporal .....	6
1.2.6.4 Unidades de Observación.....	6
1.3 Justificación.....	6
1.4 Objetivos .....	7

1.4.1 Objetivo General .....	7
1.4.2 Objetivos Específicos.....	8

CAPITULO II  
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.....	9
2.2. Fundamentación filosófica.....	10
2.2.1. Fundamentación Epistemológica .....	11
2.2.2. Fundamentación Ontológica .....	11
2.2.3. Fundamentación Axiológica .....	11
2.3 Fundamentación Legal .....	11
2.4. Categorías Fundamentales .....	12
2.4.1. Supra ordinación .....	12
2.4.2. Infra ordinación.....	13
2.4.2.1. Variable Independiente .....	13
2.4.2.2. Variable Dependiente.....	14
2.5. Fundamentación Teórica.....	15
2.5.1. Administración.....	15
2.5.1.1. Definición de Administración.....	15
2.5.1.2. Importancia de la Administración.....	16
2.5.1.3. Principios generales de la administración.....	16
2.5.1.4. Elementos de la Administración .....	18
2.5.1.4.1. La planeación .....	18
2.5.1.4.2. La organización.....	19
2.5.1.4.3. La dirección.....	19
2.5.1.4.3.1. Elementos de la dirección .....	20
2.5.1.4.4. El control.....	21
2.5.2. Funciones Administrativas.....	22
2.5.2.1. Planeación .....	23
2.5.2.2. Organización. ....	23
2.5.2.2.1. La organización formal .....	23

2.5.2.2.2. La organización informal .....	24
2.5.3. Organización Administrativa .....	25
2.5.3.1. Internas: .....	25
2.5.3.2. Externa: .....	25
2.5.3.3. Ventajas de las organizaciones.....	26
2.5.3.4. Características de las organizaciones .....	26
2.5.3.5. Tipos de organizaciones .....	27
2.5.3. Gestión Empresarial .....	27
2.5.4.1. Gestión .....	28
2.5.4.1.1. Funciones de la gestión .....	28
2.5.4.2. Herramientas para la gestión .....	30
2.5.5. Etapas del Desarrollo Empresarial .....	30
2.5.6. Desarrollo .....	31
2.6. Hipótesis.....	32
2.7. Señalamiento de la Variable de la Hipótesis.....	32

### CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Enfoque .....	33
3.2. Modalidades de la Investigación .....	33
3.2.1. Bibliográfica – Documental .....	33
3.2.2. De Campo .....	34
3.3. Tipo de Investigación.....	34
3.3.1. Exploratoria.....	34
3.3.2. Descriptiva .....	34
3.3.3. De Asociación de Variables .....	35
3.4. Población y muestra .....	35
3.4.1. Población.....	35
3.4.2. Muestra.....	35
3.5. Operacionalización de variables .....	36
3.6. Técnicas e instrumentos .....	38

3.7. Plan de Recolección de Información.....	38
3.8. Plan de Procesamiento de la Información.....	38
3.9. Análisis e interpretación de resultados:.....	39

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANALISIS DE DATOS .....	40
4.2. INTERPRETACION DE RESULTADOS .....	40
4.2 Verificación de hipótesis.....	51

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones .....	55
5.2. Recomendaciones.....	56

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

6.1 Datos informativos .....	57
6.2. Antecedentes de la propuesta .....	58
6.3. Justificación.....	59
6.4. Objetivos .....	60
6.4.1. General .....	60
6.4.2. Específicos .....	61
6.5. Análisis de factibilidad.....	61
6.6. Fundamentación Teórica.....	62
6.6.1. Definición de la reorganización .....	62
6.6.1.1. Objetivo de la Reorganización .....	62
6.6.1.2. Manifestaciones que determinan la necesidad de una reorganización.....	64
6.6.2. Proceso de Reorganización .....	65
6.6.3. Elaboración de un plan para modificar la estructura actual .....	66
6.6.4. Implantación del plan de reorganización .....	67

6.6.5. Definición de manual .....	68
6.6.5.1. Objetivos de los manuales.....	69
6.7. Modelo operativo .....	70
6.8. Administración de la propuesta.....	92
6.9. Previsión de la evaluación.....	93
BIBLIOGRAFIA .....	94
Bibliografía .....	94
ANEXOS: .....	96

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Población .....	35
Cuadro N° 2. Variable Independiente: Organización Administrativa .....	36
Cuadro N° 3. Variable Dependiente: Desarrollo Empresarial .....	37
Cuadro N° 4. División de trabajo .....	41
Cuadro N° 5. Personal calificado .....	42
Cuadro N° 6. Planificación de la empresa .....	43
Cuadro N° 7. El organigrama estructural .....	44
Cuadro N° 8. La toma de decisiones de la empresa .....	45
Cuadro N° 9. Producto en el medio .....	46
Cuadro N° 10. Los procesos de producción .....	47
Cuadro N° 11. Las ventas .....	48
Cuadro N° 12. Los procesos de la empresa .....	49
Cuadro N° 13. Desarrollo de la empresa .....	50
Cuadro N° 14. Tabla de distribución del Chi – Cuadrado .....	52
Cuadro N° 15. Frecuencias observadas .....	52
Cuadro N° 16. Frecuencia Esperada .....	53
Cuadro N° 17. Chi cuadrado calculado .....	53
Cuadro N° 18. Síntomas internos y externos de la organización .....	65

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1. Categorías Fundamentales.....	12
Gráfico N° 2. Variable Independiente.....	13
Gráfico N° 3. Variable Dependiente .....	14
Gráfico N° 4. División de trabajo .....	41
Gráfico N° 5. Personal calificado .....	42
Gráfico N° 6. Planificación de la empresa .....	43
Gráfico N° 7. El organigrama estructural .....	44
Gráfico N° 8. La toma de decisiones de la empresa .....	45
Gráfico N° 9. Producto en el medio .....	46
Gráfico N° 10. Los procesos de producción .....	47
Gráfico N° 11. Las ventas .....	48
Gráfico N° 12. Los procesos de la empresa .....	49
Gráfico N° 13. Desarrollo de la empresa .....	50
Gráfico N° 14. Proceso de Reorganización .....	66

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Empresa SOFONISBA S.A. fue creada en el año 2000 se dedica a la Producción y comercialización de vinos en cartón, tiempo durante el cual ha mejorado su crecimiento tomando en cuenta sus estrategias comerciales y así mantener y mejorar de una manera exitosa el producto en el mercado.

La investigación planteada se ha enfocado en realizar un amplio análisis en su: reorganización administrativa base fundamental para el desarrollo económico sustentable y sostenible de la empresa, el mismo que permitirá implementar los respectivos controles administrativos y gerenciales como política de desarrollo y crecimiento continuo.

En la empresa con la implementación de adecuadas herramientas administrativas que permitirá reducir el riesgo, la ineficiencia en los procesos y de esa manera lograr incrementar su productividad empresarial.

La propuesta de la investigación es la implementación de un Plan de reorganización administrativa de la empresa SOFONISBA S.A. ya que esta permitirá a mediano plazo un excelente desarrollo y un crecimiento sostenible, acorde a las expectativas y objetivos empresariales, haciendo a la organización más competitiva, productiva y sobre todo líder en un mercado que cada vez se vuelve, más exigente.

### **Palabras claves:**

Reorganización Administrativa, Desarrollo Empresarial, SOFONISBA S.A., Bebidas Alcohólicas

## **EXECUTIVE SUMMARY**

Sofonisba Company S.A. was established in 2000 is dedicated to the production and marketing of wine in cartons, during which time it has improved its growth taking into account their business strategies and to maintain and improve a product successfully on the market.

The proposed investigation has focused on undertaking a comprehensive analysis of your: administrative reorganization essential for sustainable economic development and sustainable enterprise base, the same that will implement the respetivos administrative and management controls as a policy of continuous development and growth.

In company with the implementation of appropriate administrative tools that will reduce the risk, inefficient processes and thus achieve increase business productivity.

The proposed research is the implementation of a plan administrative reorganization of the company sofonisba SA as this will allow an excellent medium term development and sustainable growth, in line with expectations and business goals, making the most competitive, productive and leading organization especially in a market that becomes more and more demanding.

Keywords:

Administrative reorganization, Business Development, sofonisba SA, Alcoholic Beverages

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación está estructurado por seis capítulos. El Capítulo 1 denominado: EL PROBLEMA, contiene el análisis Macro, Meso y Micro que hace relación al problema de investigación, además contiene los objetivos generales y específicos.

El Capítulo 2 denominado: MARCO TEÓRICO se fundamenta en el marco teórico, la conceptualización de las variables, los antecedentes investigativos, y el planteamiento de la hipótesis.

El Capítulo 3 titulado: METODOLOGÍA aquí se determina el enfoque, la modalidad de la investigación, la determinación de la población y muestra, técnicas e instrumentos a aplicar en el próximo capítulo.

El Capítulo 4 titulado: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS, contiene gráficos, tablas, análisis e interpretación de los instrumentos aplicados, además se comprueba la hipótesis.

El Capítulo 5 titulado: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. Se elaboraron en base a los objetivos específicos de investigación planteados-

El Capítulo 6 titulado: PROPUESTA, constituye la solución al problema de investigación, en base a un esquema aplicable.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.1 TEMA**

“La reorganización administrativa y su impacto en el desarrollo de la empresa SOFONISBA S. A.”

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La inapropiada organización administrativa afecta el desarrollo empresarial de SOFONISBA S.A.

##### **1.2.1 Contextualización**

En la actualidad las pequeñas empresas tienen grandes dificultades ya que no cuentan con una adecuada administración debido a que la mayoría de las mismas son empresas pequeñas o familiares y generalmente en muchas ocasiones sus dueños son personas que no cuentan con una carrera profesional por lo que

desconocen los beneficios que les brinda una buena administración y las ventajas competitivas que nos ofrece.

De igual manera existen empresas que llevan una administración que no está de acuerdo a la realidad de la misma. Es importante señalar que los problemas administrativos surgen en cualquier nivel organizacional, desde los más altos hasta los más bajos; las deficiencias y dificultades aparecen a cualquier nivel, por ello una dirección efectiva exige que todos aquellos sean responsables por el trabajo de otros, en todos los niveles y en cualquier tipo de empresa, para poder entonces, ser considerados a sí mismos como administradores.

Con la actual y creciente globalización, las empresas se han visto en la necesidad de ser más confiables, siendo más organizadas y mejor gerenciadas para garantizar a los acreedores y accionistas un beneficio en el momento oportuno, ya sea en utilidades o en los activos de la empresa, esto es generado por un buen gobierno.

La situación política, económica por la que está atravesando el país es delicada, es por eso que las empresas deben estar preparadas para afrontar tanto a la competencia de empresas transnacionales, así como de los desequilibrios económicos que en este mundo globalizado y en un país como el nuestro desafortunadamente son tan sucesivas, y una de las formas de estar preparadas es llevar una buena administración dentro de ellas.

Muchas industrias que forman la economía del Ecuador están siendo afectadas es así como muestra las estadísticas del Banco Central del Ecuador que durante los años 1991 al 2007 el sector secundario de la economía crece únicamente al 2,4%, indicador un poco mayor que el crecimiento del PIB registrado en el mismo lapso de tiempo 1,8%. El desarrollo industrial en los 27 años de Neoliberalismo está marcado por el estancamiento y parálisis de la industria, la media es 1,2% anual.

Hoy el país enfrenta procesos globalizadores e integracionistas, en las que nos

preguntamos cuales son las reales posibilidades de que las industrias procesadoras enfrentaran los retos que plantea la mundialización de la economía; con qué clase de eficiencia, tecnología y ventajas competitivas producto de una buena administración nos enfrentaremos a los grandes centros industriales.

En el caso de la industria licorera en el Ecuador el mercado del vino está abriendo grandes expectativas, ya que en el 2006 se produjo un aumento del consumo per cápita del 177% (0.234 litros), respecto al año 2000. En Ecuador existen 30 importadores de vinos y el negocio mueve entre 40 y 50 millones de dólares al año.

Un mayor ingreso de la población, mejores campañas de promoción, empresas bien organizadas y los cambios en las preferencias de consumo, son algunas de las razones para explicar este vertiginoso crecimiento, que supone una gran oportunidad para ingresar a un mercado aún sin explotar.

La producción de vino ecuatoriano es mínima, y generalmente se trata de vinos de baja calidad, por lo que básicamente la práctica totalidad del vino es importado. No obstante, los viñedos ecuatorianos están empezando a sacar sus propios vinos, para poder competir con los grandes productores.

La empresa SOFONISBAS.A la misma que se inició en el año 2000 como sociedad de hecho entre los hermanos Coello Gómez, cuya razón social era VINOS GRAN VIÑA, la fábrica está ubicada en el Cantón Patate puesto que es una zona frutícola base inicial de los vinos y jugos, es estratégica para la logística de distribución a nivel nacional.

En la actualidad la empresa se denomina SOFONISBA S.A. se mantienen los mismos socios y los productos que elabora son los vinos y jugos de diferentes sabores, su producto se distribuye a nivel nacional ya que la empresa dispone de 80 distribuidores, abarcando así, la zona Norte, Centro, Sur y Oriente. Así también su producto se exporta a Colombia .En los últimos años la empresa ha

venido atravesando problemas en su organización administrativa viéndose afectando en su desarrollo y buen funcionamiento.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

La inapropiada organización administrativa incide en el desarrollo de la empresa Sofonisba S.A .debido a las siguientes causas, desconocimiento de estrategias de selección de personal, toma de decisiones apresuradas y mal enfocadas en el desarrollo de la empresa, pérdida de dinero y tiempo en los procesos de producción, distribución y ventas de la empresa Sofonisba S. A., y procedimientos inadecuados.

### **1.2.3 Prognosis**

Analizada la problemática empresarial se puede determinar que, la no realización de una reorganización administrativa repercute en el desarrollo de la empresa, de aquí la importancia de una propuesta de solución a la problemática planteada para la empresa Sofonisba S. A., por esto se debe de dar solución a la problemática de estudio planteada, para mejorar la gestión administrativa, ya que al no tener una correcta administración se obtendrá productos de mala calidad, y de esta manera la empresa no podrá posesionarse en el mercado como una empresa de primer nivel.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera la inapropiada organización administrativa afecta al desarrollo de la empresa Sofonisba S. A?

### **1.2.5 Preguntas Directrices o Interrogantes de la Investigación**

- ¿Cómo se desarrollan las funciones administrativas de la empresa Sofonisba S. A.?

- ¿Qué criterios consideran para el desarrollo de la empresa Sofonisba S. A?
  
- ¿Cuáles son los elementos que intervienen en la organización administrativa y afecta el desarrollo de la empresa Sofonisba S. A. para mejorar su desarrollo?

## **1.2.6 Delimitación del problema**

### **1.2.6.1 Delimitación por contenidos**

**Campo:** Administración

**Área:** Desarrollo Empresarial

**Aspecto:** Reorganización Administrativa

### **1.2.6.2 Delimitación Espacial**

La investigación se realizó en la empresa Sofonisba S. A. ubicada en la ciudad de Patate sector la Delicia en la provincia de Tungurahua

### **1.2.6.3 Delimitación Temporal**

Enero 2012 – Diciembre 2012

### **1.2.6.4 Unidades de Observación**

Clientes, empleados y directivos de Sofonisba S. A.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad la industria vinícola en el país, y principalmente en la provincia de Tungurahua existe un repunte debido a los altos costos de importación de bebidas alcohólicas, lo que ha generado una gran acogida de estos productos en

los habitantes del mismo, otro indicador del crecimiento de esta industria es la exportación de estos productos a países como Colombia, Perú, entre otros. De ahí la importancia de realizar una reorganización administrativa en la empresa Sofonisba S. A. para de esta manera tener una visión clara de las ventajas y desventajas o fallas administrativas de dicha empresa, asegurándoles así un producto de calidad y a un precio justo, lo que lo podemos lograr ya que con un modelo administrativo acorde a las necesidades de la empresa se reducirán los costos innecesarios, logrando que la empresa se ubique en los primeros sitios de preferencia de los consumidores.

De tal forma esta investigación se va a apoyar en el proceso administrativo, que se encarga de agrupar varias etapas tales como: planeación, organización, dirección, y control.

Los beneficiarios directos de este estudio a realizarse deberán ser las personas involucradas en el proyecto, en el cual se encuentran: La Empresa Sofonisba S. A. y el responsable del estudio. Se espera mediante este proyecto llegar a determinar la viabilidad o no del proyecto.

Los beneficiarios indirectos serán los consumidores puesto que tendrán a disposición un producto de calidad, competitivo, que satisfaga sus necesidades en el momento oportuno.

El proyecto es factible debido a que se cuenta con el talento humano, con los recursos materiales, y con las facilidades que presta la empresa Sofonisba S. A. como objeto de estudio.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar cómo afecta la inapropiada organización administrativa en el el

desarrollo de la empresa Sofonisba S. A.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar cómo se desarrolla las funciones administrativas en la empresa Sofonisba S. A.
- Analizar los criterios que intervienen en el desarrollo de la empresa Sofonías S. A.
- Proponer un modelo de gestión que permita una reorganización administrativa para un mejor desarrollo de la empresa Sofonías S. A.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.**

La información mencionada en este capítulo ha sido tomada de tesis de grado, Repositorios, blogs, estudios relativos al tema, libros y revistas que guardan relación directa con la investigación.

