



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

Dirección de Investigación y Postgrado

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
OPERATIVOS DE LA EMPRESA BREYPA.COM.SAAR EN
LA CIUDAD DE ESMERALDAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administrativo

Tesis de grado previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas, mención Planeación

Autor: Ing. Héctor Fernando Calderón Bastidas

Asesora: Mgt. Cecilia Velasco Angulo

Esmeraldas, Ecuador, julio, 2017

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE, previo a la obtención del título de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN PLANEACIÓN.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Análisis de los procesos administrativos y operativos de la empresa BREYPA.COM.SAAR en la ciudad de Esmeraldas

Héctor Fernando Calderón Bastidas

Mgt. Cecilia Velasco Angulo

f. _____

DIRECTORA DE TESIS

Mgt. Elías Salazar Donoso

f. _____

LECTOR 1

Mgt. Alexandra Bautista Segovia

f. _____

LECTOR 2

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez

f. _____

COORDINADORA DE POSGRADO

Mgt. Maritza Demera Mejía

f. _____

SECRETARIA GENERAL PUCESE

Esmeraldas, Ecuador, julio, 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **Héctor Fernando Calderón Bastidas** portador de la cédula de ciudadanía No. 0802488213, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, mención Planeación son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ing. Héctor Fernando Calderón Bastidas

CC 0802488213

CERTIFICACIÓN

Yo, **Cecilia Velasco Angulo**, en calidad de directora de tesis, cuyo título es Análisis de los procesos administrativos y operativos de la empresa BREYPA.COM.SAAR en la ciudad de Esmeraldas, **CERTIFICO** haber revisado que el trabajo cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

Mgt. Cecilia Velasco Angulo

DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

Deseo en particular dedicar este trabajo a mi familia, ellos han sido la fuerza que necesita mi ímpetu profesional, para abrazar cada día con más fuerza esta meta que se está materializando en un nuevo escalón intelectual.

A mi esposa, por convertirse en el apoyo justo, alentándome cada día a olvidarme del cansancio y la fatiga, para sostenerme firme en este propósito.

A mis dos hijos, porque con su alegría e inocencia hacen que ame la vida y me aferre a ella, con el sueño de ofrecerles la vida que todo padre busca incansablemente conceder a sus hijos.

Al ángel que está en el cielo, mi querida abuelita, que vio al niño, al joven, pero no tuvo la oportunidad de ver el adulto en el que me convertí, y estoy seguro de que sus bendiciones han calado en mi vida hasta el día de hoy.

“No crecemos cuando las cosas se vuelven fáciles, lo hacemos cuando afrontamos
nuestros desafíos”

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios que me ha otorgado la gracia de encontrar el camino adecuado con las decisiones que he tomado y en ese caminar ha colocado personas con aportes invaluable a mi vida, hoy puedo asegurar que cada una de ellas tenía un propósito en particular, tanto en mis momentos equivocados, como en mis logros personales y profesionales.

Gracias de corazón a cada una de ellas, que quizá sin saberlo, tuvieron un rol significativo en mi diario vivir.

TITULO

Análisis de los procesos administrativos y operativos de la empresa BREYPA.COM.SAAR en la ciudad de Esmeraldas.

RESUMEN

Esta investigación fue realizada con el objeto de analizar los procesos administrativos y operativos de la empresa BREYPA.COM.SAAR en la ciudad de Esmeraldas.

Para la ejecución del Análisis FODA de la empresa BREYPA.COM.SAAR se desarrolló una investigación no experimental, utilizando para ello el método deductivo.

Como instrumentos de investigación se utilizó una entrevista la cual fue aplicada al Gerente de la empresa BREYPA.COM.SAA, se realizaron encuestas las que fueron dirigidas a todo el personal clave de la empresa BREYPA.COM.SAAR, quienes intervienen de forma directa en los procesos de dicha empresa, también se utilizó como instrumento de recopilación de información primaria la observación de campo.

La información recopilada permitió definir y priorizar tres estrategias empresariales que persiguen el perfeccionamiento de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa BREYPA.COM.SAAR, así como culminar en una propuesta sobre el desarrollo de un plan de acción con base a las estrategias priorizadas.

PALABRAS CLAVE

Procesos – Planificación Estratégica – Empresa – Análisis FODA

TITLE

Analysis of the administrative and operational processes of the company BREYPA.COM.SAAR in the city of Esmeraldas.

ABSTRACT

This research was carried out with the purpose of analyzing the administrative and operational processes of the company BREYPA.COM.SAAR in the city of Esmeraldas, keeping in mind that a company with documented processes tends to obtain better results in its management, both operational and administrative.

For the execution of the SWOT Analysis of the company BREYPA.COM.SAAR a non-experimental investigation was carried out, carried out under the deductive method, through the application of an interview and surveys as research instruments, which were addressed to all personnel key of the company BREYPA.COM.SAAR, who intervene directly in the processes of said company, also was used as an instrument of gathering of primary information field observation.

The information gathered made it possible to define and prioritize three business strategies aimed at perfecting the processes that are carried out within the company BREYPA.COM.SAAR, as well as culminating in a proposal on the development of an action plan based on the Strategies.

KEYWORDS

Processes - Strategic Planning - Company - SWOT Analysis

Índice General

CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	1
1.1 JUSTIFICACIÓN	1
1.2 MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.2.1 <i>Fundamentación teórica / conceptual</i>	3
1.2.1.1 Concepto de administración de empresas.....	3
1.2.1.2 Teoría de la administración de Henri Fayol.....	3
1.2.1.3 La administración en la Sociedad Moderna.....	4
1.2.1.4 Gestión por Procesos	4
1.2.1.4.1 ¿Qué es un proceso?.....	4
1.2.1.4.2 Clasificación de los procesos	5
1.2.1.5 Planificación Estratégica	5
1.2.1.5.1 La Planificación Estratégica en las pequeñas y medianas empresas	5
1.2.1.5.2 Misión, Metas y Objetivos	6
1.2.1.6 Análisis FODA	6
1.2.1.6.1 Componentes.....	7
1.2.1.6.2 Proceso de aplicación.....	7
1.2.1.7 Productos de consumo masivo.....	7
1.2.2 <i>Fundamentación Legal</i>	8
1.2.2.1 Derecho al trabajo.....	8
1.2.2.2 Plan Nacional del Buen Vivir.....	8
1.2.2.3 Normativa del sector privado.....	9
1.2.3 <i>Revisión de estudios previos</i>	10
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	13
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	13
CAPÍTULO II	14
METODOLOGÍA	14
2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	14
2.2 UNIVERSO Y MUESTRA	15
2.3 INSTRUMENTOS	15
2.3.1 <i>Fuentes de información científica</i>	15
CAPÍTULO III	18
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	18
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	18
3.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS	18
3.2.1 <i>Resultados de la entrevista</i>	18
3.2.2 <i>Resultados de las encuestas</i>	21
3.2.3 <i>Resultados de la observación</i>	26
3.2.4 <i>Análisis FODA</i>	29
3.2.5 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Factores Externos (EFE)</i>	30
3.2.5.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	31
3.2.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	33
3.2.6 <i>Matriz de Estrategias</i>	35
CAPÍTULO IV	38
DISCUSIÓN	38

CAPÍTULO V.....	40
CONCLUSIONES Y PROPUESTA.....	40
5.1 CONCLUSIONES	40
5.2 PROPUESTA	41
5.2.1 <i>Objetivo</i>	41
5.2.2 <i>Responsables</i>	41
5.2.3 <i>Cronograma de Ejecución</i>	41
REFERENCIAS	43

Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Población</i>	15
<i>Tabla 2: Existencia de misión, visión, valores y principios</i>	21
<i>Tabla 3: Conocimiento de los niveles jerárquicos</i>	21
<i>Tabla 4: Existencia de un reglamento interno</i>	22
<i>Tabla 5: Forma de comunicar las funciones a los empleados</i>	22
<i>Tabla 6: Cargo que ocupaban según los empleados</i>	22
<i>Tabla 7: Actividades en función al cargo asignado</i>	23
<i>Tabla 8: Motivación a los empleados</i>	24
<i>Tabla 9: Factores que influyen en la motivación laboral</i>	24
<i>Tabla 10: Espacio físico en la empresa</i>	24
<i>Tabla 11: Tipo de liderazgo del Gerente de la empresa BREYPA.COM.SAAR</i>	25
<i>Tabla 12: Criterio de los empleados en la toma de decisiones</i>	25
<i>Tabla 13: Calificación de las relaciones interpersonales</i>	26
<i>Tabla 14: Jefe inmediato</i>	26
<i>Tabla 15: Criterio aplicado en la observación de campo</i>	27
<i>Tabla 16: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i>	31
<i>Tabla 17: Resumen de peso ponderado de factores internos</i>	32
<i>Tabla 18: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	33
<i>Tabla 19: Resumen de peso ponderado de factores externos</i>	34
<i>Tabla 20: Cronograma de Ejecución</i>	42

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1: Principios de Administración de Fayol</i>	4
<i>Gráfico 2: FODA de la empresa BREYPA.COM.SAAR</i>	30
<i>Gráfico 3: Matriz de Estrategias FODA de la empresa BREYPA.COM.SAAR</i>	36
<i>Gráfico 4: Estrategias priorizadas</i>	37

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 Justificación

BREYPA.COM.SAAR es una empresa familiar dedicada a la venta de productos de consumo masivo como arroz, azúcar, aceite, detergentes, champús, pastas dentales, papel de baño, pañales desechables, entre otros, la cual ha venido progresando y creciendo a nivel provincial y ha logrado posesionarse en el mercado, gracias a la experiencia de sus dueños, el compromiso profundo y responsabilidad para sacar adelante su negocio han sido los principales motores del posicionamiento actual de la empresa. En relación al nombre de la empresa, es preciso señalar que BREYPA.COM.SAAR corresponde a la combinación de las iniciales de los nombres y apellidos de las hijas del propietario de la empresa y a un dominio de internet, como se especifica a continuación: BREY (Breysi), PA (Paulette), COM (nombre de dominio de internet para organizaciones comerciales), SAR (Saavedra) y R (Rodríguez).

