

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Modelo de gestión administrativa para la
asociación de producción de licor ancestral
“ASOPROTZAM” de la parroquia Salasaca de la
provincia de Tungurahua”**

AUTORA: María Herminia Toaingá Masaquiza

TUTOR: Ing. Gabriel Arturo Pazmiño Solys, Mg.

AMBATO – ECUADOR

Noviembre 2017



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Gabriel Arturo Pazmiño Solys Mg.

CERTIFICA

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Modelo de gestión administrativa para la asociación de producción de licor ancestral “ASOPROTZAM” de la parroquia Salasaca de la provincia de Tungurahua**” presentado por **María Herminia Toinga Masaquiza** para optar por el título de Ingeniera de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 07 de Noviembre de 2017



Ing. Gabriel Arturo Pazmiño Solys Mg.

C.I. # 0602041600

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **María Herminia Toinga Masaquiza** declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



María Herminia Toinga Masaquiza

C.I. # 180464505-7

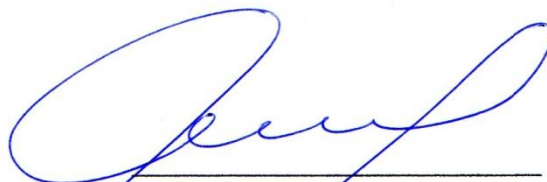
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Ramiro Enrique Cepeda Luna Mg.

C.I. # 180198724-7



Ing. Carlos Vinicio Mejía Vayas Mg.

C.I. # 040073069-3

Ambato 07 de Noviembre de 2017

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos 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.



María Herminia Toalinga Masaquiza

C.I. # 180464505-7

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Tayta Inti, a la Mama killa, a la Pacha Mama, y al padre Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera bendiciendo cada uno de mis pasos permitiendo luchar por conseguir mis objetivos profesionales y personales.

A mi querida Universidad Técnica de Ambato, mi Facultad de Ciencias Administrativas y a mi Carrera Organización de Empresas por haberme abierto las puertas y permitirme educarme en sus aulas, a los señores docentes por brindarme y transmitirme sus conocimientos y enseñanzas las cuales me permitirán a crecer como profesional en el futuro, a mis queridos compañeros gracias por haberme compartido conmigo esta etapa tan maravilloso de la vida.

Mi agradecimiento especial al Ing. Gabriel Pazmiño Solys por haberme compartido sus conocimientos y enseñanzas, su valioso tiempo y sus consejos, y por guiarme en el desarrollo de este proyecto de investigación.

Le doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida y por haberme fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfar en la vida.

Al Sr. Freddy Guillermo Masaquiza presidente de la Asociación "ASOPROTZAM", por la apertura brindada para la realización del trabajo del proyecto de investigación.

Herminia

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación va dedicado a la Madre Naturaleza y a Dios por haberme brindado la sabiduría del conocimiento y el florecimiento de la vida encaminado por un camino correcto.

A mis padres a quienes admiro y respeto mucho, ya que ellos siempre estuvieron a mi lado en los buenos y malos momentos apoyándome y aconsejándome para que sea una mejor persona y por enseñarme los valores ancestrales, Ama llulla, Ama killa, Ama shuwa.

A toda mi familia en general, en especial a mi hermano por apoyarme en mis momentos tan difíciles, y a todos quienes me han brindado todo su apoyo y confianza.

A mi hija Yarina Saray quien es la persona más importante en mi vida, la que me ayudó a progresar en mis estudios, la que me motivó en cada instante a luchar por ser mejor y la que me impulsó a cumplir todos mis objetivos.

Herminia

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	I
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	II
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	¡Error!
Marcador no definido.	
DERECHOS DE AUTOR	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
RESUMEN EJECUTIVO.....	XII
ABSTRACT	XIII
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE).....	7
4. METODOLOGÍA.....	24
5. RESULTADOS	27
6. CONCLUSIONES.....	82
7. RECOMENDACIONES.....	83
8. BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXO 1: Encuesta a directivos.....	87
ANEXO 2: Encuesta a clientes	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 La empresa tiene definido su misión y visión	27
Tabla N° 2 Existen políticas para producción y del personal	28
Tabla N° 3 Conoce claramente sus funciones.....	29
Tabla N° 4 Recibe capacitación	30
Tabla N° 5 Cree usted que la planificación mejoraría la gestión.....	31
Tabla N° 6 Apoyo a la Asociación ASOPROTZAM	32
Tabla N° 7 Usted es motivado por su trabajo	33
Tabla N° 8 Ejecuta procedimientos de control interno	34
Tabla N° 9 Conocimiento de la Asociación ASOPROTZAM.....	36
Tabla N° 10 Sabe qué significa Tzawar Mishki	37
Tabla N° 11 Cree usted que el Tzawar Mishki le ayuda a su salud.....	38
Tabla N° 12 Tipo de presentación para el producto.....	39
Tabla N° 13 Sabe usted de las ventajas de la miel.....	40
Tabla N° 14 Apoyo a la Asociación ASOPROTZAM	41
Tabla N° 15 Medio de comunicación para publicidad.....	42
Tabla N° 16 Lugar de comercialización	43
Tabla N° 17 Análisis Interno ASOPROTZAM	50
Tabla N° 18 Análisis Externo Salasaca.....	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Árbol de problema.....	5
Gráfico N° 2 La empresa tiene definido su misión y visión	28
Gráfico N° 3 Existen políticas para producción y del personal	28
Gráfico N° 4 Conoce claramente sus funciones.....	30
Gráfico N° 5 Recibe capacitación	31
Gráfico N° 6 Cree usted que la planificación mejoraría la gestión.....	32
Gráfico N° 7 Apoyo a la Asociación ASOPROTZAM	33
Gráfico N° 8 Usted es motivado por su trabajo	34
Gráfico N° 9 Ejecuta procedimientos de control interno	35
Gráfico N° 10 Conocimiento de la Asociación ASOPROTZAM.....	37
Gráfico N° 11 Sabe qué significa Tzawar Mishki	38
Gráfico N° 12 Cree usted que el Tzawar Mishki le ayuda a su salud.....	39
Gráfico N° 13 Tipo de presentación para el producto	40
Gráfico N° 14 Sabe usted de las ventajas de la miel.....	41
Gráfico N° 15 Apoyo a la Asociación ASOPROTZAM	42
Gráfico N° 16 Medio de comunicación para publicidad.....	43
Gráfico N° 17 Lugar de comercialización	44
Gráfico N° 18 Organigrama para ASOPROTZAM	56

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Análisis FODA	53
---------------------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio analizó a la gestión administrativa como por parte transcendental de la vida de la institucional de la ASOPROTZAM, que en su corta trayectoria en el mercado local se hace menester esbozar el circuito administrativo por donde pasen las acciones de cada gerente, empleado para marcar el ascenso o descenso de la empresa.

El proyecto de investigación reviste de importancia para sus integrantes al enfocar sus esfuerzos a la gestión administrativa para el ordenamiento de su actividad empresarial y se obtengan índices de productividad.

Para recolección de la información se utilizó la encuesta dirigida a los integrantes de la asociación ASOPROTZAM y a los habitantes de la ciudad de Ambato. Los resultados del 87% de las personas encuestadas apoyaría la gestión que viene haciendo la ASOPROTZAM. La validación del modelo de gestión administrativa por medio de Chi Cuadrado da cuenta de que es factible el instrumento científico desarrollado en este proyecto de investigación.

El modelo de gestión administrativa que se propone consta de un análisis interno de la empresa para conocer las fortalezas y debilidades actuales, de igual manera las oportunidades del mercado y las amenazas que se tendría al promover un nuevo producto ancestral.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, MODELO DE GESTIÓN, LICOR ARTESANAL, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, TZAWAR MISHKE, ASOPROTZAM.

ABSTRACT

The present study analyzed the administrative management as a transcendental part of the life of the institution of ASOPROTZAM, which in its short trajectory in the local market it is necessary to outline the administrative circuit through which the actions of each manager, the rise or fall of the company.

The research project is important for its members when focusing its efforts on the administrative management for the organization of its business activity and productivity indices are obtained.

To collect the information, the survey was used for the members of the ASOPROTZAM association and the inhabitants of the city of Ambato. The results of 87% of the people surveyed would support the management that ASOPROTZAM has been doing. The validation of the administrative management model through Chi Cuadrado shows that the scientific instrument developed in this research project is feasible.

The proposed administrative management model consists of an internal analysis of the company to know the current strengths and weaknesses, in the same way the market opportunities and the threats that would be had when promoting a new ancestral product.

KEYWORDS: RESEARCH, MANAGEMENT MODEL, ARTISAN LIQUEUR, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, TZAWAR MISHKE, ASOPROTZAM.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación se aproxima al estudio de la gestión administrativa que se lleva adelante en ASOPROTZAM de la comunidad Salasaca. La conformación de una asociación para la producción y comercialización de licor ancestral es la prioridad de los directivos y empleados que imbuidos de un espíritu emprendedor anhelan satisfacer las necesidades alimenticias de las personas y el aporte a la generación de nuevas plazas de trabajo en la localidad.

Las entidades productivas en formación establecen mecanismos para el funcionamiento de planes y programas que dinamicen sus procesos industriales, sacando el mejor provecho del talento humano y los recursos disponibles, conforme a esto, se definen al final de la labor empresarial los resultados de la gestión.

Al respecto se expone una definición: La gestión administrativa es la capacidad de coordinar las acciones de una empresa para lograr que sean económicamente estables en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. (SOPENA, 2014).

Es primordial destacar a la asociatividad como un mecanismo de sinergia para encausar distintas inquietudes sobre el comportamiento actual de la sociedad ante las crisis económicas, políticas, sociales y de salud. La globalización de los mercados han abierto un sin número de oportunidades para generar ideas de negocio que repercuten en el crecimiento de la economía. La asociatividad se considera como un instrumento de participación social que se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano en concordancia con las voluntades individuales que lo componen considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular. (Zamora, Para crecer en las microempresas, 2013)

Las pymes son un elemento esencial para el desarrollo productivo de cualquier núcleo familiar que forma parte de la sociedad, la misma que está formada por individuos de características comunes pero con necesidades disímiles lo que conlleva a demandar productos y servicios. En Ecuador, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el 2010 se contabilizaban más de 990 000 mi pymes. Guayas concentraba el 23% de esas unidades productivas, mientras que Pichincha tenía el 22%. El 55% restante se distribuía en las demás provincias del país. En el Gobierno también se reconoce el aporte de las mi pymes a la economía nacional. El subsecretario de Desarrollo de Mi pymes y Artesanías del Ministerio de Industrias, Luis Muñoz, comenta que en las mi pymes trabajan el 75% de la población económicamente activa (PEA); es decir, unas 6 millones de personas. El 25% restante está en la gran industria. (LIDERES, 2017)

El gobierno del Eco. Rafael Correa Delgado impulsó el cambio de la matriz productiva con la finalidad de evolucionar en una economía primaria exportadora a una economía del conocimiento y talento humano, donde las capacidades productivas del país se orienten a la posibilidad de brindar bienes manufacturados, ideas, innovación y tecnología. Para ello el Gobierno planteo las llamadas "revoluciones": cultural, energética, tecnológica, científica, agrícola y productiva.

En concordancia con lo anterior, los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales apoyan el desarrollo del buen vivir de los habitantes, dando prioridad a la cultura, artes, para beneficio comunitario. La parroquia rural Salasaca está ubicada al oeste del cantón Pelileo a 13km de la provincia de Tungurahua, se caracteriza por su tradición agraria y artesanal, herencia ancestral que se mantiene de generación en generación. Las principales fuentes de ocupación de la población son: la agricultura con un 60% de la PEA (Población Económicamente Activa), que se complementa con la actividad artesanal con el 10% y en menor proporción la población se ocupa de actividades como obreros en construcción en un 30%, a varios servicios domésticos 100%, el comercio en un 3% y como empleados técnicos en un 2% de la PEA (Población Económicamente Activa).

La comunidad de Salasaca aprovecha el recurso natural existente en el sector para el desarrollo de la economía familiar, el Tzawar Mishki que es una bebida obtenida del penco de la cabuya al que se le atribuyen diversos beneficios en la industria como en la medicina.

Según Daniel Oña, técnico agropecuario del Municipio de Pelileo, aseguró que, conociendo que el agave estaba siendo utilizado en Salasaca solo para el consumo de las familias o como alimento para el ganado, se planteó el proyecto para tratar de industrializarlo direccionado a lo que es alimentación. Del tzawar mishki se planifican hacer derivados como miel, bebidas energizantes, edulcorante natural para la alimentación de los diabéticos, con lo cual se utilizará toda la planta y se le dará un valor agregado para que se comercialice en los supermercados nacionales. (Pinto, 2016)

De esta iniciativa agroalimentaria se han venido conformando grupos de personas que se dedican al cultivo y el procesamiento del penco de la cabuya para comercializarlo en la plaza central de la parroquia y sus alrededores. Cabe anotar que en la actualidad existe la Asociación Nacional de las Cadenas Productivas del Penco y la Cabuya del Ecuador (Anagavec) con 150 productores de provincias de la Sierra, que busca revalorizar el potencial económico, cultural, ecológico y ambiental de los pencos, que siendo muy valiosos se estima que pueden ser polo de desarrollo para beneficiar a comunidades marginadas que tienen suelos pobres. (Pinto, 2016).

La Asociación de producción de licor ancestral ASOPROTZAM fue creada en el mes de mayo del 2016 con 3 miembros Francisca Masaquiza, Moisés Quinapanta y Guillermo Masaquiza el propósito de la naciente agrupación indígena es la de satisfacer las necesidades alimenticias de la población local y nacional contribuyendo al bienestar y desarrollo de la sociedad.