Según (Cevallos, 2010, pág. 142), desarrollo la investigación: **“Creación de una microempresa dedicada a la producción y comercialización de vino tinto, ubicada en el Monasterio de Santa Clara de Santa María de Los Ángeles Ibarra Ecuador”**, trabajo en el que concluye:

No existe suficiente oferta de vino tinto en el cantón Ibarra, por lo que se constituye un mercado potencial y atractivo para producir y comercializar este producto.

Al respecto se puede mencionar que no solo en dicha provincia existe una insuficiente oferta de vino de calidad y con ello empresas que ese encuentre bien

administradas para de esta manera lograr un lugar en el mercado no solo nacional sino internacional. Ya que nuestra tierra es privilegiada por su gran variedad de producción.

Según (Duran, 2010, pág. 1) **“Estudio para la creación de una empresa productora y comercializadora de vinos en el Distrito Metropolitano de Quito. Facultad de Ingeniería Comercial. ESPE. Sede SANGOLQUÍ”**. Trabajo en el que: Recomienda fomentar y mejorar los niveles de comunicación entre los empleados y los distintos niveles jerárquicos de la organización, con la finalidad de crear y promover un ambiente laboral adecuado para el personal

Al respecto se puede mencionar, que en dicha empresa de vinos también existen problemas de organización al igual que la realidad de la empresa SOFONISBA S.A, por lo que dichas investigaciones ayudaran al desarrollo del presente trabajo. Para lograr correctivos necesarios antes de que la empresa se vea afectada y causando graves problemas irreversibles.

Según (Vicuña, 2009, pág. 1) En su foro titulado como: **UN VINO GANADOR. ENIGMA CHARDONNAY 2008 GANÓ LA MEDALLA DE PLATA INTERNACIONAL ANTE 214 MARCAS**. Al respecto podemos decir que si una empresa de la Costa Ecuatoriana productora de vinos gana un concurso a nivel internacional, debe ser el premio a un trabajo bien organizado y por el esfuerzo de todos los que conforman dicha empresa. El siguiente antecedente muestra que las empresas Ecuatorianas pueden lograr cosas grandes logrando mayor nivel de competitividad, si se coordinan mejor sus elementos como: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para la elaboración del presente proyecto de investigación se utiliza el paradigma Crítico - Propositivo que se encuentra basado en las siguientes fundamentaciones:

### **2.2.1. Fundamentación Epistemológica**

La producción del conocimiento comienza con problemas, mientras que el criterio de justificación del conocimiento depende de los resultados de la práctica guiada por la teoría.

### **2.2.2. Fundamentación Ontológica**

Que admite la importancia de la teoría, implica la posibilidad de que existan varias interpretaciones de una misma realidad. Esto implica que el criterio con la realidad investigada permita justificar la producción del conocimiento del directivo encontrando solución a sus necesidades, por tanto la legitimidad de esta investigación deviene de la realidad o entorno empresarial.

### **2.2.3. Fundamentación Axiológica**

Para fomentar el proceso de investigación es importante rescatar valores que se conceptualizan como aquellos elementos que resuelven los problemas prácticos. Los valores que resuelven los problemas son valorados positivamente, en ideas-acciones, en potencia que guía a la acción; es decir dar utilidad al conocimiento para resolver nuevos problemas.

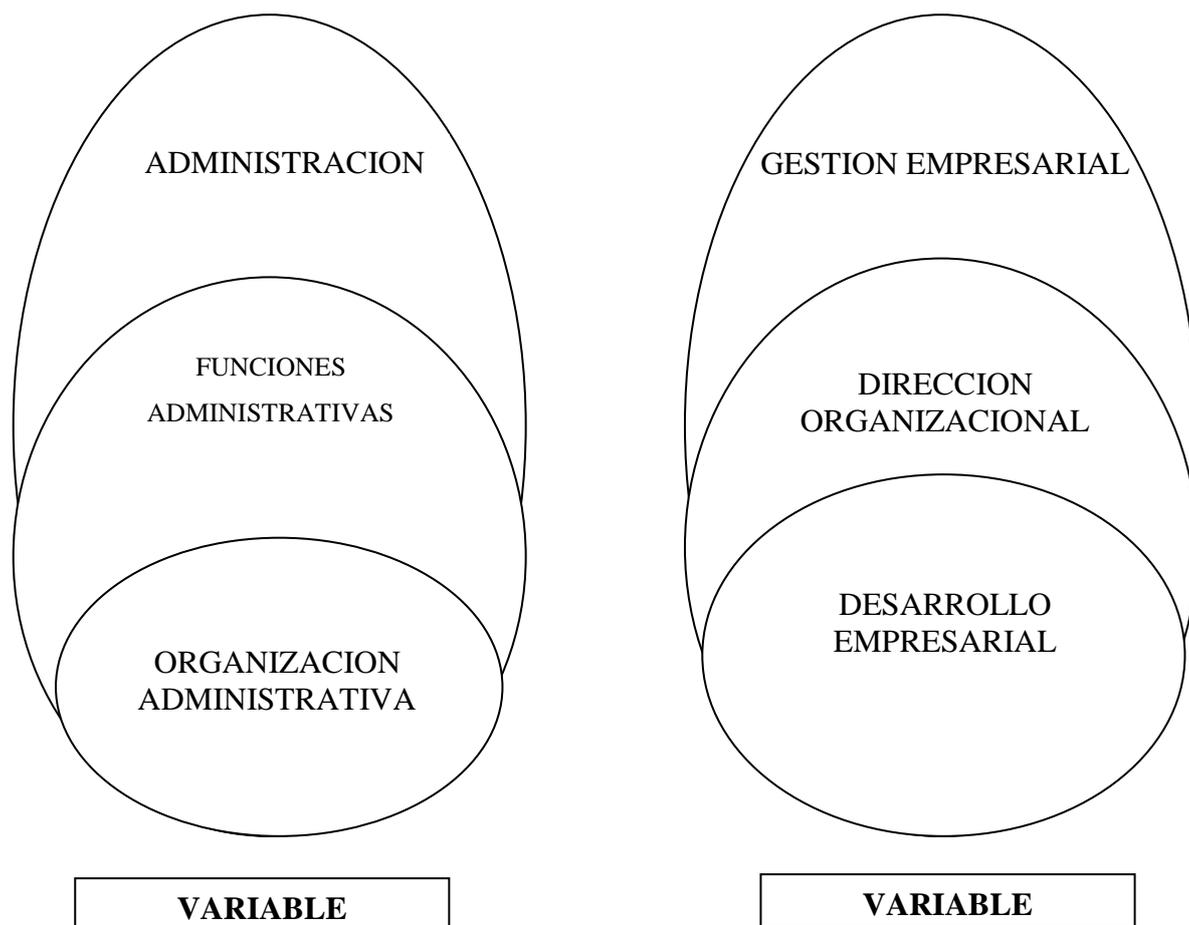
## **2.3 Fundamentación Legal**

Este proyecto se fundamentara en la Constitución Políticas de las República del Ecuador, y en la Ley Orgánica del consumidor del Ecuador.

## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.4.1. Supra ordenación

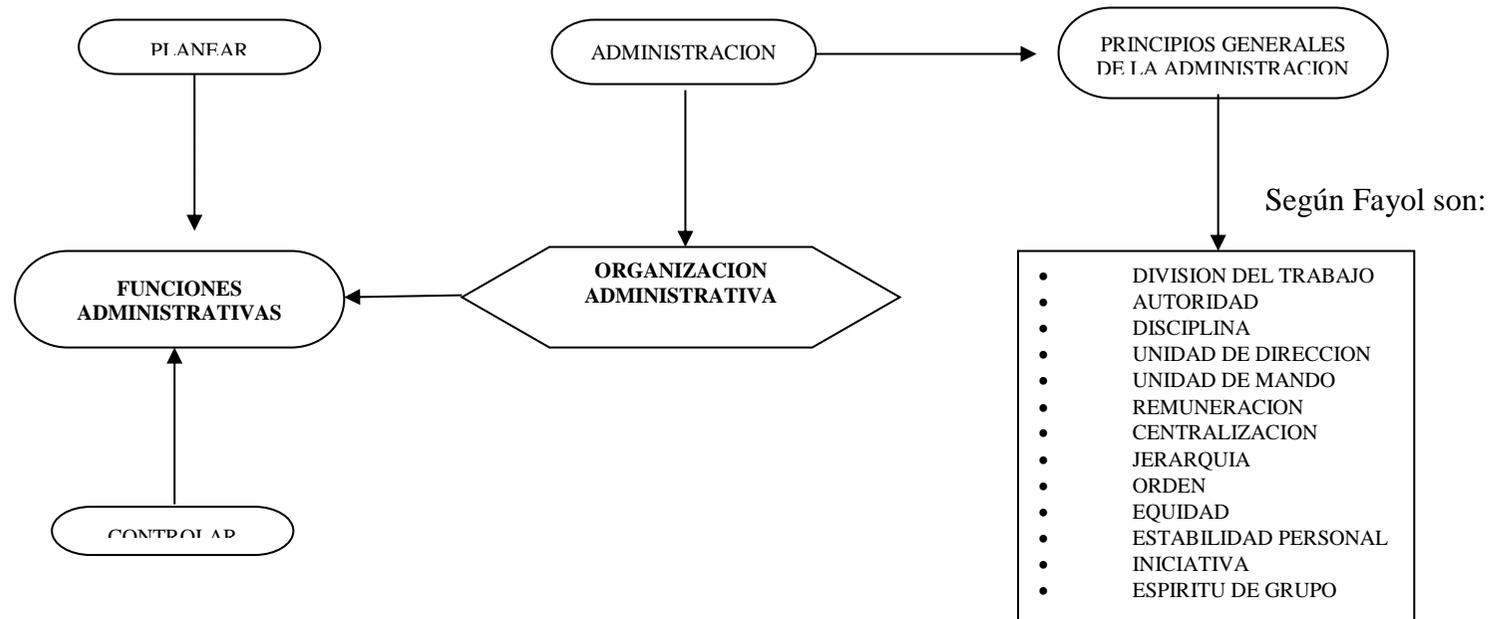
Categorías Fundamentales



**Gráfico N° 1. Categorías Fundamentales**  
**Elaborado por: CAROLINA LOZADA**

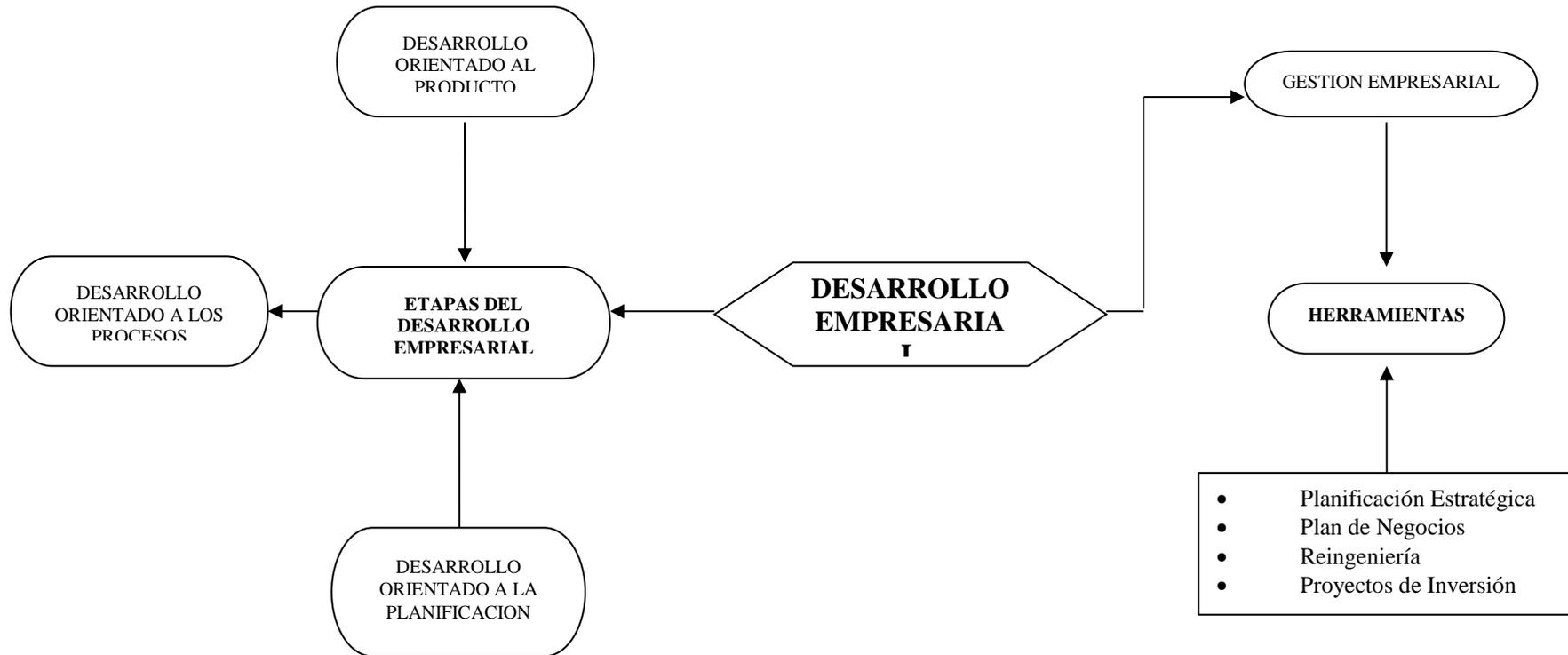
## 2.4.2. Infra ordenación

### 2.4.2.1 . Variable Independiente



**Gráfico N° 2.** Variable Independiente  
**Elaborado por:** CAROLINA LOZADA

### 2.4.2.2 . Variable Dependiente



**Gráfico N° 3.** Variable Dependiente  
**Elaborado por:** CAROLINA LOZADA

## **2.5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.5.1. ADMINISTRACIÓN**

#### **2.5.1.1. Definición de Administración**

Para (Servulo, 2002, pág. 19), Manifiesta: La administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales, como son la planeación, la organización, la dirección y el control.

Según (Finch. J, 1996, pág. 1) la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas".

Para (Robbins, 2004, pág. 7) la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".

Según (HITT Michael, 2006, pág. 8), definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

Las citas anteriores nos comentan que la administración no es nada más que la organización, planeación y control entre el personal de la empresa conjuntamente con los recursos y herramientas a utilizar para el resultado de un desempeño de calidad y eficiencia dentro de la empresa.

### **2.5.1.2. Importancia de la Administración**

De acuerdo con(Guerra, 1994, pág. 26)Importancia de la administración

- La administración se aplica a todo tipo de empresa.
- El éxito de un organismo depende directamente de la calidad de su administración.
- Una adecuada administración eleva la productividad.
- La eficiencia técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo empresarial.
- La administración coordina y optimiza todos los recursos para lograr sus objetivos con la máxima eficiencia.

Hoy en día el tratar sobre la administración es de total importancia ya que a través de esta la empresa toma bases y decisiones para el manejo y dirección correcta de la misma de acuerdo a los objetivos a conseguir y metas a cumplir.

La administración es importante porque a través de pasos a seguir ayuda al mejoramiento de la producción y por lo tanto al aumento del superávit de la empresa, meta principal de la misma.

### **2.5.1.3. Principios generales de la administración**

#### **Los 14 principios de administración de Fayol**

Según (Robbins, 2004, pág. 597)Define:

#### **LOS 14 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE FAYOL**

I. División del trabajo. Este principio es el mismo que la división del trabajo de Adam Smith. La especialización aumenta la producción porque los empleados son más eficientes.

2. Autoridad. Los gerentes deben saber dar órdenes, pues la autoridad les da el derecho. Sin embargo, junto con la autoridad viene la responsabilidad. Siempre que se ejerza la autoridad, surge una responsabilidad.
3. Disciplina. Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen la organización. La disciplina es el resultado del liderazgo eficaz, una buena comprensión entre administración y trabajadores en cuanto a las reglas de la organización y el recurso juicioso a los castigos por las infracciones a las reglas.
4. Unidad de mando. Cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior.
5. Unidad de dirección. Cada grupo de actividades de la organización que tenga el mismo objetivo debe estar bajo la dirección de un solo gerente con un único plan.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales. Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben prevalecer sobre los intereses de la organización en conjunto.
7. Remuneración. Los trabajadores deben recibir un pago justo por sus servicios.
8. Centralización. La centralización es el grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones. Que la toma de decisiones esté centralizada (en la administración) o descentralizada (en los subordinados) es cuestión de la proporción adecuada. El problema está en dar con el grado óptimo de centralización para cada situación.
9. Escalafón. La línea de autoridad de la dirección a las filas inferiores representa el escalafón. Las comunicaciones deben seguir esta cadena. Sin embargo, si seguir la cadena genera retrasos, pueden tolerarse comunicados transversales si todas las partes aceptan y los superiores están informados.
10. Orden. Las personas y los materiales deben estar en el lugar correcto en el momento adecuado.
11. Equidad. Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad del trabajo. La rotación excesiva de los empleados es ineficiente. La administración debe procurar una planeación ordenada del personal y verificar que se dispone de sustitutos para cubrir las vacantes.
13. Iniciativa. Los empleados se esforzarán más si se les permite idear y ejecutar planes.