El análisis de la situación actual de los procesos administrativos y operativos de la empresa BREYPA.COM.SAAR en la ciudad de Esmeraldas, se fundamenta en el principio Ganar – Ganar como lo expone Covey (1997), es decir tendría un impacto positivo en todas las personas involucradas en dicho estudio, como se presenta a continuación:

Al Gerente y sus Administradores, se les proveerá de información necesaria que les permitan tomar las acciones preventivas y correctivas para contrarrestar los efectos de los problemas que se detecten. Por otro lado, al conocer la situación actual de sus procesos permitirá que se enfoquen en los puntos débiles de los mismos para mejorar como organización y ser más eficientes, lo que se reflejará en sus ganancias y mayor posicionamiento en el mercado local.

Los beneficiarios directos son los empleados ya que son los ejecutores de los procesos, porque realizarán sus actividades en torno a planes, directrices y estrategias previamente aprobadas por la Administración, lo que derivará en un clima laboral favorable para todos los miembros de la organización.

Es importante para los clientes, ya que uno de los fines de toda empresa es satisfacer a sus clientes mediante la provisión de bienes y servicios de calidad, y si la empresa ejecuta una planificación estratégica adecuada con procesos documentados, estarían mejorando su imagen empresarial en el mercado.

Por último, al investigador, la parte ejecutora del presente estudio, le permitirá desarrollar habilidades para la gestión empresarial en las organizaciones, sin importar su giro de negocio, ya que una empresa con procesos bien definidos, una planificación estratégica que incluya planes de acción para la consecución de objetivos empresariales, constituyen una ventaja competitiva frente a otras organizaciones que se desenvuelven en un entorno tradicional y tomando decisiones con base en conocimientos empíricos.

Este estudio de investigación se centra en una empresa privada, resaltando que su fin siempre será obtener la máxima rentabilidad, pero para ello la empresa BREYPA.COM.SAAR debe conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el objeto de poder aprovechar los aspectos positivos que giran en torno a ella y contrarrestar o eliminar los aspectos negativos que podrían estar afectando su crecimiento en el mercado en el que se desenvuelve.

Cabe indicar que el presente trabajo de investigación, contó con el aval y colaboración del propietario de la empresa BREYPA.COM.SAAR, quien proporcionó toda la información requerida para la realización de este estudio.

1.2 Marco teórico de la investigación

1.2.1 Fundamentación teórica / conceptual

1.2.1.1 Concepto de administración de empresas

Para iniciar con el estudio de una cosa, objeto o situación, es indispensable conocer su definición, concepto o significado, por ello se hace énfasis en que la administración de empresas puede ser vista como una técnica que mediante la coordinación de las cosas y de las personas que forman parte de una empresa, busca obtener resultados de máxima eficiencia, como lo manifiesta Reyes (2004).

Por otro lado, como lo expresa Fernández (2010), lo que diferencia a una empresa de otro tipo de organizaciones, tales como hospitales o universidades públicas, es que las empresas u organizaciones empresariales buscan obtener beneficios económicos proporcionando bienes o servicios a sus clientes, radicando su concepto en que las empresas son creadas con fines de lucro.

1.2.1.2 Teoría de la administración de Henri Fayol

Henri Fayol es el autor principal de la llamada Teoría Clásica de la Administración, por eso la importancia en tomarlo como referencia en el presente trabajo, en tal sentido, como lo destaca Fayol (1987), existen algunos principios de administración, los que se visualizan en el siguiente gráfico, que pueden ser aplicados en función a los objetivos que persiguen las diferentes empresas.

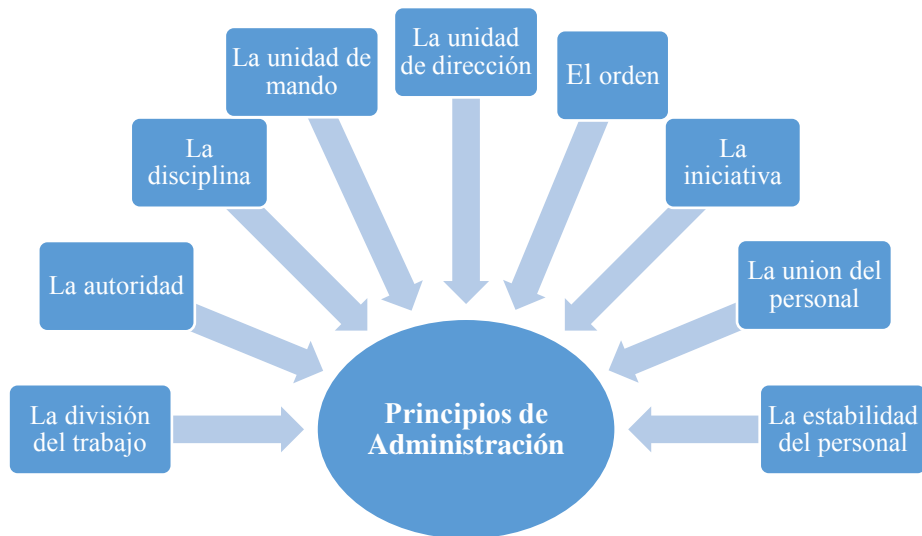


Gráfico 1: Principios de Administración de Fayol

1.2.1.3 La administración en la Sociedad Moderna

En la actualidad las empresas se desenvuelven en un entorno competitivo, donde cada día los usuarios tanto internos como externos exigen calidad en los servicios y productos brindados y como lo afirma Chiavenato (2004), cada organización debe tomar decisiones en un ambiente de competencia agresiva, dirigir personas, coordinar y ejecutar múltiples acciones o actividades, es decir administrar de forma efectiva sus recursos para la consecución de objetivos.

1.2.1.4 Gestión por Procesos

Para Fernández (2003), la Gestión por Procesos centra su atención en el resultado final de cada uno de los procesos o transacciones que ejecuta una empresa, en vez de en las tareas o actividades.

1.2.1.4.1 ¿Qué es un proceso?

La gestión por procesos puede ser vista como una forma avanzada de administración, ya que para administrar de forma efectiva una empresa hace falta mucho más que

una estructura; y para entenderla es necesario conocer la definición de procesos, en tal sentido un proceso puede ser visto como una secuencia de actividades cuyo producto final tiene valor específico para los usuarios o clientes, obteniendo al final un producto con valor según lo expresa Pérez (2010).

1.2.1.4.2 Clasificación de los procesos

Según su función en la empresa y su efecto en los clientes tanto internos como externos, existen tres grupos de procesos según lo manifiesta Griful y Canela (2002):

1. **Procesos operativos**, los que están relacionados con el flujo de información y materiales, con impacto directo en los clientes;
2. **Procesos de soporte**, estos son necesarios para la ejecución efectiva de los procesos operativos; y,
3. **Procesos estratégicos**, son desarrollados al más alto nivel empresarial y son los que proporcionan directrices a los procesos operativos y de soporte.

1.2.1.5 Planificación Estratégica

Como lo afirma Juran (1996), se puede definir a la planificación estratégica como un proceso estructurado para establecer la misión y los objetivos estratégicos de una empresa, instaurando además los medios que permitan alcanzar dichos objetivos, destacando que estos objetivos en las empresas privadas siempre estarán orientados a obtener el máximo beneficio económico.

1.2.1.5.1 La Planificación Estratégica en las pequeñas y medianas empresas

Sin importar el tamaño de una empresa, sea esta grande, mediana o pequeña, siempre será un valor agregado y un aspecto esencial una planificación estratégica bien estructurada; así como manifiesta Maqueda (1992), entre los puntos que se pueden considerar en la planificación estratégica de una empresa pequeña o mediana empresa se encuentra organizar adecuadamente los recursos disponibles, diseñar y

desarrollar los canales de comunicación, entre otras; también es importante indicar que para este tipo de empresas la planificación no debe ser muy sofisticada, ya que al ser así impediría obtener los resultados deseados.

1.2.1.5.2 Misión, Metas y Objetivos

Entre los factores claves que tiene la planificación estratégica se encuentra la misión, metas y objetivos, las cuales convergen entre sí para llegar a un fin único conforme lo planteado por los admiradores y según lo manifestado por Matilla (2008), la misión no es otra cosa que la filosofía de una empresa, es el pilar fundacional, que tiene que ver con sus propósitos, su enfoque y su compromiso, mientras que las metas y los objetivos nacen de la misión, ya que constituyen el camino a seguir para el cumplimiento de la misión trazada.

1.2.1.6 Análisis FODA

El Análisis FODA es una de las técnicas más usadas en materia de administración de empresas y planificación estratégica, la palabra FODA que corresponde a los conceptos de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas, lo que contempla un análisis tanto interno como externo de la organización.

Los administradores o gerentes necesitan recibir frecuentemente información sobre la situación actual de sus empresas para realizar los ajustes necesarios y oportunos para conseguir la misión, visión y los objetivos planteados, como lo expresa Olmos (2007); el análisis FODA puede proporcionar esta retroalimentación de forma efectiva y sencilla.

El concepto básico del Análisis FODA radica en el estudio de los factores internos (fortalezas) y externos (oportunidades) que pueden favorecer el logro de los objetivos establecidos con anterioridad, y en el análisis de los factores internos (debilidades) y externos (amenazas) que pueden desfavorecer el logro de los objetivos establecidos con anterioridad, como lo expone Borello (1994).

Según lo manifestado por Fundación Compromiso (1999), el Análisis FODA apunta a aprovechar las potencialidades, evitar riesgos o conflictos, superar limitaciones y enfrentar los desafíos que resulten de la aplicación de dicho análisis.

1.2.1.6.1 Componentes

El Análisis FODA está compuesto de dos partes, por una parte se tiene el análisis de la situación interna que corresponde a las fortalezas y debilidades que tiene una empresa en función a la situación actual no a situaciones futuras, y por otra parte se tiene el análisis de la situación externa que corresponde a las oportunidades y amenazas donde se deberá tener en cuenta la situación real y las tendencias del entorno empresarial, como lo asevera (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2007).

