



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA
EMPRESA DISTRIBUCIONES GLOBAL *BOOK'S* DEL CANTÓN
AMBATO”

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera
Comercial.**

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización y/o Control de Empresas

Autora:

MARÍA ANGÉLICA NÚÑEZ RODRÍGUEZ

Directora:

ING. MBA BETTY VIVIANA AVELLÁN HERRERA

Ambato – Ecuador

Octubre 2017

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA
EMPRESA DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S.”

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

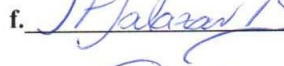
Autora:

MARÍA ANGÉLICA NÚÑEZ RODRÍGUEZ

Betty Viviana Avellán Herrera, Ing. Mg.
CALIFICADORA

f. 

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. Mg.
CALIFICADORA

f. 

Germania Elizabeth Vayas Ortega, Ing. Mg.
CALIFICADORA

f. 

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg.
**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA

f. 
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Ambato – Ecuador

Octubre 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, María Angélica Núñez Rodríguez, portador de la cédula de ciudadanía No. 1803595626, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, 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.



María Angélica Núñez Rodríguez
C.C. 180359562-6



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen María por todas las bendiciones que he recibido en mi vida, ser fuente de inspiración, valor, fortaleza y tolerancia, por permitirme culminar una etapa importante en mi vida, a mis padres Méntor e Hilda por ser mi ejemplo, quienes han estado conmigo en todo momento y he recibido su apoyo incondicional guiándome hacia cumplir todos mis sueños y logros, a mis hermanos Diana y Danilo porque además de brindarme su constante ayuda, me han dado lo mejor de mi vida mis sobrinos.

A mis amigos por siempre brindarme su apoyo y aliento, a mis compañeros y superiores de Plástica Industrial S.A. y el GAD Municipalidad de Ambato por confiar en mí y acceder al darme las facilidades de terminar mi carrera universitaria y terminar el presente trabajo de investigación, quienes han aportado en mi crecimiento y formación personal; mucho de lo que ahora soy es gracias a ellos.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y a sus docentes por brindarme sus conocimientos y experiencias. Un especial agradecimiento a la Ing. MBA. Viviana Avellán por ser quién me ha direccionado y brindado su tiempo, paciencia y conocimientos para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A los miembros de la empresa Distribuciones Global Book's por su accesibilidad al aportar con la información utilizada en el presente proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi Papi y Mami por su incondicionalidad y esfuerzo junto a mí para que alcance a culminar mi carrera profesional, a mi hermana Diana y cuñado Dani, a mis sobrinos Daniela y Alejandro, son los mejores mis chinitos, a mis tíos Mamá Miche y Papá Gustavo por estar presente en todos los momentos de mi vida. Mi familia es el motor de mi vida y el título de todos mis logros.

María Angélica Núñez Rodríguez

RESUMEN

El presente proyecto de investigación propone desarrollar un modelo de gestión administrativa en la Empresa Distribuciones Global Book's, para mejorar la organización administrativa y determinar nuevos procedimientos de gestión a sus colaboradores que sean eficientes, eficaces y efectivos en el desempeño y en el trabajo en equipo y lograr objetivos organizacionales. En el diagnóstico se aplica encuestas, entrevistas y focus-group, y se detecta que la gestión administrativa aplicada es obsoleta, se presenta inconformidades en las áreas de su función laboral, se evidencia los inadecuados procedimientos en los niveles administrativos, en vista de la necesidad se propone en la empresa de Distribuciones Global Book's, aplicar indicadores para la toma de decisión del Modelo de Gestión Requerido, se analiza los problemas encontrados en la empresa y se relaciona los tres modelos para seleccionar uno de ellos, como el Balance Scorecard, Matriz Arthur Andersen y el Proceso Administrativo con sus respectivas ponderaciones. En la actualidad hay que tomar en cuenta a los trabajadores para la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la emisión de confianza permite mejorar la calidad en los procesos y en sus funciones laborales que aportan los colaboradores e incluso en el servicio y atención al cliente, estos modelos contribuyen a fortalecer el nivel interno de la empresa que es objeto de este estudio.

Palabras Clave: gestión, recursos, dirección, control, desarrollo.

ABSTRACT

This research project proposes to develop an administration management model in the distribution company Global Book's in order to improve administration organization, determine new management procedures with their employees that are productive, efficient and effective in performance and teamwork, and meet organizational goals. In the diagnosis, surveys, interviews and a focus group were applied. It was detected that applied administration management is obsolete and there is discontent in the areas of their jobs. It is possible to see inadequate procedures in the administrative levels; therefore, it is proposed to apply indicators in the distribution company Global Book's for decision making from the required management model. The problems detected in the company are analyzed and the three models are compared in order to select one of them such as the balance scorecard, Arthur Andersen matrix and the administrative process with their corresponding considerations. In the present time, it is necessary to take workers into consideration for decision making. Teamwork and trust help to improve quality in processes, the work of the staff and customer service. These models contribute to strengthening the internal level of the company, which is the aim of this study.

Key words: management, resources, head office, control, development.

TABLA DE CONTENIDOS

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TABLA DE CONTENIDOS.....	viii
TABLA DE GRÁFICOS	xiii
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA	1
1.1 Tema	1
1.2 El problema.....	1
1.2.1 Planteamiento del problema.....	1
1.3 Contextualización	2
1.3.1 Macro	2
1.3.2 Meso.....	4
1.3.3 Micro contextualización.....	5
1.4 Análisis crítico	7
1.5 Prognosis.....	8
1.6 Formulación del problema	8
1.7 Delimitación de problema.....	9
1.7.1 Delimitación temporal:	9
1.7.2 Delimitación espacial:.....	10
1.7.3 Delimitación del contenido	10
1.8 Objetivos	10
1.8.1 Objetivo general.....	10
1.8.2 Objetivos específicos	10

1.9	Justificación	11
CAPÍTULO II		13
MARCO TEÓRICO.....		13
2.1	Antecedentes investigativos.....	13
2.2	Fundamentación legal	16
2.2.1	Ley de compañías.....	16
2.3	Concepto de modelo	29
2.3.1	Modelo	29
2.3.2	Modelo empresarial	30
2.3.3	Gestión	30
2.3.4	Gestión empresarial	32
2.3.5	Gestión administrativa	33
2.3.6	Sistema de gestión.....	35
2.3.7	Modelo de gestión.....	35
2.3.8	Modelo de gestión administrativa.....	36
2.3.9	Importancia de un modelo de gestión administrativa	38
2.3.10	Modelos relacionados	38
2.3.11	Gerencia	42
2.3.12	Administración.....	43
2.3.13	Desarrollo organizacional	44
2.3.14	Objetivos básicos del desarrollo organizacional.....	45
2.3.15	Importancia y necesidad del desarrollo organizacional	46
2.3.16	Evaluación del desempeño.....	46
2.3.17	Proceso administrativo.....	47
2.3.18	¿Qué implica la planificación?.....	49
2.4	Definición de planeación	49

2.4.1	Niveles o tipos de planeación	51
2.4.2	Modelo conceptual de la planeación.....	52
2.5	Proceso de planeación estratégica.....	52
2.5.1	Misión	53
2.5.2	Visión.....	54
2.5.3	Principios corporativos	54
2.5.4	Políticas.....	55
2.5.5	Formulación de objetivos.....	55
2.5.6	Análisis FODA.....	56
2.5.7	Formulación de estrategias	57
2.5.8	Planes de acción.....	58
2.5.9	Control	58
2.6	Definición de planeamiento operativo	58
2.6.1	División del planeamiento operativo	59
2.7	Definición de organización	59
2.7.1	Principios de organización.....	61
2.8	Puestos de trabajo	62
2.9	Estructura organizacional.....	62
2.10	Concepto de dirección.....	63
2.10.1	Niveles directivos.....	65
2.11	Estilos de liderazgo	65
2.12	Concepto de control	66
2.12.1	Tipos de control	68
2.12.2	Fuentes comunes de información para medir el desempeño	68
CAPÍTULO III.....		70
METODOLOGÍA		70

3.1	Fuentes de información.....	70
3.1.1	Fuente primaria.....	70
3.1.2	Fuente secundaria.....	70
3.2	Tipo de investigación.....	71
3.3	Técnicas e instrumentos de investigación.....	71
3.4	Población y muestra.....	72
CAPITULO IV.....		73
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		73
4.1	Encuesta.....	73
4.2	Entrevista.....	97
4.3	Focus group.....	103
CAPÍTULO V.....		105
PROPUESTA.....		105
5.1	Antecedentes.....	105
5.2	Objetivos:.....	106
5.3	Modelo de Gestión Administrativa para la Empresa Distribuciones Global Book's.....	106
5.4.1	Planeación.....	109
5.4.2	Organización.....	122
5.4.3	Dirección.....	127
5.4.4	Control.....	128
5.5	Resultados.....	130
CAPITULO VI.....		131
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		131
6.1	Conclusiones.....	131
6.2	Recomendaciones.....	132
BIBLIOGRAFÍA.....		133
ANEXOS.....		144
Anexo 1 Nómina de la Empresa.....		144

Anexo 2 Detalle vehículos	145
Anexo 3 Modelo de Encuesta	145
Anexo 4 Modelo de Entrevista.....	149

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 2.1 Metodología Balance Score Card	39
Gráfico 2.2 Modelo Arthur Andersen	40
Gráfico 2.3 Modelo de gestión administrativo financiero	41
Gráfico 2.4 Fases del proceso administrativo	48
Gráfico 2.5 Aplicación de la planificación	49
Gráfico 2.6 Niveles o tipos de planeación	51
Gráfico 2.7 Modelo conceptual de la planeación.....	52
Gráfico 2.8 Definición de Conceptos FODA.....	57
Gráfico 2.9 Fases de la planeación operativa.....	59
Gráfico 2.10 Niveles directivos.....	65
Gráfico 2.11 Tipos de control	68
Gráfico 4.1 Pregunta No 1.....	74
Gráfico 4.2 Cargo y área en la que se desempeña.....	75
Gráfico 4.3 Pregunta No 4	76
Gráfico 4.4 Pregunta No 6	77
Gráfico 4.5 Pregunta No 6	78
Gráfico 4.6 Pregunta No 7	79
Gráfico 4.7 Pregunta No 8	80
Gráfico 4.8 Pregunta No 9	81
Gráfico 4.9 Pregunta No 10	82
Gráfico 4.10 Pregunta No 11	83
Gráfico 4.11 Pregunta No 12	84
Gráfico 4.12 Pregunta No 13	85
Gráfico 4.13 Pregunta No 14	86
Gráfico 4.14 Pregunta No 15	87
Gráfico 4.15 Pregunta No 16	88
Gráfico 4.16 Pregunta No 17	89
Gráfico 4.17 Pregunta No 18	90
Gráfico 4.18 Pregunta No 19	91

Gráfico 4.19 Pregunta No 20	92
Gráfico 4.20 Pregunta No 21	93
Gráfico 4.21 Pregunta No 22	94
Gráfico 4.22 Pregunta No 23	95
Gráfico 5.1 Modelo de gestión administrativa para la empresa distribuciones Global Book's	108
Gráfico 5.2 Organigrama estructural propuesto.....	125

Tablas

Tabla 4.1 Tiempo de labor en la empresa	74
Tabla 4.2 Planificación.....	76
Tabla 4.3 Gestión de recursos	77
Tabla 4.4 Coordinación previa de actividades	78
Tabla 4.5 Actividades contribuyen al cumplimiento de los objetivo.....	79
Tabla 4.6 Políticas acorde al cumplimiento de los objetivos	80
Tabla 4.7 Definición de sus funciones y responsabilidades.....	81
Tabla 4-8 Estructura organizacional	82
Tabla 4.9 Distribución de tareas.....	83
Tabla 4.10 Rotación	84
Tabla 4.11 Comunicación desde los colaboradores hacia los directivos	85
Tabla 4.12 Equidad	86
Tabla 4.13 Comunicación desde los directivos hacia el personal.....	87
Tabla 4.14 Ambiente laboral.....	88
Tabla 4.15 Solución de conflictos	89
Tabla 4.16 Sentido de pertenencia	90
Tabla 4.17 Actividades motivacionales	91
Tabla 4.18 Control de las actividades	92
Tabla 4.19 Evaluaciones de los resultados a las tareas asignadas.....	93
Tabla 4.20 Retroalimentaciones.....	94
Tabla 4.21 Evaluaciones de desempeño.....	95
Tabla 5.1 Indicadores para decidir el modelo de gestión administrativa.....	107

Tabla 5.2 Análisis FODA, aspectos positivos.....	111
Tabla 5.3 Análisis FODA, aspectos negativos.....	112
Tabla 5.4 Análisis matriz de factores internos	113
Tabla 5.5 Análisis matriz de factores externos	114
Tabla 5.6 Matriz POA.....	116
Tabla 5.7 Control de materiales	119
Tabla 5.8 Manejo y control del fondo de caja chica	120
Tabla 5.12 Cronograma de difusión.....	127
Tabla 5.13 Control de Herramientas propuestas	129
Tabla A.1 Vendedores.....	144
Tabla A.2 Vehículos.....	145

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S DEL CANTÓN AMBATO.

1.2 El problema

La ineficiente gestión Administrativa en la empresa distribuciones Global Book's.

1.2.1 Planteamiento del problema

Existen empresas comercializadoras y distribuidoras de varios productos en el mercado que por motivos tales como: mala administración, decisiones de negocio erróneo, competencia u otros factores, han ocasionado que estas empresas trabajen con deficiencias administrativas, fallen en controles, se dupliquen labores y la rentabilidad del negocio no prospere como se espera.

La insuficiente planificación, incide en la gestión administrativa de la empresa distribuciones Global Book's del cantón Ambato.

La inexistencia de políticas, la incompleta gestión de recursos, la insuficiente estructura organizacional, la inadecuada distribución de tareas, la falta de actividades motivacionales, la falta de control, evaluaciones y retroalimentación, la afectación directa de las decisiones gubernamentales, la ausencia de control de asistencia, la

insuficiente comunicación interna y la carencia de valor agregado por parte de los trabajadores inciden en las actividades futuras, y deja un largo camino en el logro de los objetivos, a la vez la toma de decisiones efectivas han afectado el rumbo de la empresa.

Estos descuidos muchas veces involuntarios, han sido originados por tomar decisiones que afectan en forma negativa el rumbo de la empresa, por desconocimiento de estrategias y/o modelos de gestión convenientes.

Entonces cuando una empresa vende su producto por la naturaleza del mismo o por tener un equipo de ventas potencial que conoce el mercado, la empresa avanza pero no al ritmo que sus dueños esperan, y los problemas se empiezan hacer evidentes. Auge de la competencia, personal no capacitado y tareas de trabajo repetitivas son algunos ejemplos de los problemas que se producen por poseer personal si el conocimiento necesario en cargos críticos administrativos. Es aquí donde la planeación estratégica y la gestión por procesos establecen un modelo administrativo para empresas que desean eliminar la incertidumbre, y mejorar sus procesos operativos. Todo esto permitirá ofertar productos que han sido realizados acordes a las necesidades de los usuarios. También el modelo apoyará a la consecución de lograr mejora rentabilidad para los dueños de la empresa, y mejores ingresos para sus colaboradores.

1.3 Contextualización

1.3.1 Macro

Lamy Pascal (2010) sostiene que los problemas de gestión solucionados a nivel mundial, fue a través del Foro Público 2010 que se celebró del 28 al 30 de septiembre en la Sede de la Organización Mundial del Comercio (OMC), en Ginebra. Bajo el lema

“Problemas mundiales, soluciones mundiales: hacia una mejor gobernanza mundial”, el Foro procuró estimular el debate sobre los aspectos del sistema de gestión multilateral de comercio en momentos de convulsión económica global. La participación de gobiernos, representantes de organizaciones no gubernamentales, sindicatos, parlamentarios, universitarios, miembros de la comunidad empresarial, periodistas, juristas y estudiantes aseguró un debate de amplio alcance que trajo consigo muchas formas novedosas de enfocar los temas objeto de discusión.

Lamy Pascal (2010) sustenta que el Foro brindó una oportunidad importante para evaluar el papel del sistema de gestión multilateral administrativo sobre el comercio tras la crisis económica y financiera. Los debates reafirmaron la opinión de que el sistema de gestión multilateral de comercio basado en normas puede contribuir de manera significativa a la recuperación de la economía mundial, a través de la estructura de cuatro temas, como: soluciones mundiales a problemas mundiales: el camino a seguir para mejorar la gobernanza mundial; el papel de la OMC y de las negociaciones de la Ronda de Doha en la actual crisis financiera, el impacto de la crisis económica mundial en los países en desarrollo, en particular los PMA, y el papel de la financiación del comercio; y los principales desafíos con que se enfrenta el sistema de gestión multilateral de comercio y reflexiones sobre el programa de la OMC para después de la crisis, después de este Foro, las empresas se desarrollan en un entorno dinámico a nivel mundial y se encuentran expuestas al constante cambio, lo cual provoca que las necesidades de los comerciantes y consumidores sean más desafiantes para el mercado (Velásques Botero, 2011, pp. 178,181). A nivel mundial, lo que exige a las organizaciones es lograr altos niveles de excelencia e innovación, donde se adopte métodos administrativos enfocadas a la reducción de tiempos, desperdicios y mejora

de procesos con el fin de ofertar productos y servicios con mayor valor agregado y diferenciado para mejorar su mercado.

Las nuevas formas organizacionales existentes en el siglo XXI, consideran a la generación de valor agregado, la inclusión de ciencia y tecnología, la capacidad de alcanzar niveles mundiales, entre otros; como los factores claves de competitividad para lograr la permanencia de la empresa en medio de un entorno cada vez más globalizado (Velásques Botero, 2011, p.214).

Por lo expuesto se considera que la gestión administrativa en la sociedad postmoderna ha evolucionado notoriamente, pues el entorno de los negocios no trata únicamente de solventar necesidades locales, nacionales, empresariales, más bien es notorio trabajar internamente proyectándose a una dirección competitiva donde los directivos de las empresas y organizaciones piensan en grande, de la misma forma se busca siempre la permanencia en el mercado a largo plazo, exigencias, requerimientos y satisfacción de las necesidades de los clientes, a nivel nacional e internacional.

1.3.2 Meso

Mayorga (2012) señala que toda empresa en Ecuador ha sido creada con un objetivo único y primordial para sus propietarios, socios o accionistas; el de obtener de su inversión una gran rentabilidad y considerar que es un buen negocio. Al término de cada ejercicio económico lo más importante es al analizar el contenido de sus estados financieros, principalmente el estado de Pérdidas y Ganancias, y su última línea, esto es en la cuenta Utilidad Neta del Ejercicio; valor que les permitirá saber qué porcentaje

de o sobre su inversión ingresará a su patrimonio personal, obviamente de acuerdo a su grado de aportación de capital.

La rentabilidad es la capacidad de una compañía de ofrecer a los inversionistas determinada tasa de rendimiento sobre su inversión, mientras que utilidad neta es el remanente después de deducir todos los gastos, porcentaje de participación de trabajadores e impuesto a la renta sobre los ingresos generados en un período económico, esta utilidad neta es la que se distribuirá entre los accionistas o socios.

La auto superación, la satisfacción de necesidades, y la oportunidad de mejorar su calidad de vida, son aspectos que motivan a los ecuatorianos a ser grandes emprendedores y formar una empresa, y los negocios más preferidos son los comercio y servicio de alimentación.

En el país la educación que tiene un papel fundamental en el impulso de nuevos emprendedores y la política gubernamental cuenta con algunos planes de capacitación de aprender a emprender.

1.3.3 Micro contextualización

En la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, los propietarios de las Pymes administran sus negocios a base de las necesidades del consumidor y de sus empleados, crean un área de atención y servicio al cliente para monitorear y atender sus consultas, pedidos y reclamos; lo que les permite a los propietarios retroalimentarse de los deseos y sugerencias de los mismos; frente a este panorama toman acciones correctivas y soluciones a los problemas que la organización pueda enfrentarse.

En la ciudad de Ambato se puede determinar que existe gran talento humano para crear y emprender negocios principalmente familiares, artesanales y de comercio, se da lugar a que en los últimos años se incremente y desarrolle las micro, pequeñas y medianas empresas, donde se demuestra que esta forma de trabajar representa una gran oportunidad para los ambateños y la mejor alternativa para la independencia económica.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES (2012) indicó que como parte de los objetivos nacionales del buen vivir se encuentra el garantizar el trabajo digno en todas sus formas, la transformación de la matriz productiva, mejorar la calidad de vida de los habitantes del país, razón por la que el Gobierno Nacional ha incrementado su campaña de concientización en las personas para que consumamos lo nuestro, lo producido y fabricado en el Ecuador.

El principal objetivo de las micro, pequeñas y medianas empresas es obtener utilidades, determinándose ahí la necesidad de contar con profesionales administradores que asesoren a los propietarios sobre la gestión administrativa y los beneficios que obtendrían al implementar en cada una de sus organizaciones, para alcanzar y mejorar sus objetivos. Por lo expuesto los propietarios de la Empresa Distribuciones Global Book's deben considerar importante la práctica de una correcta gestión administrativa que les oriente a tomar las mejores decisiones para la supervivencia de la empresa y lograr diseñar un escenario futuro de a dónde quieren situarse en los próximos años.