14. Esprit de corps. Promover el espíritu de equipo fortalece la armonía y la unidad de la organización.

Fayol al definir Los 14 principios de la administración, lo hace con el propósito de realizar pasos sencillos y sobre todo básicos a seguir dirigidos a las empresas para mejoras en la administración en todas sus áreas y el cumplimiento de sus objetivos.

#### **2.5.1.4. Elementos de la Administración**

Los elementos que conforman la administración son los siguientes:

##### **2.5.1.4.1. La planeación**

Para (Chiavenato, 2000, pág. 17), dice:

La planeación es la primera función administrativa, y de encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada.

La planeación origina planes basados en objetivos y en los mejores procedimientos para alcanzarlos de manera apropiada. Por tanto, planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto a alternativas para el futuro.

La Planeación es la más importante de las funciones administrativas, ya que trata de decidir qué hacer, como hacerlo, donde hacerlo, quien lo va hacer, cuando hacerlo.

- Producción
- Mercados
- Finanzas
- Personal

De esta relación depende la vida de la empresa, ya que la planeación es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que se debe realizar.

La cita anterior nos ayuda a la definición de la planeación que no es nada más que el inicio de un nuevo proceso donde la empresa planifica o diseña dónde, cómo, cuándo, se piensa realizar el proyecto. Tomando decisiones que son básicas para el nuevo proceso o proyecto a aplicar en la organización.

#### **2.5.1.4.2. La organización**

(Heinz, 2004, pág. 35) expresa:

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, la asignación debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

En otras palabras organizar una pequeña empresa es coordinar todas las actividades o trabajos que se realizan en la misma para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación. En si lo que se busca es que todas las partes de la microempresa, como podrían ser producción, ventas, finanzas, etc., unan sus esfuerzos para alcanzar dichos objetivos.

A continuación de la planeación nos menciona la organización punto importante de la administración y el nuevo proceso o proyecto a ejecutar dentro de la empresa, en el que se dice definir o delegar una eficiente segregación de funciones con sus respectivos responsables en cada una de ellas.

#### **2.5.1.4.3. La dirección**

Para (Chiavenato, 2000, pág. 780)La dirección es la función de los administradores que implica en proceso de influir sobre las personas para que

contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

La Dirección se puede entender como la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores, para lograr los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa.

En esencia, la dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas. Por lo tanto, un dirigente debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas.

Después de la correcta segregación de funciones en la empresa y dentro de la administración de la misma se toma en cuenta la dirección que no trata otra cosa que la responsabilidad de llevar a cabo todos los objetivos planteados y continuar con el propósito que se le ha delegado o encargado a los funcionarios en las distintas áreas.

#### **2.5.1.4.3.1. Elementos de la dirección**

Según (Reyes Ponce, 1992, pág. 29)

##### **Dirección**

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados. Por lo tanto, comprende las siguientes etapas:

1. Autoridad y manda Es el principio del que deriva toda la Administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Dentro de este elemento tiene importancia especialísima el pro. Nema de las decisiones.
2. Comunicación. Es como el sistema nervioso de un organismo social, pues lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste las órdenes de acción necesarias hacia cada órgano y célula, debidamente coordinadas.

3. Delegación. Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta. Como pasa dijo antes. Dale señala la Representación. Que según señalarnos, queda comprendida en la Delegación.

4. Supervisión. La función última de la Administración es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

Estos elementos trata sobre los pasos a seguir para una eficiente y eficaz dirección o liderazgo, posición que toman los encargados de direccionar cada área para el cumplimiento de sus objetivos.

#### **2.5.1.4.4. El control**

Según (Chiavenato, 2000, pág. 779) expresa:

Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlos.

El control tiene como finalidad señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición.

Si el, pequeño empresario define claramente la función de control, tendrá toda la seguridad de que todos los niveles de la empresa podrán cumplir con las metas y planes trazados.

Finalmente dentro de estos elementos administrativos encontramos el control punto que trata sobre el revisar que los puntos anteriores estén marchando de manera eficiente y el de corregir debilidades evitando futuros problemas.

## **2.5.2. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

Según(Robbins, 2004, pág. 9)

De acuerdo con el esquema de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o deberes al tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajo de los demás. ¿Qué son estas actividades o funciones? En la primera parte del siglo xx, el industrial francés Henri Fayol propuso que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. A mediados de la década de 1950, en un libro de texto aparecieron por primera vez, como marco teórico, las funciones de planear, organizar, reunir personal, dirigir y controlar. En la actualidad, la mayor parte de los libros de texto (y éste no es la excepción) están organizados en cuatro funciones administrativas muy importantes: planear, organizar, dirigir y controlar.

Según (Heinz, 2004, pág. 35) las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el Proceso Administrativo cuando se las considera desde el punto de vista sistémico. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares.

El conjunto de funciones administrativas se conoce con el nombre de proceso administrativo y está integrado por: la planeación, la organización, la dirección y el control.

Las funciones administrativas comprenden de 4 elementos relevantes que son la planificación, la organización, la dirección, y el control. Puntos importantes que al ser aplicados en la empresa ayudan de manera notoria, mejorando su producción y el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente.

### **2.5.2.1. Planeación**

De acuerdo a (Robbins, 2004, pág. 159). Define planeación al “Acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización.”

En este punto de la planificación como su palabra lo menciona es el de planificar o diseñar los puntos a alcanzar dentro de la planta, y dentro de las distintas áreas en las que se aplicaran las mejoras administrativas.

### **2.5.2.2. Organización.**

Otra definición del término sería: "Organización es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre- establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidades".

Visto de esta manera, la organización (formal) es la expresión estructural de la acción racional.

En la organización como su palabra lo dice, se va a organizar o a delegar a los encargados de las distintas áreas respectivamente, a los mismos que se les dará a conocer cuáles son sus funciones y los objetivos que se esperan conseguir.

#### **2.5.2.2.1. La organización formal**

De acuerdo a (Solano, 1998, pág. 44) Nos define:

¿Qué entendemos por organización formal?

Nos referimos a la organización, ya sea gestada por interés institucional, o surgida en la comunidad sin intervención de agentes externos, que tiene una estructura que conserva su forma y sus normas y tiene fines preestablecidos o, cuando menos

lineamientos sobre su función, se reúne regularmente y es reconocido por la comunidad. Las normas pueden ser dadas para ser conservadas o enriquecidas por el grupo, quien adquiere compromiso de cumplirlas.

Se ubican en este tipo de organización, las asociaciones de desarrollo comunal, comités establecidos por ley, comités con representación institucional y comunal, sindicatos, clubes deportivos, organizaciones religiosas y los grupos voluntarios.

Como organización formal la cita anterior nos da a entender que son asociaciones que cuentan con personería jurídica, o simplemente instituciones que se encuentran dentro de las normas legales a las que se aplicara el sistema de organización administrativa.

#### **2.5.2.2.2. La organización informal**

De acuerdo a(Solano, 1998, pág. 44) Nos define:

¿Qué es una organización informal?

Como lo vimos en el ejemplo de El Roble, hay grupos de gente que se reúnen pero que no tienen una organización formal. Pueden ser mujeres que se encuentran lavando en un lavadero colectivo, un grupo de hombres que sale a cazar, varios ancianos que se sientan bajo la sombra de un árbol, o un grupo de muchachos que se reúne en el parque, en general grupos de personas que se reúnen en función de sus labores y experiencias cotidianas.

En cambio a diferencia de la organización formal tenemos a las de organización informal las que se denomina que son personas particulares que no cuentan con instituciones legales, sino que, realizan sus labores cotidianas a las que también se les puede aplicar el sistema de organización administrativa.

### **2.5.3. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA**

Según (Robbins, 2004, pág. 5) Comencemos por definir brevemente los términos administrador y el sitio donde trabajan los administradores, la organización. Pasemos luego al trabajo del administrador; en concreto, a preguntarnos qué hacen los administradores. Los administradores hacen cosas a través de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás para conseguir metas. Los administradores hacen su trabajo en una organización, que es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes. De acuerdo con esta definición, las empresas de manufactura y las de servicios son organizaciones, como lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas, departamentos de policía y las dependencias de los gobiernos federal, estatal y local.

La organización administrativa son los sistemas usado para el logro de objetivos a través del talento humano y los recursos con los que cuenta la empresa para un desempeño de calidad y eficiencia.

#### **2.5.3.1. Internas:**

- Necesidad de incrementar la rapidez de respuesta.
- Lentitud en el flujo de recursos económicos.
- Cambio de estrategia.

#### **2.5.3.2. Externa:**

- Cambio en la situación del mercado.
- Presión de la competencia.
- Modificación de las condiciones económicas del país.

### **2.5.3.3. Ventajas de las organizaciones**

- ✓ Las organizaciones nos ayudan a solucionar situaciones que nosotros solos no podríamos resolver.
- ✓ Al aprovechar mejor los recursos, ahorramos tiempo y dinero.
- ✓ Hay intercambio de ideas, experiencias y conocimientos.
- ✓ Se aprende a compartir y a trabajar en grupo.
- ✓ Los grupos defienden mejor sus intereses y buscan satisfacer sus necesidades más urgentes.
- ✓ Las organizaciones son la base de una sociedad democrática.

Las ventajas mencionadas anteriormente son las que ayudaran a la empresa al alcance de objetivos de una manera sencilla y eficaz.

### **2.5.3.4. Características de las organizaciones**

- ✓ Todas las organizaciones tienen metas u objetivos.
- ✓ Las organizaciones para ser eficaces necesitan tener un plan, saber cuándo, dónde, cómo, con qué y con quién vamos a lograr los objetivos.
- ✓ Las organizaciones necesitan recursos para lograr los objetivos.
- ✓ Los líderes o administradores ayudan a cumplir las metas propuestas.

En todas las organizaciones existe una división del trabajo. Cuanto mayor es la organización mayor es la división.

Las características son aquellas que ayudaran a los administradores a identificar puntos relevantes de la empresa con las que se debe tratar.

### **2.5.3.5. Tipos de organizaciones**

- ✓ El tipo de organización dependerá del problema o los Intereses que tiene el grupo.

Los tipos de organizaciones como lo menciona el párrafo anterior son decisiones plenas de los administradores de acuerdo a la conveniencia de la empresa.

### **2.5.3. GESTION EMPRESARIAL**

Según (INDAP, 2007, pág. 106) Toda definición de un concepto es necesariamente arbitraria y representa de alguna manera una simplificación de la realidad que debe permitir entenderla mejor. Sólo se trata de que la definición planteada contribuya a precisar el objeto de este trabajo y tiene en consecuencia fines estrictamente operativos. En consecuencia, a los efectos de este documento, se define la gestión empresarial como: El proceso de planear, dirigir, organizar y controlar las actividades que se desarrollan en la empresa como un todo y en cada una de sus diferentes áreas funcionales para alcanzar los objetivos establecidos.

Según (Carballo, 2008, pág. 1) La Gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.

La gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que también se promocionen también sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas persona hacen las mismas cosas todo el tiempo.

La gestión empresarial como lo mencionan los párrafos anteriores, es aquel sistema compuesto de pasos básicos que ayuda a la empresa a desarrollarse de una

mejor manera en todas las áreas por las que está compuesta, logrando el los objetivos planteados y llegando a ser una empresa más competitiva.

#### **2.5.4.1. Gestión**

De acuerdo a (Pérez, 2010, pág. 133)Gestión como trabajo científico se documentó a mediados del siglo XX. Es un concepto que tiene más de 50 años; pero ésta es la característica de un buen concepto, su aplicabilidad durante largos períodos de tiempo. No ocurre así con las herramientas necesarias para llevarlos al día a día.

El concepto de gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan. Los elementos necesarios para gestionar algo se resumen en el gráfico Ciclo de la Gestión, pero analicemos previamente las condiciones que se tienen que cumplir para que algo pueda ser gestionado.

La gestión es una acción a realizar en la empresa aplicando pasos específicos y básicos para el logro de objetivos, utilizando herramientas, el capital humano y un sistema adecuado para obtener resultados completamente satisfactorios, logrando ser una empresa más competitiva.

##### **2.5.4.1.1. Funciones de la gestión**

Según (Yanguéz, 2007, págs. 11,12)Nos dice lo siguiente:

El proceso de gestión está compuesto por cuatro funciones básicas:

- la función de planificación
- la función de organización
- la función de dirección
- la función de control

La función de planeación corresponde al proceso por el cual se establecen los objetivos de rendimiento y se determina cómo alcanzarlos. Esta función permite establecer cuáles son los resultados que se desean y los medios para obtenerlos.

La función de organización es el proceso que permite repartir o asignar las tareas y distribuir los recursos necesarios para realizarlas. Se trata de una fase de estructuración y de coordinación de las actividades necesarias para poner en marcha los planes. Permite transformar los planes en acciones concretas y por ello algunas de las actividades de la organización son:

- definir las responsabilidades profesionales
- asignar tareas
- definir la tecnología necesaria para alcanzar los objetivos
- y, con carácter general, definir otros recursos necesarios.

La fase de dirección consiste en orientar los esfuerzos del personal estimulando su entusiasmo con objeto de poder lograr los objetivos y desarrollar adecuadamente los planes de acción.

Por último la función de control consiste en evaluar el rendimiento y comparar los resultados con los objetivos previamente definidos para tomar, en caso de desviaciones, las medidas correctoras necesarias.

Las fases anteriormente mencionadas, son fases básicas a seguir al aplicar el sistema de la gestión administrativa, la planeación ayudando al diseño adecuado de los objetivos que se quieren cumplir, la organización al delegar a los responsables que ayudaran al cumplimiento de los objetivos, la dirección que trata sobre el cómo los responsables de cada función dirigen a su equipo para el funcionamiento de la organización y finalmente el control el cual se encargará de revisar que todos los objetivos y pasos a seguir se estén cumpliendo de manera eficiente, detectando y eliminando futuros problemas en la empresa.

#### **2.5.4.2. Herramientas para la gestión**

Según. (Tort-Martorell, 1995, pág. 21) Dado el carácter global e interdisciplinario del TQM, que se deduce de los modelos brevemente expuestos en este capítulo, resulta obvio que las herramientas útiles para su aplicación son muchas y de muy diversa índole. Hemos organizado las técnicas y herramientas en tres grandes apartados: Planificación. Control y Mejora. Como acabamos de ver, son tres actividades aplicables a cualquier proceso, y las herramientas utilizadas en cada una de ellas son en muchos casos aplicables también a procesos de todo tipo. Aunque no siempre sean universales, en el sentido de ser aplicables a la planificación, el control o la mejora de cualquier proceso. Ni siquiera la clasificación es disjunta, ya que algunas son útiles en más de una de esas tres actividades básicas; pero a pesar de todo nos ha parecido una forma lógica y sencilla de organizarlas. Por otra parte, no pretendemos ser exhaustivos, y hay algunas omisiones voluntarias y seguramente otras involuntarias. En cualquier caso, y en el sentido antes comentado, lo que pretendemos reflejar son herramientas lo más universales posible. Es obvio que hay técnicas específicas de planificación de recursos humanos o de gestión de la información o de control presupuestario, entre otras muchas, que pueden resultar de gran utilidad y que están fuera de los objetivos y alcance de este libro.

Las herramientas de gestión son aquellos sistemas, controles, metodologías, organizaciones, etc. que nos ayudara a la mejor aplicación y manejo de la gestión en la empresa, la cual nos beneficiara en la interacción de cada uno de los departamentos y el desempeño eficiente de los mismos.

#### **2.5.5. ETAPAS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL**

De acuerdo a (Lench, 1993, pág. 127) Define lo siguiente:

##### **Desarrollo orientado al producto**

Se identifica un producto o servicio y se coloca en el mercado de una manera

ventajosa. Se desarrolla un sistema de producción y de management para distribuir el producto o servicio.

### **Desarrollo orientado al proceso**

Se cumplió con éxito el proceso básico, y se introducen métodos y controles para mejorar su efectividad y eficiencia.

### **Desarrollo orientado a la planificación**

La empresa madura. Se planifica para formalizar las actividades permanentes y proporcionar una base para una efectiva gestión, para identificar nuevas oportunidades y promover el futuro crecimiento de la empresa.

Las etapas del desarrollo empresarial nos ayuda a identificar los desarrollos que se llevaran a cabo o que serán orientados en primer lugar al producto, en segundo lugar a los procesos y en tercer lugar a la planificación. Desde el inicio de identificar su producto o servicio, el procesos a seguir con la aplicación de métodos y procedimientos y finalmente la búsqueda de mejoras para empresa al planificar nuevas actividades de mejora para convertirse en una empresa con mayor competitividad en el mercado.

## **2.5.6. DESARROLLO**

Según (Garzón, 2005, pág. 37) comenta:

Existe otra definición un tanto más completa: el término "desarrollo de la organización" implica una estrategia de reeducación normativa, ideada para afectar los sistemas de creencias, valores y actitudes dentro de la organización, de modo que se puedan adaptar mejor al ritmo de cambio acelerado de la tecnología, el entorno industrial y la sociedad en general. También incluye una reestructuración formal de la organización que se suele iniciar, facilitar y reforzar por medio del cambio de las normas y del comportamiento.

Si bien esta conceptualización no habla específicamente de la pertinencia y relación

del cambio organizacional como cambio de cultura, es evidente que al modificar los valores, normas, reglas, comportamientos esperados, etc., se están refiriendo a un cambio de cultura, pues los aspectos anteriores son estructurales en una organización y son elementos que hacen parte de la cultura de las empresas.