Como una entidad novel dentro del sector empresarial de la provincia, ASOPROTZAM presenta inconvenientes en la aplicación de procedimientos de administración. En principio de cuentas esta entidad está conformada por 8 personas de las cuales tan sólo 3

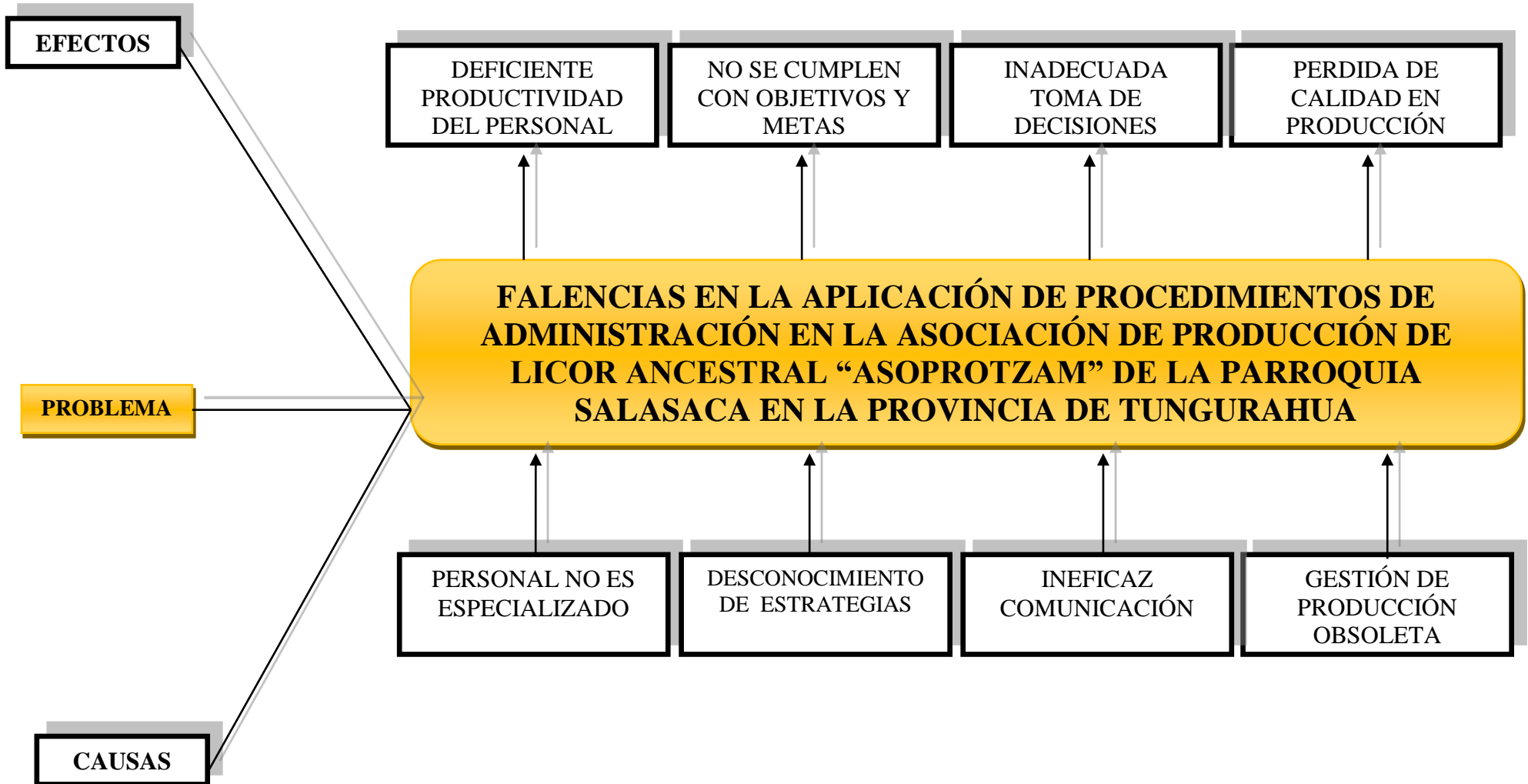
de ellas están a cargo de la gestión: Presidente, administrador y secretaria; el resto se dedica a la recolección y venta del producto con sus derivados. La conformación de la administración de la empresa es empírica, lo que no garantiza una correcta designación de funciones.

La entidad se encuentra dentro del mercado local para proveer el licor ancestral producto del penco de la cabuya que se cultiva en las zonas andinas. ASOPROTZAM adquiere estas plantas para sacarle el agua que contiene y después de pasar por un proceso manual de cocción, conseguir el Tzawar Mishki. Por tanto los directivos desean incorporar estrategias para mejorar el proceso productivo desde el cultivo y acopio de materia prima, su industrialización o tratamiento con maquinaria especializada que permita la elaboración del licor ancestral RUNA MISHKE.

La gran demanda existente por el producto son los turistas extranjeros que visitan a la parroquia de Salasaca, por ello la empresa requiere de un plan de difusión del producto con personal experto en marketing y publicidad que encamine los esfuerzos necesarios en posicionar la marca del producto.

ASOPROTZAM no canaliza adecuadamente sus objetivos y metas debido a la planificación poco técnica del trabajo a realizar, dando una medida equivocada del rendimiento real del personal. Por lo tanto una planificación de la producción sistemática mejorará el circuito de las actividades de la producción para disminuir perdidas a futuro.

Gráfico N° 1 Árbol de problema



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Objetivo General

- Desarrollar un modelo de gestión administrativa que contribuya al mejoramiento de los estándares de producción del licor ancestral de la ASOPROTZAM.

b. Objetivos Específicos

- Fundamentar el marco teórico por medio de la revisión bibliográfica – documental de libros, documentos con la finalidad de caracterizar el estudio investigativo.
- Desarrollar el diagnóstico situacional de la asociación de producción de licor ancestral utilizando las herramientas administrativas para la factibilidad de ingreso al mercado nacional.
- Diseñar el proceso para implantar el modelo de gestión administrativa para la asociación de producción de licor ancestral.
- Validar la implementación del modelo de gestión por medio de indicadores para establecer el impacto en las unidades administrativas.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE)

Antecedentes investigativos

(Márquez, 2013), El desarrollo del sector agropecuario es mucho más lento que los demás sectores económicos. Actualmente cobra importancia el desarrollo de este sector. En Venezuela los productores se enfocan a la búsqueda de la eficiencia. Una administración eficiente permite, alcanzar metas económicas, políticas y sociales. La administración imparte eficiencia y eficacia a los esfuerzos humanos a través del logro de metas oportunas, con los menores costos y gastos posibles. La función administrativa es básica sin ella es imposible realizar otras funciones complementarias. La importancia que le da el productor o dueño de finca a la gerencia de la misma es casi nula o ninguna. Mientras mantenga un flujo de caja positivo considera que su negocio marcha correctamente, pasando por alto que gerencia da bajo principios administrativos y contables los resultados de su gestión podrían ser superiores, contribuyendo no solo a su economía personal, sino también con el desarrollo de la región y del país.

(Montoya, 2013), La herramienta del Balanced Scorecard es mucho más que una moda, puesto que ésta le permite a los diferentes niveles de la dirección empresarial poder enfocarse hacia los niveles críticos de la organización. Hoy se habla continuamente de competitividad, servicio, rentabilidad, estrategia, proyectos, mercadeo, benchmarking, outsourcing, gestión financiera, calidad, cultura organizacional, comunicación organizacional, reingeniería, entre otros y esa gran cantidad de información cada vez más extensiva y depurada llega como propuesta única y salvadora que asegura grandes soluciones organizacionales, provocando un gran caos y confusión a la hora de adoptar cualquiera de ellos, es por ello que se presenta el Balanced Scorecard como herramienta para el desarrollo empresarial. Disponer de una actitud crítica que posibilite el ingreso de conocimientos nuevos que no filtren o conviertan la información nueva en información falsa, garantizará una mejor gestión administrativa y gerencial. Lo que se observa y experimenta actualmente, en muchos casos, etc. es gente apegada a lo tradicional, a lo convencional, al exagerado formalismo y a la conservación y perpetuidad de las soluciones exitosas pasadas. Frente a esta realidad, ¿cuál es la estrategia de cambio

del directivo o del administrador en la transformación de las instituciones, organizaciones y empresas en el siglo XXI?. La respuesta es una propuesta de trabajo integradora, de largo alcance y orientada a precisar los qué y los cómo para el desarrollo de la competitividad empresarial, que se convierte a la vez en competitividad sectorial y se traduce en competitividad para el país.

(Fraile, 2014), Las Pymes que presentan dificultades para proyectarse a largo plazo deben ser coherentes con la asignación de recursos a través del tiempo en lo relacionado con el sistema de calidad. La idea no es abandonar la orientación hacia el corto plazo y la eficiencia operativa, sino agregarle una perspectiva estratégica a largo plazo. El estilo de dirección no puede ser uniforme para todas las Pymes, este debe adaptarse a las situaciones y a los individuos; sin embargo, los gerentes deben comprender que su poder no puede basarse en una autoridad conferida, ni siquiera de origen familiar en el caso de empresas de familia. Lo que lo respalda es su liderazgo, su competencia, sus éxitos, su calidez como ser humano y su carisma. Se debe evitar la mala organización personal, la tendencia a ocuparse de asuntos de su predilección y la falta de delegación; hay que creer en el personal y dejar de pensar que los colaboradores son incompetentes. La educación de los empleados es una inversión que no tiene excusa y su competencia para el trabajo en equipo es muy importante para el funcionamiento de la organización como sistema. Cada individuo aporta lo mejor de sus conocimientos y estarán seguros y entusiasmados de desarrollar el plan pensado y plasmado por ellos mismos. Es importante que las organizaciones realicen reuniones y tengan en cuenta los puntos de vista de todos los empleados; los empleados deben sentir que se valoran sus opiniones, y los resultados deben fundamentarse en sus opiniones. La atención y servicio al cliente, más la clara determinación de las ventajas competitivas de la empresa son factores fundamentales que maximizan los ingresos y disminuyen esfuerzos.

Síntesis

La gestión administrativa engloba todo el trabajo profesional efectuado por los gerentes con miras a cumplir en objetivos y metas. El proceso administrativo es una secuencia ordenada de acciones que inicia en la planificación de las labores a ejecutar, indicando los procedimientos, recursos, fines en el tiempo. El recurso humano plasma estas tareas mediante el ejercicio de funciones en cada departamento, mostrando una jerarquía horizontal y vertical para el flujo de información útil para la toma de decisiones. La dirección está a cargo de los líderes organizacionales quienes velan por el adecuado ambiente de trabajo para los empleados y el control por medio de procedimientos que abarca todo el ciclo administrativo para dar correcciones a las falencias y retroalimentación al proceso.

Definición de conceptos

Para fundamentar el contexto de la gestión administrativa se presenta el esquema teórico adoptado de los principales autores de la disciplina lo que permitió formar un criterio científico de los hechos en la realidad.

Administración

(Stoner & Freeman, Adminsitracion, 2013, pág. 11) Cita a Koontz y O' Donnell y definen que el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, designación de personal, control, organización, dirección.

Gestión Administrativa

(Hurtado, 2014, pág. 47). La gestión administrativa es una acción humana que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, habilidades personales y liderazgo

(Anzola, 2014, pág. 70), gestión administrativa 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 ayuda de las personas y las cosas

mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.

(Caldas, Carrión, & Heras, 2014, pág. 236), La gestión administrativa de la empresa se encarga de que dicho proceso se haga de la manera más eficaz y eficiente posible, para lo que ha de cumplir con las siguientes premisas: proceso ha de ser oportuno. Es decir, no han de producirse demoras en otros departamentos como consecuencia de una inadecuada gestión administrativa de la empresa. El proceso ha de minimizar los costes. Para ello, se buscarán la simplificación y la utilidad de la información generada. El proceso ha de ser riguroso y seguro. Tanto en el contenido de la información como en la confiabilidad de los demás.

(Martinez, Breve reseña sobre gestión empresarial. En A. P. Martinez, Gestión Empresarial, 2014, pág. 3), La gestión como empresa, implica conocimientos científicos, muchos de ellos forjados y probados durante siglos, y otros productos de la circunstancia moderna, de las necesidades actuales y de los cambios del entorno competitivo en donde actúan.

(Munch, 2013), Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Que comprende de una serie de fases, etapas o funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente.

(Muñiz, 2013), La gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados objetivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

Según (Sopena, 2013, pág. 12), Gestión Administrativa...“Es la capacidad de coordinar las acciones de una empresa logrando que sean económicamente estables en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador.”

(Dávalos, 2013, pág. 23), Un conjunto orgánico y sistemático de principios, métodos, técnicas y procedimientos aplicados en una entidad o empresa, con el propósito de dirigir, ejecutar, registrar y controlar la gestión financiera, para lograr los objetivos de las diferentes áreas, mediante la selección y adecuación de medios y recursos disponibles que posibiliten alcanzar los resultados previstos, de manera eficiente y económica.

Importancia de la gestión administrativa

La gestión administrativa es una acción humana y el hombre tiene la responsabilidad y la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y unas organizaciones más efectivas y competitivas es el reto de la gestión administrativa moderna. El desarrollo del proceso administrativo está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. (Hurtado, 2014, pág. 51)

(Ibarra, 2015), La gestión de las organizaciones en tiempos de alta incertidumbre y vigorosa competencia, como los actuales, exige un perfil profesional de alto nivel, actualizado y humanístico, que permita hacer efectivo el tránsito del mundo de las ideas al mundo de la acción. La experiencia apoyada en aciertos o en fracasos pasados no garantiza el éxito en escenarios futuros sustancialmente diferentes a los precedentes; y, menos aún, el conocimiento en gestión basado en desarrollos del siglo XX, podrá garantizar la solución de los nuevos problemas del siglo XXI. Ya no bastan los objetivos y la gestión por procesos, si no hay evidencia de resultados en las variables críticas de desempeño organizacional. Tampoco basta la orientación a la productividad y a la calidad, si no se hace de manera competitiva, y de cara a un contexto globalizado. Igualmente, resulta insuficiente la clásica estructura de pensamiento lineal y sistémico, requiriéndose su complementación con los aportes más recientes del pensamiento estratégico y complejo

Modelos de gestión administrativa

Administración Internacional

La administración Internacional consiste en transacciones diseñadas y realizadas entre fronteras nacionales para satisfacer los objetivos de los individuos, compañías y organizaciones. Son las formas básicas de negocios internacionales como el comercio de importación y exportación así como la inversión extranjera directa. (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2013)

Encontramos también que la administración Internacional es el estudio de las transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y las organizaciones (Rugman, 2013)

Etapas de la administración internacional

Funciones Administrativas	Empresa nacional (país industrializado)	Empresa internacional
Planeación		
<ul style="list-style-type: none">Análisis del ambiente en busca de amenazas y oportunidades	<ul style="list-style-type: none">Mercado nacional	<ul style="list-style-type: none">Mercado mundial
Organización		
<ul style="list-style-type: none">Estructura de la organizaciónVisión de la autoridad	<ul style="list-style-type: none">Estructura para operaciones dentro del paísSimilar	<ul style="list-style-type: none">Estructura globalDiferente
Integración de personal		
<ul style="list-style-type: none">Fuentes de talento administrativoOrientación del administrador	<ul style="list-style-type: none">Bolsa de trabajo nacionalA menudo etnocéntrica	<ul style="list-style-type: none">Bolsa de trabajo mundialGeocéntrica
Dirección (Liderazgo)		
<ul style="list-style-type: none">Liderazgo y motivaciónLíneas de comunicación	<ul style="list-style-type: none">Bajo la influencia de una cultura similarRelativamente cortas	<ul style="list-style-type: none">Bajo la influencia de muchas culturas diferentesRed de largas distancias
Control		
<ul style="list-style-type: none">Sistema de reportes	<ul style="list-style-type: none">Requisitos semejantes	<ul style="list-style-type: none">Muchos y diferentes requisitos

Fuente: (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 64)

Administración comparativa

Según (Spendolini, 2016) “el proceso continuo y sistemático de evaluar los servicios, productos o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de manera organizacional”.

Etapas de la administración comparativa

1. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking. La primera etapa del proceso es identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer benchmarking. Definido esto, se procede a identificar y a asegurar los recursos necesarios (por ejemplo tiempo, presupuesto, personal) para llevar a cabo una exitosa investigación.
2. Formar un equipo de benchmarking. Aunque el benchmarking puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos de benchmarking son actividades de equipo. El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa importante del proceso de benchmarking. Los papeles y las responsabilidades específicas se les asignan a los miembros del equipo. Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de benchmarking sean claras para todas las personas involucradas y para que las etapas clave del proyecto sean identificadas.
3. Identificar a los socios del benchmarking. La etapa del proceso es identificar fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de benchmarking. Estas fuentes son empleados de organizaciones en que se practica el benchmarking, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de administración y marketing, informes de otras organizaciones y bases de datos computarizadas por nombrar algunas. También se incluye en esta etapa el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.