La dinámica del cambio exige a Situación que es evidente que en la empresa no hay exigencias de perfiles adecuados para cada puesto la poca capacidad administrativa de Distribuciones Global Book's no le permite gestionar eficientemente su administración así como tampoco tomar decisiones planificadas

1.4 Análisis crítico

El problema de la deficiente gestión Administrativa en la empresa Distribuciones Global Book's, ha generado la imprecisión de objetivos, las responsabilidades no definidas, la concentración de las decisiones en una persona, el bajo nivel de capacitación de los individuos, ausencia de estándares de control, y la dirección orientada por la improvisación, en base a este análisis se ha visto necesario incorporar un modelo de gestión postmoderno en la empresa Global Book's, que le admita a estar direccionada al control interno en la administración, organización y planificación, por cuanto actualmente las funciones de los colaboradores son deficientes y empíricos, acciones desarrolladas con la experiencia de los propietarios, lo que no es conveniente en un mercado competitivo.

Lo anterior es por la deficiente estructura organizacional y los bajos niveles de productividad, así como también se evidenció que los planes de motivación y capacitación son inexistentes, hay desorientación, falta de competitividad interna, desinterés, desmotivación y otros efectos que no contribuyen a que las actividades se desarrollen adecuadamente y el crecimiento es mínimo.

El inadecuado manejo de los recursos de la organización también conlleva a efectos colaterales, los mismos que pueden reflejarse en un desperdicio de los recursos, incumplimiento de las actividades encaminadas al desarrollo, así como afecta el

alcance de objetivos y metas. Se encontró también que las políticas internas no re direccionan a los objetivos, de hecho no están bien determinados por lo que existe afectación en los índices de productividad y beneficios para la industria.

1.5 Prognosis

La gestión administrativa debe causar satisfacción en las personas de la empresa Distribuciones Global Book's, las mismas que deben prepararse para el cambio organizacional y el control interno para que la empresa permanezca en el mercado.

Una eficiente gestión administrativa en la empresa Distribuciones Global Book's, radica en identificar y determinar una estructura administrativa eficaz, eficiente y efectiva, al no solucionar el problema planteado no se logra una cultura de cambio y no se establece procesos y procedimientos administrativos apropiados, una adecuada utilización de la gestión del talento humano se logra solo con el éxito empresarial, no es el simple hecho de administrar a las personas, sino de administrar con la gente en equipos de trabajo para la correcta toma de decisiones, por cuanto son entes activos, dinámicos que con sus habilidades, creatividad y competencias, se incorporan en el desempeño laboral y dan cumplimiento a las responsabilidades encargadas en el permanente accionar de la misma.

1.6 Formulación del problema

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Porque la administración aplicada por los propietarios de la empresa está basada en la experiencia.

¿Qué lo origina?

La ineficiente Gestión Administrativa en la empresa Distribuciones Global Books.

¿Dónde se origina?

En la empresa Distribuciones Global Books, ubicada en la calle Daquilema y Av. Los Shyris en el cantón Ambato

¿Qué elementos o circunstancias lo originan?

La carencia de un modelo administrativo formal, estructura organizacional deficiente, manejo inadecuado de los recursos, inexistencia de rutas de ventas, ausencia de un manual de funciones, débiles políticas de fijación de precios, planes de motivación y capacitación escasos, entre otras herramientas administrativas que son necesarias en la práctica de la empresa Distribuciones Global Book's.

1.7 Delimitación de problema

1.7.1 Delimitación temporal:

La investigación se desarrollará en el período comprendido entre Junio 2015 a Mayo 2016

1.7.2 Delimitación espacial:

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Empresa: Distribuciones Global Book´s

Ubicación: Av. Los Shirys y Daquilema

1.7.3 Delimitación del contenido

Área: Administración

Aspecto: Gestión Administrativa

1.8 Objetivos

1.8.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión administrativa para el desarrollo organizacional en la empresa distribuciones Global Book´s del Cantón Ambato.

1.8.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la gestión administrativa actual de la empresa distribuciones Global Book´s.
- Analizar los principales modelos de gestión administrativa.

- Establecer el modelo de gestión administrativa más adecuado para la empresa distribuciones Global Book's.

1.9 Justificación

La empresa “Distribuciones Global Book's” domiciliada en la ciudad de Ambato es una institución que desarrolla sus labores en el sector de la distribución y logística integral en el mercado ecuatoriano, éste sector es altamente competitivo, y las diferencias existentes entre pequeñas y grandes empresas ya posicionadas son abismales, el problema radica en que la empresa ha incrementado significativamente, el problema de la deficiente gestión administrativa con errores en los procesos de entrega de recepción en los últimos años, debido en gran medida a la ausencia de un modelo de gestión administrativo que apoye a la gestión operativa en sus procesos.

Ha sido importante investigar en la empresa “Distribuciones Global Book's” porque en los últimos años no presenta un crecimiento económico por la inadecuada administración y gestión, en vista de la necesidad los propietarios están abiertos al cambio para ser competitivos en el mercado, razón por lo cual se seleccionó este tema de investigación.

Se pretende alcanzar el sentido de equipo de trabajo con aspiración a mejorar la calidad de los procesos internos y alcanzar los objetivos, reducir costos y mejorar las expectativas tanto de los clientes internos como externos, a la vez mejorar la eficiencia y productividad de la empresa con la aplicación de un modelo de gestión administrativo que dirija las actividades y esfuerzos de los propietarios y colaboradores para conseguir un mismo propósito, tomar en consideración el correcto y oportuno uso de todos los recursos con los que cuenta la empresa “Distribuciones Global Book's” para satisfacer la necesidad del cliente.

El tema pretende sentar un precedente investigativo en la empresa, cuyo modelo sea de aplicación generalizado para otras empresas que presenten la misma problemática y sus estructuras sean de similar composición, con dicha base teórica y metabólica se facilitará la creación de un modelo aplicable que permita detallar de forma teórica los términos técnicos sobre la gestión administrativa y los modelos relacionados, para posteriormente fundamentar el artículo científico o marco propositivo que dará solución al problema planteado.

La investigación se desarrolla con el aval de la administración de la empresa “Distribuciones Global Book’s” en la ciudad de Ambato, con el fin de mejorar eficientemente el manejo de todas las áreas esenciales de la organización, para reducir costos y mejorar los recursos económicos, a la vez solucionar las necesidades de los clientes.

Es factible desde los puntos económicos, organizacional, legal y social, para contar con las garantías y respaldo en la administración y en las áreas que forman parte de la empresa; se aportará políticas acertadas para la normalización de la alineación empresarial, y en lo social porque se aspira un desarrollo enfocado al mejoramiento continuo, la creación de nuevas plazas de trabajo y la satisfacción de las necesidades de los clientes

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Para esta investigación se han determinado como relevantes varios trabajos de investigación; los mismos que permiten tener un panorama claro y una perspectiva más amplia en base al tema que se va a desarrollar.

“El proceso administrativo hace referencia a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.” (Llerena, 2012, p. 46). El aporte del autor es importante ya que indica que todas las actividades realizadas en una empresa deben direccionar el cumplimiento de los requerimientos, seguimiento y evaluación de los resultados hacia los objetivos esperados y mantener su posición en el mercado empresarial.

En la empresa Distribuciones Global Book´s existen actividades que se cumplen, pero de manera implícita, sin saber el efecto en el proceso administrativo, y tampoco hacia donde les lleva el cumplimiento de la misma.

Díaz (2012) concluye que:

Existe descoordinación y falencias de comunicación entre los jefes y el personal de producción, afecta a los procesos de trabajo y por lo tanto resulta su bajo rendimiento productivo (...)

La empresa no posee una estructura bien definida. Carece de departamentos o secciones que se encarguen de los pedidos, proveedores, cuentas y cobros, etc., por tal motivo no pueden controlar la producción de manera eficaz. Las tareas asignadas no se cumplen a cabalidad por descoordinación entre ellas. (p. 60)

Por lo que, el autor recomienda incorporar un modelo de gestión administrativa para tener funciones estructuradas, controlar las operaciones y todos los elementos que forman el desenvolvimiento de la empresa, implementar metodologías y ambientes favorables para efectivizar la comunicación, lo que permite evitar la descoordinación de producción y así no caer en retrasos. Frente a este panorama se puede definir en qué situación financiera y productiva se encuentra la empresa.

La Empresa Distribuciones Global Book's al incorporar un modelo de gestión administrativa, con la utilización de herramientas administrativas que permitirán establecer mejoras en sus procesos para efectivizar y aprovechar el desenvolvimiento de todos los elementos de la empresa.

Según Gonzáles (2007) la organización en las empresas toma en cuenta aspectos importantes como objetivos, políticas, estructura, líneas de autoridad, para desarrollar una distribución específica con jerarquías, que categoricen los puestos a desempeñar el personal directivo, ejecutivo y operacional.

El análisis de la investigación es de gran valor ya indica a los propietarios de la empresa Distribuciones Global Book's a establecer en forma definida las funciones, rangos, jerarquías y cargos de los empleados evita duplicidad de funciones o desconciertos, mal ambiente laboral, aspectos que en conjunto llevan a las empresas a desperdiciar sus recursos.

“El monitoreo y evaluación permanente de la gestión administrativa contribuye a la reorientación oportuna de procesos, para minimizar los riesgos en la administración y las lecciones aprendidas servirán con insumo para la toma de decisiones acertadas.” (Armas, 2014, p.173), además el autor mencionó que:

Mantener y fortalecer la organización comunitaria, a través de reuniones periódicas para la revisión del avance y resultados de la gestión, con la finalidad de evaluar la gestión, el logro de objetivos y que todos los socios participen se mantengan informados y se apropien de sus proyectos. (Armas, 2014, p.174)

El análisis realizado por el autor señala que la gestión administrativa es el pilar fundamental de una buena administración, a fin de que los directivos de la empresa Distribuciones Global Book's deben considerar la importancia de una buena administración para que en conjunto con sus colaboradores alcancen el cumplimiento de sus metas y objetivos planteados.

2.2 Fundamentación legal

Distribuciones Global Book´s inicia sus actividades como empresa unipersonal en septiembre del año 2005, y con el pasar de los años genera un posicionamiento en el mercado, lo que dio como necesidad el registrarse como compañía.

Distribuciones Global Book´s es una compañía constituida bajo la denominación de Compañía en Responsabilidad Limitada, se rige por la Ley de Compañías con las siguientes premisas.

2.2.1 Ley de compañías

La presente investigación se fundamenta en los siguientes artículos.

SECCIÓN V

DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una

compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Aunque todavía no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías y Valores notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. 113.

Nota: Inciso primero reformado por Ley No. 27, publicada en Registro Oficial 196 de 26 de Enero del 2006

Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.

La compañía se constituirá de conformidad con las disposiciones de la presente Sección.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Art. 96.- El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

DE LAS PERSONAS QUE PUEDEN ASOCIARSE

Art. 98.- Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

Art. 99.- No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

Art. 100.- Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada, en cuyo caso se hará constar, en la nómina de los socios, la denominación o razón social de la persona jurídica asociada.

Art. 101.- Las personas comprendidas en el Art. 7 del Código de Comercio no podrán asociarse en esta clase de compañías.

DEL CAPITAL

Art. 102.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías. Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Nota: Inciso primero reformado por Art. 99-g) de Ley No. 4, publicada en Registro Oficial Suplemento 34 de 13 de marzo del 2000.

Art. 103.- Los aportes en numerario se depositarán en una cuenta especial de "Integración de Capital", que será abierta en un banco a nombre de la compañía en formación. Los certificados de depósito de tales aportes se protocolizarán con la escritura correspondiente. Constituida la compañía, el banco depositario pondrá los valores en cuenta a disposición de los administradores. Art. 104.- Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio en favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán valuadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

Art. 105.- La constitución del capital o su aumento no podrá llevarse a cabo mediante suscripción pública.

Art. 106.- Las participaciones que comprenden los aportes de capital de esta compañía serán iguales, acumulativas e indivisibles. No se admitirá la cláusula de interés fijo. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le correspondan.

Art. 107.- La participación de cada socio es transmisible por herencia. Si los herederos fueren varios, estarán representados en la compañía por la persona que designaren. Igualmente, las partes sociales son indivisibles.

Art. 108.- No se admitirán prestaciones accesorias ni aportaciones suplementarias, sino en el caso y en la proporción que lo establezca el contrato social.

Art. 109.- La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social. En cada anualidad la compañía segregará, de las utilidades líquidas y realizadas, un cinco por ciento para este objeto.

Art. 110.- Si se acordare el aumento del capital social, los socios tendrán derecho de preferencia para suscribirlo en proporción a sus aportes sociales, a no ser que conste lo contrario del contrato social o de las resoluciones adoptadas para aumentar el capital.

Art. 111.- En esta compañía no se tomarán resoluciones encaminadas a reducir el capital social si ello implicará la devolución a los socios de parte de las aportaciones hechas y pagadas, excepto en el caso de exclusión del socio previa la liquidación de su aporte.

Art. 112.- La amortización de las partes sociales será permitida solamente en la forma que se establezca en el contrato social, siempre que, para el efecto, se cuente con utilidades líquidas disponibles para el pago de dividendos.

Art. 113.- La participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social. La cesión se hará por escritura pública. El notario incorporará al protocolo o insertará en la escritura el certificado del representante de la sociedad que acredite el cumplimiento del requisito referido en el inciso anterior. En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y, practicada ésta, se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario. De la escritura de cesión se sentará razón al margen de la inscripción referente a la constitución de la sociedad, así como al margen de la matriz de la escritura de constitución en el respectivo protocolo del notario.

DE LA ADMINISTRACIÓN

Art. 116.- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

Art. 117.- Salvo disposición en contrario de la Ley o del contrato, las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes. Los

votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría. Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326 de 25 de noviembre de 1999.

Art. 118.- Son atribuciones de la junta general: a) Designar y remover administradores y gerentes; b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo; c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes; d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades; e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales; f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios; g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social; h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía; i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía; j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley; k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes. En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra; y, l) Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otros organismos.

Art. 119.- Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente. Las ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro

de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, las extraordinarias, en cualquier época en que fueren convocadas. En las juntas generales sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad. Las juntas generales serán convocadas por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión, o por los medios previstos en el contrato. Es aplicable a estas compañías lo establecido en el Art. 238.

Art. 120.- El o los socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán ejercer ante el Superintendente de Compañías el derecho concedido en el Art. 213. Si el contrato social estableciese un consejo de vigilancia, éste podrá convocar a reuniones de junta general en ausencia o por omisión del gerente o administrador, y en caso de urgencia.

Art. 121.- A las juntas generales concurrirán los socios personalmente o por medio de representante, en cuyo caso la representación se conferirá por escrito y con carácter especial para cada junta, a no ser que el representante ostente poder general, legalmente conferido.

Art. 122.- El acta de las deliberaciones y acuerdos de las juntas generales llevará las firmas del presidente y del secretario de la junta. Se formará un expediente de cada junta. El expediente contendrá la copia del acta y de los documentos que justifiquen que las convocatorias han sido hechas en la forma señalada en la ley y en los estatutos. Se incorporarán también a dicho

expediente todos aquellos documentos que hubieren sido conocidos por la junta. Las actas podrán extenderse a máquina, en hojas debidamente foliadas, o ser asentadas en un libro destinado para el efecto.

Art. 123.- Los administradores o gerentes se sujetarán en su gestión a las facultades que les otorgue el contrato social y, en caso de no señalárseles, a las resoluciones de los socios tomadas en junta general. A falta de estipulación contractual o de resolución de la junta general, se entenderá que se hallan facultados para representar a la compañía judicial y extrajudicialmente y para realizar toda clase de gestiones, actos y contratos, con excepción de aquellos que fueren extraños al contrato social, de aquellos que pudieren impedir que posteriormente la compañía cumpla sus fines y de todo lo que implique reforma del contrato social.

Art. 124.- Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

Art. 125.- Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente. Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, solidariamente si fueren

varios, ante la compañía y terceros por el perjuicio causado. Su responsabilidad cesará cuando hubieren procedido conforme a una resolución tomada por la junta general, siempre que oportunamente hubieren observado a la junta sobre la resolución tomada.

Art. 126.- Los administradores o gerentes que incurrieren en las siguientes faltas responderán civilmente por ellas, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudieren tener:

- a) Consignar, a sabiendas, datos inexactos en los documentos de la compañía que, conforme a la ley, deban inscribirse en el Registro Mercantil, o dar datos falsos respecto al pago de las aportaciones sociales y al capital de la compañía;
- b) Proporcionar datos falsos relativos al pago de las garantías sociales, para alcanzar la inscripción en el Registro Mercantil de las escrituras de disminución del capital, aun cuando la inscripción hubiere sido autorizada por el Superintendente de Compañías;
- c) Formar y presentar balances e inventarios falsos; y,
- d) Ocultar o permitir la ocultación de bienes de la compañía.

Art. 127.- La responsabilidad de los socios administradores de la compañía se extinguirá en conformidad con las disposiciones contenidas en los Arts. 264 y 265 y en la Sección VI de esta Ley. Art. 128.- Sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar, los administradores o gerentes

responderán especialmente ante la compañía por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de la ley o del contrato social. Igualmente responderán frente a los acreedores de la compañía y a los socios de ésta, cuando hubieren lesionado directamente los intereses de cualquiera de ellos. Si hubieren propuesto la distribución de dividendos ficticios, no hubieren hecho inventarios o presentaren inventarios fraudulentos, responderán ante la compañía y terceros por el delito de estafa.

Art. 129.- Si hubiere más de dos gerentes o administradores, las resoluciones de éstos se tomarán por mayoría de votos, a no ser que en el contrato social se establezca obligatoriedad de obrar conjuntamente, en cuyo caso se requerirá unanimidad para las resoluciones.

Art. 130.- Los administradores o gerentes no podrán dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo género de comercio que constituye el objeto de la compañía, salvo autorización expresa de la junta general. Se aplicará a los administradores de estas compañías, la prohibición contenida en el inciso Segundo del Art. 261.

Art. 131.- Es obligación de los administradores o gerentes inscribir en el mes de enero de cada año, en el Registro Mercantil del cantón, una lista completa de los socios de la compañía, con indicación del nombre, apellido, domicilio y monto del capital aportado. Aunque que no hubiere acaecido alteración alguna en la nómina de los socios y en la cuantía de las aportaciones desde la presentación de la última lista, bastará presentar una declaración en tal sentido.

Art. 132.- Son aplicables a los gerentes o administradores las disposiciones constantes en los Arts. 129 al 133, inclusive, del Código de Comercio.

Art. 133.- El administrador no podrá separarse de sus funciones mientras no sea legalmente reemplazado. La renuncia que de su cargo presentare el administrador, surte efectos, sin necesidad de aceptación, desde la fecha en que es conocida por la junta general de socios. Si se tratare de administrador único, no podrá separarse de su cargo hasta ser legalmente reemplazado, a menos que hayan transcurrido treinta días desde la fecha en que la presentó. La junta general podrá remover a los administradores o a los gerentes por las causas determinadas en el contrato social o por incumplimiento de las obligaciones señaladas en los Arts. 124, 125 y 131. La resolución será tomada por una mayoría que represente, por lo menos, las dos terceras partes del capital pagado concurrente a la sesión. En el caso del Art. 128 la junta general deberá remover a los administradores o a los gerentes. Si en virtud de denuncia de cualquiera de los socios la compañía no tomare medidas tendientes a corregir la mala administración, el socio o socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán, libremente, solicitar la remoción del administrador o de los gerentes a un juez de lo civil. Este procederá ciñéndose a las disposiciones pertinentes para la remoción de los gerentes o de los administradores de las compañías anónimas.

Art. 134.- Toda acción contra los gerentes o administradores prescribirá en el plazo de tres meses cuando se trate de solicitar la remoción de dicho funcionario.

Art. 135.- En las compañías en las que el número de socios exceda de diez podrá designarse una comisión de vigilancia, cuyas obligaciones fundamentales serán velar por el cumplimiento, por parte de los administradores o gerentes, del contrato social y la recta gestión de los negocios. La comisión de vigilancia estará integrada por tres miembros, socios o no, que no serán responsables de las gestiones realizadas por los administradores o gerentes, pero sí de sus faltas personales en la ejecución del mandato.

La Ley de Compañías es clara en expresar que las funciones individuales de los sujetos responsables de administrar una institución deben estar fundamentados en resultados y para ello deben contar con funciones específicas que les permitan alcanzar y cumplir con las metas establecidas. La Ley regula y controla que se cumpla con lo establecido en los estatutos de la empresa, además de respaldar las actividades económicas, por ello la ley apoya que las empresas desarrollen modelos administrativos exitosos con el fin de crear un bienestar a través de la satisfacción de las necesidades y generación de recursos.

2.3 Concepto de modelo

2.3.1 Modelo

Es una descripción esquemática de un sistema que representa sus propiedades conocidas o deducidas y que puede ser utilizada para el estudio adicional de sus

características. Un trabajo preliminar o construcción que sirve como un plan desde el cual un producto final ha de ser hecho o fabricado (Reynolds, 2012, p.132)

En consecuencia, se puede determinar que un modelo está constituido por un conjunto de procedimientos sistemáticos a ser aplicados como un parámetro de mejoramiento organizacional.

2.3.2 Modelo empresarial

“El diseño estratégico de la forma en que una organización se enfoca en la obtención de ganancias con base en su juego de estrategias, procesos y actividades” (Benjamín, 2007, p.67).

Un modelo empresarial está enmarcado a la gestión administrativa que el gerente y/o administrador de una empresa desee brindar a la colectividad en base al segmento de mercado que se ha enfocado brindar los productos o servicios, cuyo propósito será el lograr satisfacer las necesidades de los clientes externos, al aplicar estrategias comerciales con la finalidad de obtener su preferencia y fidelidad comercial, y por ende aumentar la cartera de clientes potenciales.