Según el diccionario de la **REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE)** define al desarrollo como la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. Es necesario, por lo tanto, rastrear el significado del verbo desarrollar: se trata de acrecentar o dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral.

Con respecto al desarrollo como nos da a entender la cita anterior trata de que al pasar el tiempo a empresa sufre cambios en la tecnología, en la ciencia, en la innovación por lo que se ve obligada a buscar nuevas tendencias y sistemas de mejoras continuas, adaptándose a cada nueva generación por la que atraviesa y satisfaciendo tanto al colaborador de la empresa como a los diferentes tipos de clientes.

## **2.6. HIPÓTESIS**

La implementación de un modelo de gestión para la reorganización administrativa permitirá un mejor desarrollo de la empresa Sofonisba S. A.

## **2.7. SEÑALAMIENTO DE LA VARIABLE DE LA HIPÓTESIS**

**Variable independiente:** Reorganización administrativa

**Variable dependiente:** Desarrollo empresarial

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque**

La presente investigación asume el paradigma constructivista ya que combina el diagnóstico de (reorganización administrativa) con la finalidad de comprender la situación real de la organización y su impacto en el desarrollo de la empresa Sofonisba S. A. dando solución al problema planteado.

Con un enfoque cuanti-cualitativo; cuantitativo porque se obtendrán datos numéricos que serán tabulados estadísticamente y cualitativo porque los resultados numéricos serán interpretados.

#### **3.2. Modalidades de la investigación**

##### **3.2.1. Bibliográfica – Documental**

Es documental bibliográfica porque para realizar el presente trabajo se acudió a

fuentes de confiables tales como libros, revistas, documentales, Internet, etc. los mismos que colaboraron con varios conceptos y definiciones para llevar a cabo la investigación planteada. Los métodos de investigación bibliográfica serán los caminos que ayudaran a analizar y evaluar los estudios de los problemas que se han investigado en el presente trabajo planteado.

### **3.2.2. De Campo**

También se denomina de campo porque la investigación se la realizará en el lugar de los hechos como es la empresa Sofonisba S. A., del cantón de Patate, con la participación directa de los directivos, empleados y clientes. Los propósitos de la investigación se orientan en información necesaria de acuerdo a los objetivos planteados en el problema propuesto.

## **3.3. Tipo de Investigación**

### **3.3.1. Exploratoria**

La investigación exploratoria constituye un estudio preliminar, una primera aproximación al problema; de ahí que Lucas Achig la considera un nivel interior de investigación. Los estudios exploratorios resultan muy útiles para describir las características y particularidades del problema.

### **3.3.2. Descriptiva**

La investigación descriptiva busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Drankhe, 1986). Miden o evalúan diversos comportamientos, aspectos o componentes del fenómeno a investigar.

### 3.3.3. De Asociación de Variables

Porque en la investigación se establece la relación de la variable independiente (Reorganización administrativa), con la variable dependiente (Desarrollo empresarial).

### 3.4. Población y muestra

#### 3.4.1. Población

Esta investigación se realizará a los clientes, empleados y directivos de la empresa.

El universo está constituido por:

UNIVERSO	TOTAL
DIRECTIVO	2
EMPLEADOS	21
CLIENTES ( DISTRIBUIDORES)	80
TOTAL	103

**Cuadro N° 1.** Población  
**Realizado por:** Carolina Lozada

#### 3.4.2. Muestra

Para realizar la presente investigación se trabajará con toda la población. Por lo tanto no se calculará la muestra.

### 3.5. Operacionalización de variables

**Variable Independiente:** Organización Administrativa

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS
El concepto de organización podemos definirlo como un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización y división del trabajo</li> <li>• Asignación de funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos</li> <li>• Recursos</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Organigramas</li> <li>• Manuales</li> <li>• Políticas</li> </ul>	<p>¿Existe una división de trabajo?</p> <p>¿Se cuenta con personal calificado?</p> <p>¿La planificación existente se acoge a la realidad de la empresa?</p> <p>¿El organigrama estructural es actual y acorde a las necesidades de la empresa?</p> <p>¿En qué medida la toma de decisiones de la empresa son en beneficio del desarrollo de la misma?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta a través de un Cuestionario a clientes internos y externos</li> </ul>

**Cuadro N° 2. Variable Independiente:** Organización Administrativa

**Realizado por:** Carolina Lozada

**Variable Dependiente:** Desarrollo Empresarial

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS
<p>Puede ser entendido como el proceso de evolución, crecimiento y cambio de una empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución</li>   <li>• Crecimiento</li>   <li>• Cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos</li> <li>• Procesos</li> <li>• Debilidades</li> <li>• Amenazas</li> </ul>	<p>¿Existe aceptación del producto en el medio?</p> <p>¿Los procesos de producción son los adecuados en relación a las necesidades del medio?</p> <p>¿Las ventas en relación al año anterior como se encuentran?</p> <p>¿Existe un control o una evaluación de los procesos de la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta a través de un Cuestionario a clientes internos y externos</li> </ul>

Cuadro N° 3. **Variable Dependiente:** Desarrollo Empresarial  
 Realizado por: **Carolina Lozada**

### **3.6 Técnicas e instrumentos**

Las técnicas que se utilizarán en la presente investigación son: observación, encuestas dirigidas a los empleados y clientes de Sofonisba S. A.; entrevistas a directivos de la empresa, mediante los instrumentos, guías de observación, cuestionarios y guía de entrevista. Las técnicas que se ocupó para la realización de esta investigación es la Encuesta y el instrumento el Cuestionario.

### **3.7. Plan de Recolección de Información**

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de la hipótesis; manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Representaciones gráficas.

### **3.8. Plan de Procesamiento de la Información**

Los datos recogidos se transforman siguiendo ciertos procedimientos:

Según (Herrera, 2004, pág. 69)

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis.
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados

### **3.9. Análisis e interpretación de resultados:**

Según (Herrera, 2004, pág. 69):

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales, de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del Marco Teórico.
- Comprobación de Hipótesis.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANALISIS DE DATOS**

Luego de la recolección de la información de las encuestas realizadas a los directivos, empleados y distribuidores de Sofonisba S.A., tabulamos los datos en para obtener las respuestas de cada una de las preguntas para su interpretación.

#### **4.2. INTERPRETACION DE RESULTADOS**

Para la interpretación de la información se realizaron gráficos de pastel que demuestran los porcentajes de cada pregunta.

La interpretación de los resultados transforma los datos numéricos en ideas y nuevos conocimientos sobre la situación actual de Sofonisba S.A., y de esta manera formular conclusiones significativas para dar soluciones inmediatas.

## 1. ¿Existe una división de trabajo?

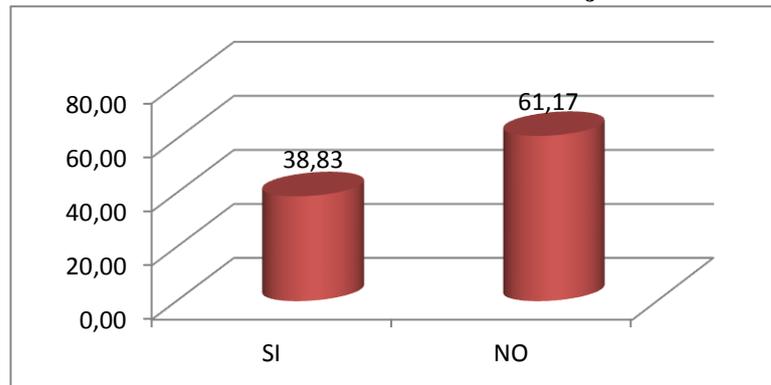
**Cuadro N° 4. División de trabajo**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	40	38,83
NO	63	61,17
<b>TOTAL</b>	103	100,00

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Carolina Lozada

**Gráfico N° 4. División de trabajo**



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Carolina Lozada

### **Análisis e Interpretación**

Las respuestas a esta pregunta fueron: Si con un 38.83% y No con un 61.17%.

Con esta información determinamos que, no existe una adecuada división del trabajo, aspecto negativo en la empresa ya que no se tiene determinados las funciones y responsabilidades de los trabajadores de la empresa.

## 2. ¿Se cuenta con personal calificado?

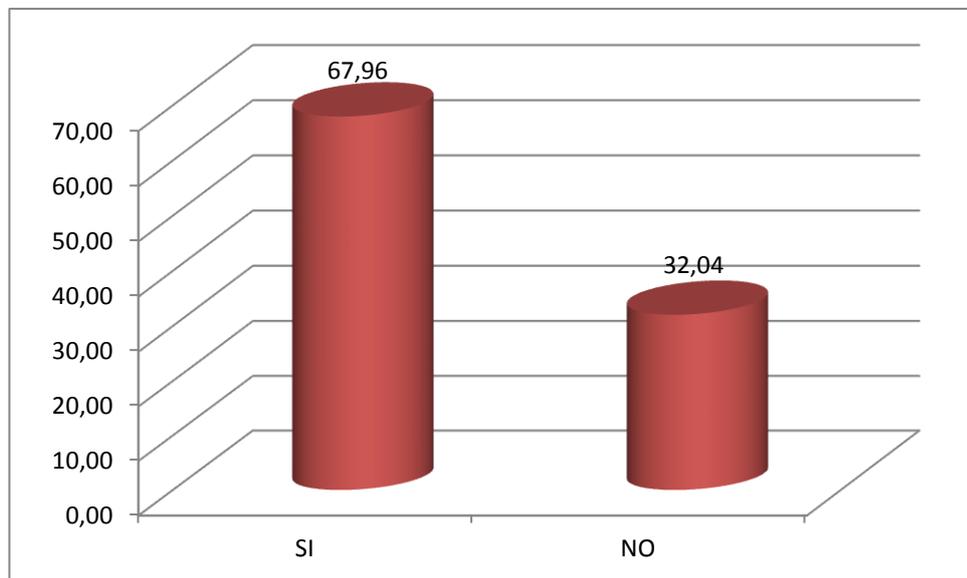
**Cuadro N° 5. Personal calificado**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	70	67,96
NO	33	32,04
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Carolina Lozada

**Gráfico N° 5. Personal calificado**



Fuente: Encuesta

Realizado por: Carolina Lozada

### **Análisis e Interpretación**

Los encuestados respondieron de la siguiente manera: Si con un 67.96% y No con un 32.04%

De los resultados concluimos que, la mayoría de la población coincide, que la empresa cuenta con personal calificado, lo cual es algo beneficioso para la misma, ya que con esto se pretende alcanzar la excelencia como empresa.

### 3. ¿La planificación existente se acoge a la realidad de la empresa?

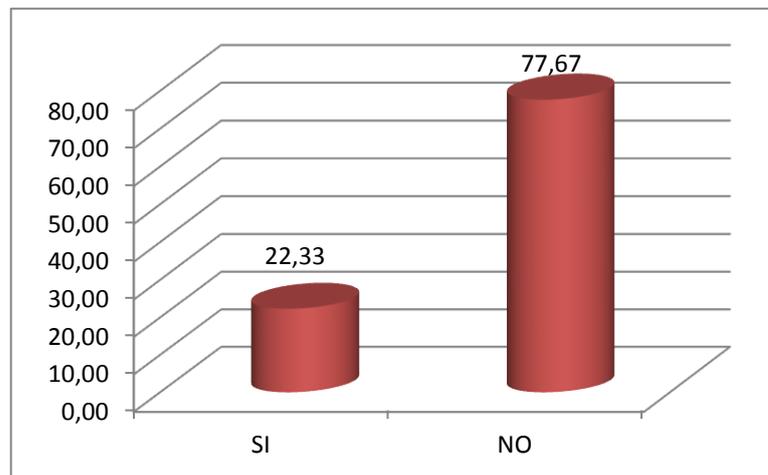
**Cuadro N° 6. Planificación de la empresa**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	23	22,33
NO	80	77,67
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Carolina Lozada

**Gráfico N° 6. Planificación de la empresa**



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Carolina Lozada

#### **Análisis e Interpretación**

La población encuestada respondió de la siguiente manera: Si con un 22.33% y No con un 77.67%.

Esta estadística nos muestra que, no existe una correcta planificación en la empresa, lo mismo que, debe ser una prioridad, por parte de los directivos de la empresa, solucionar dicha problemática.

4. ¿ El organigrama estructural es actual y acorde a las necesidades de la empresa?

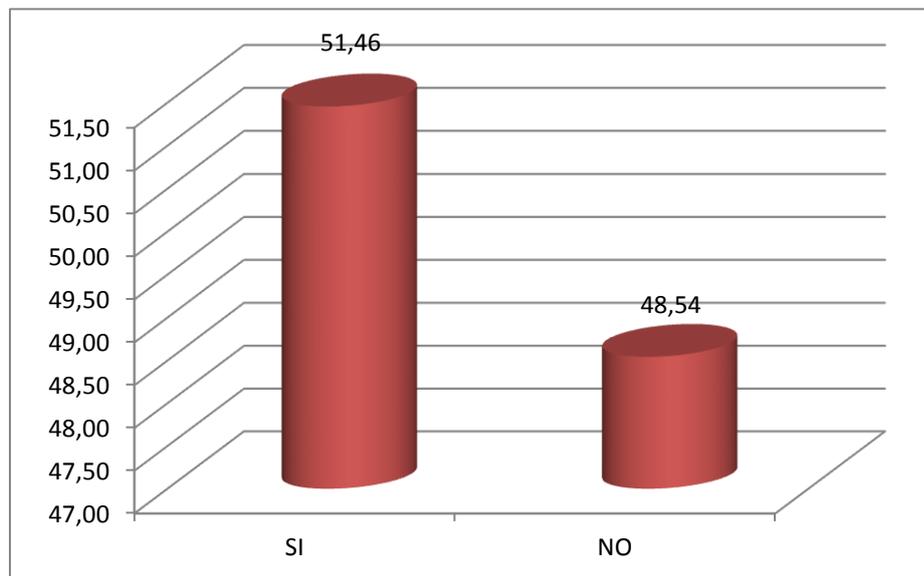
**Cuadro N° 7. El organigrama estructural**

<b>OPCIONES</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
SI	53	51,46
NO	50	48,54
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Carolina Lozada

**Gráfico N° 7. El organigrama estructural**



**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Carolina Lozada

### **Análisis e Interpretación**

Los resultados obtenidos correspondiente a esta pregunta fueron: Si con un 51.46% y No con un 48.54%.

De los resultados obtenidos podemos observar que, la mayoría de la población cree, que el organigrama estructural es el adecuado para el normal funcionamiento de la empresa, aunque existe un gran porcentaje que opina lo contrario.

5. ¿En qué medida la toma de decisiones de la empresa son en beneficio del desarrollo de la misma?

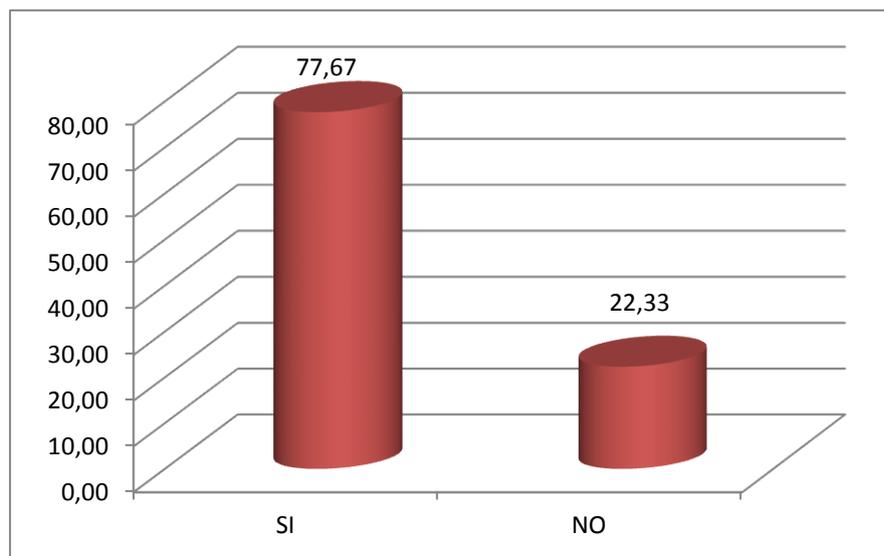
**Cuadro N° 8. La toma de decisiones de la empresa**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	80	77,67
NO	23	22,33
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Carolina Lozada

**Gráfico N° 8. La toma de decisiones de la empresa**



Fuente: Encuesta

Realizado por: Carolina Lozada

### **Análisis e Interpretación**

Las respuestas a esta pregunta fueron: Si con un 77.67% y No con un 22.33%.

De lo visto anterior concluimos que, la toma de decisiones que se realizan en la empresa, son en beneficio de la misma, según lo que dice la mayoría, por lo que se debe mantener con esta tendencia.