1.2.1.6.2 Proceso de aplicación

Se puede resumir que el proceso del análisis FODA se resume en las siguientes fases, como lo expresa Bravo (1995):

1. Identificar los objetivos
2. Analizar qué factores impiden el logro de los objetivos (debilidades y amenazas)
3. Analizar qué factores contribuyen con el logro de los objetivos (fortalezas y oportunidades)
4. Determinar si es necesario cambiar los objetivos para que éstos sean cumplidos conforme las condiciones actuales
5. Mantener, modificar e invalidar los objetivos

1.2.1.7 Productos de consumo masivo

Esta investigación se centra en la empresa BREYPA.COM.SAAR, la cual se encarga de la comercialización de productos de consumo masivo, y como lo expresan Kotler y Armstrong (2012), para poder crear valor para los clientes y desarrollar una

relación significativa entre los clientes y los productos que se comercializa la empresa, tales como detergentes, champús, pastas dentales, suavizantes de telas, papel de baño, pañales desechables, entre otros, es vital que la empresa conozca a sus clientes a cabalidad.

Entre las principales características que tienen los productos de consumo, de tipo conveniencia se encuentran (Kotler y Armstrong, 2012):

- **Comportamiento de compra del cliente:** Compra con frecuencia; planeación, comparación o esfuerzo de compra escasos; baja participación del cliente.
- **Precio:** Bajo.
- **Distribución:** Amplia y en lugares convenientes.
- **Promoción:** Masiva por parte del productor.

1.2.2 Fundamentación Legal

El presente estudio se realizó con el cuerpo normativo que consta en los siguientes apartados.

1.2.2.1 Derecho al trabajo

Como base fundamental de toda organización se debe de tener claro que la Constitución de la República del Ecuador (Presidencia de la República del Ecuador, 2008), es el marco normativo que rige la organización y vida democrática del país, en relación al trabajo en su Art. 33 se reconoce que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía.

1.2.2.2 Plan Nacional del Buen Vivir

Por otro lado, en el objetivo 10.5 del **Plan Nacional de Buen Vivir del Ecuador** (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2013), se traza el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes–, planteando que las mismas deben trabajar en el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, entre otros puntos claves relacionados con el crecimiento económica del país y su relación con el sector privado empresarial.

1.2.2.3 Normativa del sector privado

Entre la normativa que regula al sector privado se tiene:

- La **Ley de Cámaras de Comercio del Ecuador** (LA COMISIÓN LEGISLATIVA PERMANENTE, 1969), que en su Art. 8 se señala que comerciante es toda persona natural o jurídica, domiciliadas en el Ecuador, que intervenga en el comercio de muebles e inmuebles, resaltando que para ser considerado como tal se debe tener capacidad para contratar y hacer del comercio su profesión habitual.
- La **Ley del Registro Único de Contribuyentes** (CONGRESO NACIONAL, 2004), en su Art. 2 insta que las empresas particulares y personas naturales están obligadas a prestar la colaboración que sea necesaria dentro del tiempo y condiciones que requiera el Servicio de Rentas Internas (SRI); por otro lado, el mismo cuerpo legal en su Art. 3 manifiesta que las empresas están obligadas a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), al respecto el **Reglamento a la Ley del Registro Único de Contribuyentes** (PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA, 2006) en su Art. 5 indica que el número del RUC debe constar obligatoriamente en un lugar visible en todos los documentos determinados en el artículo 10 de la Ley de Registro Único de Contribuyentes.
- La **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno** (CONGRESO NACIONAL, 2004), en su Art. 19 expresa que todas las sociedades, personas

naturales, entre otras, están obligados a llevar contabilidad conforme los parámetros que constan en dicha norma; por su parte el **Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno** (PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA, 2010), en su Art. 37 insta a que dicha contabilidad sea llevada bajo la responsabilidad y con la firma de un contador legalmente autorizado.

- El **Código del Trabajo** (CONGRESO NACIONAL, 2005), en su Art. 2 manifiesta que el trabajo es un derecho, por otra parte, en el Art. 3 ibidem se indica que todo trabajo debe ser remunerado y que ninguna persona puede ser obligada a trabajar de forma gratuita.

1.2.3 Revisión de estudios previos

En la investigación con el título: *La planificación estratégica como proceso de integración de un equipo de salud*, se señaló que la planificación estratégica constituye un proceso gerencial que centra su atención en dos preguntas fundamentales, la primera corresponde a ¿qué lograr? (objetivos) y la segunda ¿qué hacer? (estrategias). Este estudio fue realizado mediante una investigación de campo de tipo descriptivo, la muestra fue de tipo intencional y estuvo conformada por 17 personas, como resultado se propuso un plan de integración fundamentado en la planificación estratégica (Valor, Muñoz y Torrealba, 2011).

Rodríguez y Rosenberg (2013), en su estudio titulado: *Aplicación del ciclo estratégico por resultados a la planificación de estrategias de VIH/sida en Latinoamérica*, expresaron que la planificación estratégica se caracteriza por dar un pronóstico de la situación futura en función a la situación actual del negocio y su entorno, señalando además que esta es una herramienta que ha permitido a los negocios analizar su posición, sus metas y medir su desempeño para alcanzar dichas metas, concluyendo que el ciclo estratégico por resultados facilita la participación informada y añade valor a abordajes de planificación anteriores al conectar las

“ideas” con la “acción”, lo que resultó en planes estratégicos que fundamentan la implementación y la movilización de recursos.

Por otro lado, Mora, Vera, y Melgarejo (2015), en su estudio titulado: *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*, manifestaron que las herramientas de la planificación estratégica y el control de la gestión empresarial pueden contribuir con el desempeño de las diferentes dimensiones empresariales e impactar en el crecimiento de los negocios, con mayores niveles de competitividad; este estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la dimensión planificación estratégica y la competitividad en las Mipymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá.

En la investigación con el nombre: *Análisis de la experiencia de negocios de pequeños empresarios canadienses con México*, se utilizaron como instrumentos de investigación entrevistas, las que fueron dirigidas a 14 empresarios canadienses en el área de Columbia Británica, concluyendo, que la creación y desarrollo de pequeñas empresas representa una alternativa de crecimiento económico mundial pues se generan empleos, autoempleos y riqueza (De La Garza y Egri, 2009).

Da-Fonseca, Hernández, Medina y Nogueira (2014) en su investigación titulada: *Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública*, cuyo objetivo fue el de analizar el papel que cumple la planificación estratégica en la gestión de las organizaciones públicas, llegando a la conclusión de que la planificación estratégica representa una herramienta básica para los modelos de gestión.

En relación al tema estrategia empresarial, Cordero (2011) en su investigación con el nombre: *Formulación estratégica. Caso: empresas del sector alimentos y bebidas del estado Carabobo*, mismo que tuvo por objeto analizar el proceso de formulación estratégica de un grupo de empresas del sector alimentos y bebidas del Estado Carabobo, Venezuela, concluyó que en las empresas no hay una clara tendencia o identificación con respecto de alguna de las escuelas del pensamiento estratégico, en

lo referido al proceso de formulación estratégica; estudio que fue realizado bajo un método no experimental, con especial énfasis en un diseño descriptivo.

La organización y mejora de procesos constituye una tendencia actual en la gestión de las organizaciones modernas que tiende cada vez más a sustituir a la tradicional basada en funciones, así concluyen Reina, Hernández, Alberto, Medina y Gilberto (2012) en su estudio titulado: *Mejoramiento de Procesos clave a través del análisis del Valor Añadido en Empresas de Base Tecnológica de Producciones por Proyecto del Sector Hidráulico en Cuba*.

Simaro y Tonelli (2012) en su estudio con el nombre: *Gestión de intangibles en PYMES turísticas*, mismo que tenía como objetivo aportar una base consistente para medir y diseminar la información sobre activos intangibles (liderazgo, diseño y ejecución de la estrategia, entre otros), para mejorar la toma de decisiones en el mundo empresarial y facilitar el diseño de políticas de ciencia, tecnología e innovación; evidenciando que los empresarios reconocen que la identificación, medición y gestión de los intangibles les permite optimizar el desarrollo de sus organizaciones.

En el estudio titulado: *Misión institucional - Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil*, se concluyó que ninguna empresa, de las participaron en el estudio, posee una misión efectiva, es decir que los hoteles catarinenses establecen la misión para adecuarse a la estructura, señalando además que éstas utilizan la misión institucional más como instrumento de marketing que como herramienta de gestión estratégica (De Souza y Lunkes, 2014).

Por último, se hace referencia al estudio con el tema: *Estrategia empresarial basada en Tecnologías de Información y Comunicaciones - TIC's* (Rada, 2009), mismo que está relacionado con la incorporación de TIC's en la estrategia empresarial, donde se concluye que entre las causas que pueden llevar al fracaso en la incorporación de TIC's en la estrategia empresarial se encuentra la incapacidad de acomodarse y

ajustar la planificación estratégica empresarial a los cambios de las variables del entorno, la falta de participación y compromiso del personal clave de la empresa en la elaboración de la estrategia del negocio, entre otras.

Los estudios señalados y la información que provee cada uno de ellos evidencian que existe una vasta información sobre estrategia empresarial, planificación estratégica, procesos, entre otros temas que guardan relación con el tema y los objetivos planteados en el presente trabajo, lo cual constituyó una línea a seguir por el investigador para el desarrollo del proceso investigativo del tema planteado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Analizar los procesos administrativos y operativos de la empresa BREYPA.COM.SAAR en la ciudad de Esmeraldas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un análisis FODA de los procesos existentes en la empresa BREYPA.COM.SAAR en la ciudad de Esmeraldas.
- Priorizar las estrategias que permitan perfeccionar los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa BREYPA.COM.SAAR.
- Desarrollar un plan de acción con base a las estrategias priorizadas.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Método de investigación

En todo proyecto de investigación es imprescindible la aplicación de métodos que permitan obtener de manera más precisa, de acuerdo al curso del trabajo investigativo, la información necesaria para obtener, demostrar, evidenciar los dificultades y posibles soluciones a la problemática existente. Además, mediante la investigación se pueden descubrir aspectos de la realidad como lo menciona (Arias, 1999), por ello es importante resaltar que los métodos de investigación permiten, entre otras cosas, presentar posibles soluciones a los problemas que se planteen, lo que conduce a la toma de decisiones como lo manifiesta Zorrilla y Torres (1993).