2.3.3 Gestión

Abarca a las acciones o diligencias como la planeación, organización, dirección y control, todo ello para lograr objetivos concretos previamente planteados y con tiempos específicos para cumplirlos, por ejemplo: conseguir una “x” cuota de mercado en un plazo de un año, lograr “x” crecimiento en los próximos 3 meses, generar una determinada utilidad durante los siguientes 12 meses, entre otros.

“La palabra gestión se refiere a la realización de diligencias o desarrollo de funciones conducentes al logro de los objetivos y metas de un negocio o empresa” (Dávalos, 1981, p.89).

Entonces, se podría decir que la gestión de empresa consiste en asumir la responsabilidad de conducir la empresa (dentro de un marco de reglas, procedimientos, aspectos legales y éticos) hacia objetivos concretos y en tiempos específicos, planificar las actividades que se consideren necesarias, organizar los recursos disponibles, dirigir a las personas y controlar que lo planificado se cumpla o adapte a la realidades del mercado o contexto.

Kapelusz (1979) sostienen que: “la gestión es la acción o tramitación que se realiza para la obtención de algo o atención de un asunto o negocio” (p. 764); otra de las conceptualizaciones transmitida por la Asociación de Auditores Gubernamentales (2010), manifiestan que la realización de diligencias o desarrollo de funciones conducentes es el logro de los objetivos y metas de un negocio o empresa (p. 71).

Por lo expuesto son los procesos creativos que generan valor, participación, compromiso de aprendizaje continuo con el fin de alcanzar objetivos concretos de eficacia, optimizar la asignación de los recursos. Se puede determinar que la gestión está constituida por el desarrollo de diversas actividades que se enfocan en todos los niveles de una empresa y que se encuentran sujetas a cambios permanentes en el aspecto tecnológico, de producción, comercialización, técnicas de ventas, entre otros, situación que exige una capacitación y actualización permanente de los conocimientos adquiridos por parte del personal que labora con la finalidad de cumplir a cabalidad los objetivos de la empresa por cuanto el talento humano es el pilar de toda organización.

Además, la gestión mide la capacidad que tiene un administrador para organizar una empresa, mejorar la producción, ventas, reducción de pérdidas, control de talento humano y otros insumos que se relacionan con la actividad propia de la organización, en donde el aprendizaje y la capacitación continua permitirán a su personal mejorar las actividades y procesos de gestión empresarial.

2.3.4 Gestión empresarial

Es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y depende del tamaño, de la dificultad de la gestión del productor o empresario. El objetivo fundamental de la gestión de un empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad, competitividad y asegurar la viabilidad de la empresa a largo plazo

Certo (2008) sostiene que la gestión empresarial tiene como objetivo investigar sobre las áreas empresariales como son finanzas, administración, comercialización, post venta y marketing que nos ayuda a identificar las principales alternativas en las áreas que intervienen, en ellas encontrarás cómo manejar adecuadamente tus ventas y gastos para tener una buena utilidad. El objetivo principal de la gestión empresarial es el ayudar a las personas físicas o jurídicas a realizar un correcto uso de su dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos. La gestión empresarial está relacionada con otras áreas como la economía, la administración, la contabilidad, la política, las matemáticas y la estadística, entre otras. Igualmente existen muchos factores que pueden afectar o beneficiar las decisiones que se toman con respecto a manejo del dinero, como factores microeconómicos o culturales.

La gestión empresarial consiste en una acción intrínseca dentro de la misma, que está enfocado a mejorar tanto la rentabilidad como la competitividad de la empresa; la clave del éxito de una empresa depende en gran parte de una buena gestión, que ayude a identificar aquellos factores que influyen en el mejor resultado de la organización empresarial, y también identificar problemas a tiempo para tomar medidas de solución y nuevas estrategias.

Para realizar una gestión eficiente y que se vea reflejado en los resultados es importante empezar por una buena planificación, donde se definan los proyectos a emprender; eso ira seguido de una buena organización, analizar los recursos de los que dispone la empresa para obtener el mayor aprovechamiento de ellos, a la vez emprender la comunicación interna y el trabajo en equipo que es imprescindible entre administradores y empleados, con el propósito de mejorar el ambiente de trabajo, a continuación las técnicas de gestión empresarial por el autor Blandez (2016) Análisis estratégico: diagnosticar el escenario e identificar los escenarios nacionales e internacionales en lo político, económico y social que sean más probables, a la vez analizar los agentes empresariales que sean exógenos de la empresa.

Gestión organizacional o proceso administrativo: planificar la anticipación del futuro de la empresa, fijar estrategias, metas y objetivos a cumplir; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo, establecer la autoridad y asignar responsabilidad a los colaboradores en las funciones de planeación, organización, ejecución y control a nivel empresarial (p.176).

2.3.5 Gestión administrativa

En la economía globalizada, la generación de valor económico y social solo puede obtenerse por una administración de los recursos de la organización, una visión

empresarial que se anticipe y se adapte a los cambios que se presentan en el entorno de los negocios e interactuar globalmente. Por ello la gestión en las organizaciones empresariales constituye el principal elemento impulsor para hacerlas competitivas y exitosas en el actual mundo de los negocios.

La gestión administrativa según Munch (2010) indica que: “Es un conjunto de fases a través de las cuales se efectúa la administración. Comprende de una serie de etapas o funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente” (p. 26).

El propietario o gerente de una empresa debe tener sólidos conocimientos de gestión administrativa y ser proactivo, innovador, priorizar el mejoramiento continuo de todo el clima organizacional al cual debe dirigir eficientemente a la obtención del cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La Gerencia por Objetivos que está desarrollada en una entidad pública o privada: “Hay que notar que en el proceso administrativo puede ser fijada a todo el conjunto o a cualquier parte de ellas, por medio de la cual se establecen con claridad las metas y objetivos que se persiguen, las políticas como guías de acción, los planes operativos, la dirección y la motivación del personal, los medios adecuados para la ejecución y evaluación de actividades de conformidad con tales lineamientos, con el propósito de cumplir y hacer cumplir las responsabilidades asignadas a cada nivel organizativo, para alcanzar las metas y objetivos previstos, de la manera más eficiente y económica. (Dávalos Arcentales , 1981, p.263)

Por lo expuesto la gestión administrativa permite coordinar las actividades que se llevan a cabo en los diferentes niveles de la organización, enfocándose principalmente

a las áreas que necesitan una correlación para su funcionamiento y fortalecimiento de la organización y desarrollo adecuado de los recursos.

2.3.6 Sistema de gestión

El sistema de gestión es un conjunto ordenado de elementos interdependientes y relacionados entre sí, para lograr los objetivos y metas de un negocio o un plan de acción (Dávalos, 1981, p.45), otra conceptualización es del autor Ogalla (2005) que indica que es un “Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias (...) para alcanzar sus objetivos, a la vez es una herramienta que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa (p.1).

El sistema de gestión al ser aplicado de forma sistemática permite el correcto funcionamiento de su proceso administrativo siempre y cuando sea controlado y evaluado en cada fase para la respectiva toma de decisiones correctivas cuya finalidad será cumplir a tiempo y con eficiencia lo programado por el área administrativa específicamente lo estipulado por gerencia.

2.3.7 Modelo de gestión

Gutiérrez (2015) se refiere a modelo de gestión como un esquema físico de un sistema de acciones que trabajan para alcanzar un mismo fin en común, dentro de este se encuentra detallada simple y específicamente los pasos a seguir. Un modelo es un diseño para sintetizar un proyecto de la organización o empresa.

Viteri & Chica (2012) afirman que es un conjunto de prácticas de dirección que se configuran de manera apropiada para contribuir de forma significativa a la eficacia de la organización.

Armas (2014) señala:

Un modelo hace referencia a un arquetipo que por sus características es adecuado para su reproducción, un modelo orienta la gestión de una empresa, describe la forma de hacer el trabajo, con el fin de mejorar el proceso de administración, optimizar los recursos humanos, financieros y tiempo; la aplicación de un modelo de gestión permite adaptarse a los cambios que continuamente están sufriendo las organizaciones, volviéndolas competitivas para alcanzar los logros efectivamente. (p. 39)

Modelo de Gestión es un conjunto de procesos y acciones ordenadas que trabajan entre sí con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados por una empresa, al ser el pilar fundamental del proceso administrativo de la misma.

2.3.8 Modelo de gestión administrativa

La empresa busca poner en ejecución para su correcto funcionamiento, por la variedad de las Organizaciones aplican el que mejor se adapte a la necesidades y lograr sus objetivos, un modelo administrativo es aplicado para producir un cambio para ello requiere del uso de herramientas para cambiar la forma de desempeño de RRHH de la empresa a través de la herramienta aplicada. Ibujés (2014) en su trabajo de investigación indica que: “Es un conjunto de acciones orientadas al logro de objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, no es posible dar

importancia de uno sobre otro, sino más bien todos deben interactuar en forma conjunta dentro de una organización”. (p. 10)

El modelo de gestión administrativa se basa en una interrelación de los componentes del proceso administrativo que permite cumplir con los objetivos de la empresa, para lo cual todo su personal debe apoyarse minuciosamente en las cuatro fases que son: planificación, organización, dirección y control. Gutiérrez (2015) se refiere a modelo de gestión como un esquema físico de un sistema de acciones que trabajan para alcanzar un mismo fin en común, dentro de este se encuentra detallada simple y específicamente los pasos a seguir. Un modelo es un diseño para sintetizar un proyecto de la organización o empresa. Otro de los autores es Viteri & Chica (2012) afirman que es un conjunto de prácticas de dirección que se configuran de manera apropiada para contribuir de forma significativa a la eficacia de la organización (p.123). Un modelo hace referencia a un arquetipo que por sus características es adecuado para su reproducción, un modelo orienta la gestión de una empresa, describe la forma de hacer el trabajo, con el fin de mejorar el proceso de administración, optimizar los recursos humanos, financieros y tiempo; la aplicación de un modelo de gestión permite adaptarse a los cambios que continuamente sufren las organizaciones, volviéndolas competitivas para alcanzar los logros efectivamente (Armas, 2014, p.39).

En consecuencia, se puede determinar que el Modelo de Gestión constituye un conjunto de procesos y acciones ordenadas que trabajan entre sí con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados por el área administrativa de una empresa, el pilar fundamental es su respectivo representante legal quien guiará de la mejor forma a todo el personal y tratará de satisfacer las necesidades comerciales de los clientes externos.

2.3.9 Importancia de un modelo de gestión administrativa

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión, permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como una mayor eficacia en el servicio prestado (Cabbrera Romero , 2014,p.22)

Toda empresa según de su razón social va a requerir de un modelo de gestión administrativa a ser aplicado en su clima organizacional, debido a que éste coadyuvará a la optimización de los procesos y orientará al cumplimiento de las metas y objetivos planteados por gerencia.

2.3.10 Modelos relacionados

Balance Score Card

“Se representa mediante una estructura coherente la estrategia del negocio a través de objetivos relacionados entre sí, medidos con indicadores del desempeño, sujetos al logro de metas determinadas y respaldadas por un conjunto de iniciativas y proyectos” (Kaplan, R., & Norton, D, 2000, p.167).

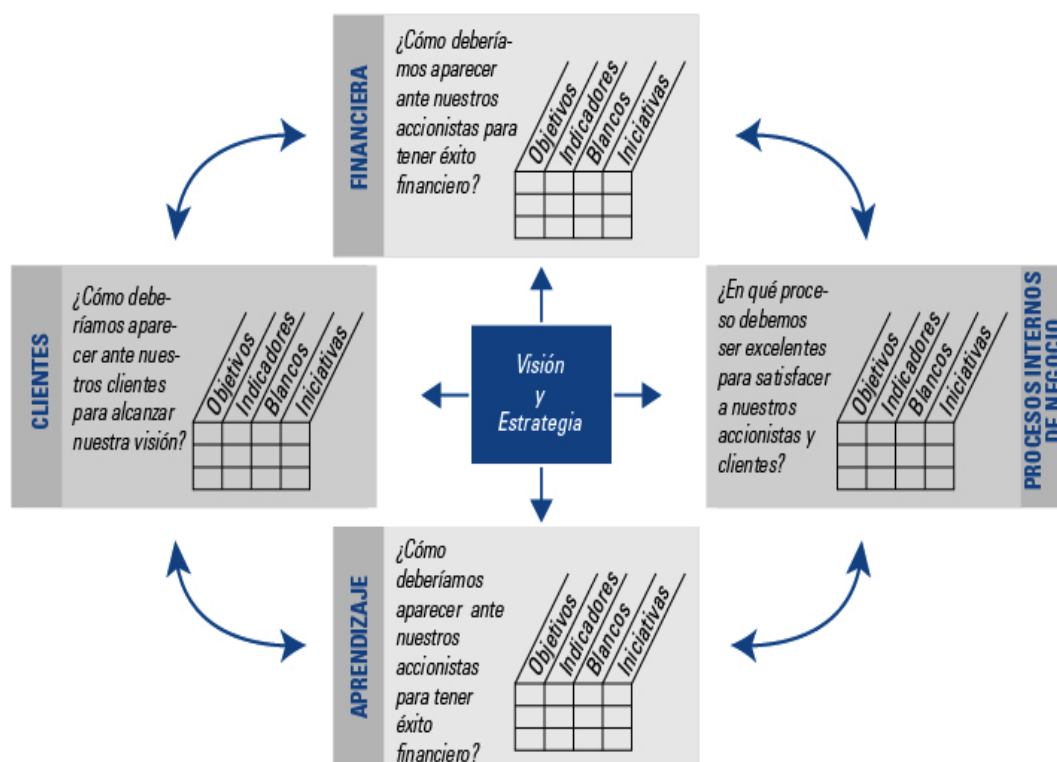
“El modelo integra los indicadores financieros (del pasado) con los no financieros (del futuro), y les integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y visión de la empresa” (Morales, 2012, p.89)

“La Metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones transformar su estrategia en objetivos medibles relacionados entre sí, facilitando que los

comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados” (Amo, et al, 2013, pp.10,23).

En base a lo estipulado por los autores anteriormente mencionados, se puede determinar que la metodología Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral es una herramienta que se destaca por introducir las estrategias de una empresa a partir de iniciativas, mediante la combinación de recursos financieros y no financieros con el fin de ampliar la visión empresarial para alcanzar objetivos que contribuyan a examinar cómo se encuentran las estrategias de mediano y largo plazo. Una de las razones es su estricto enfoque hacia la maximización del beneficio empresarial, donde se hace el mejor uso posible de los recursos disponibles.

Gráfico 2.1 Metodología Balance Score Card



Fuente: Kaplan & Norton (2009, p. 29)

El modelo Arthur Andersen

Riesco (2006) indica: “Este modelo subraya la responsabilidad que tienen los trabajadores de compartir y hacer explícito el conocimiento. Desde una perspectiva organizacional, demandada la necesidad de crear infraestructuras de apoyo que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento” (p. 180).

Gráfico 2.2 Modelo Arthur Andersen



Fuente: Riesco (2006, p. 181)

Este modelo tiene su base en la idea de favorecer la transmisión de la información que sea valiosa para la organización. Este movimiento de la información ira desde los individuos a la organización, y desde allí viajará de vuelta a los individuos otra vez; el objetivo subyacente es crear valor que los clientes puedan ver y reconocer, con el fin que se apueste más por la empresa (Trejo,B.C, 2012, p.74).

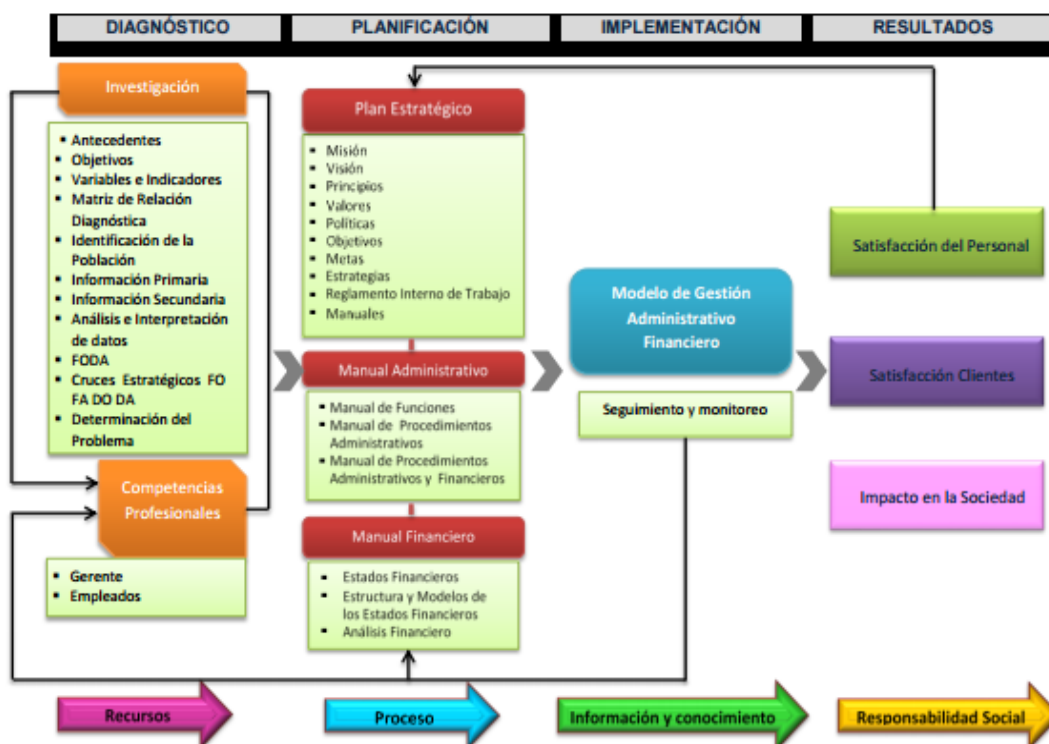
El modelo Arthur Andersen pretende conseguir una cultura organizacional orientada al aprendizaje, aspira crear en las empresas estructuras de soporte con procesos en

donde los colaboradores de la empresa comparten sus conocimientos con el fin de obtener y segregar información importante y actualizada; es decir, constituye un trabajo en equipo en donde todo el clima organizacional conoce a cabalidad los objetivos que deben cumplir al aportar de la mejor manera sus conocimientos para la consecución de los mismos.

Modelo de gestión administrativo financiero

Se ha tomado en cuenta la investigación de Sandra Chicaiza y Gloria Yamberla, quienes en su trabajo de investigación han realizado una propuesta de modelo de gestión administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda., El mencionado modelo lo podemos observar en el Gráfico 2.3

Gráfico 2.3 Modelo de gestión administrativo financiero



Fuente: Chicaiza & Yamberla (2014, p. 61)

2.3.11 Gerencia

Es una palabra o nombre femenino, que hace referencia a una o varias personas que tienen como parte de su trabajo la labor de llevar, dirigir o administrar una unidad de gestión o departamento de una empresa, sociedad, comunidad, casa que a su vez tienen a su cargo una o varias personas; también se relaciona con una sola persona como el gerente de la empresa que es líder de la misma o se le denomina la sala donde se reúne el gerente con sus empleados para las reuniones más importantes. La gerencia para algunos autores: “Es un proceso de gestión para obtener resultados a través de otras personas, este proceso está compuesto de un número de funciones descritas por los teóricos clásicos como planear, organizar, dirigir, coordinar, y controlar” (Rodríguez, 2013, p.73).

“La gerencia es la actividad administrativa de las empresas, es un sistema que incluye planear, organizar, coordinar y controlar las funciones financieras, productivas y contables” (Urquijo,D.H, 2012).

A la gerencia se la conoce como el proceso de tomar decisiones, estas decisiones pueden ser programadas o no programadas. La gerencia debe además proveer los insumos necesarios de información y de análisis para que las decisiones se tomen correctamente, donde se presente diferentes alternativas posibles, no soluciones únicas para que los socios puedan elegir la más conveniente (Vargas, 2013, p.98).

La gerencia controla los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos que dispone una empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas, toma decisiones con previo análisis, identifica las fortalezas y debilidades del clima organizacional de la empresa y ataca sus amenazas mediante el establecimiento de alternativas y oportunidades.

2.3.12 Administración

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupo, cumplen de manera eficiente con las metas específicas de la empresa (Koontz, 2008, p.213). En la administración nos encontramos con la necesidad de disponer de un marco conceptual que permita asimilar y sintetizar los fundamentos y quehaceres de la administración y a su vez nos ayude a saber si es una práctica, técnica, arte, teoría o ciencia. (Torres, 2007, 55), a la vez otro de los autores señala que es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de una organización con el propósito de lograr una ventaja competitiva sustentable (Benjamín, 2007,p.82). Los objetivos de las empresas se logran al trabajar en equipo y se mantiene una comunicación permanente, a fin de garantizar la coordinación de esfuerzos individuales, enfocándose a mantener la presente la visión de la empresa así como las oportunidades de crecimiento de la organización y aspiraciones de los clientes, empleados, directivos y socios.

En consecuencia, se puede determinar que la administración debe ser ejecutada por una persona que posea perfil para hacerlo no solo académicamente sino también con experiencia en el desenvolvimiento de la razón social de la empresa porque su representante legal debe dirigir a sus clientes internos no a través de un autoritarismo rígido sino a través de un liderazgo sustancial que proyecte a que el personal se sienta familiarizado con la organización y trabaje con esmero y dedicación al utilizar todos los recursos: humanos, materiales, tecnológicos, económicos, ambientales en forma competitiva.

2.3.13 Desarrollo organizacional

Es un instrumento por excelencia para el cambio según las necesidades o exigencias de la organización, donde se busca el logro de una mejor eficiencia organizacional, el autor (Garzón Castrillón, 2011, p.115) manifiesta que el desarrollo organizacional aborda, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflicto entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

“Es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y de sus empleados” (Faria,T.U, 2012, p.30).