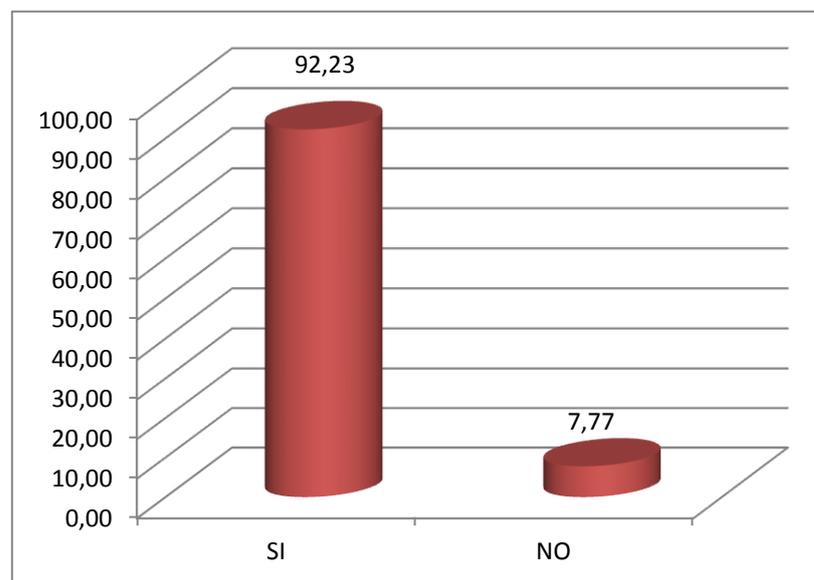
## 6. ¿Existe aceptación del producto en el medio?

**Cuadro N° 9. Producto en el medio**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	95	92,23
NO	8	7,77
<b>TOTAL</b>	103	100,00

Fuente: **Encuesta**  
Realizado por: Carolina Lozada

**Gráfico N° 9. Producto en el medio**



Fuente: **Encuesta**  
Realizado por: Carolina Lozada

### **Análisis e Interpretación**

Los encuestados respondieron de la siguiente manera: Si con un 92.23% y No con un 7.77%.

De la información anterior determinamos que, el producto que produce la empresa tiene, una gran aceptación en el mercado, por lo que se debe pretender una óptima calidad administrativa.

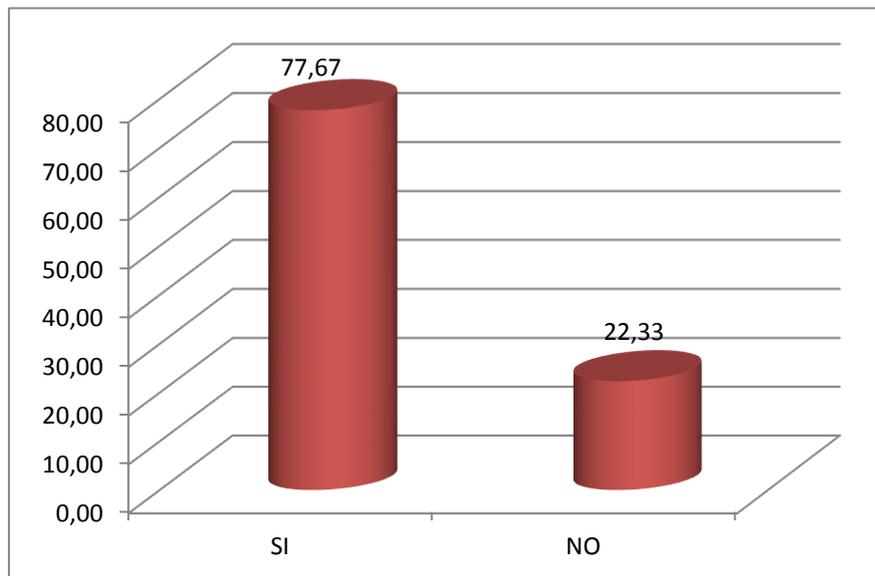
**7. ¿Los procesos de producción son los adecuados en relación a las necesidades del medio?**

**Cuadro N° 10. Los procesos de producción**

<b>OPCIONES</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
SI	80	77,67
NO	23	22,33
<b>TOTAL</b>	103	100,00

Fuente: **Encuesta**  
Realizado por: Carolina Lozada

**Gráfico N° 10. Los procesos de producción**



Fuente: **Encuesta**  
Realizado por: Carolina Lozada

**Análisis e Interpretación**

Los resultados obtenidos correspondiente a esta pregunta fueron: Si con un 77.67% y No con un 22.33%.

De la información recolectada determinamos que, los procesos de producción son los adecuados según las necesidades del medio, esto refleja la mayoría de la población encuestada, por lo que se debe dar seguimiento para mantenerlos, o en lo posible mejorarlos.

8. ¿Las ventas en relación al año anterior como se encuentran?

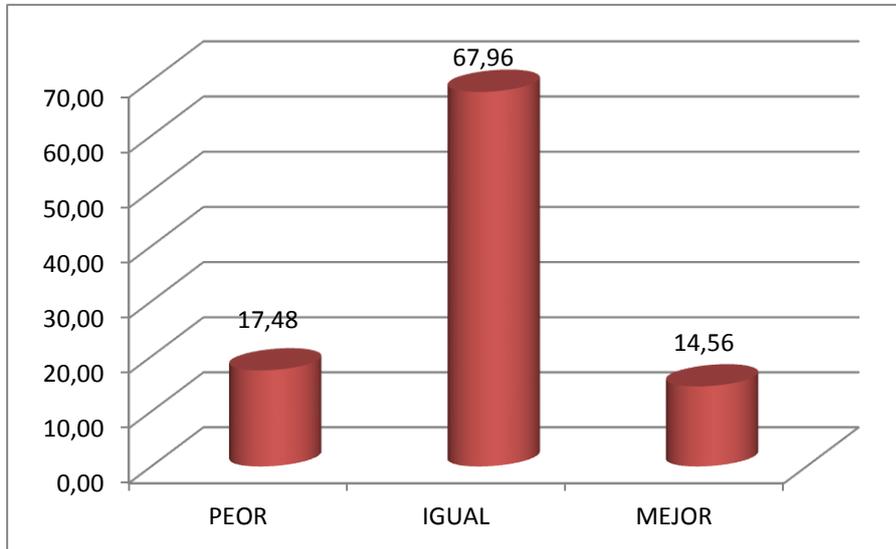
Cuadro N° 11. Las ventas

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
PEOR	18	17,48
IGUAL	70	67,96
MEJOR	15	14,56
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Carolina Lozada

Gráfico N° 11. Las ventas



Fuente: Encuesta

Realizado por: Carolina Lozada

**Análisis e Interpretación**

Los encuestados respecto a esta pregunta respondieron que: peor con un 17.48%, igual con un 67.96%, y mejor con un 14.56%

De los resultados obtenidos determinamos que, las ventas mayoritariamente según los encuestados con respecto al otro año, se encuentran en igual y peor, y esto puede ser a los recientes factores externos que se suscitaron en el Ecuador.

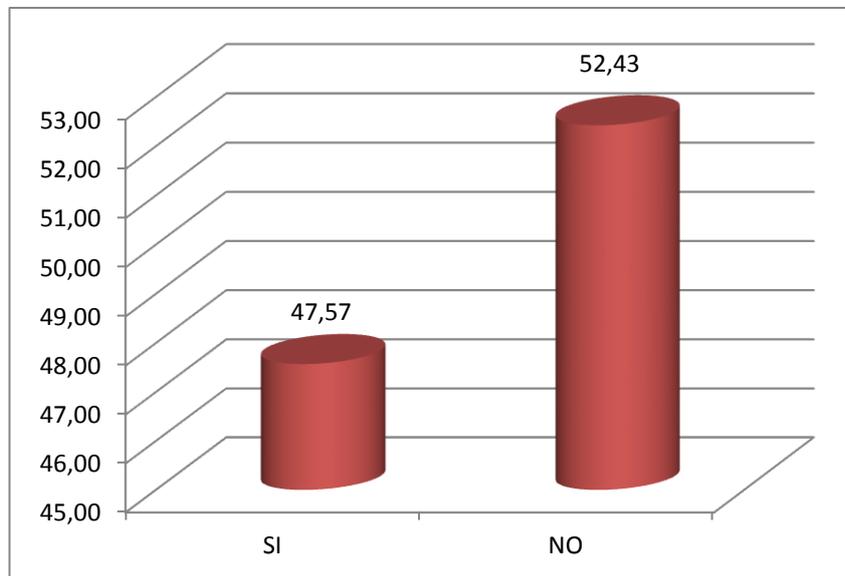
9. ¿Existe un control o una evaluación de los procesos de la empresa?

**Cuadro N° 12. Los procesos de la empresa**

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	49	47,57
NO	54	52,43
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,00</b>

Fuente: **Encuesta**  
Realizado por: Carolina Lozada

**Gráfico N° 12. Los procesos de la empresa**



Fuente: **Encuesta**  
Realizado por: Carolina Lozada

**Análisis e Interpretación**

Las respuestas a esta pregunta fueron: Si con un 47.57% y No con un 52.43%.

De lo visto anterior concluimos que, la empresa si realiza un control de los procesos de la empresa, lo cual es favorable para la misma, ya que con esto se encuentran falencias en los procesos de la empresa, permitiéndoles de esta manera el mejoramiento de los mismos.

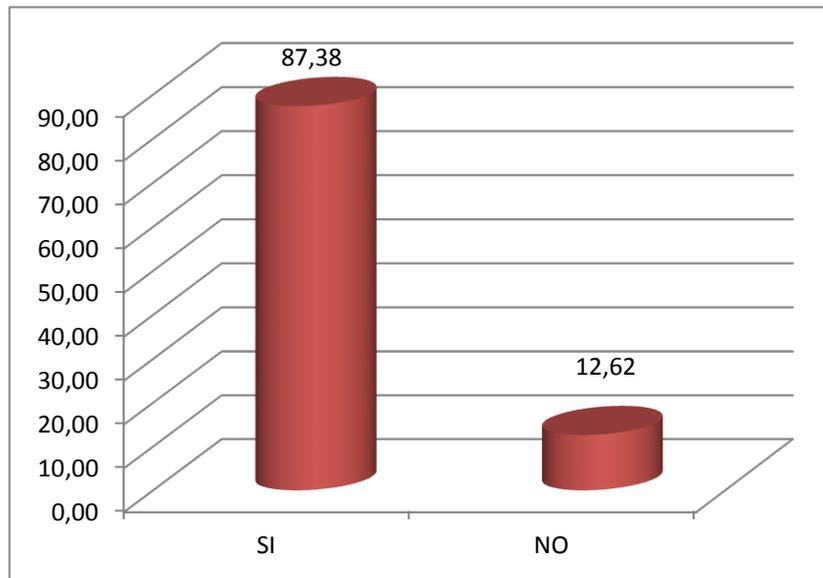
**10. ¿La reorganización administrativa ayudaría al desarrollo de la empresa?**

**Cuadro N° 13. Desarrollo de la empresa**

<b>OPCIONES</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
SI	90	87,38
NO	13	12,62
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100,00</b>

Fuente: **Encuesta**  
Realizado por: Carolina Lozada

**Gráfico N° 13. Desarrollo de la empresa**



Fuente: **Encuesta**  
Realizado por: Carolina Lozada

**Análisis e Interpretación**

Los resultados obtenidos correspondiente a esta pregunta fueron: Si con un 87.38% y No con un 12.62%.

De los resultados obtenidos podemos determinar que, existe una mayoría significativa, que opina que la reorganización administrativa ayudaría al desarrollo de la empresa.

## 4.2 Verificación de hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

### 1. Planteamiento de la hipótesis

#### a) Modelo Lógico

**H1** = La implementación de un modelo de gestión para la reorganización administrativa permitirá un mejor desarrollo de la empresa Sofonisba S. A.

**H0** = La implementación de un modelo de gestión para la reorganización administrativa no permitirá un mejor desarrollo de la empresa Sofonisba S. A.

#### b) Definición del nivel de significación.

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

#### c) Elección de la prueba estadística.

Para la verificación de la hipótesis, se escogió la prueba Chi-Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

#### Simbología:

$X^2$  = Chi Cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

**f<sub>o</sub>** = Frecuencia observada.

**f<sub>e</sub>** = Frecuencia esperada.

### 2. Regla de decisión

Grado de libertad (gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

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

$$(gl) = (1) (5)$$

$$(gl) = 5$$

Se encontró el grado de libertad correspondiente:  $GL= 5$

Probabilidad de un valor superior - Alfa ( $\alpha$ )					
Gradoslibertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,6
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59

**Cuadro N° 14.** Tabla de distribución del Chi – Cuadrado

El valor del chi - cuadrado tabular según la tabla estadística es de 11.07.

### 3. Comprobación de la hipótesis

Al realizar la matriz de tabulación cruzada, se toma en cuenta preguntas del cuestionario que contengan las variables de estudio como se muestra a continuación:

#### Frecuencias observadas

OBSERVADAS ( O )							
PREGUNTASALTERNATIVAS	3	4	5	7	9	10	SUMATORIA
SI	23	53	80	80	49	90	375
NO	80	50	23	23	54	13	243
SUMATORIA	103	103	103	103	103	103	618
					3	3	

**Cuadro N° 15. Frecuencias observadas**  
Realizado por: **Carolina Lozada**

### Frecuencia Esperada

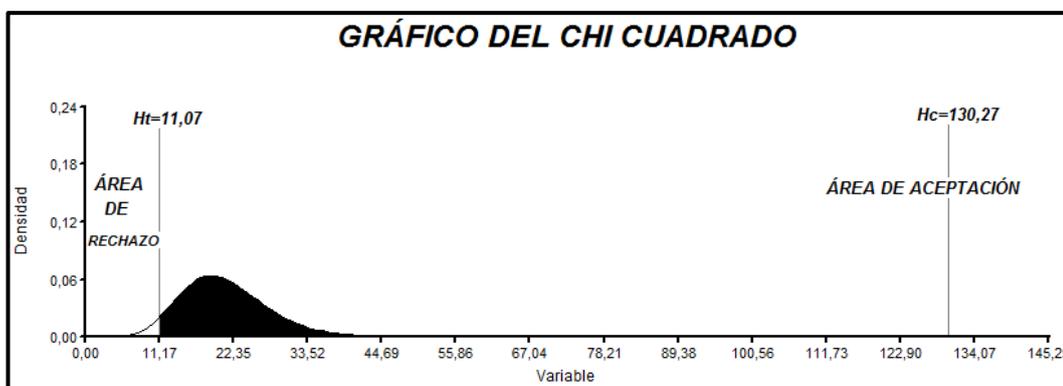
ESPERADAS ( E )						
PREGUNTASALTERNATIVAS	3	4	5	7	9	10
Si	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50
NO	40,50	40,50	40,50	40,50	40,50	40,50

Cuadro N° 16. Frecuencia Esperada  
Realizado por: Carolina Lozada

### Chi cuadrado calculado

CHI CUADRADO					
PREGUNTA	O	E	O - E	( O - E ) <sup>2</sup>	( O - E ) <sup>2</sup> /E
3	23	62,50	- 39,50	1560,25	24,96
	80	40,50	39,50	1560,25	38,52
4	53	62,50	-9,50	90,25	1,44
	50	40,50	9,50	90,25	2,23
5	80	62,50	17,50	306,25	4,90
	23	40,50	- 17,50	306,25	7,56
7	80	62,50	17,50	306,25	4,90
	23	40,50	- 17,50	306,25	7,56
9	49	62,50	- 13,50	182,25	2,92
	54	40,50	13,50	182,25	4,50
10	90	62,50	27,50	756,25	12,10
	13	40,50	- 27,50	756,25	18,67
$X^2_c$					130,27

Cuadro N° 17. Chi cuadrado calculado  
Realizado por: Carolina Lozada



### Decisión

Como el Chi cuadrado calculado (130.27), es mayor que el Chi cuadrado estimado 11.07 , se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, con lo cual se confirma que: La implementación de un modelo de gestión para la reorganización administrativa permitirá un mejor desarrollo de la empresa Sofonisba S. A.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- ✓ Al analizar los resultados obtenidos en la empresa Sofonisba S. A. podemos darnos cuenta que mediante un resultado del 61.17% en la pregunta 1 la empresa no cuenta con una adecuada división del trabajo, también encontramos que los procesos que se realizan para el control de la empresa son ineficientes ya que hubo un resultado negativo del 52,43% en la pregunta 9, como también un insuficiente organigrama estructural como podemos ver en la pregunta 4 con el resultado negativo del 48,54%.
  
- ✓ Dentro de la empresa podemos decir que no existe una correcta planificación como apoyo para la toma de decisiones con lo muestra la pregunta 3 con el 77,67% de negatividad, en la toma de decisiones se dice que si se las hace tomando en cuenta para el beneficio de la empresa con un 77,67% en la pregunta 5,

- ✓ Como lo determinan la pregunta 6 y 7 con productos de calidad y los procesos de producción adecuados con un 92,23% y un 77,67% respectivamente a la empresa se le exige tener modelos de organización administrativa que ayuden al mantenimiento, control y mejoramiento continuo en la empresa, y en la pregunta 10 podemos observar que los trabajadores apoyan con el 87,38%, a una reorganización administrativa la cual ayudaría al desarrollo de la empresa.
- ✓ Al analizar los resultados de la pregunta 10 podemos concluir que existe una necesidad y también el apoyo de los colaboradores de la empresa para la ejecución de una reorganización administrativa dentro de la misma.