El tipo de investigación que se aplicó en el presente trabajo fue la investigación descriptiva, ya que como revela (Tamayo, 2004) esta permite describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza actual del objeto de estudio.

Considerando el tipo de investigación que se aplicó, se inició con el análisis de la situación actual de la empresa BREYPA.COM.SAAR, como sus procesos, las técnicas de administración que utiliza, el personal que actualmente labora en dicha empresa, entre otras cosas, lo que llevó a definir un plan de acción que conlleve a logro de los objetivos de la empresa BREYPA.COM.SAAR.

El estudio se realizó bajo un método deductivo porque primero se analizó la situación general de la empresa en lo que a procesos se refiere y posterior a ello se analizaron aspectos directamente relacionados a BREYPA.COM.SAAR, con enfoque en sus procesos administrativos y operativos, lo que permitió desarrollar un plan de acción en función a la información que se recopiló.

2.2 Universo y muestra

Para analizar la situación actual de la empresa BREYPA.COM.SAAR. fue importante la colaboración de todos sus empleados, incluido el Gerente General, según el detalle que consta en la siguiente tabla, cuya nómina está conformada por 15 individuos, a quienes se les aplicarán técnicas para la recopilación de datos.

Tabla 1: Población

Cargo	No.
Gerente General	1
Secretaria	3
Agente Vendedor	5
Estibador	4
Chofer	2
Total población	15

2.3 Instrumentos

2.3.1 Fuentes de información científica

Se utilizaron fuentes de información científica primarias y secundarias, conforme se describe a continuación:

- **Primarias:** Tanto la entrevista que fue realizada al Gerente de la empresa BREYPA.COM.SAAR como las encuestas aplicadas a todos los empleados de la mencionada empresa, se convirtieron en una fuente trascendental para cumplir los objetivos del presente trabajo investigativo, ya que mediante la aplicación de ellas se pudo recoger toda la información relacionada con los procesos administrativos y operativos de la empresa.

- **Secundarias:** Se revisaron libros, artículos científicos, leyes y reglamentos, que fueron los que facilitaron la información teórica, brindando un análisis detallado y documentado de la investigación.

Las fuentes bibliográficas aplicadas en esta investigación están detalladas en la sección de referencias bibliográficas, aplicando las directrices establecidas en las Normas APA, sexta edición.

Para el análisis de los procesos administrativos y operativos de la empresa BREYPA.COM.SAAR en la ciudad de Esmeraldas, se necesitó de la colaboración de todos los empleados.

La recopilación de información se la realizó en las siguientes fechas:

- La entrevista al Gerente de la empresa BREYPA.COM.SAAR se la realizó el día 20 de marzo de 2017 (ver Anexo 1);
- Las encuestas a todos los empleados de la empresa BREYPA.COM.SAAR se las realizaron los días 20 y 21 de marzo de 2017 (ver Anexo 2);
- La observación de campo, con enfoque en los procesos administrativos y operativos de la empresa BREYPA.COM.SAAR, fue realizada durante cinco días consecutivos, desde el 20 hasta el 24 de marzo del 2017.

En la entrevista se aplicaron preguntas abiertas con el objeto de conocer la opinión del entrevistado con respecto a los interrogantes planteados.

En las encuestas se aplicaron preguntas de selección múltiple con el objeto de conocer de forma concreta la posición de los empleados frente a aspectos de interés del investigador, por otro lado, también se aplicaron preguntas abiertas, estas últimas con el fin de obtener información amplia sobre aspectos administrativos y operativos de la empresa BREYPA.COM.SAAR.

Adicional, se realizó una observación de campo de las diferentes actividades y procesos que se realizan en la empresa BREYPA.COM.SAAR, la que tuvo como fin conocer y entender la forma en cómo se llevaban a cabo las actividades de carácter administrativo y operativo, quienes eran sus ejecutores y los supervisores de los mismos, de esta manera se pudo estudiar los datos obtenidos para la investigación de una forma más precisa, lo que permitió conocer e identificar de una forma más directa y objetiva la situación actual del funcionamiento de los procesos existentes en la empresa.

La aplicación de las técnicas mencionadas y la participación activa de los empleados y gerente de la empresa BREYPA.COM.SAAR, permitieron priorizar las estrategias que conllevan al perfeccionamiento de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, así como el desarrollo de un plan de acción con base a las estrategias priorizadas.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Descripción de la muestra

En el presente trabajo de investigación no fue necesario la aplicación de un método para obtener la muestra a ser sujeta de estudio, en virtud de que se aplicaron encuestas y una entrevista, las que fueron dirigidas a todos los que forman parte de la empresa BREYPA.COM.SAAR al ser considerada ésta como una empresa pequeña en la cual laboran 15 personas incluida en Gerente de la misma.

3.2 Análisis y descripción de los resultados

A continuación consta el análisis realizado con base a la información recopilada en las encuestas y entrevista, así como también la información obtenida mediante la observación de campo ejecutada.

3.2.1 Resultados de la entrevista

En función a lo manifestado por el Gerente de la empresa BREYPA.COM.SAAR, se expone lo siguiente:

En relación a sobre qué disposiciones, leyes o reglamentos se enmarca la empresa BREYPA.COM.SAAR, se indicó que solo bajo las disposiciones que dicta el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Con respecto a con cuántos empleados y trabajadores cuenta la empresa y qué cargos desempeña, el Gerente manifestó que se cuenta con 14 empleados, 3 secretarias, 2 agentes vendedores, 4 estibadores y 2 choferes.

Sobre los productos y servicios que ofrece la empresa a la ciudadanía en general, se expresó que se cuenta con una extensa línea de productos de consumo masivo, pero entre los principales y de mayor demanda se tiene: fideos, galletas, plásticos desechables y artículos de limpieza; además de brindar un servicios de tienda a tienda (que le han dado la abreviación de TAT), que consiste en vender los productos al por mayor a tiendas pequeñas que se ubican en los diferentes sectores de la ciudad de Esmeraldas.

Por otro lado, el Gerente manifestó que considera como competencia directa para la empresa BREYPA.COM.SAAR, a los grandes supermercados ubicados en la ciudad de Esmeraldas, entre los que se tiene al AKI, GRAN AKI, TIA (Tiendas Industrializadas Asociadas), así como otras distribuidoras de la provincia de Esmeraldas y a nivel nacional que ofertan la misma gama de productos, pero de diferentes marcas y calidad.

Sobre si la empresa cuenta con misión, visión, valores, principios, se indicó que la empresa BREYPA.COM.SAAR no cuenta con misión, visión, valores, ni principios; señalando además que la misma tampoco posee organigrama estructural, de funciones y de posición con sus respectivos niveles jerárquicos de los empleados.

El Gerente manifestó que entre las principales funciones que realiza dentro de su puesto de trabajo, se encuentran la de controlar y supervisar todas las funciones de los empleados ya que como la distribuidora es pequeña se puede llevar un control más personalizado y directo; otra de sus funciones es la de contactar a proveedores de mercaderías y buscar nuevos mercados.

Con respecto a la existencia de manual de funciones donde indique la naturaleza del puesto, las funciones principales, la característica, los requisitos, el código, el nivel jerárquico de cada uno de los puestos que deben desempeñar cada empleado o trabajador, se indicó que la empresa no cuenta con ningún manual de funciones de los empleados. También se indicó que la empresa BREYPA.COM.SAAR no cuenta con un manual de procedimientos que permita indicar cuales son los pasos para

cumplir las actividades de cada puesto de trabajo, indicando al respecto que todas las actividades se manejan de forma empírica.

Sobre si existe o no un reglamento interno donde se haga referencia a los deberes, actividades, tareas, atribuciones que deben cumplir los empleados y trabajadores, se manifestó que poseen un reglamento interno para el personal, pero solo se detallan los deberes de los empleados y ciertas actividades que tienen que cumplir los empleados.

El gerente de la empresa BREYPA.COM.SAAR expresó que el personal que tiene a su cargo cumple satisfactoriamente las actividades encomendadas pero que se puede mejorar y que entre las formas de motivar a su personal se encuentran los bonos, sorteos o rifas y palabras de motivación que diariamente da al personal bajo su cargo.

El gerente expresó que se considera un líder porque ha sabido llevar por muchos años la empresa, desde su constitución en el año 1990, manifestando al respecto que se considera un líder autocrático. Por otro lado, manifestó que al momento de tomar decisiones si considera las opiniones de sus empleados, pero depende del tipo de decisión.

Con respecto a la forma de comunicación entre el gerente y sus subordinados, se señaló que se la comunicación se realiza verbalmente de forma clara y precisa.

En relación a si existe personal especializado para cada puesto de trabajo, se indicó que se posee dos choferes con licencia profesional, vendedores con experiencia en ventas, pero no tienen preparación académica.

Por último, el gerente de la empresa BREYPA.COM.SAAR manifestó que el trabajo en equipo entre sus subordinados es considerado como bueno y de mucho apoyo.

3.2.2 Resultados de las encuestas

Se realizaron las encuestas a 14 empleados de la empresa BREYPA.COM.SAAR, quienes intervienen en los procesos administrativos y operativos de dicha empresa, las cuales arrojaron la siguiente información:

En relación a si los empleados conocían si la empresa donde trabajan tenía misión, visión, valores y principios, se pudo determinar que un 71.43 % manifestó que la empresa si disponía de los mismos, frente a un 28.57 % que expresó no saber de la existencia de misión, visión, valores y principios institucionales, como se muestra en la tabla No. 2.

Tabla 2: Existencia de misión, visión, valores y principios

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0.00
Muy Poco	0	0.00
No sé	4	28.57
Lo suficiente	3	21.43
Por completo	7	50.00
Total	14	100.00

Con respecto a si los empleados conocían quienes ocupaban cada nivel jerárquico en la empresa, del total de encuestados, un 64.29 % dice conocerlo por completo, como se identifica en la tabla No. 3.