“El desarrollo organizacional tiene como finalidad asegurar el mejor ajuste posible entre los intereses, habilidades, necesidades, valores y preferencias individuales y los requerimientos de los puestos de las áreas y de la organización” (Boland, Carro , Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2010, p.143).

Por lo expuesto se considera que el desarrollo organizacional en una empresa consiste en responder al constante cambio, enfocándose en los valores, preferencias, necesidades del mercado comercial y se debe partir de lo individual a lo general; es decir, que una vez aplicado el FODA se deberá estrategias que conlleven al crecimiento de la empresa y por ende a la obtención de un posicionamiento comercial en la mente del consumidor.

2.3.14 Objetivos básicos del desarrollo organizacional

El desarrollo de un sistema viable y capaz de auto renovarse, es decir, que se pueda organizar de varias maneras, de acuerdo con las tareas: “La función determina la forma en lugar de que las tareas encajen en las estructuras que se encuentran establecidas estableciendo sus objetivos como:

- La optima efectividad del sistema estable (cuadro básico organizacional) y de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etcétera) por medio de mecanismos de, mejora continua (análisis del trabajo y recursos para feedback).
- El avance hacia una gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para conformar organizaciones efectivistas es la cantidad de energía gastada en competencia inapropiada, energía que, por lo tanto, no es útil en la obtención de metas.
- Crear condiciones en las cuales surjan los conflictos y se “manejen”. La organización debe ver los conflictos como inevitables y que deben ser “trabajados”. Generalmente se gasta más energía que trata de eludir, cubrir o maniobrar los conflictos, inevitables en una organización, en lugar de resolverlos
- Que las decisiones se tomen sobre las bases de la fuente de información y no de las funciones organizacionales. Esto no solo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización, sino determinar cuál es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular, y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones” (Faria, 2012, p.44).

Los objetivos básicos del desarrollo organizacional permitirán seguir un adecuado orden de crecimiento comercial al tener como premisa el trabajo en equipo entre los colaboradores los mismos que deberán tener los objetivos claros para que puedan alcanzarlos y así poder cumplir a cabalidad lo solicitado por gerencia.

2.3.15 Importancia y necesidad del desarrollo organizacional

La importancia que le da al desarrollo organizacional Garzón (2011), se deriva de que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización (p.23), como consecuencia su manejo es la clave para el éxito empresarial y organizacional en general, menciona comenzar con la adecuación la estructura de la organización, seguido por una eficiente conducción de los grupos de trabajo, donde se desarrolla las relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente, de la misma forma se tenga indicios de su eclosión.

El Desarrollo Organizacional (D.O), abordará entre otros muchos problemas los siguientes: Comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, cómo satisfacer requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional (Garzón Castrillón , 2011, p.40).

El desarrollo organizacional constituye de gran importancia para una empresa porque permite una mejor distribución de las actividades, mejora los procesos, la comunicación, el trabajo en equipo y otras acciones que coadyuvan a la consecución del desarrollo organizacional sostenido en beneficio de los clientes internos y externos.

2.3.16 Evaluación del desempeño

“Es una técnica para gerenciar, dirigir y supervisar el comportamiento de las personas en las organizaciones (...), es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos dentro de la organización para aumentar su desarrollo personal y profesional.” (Boland, et al, 2010, p.144).

La evaluación del desempeño es una técnica gerencial que permite medir los resultados del cumplimiento de las funciones asignadas a las personas que laboran en una empresa, gracias a esta técnica anteriormente en mención, se puede detectar falencias en cada puesto de trabajo y tomar medidas correctivas para fundamentar juicios sobre el accionar de un servidor y su aporte al cumplimiento de objetivos planteados por el área administrativa.

2.3.17 Proceso administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, a través de las fases de administración como la planeación, organización, integración, dirección, control para el funcionamiento de la empresa

“El proceso administrativo se propone atribuir los recursos de las empresas a través de planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades y así obtener los resultados esperados (Benjamín, 2007,p.56)

Es una forma sistemática de realizar las actividades para lograr eficiencia en la productividad o en la prestación del bien o servicio con calidad y oportunidad, a continuación en el gráfico 2.4 la figura 1 podremos observar las fases del proceso administrativo.

Gráfico 2.4 Fases del proceso administrativo



Fuente: Benjamín (2007)

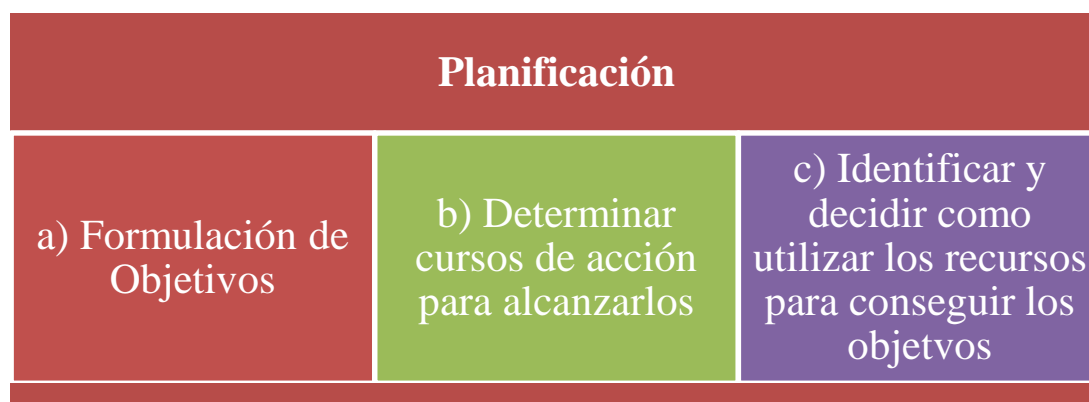
Definición de planificación

Dávalos (1981) indica que es una fijación de metas y objetivos con determinación de los recursos humanos, materiales y financieros. Es uno de los elementos básicos del proceso administrativo y el origen para futuras acciones, a continuación en el gráfico 2.5 se puede observar los aspectos en que implica la planificación.

Según Lépiz (2003) “Es un esfuerzo por orientar una institución hacia un rumbo deseado” (p. 132).

2.3.18 ¿Qué implica la planificación?

Gráfico 2.5 Aplicación de la planificación



Fuente: Fernández Sánchez, Junquera Cimadevilla, & del Brío Gonzales (2008)

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

2.4 Definición de planeación

Benjamín (2007) afirma que es un proceso sistemático para tomar decisiones acerca del propósito y actividades de la empresa con su recursos, aporta un panorama claro a seguir de sus acciones futuras, sean éstas estables o cambiantes, que deben fundamentarse en la revisión analítica de los componentes que le dan razón de ser para funcionar y proyectarse.

Se reconoce la urgente necesidad de que todos los integrantes de la empresa conozcan perfectamente, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias y tácticas de la misma. Asimismo se lleve a cabo la definición conjunta de políticas, procedimientos y programas, ubicados todos en un enfoque por niveles y con un horizonte común. (Benjamín. 2007. p. 30)

Zabala (2005) afirma:

Se define como un proceso de reflexión frente al deber ser de una organización. Se refiere a la acción de elaboración conceptual en torno a la identificación del futuro institucional, entendida como la determinación anticipada de resultados esperados y de los procesos correspondientes por desarrollar. (p. 33)

Toda actividad debe seguir un proceso que permita armónicamente realizar las actividades y acciones que debe seguir desde el empleado más bajo jerárquicamente hasta el más alto con el fin de unir esfuerzos y lograr alcanzar las metas y proyectarse hacia el futuro.

El conocimiento de la misión, visión, política, procedimientos de la empresa por parte del personal, reducirá notablemente el desperdicio de recursos, humanos, materiales, tecnológicos, tiempo; y, lograr las metas y objetivos. En el gráfico 2.6 podemos encontrar los niveles o tipos de Planeación.

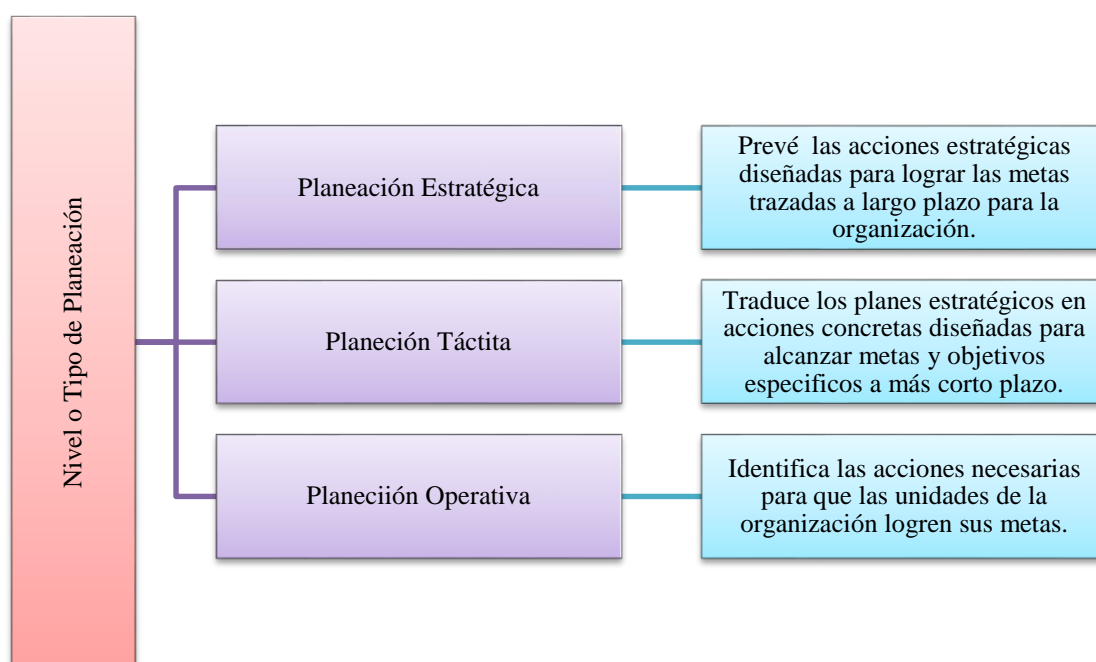
La planeación es un proceso dinámico, que necesita ser ajustado y replanteado cotidianamente, en especial con el propósito de poder responder a la dinámica del ambiente complejo e incierto que caracteriza al mundo actual. Adema la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras más.

2.4.1 Niveles o tipos de planeación

La planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, tal como se considera a la empresa como una entidad total.

Gráfico 2.6 Niveles o tipos de planeación

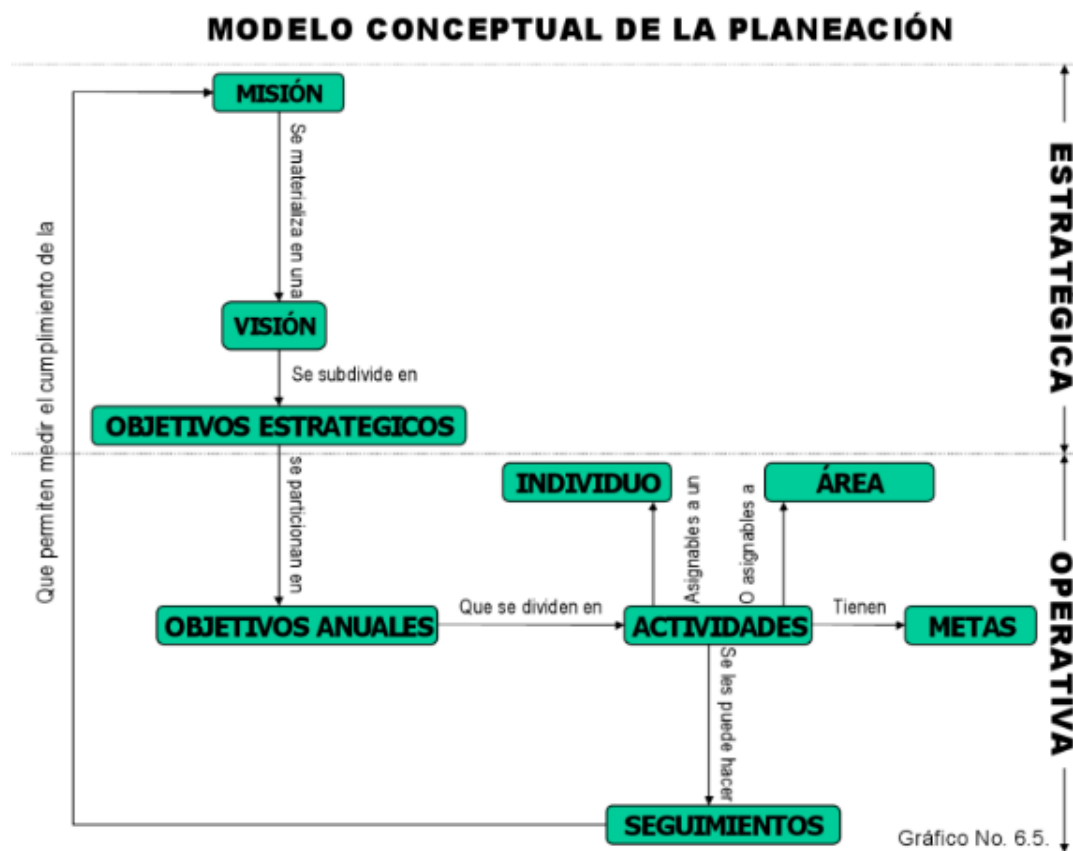


Fuente: (Hitt, Black & Porter, 2006, p.25)

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

2.4.2 Modelo conceptual de la planeación

Gráfico 2.7 Modelo conceptual de la planeación



Fuente: (Amaya, 2005, p. 118)

Según Amaya (2005) se puede determinar que la planeación se puede dividir en dos partes, las mismas son planeación estratégica que parte de la misión de la organización y termina con los seguidimientos a las actividades y metas. Como se indica en la el gráfico 2.7.

2.5 Proceso de planeación estratégica

Bernal (2007) indica que el proceso de planeación refiere a las fases y acciones que se siguen para formular y ejecutar un plan.

Revisión o declaración de misión y visión institucional o corporativa

Se revisan (cuando ya existen) o se redactan la misión y visión corporativa o institucional de la compañía. La misión se refiere a la razón que justifica la existencia de la organización o compañía, es decir, la razón de ser de esta.

En esta misma fase se actualizan o reformulan los principios o valores (Pautas de comportamiento que reflejan la actitud ética de la empresa) y las políticas (Criterios para la toma de decisiones) corporativas.

Sin una clara misión, visión, principios y políticas, la planeación se puede apartar de su verdadero propósito, y más que apoyar la organización en el logro de sus objetivos la puede desviar y en muchos casos destruir.

Para el proceso administrativo es necesario saber quiénes forman parte y a dónde quiere llegar, a esto se refiere la misión y visión empresarial, estas razones permitirán que se plantee el propósito de la empresa con una visión futura de lo que se quiere lograr a través del cumplimiento de objetivos.

2.5.1 Misión

Amaya (2005) señala: “Es la razón de ser de la organización que define el que hacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios” (p. 16).

Al ser la razón de ser de las empresas, esta enuncia una definición del trabajo que se cumple a servicio de terceros con el fin de satisfacer sus necesidades, esto con lleva que los miembros de la organización comprendan por qué y para que de la existencia de la empresa.

2.5.2 Visión

Amaya (2005) afirma: “Conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, (...). Señala rumbo, da dirección, es el lazo que une a las empresas el presente con el futuro” (p. 15).

Es el trazo futuro o proyección que la empresa desea alcanzar, es un estado o meta empresarial que se alcanza al largo plazo, como posicionamiento en el mercado, solides económica, mayor volumen de ventas pero todos enfocados a satisfacer siempre las necesidades de los clientes y la sociedad en general.

2.5.3 Principios corporativos

Amaya (2005) indica: “Son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización” (p. 15).

Los principios o valores corporativos, son normativas generales que los empleados y miembros de las organizaciones deben cumplir como parte de la imagen corporativa, en esta se incluye el respeto, la puntualidad, la honradez, entre otras que representan a la institución para con terceros.

2.5.4 Políticas

Fred (2003) señala: “Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes” (p. 13).

Las políticas son lineamientos generales que regulan el funcionar y actuar de los miembros de ciertas áreas empresariales o de toda la organización, estas guían para alcanzar los objetivos de forma que el trabajo realizado en conjunto sea de beneficio general.

2.5.5 Formulación de objetivos

Bernal (2007) indica que los objetivos que se formulen deben responder al desarrollo de la misión y al logro de su visión, y estar en marcados dentro de los principios y políticas institucionales. Además, los objetivos deben ser expresados en términos cuantitativos y delimitados para ser alcanzados en un determinado plazo. Es decir que los objetivos deben ser expresados en forma que puedan ser verificables y claros para quienes los tienen que ejecutar.

Los objetivos deben ser definidos por los directivos para así extenderlos en metas de cada dependencia de la compañía, donde son ejecutados y deberán ser alcanzables con el punto de partida “La planeación”; quiere decir que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización trata de lograr.

2.5.6 Análisis FODA

El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos). Es una técnica sencilla que puede emplearse como instrumento del libre intercambio de ideas para ayudar a presentar un panorama de la situación actual. (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2007, p. 139)

El FODA es un análisis hacia adentro y hacia fuera de la organización, un diagnóstico que se realiza con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobra que se le ofrecen. Apunta a evitar riesgos, superar limitaciones, enfrente los desafíos y aprovechar las potencialidades que aparecen en dicho análisis. (Fundación Compromiso, 2009, p. 27)

El análisis FODA es una herramienta que ayuda a los dirigentes de una empresa a diagnosticar la situación en la que se encuentra la misma; el FODA busca, evalúa y analiza variables que intervienen en la organización con el fin de facilitar la toma de decisiones que provenga una información necesaria para establecer planes de acción con medidas correctivas y la generación de proyectos de mejora. En el gráfico 2.8 se definen de los conceptos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Gráfico 2.8 Definición de Conceptos FODA

DEFINICIÓN DE CONCEPTOS - FODA			
Fortalezas •Son aquellos aspectos de la organización que le otorgan una ventaja porque le ofrecen mayores beneficios con respecto a su competencia.	Oportunidades •Futuras acciones de los actores que forman parte del entorno, que podrían brindar un beneficio para la organización si son detectadas a tiempo y aprovechadas oportunamente.	Debilidades •Son las características de las organizaciones que presentan una desventaja en relación con la competencia.	Amenazas •Son las acciones potenciales de los actores del entorno cuyo defecto podría resultar perjudicial para el normal desempeño de la organización.

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri (2007)

2.5.7 Formulación de estrategias

Las estrategias son las guías de acción para el logro de los objetivos en un plan estratégico. Por ello, las estrategias se definen a partir del diagnóstico tanto interno como externo, el cual le permite a la compañía identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para lograr los objetivos.

Además las estrategias indican un programa de acción y gran cantidad de recursos para alcanzar objetivos amplios. Su propósito es definir y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas una descripción de los que se desea que sea la empresa; guiar el pensamiento y el actual de la empresa, sin definir estrictamente el cómo debe alcanzar la empresa sus objetivos.

2.5.8 Planes de acción

El plan de acción es la fase de ejecución de un plan y comprende, básicamente los siguientes aspectos:

- Definición del cronograma de actividades y designación de responsables.
- Asignación de recursos (humanos y financieros).
- Puesta en marcha del respectivo plan.

2.5.9 Control

Fase final del proceso de planeación. Se refleja en la definición de indicadores de desarrollo del plan, el seguimiento de su cumplimiento para realizar ajustes, la evaluación del avance y el logro de resultados.

2.6 Definición de planeamiento operativo

Díaz (2005) señala:

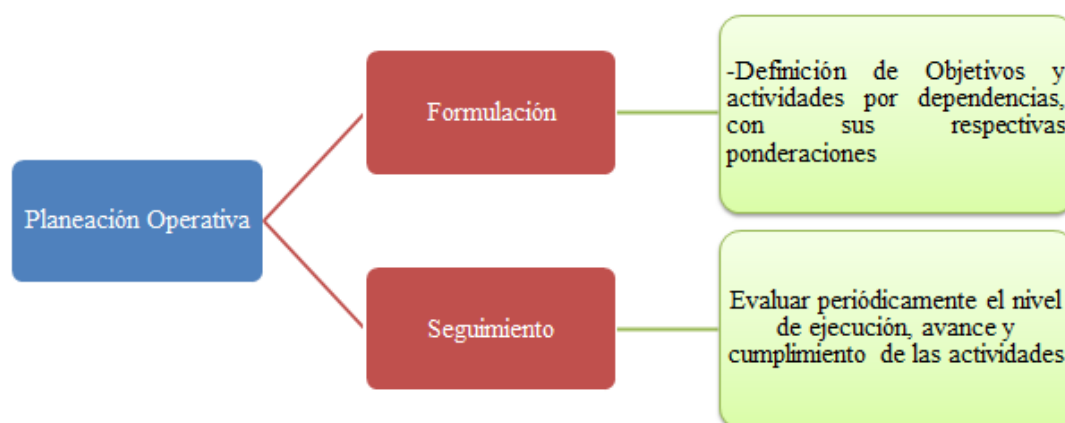
La planificación operativa es la herramienta más importante con que cuenta la administración para convertir el plan estratégico en actividades concretas. Consiste en desagregar claramente el plan estratégico en sus objetivos específicos e implica la realización de una serie de operaciones dentro de un tiempo determinado, de forma que se cumpla eficazmente con lo estipulado. El

plan operativo es un componente y una ayuda para completar la planeación estratégica, no una nueva tarea. (p. 129)

2.6.1 División del planeamiento operativo

La planeación operativa se divide en dos fases, en Formulación y Seguimiento, como se muestra el gráfico 2.9.