4. Recopilar y analizar la información de benchmarking. Durante esta etapa del proceso, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de la información. Es importante que los responsables de esta actividad sean expertos en estos métodos. Se contactan los socios del benchmarking, y se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido, y luego se resume para hacer el análisis. La información se analiza de acuerdo con las necesidades del cliente original, y se producen recomendaciones para la acción.
5. Actuar. Esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades del cliente original y por los usos de la información de benchmarking. La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de benchmarking. Se incluyen cualesquiera pasos siguientes o actividades apropiadas de seguimiento, incluyendo la continuación del proceso de benchmarking. (Spendolini, 2016)

Administración por objetivos

Planteadas en sus términos más simples, la administración por objetivos (APO) requiere que el gerente establezca metas mensurables específicas con cada empleado, y después discuta en forma periódica su avance hacia la consecución de estas metas. No obstante puede armar un programa modesto de APO con sus subordinados con solo establecer metas juntas, y proporcionarles retroalimentación en forma periódica. (Dessler, 2014, pág. 333)

Etapas de la administración por objetivos

Para establecer metas y evaluarlas sigue seis pasos básicos:

1. **Establecer metas de la organización.** Establecer un plano, para toda la organización, para el año próximo y establecer las metas.

2. **Establecer metas para los departamentos.** En este caso, los jefes de departamento y sus superiores establecen juntos las metas para sus departamentos.
3. **Discutir las metas departamentales.** Los jefes de departamento discuten las metas del departamento con todos los subalternos del departamento (muchas veces en una junta del departamento) y les piden que elaboren sus propias metas individuales; es decir, ¿cómo puede cada empleado contribuir para que el departamento alcance sus metas?
4. **Definir los resultados esperados.** (establecer metas individuales). En este caso, los jefes de departamento y sus subordinados establecen objetivos para el desempeño a corto plazo.
5. **Revisiones del desempeño:** medir los resultados. Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.
6. **Proporcionar retroalimentación.** Los jefes de departamento sostienen juntas periódicas para revisar el desempeño con los subordinados, a efecto de discutir y evaluar cuánto han avanzado los segundos para alcanzar los resultados esperados. (Dessler, 2014, pág. 334)

Administración en la tecnología

La planeación tecnológica es un proceso en el cual se analizan los componentes tecnológicos de un sistema y se genera una estrategia tecnológica que determina los lineamientos con los cuales se diseñarán perfiles de proyectos de I+D. El fin de realizar planeación tecnológica es condensar en proyectos concretos las políticas propuestas en la planeación estratégica. En la planeación tecnológica se realiza un análisis exhaustivo de la tecnología tanto al interior de la organización como en el entorno. De acuerdo con las estrategias adoptadas por la compañía se valúa la pertinencia de orientar dicha estrategia a la adquisición, mejoramiento y/o desarrollo de diversas tecnologías. Este proceso requiere un enfoque prospectivo que genere ventajas competitivas para la organización que se encuentra en este proceso.

Pero la tecnología por sí sola no se desarrolla ni se gestiona, se hace necesario planificarla, identificando y evaluando las oportunidades y amenazas, tal como se diseñan los planes estratégicos de las empresas. Cuando esto no se realiza, las

consecuencias suelen ser muy graves. El impacto de la tecnología va más allá de las empresas, aunque algunas parezcan ser insensibles a ella en términos de mercados y productos, al perder capacidad de reacción ante la competencia. (Hamilton Wilson, Instrumentos de gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación,, 2015)

Proceso de la administración tecnológica

1. Inventariar

Se realiza una descripción de las tecnologías existentes en la organización, se contrastan con un análisis de tecnologías existentes en el entorno. La clasificación depende del tipo de procesos que se llevan a cabo en la compañía. Una clasificación apropiada podría considerar tecnologías duras, blandas, medulares, periféricas, empaquetadas, desempaquetadas, claves y básicas. Durante esta fase se determina el papel de la tecnología en la compañía, entendiendo esta como una aplicación metódica de conocimientos científicos y empíricos para la satisfacción de las necesidades y demandas de la sociedad. Así concebida, es la articulación entre los conocimientos y las necesidades sociales.

2. Vigilar

La vigilancia tecnológica es una actividad de monitoreo realizada para conocer nuevos mercados, productos, tecnologías (emergentes) que se encuentran en fase de desarrollo y que prometen impactar en forma sensible los intereses de la organización. La actividad anterior es útil para focalizar los esfuerzos en esta vigilancia a aspectos realmente importantes; esto puede ser apoyado por análisis prospectivos sobre tecnología.

3. Evaluar

Los resultados de inventariar y vigilar se deben relacionar de manera que se puedan determinar posibles líneas de interés o aspectos positivos y negativos de distintas opciones resultantes de la integración de las tecnologías inventariadas y la vigilancia efectuada. En esta fase existen diversas herramientas, como el árbol tecnológico, la

matriz atractivo tecnológico – posición tecnológica y la perspectiva tecnológica, entre otras.

4. Enriquecer

Se analizan las fortalezas de la organización para emprender desarrollos tecnológicos del tipo que se han descrito en la evaluación. Se llega a concluir qué tecnologías deben ser acometidas en conjunto con otras organizaciones y cuáles pueden obtenerse con los recursos de que dispone la organización, sin acudir a entes externos.

5. Optimizar

Una vez se determinan fortalezas y debilidades, en cuanto al desarrollo de tecnologías de interés para la compañía, se detectan algunas herramientas que podrían ayudar a efectuar este proceso: árbol tecnológico dual, análisis de tecnologías emergentes, cartera de tecnologías, matriz de posición tecnológica competitiva y madurez de las actividades de la empresa. En este punto ya se han seleccionado los aspectos más importantes para la organización, basándose en las estrategias diseñadas en el plan estratégico.

6. Proteger

Se determina qué tipo de proyectos requerirán medidas legales o figuras de protección porque representan una tecnología que puede agregar valor y diferenciar a la organización de otras que se mueven. (Sanchez, 2015, pág. 41)

Administración Estratégica

(Arthur A. Thompson, 2013) “La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantarla y ejecutarla.

Proceso de la administración estratégica

(Torres, 2014, pág. 11) El proceso de planeación se representa con distintos diseños. Al momento de revisar cualquier libro de texto o cualquier investigación sobre el tema, cada autor lo concibe de distintas manera y muestra, en términos generales, los conceptos de planeación acomodados (estructurados), de muy variadas formas, donde bien se pueden distinguir tres etapas del proceso:

1. Etapa de la planeación
2. Etapa de la ejecución o formulación
3. Etapa de control y evaluación

(Torres, 2014, pág. 11) Estas tres etapas no siempre se designan con el mismo nombre, ni siempre son tres, por ejemplo, ER. David (2003) les llama:

1. Formulación de la estrategia
2. Implementación de la estrategia
3. Evaluación de la estrategia

Modelo de Steiner de Planificación Estratégias

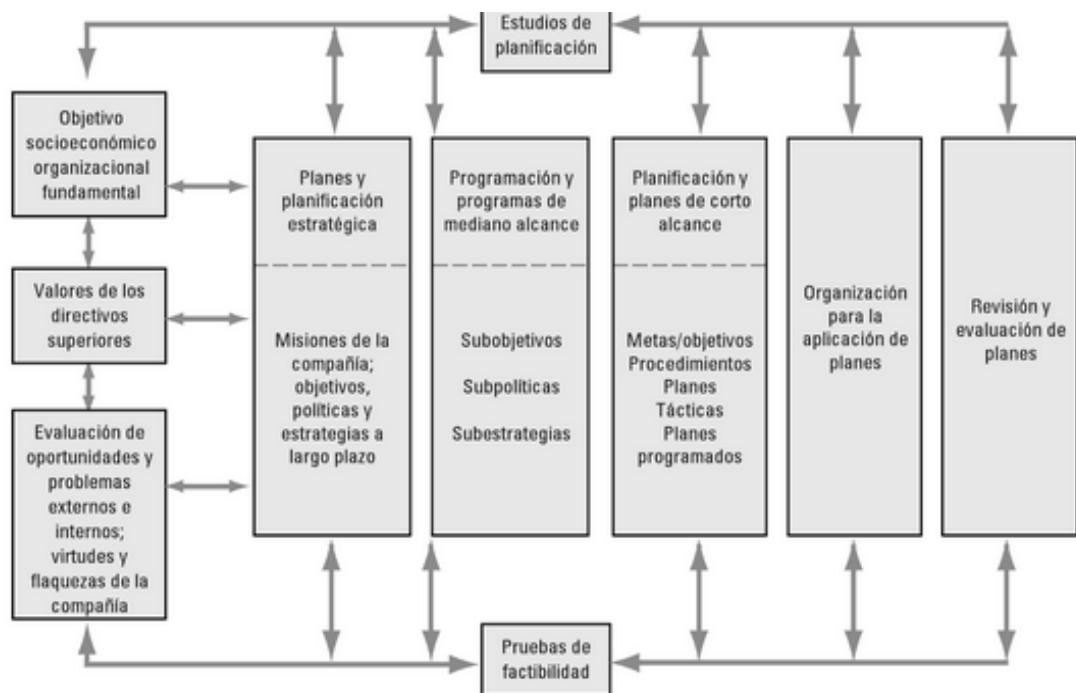


FIGURA 1.1.1. El modelo Steiner de planificación estratégica.⁸

FUENTE: Steiner, G.A. (1969). *Top management planning*. N.Y.: Macmillan, p. 33.

Administración en la producción

La administración de la producción o también llamada administración o gerencia de operaciones puede ser definida como: el diseño, la operación y el mantenimiento de los sistemas de producción que crean los bienes o servicios primarios o de la compañía. (Amoletto, 2013)

Proceso de la administración de la producción

1. Se fabrican productos en gran cantidad y mucha variedad
2. Cambios rápidos en equipos flexibles
3. Se capacita a operarios flexibles en la personalización necesaria
4. Los pedidos personalizados requieren muchas instrucciones de trabajo

5. Los inventarios de materias primas son bajos comparados con el valor del producto
6. El inventario de producto en proceso disminuye con JIT, kaban producción esbelta.
7. Los bienes se mueven con rapidez por las instalaciones
8. Los bienes terminados suelen hacerse sobre pedido
9. Se requiere una programación sofisticada para apuntarse a pedidos personalizados
10. Los costos fijos tienden a ser altos, pero los costos variables deben ser bajos.
11. Los costos fijos altos y los costos variables dinámicos hacen que el costo sea un reto. (Heizer & Render, 2014, pág. 254)

Modelo de comportamiento organizacional

Los modelos de gestión según Henry Fayol son:

- **Modelo Autocrático:** basado en el representante de la empresa quien tiene el poder de dirigirla y de desplegar su estilo gerencial a toda la organización
- **Modelo de Custodia:** basado en las compensaciones económicas que se le dan a los trabajadores por su rendimiento y desempeño. Aquí la empresa debe tener poder económico para aplicar este modelo.
- **Modelo Colegial:** basado en formar un ambiente de compañerismo entre la dirección de la empresa y los trabajadores, a través de metodologías de trabajo y mucha autodisciplina. (Davis, 2015)

Modelo Autocrático

Según Henry Fayol Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será sancionado. En un entorno autocrático la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber que es lo mejor y está convencida que la obligación

de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes. Esta visión deriva en un estricto control de empleados, el modelo autocrático resulto frágil debido a brutales y agotadoras tareas físicas y condiciones de insalubridad, indigencia y peligro, en estas condiciones autocráticas los empleados se dirigen a su vez a la obediencia al jefe y no al respeto por este. El modelo constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo del método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores. La fuerza combinada de los conocimientos sobre la necesidad de los empleados y de los cambios que ocurren, los valores sociales, dio al reconocimiento que existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

Modelo de Custodia

Según Henry Fayol Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo. Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones. Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas. Su mayor ventaja es que discrimina seguridad y satisfacción a los trabajadores.

Modelo de Apoyo

Según Henry Fayol Tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador. Los estudios indicaron la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo. El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la

orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados. El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de organización, éste forma parte del estilo de vida de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza aceptación generalizada.

Modelo Colegial

Según Henry Fayol El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores. Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores. Con esto se persigue crear un estricto de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás. La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a sí mismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina.

Planeación

(Reyes, 2014, pág. 244) La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Organización

(Hellriegel, 2014, pág. 268) Se define el término organización como el proceso de creación de una estructura de relaciones que permite a los empleados realizar los planes de la gerencia y satisfacer los objetivos organizacionales.

Administración del Talento Humano

(Ibañez, 2015, pág. 47) La administración de Talento Humano personal es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conversación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

(Janiarely, 2017, pág. 21.) Planificación del Talento Humano es la manera como la Gestión del Talento Humano pueden contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

Dirección Políticas

Según (Gil Estallo, 2013) Norma de conducta o enunciado que guía a la toma de decisiones e incluso como los límites entre los que pueden tomarse las decisiones y que dirigen a éstas hacia los objetivos.

Productividad

Según (ceprona, 2014) la productividad tiene una relación directa con la calidad y se mide en el ámbito de la empresa, lo cual tiene un interés general para todos. Con el mejor uso de los recursos disponibles para obtener un producto o servicio de calidad, la productividad aumenta, generando mayores utilidades, empleo y bienestar para todos.

Liderazgo

(Zalles, 2013)manifiesta que proporcionar respuestas a preguntas esenciales respecto de qué se debe hacer frente a una situación o un problema, hacia donde debe dirigirse un grupo en busca de soluciones para sus necesidades o anhelos, o a qué valores y

normas debe sujetarse el grupo, la persona “líder” claramente “guía” o “dirige”.

Distribución

Para (Rodríguez R. , 2013, pág. 23), “La otra forma de entender el concepto de Placement o Plaza, es el modo en que el producto o servicio va a llegar a los clientes que se encuentren en ese territorio que se decidió cubrir.”

Canales de Distribución

Según (Bustamante, 2013, pág. 79), “Los canales de distribución son las rutas o caminos que utiliza el productor para que su producto llegue al consumidor final o usuario industrial. Este concepto incluye siempre al productor y al consumidor final del producto, así como las empresas e individuos que toman propiedad o ayudan a la transferencia del producto o servicio en particular.”

Publicidad

Según (Pérez del Campo, 2013, pág. 252), “Es el proceso de comunicación masiva que, a través de diferentes medios, pretende dar a conocer un producto, servicio o idea, con objeto de influir a su público sobre su adquisición.”

4. METODOLOGÍA

Paradigma Cualitativo

Para (Rojas, 2013, pág. 192) “Bajo la perspectiva de un esquema teórico, o una vía de percepción y comprensión del mundo; es decir, investigación e indagación adecuada con información conceptual, análisis de la cosmovisión, y visión histórica que reafirman opciones de interpretación y comprensión centrada en el estudio de los significados de las acciones humanas y también previstas tanto en la comprensión como en la acción”

La investigación se orienta dentro al paradigma cualitativo porque que se aborda la

realidad de la administración que realizan los productores del licor ancestral en la parroquia Salasaca de la provincia de Tungurahua, es decir, conocer a profundidad la organización del talento humano, planes y programas a ejecutarse en la Asociación de Producción Agrícola Tzawarmishke.