Tabla 3: Conocimiento de los niveles jerárquicos

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0.00
Muy Poco	1	7.14
No sé	0	0.00
Lo suficiente	4	28.57
Por completo	9	64.29
Total	14	100.00

Sobre si la empresa poseía un reglamento interno, un 57.14 % de los empleados aseguraron que no sabían si existía, como se visualiza en la tabla No. 4.

Tabla 4: Existencia de un reglamento interno

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0.00
Muy Poco	0	0.00
No sé	8	57.14
Lo suficiente	4	28.57
Por completo	2	14.29
Total	14	100.00

En relación a la forma en que la empresa comunicó a los empleados las funciones que debían desempeñar, un 71.43 % indicó que sus funciones fueron comunicadas de forma verbal, frente a un 28.57 % que señaló que lo realizó de forma escrita, como consta en la Tabla No. 5.

Tabla 5: Forma de comunicar las funciones a los empleados

Forma	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	10	71.43
Escrita	4	28.57
Ninguna	0	0.00
Total	14	100.00

En la siguiente tabla consta la denominación de cada de uno de los puestos que ocupaba cada empleado y el número de empleados por cada uno de ellos.

Tabla 6: Cargo que ocupaban según los empleados

Denominación del Cargo	Número de empleados
Secretaria	1
Vendedor	5
Ayudante de Bodega	4
Analista de Cartera	1
Chofer	2
Analista Administrativo	1
Total	14

Complementando la información que antecede, se consultó a los empleados si las actividades que realizaban estaban de acuerdo al cargo asignado, a lo que respondió un 92.86 % de los encuestados que sí estaban por completo sus actividades en función al cargo que ocupaban en la empresa, como se visualiza en la Tabla No. 7.

Tabla 7: Actividades en función al cargo asignado

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0.00
Muy Poco	0	0.00
No sé	0	0.00
Lo suficiente	1	7.14
Por completo	13	92.86
Total	14	100.00

Entre las principales funciones que desempeñan los empleados de la empresa BREYPA.COM.SAAR, tanto del área administrativa como operativa, se encuentran, según lo manifestado por los encuestados:

- Elaboración de roles de pago
- Ajustes de cuentas
- Ejecutivo en ventas
- Despacho y revisión de mercaderías
- Manejo de inventarios
- Recaudación
- Ventas al por mayor y menor
- Chofer de rutas
- Estibaje de mercaderías
- Venta y promoción de mercadería
- Facturación
- Manejo de cartera vencida, ingresos y cobros de factura

Sobre si los empleados son motivados en el trabajo por parte de su empleador, del total de los encuestados un 50 % manifestó que son motivados por completo, como se detalla en la tabla No. 8.

Tabla 8: Motivación a los empleados

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0.00
Muy Poco	1	7.14
No sé	1	7.14
Lo suficiente	5	35.71
Por completo	7	50.00
Total	14	100.00

En relación a la información que antecede, se quiso conocer qué factores influyen para que los empleados estén motivados, a lo que respondió un 50 % de los encuestados indicó que el ambiente laboral ejerce mayor influencia para estar motivados en el trabajo, seguido de un 42.86 % que indicó como factor importante la buena remuneración, como consta en la tabla No. 9.

Tabla 9: Factores que influyen en la motivación laboral

Factor	Frecuencia	Porcentaje
Ambiente laboral	7	50.00
Buena remuneración	6	42.86
Compañerismo	1	7.14
Recompensa económica	0	0.00
Total	14	100.00

Con respecto a si el espacio físico en que laboran los empleados es óptimo, un 92.86 % de los encuestados considera que es completamente óptimo, como se muestra en la tabla No. 10.

Tabla 10: Espacio físico en la empresa

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0.00
Muy Poco	0	0.00
No se	0	0.00
Lo suficiente	1	7.14
Por completo	13	92.86
Total	14	100.00

En lo concerniente al tipo de liderazgo que posee el Gerente de la empresa BREYPA.COM.SAAR, el 42.86 % de los encuestados indicó que el un líder paternalista, seguido de un 35.72% que señaló que posee un liderazgo participativo y por último un 21.43 % manifestó que el gerente es un líder autocrático, como se detalla en la tabla No. 11.

Tabla 11: Tipo de liderazgo del Gerente de la empresa BREYPA.COM.SAAR

Tipo de Líder	Frecuencia	Porcentaje
Autocrático	3	21.43
Paternalista	6	42.86
Participativo	5	35.71
Total	14	100.00

Con relación a si es considerado el criterio de los empleados al momento de la toma de decisiones por parte del nivel jerárquico superior, del total de encuestados un 50 % indicó que es tomado en cuenta su criterio lo suficiente, por otro lado, un 21.43 % señaló que muy poco, como se evidencia en la tabla No. 12.

Tabla 12: Criterio de los empleados en la toma de decisiones

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Nada	1	7.14
Muy Poco	3	21.43
No se	1	7.14
Lo suficiente	7	50.00
Por completo	2	14.29
Total	14	100.00

El 100 % de los encuestados, 14 empleados, indicaron que la comunicación entre sus superiores se la realiza de forma verbal.

En lo que tiene que ver a la calificación que dan los empleados a las relaciones interpersonales en la empresa BREYPA.COM.SAAR, un 57.14 % señaló que éstas son buenas, seguido de un 42.86 % que las calificó como excelentes, como se detalla en la Tabla No. 13.

Tabla 13: Calificación de las relaciones interpersonales

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	6	42.86
Buenas	8	57.14
Regulares	0	0.00
Malas	0	0.00
Total	14	100.00

Por último, de los encuestados el 71.43 % de los encuestados indicaron que su jefe inmediato era el Gerente de la empresa BREYPA.COM.SAAR y el 28.57 % manifestó que su jefe inmediato era la persona que ocupaba el cargo de secretaria, como consta en la tabla No. 14.

Tabla 14: Jefe inmediato

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	10	71.43
Secretaria	4	28.57
Contadora	0	0.00
Vendedores	0	0.00
Total	14	100.00

3.2.3 Resultados de la observación

La empresa BREYPA.COM.SAAR fue creada en 1990, es de un solo propietario, no cuenta con socios, está ubicada en el barrio 24 de mayo calle 1 de mayo y Verona, a sus alrededores no se ubican otras empresas que oferten el mismo tipo de productos de los que ofrece la empresa BREYPA.COM.SAAR.

En la observación de campo realizada sobre los procesos operativos y administrativos de la empresa BREYPA.COM.SAAR se utilizó como instrumento de investigación una ficha de observación (ver Anexo 3), la cual permitió obtener la siguiente información:

La empresa fue observada en torno a cuatro dimensiones, siendo estos:

1. Empresa (gestión)

2. Procesos
3. Personal
4. Infraestructura

El criterio para medir las dimensiones enlistadas anteriormente fue el siguiente:

Tabla 15: Criterio aplicado en la observación de campo

Calificación	Definición
NO	No se observó
0	Se observó sólo una vez
1	Se observó pocas veces
2	Se observó algunas veces
3	Se observó con frecuencia

A continuación, se detallan los aspectos observados en torno a la dimensión **EMPRESA**.

No se observó:

- La existencia de procesos documentados
- La existen indicadores de gestión
- La existe de un método de evaluación del personal
- La existencia de unidades de negocio documentadas
- La identificada de una cadena de valor
- La existencia de misión y visión
- La existencia de una planificación estratégica

Se observó sólo una vez:

- Que el personal fue capacitado

A continuación, se detallan los aspectos observados en torno a la dimensión **PROCESOS**.

No se observó:

- Que los procesos están claramente definidos
- Que se conoce el tiempo en la ejecución de cada proceso
- Que existe una evaluación continua en los procesos
- Que se evidencian restricciones en los procesos
- Que existe un seguimiento de los procesos
- Que existen procesos para contratación de personal

Se observó pocas veces:

- Que los procesos son conocidos por todos los empleados

A continuación, se detallan los aspectos observados en torno a la dimensión **PERSONAL**.

No se observó:

- Existen planes de capacitación para el personal
- Que el personal conociera la visión y misión de la empresa
- La existencia de un departamento de recursos humanos
- Que exista un manual de funciones del personal

Se observó pocas veces:

- Que existen áreas adecuadas para el personal
- Que el personal de la empresa se ve empoderado

Se observó algunas veces:

- Que el personal se ve motivado en su trabajo
- Que las relaciones entre el personal son adecuadas

Se observó con frecuencia:

- Que todo el personal está regularizado, contrato y que la empresa está cumpliendo con todas las disposiciones establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

A continuación, se detallan los aspectos observados en torno a la dimensión **INFRAESTRUCTURA**.

No se observó:

- Que se posea una imagen corporativa, letreros, anuncios, etc.
- Que existan áreas adecuadas para recibir a los clientes
- Que las oficinas para los trabajadores son las adecuadas
- Que haya parqueaderos para clientes
- Que existan baños para clientes
- Que la empresa se la puede localizar fácilmente en internet

Se observó con frecuencia:

- Se puede llegar con facilidad
- Tiene una buena ubicación para el servicio que ofrece

3.2.4 Análisis FODA

Conociendo de antemano que el análisis FODA es una de las herramientas más utilizadas en administración de empresas para conocer la situación de las empresas en torno a sus factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), y que la información que arroja dicho análisis es utilizada por los Gerentes para la toma de decisiones, implementación de estrategias y planes, se realizó un análisis el cual esta esquematizado en el gráfico No. 2.

Es preciso señalar que la información clave obtenida en las encuestas, entrevista y observación de campo sirvió para la realización del análisis FODA, información que fue procesada de forma objetiva para obtener las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa BREYPA.COM.SAAR.



Gráfico 2: FODA de la empresa BREYPA.COM.SAAR

3.2.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Factores Externos (EFE)

Una vez que se han identificado los factores internos y externos clave de la empresa BREYPA.COM.SAAR mediante el análisis FODA, se realizó la evaluación de los factores internos (EFI) y externos (EFE), con el objeto de establecer estrategias para

minimizar los efectos de las amenazas y debilidades y maximizar las oportunidades y fortalezas identificadas previamente.

Cabe señalar que una matriz EFI debe incluir de diez a 20 factores clave, el número de factores que se incluyan no influye en el resultado, ya que la suma de pesos que se le asigne a cada factor debe dar siempre uno (1.0), esta regla también se aplica al momento de elaborar la matriz EFE como lo expresa Fred (2003).