## **5.2. Recomendaciones**

- ✓ Se recomienda a la empresa Sofonisba S. A. una nueva segregación de funciones el cual delegue un responsable adecuado para cada una de las funciones que se realizan, ejecutar nuevos procesos eficientes de control, como también mejorar el organigrama estructural de la empresa.
- ✓ Para la correcta toma de decisiones se recomienda mejorar la planificación que se labora en la empresa las mismas que sirven como apoyo para las juntas administrativas, y las decisiones que se toman en las juntas sean netamente de beneficio para la empresa.
- ✓ Se debe plantear y ejecutar nuevos sistemas, controles, organizaciones, planificaciones, metodologías, reestructuraciones, etc. Dentro de la empresa para el mantenimiento y mejoramiento continuo de la empresa, su producción y competitividad.
- ✓ Y por último se recomienda realizar reingeniería de procesos en base un plan para la empresa Sofonisba S. A.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Datos informativos**

##### **Título de la propuesta**

PLAN DE REORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA  
SOFONISBA S.A.

##### **Institución ejecutora**

La entidad ejecutora es la empresa SOFONISBA S. A.

##### **Beneficiarios**

Los beneficiarios serán los dueños de la empresa, sus empleados y los clientes.

## **Ubicación**

La empresa está ubicada en el cantón Patate, sector La Delicia, en la provincia de Tungurahua.

## **Tiempo estimado para la ejecución**

El tiempo estimado para la ejecución de dicha propuesta será durante el año 2015.

## **Equipo técnico responsable**

Gerente: Ing. José Coello

Investigadora: Carolina Lozada

Tutor: Jorge Jordán V.

## **Costo**

Para la ejecución de la propuesta se requiere de \$2.600,00

## **6.2. Antecedentes de la propuesta**

Un plan de reorganización administrativa es aquel que debe posibilitar el diseño de una arquitectura organizativa económica, eficaz y eficiente para optimizar el rendimiento de las personas, los procesos y procedimientos de trabajo, a través del diseño de un cuerpo normativo específico para la organización. Un plan es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa SOFONISBA S.A.

Donde la persona encargada como administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la

empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

La empresa “SOFONISBA S.A.”, considera indispensable se diseñe y aplique la un plan de reorganización administrativa, con el objetivo de evitar duplicidades en las funciones y tareas, mediante la asignación de las funciones, actividades y tareas de manera eficaz y eficiente; en especial los directivos y mandos intermedios, así como también revisar las normas y procedimientos en cada una de las transacciones y mejorarlas en lo posible agilizando los canales internos de comunicación, tanto a nivel intra como interdepartamental.

En la actualidad la empresa “SOFONISBA S.A” no ha realizado gestiones encaminadas a establecer este tipo de herramientas para sus operaciones, por lo que la presente investigación proporcionará un aporte valioso de desarrollo económico que permitirá establecer una planificación adecuada y responsable para mejorar la rentabilidad de la empresa.

### **6.3. Justificación**

La investigación planteada: La reorganización administrativa y su impacto en el desarrollo de la empresa SOFONISBA S. A. , es la base fundamental para el desarrollo económico sustentable y sostenible de la empresa, el mismo que permitirá implementar los respetivos controles administrativos y gerenciales como política de desarrollo y crecimiento continuo.

Siendo que todo progreso innovador en el sector ha conducido a la demanda creciente y para satisfacerla se debe dirigir las empresas con la implementación de adecuadas herramientas administrativas que permitan reducir el riesgo, la ineficiencia en los procesos y de esa manera lograr incrementar su productividad empresarial, logrando tomar decisiones en el momento oportuno.

El plan de reorganización administrativa.” es una estrategia otorga las bases para continuar con la productividad de la empresa. El personal de la reorganización provee ayuda en cada rama de la planeación, selección de personal, entre otras. Tanto los administradores a través del cual todas las gerencias de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la Empresa; entre tanto las metas se establecerán en concordancia con las metas generales de la organización, fijadas por los accionistas, a través de la dirección”. Un “objetivo es un enunciado escrito sobre resultados a ser alcanzados en un período determinado.

Un objetivo debe ser cuantificado, difícil, relevante y compatible. Objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. La casi totalidad de los objetivos es cuantificada. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, difícil, importante y compatible con los demás resultados”.

De aquí viene la importancia de la implementación de un PLAN DE REORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SOFONISBA S.A. ya que esta herramienta permitirá en un plazo prudente un excelente desarrollo y un crecimiento sostenible, acorde a las expectativas y objetivos empresariales, haciendo a la organización más competitiva, productiva y sobre todo líder en un mercado que cada vez se vuelve, más exigente.

## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1. General**

Elaborar un Plan de Reorganización Administrativa con el fin de fomentar el desarrollo de la empresa SOFONISBA S. A..

### **6.4.2. Específicos**

- Determinar y analizar las bases para la reorganización administrativa de la empresa.
- Investigar y analizar la información de la reorganización administrativa con el fin de definir las estrategias para implantación de la propuesta.
- Desarrollo del plan de reorganización de la empresa
- Implantación del plan de reorganización en Sofonisba S.A.

### **6.5. Análisis de factibilidad**

#### **Financiera**

La perspectiva para el cumplimiento de la propuesta presentada es favorable, ya que cuenta con el apoyo e interés de los dueños de la empresa SOFONISBA S. A., y al constituir un documento que no requiere de excesivos recursos monetarios, es interesante para la empresa.

#### **Tecnológica**

Se cuenta con el equipo tecnológico necesario para la implementación de la propuesta.

#### **Social**

Se habla de una investigación de beneficio social ya que promoverá el adelanto socio cultural de las generaciones actuales y venideras.

#### **Organizacional**

Es factible organizacionalmente ya que proporcionar un instructivo que impulse y permita la adecuada planificación administrativa en la empresa.

## **6.6. Fundamentación Teórica**

### **6.6.1. Definición de la reorganización**

Para (Rodríguez, 2000, pág. 46) Con frecuencia, al agregar nuevos productos, nuevas funciones, nuevos procedimientos, nuevo personal, y, en consecuencia aumentar su magnitud, el organismo social tiene que adecuar y modernizar su estructura organizacional y adaptarse a la dinámica actual.

El trabajo de reorganización puede ser efectuado por consultores ajenos al organismo, lo cual, además de aprovechar un conocimiento especializado y mayor experiencia, permite adquirir un punto de vista externo de los problemas.

De cualquier manera, un estudio de esta naturaleza deberá realizarse cuando los miembros de la alta administración del organismo reconozcan o se les demuestre que es necesario hacerlo, y cuando por lo menos estén de acuerdo con el plan de reorganización y estén intelectualmente preparados para aceptar que las unidades administrativas subordinadas proporcionen la cooperación necesaria.

La reorganización administrativa como su nombre lo indica es una consideración de volver a organizar los procesos, procedimientos, políticas, etc. que se han establecido con anterioridad detectando fallas o debilidades con el propósito de mejorarlas. Teniendo en cuenta que en dicha reorganización se puede modificar antes, durante y después de su ejecución.

#### **6.6.1.1. Objetivo de la Reorganización**

En todo plan de reorganización hay que considerar y determinar los objetivos que se persiguen, pues ellos serán la guía para desarrollar el trabajo. Según (Gómez, 1994, pág. 281.282) algunos de esos propósitos pueden ser los siguientes:

- ✓ Aumentar la eficiencia de las operaciones que se realizan para

aprovechar mejor los recursos.

- ✓ Definir con exactitud las líneas de autoridad para evitar que se presenten situaciones como: duplicidad de autoridad, excesiva centralización, demasiados niveles de autoridad y estructuras difíciles de entender.
- ✓ Lograr una mayor coordinación entre las actividades internas de las unidades administrativas para promover una sincronización y armonía de las formas de operar.
- ✓ Lograr mayor control de las operaciones que se desarrollan mediante un análisis y evaluación de la información para determinar si lo realizado se apega a lo que se planeó y en su caso aplicar medidas correctivas.
- ✓ Determinar las funciones, es decir, definir y agrupar las tareas a realizarse para determinar el fin que se persigue y qué se necesita para alcanzarlo.
- ✓ Establecer una comunicación efectiva para estar al tanto de las actividades departamentales y las interdepartamentales por medio de informes periódicos sobre su actuación y los resultados obtenidos.
- ✓ Establecer relaciones adecuadas con el personal, la cooperación es un requisito indispensable para asegurar el buen trabajo colectivo y sólo se puede alcanzar mediante el contacto diario.

Como podemos observar en la cita anterior, mencionamos que el objetivo principal de la reorganización es el establecer nuevos procesos, sistemas, procedimientos, políticas, etc. Con el fin de un mejoramiento continuo mediante la revisión de dicha reorganización.

### **6.6.1.2. Manifestaciones que determinan la necesidad de una reorganización**

Según (Mercado, 2002, pág. 554) comenta que: Con frecuencia, una organización logra dejar atrás su estructura cuando: nuevas funciones operacionales, nuevos productos, nuevos procedimientos, nuevo personal, etc. Se han añadido y aumentado su magnitud. Por tanto, se hace necesaria una "reorganización". En sí, un organismo social puede reorganizarse para disponer el trabajo más lógicamente, mejor uso de recursos humanos, materiales y financieros.

Lo anterior vislumbra la problemática que se presenta a las organizaciones (públicas y privadas) éstas deben adaptarse de manera constante, a la mentalidad, acciones bruscas y continuos cambios a que están sometidas. Por otro lado, los organismos tienen que, adecuar y modernizar su estructura funcional y de procedimientos, para hacer frente y estar de acuerdo al desarrollo de éstos.

En este contexto, encontramos el proceso de reorganización como una actividad indispensable y permanente de los organismos sociales, su realización permite a los responsables de la administración cumplir más eficazmente con su cometido, por tanto, se considera conveniente presentar un marco general de factores que pueden establecer cuándo es necesaria la organización, limitarles a la reorganización y el proceso para realizar ésta.

Cuando la empresa presenta nuevos cambios en las distintas áreas o plantas como el aumento o disminución del personal, en la producción, progreso tecnológico, nuevas leyes o políticas, tanto internos como externos. La empresa se ve en la obligación de implantar una reorganización con el fin de realizar mejoras en la misma.

**Cuadro N° 18.** Síntomas internos y externos de la organización

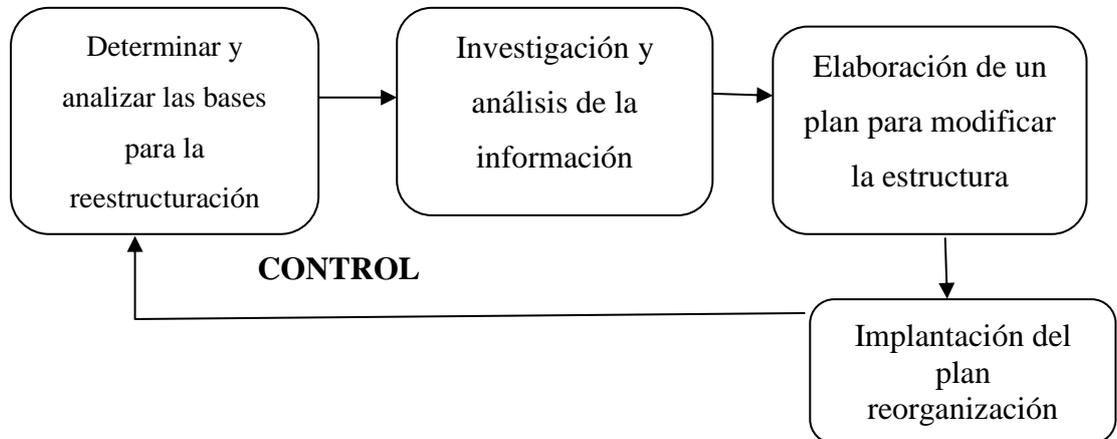
<b>SINTOMAS INTERNO</b>	<b>SINTOMAS EXTERNO</b>
✓ Objetivos mal definidos (confusos).	✓ Avances científicos y tecnológicos
✓ Inadecuada división del trabajo	✓ Situación del mercado
✓ Deficientes comunicaciones	✓ Sistema económico, políticos, social y cultural
✓ Lenta toma de decisiones	
✓ Excesivo tramo de control	
✓ Insuficiencia funcional	
✓ Deficientes controles	
✓ Baja productividad	
✓ Crecimiento no programado	
✓ Deficientes relaciones humanas	
✓ Deficiente carga de trabajo	

**Fuente:** Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Rodríguez V. Joaquín

### **6.6.2. Proceso de Reorganización**

Para(Rodriguez, 2000, pág. 48)El proceso de reorganización es una actividad imprescindible y continúa en todo organismo social, por tanto, es un proceso dinámico. Para comprenderlo se divide en los elementos o fases que se muestran a continuación:

**Gráfico N° 14.** Proceso de Reorganización



**Fuente:** Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Rodríguez V. Joaquín

A través de este proceso el personal administrativo podrá organizarse de una mejor manera, tomando decisiones de total beneficio para la empresa.

### **6.6.3. Elaboración de un plan para modificar la estructura actual**

Según (Rodríguez, 2000, pág. 49)El punto de partida es determinar con exactitud qué organización es la más conveniente, de cuál y cuánto personal se puede disponer durante su desarrollo, qué relación de autoridades debe existir y qué combinaciones de actividades dará los mejores resultados.

Para el autor la siguiente lista es un ejemplo de los diversos objetivos que se deben precisar:

- ✓ Determinación de una nueva estructura organizacional.
- ✓ Definición de líneas de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Asignación de funciones y actividades.
- ✓ Fijación de políticas administrativas.

- ✓ Determinación de sistemas y procedimientos administrativos.
- ✓ Determinación de nuevos controles.
- ✓ Coordinación de funciones y actividades.
- ✓ Establecimiento de relaciones humanas adecuadas, etcétera.

Después de haber identificado las debilidades, propósitos y sectores de la empresa en la que se necesita una reestructuración organizacional, se procederá a la elaboración de un plan eficazmente estructurado para el mejoramiento continuo y total beneficio para la empresa.

#### **6.6.4. Implantación del plan de reorganización**

Según (Arnon, 1988, pág. 216)

Después de que se ha reconocido la necesidad de la reorganización y se ha tomado la decisión, cita a Ginzberg y Reilleya enumeran como necesarios los siguientes pasos: desarrollo del plan de reorganización; anuncio del plan a la organización; detalle de nuevas funciones y responsabilidades; alineación de los diversos sistemas de operación e iniciativas para reforzar el plan; instrucción al personal sobre nuevos métodos para hacer posible el cambio de su conducta: revisión cuidadosa del plan a la luz de la experiencia.

Una cosa esencial y preliminar para un cambio es hacer que la gente involucrada comprenda la necesidad de la reorganización y las ventajas que de ella se derivarán. Hay que hacer todos los esfuerzos posibles por lograr el apoyo y la cooperación activa de la mayoría.

(Arnon, 1988, pág. 216)cita a Ginzberg y Reilley señalan que la reorganización generalmente traerá consigo cosas desagradables y difíciles que hay que aceptar si se desea tener éxito, tales como jubilación temprana, transferencia de personal que no quiere o no es capaz de cooperar en el nuevo arreglo, restricciones o cambios en el área de responsabilidad de los individuos, etc. Cuanto más dolorosa y

desagradable sea la decisión, menos puede el director delegar su responsabilidad en otros.

Una excelente oportunidad para una reorientación limitada de los programas, y para aumentar o disminuir el tamaño de las unidades individuales se presenta cuando surge la necesidad de reemplazar investigadores que se retiran de la organización al llegar a su edad de jubilación. Cada departamento considerará la vacante que presenta como "propia", tendencia que el director de investigación debe controlar salvaguardando su prerrogativa de evaluar la situación conforme lo merece. Y a él le corresponderá decidir si busca un candidato con el mismo tipo de adiestramiento del elemento que va a reponer, si las circunstancias requieren la iniciación de un nuevo programa o el fortalecimiento de otra área.

Finalmente al haber elaborado un plan de reorganización para el mejoramiento de fallas detectadas dentro de la empresa y pensando netamente en el beneficio de la misma, se procederá a la ejecución o implantación de dicho plan, tomando las medidas necesarias para su correcto funcionamiento.

#### **6.6.5. Definición de manual**

Según (Alvarez, 1996, pág. 23) Un diccionario define la palabra "MANUAL" como un aro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los Manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.

Los Manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

Una manual no es nada más que una guía estructurada para el mejor uso o direccionamiento de las distintas funciones de un lugar u objeto, en el caso de la propuesta sería un manual que ayude a una implantación eficaz del nuevo plan de

reorganización para la empresa.

#### **6.6.5.1. Objetivos de los manuales**

Según (Mejía, 2006, pág. 61)

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución
- Ayudara brindar servicios más eficientes
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieras
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios
- Evitar la improvisación en las labores
- Ayudar a orientar al personal nuevo
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- Ser la memoria de la institución.

El objetivo de este manual no es nada más que llevar a cabo la ejecución del plan de reorganización de una manera eficiente y oportuna dentro de la empresa. Para que los resultados de este sean de total beneficio en la misma. Obteniendo como resultado una empresa competitiva cumpliendo todos los objetivos planteados.

## **6.7. Modelo operativo**

# **PLAN DE REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA PARA SOFONISBA S.A. DEL CANTON PATATE**

### **FASE 1: ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

- Introducción
- Misión
- Visión
- Valores Corporativos
- Objetivos de Sofonisba S.A.
- Análisis FODA

### **Fase II: REORGANIZACION ADMINISTRATIVA**

- Definición de líneas de autoridad y responsabilidad.
- Asignación de funciones y actividades.
- Coordinación de funciones y actividades.