La gestión adecuada de la información recolectada se basara en los siguientes parámetros:

a) Métodos teóricos

- **Análisis – síntesis:** Este proceso trata de descomponer en sus partes todos los componentes del problema El estudio esta direccionado a comprender y conocer las particularidades existentes en la gestión administrativa de ASOPROTZAM, identificando claramente cada uno de los aspectos que involucran a la gestión, satisfacción, demanda de un producto, tecnología en la gestión de clientes para obtener un panorama exacto de la realidad.
- **Hipotético – deductivo:** Con la ayuda de la teoría de Gestión Administrativa y la evidencia recabada de la investigación de campo se planteara hipótesis encaminadas a solucionar el problema.
- **Histórico – lógico:** Con base al análisis de casos históricos sobre de la gestión de empresas se concluirá de manera lógica el problema científico.
- **Inductivo – deductivo:** En la descomposición del problema se analizará el entorno de las empresas para descubrir los hechos particulares existentes que están afectando.

b) Métodos empíricos

- **Bibliográfica.-** Se utilizará medios literarios que traten los aspectos Gestión Administrativa para ampliar el conocimiento científico y poder formar hipostasis reales y correctas del problema.
- **De campo.-** Se introducirá en el lugar en que se producen los hechos, en este caso, en la Asociación de Producción Agrícola Tzawarmishke.

- **Descriptiva.-** Se narrará los acontecimientos y expresiones de los integrantes de la asociación sobre la gestión administrativa que están iniciando para determinar la situación real y poder tomar correcciones inmediatas.

c) Población y muestra

La población analizada son los clientes que van adquirir licor ancestral en la parroquia Salasaca. Para ello se apoyará en la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, GAD de la parroquia Salasaca. Además se tomó en cuenta a los 11 directivos de la asociación para determinar el análisis situacional de ASOPROTZAM.

Tabla N° 1 Población

Población	Datos	Fuente
Integrantes de la Asociación de Producción Agrícola Tzawarmishke	11	ASOPROTZAM
Habitantes de la parroquia Salasaca	152.000	INEC 2016

Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Fuente: INEC (2017)

Muestra. La muestra se la obtendrá de la información obtenida de las entidades antes mencionadas. Para el análisis e interpretación de los resultados se utilizan los medios estadísticos de tabulación y procesamiento de la información. Con el contraste de la teoría con la información de campo se sacan conclusiones y recomendaciones.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra.

Z: Nivel de confianza (95%, 1.96).

P: Probabilidad de concurrencia del fenómeno.

Q: Probabilidad en contra de ocurrencia del fenómeno.

N: Población / Mercado meta.

e: Margen de error.

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 152.000}{1.96^2 * 0.50 * 0.50 + 152.000 * 0.05^2}$$

$$n = \frac{145.920}{0.9604 + 380}$$

$$n = \frac{145.920}{380,96}$$

$$n = 383 \text{ Habitantes}$$

5. RESULTADOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN ASOPROTZAM

1. ¿La empresa tiene definido su misión y visión?

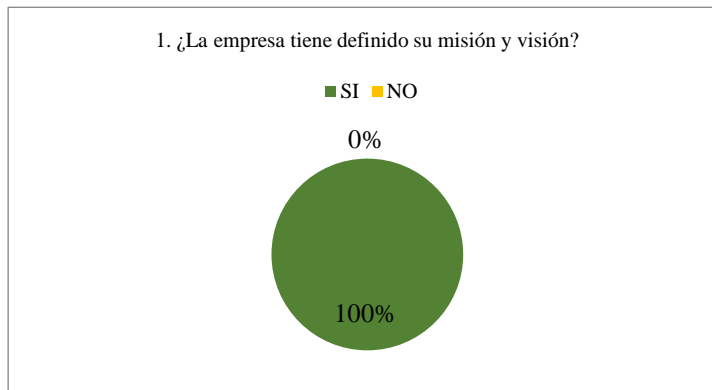
Tabla N° 1 La empresa tiene definido su misión y visión

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %
SI	0	0

NO	11	100
TOTALES	11	100

Fuente: Encuesta realizada a los directivos
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Gráfico N° 2 La empresa tiene definido su misión y visión



Fuente: Encuesta realizada a los directivos
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Análisis e interpretación

El porcentaje de 100% de las personas encuestados señalan que no tienen una misión y visión establecida. La misión es la razón de ser de la empresa, describe las principales actividades a la que se dedican. En cuanto a la visión es lo que se quiere alcanzar en un futuro, aplicando estrategias competitivas para lograr posicionarse en un mercado en el tiempo. La asociación ASOPROTZAM es una entidad nueva que tiene la actividad de producción licor ancestral y sus derivados para ingresar al mercado de la ciudad de Ambato, por lo tanto se requiere de la formulación del direccionamiento estratégico y plasmar de mejor forma el quehacer empresarial.

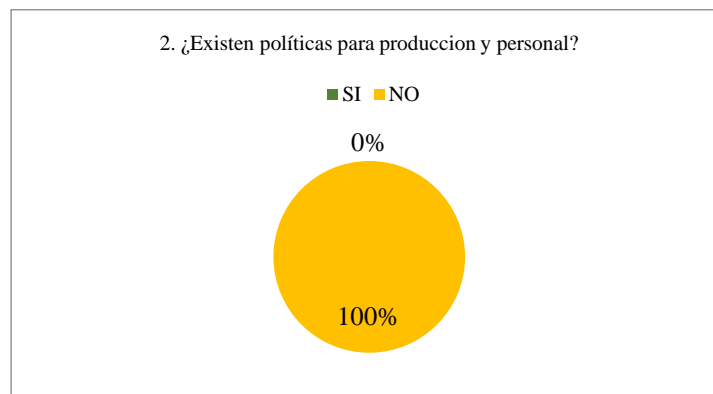
2. ¿Existen políticas en el ámbito de producción y del personal?

Tabla N° 2 Existen políticas para producción y del personal

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	11	100
TOTALES	11	100

Fuente: Encuesta realizada a los directivos
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Gráfico N° 3 Existen políticas para producción y del personal



Fuente: Encuesta realizada a los directivos
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Análisis e interpretación

Existe un rotundo no en la opinión de los directivos de la asociación (100%), en exponer que al momento no cuentan con políticas para el proceso de producción y el personal que opera en la entidad. Las políticas constituyen formas legales que se implantan entro de las compañías para normar el comportamiento del recurso humano y de que de paso influye en la producción. En ASOPROTZAM las políticas no están establecidas completamente por ser nueva. Los directivos en base a la agrupación de personas de la parroquia de Salasaca han emprendido en este negocio, de tal manera que la producción se lo hace en función de la experiencia rudimentaria y sus funciones no son técnicamente designadas. En el transcurso del tiempo esto acarrearía serios problemas como improductividad, iliquidez, pérdida de clientes, etc.

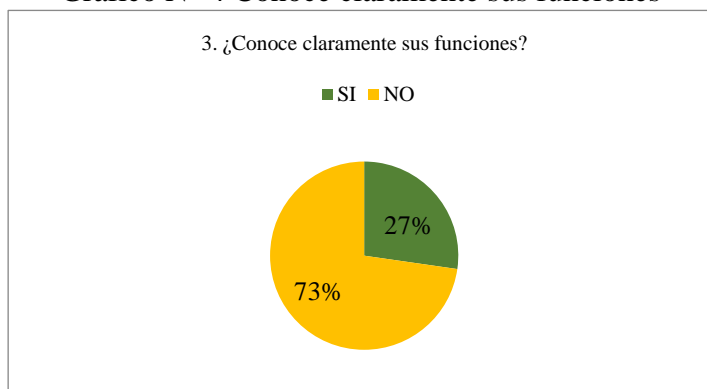
3. ¿Conoce usted claramente las funciones a realizar en el puesto de trabajo?

Tabla N° 3 Conoce claramente sus funciones

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %
SI	3	27
NO	8	73
TOTALES	11	100

Fuente: Encuesta realizada a los directivos
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Gráfico N° 4 Conoce claramente sus funciones



Fuente: Encuesta realizada a los directivos
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados se tiene que el 27% de los directivos conoce sus funciones dentro de la asociación, por el contrario el 73% no está al tanto de sus funciones específicas. La estructura orgánica y función al es fundamental para el trabajo en los diferentes secciones o departamentos, que de ello depende la eficiencia y la eficacia del trabajo. En ASOPROTZAM es imperante diseñar una estructura para los empleados y evitar sobre carga de trabajo a un número reducido de directivos y colaboradores, además la desmotivación en no recibir beneficios económicos justos, al profesionalización del talento humano vaya en ascenso confluendo en un punto común que es la gestión administrativa.

4. ¿Le ofrece la empresa capacitación para mejorar los tiempos de producción?

Tabla N° 4 Recibe capacitación

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %
SI	3	27
NO	8	73
TOTALES	11	100

Fuente: Encuesta realizada a los directivos
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Gráfico N° 5 Recibe capacitación



Fuente: Encuesta realizada a los directivos
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Análisis e interpretación

En cuanto a la capacitación el 73% de los encuestados manifiesta que no ha recibido capacitación. La capacitación es formativa y de actualización de conocimientos para innovar los procesos y cambiar los paradigmas antiguos que no permiten el desarrollo de la organización. En ASOPROTZAM, los empleados y directivos laboran con los conocimientos adquiridos de forma individual en el campo de la agricultura, gastronomía, finanzas, que ayudo en gran medida a crear la compañía. Sin embargo el objetivo de incursionar en el mercado de la ciudad de Ambato, se requiere estudios de mercado, formulación de estrategias, efectivas para competir con las empresas de comida o bebida. También conocer las tendencias actuales sobre manejo de empresas productivas. De no hacerlo el producto y servicio serán defectuoso y deficiente.

5. ¿Cree usted que si la empresa tiene una Planificación Estratégica ayudaría a mejorar la Gestión Administrativa?

Tabla N° 5 Cree usted que la planificación mejoraría la gestión

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %
SI	11	100
NO	0	0
TOTALES	11	100

Fuente: Encuesta realizada a los directivos
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Gráfico N° 6 Cree usted que la planificación mejoraría la gestión



Fuente: Encuesta realizada a los directivos
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Análisis e interpretación

Todos los directivos están conscientes de que la planificación del trabajo diario ayuda a conseguir las metas planteadas. En el aspecto netamente científico la planificación estratégica engloba varios aspectos comenzado desde el administrativo, seguido los productivos, comercialización y financiero. En ASOPROTZAM un modelo de planificación estratégica fortalecería la dinámica de toda la gestión, porque ya podría elaborar planes a corto, mediano y largo, El proceso de producción estaría cimentado en programas de trabajo en función del licor ancestral y las ordenes de pedido de los clientes. La distribución se lo haría utilizando canales de distribución adecuados observando el nicho de mercado al cual se atacará. En el ámbito financiero se diseñara informes permanentes del movimientos transaccionales que tal final se podrá tomar decisiones de inversión.

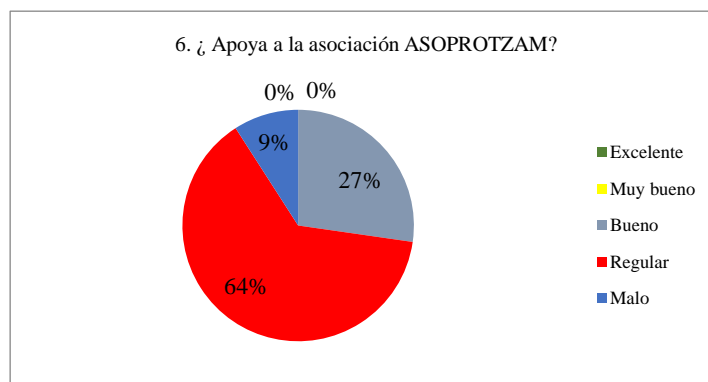
6. ¿Cómo califica usted la Gestión Administrativa de la empresa?

Tabla N° 6 Apoyo a la asociación ASOPROTZAM

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %
Excelente	0	0
Muy Bueno	0	0
Bueno	3	27
Regular	7	63
Malo	1	10
TOTALES	11	100

Fuente: Encuesta realizada a los directivos
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Gráfico N° 7 Apoyo a la asociación ASOPROTZAM



Fuente: Encuesta realizada a los directivos
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Análisis e interpretación

El 63% de los directivos califican a la gestión administrativa como regular. El 27% en cambio califican como buena y el 10% malo. Los índices de gestión evaluación las acciones que se han realizado por los miembros de la empresa y los resultados que se han alcanzado en un periodo determinado. En ASOPROTZAM, la gestión se está recién iniciando con la constitución jurídica en involucra leyes y reglamentos intenso y la aportación de los miembros de la asociación para el capital de trabajo con el que empezara a funcionar la compañía.

7. ¿Se motiva al personal con algún incentivo o actividad en la empresa?

Tabla N° 7 Usted es motivado por su trabajo

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	11	100
TOTALES	11	100

Fuente: Encuesta realizada a los directivos
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Gráfico N° 8 Usted es motivado por su trabajo



Fuente: Encuesta realizada a los directivos
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Análisis e interpretación

El 100% de los directivos no han tenido espacios de motivación por el trabajo que realizan diariamente. La motivación son estímulos que se otorgan a los empleados por la acertada gestión que hace desde su departamento y que aporta significativamente para el desarrollo institucional. Estos incentivos pueden ser económicos o morales. De todas formas elevan la autoestima de las personas y estrechan lazos de cooperación para lograr mayores metas en el tiempo. En ASOPROTZAM los directivos y empleados consideran que los incentivos se los recoge diariamente al ver que sus sueños son cumplidos, en lo referente al dinero poco a poco se ira obteniendo ganancias de pronto hoy se está invirtiendo en activos de capital de rendirán sus frutos más adelante.

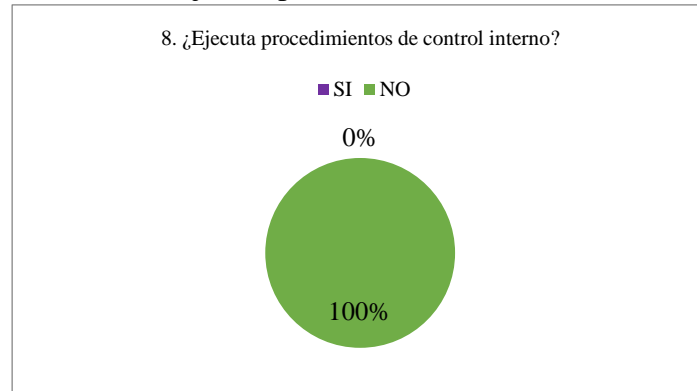
8. ¿La asociación tiene definido lineamientos para el control interno?

Tabla N° 8 Ejecuta procedimientos de control interno

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %
SI	0	0
NO	11	100
TOTALES	11	100

Fuente: Encuesta realizada a los directivos
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Gráfico N° 9 Ejecuta procedimientos de control interno



Fuente: Encuesta realizada a los directivos
Elaborado por: Toainga, Herminia (2017)

Análisis e interpretación

El 100% de los directivos no tiene definido los controles internos que se deben efectuar para la buena marcha de la asociación. El control interno es un sistema dinámico y cronológico que abarca las estrategias necesarias para la salvaguardia de los activos, verificar la eficacia y eficiencia de la gestión, y la administración de la información para la toma de decisiones. En ASOPROTZAM el modelo de control interno serviría para aplicar controles a los procesos de producción, comercialización, administración y de la información recopilada se podrán intervenir a tiempo ante las eventualidades y problemas suscitados.