3.2.5.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En primera instancia se evaluaron los principales factores internos, estos son las fortalezas y debilidades de BREYPA.COM.SAAR, cuyos resultados se evidencian en la tabla No. 16.

Tabla 16: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores críticos para el éxito	Peso (0.1 - 1.0)	Calificación (1 - 4)	Total ponderado
Fortalezas:			
1. Ubicación de la empresa y fácil acceso a la misma	0.07	3	0.21
2. Liderazgo del propietario	0.06	4	0.24
3. Empleados motivados	0.09	3	0.27
4. Relaciones interpersonales son buenas	0.09	3	0.27
5. Experiencia de los empleados	0.07	3	0.21
Debilidades:			
1. No cuentan con una Planificación Estratégica	0.16	1	0.16
2. No se ha instaurado una misión, visión y principios	0.12	1	0.12
3. No cuentan con estructura orgánica, ni manual de funciones para los empleados	0.13	2	0.26
4. No cuentan con procesos documentados	0.13	1	0.13
5. La empresa no tiene presencia en plataformas de internet, como página web o redes sociales	0.08	2	0.16
Total	1.00		2.03

Es importante resaltar que entre los factores críticos detallados en la Matriz EFI, de entre las fortalezas, la empresa considera que dos aspectos tienen mayor peso de entre los otros, los que corresponden a: *empleados motivados* y *que las relaciones interpersonales son buenas*, cabe recalcar que estos aspectos están relacionados directamente con el Talento Humano, lo cual es considerado de gran importancia

para la consecución de cualquier objetivo que se plantee, en razón de que los empleados son el motor que permite que el trabajo sea ejecutado de forma efectiva.

Y en relación a las debilidades, *no contar con una Planificación Estratégica* es un factor clave de éxito con un peso considerable, lo que resulta en un tema que debe ser tratado de forma urgente, ya que como se ha mencionado anteriormente la Planificación Estratégica es considerado como un valor agregado para las organizaciones y esencial para el éxito empresarial.

Sin importar la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte (Fred, 2003); tomando en cuenta esta explicación y los resultados que se muestran en la tabla No. 17 se puede indicar que la empresa se encuentra debilitada internamente ya que el resultado del total ponderado de los factores internos fue de 2.03 por debajo de la media de 2.5.

Pero si se analizan por separado los factores internos, es decir las fortalezas y debilidades, se evidencia que las fortalezas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1.20 contra 0.83 de las debilidades, como se detalla en la tabla No. 17.

Tabla 17: Resumen de peso ponderado de factores internos

Factores internos	Total ponderado
Fortalezas	1.20
Debilidades	0.83
Total	2.03

3.2.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

También se evaluaron los principales factores externos, estos son las oportunidades y amenazas de BREYPA.COM.SAAR, cuyos resultados se evidencian en la tabla No. 18.

Tabla 18: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores críticos para el éxito	Peso (0.1 - 1.0)	Calificación (1 - 4)	Total ponderado
Oportunidades:			
1. Necesidad básica de los consumidores	0.11	4	0.44
2. Productos que ofrecen son de alta demanda	0.15	4	0.60
3. Programas del Gobierno para apoyo a pequeñas empresas	0.13	1	0.13
4. Programas de capacitación que brindan instituciones públicas como el SECAP y el SRI, a las pequeñas empresas	0.10	1	0.10
5. Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	0.09	1	0.09
Amenazas:			
1. La competencia directa son grandes supermercados que tienen presencia a nivel nacional, como AKI, GRAN AKI y TIA.	0.11	2	0.22
2. Salvaguardias que impone el Gobierno a productos importados	0.09	1	0.09
3. Competidores con mayor variedad de productos	0.08	2	0.16
4. Incremento en los precios por impuestos fiscales	0.07	1	0.07
5. Regulaciones sanitarias y de etiquetado sobre los productos que ofrecen	0.07	1	0.07
Total	1.00		1.97

En relación a las Oportunidades, entre los factores críticos con mayor peso se encuentra que: *los productos que ofrecen son de alta demanda*, siendo este aspecto una realidad, ya que la empresa BREYPA.COM.SAAR se dedica a la venta de productos de consumo masivo (arroz, azúcar, aceite, comida enlatada, granos, entre otros), considerados primordiales para satisfacer una de las necesidades básicas que tiene el ser humano, como es la alimentación, por tal motivo es una oportunidad que debe ser considerada y aprovecha al momento de desarrollar cualquier estrategia de carácter empresarial.

En lo que tiene que ver con las Amenazas, en la matriz EFI se consideró con mayor peso que: *la competencia directa son grandes supermercados que tienen presencia a*

nivel nacional, como AKI, GRAN AKI y TIA, lo cual se convierte en una realidad palpable, por ende la empresa debe centrar sus esfuerzos en potencializar sus fortalezas y aprovechar sus oportunidades, para de esta manera minimizar el impacto negativo que genera la presencia de grandes supermercados en el mercado esmeraldeño.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo es 1.0. El valor del promedio ponderado es de 2.5, en tal sentido, se puede interpretar de forma general que un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo eficientemente a las oportunidades y amenazas existentes, es decir la empresa estaría aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas (Fred, 2003); tomando en cuenta esta explicación y los resultados que se muestran en la tabla No. 19 se puede indicar que la empresa no ha desarrollado estrategias que permitan aprovechar las oportunidades existentes, ni evitando las amenazas identificadas, ya que el resultado del total ponderado de los factores externos fue de 1.97 por debajo de la media de 2.5.

Pero si se analizan por separado los factores externos, es decir las oportunidades y amenazas, se evidencia que el medio ambiente es favorable a la organización, en razón de que el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.36 contra 0.61 de las amenazas, como se detalla en la tabla No. 19.

Tabla 19: Resumen de peso ponderado de factores externos

Factores externos	Total ponderado
Oportunidades	1.36
Amenazas	0.61
Total	1.97

3.2.6 Matriz de Estrategias

Considerando los resultados descritos en los apartados 3.2.5.1 y 3.2.5.2, se definen a continuación las estrategias mediante la aplicación de la Matriz Estratégica FODA, las cuales permitirán precisar los pasos a seguir para el mejoramiento y perfeccionamiento de la gestión administrativa y operativa de la empresa BREYPA.COM.SAAR.

<p style="text-align: center;">ANÁLISIS EXTERNO</p> <p style="text-align: center;">ANÁLISIS INTERNO</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Necesidad básica de los consumidores O2. Productos que ofrecen son de alta demanda O3. Programas del Gobierno para apoyo a pequeñas empresas O4. Programas de capacitación que brindan instituciones públicas como el SECAP y el SRI, a las pequeñas empresas O5. Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. La competencia directa son grandes supermercados que tienen presencia a nivel nacional, como AKI, GRAN AKI y TIA. A2. Salvaguardias que impone el Gobierno a productos importados A3. Competidores con mayor variedad de productos A4. Incremento en los precios por impuestos fiscales A5. Regulaciones sanitarias y de etiquetado sobre los productos que ofrecen</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Ubicación de la empresa y fácil acceso a la misma F2. Liderazgo del propietario F3. Empleados motivados F4. Relaciones interpersonales son buenas F5. Experiencia de los empleados</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de capacitación para el personal (F2, F3, F5, O4) • Identificar los programas que tiene el Gobierno para las empresas pequeñas y aprovechar los mismos para la incursión en nuevos mercados (F1, F2, F5, O3, O5) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los productos y marcas nacionales para fomentar su consumo en el mercado local y disminuir la venta de productos importados (F2, F5, A2, A5) • Identificar los principales productos que vende la competencia e incrementarlos en la lista de productos que comercializa la empresa (F1, F5, A1, A3)
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. No cuentan con una Planificación Estratégica D2. No se ha instaurado una misión, visión y principios D3. No cuentan con estructura orgánica, ni manual de funciones para los empleados D4. No cuentan con procesos documentados D5. La empresa no tiene presencia en plataformas de internet, como página web o redes sociales</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una Planificación Estratégica, la cual contemple factores clave para alcanzar el éxito empresarial (D1, D2, D3, O3, O4) • Diseñar un sistema de gestión por procesos (D3, D4, O3, O4) • Aplicar las TIC's como herramienta de gestión empresarial (D5, O4) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la gestión administrativa y operativa a fin de estar preparados ante cambios que se den en el mercado (D1, A4, A5) • Promocionar la empresa por medios masivos de comunicación (D5, A1) • Mejorar el servicio al cliente y la distribución de los productos (D1, D5, A1, A3)

Gráfico 3: Matriz de Estrategias FODA de la empresa BREYPA.COM.SAAR

Teniendo en cuenta las estrategias plasmadas en el Grafico No. 3, se ha considerado que tres estrategias deben ser implementadas con prioridad en razón de que serían de gran impacto en la gestión administrativa y operativa de la empresa BREYPA.COM.SAAR, las que constan en el Grafico No. 4.