### **FASE III: ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO**

- Reclutamiento
- Evaluación

### **FASE IV: EVALUACION**

- Plan de Acción

- Cronograma de Actividades
- Presupuesto

### **6.7.1. Introducción**

En la actualidad la industria vinícola en el país, y principalmente en la provincia de Tungurahua existe un repunte debido a los altos costos de importación de bebidas alcohólicas, lo que ha generado una gran acogida de estos productos en los habitantes del mismo, otro indicador del crecimiento de esta industria es la exportación de estos productos a países como Colombia, Perú, entre otros. De ahí la importancia de realizar una reorganización administrativa en la empresa Sofonisba S. A. para de esta manera tener una visión clara de las ventajas y desventajas o fallas administrativas de dicha empresa, asegurándoles así un producto de calidad y a un precio justo, lo que lo podemos lograr ya que con un modelo administrativo acorde a las necesidades de la empresa se reducirán los costos innecesarios, logrando que la empresa se ubique en los primeros sitios de preferencia de los consumidores.

### **6.7.2. Misión**

La misión define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

A continuación se propone la misión para Sofonisba S.A.

Sofonisba S.A. es una entidad productora y comercializadora de vinos y jugos, ubicada en el cantón Patate, que basa su actividad económica en la calidad de la viñedos que adquiere, su procesamiento se realiza con las últimas tecnologías en maquinaria y cuenta con amplia red de distribución hacia el mercado nacional e internacional, creando valor agregado para los clientes.

### **6.7.3. Visión**

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

Sofonisba S.A. en el futuro busca ser una entidad de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional por su innovación, calidad, eficiencia, eficacia y rentabilidad, servicio mediante el compromiso y nivel de profesional de sus empleados.

### **6.7.4. Valores corporativos**

Los valores, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento.

Los valores corporativos para Sofonisba S.A. se proponen los siguientes:

#### **CONFIANZA**

Sofonisba S.A. propendemos la confianza entre los miembros de la empresa y los clientes, con prácticas de valores humanos, dándose la oportunidad de trabajar en unión y de esta manera alcanzar éxito.

#### **COMPROMISO**

Los socios y colaboradores de Sofonisba S.A. están comprometidos con la Misión, y que día a día trabaja en equipo con dedicación y entrega para lograr eficiencia y eficacia

## **PUNTUALIDAD**

En Sofonisba S.A. da especial atención a la puntualidad con que se desarrolla las actividades administrativas y de producción con el fin de cumplir con los programas internos y satisfacer las expectativas de los clientes externos.

## **PROFESIONALISMO**

Sofonisba S.A. procura la excelencia en el quehacer empresarial, dotando de talento humano profesional que responda a las necesidades en cada segmento de trabajo, a la vanguardia respecto a las innovaciones y avances tecnológicos que existen en el mercado.

## **SERVICIO**

Sofonisba S.A ofrece un servicio eficiente dado que conoce a profundidad las necesidades de los clientes con la utilización de la técnica del CRM y la evaluación de la satisfacción del cliente, reduciendo al máximo errores que afecten la imagen de la empresa.

### **6.7.5. Objetivos de Sofonisba S.A.**

Un objetivo empresarial es, en el mundo de la empresa, un resultado o fin que se desea lograr, hacia el que se encaminan los esfuerzos y que pretende mejorar o estabilizar la eficacia y eficiencia de este tipo de entidades.

Sofonisfa S.A. persigue los siguientes objetivos empresariales:

- Ser una empresa líder en el mercado de vinos a nivel nacional, con productos de calidad y procesos innovadores.
- Lograr altos índices de satisfacción de nuestros clientes.

- Estructurar canales de comunicación, flexibles y rápidos entre los directivos y empleados para la adecuada toma de decisiones.
- Operar adecuadamente con los distribuidores del vino en las zonas de comercialización para lograr cubrir la mayor parte de la demanda.
- Alcanzar altos porcentajes de desempeño del personal en la que se despliegue al máximo los talentos y acciones administrativas.

#### **6.7.6. Análisis FODA**

Mediante un análisis pormenorizado de la empresa tomando en cuenta el ambiente interno y externo se puede determinar los resultados del análisis que a continuación se describe:

#### **FORTALEZAS**

- Cumplimiento oportuno con los pedidos de los distribuidores
- Aporte de socios con capital de trabajo
- Productos de calidad
- Adecuadas instalaciones

#### **OPORTUNIDADES**

- Exportación del vino al exterior
- Apertura de nuevos mercados
- Demanda permanente del producto
- Ventas por internet

#### **DEBILIDADES**

- Ineficiente principios de división del trabajo
- No existe líneas de comunicación departamentales
- Inadecuados procesos de selección del personal

- Carencia de habilidad para la administración de la empresa

## **AMENAZAS**

- Contrabando de vinos al Ecuador
- Productos sustitutos
- Especulación de precios por el producto
- Monopolio de empresas extranjeras

## **FASE II: REORGANIZACION ADMINISTRATIVA**

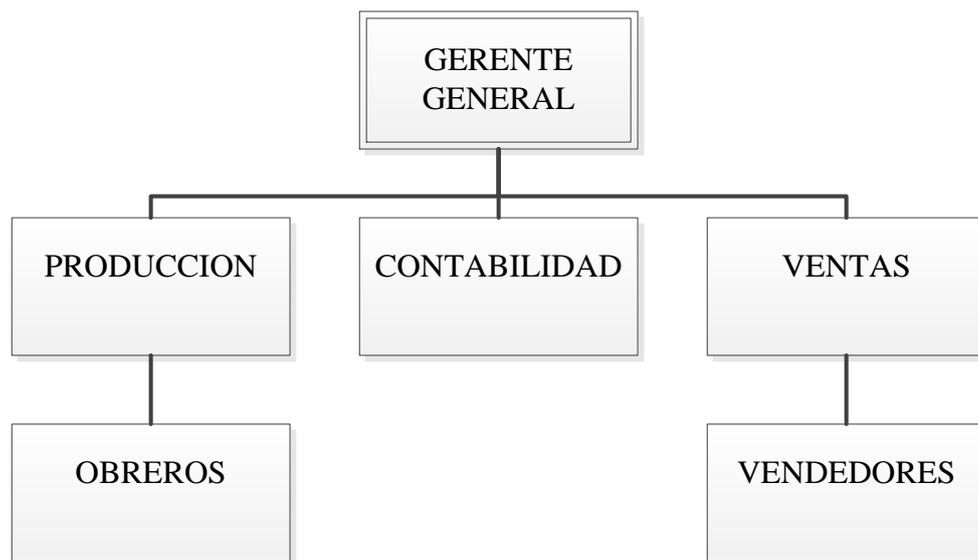
Para establecer la reorganización administrativa de Sofonisba S.A. es necesario conocer los antecedentes administrativos.

La empresa inicio en el año 2000 como sociedad de hecho entre los hermanos Coello Gómez, la razón social VIÑOS GRAN VIÑA, la fábrica está ubicada en el Cantón Patate puesto que es una zona frutícola base inicial de los vinos y jugos, es estratégica para la logística de distribución a nivel nacional.

En la actualidad la empresa se denomina SOFONISBA S.A. se mantienen los mismos socios y los productos, está ubicada a nivel nacional y se exporta a Colombia.

## **CONFORMACION ORGANICO FUNCIONAL**

La empresa SOFONISBA S.A. está conformada:



**CONFORMACIÓN:**

**DIRECTIVOS:** Presidente y Gerente

**EMPLEDOS:** Contadora, Secretaria, Gerente de Planta, 15 Obreros, 2 choferes y Guardia.

**CLIENTES:** Se dispone de 80 distribuidores a nivel nacional.

**VENTAS:** Gerente de ventas y Mercadeo, Vendedor por zona (Norte, Centro, Sur y Oriente) y Asistente de Ventas.

**Reorganización Administrativa**

Según lo investigado en relación a la situación inicial de la empresa SOFONISBA S. A. y acorde de las necesidades de la misma proponemos la siguiente reorganización administrativa.

**Organigrama**

## **DISEÑO DE LOS ORGANIGRAMAS**

Al construir un organigrama se debe tener presente:

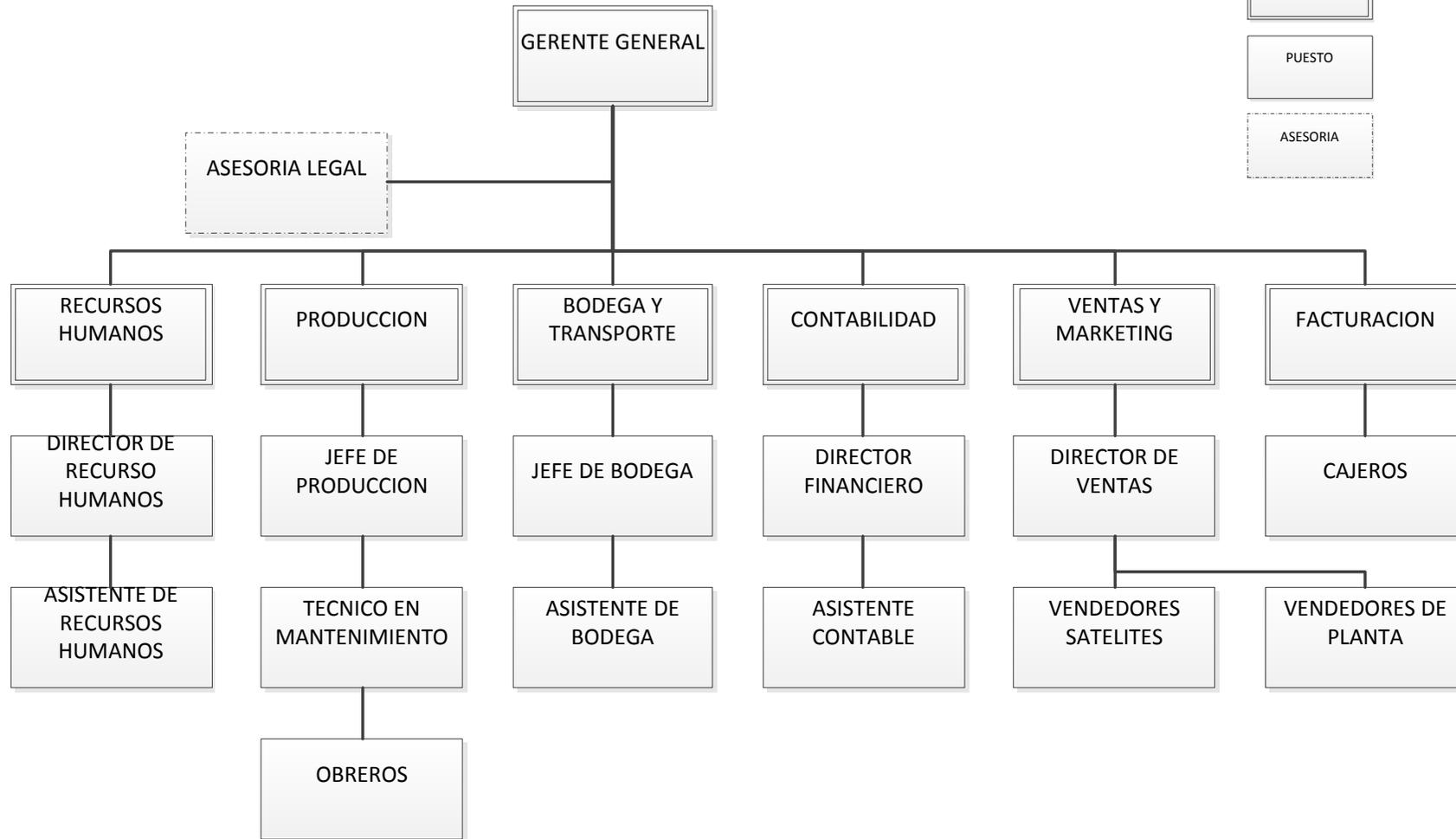
1. Delimitar con precisión las Unidades o Departamentos.
2. Señalar de forma completa las relaciones existentes.
3. Escribir correctamente el nombre de las Unidades y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.
4. Señalar mediante las técnicas de elaboración las relaciones de Línea o Ejecución, Estado Mayor o Staff y coordinación.
5. Las unidades que no tienen definida con claridad su ubicación administrativa, pueden colocarse en el nivel especial o señalarse particularmente al pie del organigrama.
6. Cuando el número de unidades de un mismo nivel es grande, y dificulta su inclusión en forma horizontal, pueden presentarse verticalmente.
7. Ningún organigrama debe tener carácter definitivo, su verdadera utilidad está en revisarlo y actualizarlo periódicamente.

### **Finalidad**

- Representa las diferentes unidades que constituyen la empresa con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
  - ✓ Los cargos existentes en la compañía.
  - ✓ Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
  - ✓ Como la autoridad se le asigna a los mismos.

## Organigrama Estructural

## Simbología



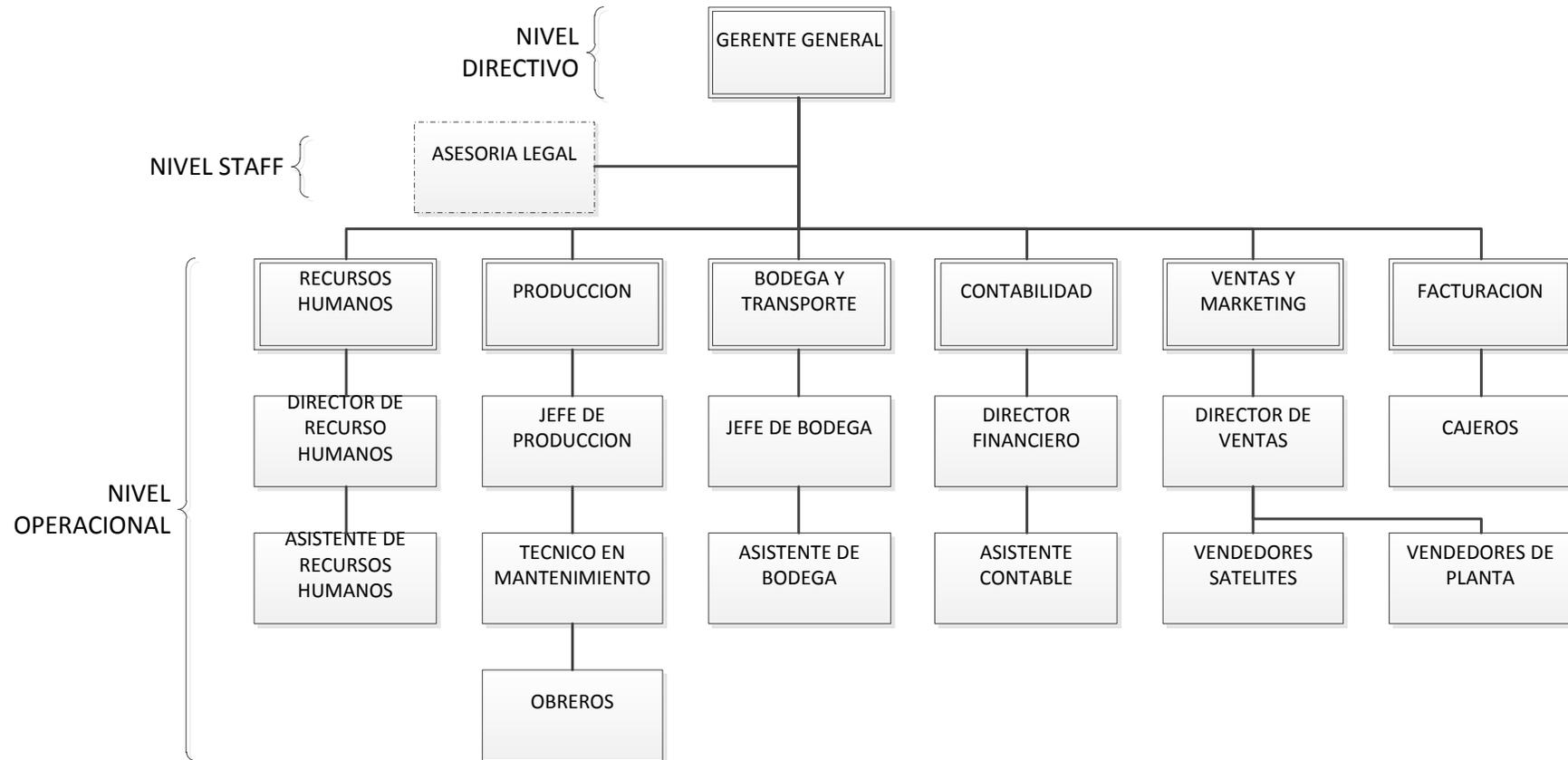
## **Niveles Operacionales del Organigrama**

**En el nivel directivo** se adoptan decisiones que afectan a toda la empresa y tienen trascendencia a largo plazo. Medidas como determinar los productos que se elaboran, las fábricas que se construyen o los acuerdos estratégicos nacionales o internacionales son algunas de ellas.

**En el nivel Staff o de Asesoría** son los responsable de asesorar a la Dirección, a las Áreas de Gestión y a las Comisiones de Proceso administrativo en los asuntos de su competencia

Por último, **en el nivel operativo** se toman decisiones de tipo técnico, relativas al cumplimiento de los planes y programas diseñados para alcanzar los fines generales también se abordan cuestiones (normalmente más sencillas) relacionadas con el desarrollo de sus tareas específicas.