Gráfico 2.9 Fases de la planeación operativa



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: (Amaya, 2005, p. 118)

2.7 Definición de organización

Sotomayor (2007) confirma que:

Representa la unidad de trabajo privada o pública debidamente planificada y estructurada, la cual tiene una misión y una visión plenamente identificadas, y

que cuenta con características jurídicas fiscales y administrativas propias, además de actuar dentro de un marco social, económico laboral y político determinado en cierto país o internacionalmente. (p. 5)

Dávalos (2011) señala que es una función básica de la administración, ordena las actividades que se estiman necesarias y las relaciones de conducta entre el trabajo, los individuos y el lugar de trabajo, que se efectúan a través de la planeación para que, el conjunto de elementos que la conforman, laboren unidos y en la forma más eficiente.

Abarca un área social, económica, política en cierto lugar a nivel nacional o internacional con una misión y visión definidas que necesita del conocimiento de la administración para el apoyo de la gerencia y lograr los objetivos emprendedores e innovadores de productos o servicios con calidad y oportunidad.

Hitt, Black, & Porter (2016) afirman que para realizar el trabajo administrativo es necesario manejar los recursos sistemáticamente, dicha función es conocida como organización. Implica tomar en cuenta los cargos en una empresa y las personas que los ocupan, con la finalidad de poner en orden la organización, donde se consigue evitar un ambiente caótico.

El propietario de una empresa debe ser flexible en su organización por cuanto puede cambiar su tamaño, sus objetivos, razón por la cual sus actividades deben estar sincronizadas en todas las áreas, para lo cual se busca la cooperación y comprometimiento del personal, a fin de lograr los objetivos.

2.7.1 Principios de organización

Sánchez, Herrero, & Hortigueda (2013) indican los principios básicos de organización:

División del trabajo: Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

Autoridad y responsabilidad: Autoridad es la capacidad de dar órdenes y de hacer que se cumplan. Viene asociada a la responsabilidad del puesto ocupado por la persona.

Unidad de dirección: Cada grupo de actividades con un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.

Jerarquía: Debe haber una línea de autoridad del escalón más alto al escalón más bajo de la organización. Se conoce como cadena de mando.

Orden: Las personas y medios materiales deben estar en el lugar preciso en el momento exacto.

Remuneración: Los empleados deben ser justamente retribuidos por su trabajo.

Estabilidad del personal: Evitar los excesos de rotaciones de los empleados para mejorar su eficacia. (p. 4)

2.8 Puestos de trabajo

“Descripción de los puestos de trabajo:

Relación por escrito de las características de un puesto de trabajo

Especificaciones de los puestos de trabajo:

Relación por escrito de los requisitos mínimos que debe cumplir una persona para desempeñar con éxito un puesto de trabajo determinado” (Robbins & Coulter, 2014, p. 387).

Los puestos de trabajo son obligaciones que están establecidas por las entidades y que se las acata acorde al manual de funciones o establecido en el contrato de trabajo, dichas actividades permitirán que la empresa desarrolle un marco competente acorde a sus necesidades.

2.9 Estructura organizacional

Coulter & Robbins (2005) afirman que:

Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, y descentralización, y formalización. (p. 234).

La estructura organizacional debe ser acorde a la actividad de la empresa, facilite tomar decisiones específicas que conlleven al cumplimiento de objetivos y metas, para lo cual se identificará el tipo de negocio comercial o de servicios, si son empresas de familiares, de un solo propietario, capital, cadena de mando; crear un vínculo que permita cumplir con las actividades programadas.

Stoner (2006) refiere que es la forma en la que se coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

Permite realizar las actividades de una organización en un ambiente cordial y amistoso, facilita la integración entre los propietarios, gerentes y empleados, establece su estructura organizacional y considera las situaciones respecto al producto, o servicio, a la función, a su fortaleza y lo más importante a la innovación.

2.10 Concepto de dirección

Dávalos (1981) afirma que “Es una fase del proceso administrativo, caracterizada por la facultad que tiene una persona o conjunto de personas de ordenar el poder de hacer obedecer, dentro de una organización para la consecución de objetivos” (p.177).

Según Asociación de Auditores Gubernamentales (2010) es:

Guía, instrucción, mando. Acto, arte o forma de conducir, administrar u orientar el trabajo delos demás. Empleo hábil y prudente de los medios para alcanzar un fin. Acto de poner algo bajo control. Guiar los recursos humanos y

materiales hacia unidades dinámicas de organización que alcanzan sus objetivos para satisfacción de las personas a las que sirven , y con alto grado de moral y de conocimiento por parte de los que prestan el servicio. Autoridad y responsabilidad para lograr resultados por medio de los esfuerzos de otras personas. (p. 40)

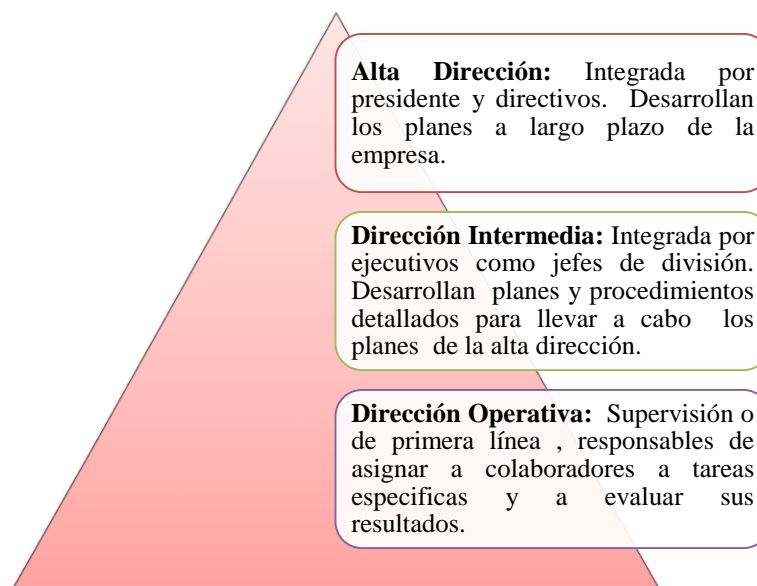
La dirección permite a los administrativos de una entidad llegar a establecer las directrices que les permitan cumplir con metas y objetivos estratégicos, está relacionado a dirigir, controlar y evaluar las acciones cometidas por los miembros de una institución con el fin de que no se desvíen de los objetivos, se corrija o se modifique los alcances, el fin de la dirección es el de un mejoramiento continuo basado en el alcance de resultados positivos para la empresa.

En las empresas las funciones típicas de la dirección que son la autoridad, liderazgo, comunicación, motivación y supervisión, juegan un papel muy importante, porque de ello depende el éxito o fracaso de las empresas. Sin duda que en la actualidad la dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber el comportamiento de las personas, como individuo y como grupo de manera apropiada y poder alcanzar los objetivos de la organización. Así mismo, es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos, e identificar el papel que desempeña el gerente o de supervisor donde se conoce los aspectos generales de la dirección, el mejor estilo de liderazgo.

A continuación encontramos los niveles directivos en el gráfico 2.10.

2.10.1 Niveles directivos

Gráfico 2.10 Niveles directivos



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: (Maqueda, 1996, p. 35)

2.11 Estilos de liderazgo

Maqueda & Llaguno (1995) señala cinco estilos estándar de liderazgo:

El Management del laissez-faire (el mínimo estricto). De baja preocupación por las personas y por la producción. Se trata de un estilo extremo que ha renunciado a todas las responsabilidades del líder. Ni le interesan las personas, ni le preocupan los objetivos de producción.

El directivo del estilo rústico (el club de vacaciones). De tan preocupado que está el director por las personas, pierde los papeles y el rumbo de producción

Directivo centrado en la tarea (autoridad-obediencia). Son tajantes a la hora de obtener resultados y alcanzar los objetivos, independientemente de las personas y de sus problemas.

El directivo integrador (trabajo en equipo). Es el estilo ideal, según el cual el director comprende que solo puede alcanzar los objetivos con la colaboración de las personas, y trabaja para comprometerlas y formar equipo con ellas para la consecución de los objetivos de la empresa

Estilo de negociador (el administrador). Intenta un punto intermedio entre las necesidades de producción y los intereses de los subordinados, negocia con estos la consecución de los objetivos a cambio de compromisos laborales. (p. 306)

Los diferentes estilos de liderazgo presentados persiguen un fin común que es el de desarrollar competitividad interna, profesionalismo e incentivar al personal a través de conductas y valores que permitan un trabajo en equipo bien direccionado, con ese detalle la dirección podrá proponer acciones que les permita alcanzar mejores resultados.

2.12 Concepto de control

Benjamín (2007) Afirma que Control es medir los resultados para evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos, su acción puede ser permanente, periódica o eventual. Etapa del proceso administrativo en la que se determina la naturaleza,

sistemas, niveles, procesos, áreas de aplicación, herramientas y aspectos de calidad que los controles deben asumir para que una organización cumpla con su objetivo.

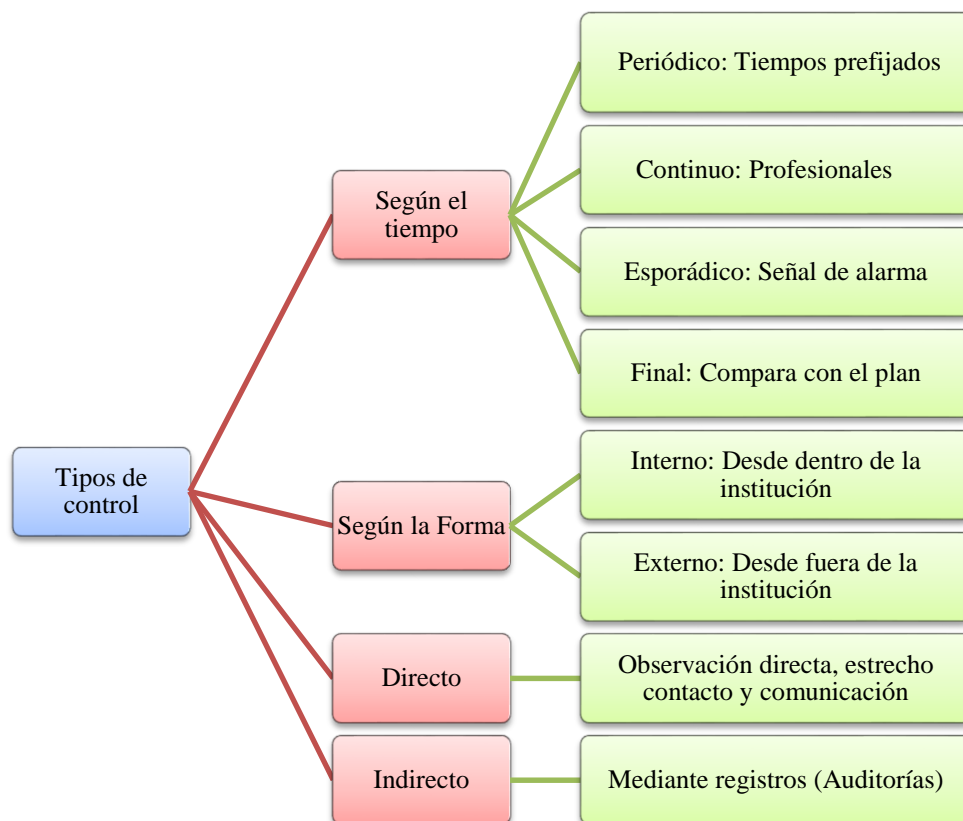
Sotomayor (2007) indica que es una etapa del proceso administrativo, la misma que representa una actividad de vigilancia del cumplimiento de las operaciones y normativas establecidas, así como a los objetivos planteados.

El control en una empresa debe ser permanente o concurrente, periódico y posterior a fin de determinar la calidad de los procesos establecidos para medir los resultados de los proyectos y objetivos de una organización

El control de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y ambientales, permite vigilar que las operaciones sean cumplidas de forma óptima, detectar e identificar desviaciones y prevenir riesgos, para aplicar acciones correctivas en forma oportuna. Además el control es un instrumento, no una finalidad administrativa. Y comenta que la dirección debe llevarse a cabo a largo plazo y ser, además, producto de una visión profunda y amplia. A continuación en el gráfico 2.11 se observa los tipos de control.

2.12.1 Tipos de control

Gráfico 2.11 Tipos de control



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: (Grupo B Administración Especial de la Generalitat Valenciana, 2006, p.124)

2.12.2 Fuentes comunes de información para medir el desempeño

Robbins, et al. (2009) afirman que las fuentes de información más frecuentes para medir el desempeño real son la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos; a continuación en el gráfico 2.12 podremos observar las ventajas y desventajas de cada fuente de información.

Gráfico 2.12 Fuentes comunes de información

Fuente de información	Ventajas	Desventajas
Observación personal	Información de primera mano No se filtra la información Cobertura Intensiva de las actividades laborales	Está sujeta a prejuicios personales Evidente
Informes estadísticos	Fáciles de visualizar Eficaces para mostrar relaciones	Proporcionan información limitada Ignoran los factores subjetivos
Informes orales	Forma rápida para obtener información Permiten retroalimentación verbal y no verbal	La información se filtra La información no se puede documentar
Informes Escritos	Completos Formales Fáciles de archivar y recuperar	Requieren mas tiempo para su elaboración

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: (Administración, 2009, p.343)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

A fin de cumplir con los objetivos de este trabajo, establecer la metodología y la fundamentación científica, se utilizó métodos y técnicas de investigación que permitirán recopilar información y fundamento teórico, esto es con aplicación de fuentes primarias y secundarias:

3.1 Fuentes de información

3.1.1 Fuente primaria

La fuente principal de información es la encuesta dirigida a todos los colaboradores de la empresa Distribuciones Global Book's, y la entrevista realizada al Gerente de la misma; con el fin de obtener información veraz que sustente la presente investigación.

3.1.2 Fuente secundaria

Conformada por la información bibliográfica, documental y algunas digitales especializadas en el tema de estudio; de lo cual se obtiene los conceptos y teorías de diferentes autores que orientan a alcanzar bases sólidas y aporten al realce científico a la investigación.

3.2 Tipo de investigación

Se utiliza una investigación descriptiva que comprende un detalle de las variables estudiadas, mismas que se las realiza con la utilización de la investigación de campo así como la investigación bibliográfica, además de utilizar estadísticos y gráficos descriptivos que dan a conocer la magnitud del problema y su posible solución; la cual parte de un diagnóstico de la situación de la empresa Distribuciones Global Book's y concluye con el desarrollo de la propuesta.

3.3 Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica de investigación utilizada fue la encuesta, la misma consiste en una lista estructurada de 23 preguntas o cuestionario (anexo 3), valorada con escala de Likert, es decir con medición; para lo cual se requirió la colaboración de los empleados de la empresa, y sus resultados permiten establecer una opinión sobre lo encuestado.

Entrevista con preguntas abiertas, dirigida al Gerente de la empresa, con la que se obtuvo información y se indicó por qué y los objetivos de la investigación (Anexo 4).

Las técnicas en este caso son encuestas y entrevistas y los instrumentos son los cuestionarios, estas serán llenados por la población objeto del estudio que con el fin de cumplir con el objetivo de estudio que es diseñar un modelo de Gestión Administrativa para el Desarrollo organizacional en la empresa Distribuciones Global Book's del Cantón Ambato.

3.4 Población y muestra

La empresa mantiene en su nómina 26 empleados, por lo que el levantamiento de información que requiere el estudio y análisis se aplicará al universo, la distribución de empleados se la puede observar en el Anexo 1.

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos tanto de la entrevista como de la encuesta aplicada se detallan a través de gráficos y tablas que permiten una lectura adecuada de los resultados obtenidos los cuales se presentan en el Capítulo 4.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis e interpretación de datos se considera los resultados obtenidos de la encuesta (Anexo 3) al total de los empleados de la empresa, la entrevista (anexo 4) al Gerente y la elaboración de un *focus-group* con todos los miembros de la empresa. Herramientas que permitieron analizar la opinión de los colaboradores, a través de las cuales se determinó el diagnóstico de la situación actual de la organización respecto de las fases del proceso administrativo descritas previamente en la investigación.

4.1 Encuesta

Este estadio se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos, donde se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación. (Hevia, 2001)

Después de haber obtenido los datos producto de la aplicación de los instrumentos de investigación, se procederá a codificarlos, tabularlos, y utilizar la informática a los efectos de su interpretación que permite la elaboración y presentación de tablas y gráficas estadísticas que reflejan los resultados.

Los resultados obtenidos se describen se establecen con cuadros y gráficos que ayudan a interpretar los resultados, así:

1. ¿Cuánto tiempo lleva Usted trabajando en la empresa?

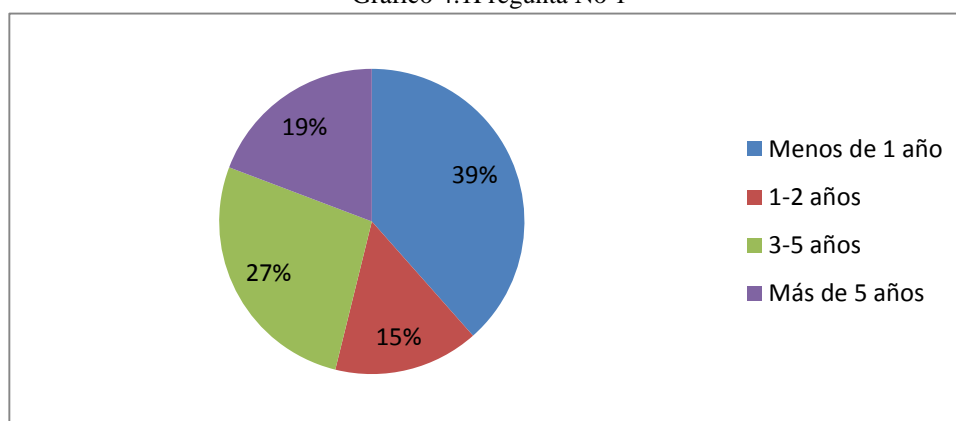
Tabla 4.1 Tiempo de labor en la empresa

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	6	4	10	38%
1-2 años	4	0	4	15%
3-5 años	5	2	7	27%
Más de 5 años	4	1	5	19%
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Gráfico 4.1 Pregunta No 1



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

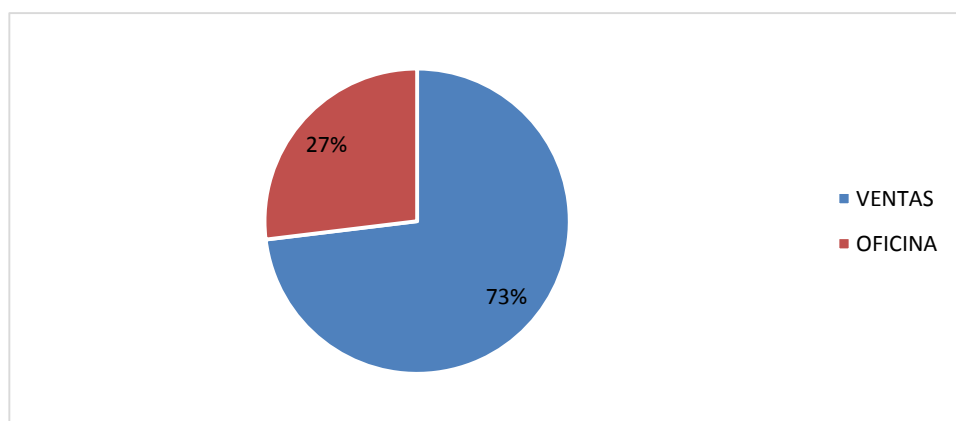
Fuente: Distribuciones Global Book's

Análisis e interpretación

Los resultados de la encuesta demuestran que el 38% del personal lleva un desempeño de trabajo en la empresa menos de un año, por cual el 62% labora más de 1 año, lo que indica que la mayoría se encuentra en pleno conocimientos de la razón de ser de la empresa.

2.- ¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa? y 3.- ¿En qué área de la empresa Realiza sus actividades?

Gráfico 4.2 Cargo y área en la que se desempeña



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

El 73% del personal se desempeña en el área de ventas donde se mantiene una ocupación en los cargos de vendedor, ejecutivo de venta, agentes vendedores, agentes de ventas, vendedor comisionistas; mientras que el 27% trabaja en el área de oficina en el cargo de supervisor de ventas, supervisor de cobranzas, Asistentes, asistentes administrativos, mensajeros; por lo cual la mayoría desempeña cargos y actividades del área de venta, mismos que permiten que se de la actividad económica en la empresa.

Resultados referentes a la planeación

4.- ¿Se realiza planeación previa a las actividades a ejecutarse en la empresa?