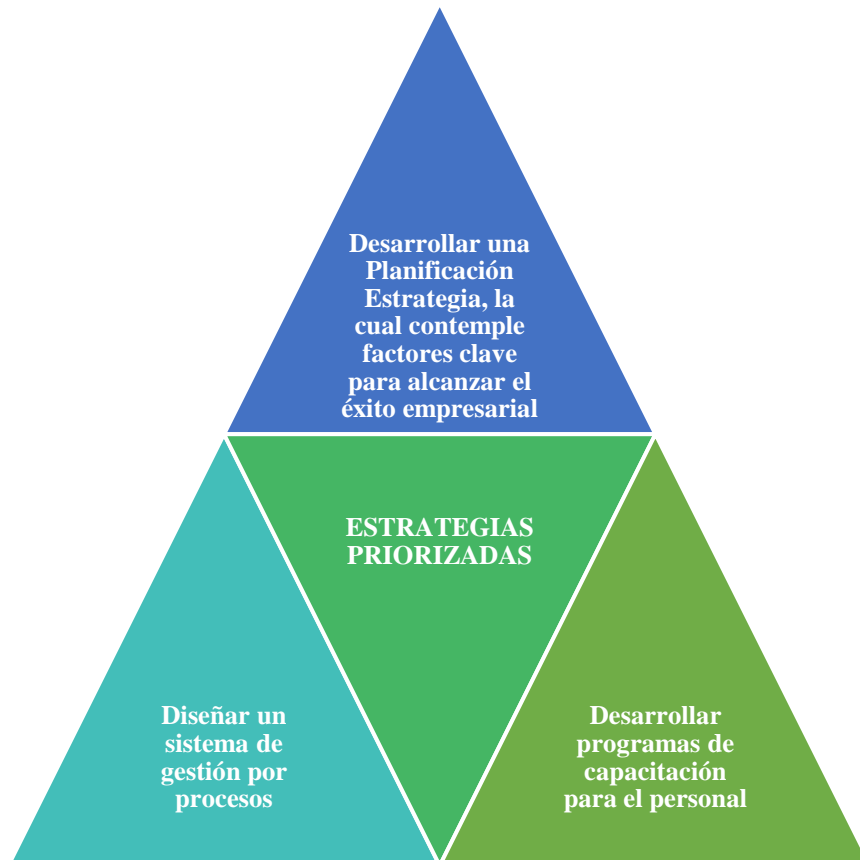


Gráfico 4: Estrategias priorizadas

Las demás estrategias planteadas también se consideran importantes y las mismas deben irse implementando conforme las necesidades y los recursos de los que disponga la empresa BREYPA.COM.SAAR.

Es preciso señalar que tanto los pesos como la calificación que consta en las matrices EFE y EFI, fueron asignados exclusivamente por el gerente de la empresa BREYPA.COM.SAAR, en razón de que él es el único responsable de la toma de decisiones tanto de carácter administrativo como operativo.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

Con base en la información que consta en el capítulo tres y de la información que consta en el Marco Teórico del presente estudio, se expone lo siguiente:

Entre los resultados más relevantes encontrados, es que la empresa no cuenta con misión, visión y principios corporativos, aun cuando el 71.43 % de los empleados indicó que la empresa sí disponía, al respecto es importante resaltar que entre los factores claves que tiene la planificación estratégica se encuentra la misión, metas y objetivos, ya que estos tres factores convergen entre sí para llegar a un fin único conforme lo planteado por los administradores según lo manifestado por Matilla (2008).

En relación a la denominación de los cargos de los empleados de la empresa se evidenció que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos que permita indicar cuáles son los pasos para cumplir las actividades de cada puesto de trabajo, cabe señalar que la gestión por procesos puede ser vista como una forma avanzada de administración, ya que para administrar de forma efectiva una empresa hace falta mucho más que una estructura, en tal sentido un proceso puede ser visto como una secuencia de actividades cuyo producto final tiene valor específico para los usuarios o clientes, obteniendo al final un producto con valor según lo afirma Pérez (2010).

Además otro resultado relevante es que no cuentan con una Planificación Estratégica, tampoco se han desarrollado estrategias que permitan dar valor agregado a los productos y servicios que ofrece la empresa y como manifiesta Maqueda (1992), entre los puntos que se pueden considerar en la planificación estratégica de una empresa pequeña se encuentra organizar adecuadamente los recursos disponibles, diseñar y desarrollar los canales de comunicación, al igual que indican Vera, Mora y Melgarejo (2015) que puede contribuir con el desempeño de las diferentes funciones empresariales e impactar en la consolidación y crecimiento de los negocios, con

mayores niveles de competitividad y por último, se considera también lo expuesto por Valor, Muñoz y Torrealba (2011) en el que se señaló que la planificación estratégica constituye un proceso gerencial que centra su atención en dos preguntas fundamentales, la primera corresponde a ¿qué lograr? que corresponde a los objetivos y la segunda ¿qué hacer?.

Reina, Hernández, Alberto, Medina y Gilberto (2012) indican que la organización y mejora de procesos constituye una tendencia actual en la gestión de las organizaciones modernas que tiende cada vez más a sustituir a la tradicional basada en funciones, contrastada esta información con los resultados de esta investigación se puede manifestar que la empresa BREYPA.COM.SAAR se mantiene en un entorno desfavorable tanto en su gestión administrativa como operativa, ya que no cuenta con procesos documentados los cuales son clave para mantenerse en la vanguardia en lo que respecta a gestión de las organizaciones.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y PROPUESTA

5.1 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones del presente trabajo de investigación:

- Al desarrollar el análisis FODA de los procesos existentes en la empresa BREYPA.COM.SAAR en la ciudad de Esmeraldas, se pudo determinar que las actividades tanto administrativas como operativas se ejecutan de forma empírica y en función a disposiciones dadas verbalmente por el gerente de la empresa a sus empleados, es decir no poseen manuales de procedimientos, ni reglamentos para el personal, los cuales orienten al personal al momento de ejecutar sus funciones.
- Considerando los resultados que arrojaron esta investigación se determina que la empresa BREYPA.COM.SAAR debe priorizar tres estrategias para que se origine el perfeccionamiento de sus procesos administrativos y operativos, las que corresponden a: desarrollar una Planificación Estrategia, la cual contemple factores clave para alcanzar el éxito empresarial; diseñar un sistema de gestión por procesos; y, desarrollar programas de capacitación para el personal.
- Por último, es de vital importancia que el gerente de la empresa BREYPA.COM.SAAR destine recursos, tanto económicos como humanos, para la ejecución del plan de acción propuesto en el acápite que sigue a continuación, el cual contiene un esquema para el desarrollo e implementación de las estrategias priorizadas, ya que de esa manera se podrá obtener el éxito empresarial que toda empresa privada persigue.

5.2 Propuesta

Una vez que se ha concluido esta investigación y en función a los problemas detectados, a continuación, se describe un plan de acción que contribuirá a la mejora de los procesos administrativos y operativos de la empresa BREYPA.COM.SAAR.

5.2.1 Objetivo

Este plan de acción tiene como objetivo que la empresa trabaje en el desarrollo e implementación de las estrategias priorizadas, las que corresponden a:

1. Desarrollar una Planificación Estrategia, la cual contemple factores clave para alcanzar el éxito empresarial;
2. Diseñar un sistema de gestión por procesos; y,
3. Desarrollar programas de capacitación para el personal.

5.2.2 Responsables

Considerando que la empresa no posee un Organigrama de Funciones, Reglamento para el personal, ni una persona encargada de los procesos administrativos y operativos de la empresa BREYPA.COM.SAAR, el Gerente General de la mencionada empresa será en encargado del desarrollo y de la implementación de las estrategias priorizadas, sin perjuicio de poder formar un equipo de trabajo en el cual involucre al personal que considere capacitado para la ejecución de las tareas inherentes a dicha implementación.

5.2.3 Cronograma de Ejecución

Se propone el siguiente cronograma de implementación de las estrategias priorizadas, considerando la interrelación entre cada una de ellas:

Tabla 20: Cronograma de Ejecución

Mes	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Estrategia / Acción																								
1. Desarrollar una Planificación Estratégica, la cual contemple factores clave para alcanzar el éxito empresarial.																								
- Desarrollo	■	■	■	■																				
- Implementación					■	■	■	■																
2. Diseñar un sistema de gestión por procesos.																								
- Desarrollo									■	■	■	■												
- Implementación													■	■	■	■								
3. Desarrollar programas de capacitación para el personal.																								
- Desarrollo																					■	■	■	
- Implementación																						■	■	

Por último, se pone a consideración el presente trabajo de investigación para que se generen nuevas líneas de investigación.

REFERENCIAS

1. Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación - Guía para su elaboración*. Caracas: Editorial Episteme.
2. Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
3. Bravo, J. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
4. Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF: McGraw-Hill Interamericana.
5. CONGRESO NACIONAL. (2004, 08 04). *Servicio de Rentas Internas*. Retrieved from www.sri.gob.ec/.../LEY+DEL+REGISTRO+ÚNICO+DE+CONTRIBUYENTES.doc
6. CONGRESO NACIONAL. (2004, 11 17). *Servicio de Rentas Internas*. Retrieved from www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/cbac1cfa-7546.../20151228+LRTI.pdf
7. CONGRESO NACIONAL. (2005, 12 16). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Retrieved from https://www.iess.gob.ec/documents/10162/2903501/I.2+Base_Legal+Codigo+de+Trabajo.pdf?version=1.0
8. Cordero, A. (2011, Junio). *SCIELO*. Retrieved from http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-18862011000100006&lng=es&nrm=iso
9. Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: PAIDOS.
10. Da-Fonseca, J., Hernández, A., Medina, M., & Nogueira, D. (2014, Abril). *SCIELO*. Retrieved from http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000100011&lng=es&nrm=iso
11. De La Garza, M., & Egri, C. (2009, Abril). *SCIELO*. Retrieved from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422009000100006&lng=es&nrm=iso
12. De Souza, P., & Lunkes, R. (2014, Julio). *SCIELO*. Retrieved from http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322014000300003&lng=es&nrm=iso
13. Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Argentina: Librería "El Ateneo" Editorial.

14. Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
15. Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
16. Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
17. Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
18. Fundación Compromiso. (1999). *De la necesidad al servicio*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
19. Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
20. Griful, E., & Canela, M. (2002). *Gestión de la calidad*. Barcelona: Ediciones UPC.
21. Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México DF: MacGraw-Hill/Interamericana.
22. Juran, J. (1996). *Juran y la calidad por el diseño*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
23. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
24. LA COMISIÓN LEGISLATIVA PERMANENTE. (1969, 03 07). *Universidad Andina Simón Bolívar*. Retrieved from http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/LEY_DE_CAMARAS_DE_COMERCIO.pdf
25. Maqueda, F. (1992). *Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
26. Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
27. Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015, Marzo). *SCIELO*. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232015000100010&lng=es&nrm=iso
28. Olmos, J. (2007). *Tu Potencial Emprendedor*. México DF: Pearson Educación de México S.A.
29. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2007). *Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de alimentos*. Roma: FAO.
30. Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

31. Ponce Talacón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Revista Académica Contribuciones a la Economía*, 16.
32. Presidencia de la República del Ecuador. (2008, 10 20). *Asamblea Nacional del Ecuador*. Retrieved from http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
33. PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA. (2006, 12 21). *Sevicio de Rentas Internas*. Retrieved from descargas.sri.gov.ec/download/pdf/regruc.PDF
34. PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA. (2010, 05 28). *Servicio de Rentas Internas*. Retrieved from <http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/2f052de7-67ff-43b0-bfe2-65f42db24c93/REGLAMENTO+APLICACION+DE+LA+LEY+DE+REGIMEN+TRIBUTARIO+INTERNO.pdf>
35. Rada, M. (2009, Septiembre). *SCIELO*. Retrieved from http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2009000100004&lng=es&nrm=iso
36. Reina, M., Hernández, O., Alberto, A., Medina, L., & Gilberto, D. (2012, Junio). *SCIELO*. Retrieved from http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082012000100002&lng=es&nrm=iso
37. Reyes, A. (2004). *Administración de empresas: teoría y práctica*. México DF: LIMUSA Noriega Editores.
38. Rodríguez, R., & Rosenberg, H. (2013, Julio). *SCIELO*. Retrieved from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342013000300003&lng=es&nrm=iso
39. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades. (2013). *Buen Vivir Plan Nacional*. Retrieved from <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional;jsessionid=48E4FFFE5C716ECDBDF5F6714260CB68>
40. Simaro, J., & Tonelli, O. (2012, Febrero). *SCIELO*. Retrieved from http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000100014&lng=es&nrm=iso
41. Tamayo, M. (2004). *El proceso de la Investigación Científica*. México DF: LIMUSA Noriega Editores.
42. Valor, L., Muñoz, B., & Torrealba, C. (2011, 10). *SCIELO*. Retrieved from http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412011000400015&lng=es&nrm=iso

43. Zorrilla, S., & Torres, M. (1993). *Guía para la elaboración de Tesis*. México DF: McGRAW-HILL.

Anexo No. 1

Formato de entrevista aplicada

A continuación, consta un banco de preguntas dirigidas al Gerente de la empresa BREYPA.COM.SAAR:

1. ¿Cuándo fue creada la empresa que usted acertadamente dirige?
2. ¿Quiénes y cuántos socios (empleados) conforma la empresa?
3. ¿En dónde se encuentra ubicada actualmente la empresa?
4. ¿Bajo qué disposiciones, leyes o reglamentos se enmarca la empresa?
5. ¿Con cuántos empleados y trabajadores cuenta la empresa y qué cargos desempeñan?
6. ¿Qué productos y servicios ofrece la empresa a la ciudadanía en general?
7. ¿A quiénes los considera como competencia directa para la empresa BREYPA.COM.SAAR?
8. ¿La empresa cuenta con misión, visión, valores, principios establecidos? Si su respuesta es sí enúncielos.
9. ¿Enumere las principales funciones que realiza dentro de su puesto de trabajo?
10. ¿La empresa cuenta con organigramas: estructural, de funciones y de posición con sus respectivos niveles jerárquicos?
11. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones donde indique la naturaleza del puesto, las funciones principales, la característica de clase, los requisitos, el código, el nivel jerárquico, de cada uno de los puestos que deben desempeñar cada empleado o trabajador?
12. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos que permita indicar cuales son los pasos para cumplir las actividades de cada puesto de trabajo?
13. ¿La empresa tiene establecido el reglamento interno donde se hace referencia a los deberes, actividades, tareas, atribuciones que deben cumplir los empleados y trabajadores?
14. ¿El puesto que usted desempeña de quien depende y a quien supervisa para llevar a efecto todas las actividades?
15. ¿En la empresa existe una persona encargada del personal?
16. ¿El personal que tiene a su cargo cumple satisfactoriamente las actividades encomendadas?
17. ¿Qué tipo de motivación reciben sus empleados por parte de la empresa?
18. ¿Se considera un líder?
19. ¿Qué tipo de líder se considera usted?
20. ¿Para la toma de decisiones considera las opiniones de sus empleados?

21. ¿Cómo es la forma de comunicarse con sus subordinados?
22. ¿En la empresa existe personal especializado para cada puesto de trabajo?
23. ¿Cómo considera usted las actividades que realiza el personal que labora en la empresa?
24. ¿Cómo es el trabajo en equipo entre sus subordinados?
25. ¿Qué métodos utiliza para la toma de decisiones?

Anexo No. 2

Formato de encuesta aplicada

A continuación, se presentan diversas opciones, por favor selecciones su respuesta con una X tomando en cuenta la siguiente escala:

- | | |
|--------------|------------------|
| -2. Nada | 1. Lo suficiente |
| -1. Muy Poco | 2. Por completo |
| 0. No se | |

1. ¿Tiene conocimiento si la empresa en donde usted labora cuenta con: misión, visión, valores y principios?

-2 () -1 () 0 () 1 () 2 ()

2. ¿En la empresa donde usted labora conoce si existe una persona encargada del personal? Indique quién.

-2 () -1 () 0 () 1 () 2 ()

.....
.....

3. ¿Tiene conocimiento de quiénes ocupan cada nivel jerárquico en la empresa?

-2 () -1 () 0 () 1 () 2 ()

4. ¿Conoce usted si en la empresa donde usted labora posee un reglamento interno de la empresa?

-2 () -1 () 0 () 1 () 2 ()

5. ¿En qué forma le dieron a conocer las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo?

Verbal () Escrita () Ninguna ()

7. ¿Qué cargo ocupa usted en la empresa?

.....
.....

8. ¿Las actividades que usted realiza están de acuerdo al cargo que desempeña?

-2 () -1 () 0 () 1 () 2 ()

10. ¿Indique las funciones principales que desempeña dentro de su puesto o cargo en la empresa BREYPA.COM.SAAR?

.....
.....
.....

11. ¿Son motivados en su trabajo?

-2 () -1 () 0 () 1 () 2 ()

12. ¿Qué factores le motivan para trabajar?

Ambiente laboral () Buena remuneración () Compañerismo () Recompensa económicas ()

13. ¿Considera que el espacio físico en el que labora es óptimo para desempeñar sus funciones?

-2 () -1 () 0 () 1 () 2 ()

14. ¿Lo considera al gerente como un líder?

Autocrático () Paternalista () Participativo ()

15. ¿Es considerado su criterio para la toma de decisiones?

-2 () -1 () 0 () 1 () 2 ()

16. ¿Generalmente cómo es la forma de comunicarse con sus superiores?

Verbal () Escrita () Ninguna forma ()

17. ¿Las relaciones interpersonales son?

Excelentes () Buenas () Regulares () Malas ()

18. ¿Quién es su jefe inmediato?

Gerente () Secretaria () Contadora () Vendedores ()

Anexo No. 3

Formato de ficha de observación aplicada

Los criterios para medir las dimensiones **EMPRESA, PROCESOS, PERSONAL e INFRAESTRUCTURA**, son los siguientes:

NO	No se observó
0	Se observó sólo una vez
1	Se observó pocas veces
2	Se observó algunas veces
3	Se observó con frecuencia

EMPRESA: Factores observados en la empresa

CRITERIOS A OBSERVAR	Puntuación				
	NO	0	1	2	3
Personal conoce misión y visión					
Existen Procesos documentados					
Existen indicadores de gestión					
Existe evaluación del personal					
Capacitación del personal					
Unidades de negocio documentadas					
Tiene Identificada su cadena de valor					
Tienen una planificación estratégica					

PROCESOS: Existencia de procesos

CRITERIOS A OBSERVAR	Puntuación				
	NO	0	1	2	3
Están claramente definidos los procesos					
Son conocidos por todos los empleados					
Existe proceso para contratación de personal					
Conocen el tiempo en cada proceso					
Existe una evaluación continua en los procesos					
Existe reprocesos					
Se evidencian restricciones en los procesos					
Existe un seguimiento de los procesos					

PERSONAL: Condiciones del personal

CRITERIOS A OBSERVAR	Puntuación				
	NO	0	1	2	3
El personal se ve motivado en su trabajo					
Existen áreas adecuadas para el personal					
Existen planes de capacitación para el personal					
Las relaciones entre el personal son adecuadas					
El personal de la empresa se ve empoderado					
El personal conoce la visión y misión de la empresa					
El personal esta regularizado, contrato, IESS					
Existe un departamento de recursos humanos					
Existe manual de funciones del personal					

INFRAESTRUCTURA: Situación actual de la infraestructura

CRITERIOS A OBSERVAR	Puntuación				
	NO	0	1	2	3
Se puede llegar con facilidad					
Tiene imagen corporativa, letreros, anuncios, etc.					
Existen áreas adecuadas para recibir al cliente					
Las oficinas para los trabajadores son adecuadas					
Tiene una buena ubicación para el servicio que ofrece					
Posee parqueadero para clientes					
Tiene baños para clientes					
Se la puede localizar fácilmente en internet					

Anexo Nro. 4

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Tema de tesis: **Análisis de los procesos administrativos y operativos de la empresa BREYPA.COM.SAAR en la ciudad de Esmeraldas**

ENTREVISTA

ÍTE M	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad den la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	x		x		x		x		x		S/O
ASPECTOS GENERALES									SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones clara y precisas para responder el cuestionario									X		S/O
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación									X		S/O
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia									X		S/O
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir.									X		S/O
VALIDEZ											
APLICABLE					X	NO APLICABLE					
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES											
Validado por:			MSC. María Teresa Bastidas								
C. I.			0800454944								
FIRMA											
FECHA											

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Tema de tesis: **Análisis de los procesos administrativos y operativos de la empresa**

BREYPA.COM.SAAR en la ciudad de Esmeraldas

ENCUESTA

ÍTE M	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad den la redacción		Coherenci a interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informant e		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	x		x		x		x				S/O
ASPECTOS GENERALES									SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones clara y precisas para responder el cuestionario									X		S/O
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación									X		S/O
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia									X		S/O
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir.									X		S/O
VALIDEZ											
APLICABLE					X	NO APLICABLE					
APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES											
Validado por:			MSC. María Teresa Bastidas								
C. I.			0800454944								
FIRMA											
FECHA											