Conclusiones de la encuesta dirigida a los directivos de la Asociación de Producción Agrícola Tzawarmishke

Al terminar con el procesamiento de la información de la encuesta realizada a los directivos de la Asociación de Producción Agrícola Tzawarmishke, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- La entidad está conformada por un grupo de personas del sector indígena que poseen capital y cultivos del penco de la cabuya de donde se extrae el extracto para su comercialización en la zona de Salasaca.

- Ante la necesidad de generar fuentes de empleo para los habitantes de la comunidad indígena de Salasaca se han agrupado para constituir la Asociación de Producción Agrícola Tzawarmishke, con el apoyo del gobierno parroquial local y la autogestión.
- El ordenamiento institucional al momento posee insuficiencias, que están afectando al normal desarrollo de las actividades. Ante ello se aspira implementar un modelo de gestión efectivo que en el corto plazo permita trabajar correctamente.
- La percepción que se tiene de la realidad es que el elemento humano tiene fijada sus anhelos de producir el licor ancestral a todo el país y de ser posible traspasar las fronteras, de este modo se consolidará una imagen sólida en las personas que vistan la parroquia de Salasaca y en el exterior.
- Con la inserción del talento humano potencial de Salasaca en programas de capacitación se beneficia la formación intelectual y profesional, que un futuro garantice el desarrollo de procesos de producción científica aprovechando las bondades de la cabuya.
- La opinión de los directivos de la asociación es que con la planificación estratégica se desplegaría todo el trabajo administrativo, de producción y de ventas de la empresa, esto es, basado en una metodología técnica para asignar racionalmente los recursos, humanos, tecnológicos, medio ambiente, económicos para lograr cumplir con las metas.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HABITANTES DE LA CIUDAD DE AMBATO

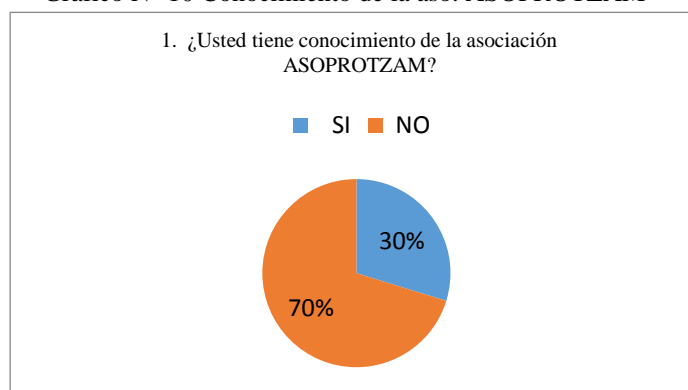
1. ¿Usted tiene conocimiento de la asociación ASOPROTZAM?

Tabla N° 9 Conocimiento de la aso. ASOPROTZAM

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %
SI	114	30
NO	269	70
TOTALES	383	100%

Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Ambato
Elaborado por: Toinga, Herminia (2017)

Gráfico N° 10 Conocimiento de la aso. ASOPROTZAM



Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Ambato
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Análisis e interpretación

El 70% de las personas encuestado no conoce a la ASOPROTZAM. Esta nueva organización busca espacio dentro del mercado local al ofrecer una bebida ancestral que incluso tiene que ver con la etnia de la serranía del cual como información cultural seria fuente de motivación para las futuras generaciones a conocer lo nuestro. Los canales adecuados de publicidad darán a conocer a la empresa y se obtendrá una importante demanda en vistas a la empresa y consumo de sus productos.

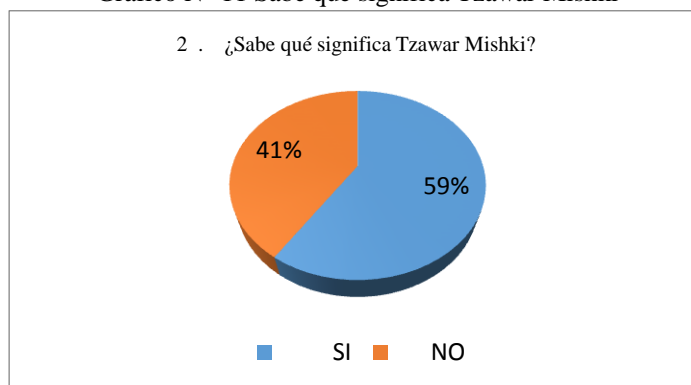
2. ¿Sabe qué significa Tzawar Mishki?

Tabla N° 10 Sabe qué significa Tzawar Mishki

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
		%
SI	227	59
NO	156	41
TOTALES	383	100

Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Ambato
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Gráfico N° 11 Sabe qué significa Tzawar Mishki



Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Ambato
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Análisis e interpretación

El 41% de las personas encuestadas no conoce sobre el término Tzawar Mishki

Tzawar Mishki significa dulce del chaguarquero, es una planta andina que se encuentra en los páramos y sirve de bebida natural. Sus propiedades medicinales han sido motivo de importancia para los médicos naturistas y recomiendan para curar enfermedades como por ejemplo próstata, reumatismo, gastritis, adelgazante natural. Entre otros. Además se aprovecha en su totalidad el penco de la cabuya para confeccionar accesorios de vestidos, madera para construcción, etc. Por tanto en la comunidad Salasaca esta planta es un medio de sustento para las personas que la cultiva.

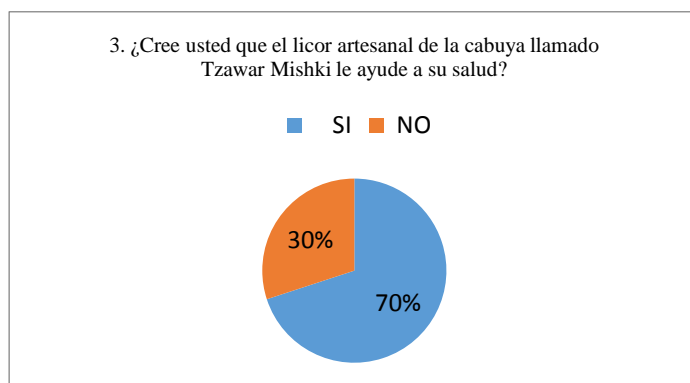
3. ¿Cree usted que el licor artesanal de la cabuya llamado Tzawar Mishki le ayude a su salud?

Tabla N° 11 Cree usted que el Tzawar Mishki le ayuda a su salud

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %
SI	268	70
NO	115	30
TOTALES	383	100

Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Ambato
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Gráfico N° 12 Cree usted que el Tzawar Mishki le ayuda a su salud



Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Ambato
Elaborado por: Toaingna, Herminia (2017)

Análisis e interpretación

El 70% de las personas encuestadas manifiestan que la bebida ancestral les podría ayudar en su salud. Por referencias de los comuneros de Salasaca el tzawar mishki es medicina natural para mejorar el movimiento de las articulaciones, elimina el dolor de huesos, desinflama la próstata, hidrata. Para ASOPROTZAM es de vital importancia dar a conocer este producto a la colectividad, por el apoyo de la empresa privada u ONG se han organizado eventos donde se ha podido exponer al pencho de la cabuya con sus bondades lo que ha dado mayor realce a esta comunidad y al cuidado del medio ambiente andino.

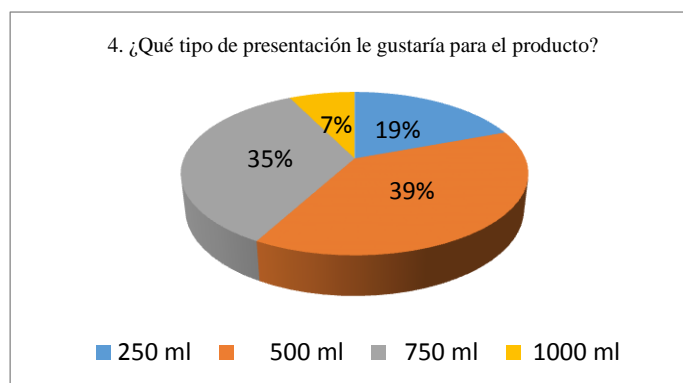
4. ¿Qué tipo de presentación le gustaría para el producto?

Tabla N° 12 Tipo de presentación para el producto

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %
250 ml	74	19
500 ml	148	39
750 ml	133	35
1000 ml	28	7
TOTALES	383	100

Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Ambato
Elaborado por: Toaingna, Herminia (2017)

Gráfico N° 13 Tipo de presentación para el producto



Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Ambato
Elaborado por: Toaingá, Herminia (2017)

Análisis e interpretación

El 39% de las personas se inclinaron por la presentación del producto en 500ml para consumir como la bebida energizante ancestral llamada tzawar mishki los consumidores decían que mejoraba la salud permitiendo fortalecer el movimiento del cuerpo ,además demostraron una preferencia más del envase de 750ml con 35% ,y manifestaron que esta bebida llegue a diferentes canales de distribución .

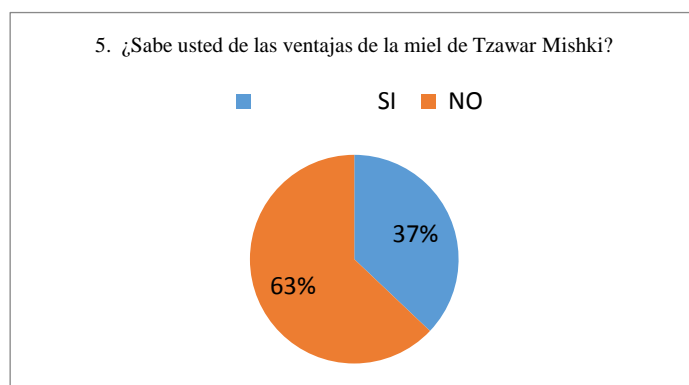
5. ¿Sabe usted de los beneficios de la miel de Tzawar Mishki?

Tabla N° 13 Sabe usted de los beneficios de la miel de tzawarmishke

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %
SI	142	37
NO	241	63
TOTALES	383	100

Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Ambato
Elaborado por: Toaingá, Herminia (2017)

Gráfico N° 14 Sabe usted de los beneficios de la miel de tzawarmishke



Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Ambato
Elaborado por: Toainga, Herminia (2017)

Análisis e interpretación

El 63% de las personas encuestadas indica que no conoce la miel del Tzawar Mishki. ASOPROTZAM está interesada en dar a conocer este producto natural a los ciudadanos locales y extranjeros. Con este producto se estaría aprovechando todas propiedades del penco de la cabuya que actualmente se lo utilizan para el ganado. La miel del Tzawar Mishki sustituirá a la miel de la abeja que sería un complemento en caso de que estos insectos llegarían a desaparecer o en su defecto la flora se destruiría completamente en donde las abejas hacen sus panales.

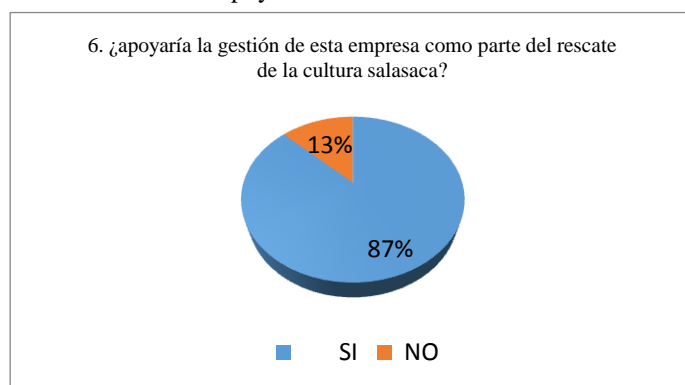
6. ¿Apoyaría la gestión de esta empresa como parte del rescate de la Cultura Salasaca?

Tabla N° 14 Apoyo a la asociación ASOPROTZAM

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %
SI	334	87
NO	49	13
TOTALES	383	100

Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Ambato
Elaborado por: Toainga, Herminia (2017)

Gráfico N° 15 Apoyo a la asociación ASOPROTZAM



Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Ambato
Elaborado por: Toinga, Herminia (2017)

Análisis e interpretación

El 87% de las personas encuestadas apoyaría la gestión que viene haciendo la ASOPROTZAM. Es importante la confianza de las instituciones y personas naturales para emprender nuevas ideas de negocio, esto permite llegar a cambiar los estilos de vida de cada habitante y en especial en la ciudad de Ambato que es un sostén económico del Ecuador por la diversidad de comercio que posee. Un hecho importante es el fomento de empleo para las familias de escasos o medianos ingresos. Cabe agregar también que la parte cultural influye mucho a la hora de emprender y es por ello que ejemplo que se tiene de los hermanos indígenas han sobresalido la economía familiar, de esta forma se cumple con los objetivos que se plantea la asociación.

7. ¿Por cuál medio de comunicación cree usted que se debe conocer la publicidad del producto?

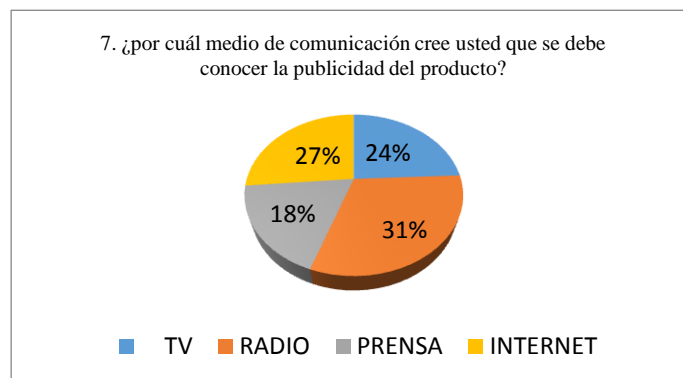
Tabla N° 15 Medio de comunicación para publicidad

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %
TV	93	24
RADIO	119	31
PRENSA	70	18
INTERNET	101	27

TOTALES	383	100
----------------	------------	------------

Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Ambato
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Gráfico N° 16 Medio de comunicación para publicidad



Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Ambato
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Análisis e interpretación

El 24% de las personas encuestadas cree que la TV informaría correctamente sobre el licor ancestral. El 31% de las personas encuestadas señala que la radio es de mayor preferencia del público. El 18% de las personas encuestadas opina que el periódico es el instrumento de publicidad más idóneo. El 27% de las personas encuestadas da su voto de confianza en el internet. En la actualidad los medios publicitarios se han transformado, cada segundo se puede ahora conseguir información de un nuevo producto, servicio, y la tecnología es un factor influyente. ASOPROTZAM, debería escoger la internet como medio de publicidad para llegar al público con el licor ancestral, su inversión no están costosa y el target es variado desde los jóvenes hasta las personas de la tercera edad.

8. ¿Cree usted que la bebida ancestral Tzawar Mishki debe comercializar en los supermercados de la ciudad de Ambato?

Tabla N° 16 Lugar de comercialización

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE %
SI	330	86
NO	53	14
TOTALES	383	100

Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Ambato
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Gráfico N° 17 Lugar de comercialización



Fuente: Encuesta a los habitantes de la ciudad de Ambato
Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Análisis e interpretación

El 86% de las personas encuestadas expresan que el licor ancestral del Tzawar Mishki sería factible de venderlo en los supermercados. El canal de distribución permite poner en manos de cliente el producto manufacturado, en tiempo y costo conveniente. Los supermercados son lugares de afluencia masiva de compradores de todo tipo de edad, sexo, nivel económico, cultural, etc., que buscan alternativa para solucionar problemas de salud, alimentación, vestido, educación y en esto se es para tener una gran oportunidad para ingresar al mercado de los alimentos lo que beneficiaría a la ASOPROTZAM.