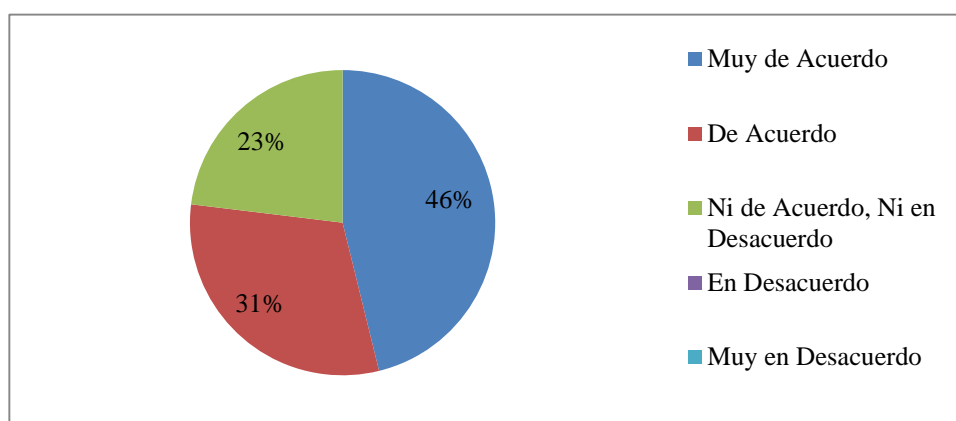
Tabla 4.2 Planificación

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	9	3	12	46%
De acuerdo	6	2	8	31%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	4	2	6	23%
En desacuerdo	0	0	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0	0	0%
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Gráfico 4.3 Pregunta No 4



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Del total de empleados encuestados que la laboran en la Empresa Distribuciones Global Book's, el 46% se encuentran muy de acuerdo respecto a que la empresa realiza planeación previa a las actividades a ejecutarse en la misma; el 31% de personas están de acuerdo y el 23% de personas no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que se puede concluir que la opinión mayoritaria representa el 77% de los servidores consideran que las actividades se planifican previamente antes de ser realizadas.

5.- ¿La empresa gestiona eficientemente los recursos que posee?

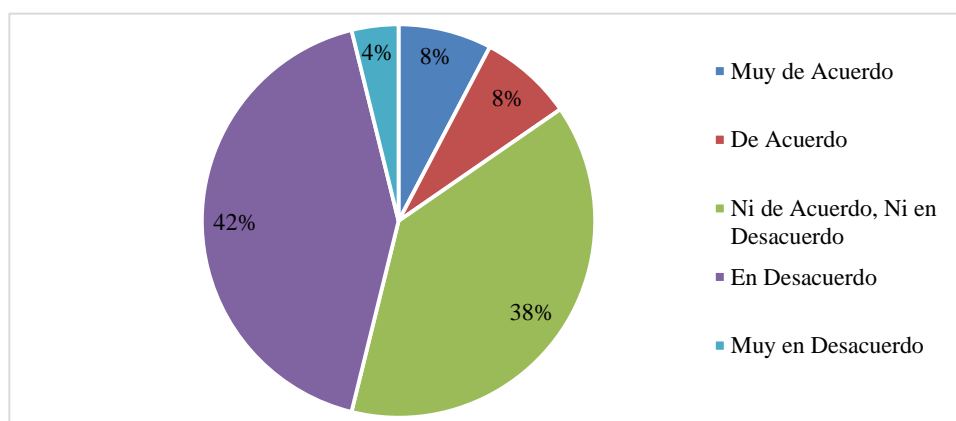
Tabla 4.3 Gestión de recursos

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	2	0	2	8%
De Acuerdo	2	0	2	8%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	8	2	10	38%
En Desacuerdo	7	4	11	42%
Muy en Desacuerdo	0	1	1	4%
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Gráfico 4.4 Pregunta No 6



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

De los encuestados el 42% de empleados indican que están en desacuerdo sobre la gestión eficiente de la disponibilidad de los recursos, el 38% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo el 8% está de acuerdo y el 8% restante del personal se encuentran muy de acuerdo, determinándose que la mayoría menciona que existe deficiencias en la gestión de los recursos.

6.- ¿Se difunde y coordina previamente las actividades con cada colaborador?

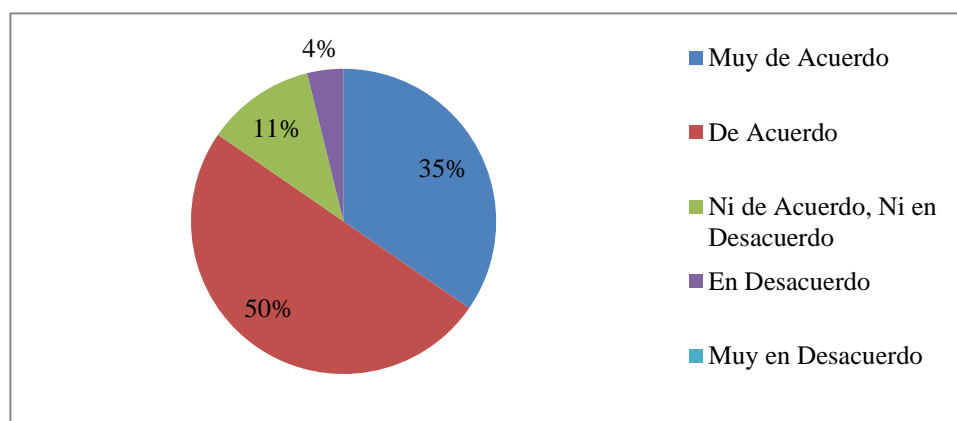
Tabla 4.4 Coordinación previa de actividades

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	9	0	9	35%
De Acuerdo	6	7	13	50%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	3	0	3	11%
En Desacuerdo	1	0	1	4%
Muy en Desacuerdo	0	0	0	0%
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book´s

Gráfico 4.5 Pregunta No 6



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book´s

Entre el 35% y 50% del personal encuestado principalmente los vendedores se encuentran muy de acuerdo y de acuerdo que la empresa tiene su potencial en coordinar y difundir previamente las actividades a fin de mejorar la posición en el mercado frente a los competidores, y, planificar sus actividades, por lo cual se puede decir que el 85% de los empleados se encuentran satisfechos de la forma de planificación previa de sus actividades establecidas por su Gerente; y, el 11% no le da mucha importancia a esta actividad y el 4% en desacuerdo.

7.- ¿Considera que las actividades que realiza bajo su cargo contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales?

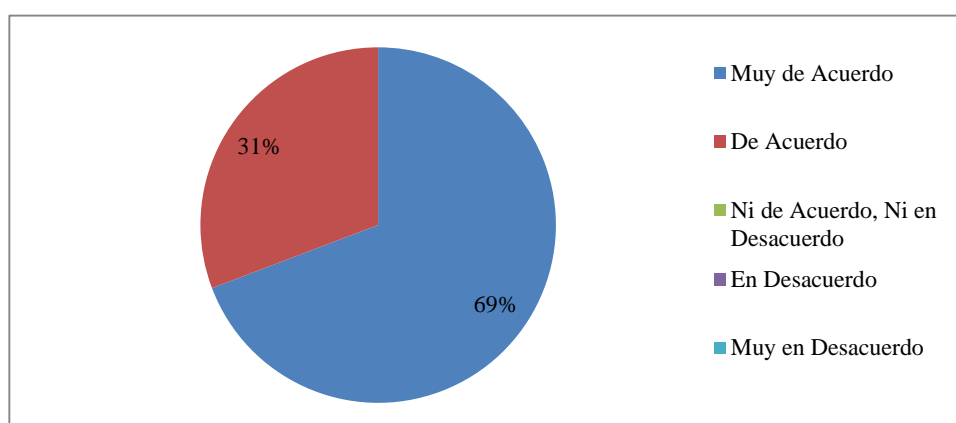
Tabla 4.5 Actividades contribuyen al cumplimiento de los objetivo

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	13	5	18	69%
De Acuerdo	6	2	8	31%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	0	0	0	0%
En Desacuerdo	0	0	0	0%
Muy en Desacuerdo	0	0	0	0%
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book´s

Gráfico 4.6 Pregunta No 7



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book´s

La importancia que dan al cumplimiento de los objetivos de la empresa, demuestran que el 69% de las personas encuestadas están muy de acuerdo y el 31% están de acuerdo, con un total del 100% de encuestados que señalan que las actividades que realizan contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales, y sus colaboradores se encuentran muy comprometidos en su cumplimiento, así como el liderazgo de su Gerente.

8.- ¿Las políticas con las que se maneja la empresa van acorde al cumplimiento de los objetivos?

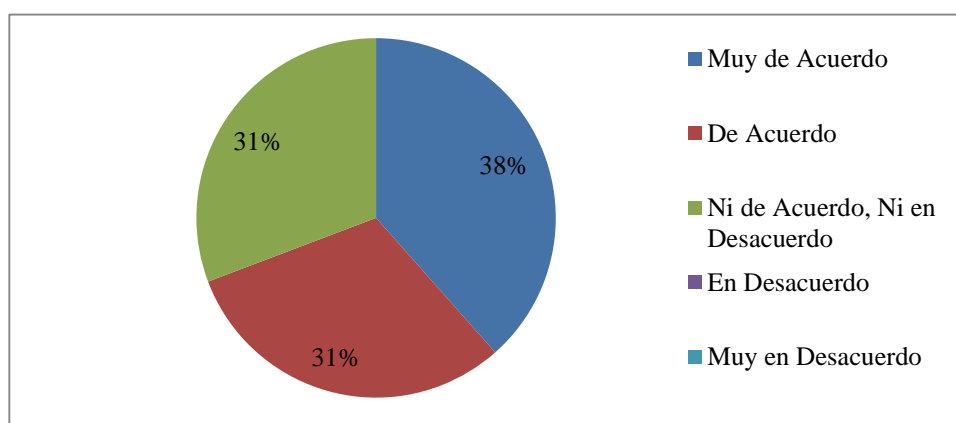
Tabla 4.6 Políticas acorde al cumplimiento de los objetivos

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	9	1	10	38%
De Acuerdo	5	3	8	31%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	5	3	8	31%
En Desacuerdo	0	0	0	0%
Muy en Desacuerdo	0	0	0	0%
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Gráfico 4.7 Pregunta No 8



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Los encuestados opinan que el 38% están muy de acuerdo, el 31% están de acuerdo con las políticas implementadas por el Gerente, por lo cual el 69% de los colaboradores están comprometidos y piensan que las estrategias orientan el cumplimiento de los objetivos de la empresa. El 31% no están de acuerdo ni en desacuerdo, porque a nivel de mandos medios no fueron claras ni socializadas.

Resultados referentes a la organización

9.- ¿Tiene conocimiento de la definición de sus funciones y responsabilidades?

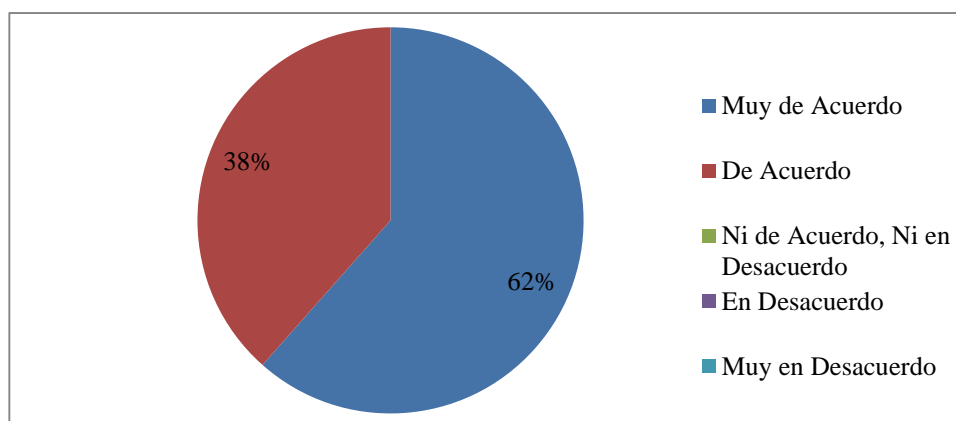
Tabla 4.7 Definición de sus funciones y responsabilidades

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	12	4	16	62%
De Acuerdo	7	3	10	38%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	0	0	0	0%
En Desacuerdo	0	0	0	0%
Muy en Desacuerdo	0	0	0	0%
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Gráfico 4.8 Pregunta No 9



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

El gerente estableció las funciones y actividades de sus empleados, de manera que existan independencia, separación de funciones incompatibles y reducción de riesgos, por lo que el 62% de los encuestados están muy de acuerdo y el 38% están de acuerdo, estableciéndose el 100% de los trabajadores son motivados para el buen cumplimiento de sus tareas y alcanzar las metas y objetivos.

10.- ¿Existe una clara estructura organizacional?

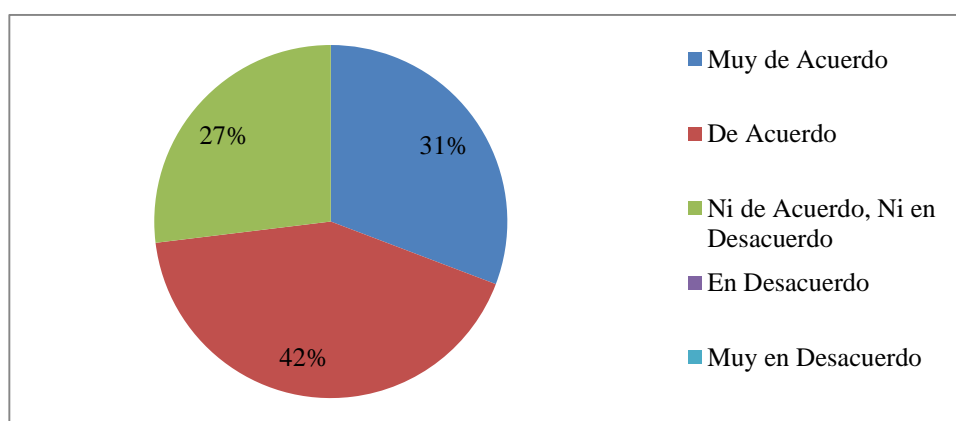
Tabla 4-8 Estructura organizacional

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	7	1	8	31%
De Acuerdo	8	3	11	42%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	4	3	7	27%
En Desacuerdo	0	0	0	0%
Muy en Desacuerdo	0	0	0	0%
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book´s

Gráfico 4.9 Pregunta No 10



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book´s

El conocimiento de la estructura organizacional de la empresa por parte de su personal es básico porque permite identificar a la autoridad, jerarquía, cadena de mando, responsabilidades para que sus actividades se realicen en forma ordenada y permite cumplir su misión y los objetivos empresariales, estableciéndose que 31% de los encuestados está muy de acuerdo y el 42% de acuerdo en que existe una estructura

organizacional clara y definida; y, el 27% de las personas prefiere ni estar de acuerdo o en desacuerdo.

11.- ¿Cree que existe una adecuada distribución de tareas?

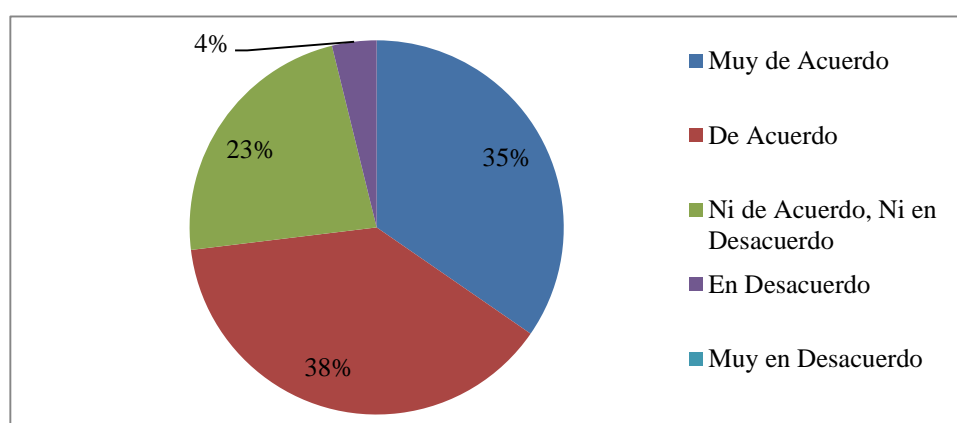
Tabla 4.9 Distribución de tareas

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	8	1	9	35%
De Acuerdo	7	3	10	38%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	3	3	6	23%
En Desacuerdo	1	0	1	4%
Muy en Desacuerdo	0	0	0	0
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book´s

Gráfico 4.10 Pregunta No 11



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book´s

La distribución de tareas establecidas en la empresa son identificadas claramente por su personal, pues al ser comercial sus labores principales y ocasionales son claramente definidas y el 35% del personal está muy de acuerdo y el 38% está de acuerdo, que existe una adecuada repartición de trabajos, mientras que el 23% no tiene definido,

debido a que en un cargo puede haber mucha carga de trabajo; y, el 4% del personal encuestado, que representa un trabajador está en desacuerdo.

12.- ¿Cree que existe un alto nivel de rotación del personal en la empresa?

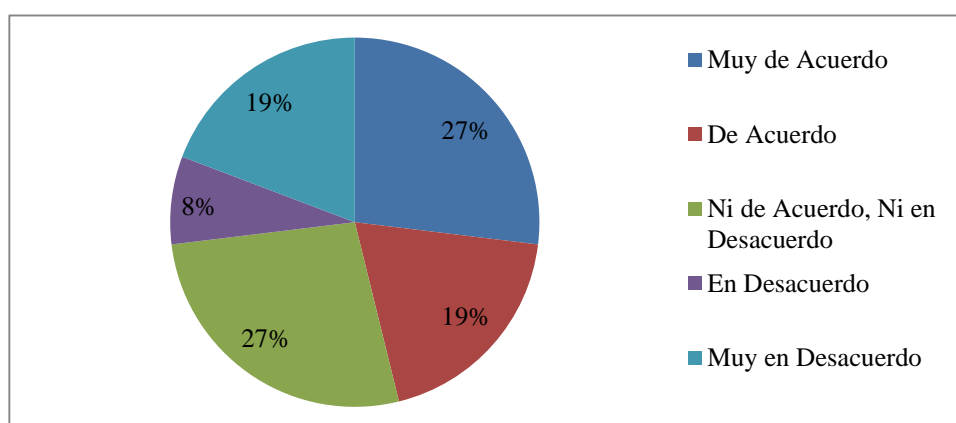
Tabla 4.10 Rotación

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	5	2	7	27%
De Acuerdo	5	0	5	19%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	4	3	7	27%
En Desacuerdo	0	2	2	8%
Muy en Desacuerdo	5	0	5	19%
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Gráfico 4.11 Pregunta No 12



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Los resultados de la encuesta denota una distribución de afirmaciones así; el 27% están muy de acuerdo, el 19% de acuerdo en que existe alto nivel de rotación del personal, el 27% no tienen un criterio definido, mientras que el 8% están en desacuerdo en que existe alto nivel de rotación del personal. Determinándose que el gerente tomó acciones para rotar al personal principalmente en el área de ventas, por la necesidad

de capacitarse para cumplir con sus funciones, por la movilización permanente, y la logística en la que deben desenvolverse para realizar su trabajo.

Resultados referentes a la dirección

13.- ¿Existe una eficiente comunicación desde los colaboradores hacia los Directivos?

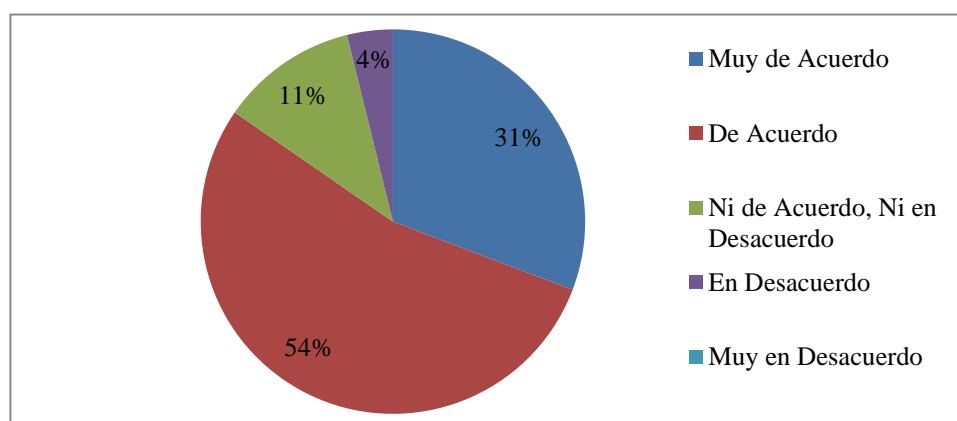
Tabla 4.11 Comunicación desde los colaboradores hacia los directivos

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	7	1	8	31%
De Acuerdo	9	5	14	54%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	2	1	3	11%
En Desacuerdo	1	0	1	4%
Muy en Desacuerdo	0	0	0	0
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Gráfico 4.12 Pregunta No 13



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

La comunicación desde los colaboradores hacia los directivos, constituye la clave del éxito para la empresa, determinándose que 85% de los colaboradores están muy de

acuerdo y acuerdo que existe una eficiente comunicación, y 11% no tiene definido; y, 4% está en desacuerdo que al ser persona de ventas considero que no tiene confianza y que el Gerente, tiene que escuchar y mejorar la interacción laboral.

14.- ¿Considera que existe equidad desde los directivos de la empresa hacia todos los colaboradores?