## Organigrama Estructural Con Niveles Operacionales



## **Funciones Departamentales:**

### **Gerencia**

1. Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas por la empresa.
2. Presentar a la empresa los planes que se requieran para desarrollar los programas de la misma en cumplimiento de las políticas adoptadas.
3. Aprobar, el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de cada vigencia fiscal, así como los estados financieros periódicos de la Entidad, en las fechas señaladas en los reglamentos.
4. Presentar planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.
5. Realizar los proyectos del presupuesto de inversión y las operaciones comprendidas dentro de su objeto social, que así lo requieran.
6. Elaborar, el Estatuto Interno de la Entidad y sus modificaciones.
7. Celebrar todas las operaciones comprendidas en el objeto de la Entidad.
8. Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.
9. Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos de la empresa.
10. Adoptar los reglamentos, manuales de funciones y dictar normas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la Entidad.
11. Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa.
12. Delegar las funciones que considere necesarias de conformidad con las normas vigentes sobre la materia.
13. Distribuir la planta global de personal y crear los grupos internos de trabajo que considere necesarios para el cumplimiento de las funciones propias de la Entidad.
14. Exigir las garantías y contratar las pólizas de seguros necesarias para la protección de los bienes e intereses patrimoniales de la empresa y otros

riesgos cuyo amparo se estime social y económicamente provechosos para la empresa.

15. Cumplir todas aquellas funciones que se relacionen con la organización y funcionamiento que no se hallen expresamente atribuidas a otra autoridad.

### **Asesoría Legal**

Asesoría Jurídica es la dependencia que proporciona opiniones y criterios de carácter jurídico, así como asesoramiento y apoyo de carácter legal.

Las funciones de Asesoría Jurídica estará desempeñada por un profesional a nivel de derecho en el sector público ecuatoriano, con título de Doctor en Jurisprudencia o Abogado y cuente con licencia profesional actualizada, siendo sus funciones las siguientes:

1. Asesorar jurídicamente al nivel Directivo, Ejecutivo, Asesor, Apoyo y Operativo de la Institución.
2. Representar a la Empresa, judicial y extrajudicialmente en asuntos inherentes a su profesión y función.
3. Cumplir las funciones propias e inherentes en asuntos laborales, penales, civiles, administrativos y mercantiles de la Empresa.
4. Autorizar las minutas y suscribirlas respecto a los contratos que realice la Institución.
5. Participar en los Comités o grupos de trabajo que señalen las leyes, reglamentos o el nivel directivo o ejecutivo de la Institución.
6. Emitir los informes y/o dictámenes de carácter jurídico que le sean o no solicitados por los directores departamentales, Gerencia, Directorio y otros de nivel asesor.
7. Intervenir en asesoría de los juicios y más acciones legales que la empresa, tenga que asumir y suscribir los escritos de defensa por delegación de la Gerencia.
8. Estudiar y resolver los problemas legales relacionados con la Empresa,

revisión de contratos, convenios, proyectos y normas legales, codificación de los mismos, asistencia a nivel directivo de los juicios que se relacionen con la Empresa y emitir dictámenes que deba conocer la administración.

9. Las demás que le asignen las Leyes, este Reglamento y las emanadas de Autoridad competente.

### **Recursos humanos**

1. Elaborar estudios y efectuar proposiciones sobre políticas de personal aplicable a los empleados de la empresa.
2. Proponer los procedimientos para gestionar adecuadamente los recursos humanos existentes en la empresa.
3. Ejecutar las tareas destinadas a la obtención, mantención y desarrollo del personal que se desempeña en la empresa.
4. Liderar el funcionamiento de los Sistemas de Capacitación; de Evaluación del Desempeño y de Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo en el contexto de la empresa, así como también la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales.
5. Elaborar los informes que se requieren sobre el personal de la empresa.
6. Formular los objetivos y las políticas del personal; sujetarlas a la discusión con el gerente; para obtener su aprobación.
7. Vigilar, con la ayuda de los jefes de línea, que las políticas y normas de la empresa, en materia de personal, se lleven a cabo.
8. Asesorar y auxiliar a todos los que dirigen el trabajo de otros, a ser mejores administradores de personal.
9. Administrar los sistemas de valoración de puestos, sistemas de sueldos y salarios, de reclutamiento y de selección, de clasificación de personal así como los sistemas de capacitación y adiestramiento.

### **Departamento de Producción**

Es en el departamento de producción donde se solicita y controla el material del

que se va a trabajar, se determina la secuencia de las operaciones, las inspecciones y los métodos, se piden las herramientas, se asignan tiempos, se programa, se distribuye y se lleva el control del trabajo y se logra la satisfacción del cliente. La instrucción en este campo revela cómo se realiza la producción, como se lleva a cabo, como se ejecuta y cuánto tiempo toma hacerla.

La sección de producción en la empresa puede considerarse como el corazón de la misma, y si la actividad de esta sección se interrumpiese, toda la empresa dejaría de ser productiva. En el departamento de producción se tienen las actividades de:

- ✓ Medición del trabajo.
- ✓ Métodos del trabajo.
- ✓ Ingeniería de producción.
- ✓ Análisis y control de fabricación.
- ✓ Planeación y distribución de instalaciones.
- ✓ Higiene y seguridad industrial.
- ✓ Control de la producción y de los inventarios.
- ✓ Control de Calidad.

### **Bodegas y Transporte**

1. Recibir los bienes, materiales y suministros, comprobando que correspondan a las cantidades y calidades establecidas en la orden de compra y factura o guía de despacho del proveedor, y rechazar productos que estén deteriorados o no correspondan a la compra.
2. Informar a gerencia según corresponda, cualquier irregularidad en la recepción.
3. Almacenar y resguardar los bienes y materiales en buenas condiciones de uso.
4. Informar a la gerencia sobre situaciones anormales, tales como: problemas de seguridad, como por ejemplo, cerraduras en mal estado, puertas o ventanas que pueden ser violentadas o abiertas con facilidad, rejas en mal estado que impidan el ingreso de personas o animales al interior de las

bodegas, instalaciones eléctricas defectuosas, techos o cielos rotos que permitan el ingreso de aguas lluvias o humedad al recinto, pérdidas, deterioros, peligros de contaminación e incendio, etc.

5. Despachar los productos, según las cantidades y especificaciones facturadas por el departamento de facturación.
6. Mantener actualizados los registros de control de existencias de los bienes bajo su custodia.
7. Controlar los despachos realizado por la empresa a domicilio.
8. Controlar los choferes de la empresa.

## **Contabilidad**

El Departamento de Contabilidad se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables, entre sus principales funciones tenemos:

1. Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad de la empresa este diseñado para que su operación facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto.
2. Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del organismo, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.

3. Llevar a cabo la contabilidad de la empresa en los términos que establece la empresa.
4. Emitir por escrito las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes, así como para la clara definición y asignación de responsabilidades de funcionarios y empleados.
5. Mantener actualizado el catálogo de cuentas y guía contabilizadora, de manera que éstos satisfagan las necesidades institucionales y fiscalizadoras de información relativa a los activos, pasivos, ingresos costos, gastos y avance en la ejecución de programas, recabando para el efecto, las autorizaciones suficientes de las autoridades competentes.
6. Elaborar, analizar y consolidar los Estados Financieros de la empresa
7. Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios, para garantizar la exactitud en el registro de fondos, y apoyando a una correcta toma de decisiones.
8. Depurar permanentemente los registros contables y presupuestales.
9. Preparar y presentar informes mensuales.
10. Realizar las declaraciones y obligaciones tributarias con el SRI.
11. Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por la Gerencia.

### **Ventas y Marketing**

1. Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
2. Establecer metas y objetivos.
3. Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
4. Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
5. Compensa, motiva y guía la fuerza de venta.
6. Conducir el análisis de costos de ventas
7. Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.

8. Conocimiento exhaustivo del mercado, agentes que intervienen y afectan a la empresa, tendencias y evolución.
9. Estudios de mercado: segmento, público objetivo, competidores, proveedores y distribuidores
10. Análisis de la competencia: conocerlos y posicionarlos, conocer sus políticas de precios y márgenes, comunicación, imagen de marca, promociones, sistemas de fidelización.
11. Análisis del consumidor: establecer segmentación de mercado, definir el público objetivo de la empresa, elaborar un perfil detallado del mismo.
12. Definición y diseño de imagen corporativa

### **Facturación**

1. Cobros a clientes y deudores
2. Pagos a proveedores y acreedores
3. Pagos a personal
4. Pagos impuestos
5. Comprobación importes correctos
6. Control movimientos cuentas corrientes de la empresa y sus saldos

### **FASE III: ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

#### **6.7.7. Reclutamiento para el personal de Sofonisba S.A.**

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos idóneos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización

En Sofonisba S.A. la selección del personal se propone se lo efectúe de fuentes internas y fuentes externas.

En las fuentes internas la selección del personal es conveniente el escoger al

personal que está practicando de manera permanente en la empresa ya que permite establecer las habilidades y conocimientos que se puede obtener de cada uno de los colaboradores para lograr mayor eficiencia en las labores.

En cuanto a las fuentes eternas la publicación de anuncios en la prensa o la internet es lo más adecuado, en la que se especifican las características del puesto y el perfil profesional requerido para un puesto de trabajo en la empresa.

**SOFONISBA S.A.**  
Selecciona

**ASISTENTE CONTABLE** con el siguiente perfil:

- Título en Administración de Empresas
- Dominio de Contabilidad
- Conocimiento de normativa legal y tributaria y societaria
- Manejo de software contable
- Experiencia de 3 años en funciones
- Toma de decisiones
- Persona Responsable y Proactiva
- Razonamiento lógico y numérico

La empresa ofrece buen ambiente laboral y sueldo a convenir.

Los interesados acudir a la planta de producción y ubicado en el cantón Patate con hoia de vida actualizada.

### **6.7.8 Evaluación**

La etapa de evaluación la podemos dividir en los siguientes pasos:

Entrevista preliminar: El postulante llena un formulario de solicitud de empleo y se sujeta a una entrevista con el jefe de personal.

Prueba de conocimiento: El postulante rinde una prueba oral y escrita

Prueba psicológica: El postulante rinde una prueba psicológica

Entrevista final: El postulante tiene una entrevista formal con el gerente de la empresa

### **Selección y Contratación**

Una vez que se ha evaluado a todos los postulantes, se selecciona entre todos ellos al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas, es decir, seleccionar al postulante más idóneo para cubrir el puesto vacante, y seguido, pasamos a firmar el contrato en donde se estipule el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará, y demás aspectos que podrían ser necesario convenir.

### **Inducción y Capacitación**

Una vez que se contrata al nuevo personal, se le incluye a la empresa para que que conozca los procesos, políticas, normas, etc. y a su nuevo puesto (que conozca sus funciones, tareas, horarios, etc.).

## **FASE IV: EVALUACION**

### **6.7.9. Plan de Acción**

A continuación se detalla los objetivos, actividades necesarias para la ejecución de la propuesta de solución:

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESULTADOS</b>
Diseñar un Modelo de Reestructuración Administrativa para Sofonisba S.A.	Realizar un análisis interno de la estructura interna de Sofonisba S.A.	Realizar un análisis FODA	Recursos Humanos	1.000,00	Mejorar la productividad del personal
Mejorar el desempeño laboral de los empleados de Sofonisba S.A.	Evaluación de desempeño	Aplicar pruebas a los empleados	Recursos Humanos	100,00	Mejorar la eficiencia y eficacia del personal
Estructurar canales de comunicación, flexibles y rápidos entre los directivos y empleados para la adecuada toma de decisiones.	Establecer canales de comunicación	Elaborar cartas, memorandos, boletines	Recursos Humanos	500,00	Lograr una comunicación eficaz del personal con los directivos.
Ser una empresa líder en el mercado de vinos a nivel nacional, con productos de calidad y procesos innovadores	Aplicar modelos de control de calidad al proceso del vino	Ejecutar y verificar la calidad del vino.	Recursos Humanos	1000,00	Obtener un alto índice de calidad del vino en su esencia y consistencia
				2.600,00	

**Elaborado por:** Carolina Lozada



## **6.8. Administración de la propuesta**

Para la administración de la propuesta intervendrán los miembros de Sofonisba S.A, quienes aportaran a la ejecución de las actividades planteadas en el plan de acción.

### **GERENTE GENERAL**

- Representante legal de la empresa; supervisa y dirige el trabajo general.
- Designar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Actuar como vocero.
- Comunicar los objetivos de la organización.
- Controlar la implementación de la estrategia.
- Iniciar el cambio en la organización.
- Resolver los problemas cuando se presentan.
- Asignar los recursos de la empresa.

### **SECRETARIA**

- Ser puntual en todas sus actividades de funciones.
- Recibir las solicitudes de los clientes y/o proveedores.
- Recibir e informar asuntos que tenga que ver con la empresa.
- Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa.
- Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado al gerente de los compromisos y demás asuntos.
- Obedecer y realizar instrucciones que te sean asignadas por su jefe.

## 6.9. Previsión de la evaluación.

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA		
1	¿Quiénes solicitan evaluar?	La empresa
2	¿Por qué evaluar?	Es importante contar con una evaluación permanente para verificar si se está dando fiel cumplimiento a la propuesta
3	¿Para qué evaluar?	Para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en esta propuesta
4	¿Qué evaluar?	La organización administrativa
5	¿Quién evalúa?	La empresa
6	¿Cuándo Evaluar?	La evaluación se realizará en forma semestral.
7	¿Cómo Evaluar?	La metodología que utilizará la evaluación será mediante la observación y será participativa con los funcionarios de la empresa.
8	¿Con que Evaluar?	Encuestas y fichas de observación.

## BIBLIOGRAFIA

### Bibliografía

- Alvarez, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de Políticas y Procedimientos*. Panorama.
- Arnon, I. (1988). *Organización y Administración de la Investigación Agrícola*. Lima: Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA.
- Carballo, J. (2008). *Principios de Gestión Financiera de la empresa*. Alianza.
- Cevallos, L. (2010). *Creación de una microempresa dedicada a la producción y comercialización de vino tinto ubicada en el Monasterio de Santa Clara de Santa María de los Angeles Ibarra*. Ibarra.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGrawHill.
- Duran, J. (2010). *Estudio para la creación de una empresa productora y comercializadora de vinos en el Distrito Metropolitano de Quito*. Quito.
- Finch, J. F. E. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Garzón, M. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro.
- Gómez, G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. México: McGrawHill.
- Guerra, G. A. (1994). *Manual práctico para la administración de agronegocios*. México: Editorial Limusa.
- Heinz, K. H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera, L. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Quito: Diamerino.
- HITT Michael, B. S. (2006). *Administración*. Pearson Educación.
- INDAP. (2007). *Gestión para la modernización de la pequeña empresa agrícola*. Santiago de Chile: IICA.
- Lench, P. (1993). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.
- Mejía, B. (2006). *Gerencia de Procesos para la organización y el control interno de empresas en salud*. Ecoe Ediciones.
- Mercado, S. (2002). *Relaciones Públicas*. México: LIMUSA.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Reyes Ponce, A. (1992). *Administración de Personal*. México: Wiley.

- Robbins, S. P. (2004). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Rodriguez, J. (2000). *Administración moderna del personal*. México: ECAFSA.
- Servulo, A. (2002). *Administracion de pequeñas empresas*. Mexico: Interamericana.
- Solano, A. (1998). *Extensión del Centro Infantil a la comunidad*. Costa Rica: EUNED.
- Tort-Martorell, P. G. (1995). *Tecnicas para la Gestion de la Calidad*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Vicuña, M. (27 de octubre de 2009). UN VINO GANADOR. ENIGMA CHARDONNAY 2008 GANÓ LA MEDALLA DE PLATA INTERNACIONAL ANTE 214 MARCAS. *UN VINO GANADOR. ENIGMA CHARDONNAY 2008 GANÓ LA MEDALLA DE PLATA INTERNACIONAL ANTE 214 MARCAS.*, pág. 2.
- Yanguéz, M. (2007). *Guia práctica de la economia de empresa y entorno*. Barcelona.

**ANEXOS:**

**Anexo 1**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS Y DIRECTIVO DE LA EMPRESA  
SOFINISBA S. A.**

**INSTRUCCIONES:**

Con el propósito de **Determinar cómo incide la reorganización administrativa en el desarrollo de la empresa Sofonisba S. A.** Se procede a realizar la siguiente encuesta, razón por la cual solicito vuestra colaboración en el presente cuestionario, requiriendo su respuesta veraz y objetiva.

**11. ¿Existe una división de trabajo?**

Si ----- No -----

**12. ¿Se cuenta con personal calificado?**

Si ----- No -----

**13. ¿La planificación existente se acoge a la realidad de la empresa?**

Si ----- No -----

**14. ¿El organigrama estructural es actual y acorde a las necesidades de la empresa?**

Si ----- No -----

**15. ¿En qué medida la toma de decisiones de la empresa son en beneficio del desarrollo de la misma?**

Si ----- No -----

**16. ¿Existe aceptación del producto en el medio?**

Si ----- No -----

**17. ¿Los procesos de producción son los adecuados en relación a las necesidades del medio?**

Si ----- No -----

**18. ¿Las ventas en relación al año anterior como se encuentran?**

Peor----- Igual----- Mejor-----

**19. ¿Existe un control o una evaluación de los procesos de la empresa?**

Si ----- No -----

**20. ¿La reorganización administrativa ayudaría al desarrollo de la empresa?**

Si ----- No -----

Anexo 2

Gráfico N 1. ARBOL DE PROBLEMAS



Elaborado por: Carolina Lozada