Conclusiones de la encuesta dirigida a los habitantes de la ciudad de Ambato.

Al terminar con el procesamiento de la información de la encuesta realizada a los habitantes de la ciudad de Ambato, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- Los habitantes de la ciudad de Ambato no conocen de la Asociación de Producción Agrícola Tzawarmishke. Esto genera expectativa entre las

personas, de edad adulta y con edad avanzada por lo tanto sería un imán de atracción al segmento joven.

- La marca y el logotipo de empresa no está posicionado en la mente de los habitantes en Ambato por lo que es una acción inmediata su creación como un primer paso para ingresar a este mercado de mucha importancia.
- Al penco de la cabuya se le atribuye beneficios medicinales que no en toda la población se ha convencido, de lo que se puede formular campañas de información masiva y donde también se puede captar más adeptos para el licor ancestral del tzawarmishke que se fabricará.
- Existe apoyo masivo de la población porque considera que el rescate de la cultura ancestral es factible para los jóvenes de la actualidad y consumir lo que el Ecuador tiene es de orgullo.
- Los medios de publicidad como el internet y la radio han sido para que conozca la población de Ambato sobre la empresa.
- Los supermercados de la ciudad como el Mall de los Andes, TIA, Plaza Sucre, etc es una buena opción para vender el producto son adecuados y acuden un sin número de personas todos los días.

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN ASOPROTZAM

ASOPROTZAM., con la implementación del modelo de gestión estratégica le permitirá conocer la situación actual y futura, podrá programar sus actividades en conjunto con sus colaboradores, cumplir sus metas, objetivos, alcanzar mejores niveles de productividad y competitividad.

6.1 Objetivos

Objetivo General

- Diseñar un modelo de gestión administrativa para la ASOPROTZAM

Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico situacional de la asociación para detectar falencias relevantes.
- Determinar el direccionamiento estratégico de la entidad
- Establecer las estrategias administrativas para la gestión.

6.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Planeación estratégica

Según **FISCHER, Laura. (2014, pág. 438)**, “Es el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los recursos usados para lograr estos objetivos y sobre las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos”

Planificación Estratégica

TOMASINI, Alfredo Acle (2015, pag.34-35) La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. Para.

Fortalezas

Para **HELLRIEGEL y Otros (2014, pag.208)**. “Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa, tal como su Potencial humano, Capacidad de

proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos, servicios y recursos financieros.”

Debilidades

Para **HELLRIEGEL y Otros (2014, pág. 208)** Las debilidades son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y unos obstáculos para el desarrollo y para alcanzar sus objetivos y misión.

Oportunidades

VILLACORTA, Manuel “Oportunidades son factores del macro entorno que si son aprovechados por la empresa adecuadamente, pueden proporcionarle ciertas ventajas y/o beneficios”.

Amenazas

Pará **VILLACORTA, Manuel** “Amenazas son aquellos factores del macro entorno que pueden afectar la capacidad de la empresa para servir a sus mercados”.

Misión

Según **FISHER, Laura (2015, pág. 439)** “Antes que una empresa pueda aprovechar la diversas oportunidades que se le presentan, debe preguntarse si realmente conoce el negocio al cual se está dedicando. La concentración a esta pregunta debe indicar con claridad no sólo lo referente al negocio, sino estar redactando en tal forma que permita la expansión de la empresa hacia determinadas oportunidades de inversión y, al mismo tiempo, que le dé dirección hacia algo definido”.

Visión

La Visión es otro de los componentes fundamentales de la. Planificación Estratégica, para **CHARLES Y GARETH;** (2013, pag.12) “Es una declaración formal de lo que la empresa intenta lograr en el mediano a largo plazo”.

ESTRATEGIAS:

Para **THOMPSON Y STRICKLAND**, (2014, pág. 26) define estrategia de la siguiente manera: es el patrón de acciones y enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales; la estrategia real de una compañía es parte planeada y en parte reduce las circunstancias cambiantes.

Tipos de estrategias.

Se pueden identificar dos tipos de estrategias:

1. Estrategias alternativas
2. Estrategias de diversificación

Estrategias alternativas

- De integración
- Intensivas
- De diversificación
- De defensa

Estrategias de diversificación

CERTO, Samuel C. (2013, pág. 178-179), menciona que Michael Porter, ha desarrollado tres estrategias genéricas para ilustrar el tipo de estrategias que los gerentes podrían desarrollar para hacer más competitivas sus organizaciones.

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Salasaka, es pueblo Mitimae reconocida legalmente como Parroquia el 19 de junio de 1972, durante el tiempo se han dado grandes cambios en todos los sistemas tradicionales, por ejemplo en el ámbito político y cultural, existen dos formas de gobierno, uno que vienen desde el estado y el otro que es el gobierno tradicional, los gobiernos tradicionales como el VARAYUK (alcaldes) no tienen ningún poder de autoridad, hoy existe un consejo de gobierno que se lo elige en una asamblea mediante votos, es un sistema de gobierno muy distinto al tradicional de Salasaka, porque viene desde las políticas de las organizaciones que representan a los pueblos indígenas como la CONAIE, CODENPE, etc. que luchan por la resistencia de nuestros sistemas milenarios, es un sistema político que manejan todos los pueblos originarios desde las bases hasta las organizaciones que nos representan.

La situación competitiva de ASOPROTZAM su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, iv), Factores claves de éxito son aquellos que, nos permitirá sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo.

Análisis del sector mediante de las fuerzas de Michael Porter.

Rivalidad entre los competidores: Podemos indicar los principales competidores, para ASOPROTZAM: ILA, DILSA LICORES CIA LTDA., etc., quienes ofrecen licores nacionales y extranjeros y no ponen atención a esta bebida ancestral por considerarla sustituto.

Poder de negociación de los proveedores: los principales distribuidores de licor en la ciudad de Ambato: Distribuidora Quisimalín, Distribuidora San Luis, PROINBE, Distribuidores LIMA-DRY.

Poder de negociación de los compradores: Los compradores de bebidas son:

- Jóvenes de edad entre los 18-30 años

- Adultos de edad de 30 años en adelante
- Discotecas, bares, night club.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Los productos sustitutos del licor artesanal:

- Whisky
- Vino
- Cerveza industrial
- Gaseosas

ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)

ANÁLISIS INTERNO ASOPROTZAM

Tabla N° 17 Análisis Interno ASOPROTZAM

CAPACIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS PONDERADOS
--------------------	--------------------	----------------------	------------------------------

FORTALEZAS				
Liderazgo		0.1	3	0.2
Liquidez financiera		0.8	4	3.2
Infraestructura adecuada		0.1	3	0.3
TOTAL		1		3.7
DEBILIDADES				
Directivos preparados	no	0.7	1	0.7
Organigrama definido	no	0.2	1	0.2
Falta de políticas		0.1	2	0.2
TOTAL		1		1.1

Fuente: Investigación de campo en ASOPROTZAM
Elaborado por: Toaingá, Herminia (2017)

Ponderación: Sin importancia: 0,01 Muy Importante: 1,00

Clasificación:

- 1 = Debilidad muy grave o muy importante
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza importante

Conclusión

En ASOPROTZAM, la liquidez financiera es su mayor fortaleza. El dinero circulante satisface las necesidades de la inversión para la creación de la empresa, considerando el número de directivos que están al frente, se podría esperar una estabilidad a largo plazo. La debilidad mayor que presenta al momento es que no todos los directivos tienen la suficiente preparación y conocimiento sobre gestión administrativa de una empresa, por tanto, es necesario incluir en nómina a profesionales de tercer nivel para cumplir las funciones en la empresa.

ANÁLISIS EXTERNO SALASACA

Tabla N° 18 Análisis Externo Salasaca

CAPACIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Acceso a puntos de venta en Ambato	0.2	3	0.6
Ingreso de un producto para la alimentación	0.5	3	1.5
Alianza estratégica	0.3	3	0.9
TOTAL	1		3.0
AMENAZAS			
Competencia agresiva	0.1	1	0.1
Inestabilidad Política	0.8	1	0.8
Nichos de mercado insatisfecho no rentables.	0.1	2	0.2
TOTAL DE PONDERACIÓN	1		1.1

Fuente: Investigación de campo en Salasaca

Elaborado por: Toaing, Herminia (2017)

Ponderación: Sin importancia: 0,01 Muy Importante: 1,00

Clasificación:

- 1 = Debilidad muy grave o muy importante
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza importante

Conclusión

La fortaleza más importante que tiene ASOPROTZAM es el ingreso de un nuevo producto alimentación. El licor ancestral es elaborado con especias naturales que protegen la salud de las personas. La amenaza mayor que presenta al momento es la inestabilidad política del Ecuador, por tanto, es necesario añadir políticas claras de costos y precios a la producción para llegar al cliente.

MATRIZ FODA DE ASOPROTZAM

Cuadro N° 1 Análisis FODA

AMBIENTE INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Infraestructura adecuada • Liquidez financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos no preparados • Organigrama no definido • Falta de políticas internas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a puntos de venta en Ambato • Ingreso de un producto para la alimentación • Alianza estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntos de venta ubicadas geográficamente. • Proceso de inversión en maquinaria • Socios comerciales como TIA, Corporación La favorita para la venta de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de capacitación para los directivos y empleados en temas de comercialización • Asignar de personal idóneo para la elaboración de una bebida ancestral • Diseñar un marco legal de estatutos y reglamentos internos
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia agresiva • Inestabilidad Política • Nichos de mercado insatisfecho no rentables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer estrategias de penetración en el mercado. • Elaborar plan financiero para el giro del negocio • Efectuar estudio de mercado local 	<ul style="list-style-type: none"> • Formular un cuadro de mando integral

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Toaingna, Herminia (2017)

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Factores claves de Éxito

- Calidad en el servicio.
- Diversidad de producto.
- Capacidad Competitiva.

- Liquidez
- Localización estratégica.
- Eficiencia administrativa
- Talento Humano capacitado
- Gestión Financiera
- Interculturalidad
- Metas Institucional

6.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

MISIÓN

ASOPROTZAM Contribuye al desarrollo económico de la parroquia de Salasaca del cantón Pelileo mediante la unificación de esfuerzos de los productores del tzawar mishki para la industrialización del licor ancestral, apoyándose en los recursos humanos calificados, y tecnología de punta que garantice la aceptación del producto en los consumidores nacionales y extranjeros.

VISIÓN

En el lapso de cinco años se aspira consolidar a la ASOPROTZAM como una empresa líder en el mercado nacional en la producción y comercialización del licor ancestral, con la práctica de valores humanos, conocimientos científicos y responsabilidad social alcanzar las metas y exigencias del entorno social.

VALORES

Los valores que se pondrán en prácticas en la presente investigación son:

- *Interculturalidad*
- *Cooperación*
- *Solidaridad*
- *Responsabilidad*

- *Honestidad*
- *Transparencia*
- *Calidad*

Objetivos estratégicos

Financiero

- Distribuir adecuadamente los recursos económicos provenientes del financiamiento externo en proyectos de factibilidad para el mejoramiento continuo de la ASOPROTZAM.

Cliente

- Lograr un alto índice de satisfacción para los consumidores del licor ancestral en la ciudad de Ambato. Además de coadyuvar con la seguridad alimentaria de las personas en general.

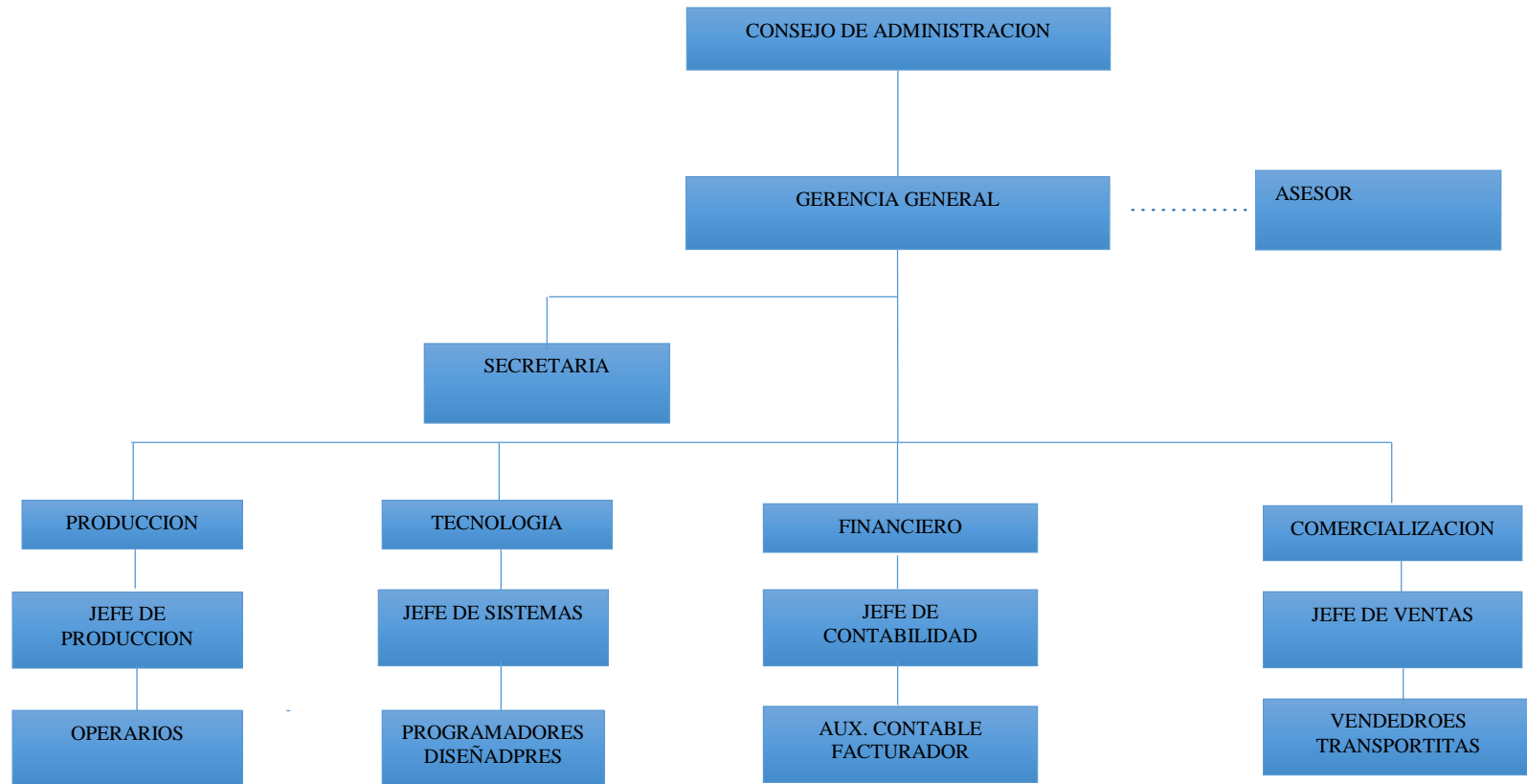
Proceso

- Implementar un modelo de gestión Administrativa integral para los diferentes procesos internos, incluyendo los planes y programas para interactuar con el ciclo administrativo y así cumplir con las metas.