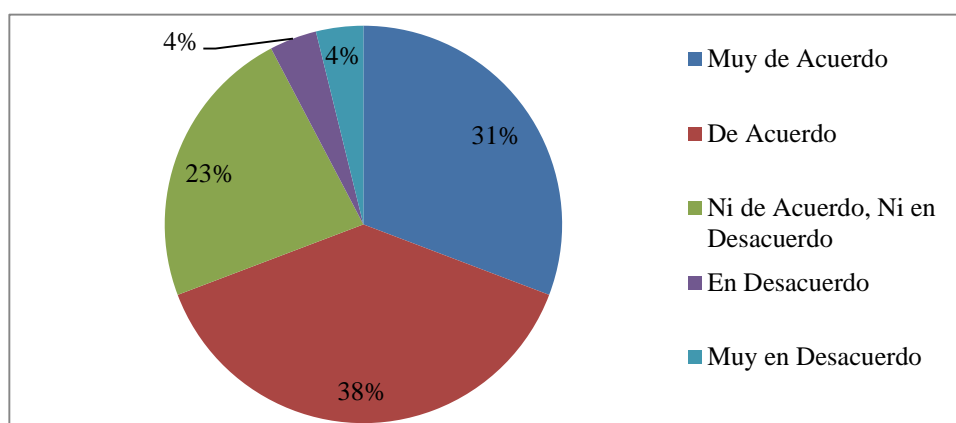
Tabla 4.12 Equidad

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	7	1	8	31%
De Acuerdo	6	4	10	38%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	4	2	6	23%
En Desacuerdo	1	0	1	4%
Muy en Desacuerdo	1	0	1	4%
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book´s

Gráfico 4.13 Pregunta No 14



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book´s

Del total de encuestados el 31% de las personas se encuentran muy de acuerdo, el 38% se encuentra de acuerdo, que existe equidad desde los directivos hacia todos los colaboradores, el 23% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 4% del

personal de ventas se encuentra en desacuerdo, razón por la que el Gerente debe tratar al personal con imparcialidad, tener una apertura de diálogo, dar un trato de igualdad de oportunidades, que permita mejorar el ambiente laboral.

15.- ¿Existe una eficiente comunicación de los directivos hacia el personal de la empresa?

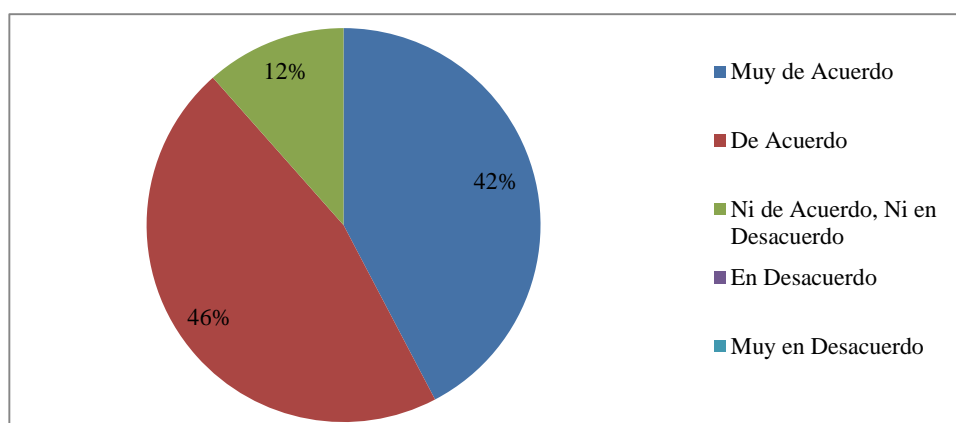
Tabla 4.13 Comunicación desde los directivos hacia el personal

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	9	2	11	42%
De Acuerdo	8	4	12	46%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	2	1	3	12%
En Desacuerdo	0	0	0	0%
Muy en Desacuerdo	0	0	0	0%
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Gráfico 4.14 Pregunta No 15



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

La comunicación permanente del gerente con los trabajadores de la empresa es la mejor motivación que puede lograr cumplir con los objetivos de la misma, y de conformidad a los resultados de la encuesta, se determinó que la mayoría de los

colaboradores piensan que la comunicación desde los directivos hacia los colaboradores es eficiente, porque el 42% de los encuestados se consideran que están muy de acuerdo, el 46% se encuentra de acuerdo, el 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

16.- ¿Considera Usted que la empresa tiene un buen ambiente laboral?

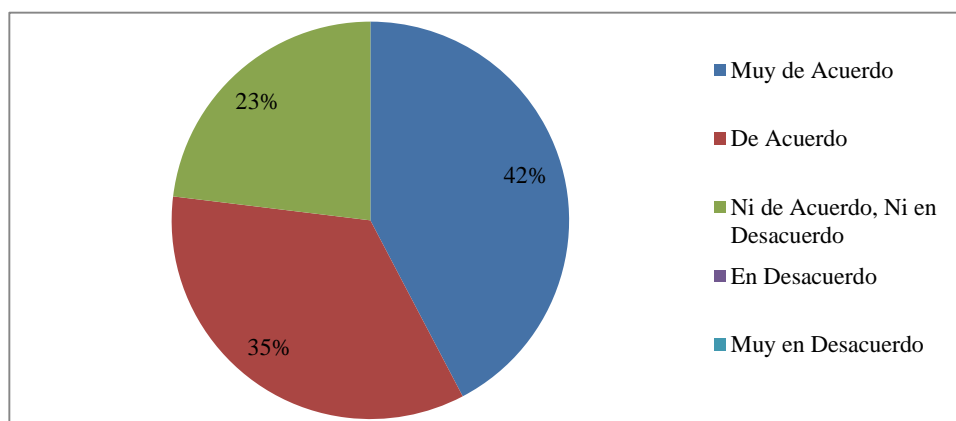
Tabla 4.14 Ambiente laboral

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	8	3	11	42%
De Acuerdo	6	3	9	35%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	5	1	6	23%
En Desacuerdo	0	0	0	0%
Muy en Desacuerdo	0	0	0	0%
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Gráfico 4.15 Pregunta No 16



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

El 42% de los encuestados están muy de acuerdo, el 35% de acuerdo, estableciéndose que la mayoría de los colaboradores piensan que hay un buen ambiente laboral,

principalmente por el compromiso y entrega que demuestran en el trabajo que realizan y el 23% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Conclusión, los colaboradores están satisfechos con el ambiente laboral que tiene la empresa.

17.- ¿En el caso de ocurrir conflictos entre los colaboradores; la dirección actúa de manera inmediata para encontrar soluciones?

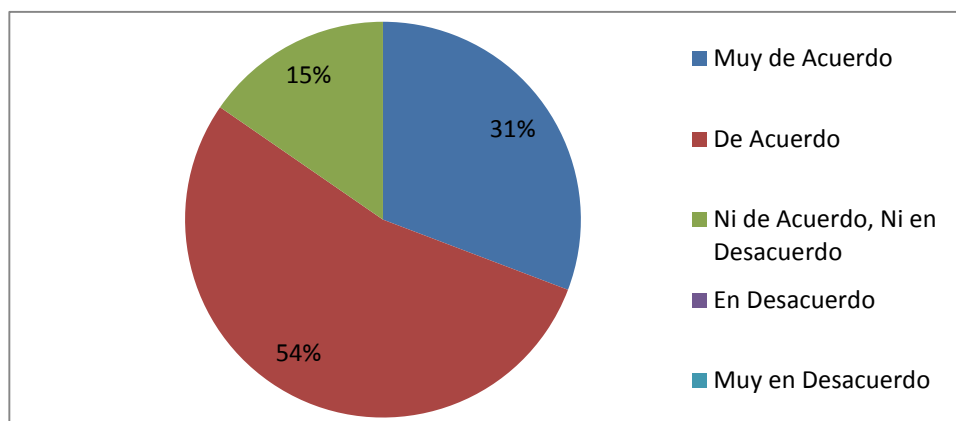
Tabla 4.15 Solución de conflictos

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	6	2	8	31%
De Acuerdo	10	4	14	54%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	3	1	4	15%
En Desacuerdo	0	0	0	0%
Muy en Desacuerdo	0	0	0	0%
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Gráfico 4.16 Pregunta No 17



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Los empleados de la empresa en un 31% están muy de acuerdo el 54% de acuerdo, que la dirección actúa de manera inmediata para encontrar soluciones en el caso de ocurrir conflictos entre los colaboradores; y, el 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se concluye que la gerencia tiene reacción inmediata a una situación en conflicto y aplica acciones correctivas, busca posibles soluciones a los conflictos entre sus colaboradores, y si es necesario aplica medidas disciplinarias.

18.- ¿Cree Usted que los directivos crean el sentido de pertenencia de la empresa en los colaboradores?

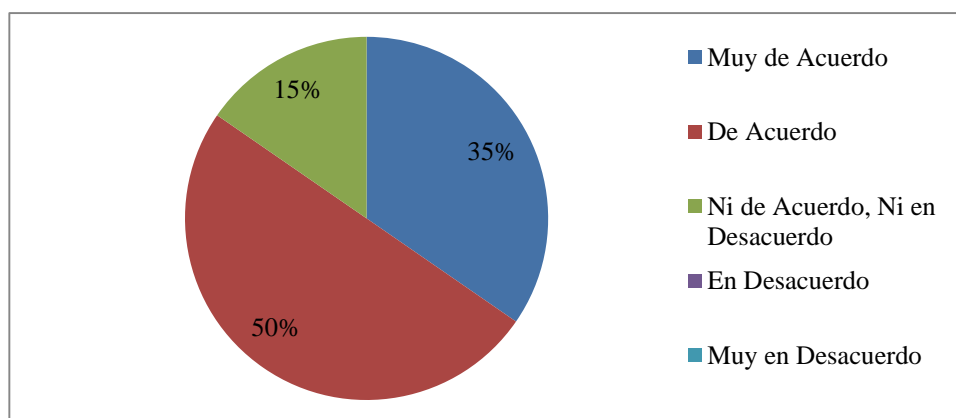
Tabla 4.16 Sentido de pertenencia

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	8	1	9	35%
De Acuerdo	9	4	13	50%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	2	2	4	15%
En Desacuerdo	0	0	0	0%
Muy en Desacuerdo	0	0	0	0
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Gráfico 4.17 Pregunta No 18



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

El 35% de los encuestados están muy de acuerdo, el 50% de acuerdo, en que se impulsa el sentido de pertenencia en los colaboradores, es decir el compromiso e identificación con la empresa, por lo que el 85% de aceptación, demuestra que el gerente ha creado un ambiente de integración de tipo laboral; y, el 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

19.- ¿Se realizan frecuentemente actividades motivacionales al personal?

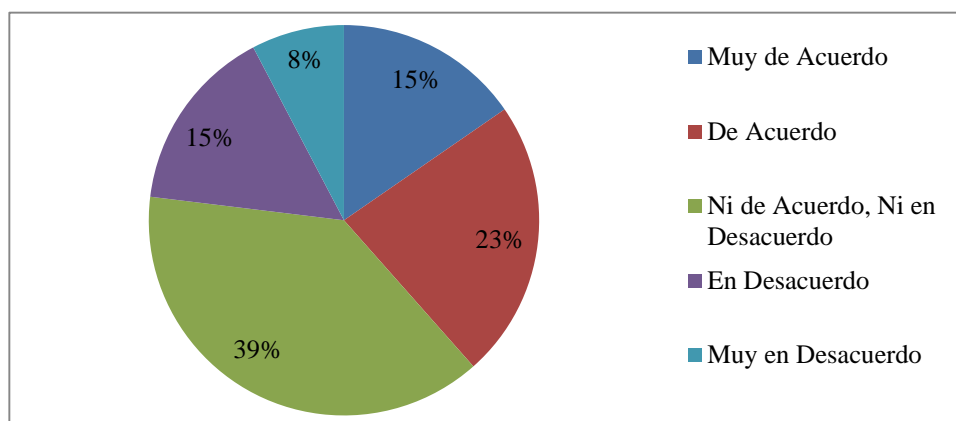
Tabla 4.17 Actividades motivacionales

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	4	0	4	15%
De Acuerdo	3	3	6	23%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	8	2	10	39%
En Desacuerdo	2	2	4	15%
Muy en Desacuerdo	2		2	8%
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Gráfico 4.18 Pregunta No 19



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

De los resultados de la encuesta señala que el 15% de los encuestados están muy de acuerdo, el 23% de acuerdo, en que se realizan actividades de motivación, el 38% no

está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 15% en desacuerdo y el 8% muy en desacuerdo, se concluye que existe un clima de inconformidad de los colaboradores con respecto a la frecuencia en que se realizan actividades motivacionales, demostrando que no se han realizado cursos y talleres que les permita a desarrollarse profesionalmente, a fin de mejorar su calidad de vida.

Resultados referentes a la control

20.- ¿Se controlan periódicamente las actividades que se realizan?

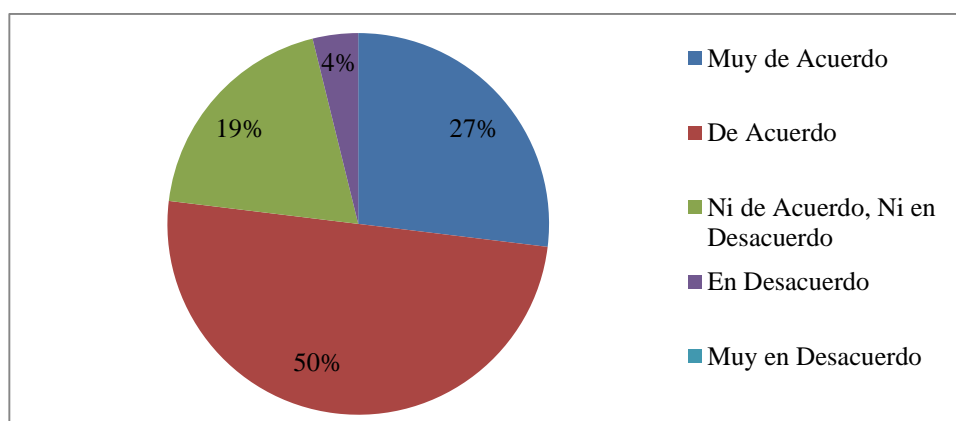
Tabla 4.18 Control de las actividades

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	7	0	7	27%
De Acuerdo	9	4	13	50%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	3	2	5	19%
En Desacuerdo	0	1	1	4%
Muy en Desacuerdo	0	0	0	0%
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Gráfico 4.19 Pregunta No 20



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

De los resultados de las encuestas, se concluye que la mayoría de los colaboradores están satisfechos con los procedimientos de prevención y control de las actividades que realizan, para tomar acciones correctivas e implementar mejoras continuas, por cuanto el 27% de los encuestados están muy de acuerdo, el 50% de acuerdo, y el 19% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 15% en desacuerdo y el 4% está muy en desacuerdo.

21.- ¿Existe evaluaciones consecutivas de los resultados a las tareas asignadas?

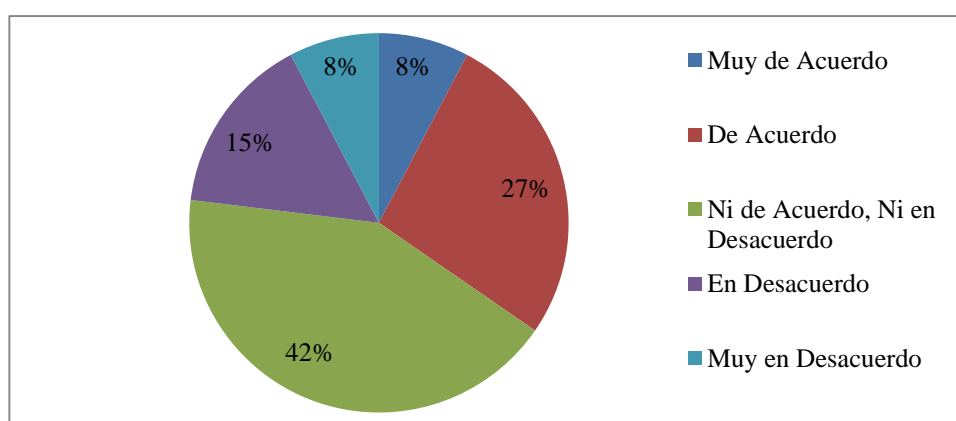
Tabla 4.19 Evaluaciones de los resultados a las tareas asignadas

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	2	0	2	8%
De Acuerdo	6	1	7	27%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	8	3	11	42%
En Desacuerdo	2	2	4	15%
Muy en Desacuerdo	1	1	2	8%
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Gráfico 4.20 Pregunta No 21



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Los resultados de las encuestas demuestran que no existen evaluaciones permanentes a los resultados de las tareas asignadas, por consiguiente no se aplicaron evaluaciones de desempeño, ni se validó el crecimiento profesional para mejorar laboralmente, pues el 8% de los encuestados están muy de acuerdo, el 27% de acuerdo, en que existen evaluaciones consecutivas de los resultados a las tareas asignadas, y el 42% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 15% está en desacuerdo y el 8% muy en desacuerdo. Se puede concluir que existe una gran variación en percepciones de colaboradores respecto a las evaluaciones de los resultados.

22.- ¿Los directivos realizan retroalimentaciones del desempeño de cada colaborador?

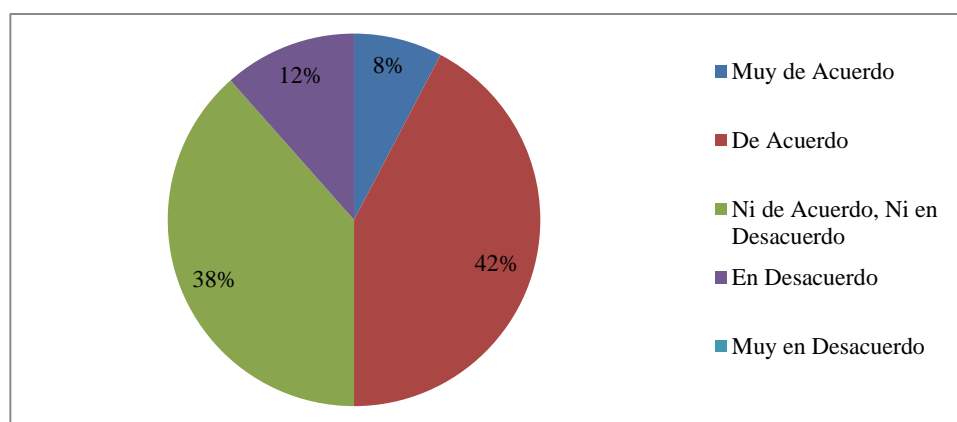
Tabla 4.20 Retroalimentaciones

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	2	0	2	8%
De Acuerdo	8	3	11	42%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	6	4	10	38%
En Desacuerdo	3	0	3	12%
Muy en Desacuerdo	0	0	0	0%
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Gráfico 4.21 Pregunta No 22



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

El 8% de los encuestados están muy de acuerdo, el 42% de acuerdo, en que los directivos realizan retroalimentación del desempeño a cada empleado y el 38% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 12% en desacuerdo. Determinándose que la mitad del personal señala que no hay una retroalimentación o revisión del cumplimiento de sus actividades y permitir a la Gerencia conocer y fomentar las fortalezas y debilidades de sus colaboradores, para mejorar su rendimiento y el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa.

23.- ¿Se realizan evaluaciones de desempeño y competencias?

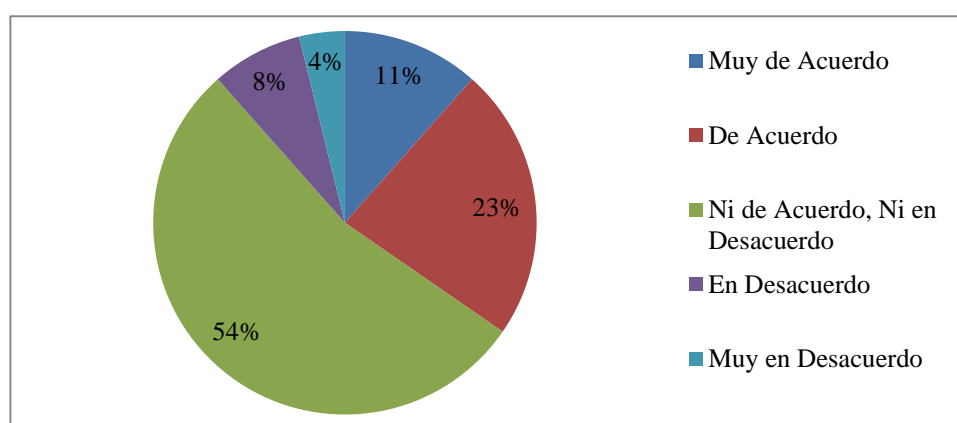
Tabla 4.21 Evaluaciones de desempeño

CATEGORÍA	VENTAS	OFICINA	SUMATORIA	PORCENTAJE
Muy de Acuerdo	3	0	3	11%
De Acuerdo	4	2	6	23%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	9	5	14	54%
En Desacuerdo	2	0	2	8%
Muy en Desacuerdo	1	0	1	4%
TOTAL	19	7	26	100%

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Gráfico 4.22 Pregunta No 23



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Del análisis a los resultados de las encuestas se determinó que el 12% contestaron que están muy de acuerdo, el 23% de acuerdo en que se realizan evaluaciones de desempeño y competencias, el 54% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 8% en desacuerdo y el 4% muy en desacuerdo. Situación que establece que los colaboradores no son sujetos a evaluaciones de desempeño, lo que no le ha permitido a la Gerencia identificar los aciertos, limitaciones, necesidades para mejorar y lograr los objetivos de la empresa. Además más de la mitad del personal no les interesa mucho que les evalúen, por lo que no hay ese compromiso de capacitarse y renovarse cada día.

4.2 Entrevista

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – INGENIERÍA
COMERCIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA

Objetivo: Diagnosticar la gestión administrativa actual de la empresa Distribuciones Global Book's.

Dirigido a: Sr. Danilo Valdivieso (Gerente)

Responda las siguientes preguntas:

1.- ¿Cómo se realiza la planeación de la empresa, y cada cuánto tiempo?

La planeación se realiza cada temporada, es decir en Marzo para la temporada de venta en la región Costa; y en Agosto para la temporada de venta en la región Sierra. Se invierte más para la temporada de la Costa debido a que la demanda es mayor en comparación a la Sierra.

A nivel administrativo se mantiene una continua planeación, alianzas de cobranza, relación con los clientes (comunicación para efectuar los cobros por lo que se realiza ventas a crédito).

2.- ¿Cómo visualiza a su empresa en los próximos cinco años?