Recurso humano

- Desarrollar procesos de formación y actualización de conocimientos para directivos y personal operativo que permita la fluidez del trabajo, y se apliquen mecanismos de evaluación para obtener resultados satisfactorios del rendimiento.

Gráfico N° 18 Propuesta del Organigrama para ASOPROTZAM



Fuente: Investigación Bibliográfica
 Elaborado por: Toinga, Herminia (2017)

Referencias	
Línea de mando	
Asesoría	
Apoyo	
Línea de autoridad formal	

GESTION DEL TALENTO HUMANO

(Chiavenato, 2002, pág. 9) La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de la gerencia cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la empresa, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento los diferentes niveles de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en entorno actual y futuro.

DESEMPEÑO LABORAL

(Bastidas, 2009), Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

CAPACITACION

(Coulter, 2005) La capacitación de los empleados es una actividad importante. Conforme los empleados exigen cambios, las destrezas de estos se deben modificar y actualizar. Los gerentes por su puesto tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuándo la requieren y cómo ser la capacitación.

EFICIENCIA

(Gareth & Jennifer, 2006) Es una medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta; las organizaciones son eficientes cuando sus administradores reducen al mínimo la cantidad de insumos o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes o servicios.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

Bárbara Knapp (1981, citada por Generelo y Lapetra, 1993. 448) "propone el vocablo "habilidad", a saber "Capacidad, adquirida por aprendizaje, de producir resultados previstos con el máximo de certeza y frecuentemente, con el mínimo dispendio de tiempo, de energía o de ambas

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Para (Simon & Jacson, 2007, pág. 109)“El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

COMPETENCIAS

(Hooghiemstra, 1996, pág. 13) Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia hay de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficientes.

HABILIDADES Y DESTREZAS

(Diaz, 1999, pág. 56)Las habilidades y destrezas motrices básicas derivan de la realización de un esquema motor o de la combinación de varios de ellos y se consiguen a partir del trabajo de diferentes tareas lográndose una automatización con la repetición y la variación cuantitativa y cualitativa. Esta variación en cantidad y calidad de movimiento contribuye a la formación de una base motora en el individuo, que será

mucho más amplia y rica cuanto mayor y variado sea el número de habilidades adquiridas.

FUNCIONES

Para (Robbins & Coulter, 2009, pág. 55) Las funciones del personal son aquellas que incluyen en el desarrollo de actividades concretas que deben cumplir las personas en su lugar o área de trabajo.

RELACIONES LABORALES

(Ibañez, 2015, pág. 502) En primer lugar enseña humildad, el empresario ha comprendido que depende de ser más humilde de sus subordinados para el mejor funcionamiento de su empresa, o sea, para el mayor rendimiento, que es su máximo objetivo.

DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

Determinando 10 indicadores para personal operativo y 10 para jefes de departamento que son los sujetos a evaluación, considerado la cobertura de la competencia del personal en los distintos puestos de trabajo.

A continuación se presenta la definición de cada uno de los indicadores o sub indicadores a considerar en la evaluación.

Indicadores de Personal Operativo	Indicadores Jefes de Departamento
Motivación	Motivación
Responsabilidad	Responsabilidad
Liderazgo	Liderazgo
Cumplimiento de metas	Cumplimiento de metas
Habilidades y destrezas	Habilidades y destrezas
Calificación de méritos	Rendimiento laboral
Satisfacción laboral	Eficiencia

Rendimiento laboral	Gestión del recurso
Enseñanza	Transferencia de conocimiento
Estándares de tiempo	Técnicas de entrenamiento

1. Motivación

La Motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con la que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy	Excelente
¿Se siente motivado al realizar su trabajo?					
¿Le ofrecen incentivos por logros obtenidos?					
¿Son buenas las relaciones de trabajo?					

2. Responsabilidad

Obligación aceptada por un mando de cumplir la misión o tarea que le ha sido asignada por sus superiores, aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy	Excelente
¿Cumple con los compromisos adquiridos					
¿Cuida los materiales y equipos asignados?					
¿Cumple con el horario de trabajo?					

3. Liderazgo

El liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Posee un espíritu de liderazgo?					
¿Coordina su área de trabajo?					
¿Posee iniciativa para la toma de decisiones?					

4. Cumplimiento de metas

Consiste en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la intención de cumplir con los objetivos del área de la unidad administrativa, de la dependencia o entidad, en un periodo anual.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Logra los objetivos propuestos?					
¿Programa las tareas de trabajo?					
¿Se preocupa por alcanzar las metas?					

5. Habilidades y destrezas

Afirma que el individuo que las posee puede encontrar su experiencia previa a la información y las técnicas apropiadas para responder efectivamente al desafío de dificultades y circunstancias distintas.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Cuenta con técnicas apropiadas de su área de trabajo?					
¿Tiene conocimiento de sus funciones?					
¿Responde efectivamente a sus funciones?					

6. Calificación de méritos

Es una valorización separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se eliminará la apreciación conjunta y por lo mismo vaga e imprecisa

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy	Excelente
¿Valoriza usted el trabajo que ejecuta?					
¿Desempeña bien su trabajo?					
¿Recibe estímulo por desempeño?					

7. Satisfacción laboral

Se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con su trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquellos que se sienten insatisfechos albergan actitudes negativas.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy	Excelente
¿Posee actitudes positivas?					
¿Está usted comprometido con la empresa?					
¿Se esmera en la realización de sus funciones?					

8. Rendimiento Laboral

Es la calidad de los bienes y/o servicios producidos por el trabajador y la forma de comportarse en su puesto de trabajo.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Su comportamiento dentro de la empresa es el adecuado?					

¿Considera que su rendimiento es el esperado por la empresa?					
¿Se esmera por mejorar su rendimiento?					

9. Enseñanza

En esta etapa se desarrolla una lista de las tareas básicas de cada puesto, así como los puntos claves necesarios para ofrecer a los empleados una capacitación.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Busca la mejora continua?					
¿Tiene expectativas de crecer en la empresa?					
¿Tiene expectativas de estudiar una carrera?					

10. Estándares de tiempo

Referencias utilizadas para evaluar y comparar el tiempo en que se realizan las funciones o actividades del personal.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Adecua usted el tiempo a las tareas de trabajo?					

¿Contribuye en la reducción de costos?					
¿Rapidez para la ejecución de sus funciones?					

11. Eficiencia

Proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Contribuye a lograr los resultados esperados por la empresa?					
¿Desarrolla eficientemente su trabajo?					
¿Realiza con rapidez su trabajo?					

12. Gestión del recurso

Es el comportamiento dinámico de los resultados esperados que deben ser adaptables a las demandas del medio ambiente operacional y general.

Sub indicadores	Deficient	Regular	Bueno	Muy	Excelente
¿Comportamiento laboral dentro de la					

¿Se adapta su comportamiento a la demanda del medio					
¿Cómo es el trato que recibe dentro de la					

13. Gestión del recurso

Es el comportamiento dinámico de los resultados esperados que deben ser adaptables a las demandas del medio ambiente operacional y general.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Aporte de conocimiento al personal?					
¿Cómo considera el dominio de las tareas del puesto?					
¿Cómo considera el dominio de las tareas del puesto?					

14. Técnicas de entrenamiento

Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejorar a la consecución de los objetivos organizacionales, entre algunas técnicas de entrenamiento se encuentran: Orientación, trabajo, técnico, aprendices y supervisores.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Cómo considera la orientación para familiarizarse con la empresa?					
¿Entrenamiento en aspectos técnicos del trabajo?					
¿Entrenamiento para desempeñar funciones gerenciales?					

TABLA DE VALORACIÓN DEL PERSONAL

	Factor	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	Motivación					
2	Responsabilidad					
3	Liderazgo					
4	Cumplimiento de					
5	Habilidades y					
6	Calificación de					
7	Satisfacción laboral					
8	Rendimiento laboral					
9	Enseñanza					
10	Estándares de tiempo					
11	Eficiencia					
12	Gestión del recurso					
13	Transferencia de conocimiento					

14	Técnica de entrenamiento					
TOTAL						

PUNTAJE DE LOS INDICADORES.

Cada una de las áreas deberá contar con un puntaje diferenciado en función de:

1. El evaluado
2. Los objetivos del departamento
3. El tiempo sujeto a evaluación y el seguimiento que se ha mantenido en este período como indicador, este puntaje será variable y podrán establecerse modificaciones para periodos diferentes o en su defecto considerarse o no uno o varios de los indicadores anotados para lograr la superación, así será el porcentaje que se otorgara a cada uno de ellos, por ejemplo:

CLASIFICACIÓN POR PUNTOS Y POR RANGO

PUNTAJE POR INDICADOR

	Indicadores de Personal Operativo	Puntajes
1	Motivación	10 %
2	Responsabilidad	15 %
3	Liderazgo	10 %
4	Cumplimiento de metas	10 %
5	Habilidades y	10 %

	Indicadores Jefes de Depto.	Puntajes
1	Motivación	10 %
2	Responsabilidad	15 %
3	Liderazgo	15 %
4	Cumplimiento de metas	10 %
5	Habilidades y	10 %

	destrezas	
6	Calificación de méritos	10 %
7	Satisfacción laboral	10 %
8	Rendimiento laboral	10%
9	Enseñanza	10 %
10	Estándares de tiempo	5%
TOTAL		100 %

	destrezas	
6	Rendimiento laboral	10 %
7	Eficiencia	10 %
8	Gestión del recurso	10 %
9	Transf. de conocimiento	5 %
10	Téc. de entrenamiento	5 %
TOTAL		100 %

ESCALA

Excelente	24 - 30
Muy bueno	18 - 23
Bueno	13 - 17
Regular	7 - 12
Deficiente	0 - 6

ÁREA ADMINISTRATIVA

Descripción del puesto	
Denominación del cargo	Gerente
Área	Ejecutivo
Código puesto:	ADMIN 01
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Representar legalmente a la asociación de productores• Dirige y controla las actividades de producción de leche• Imagen de la empresa en el ámbito externo• Mantener relaciones con los proveedores de insumos	
Actividades: <ul style="list-style-type: none">• Participar en la planificación administrativa de la asociación.• Velar por el cumplimiento de las normas legales internas.• Informar sobre asuntos necesarios al personal de la empresa y clientes externos.• Autorizar operaciones inherentes al giro del negocio.	
Competencias: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Liderazgo• Análisis• Resolución de problemas	
Perfil: <p>Estudios: Título superior, en Administración de empresas. o afines.</p> <p>Especialidad: Administración, organización de empresas,</p>	

Experiencia: 3 años

Otros estudios: Idiomas, administración, talento humano y temas afines.

ÁREA FINANCIERA

Descripción del puesto	
Denominación del cargo	Contador General
Área	Administrativa
Código puesto:	CONTAB 01
Funciones: Coordina y ejecuta los procedimientos del área contable, basándose en la técnica de contabilidad general y de costos.	
Actividades: <ul style="list-style-type: none">• Elaborar estados financieros• Registra los movimientos contables.• Gestiona los tributos correspondientes a la asociación	
Competencias: <ul style="list-style-type: none">• Análisis numérico• Capacidad de toma de decisiones.• Capacidad de trabajo bajo presión	
Perfil: Estudios: Título superior, en contabilidad y auditoría Especialidad: contabilidad Experiencia: 3 años Otros estudios: Manejo de sistemas informáticos, legislación laboral, economía	

ÁREA DE VENTAS

Descripción del puesto	
Denominación del cargo	Jefe de Comercialización
Área	Operativo
Código puesto:	Com1
Funciones: Desarrollar estrategias comerciales para los productos lácteos	
Actividades: <ul style="list-style-type: none">• Realizar ventas de la leche• Control facturas• Gestión de clientes para la asociación• Coordinación de la logística• Asesoramiento	
Competencias: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Capacidad de persuasión• Agilidad• Razonamiento numérico• Inventiva	
Perfil: Estudios: Título superior, en mercadeo Especialidad: marketing y gestión de negocios Experiencia: 3 años	

Otros estudios: Idiomas, capacitaciones con temas referentes a administración, talento humano

CAJERO

Descripción del puesto	
Denominación del cargo	Cajero
Área	Operativo
Código puesto:	Caj1
Funciones: Gestionar el proceso de ingreso y salida de dinero	
Actividades: <ul style="list-style-type: none">• Recibir billetes, monedas, cheques, letras de cambio• Realizar arqueos de caja	
Competencias: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Análisis• Razonamiento numérico	
Perfil: Estudios: Título superior, con estudios en Contabilidad y Auditoría carreras afines. Conocimientos del idioma Ingles. Especialidad: gestión de cajas Experiencia: 1 año Otros estudios: Idiomas, economía	

ÁREA DE BODEGA

Descripción del puesto	
Denominación del cargo	Bodeguero
Área	Operativo
Código puesto:	BODEG 1
Funciones: Salvaguardar los bienes de la producción de leche	
Actividades: <ul style="list-style-type: none">• Almacenar adecuadamente la leche• Registrar el egreso de las cantidades de leche• Informar sobre anomalías que se presenten oportunamente	
Competencias: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Responsabilidad• Razonamiento numérico	
Perfil: Estudios: Estudios superiores en administración de empresas Especialidad: Control de bodega e inventarios Experiencia: 3 años Otros estudios: Idiomas, alimentos.	

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Descripción del puesto	
Denominación del cargo	Jefe de Producción
Área	Operativo
Código puesto:	PROD 01
Funciones: Ejercer el control del proceso de producción y comercialización del licor ancestral	
Actividades: <ul style="list-style-type: none">• Coordinar la recolección del penco de la cabuya de los productores• Orientar el proceso de tratamiento de la cabuya para su venta• Controlar la operatividad de la maquinaria• Elaborar los planes de producción	
Competencias: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Razonamiento numérico• Liderazgo• Toma de Decisiones	
Perfil: Estudios: Estudios superiores en ingeniera en alimentos Especialidad: Alimentos, lácteos Experiencia: 3 años	

Otros estudios: Idiomas, alimentos.

SECRETARIA

Descripción del puesto	
Denominación del cargo	Secretaria
Área	Operativo
Código puesto:	SECRET 01
Funciones: Gestionar la información a toda la asociación de productores y comercializadores de leche	
Actividades: <ul style="list-style-type: none">• Elaborar informes• Mantener contacto con proveedores y clientes• Apoyar en todo lo concerniente a la planificación operativa y la producción• Gestionar el archivo de documentos legales e institucionales.	
Competencias: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Razonamiento numérico• Toma de Decisiones• Comunicación	
Perfil:	
Estudios: Estudios superiores en Secretariado	

Especialidad: Secretariado ejecutivo
Experiencia: 3 años
Otros estudios: Idiomas, alimentos, administración

Tabla N° 19 Presupuesto del plan de gestión

RUBROS	VALOR
I ETAPA (Análisis situacional)	600,00
II ETAPA (Direccionamiento estratégico)	400,00
III ETAPA (Formulación estratégica)	1.000,00
Suministros y materiales	500,00
Informe final	1.200,00
Sub total	3.700,00
Imprevisto 10%	370,00
TOTAL :	4.070,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Toainga, Herminia (2017)

El presupuesto para el desarrollo del modelo de gestión administrativa costará \$ 4.070,00 dólares

Validación de la información

Con los datos de las encuestas se procede a validar el modelo de gestión administrativa para ASOPROTZAM, tomando como referencia el estadístico de prueba chi cuadrado y siguiendo los siguientes pasos:

1. Formulación de la hipótesis nula y alternativa

H_0 = El modelo de gestión administrativa no ayudará al cumplimiento de metas institucionales

H_1 = El modelo de gestión administrativa ayudará al cumplimiento de metas institucionales

2. Determinación del nivel de significancia y confianza

Nivel de confianza = 95%

Nivel de significancia = 5%

3. Cálculo del estadígrafo de prueba

- Frecuencias observadas

ALTERNATIVAS		HABITANTES DE AMBATO		TOTALES
		SI	NO	
DIRECTIVOS DE ASPROTZAM	SI	0	11	11
	NO	345	38	383
TOTALES		345	49	394

- Frecuencias esperadas

ALTERNATIVAS		HABITANTES DE AMBATO		TOTALES
		SI	NO	
DIRECTIVOS DE ASPROTZAM	SI	9,63	1,37	11,00
	NO	335,37	47,63	383,00
TOTALES		345,00	49,00	394,00

- Cálculo de X^2

fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
0	9,63	-9,63	92,78	9,63
11	1,37	9,63	92,78	67,82
345	335,37	9,63	92,78	0,28
38	47,63	-9,63	92,78	1,95
394	394,00	0,00	371,10	79,67

GRADOS DE LIBERTAD

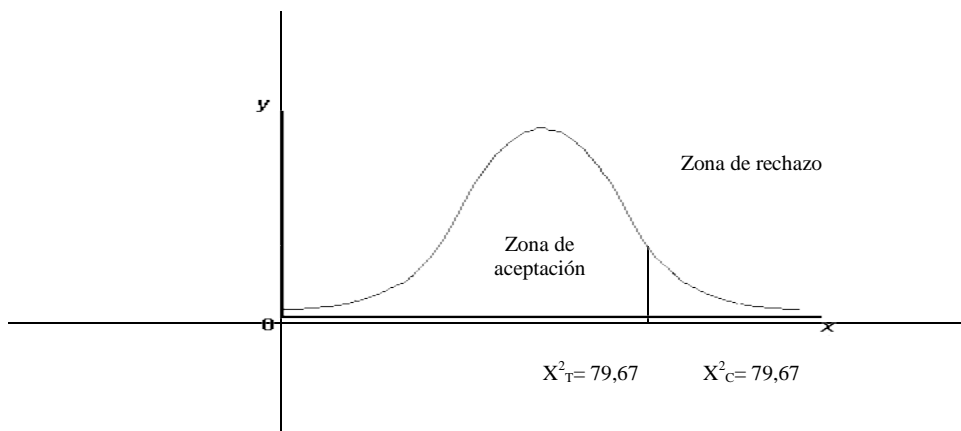
$$GL = (F-1) \cdot (C-1)$$

$$GL = (2-1) \cdot (2-1)$$

$$GL = 1$$

NIVEL DE CONFIANZA 95%

ERROR 5%



Regla de decisión: Se acepta la hipótesis alternativa **si el X^2_C es mayor que el X^2_T**

Conclusión: Conforme a los resultados obtenidos se acepta la hipótesis alternativa: El modelo de gestión administrativa ayudará al cumplimiento de metas institucionales

6. CONCLUSIONES

- El modelo de gestión administrativa está conformado del estudio pormenorizado del ambiente interno como externo de la empresa porque la información obtenida de los dos grupos permiten tener cabal discernimiento de la realidad y así poder proyectar los planes y programas a futuro.
- La gestión es la administración en la disciplina científica y se compone de un proceso que va desde la planificación, organización, dirección, y el control todo ellos enlazados para hacer eficaz la labor del gerente o propietario de un negocio.
- En ASOPROTZAM, la liquidez financiera es su mayor fortaleza. El dinero circulante satisface las necesidades de la inversión para la creación de la empresa, considerando el número de directivos que están al frente, se podría esperar una estabilidad a largo plazo. La debilidad mayor que presenta al momento es que no todos los directivos tienen la suficiente preparación y conocimiento sobre gestión administrativa de una empresa, por tanto, es necesario incluir en nómina a profesionales de tercer nivel para cumplir las funciones en la empresa.
- La fortaleza más importante que tiene ASOPROTZAM es el ingreso de un nuevo producto alimentación. El licor ancestral es elaborado con especias naturales que protegen la salud de las personas. La amenaza mayor que presenta al momento es

la inestabilidad política del Ecuador, por tanto, es necesario añadir políticas claras de costos y precios a la producción para llegar al cliente.

7. RECOMENDACIONES

- Realizar una planificación estratégica integral en el campo administrativo de modo que se cristalice las estrategias del ambiente interno y externo de la ASOPROTZAM.
- Socializar a los directivos y empleados sobre el modelo de gestión para la adecuada aplicación de los procedimientos administrativos en los departamentos de producción, tecnología, contabilidad y comercialización.
- Programar eventos de capacitación dirigido a los integrantes de la ASOPROTZAM con el aporte de entidades de educación, para formar líderes en administración de empresas y actualizar conocimientos en las formas de trabajo modernas.
- Elaborar en cuadro de mando integral que conste un marco lógico de estrategias que permitan combatir con las acciones de la competencia y la situación financiera venida a menos en el Ecuador en estos últimos diez años.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Amoletto, E. (2013). *Administración de la producción como ventaja competitiva*.
- Anzola, S. (2014). *Administración De Pequeñas Empresas*. México: Editorial McGraw Hill.
- Arthur A. Thompson, J. y. (2013). *Administracion Estrategica*. Mexico: McGrawHill.
- Aubron, C., Hernández, M., Mafla, H., Lacroix, P., & Proaño , V. (2013). *Producción campesina lechera en los países andinos: dinámicas de articulación a los mercados*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Bastidas, A. (31 de 08 de 2014). *Slideshare*. Recuperado el 04 de 05 de 2013, de www.slideshare.net: <http://www.slideshare.net/alejandrab/desempeo-laboral>
- Burgal, G. (2013). *Planificacion Estrategica y Operativa*. Quito: Abay.
- Bustamante, W. (2013). *Apuntes de Mercadotecnia para la microempresa rural*. Santiago de Chile: PROMER.
- Caldas, Carrión, & Heras. (2014). *Empresa: Iniciativa Emprendedora*. Madrid: Editex.
- Cazares, L. (2010). *Producción y comercialización asociativa de leche en la zona de Intag- Imbabura*. Imbabura: s.ed.
- ceprona. (2014). www.ceprona.org. Recuperado el Julio de 2013, de <http://www.ceprona.org/organizacion/productividad.php>
- Chandi, A., & Vela , F. (2012). *La producción y comercialización de leche y su incidencia en el desarrollo socio económico del cantón Espejo, provincia del Carchi*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte. .
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGrawHill.
- Coulter, R. (2005). *Administracion* (Octava ed.). Mexico: Pearson.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (2013). *Negocios Internacionales*. México: Cengage Learning Editores.
- Dávalos, N. (2013). *Enciclopedia básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*. Quito: Editorial Ecuador.
- Davis, K. (2015). *Modelos de comportamiento organizacional en el comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw HILL.
- Dessler, G. (2014). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.

- Díaz, J. (1999). *La enseñanza aprendizaje de las habilidades y destrezas motrices básicas*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Fraile, A. (2014). Guía administrativa para implementar el sistema de gestión de calidad en las Pymes en Boyacá. *Semestre Económico*, 10(19), 112.
- Galindo, C. J. (2006). *Manual para la creación de empresas. Guía de planes de Negocios*. Bogotá.
- Gareth, J., & Jennifer, G. (2006). *Administración Contemporánea* (Cuarta ed.). México: McGrawHill.
- Gil Estallo, M. d. (2013). *Empresa virtual: de la idea a la acción*. Madrid: ESIC.
- Hamilton Wilson, M. (2005). *Instrumentos de gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación, Convenio Andres Bello*.
- Hamilton Wilson, M. (2015). *Instrumentos de gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación*. Convenio Andres Bello.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación.
- Hellriegel, D. (2014). *Administración*. México DF: Thomson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc GrawHill.
- Hooghiemstra, T. (1996). *Las Competencias Clave para la Gestión Integrada de Recursos Humanos*.
- Hurtado, D. (2014). *Principio de Admnsitración*. Medellín: ITM.
- Ibañez, M. (2015). *Administracion de Recursos Huimanos en la empresa*. Lima: San Marcos.
- Ibarra, E. (15 de Julio de 2015). *Universidad Cooperativa de Colombia*. Obtenido de <http://www.ucc.edu.co/prensa/2015/Paginas/la-importancia-de-la-gestion-de-organizaciones.aspx>
- Janiarely, A. (2017). *Planeacion Estrategica* (Primera ed.). Madrid: Pretince Hall.
- Jany Castro, J. (2005). *Investigación Integral de Mercados* (Tercera ed.). (S. A. Lily, Ed.) Bogotá, Colombia: Nomos S.A.. Recuperado el 24 de Octubre de 2016
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGrawHill Interamerica Editores S.A. de C.V.
- LIDERES. (2017). El sector de las Mipymes está en pleno crecimiento. *LIDERES*, 1.
- Márquez, M. (2013). LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DE LOS MUNICIPIOS SAN FERNANDO Y BIRUACA DEL ESTADO APURE, EN VENEZUELA. *Revista Mexicana de Agronegocios*, VI(10), 335.
- Martinez, A. P. (2014). *Breve reseña sobre gestión empresarial. En A. P. Martinez, Gestión Empresarial*. México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Martinez, A. P. (2014). *Breve reseña sobre gestión empresarial. En A. P. Martinez, Gestión Empresarial*. México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de la informacion. (2014). *Infocentro Comunitario*. Obtenido de Infocentro Comunitario: <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/infocentro-comunitario-para-los-ciudadanos-de-la-parroquia-rio-negro-en-tungurahua/>
- Montoya, C. (2013). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. *Vision de futuro*.
- Munch, L. (2013). *Fundamentos de la Administración*. México: Trillas.

- Muñiz, L. (2013). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona: Gestión.
- Pérez del Campo, E. (2013). *Mercadotecnia, Fundamentos de Dirección Comercial Y Marketing*. Quito: EDITEX.
- Pinto, W. (31 de Octubre de 2016). Se impulsan elaborados a base de tzawar mishki. *El Universo*, pág. 1.
- Reguera, A. (2010). *Metodología de la investigación*. Argentina : Brujas_ encuentro .
- Reyes, A. (2014). *Administración Moderna*. Mexico: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2009). *Administración*. Mexico: Pearson Educacion.
- Rodriguez, E. (2010). *Metodología de la investigación*. Tabasco: Pearson educacion.
- Rodríguez, E. (2010). *Metodología de la investigación*. Tabasco: Pearson Educacion.
- Rodriguez, I. (2007). *Principios y Estrategias de Marketing*. Barcelona: UOC.
- Rodriguez, R. (2013). *Comercialización con Canales de Distribución*. STRO Ediciones.
- Rojas, G. (2013). *Procesos Creativos en Investigación cualitativa*. Colección Leeme.
- Rugman, A. (2013). *Negocios Internacionales un enfoque de administración estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Sanchez, D. (2015). De la planeación estratégica a la planeación tecnológica. *El Hombre y la máquina*, 45.
- Seminario, E. (2008). *Memoria del seminario*. Costa Rica : Educacion.
- Simon, I., & Jacson, S. y. (2007).
- SOPENA. (2014). *Diccionario ilustrado idiomático y sintáctico*. Madrid-España: Editorial SOPENA.
- SOPENA. (2014). *Diccionario ilustrado idiomático y sintáctico*. Madrid-España: Editorial SOPENA.
- Sopena, R. (2013). *Diccionario ilustrado idiomático y sintáctico*. Madrid-España: Editorial SOPENA.
- Spendolini, M. J. (2016). *Ministerio de Salud Pública del Perú*. Obtenido de http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2006/segpac/el_proceso_de_benchmarking.pdf
- Stoner, J., & Freeman, E. (2013). *Administración*.
- Stoner, J., & Freeman, E. (2013). *Administración*.
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria.
- Zalles, J. H. (2013). *Un concepto evolucion: Liderazgo*.
- Zamora, A. (2013). *Para crecer en las microempresas*. Barcelona: Española.
- Zamora, A. (2013). *Para crecer en las microempresas*. Barcelona: Española.



ANEXO 1: Encuesta a directivos



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS INTEGRANTES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN DEL TZAWAR MISHKI ASOPROTZAM DE LA PARROQUIA SALASACA DEL CANTÓN PELILEO

Objetivo:

- Determinar la situación actual de la ASOPROTZAM, con referencia a su gestión administrativa.

Instrucciones:

- Lea detenidamente la pregunta
- Marque una x donde crea conveniente
- No se aceptan enmendaduras ni mutilaciones del documento.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

1. ¿La empresa tiene definido su misión y visión?

- SI
- NO

2. ¿Existen políticas en el ámbito de producción y del personal?

- SI
- NO

3. ¿Conoce usted claramente las funciones a realizar en el puesto de trabajo?

- SI
- NO

4. ¿Le ofrece la empresa capacitación para mejorar los tiempos de producción?

- SI
- NO

5. **¿Cree usted que si la empresa tiene una Planificación Estratégica ayudaría a mejorar la Gestión Administrativa?**

- SI
- NO

6. **¿Cómo califica usted la Gestión Administrativa de la empresa?**

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

7. **¿Se motiva al personal con algún incentivo o actividad en la empresa?**

- SI
- NO

8. **¿La asociación tiene definido lineamientos para el control interno?**

- SI
- NO

Gracias por su colaboración



ANEXO 2: Encuesta a clientes



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HABITANTES DEL CANTÓN AMBATO

Objetivo:

- Determinar la acogida que va a tener la bebida Runa Mishke elaborado por la asociación ASOPROTZAM de la parroquia Salasaca.

Instrucciones:

- Lea detenidamente la pregunta
- Marque una x donde crea conveniente
- No se aceptan enmendaduras ni mutilaciones del documento.

INFORMACION GENERAL

EDAD

- 18-20 años
- 20-30 años
- 30-40 años
- 40-50 años
- 50-60 años
- 61 años o más

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

GENERO

- Masculino
- Femenino

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

1. ¿Usted tiene conocimiento de la asociación ASOPROTZAM?

- SI
- NO

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

2. ¿Sabe que significa Tzawar Mishki?

- SI
- NO

3. ¿Usted cree que el licor artesanal de la cabuya llamado Tzawar Mishki le ayude a su salud?

- SI
- NO

4. ¿Qué tipo de presentación le gustaría para el producto?

- 250 ml
- 500 ml
- 750 ml
- 1000 ml

5. ¿Sabe usted de las ventajas de la miel de Tzawar Mishki?

- SI
- NO

6. ¿Apoyaría la gestión de esta empresa como parte del rescate de la cultura Salasaca?

- SI
- NO

7. ¿Por cuál medio de comunicación cree usted que se debe conocer la publicidad del producto?

- TV
- Radio
- Prensa
- Internet

8. ¿Cree usted que la bebida ancestral del Tzawar Mishki debe comercializarse en los supermercados de la ciudad de Ambato?

- SI
- NO

Gracias por su atención