En la actualidad es una de las empresas más grandes a nivel nacional en esta rama, a pesar de los problemas gubernamentales que atraviesa el país; dentro de los próximos cinco años se visualiza ser el mayor distribuidor de material didáctico para las pequeñas empresas a nivel nacional, más no ser solo comercializador.

3.- ¿Cómo realiza los diagnósticos externos, y con qué frecuencia?

Se Informan diariamente mediante los medios de comunicación visual; se estudia las nuevas leyes y reglamentos conforme el gobierno se desarrolla en evolución, con cosas que afectan a la empresa tributariamente.

Con las empresas proveedoras se establece negociaciones verbales con beneficio mutuo, debido a la gran cantidad de materiales enviados producir se obtienen precios preferenciales.

4.- ¿Con qué dificultades piensa Usted que se encuentra en la actualidad su empresa?

El más grande problema en la actualidad son las leyes ya que afectan directamente a la economía de la empresa.

El estado mantiene deudas con los servidores públicos, y la empresa trabaja directamente con personas que trabajan para el gobierno y si eventual no les paga no hay el salario para los involucrados.

5.- ¿Cuál es la Estructura organizacional de su empresa?

Danilo Valdivieso - Gerente

Diana López - Contadora

Verónica Caicedo - Encargada de Bodega e inventarios

Henry guerrero, Saúl Panimbosa - ayudantes de bodega

Maritza Dávila - Encargada de cobranzas principal

Carolina Flores, Fany Villena - Ayudantes de cobranzas

Vendedores - fuerza laboral

6.- ¿Cómo se realiza la distribución de tareas?

Las tareas ya son específicas desde el inicio del contrato.

Actividades principales

Cobranzas.- Se divide por bancos, según la cantidad de clientes que se tenga en cada banco, debe existir equidad de número de clientes entre las personas que realizan esta actividad.

Al principio de la distribución se elaboró sorteo

Bodega.- Existen dos personas, se divide en base a la experiencia y fortalezas de cada uno. Saúl tiene más habilidades en el desempeño de manipular el computador y Henry tiene más fortaleza física para cargar los cartones.

Se Habla directamente con el jefe de cada área, se les ha designado jefaturas verbalmente, no se la ha dado el cargo ni las funciones de manera formal es decir en contratos ni en actividades de supervisión.

7.- ¿Su personal cuenta con el equipo necesario para el tipo de trabajo en el que se desenvuelven diariamente?

Considero que sí, incluso a los vendedores se les da hasta demás, se les da vehículos, tienen la tarjeta gas club.

¿La empresa cuenta con algún sistema de rastreo satelital para los vehículos que usan los vendedores?

No, en la empresa no se cuenta con ningún sistema, debo admitir que ha sido un descuido.

¿Cada cuánto son renovados los autos a cada vendedor, o se adquieren nuevos vehículos?

En la oficina se realiza la compra de útiles e insumos generalmente una vez al año, en el caso de necesitar alguna cosa extra se les compra

Existe una persona responsable de la repartición de insumos.

Cada persona en la oficina tiene una computadora, las mismas se encuentran en constante actualización y mantenimiento.

Tienen asegurado los vehículos y demás bienes de la empresa: Solamente tenemos asegurados unos vehículos, no lo vimos necesario asegurar más.

Ningún otro bien de la empresa cuenta seguro.

8.- ¿Cómo es el comportamiento de los empleados durante el cumplimiento de sus actividades?

De una manera respetuosa, son responsables, atentos y educados, la mayoría son comedidos.

En la oficina a veces el ambiente puede ser un poco más difícil, se cierran a no hacer nada extra.

Solo una persona brinda valor agregado sus actividades.

9.- ¿Considera que tiene el apoyo y cooperación de todos los colaboradores de la empresa?

Si, de todos se ha podido mantener el equipo de trabajo por años, donde se crea fidelidad y compañerismo entre todos porque no se varia de personal constantemente.

10.- ¿Cuál es su desempeño frente a los conflictos que puedan suceder entre los empleados?

No se permite que existan conflicto y en el caso de existir se promueve el diálogo, se convoca a las partes involucradas, se les llama la atención sin que afecte las estabilidad laboral y que no se falten al respeto.

11.- ¿Considera Usted que la comunicación interna es la apropiada?

Si, ya que hemos creado una relación abierta de comunicación, respeto y amistad entre los colaboradores para que tengan la confianza de decir todas las inquietudes que tienen.

11.- ¿Cómo es la relación profesional con los vendedores?

Excelente, la relación es respetuosa y confiable. Existe un buen equipo, confianza y buena comunicación, todos tienen la libertad de decir lo que piensan, siente lo que les gusta o les disgusta.

12.- ¿Cómo responde Usted ante cumplimiento de objetivos de los empleados?

Con programas de incentivos.

Que programas de incentivos: Al mejor vendedor, se realiza reconocimiento público y se le otorga un viaje, la medición es anual.

Las personas de la oficina piden que se reconozca más seguido las cosas buenas.

13.- ¿Cómo se da cuenta que una área cumple sus objetivos?

Tienen al día la información solicitada, no tienen trabajo retrasado, las personas de oficina envían informes semanales. Branzas: Cada semana la meta es cobrar más de 50% de lo enviado a cobrar.

Bodega: Inventarios, en el momento en que se solicita reportes de algún artículo, el mismo debe estar igual en sistema que en conteo físico.

Contabilidad: Las responsabilidades deben estar al día.

Vendedores: Controlar cada sábado con las ventas semanales, se solicita mínimo \$ 3.000 en venta.

14.- ¿Cómo controlan si existe ganancia o pérdida en su empresa?

Los resultados semanales reflejan el estado de la empresa en cobranza, se hace un análisis semanal tanto de las ventas, como la cobranza y de esa manera se compara. Así se puede identificar si la empresa va en buen o mal camino.

Se maneja el sistema Microplus como sistema contable, el mismo que ayuda para manejar indicadores.

15.- ¿Cómo controla el cumplimiento del horario de trabajo a las personas de oficina?

Se mantiene un registro manual de horarios de entrada y salida, la persona responsable de este registro es la Contadora.

No ha sentido necesidad de establecer ningún sistema tecnológico.

¡Gracias por su colaboración!

4.3 Focus group

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – INGENIERÍA
COMERCIAL

CONCLUSIONES DE LA EJECUCIÓN DE UN FOCUS GROUP

Objetivo: Diagnosticar la gestión administrativa actual de la empresa Distribuciones Global Book's.

Antecedentes

Se solicitó la autorización previa al Gerente de la empresa para seleccionar al azar a varias personas y realizar un diálogo a modalidad de Focus-Group.

Una vez realizado el acercamiento a 4 vendedores y a los supervisores de la empresa Distribuciones Global Book's.

Conclusiones

- La comunicación interna de la empresa es muy buena debido a que consideran que más que compañeros laborales son amigos, y creen que en el caso de presentarse algún problema en la mayoría de casos ellos mismo pueden resolverlo sin necesidad de comunicar al gerente.
- Existe uniformidad de opiniones al estar satisfechos con el apoyo que el Gerente les brinda, mencionan que existe apoyo incondicional, entendimiento, accesibilidad al momento de solicitar algo.
- Pese a que no existen programas motivacionales, piensan que si se sienten motivados y satisfechos en la empresa a nivel de la relación con los

propietarios, todos los miembros del focus-group se sienten bien en el trabajo y perciben buen ambiente laboral.

- Con respecto a la estructura organizacional, tienen claro de manera empírica, pero se pidió a cada integrante que lo describiera, y percibir así la falta de unificación de criterios.
- Se siente bastante inconformidad, con el hecho de que las personas deben reunirse los sábados, mencionan que toda la semana pasan fuera de casa y es tedioso para ellos tener que ir los sábados a la oficina y a veces no salir con todo el material que se requiere, señalan que los directivos dan solución inmediata a la inexistencia de material para entregarles máximo un día después personalmente o enviándoles por transporte terrestre.
- Se percibió inconformidad hacia la dirección debido a que exigen ser felicitados en el momento que se haga algo bueno también, más no solo en el tiempo en que algo malo suceda.
- Se observó confusión respecto a la definición, alcances y competencias de cada cargo a nivel administrativo.
- Todos saben el objetivo de la empresa es vender, más nadie sabe la existencia de misión, visión y valores.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Antecedentes

La empresa Distribuciones Global Book's en la actualidad está dirigida por los propietarios quienes han administrado la empresa de manera empírica por consiguiente carecen de una adecuada organización y de herramientas administrativas, que les permita evaluar el desempeño y los resultados de las actividades ejecutadas, para así retroalimentar a los colaboradores y mejorar su administración.

Los resultados obtenidos en la entrevista y encuestas realizadas al Gerente y empleados de la empresa Distribuciones Global Book's determina que existe carencia de una estructura organizacional formal que permita delimitar funciones, establecer responsabilidades y coordinar actividades de manera eficiente, se revela que a pesar de que los colaboradores se sienten conformes y satisfechos con el buen ambiente y relación laboral con los directivos admiten que no existen actividades motivacionales lo cual puede ser causante de un alto nivel de rotación.

La propuesta que se detalla a continuación busca solucionar los problemas diagnosticados en la empresa, mediante un modelo de gestión administrativa basado en los fundamentos conceptuales del proceso administrativo.

5.2 Objetivos:

- Establecer el Modelo de Gestión Administrativa para la empresa Distribuciones Global Book's.
- Explicar los componentes del modelo aplicado a la empresa Distribuciones Global Book's

5.3 Modelo de Gestión Administrativa para la Empresa Distribuciones Global Book's

Se considera el marco teórico analizado con los siguientes modelos relacionados: Balance ScoreCard, Matriz Arthur Andersen, Proceso Administrativo.

Se realiza un listado de problemas o áreas de mejora, como resultado de los instrumentos de recolección de datos para el diagnóstico, aplicados a los empleados y gerente de la empresa.

Se establece un modelo de calificación de opciones para relacionar el modelo de gestión administrativa que se ajuste a las necesidades de la empresa. Las ponderaciones se aprueban por la gerencia de Distribuciones Global Book's.

Las puntuaciones asignadas a cada modelo, toman en cuenta los instrumentos, técnicas y especificaciones cubiertos para dar solución al problema detectado.

Con toda la información se genera la siguiente matriz en la Tabla 5-1 con los resultados del análisis.

Tabla 5.1 Indicadores para decidir el modelo de gestión administrativa

INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN REQUERIDO							
Ponderación	Problemas encontrados en la Empresa Distribuciones Global Book's	Balance ScoreCard		Matriz Arthur Andersen		Proceso Administrativo	
0,1	Insuficiente Planeación	10	1	5	0,5	10	1
0,3	Incompleta Gestión de Recursos	6	1,8	6	1,8	10	3
0,05	Inexistencia de Políticas	3	0,15	3	0,15	8	0,4
0,05	Insuficiente Estructura Organizacional	5	0,25	5	0,25	10	0,5
0,1	Inadecuada Distribución de Tareas	6	0,6	7	0,7	10	1
0,1	Falta de Actividades Motivacionales	5	0,5	7	0,7	8	0,8
0,05	Falta de Control, Evaluaciones y Retroalimentaciones	8	0,4	8	0,4	8	0,4
0,1	Afectación directa de las decisiones Gubernamentales	2	0,2	3	0,3	7	0,7
0,05	Ausencia de Control de Asistencia	3	0,15	3	0,15	8	0,4
0,05	Carencia de Valor Agregado por parte de los trabajadores	5	0,25	7	0,35	7	0,35
0,05	Insuficiente Comunicación Interna	5	0,25	8	0,4	8	0,4
1	TOTAL	5,55		5,7		8,95	

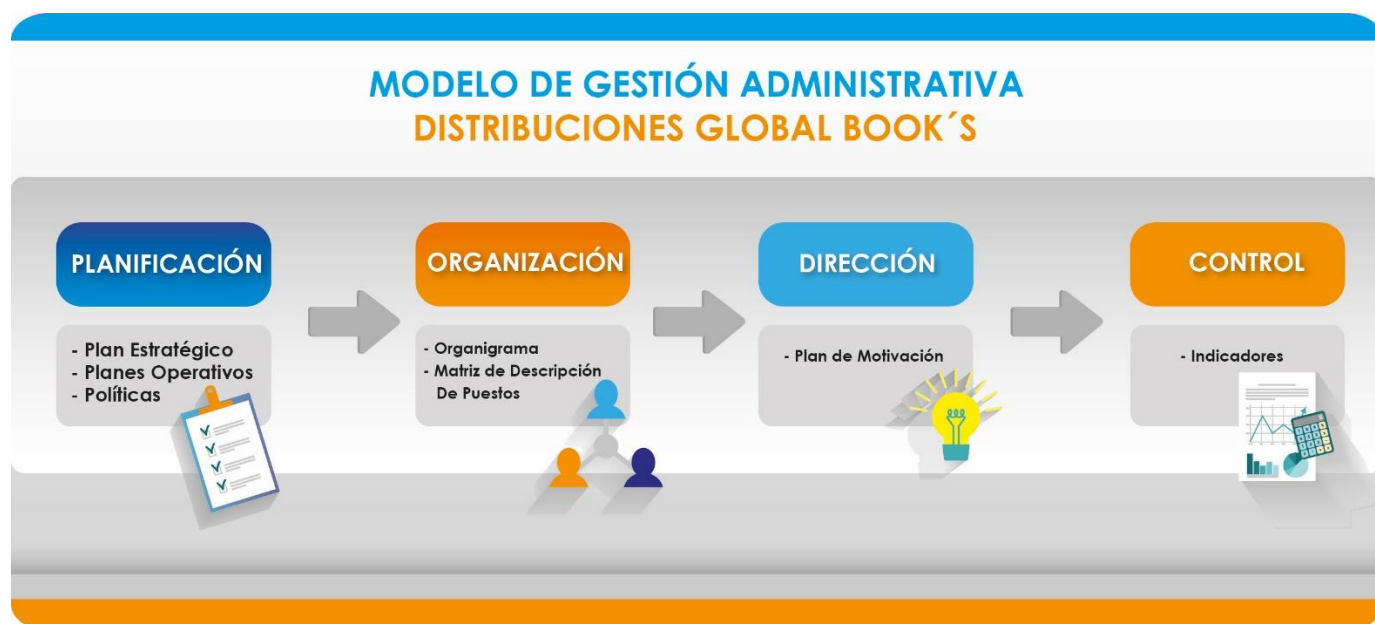
Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Del mismo análisis se obtiene como resultado al modelo del proceso administrativo con una calificación de 8,95 sobre 10, por lo tanto la presente propuesta se fundamenta en los conceptos de las fases y herramientas del Proceso Administrativo, éstos son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Se estructura el modelo para la gestión administrativa de Distribuciones Global Book's, que se encuentra en el gráfico 5.1

5.4 Modelo de gestión administrativa para la empresa distribuciones Global Book's

Gráfico 5.12 Modelo de gestión administrativa para la empresa distribuciones Global Book's



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

El modelo está basado en los elementos que permiten mejorar la toma de decisiones, considera los modelos establecidos en la tabla 5-1 y las necesidades identificadas de la empresa, las cuales se evidenciaron en el estudio de campo.

Componentes del Modelo

Una vez que se ha establecido el modelo de Gestión Administrativa, es importante desarrollar sus componentes para que los directivos de la empresa colaboren en el proceso para utilizar de manera más eficaz los recursos disponibles de la empresa.

5.4.1 Planeación

Dentro de la planeación se van a ejecutar tres enfoques, el plan estratégico compuesto por misión, visión, valores, diagnóstico y objetivos, planes operativos y políticas.

Plan Estratégico

El Plan estratégico es la primera fase de la planeación, para la Empresa Global Book´s se establece el siguiente plan estratégico para el periodo 2017-2019

Misión

“Comercializar libros y material didáctico innovador para el ciclo básico de las unidades educativas a nivel nacional”.

Visión

“Ser líderes en la fabricación de material didáctico y en la comercialización y distribución de libros a nivel nacional durante el periodo de 2 años”.

Valores

Actitud de servicio: Ser amables, proactivos e interesados en la prestación eficiente y eficaz de los servicios que se brinde al cliente.

Innovación: Ofrecer siempre las mejores alternativas de solución dentro de la empresa y los clientes.

Puntualidad: Respetar el tiempo de los clientes y compañeros.

Honestidad: Actuar correctamente en todas y cada una de las actividades que se realiza.

Lealtad: Esencial en nuestra empresa para mantener la probidad de los colaboradores.

Diagnóstico

La situación actual de la empresa se plasma en la matriz FODA que se encuentra en la tabla 5-2 y 5-3, en donde se estructura en base a los resultados de las encuestas, entrevistas y focus group; los aspectos internos y externos que afectan a la Empresa de forma positiva y negativa.

Tabla 5.2 Análisis FODA, aspectos positivos

ANÁLISIS FODA	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
ASPECTOS POSITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación y comunicación entre los empleados y los jefes. • Compromiso y cooperación de los colaboradores. • Resolución Inmediata de conflictos internos. • Visión ambiciosa. • Reconocimiento a nivel nacional. • Ubicación estratégica. • Instalaciones propias. • Actualización de los productos ofertados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con proveedores permanentes. • Alianzas estratégicas con instituciones financieras. • Contrato de exclusividad con importador directo. • Pocos competidores

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Se analiza los aspectos positivos de la matriz FODA donde se involucran las fortalezas oportunidades de la organización sin duda que una muy buena comunicación entre las partes interesadas puede lograr grandes lazos de crecimiento sin dejar al descubierto las exclusividades de los clientes.

Tabla 5.3 Análisis FODA, aspectos negativos.

ANÁLISIS FODA	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
	DEBILIDADES	AMENAZAS
ASPECTOS NEGATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente planificación estratégica y operativa. • Carencia de estructura organizacional formal. • Falta de actividades motivacionales y reconocimiento. • No existe proactividad ni valor agregado por parte de los colaboradores. • Incompleta Gestión de Recursos, no cuenta con seguros para mercadería, infraestructura y equipos. • Retardo en la recuperación de cartera. • Cartera con riesgo nivel medio incobrable • No tienen políticas bien definidas • Falta de control, evaluaciones y retroalimentaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios tributarios, leyes, medidas arancelarias, inserción de nuevas políticas económicas, tributarias, legales. • Competencia desleal. • Escasas políticas de crédito por parte proveedores.

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Tabla 5.4 Análisis matriz de factores internos

MEFI			
FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Total ponderado
Buena relación y comunicación entre los empleados y los jefes.	0,07	4	0,28
Compromiso y cooperación de los colaboradores.	0,07	3	0,21
Resolución Inmediata de conflictos internos.	0,1	4	0,4
Visión ambiciosa.	0,08	3	0,24
Reconocimiento a nivel nacional.	0,08	3	0,24
Ubicación estratégica.	0,1	4	0,4
Instalaciones propias.	0,08	3	0,24
Actualización de los productos ofertados	0,07	3	0,21
DEBILIDADES			
Deficiente planificación estratégica y operativa.	0,1	2	0,2
Carencia de estructura organizacional formal.	0,08	2	0,16
Falta de actividades motivacionales y reconocimiento.	0,05	1	0,05
No existe proactividad ni valor agregado por parte de los colaboradores.	0,08	1	0,08
No contar con seguros para mercadería, infraestructura y equipos	0,04	1	0,04
Total	1	34	2,75

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Tabla 5.5 Análisis matriz de factores externos

MEFE			
OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Total ponderado
Contar con proveedores constantes.	0,15	3	0,45
Alianzas estratégicas con instituciones financieras.	0,1	3	0,3
Contrato de exclusividad con importador directo.	0,15	4	0,6
Competidores	0,1	3	0,3
AMENAZAS			
Cambios tributarios, leyes, medidas arancelarias, inserción de nuevas políticas económicas, tributarias, legales.	0,1	2	0,2
Crecimiento de la competencia desleal.	0,08	2	0,16
Escasas políticas de crédito con proveedores.	0,12	1	0,12
Retardo en la recuperación de cartera.	0,1	1	0,1
Cartera incobrable	0,1	1	0,1
Total	1	20	2,33

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Una vez realizado el diagnóstico se determina que hay algunas áreas de mejora, por lo tanto se proponen los siguientes objetivos.

5.4.1.1 Objetivos

- Realizar contrato con empresa aseguradora que cubra los activos de la empresa.
- Contratar un sistema de rastreo satelital, con el fin de localizar y bloquear el vehículo en caso de accidentes y de robo.
- Desarrollar un plan de motivación para los empleados.

- Establecer la estructura formal de la Empresa.
- Realizar la socialización de la nueva planeación estratégica y operativa de la empresa

5.4.1.2 Plan operativo anual

El Plan operativo anual POA integra la motivación del personal cuyas actividades están proyectadas para ejecutarse en un periodo anual como se lo indica en la siguiente matriz.

Matriz plan operativo anual

Tabla 5.6 Matriz POA

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S					
OBJETIVO: Realizar Actividades Motivacionales No Financieras					
Actividades	Descripción	Frecuencia	Responsable	Tipo de Control	Indicador / Fuente de Información
Implementar un mural	Ubicar fotografía del mejor empleado del mes de cada departamento de la empresa, lo cual los incentiva a ser más competitivos.	Mensual	Gerencia	Periódico Interno Directo	Fotografía Mensual - Observación Directa
Mantener Horarios Flexibles	Dar Facilidad de horario de las posibilidades de la empresa, que le permitan a cada colaborador mantener un equilibrio entre su vida personal y laboral, con el compromiso de los colaboradores de cumplir sus actividades. Dar facilidad de horario cuando los empleados deseen asistir a capacitaciones que la empresa no participe.	Continuo	Gerencia	Continuo Interno Directo	Informe escrito - Observación Directa

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S					
OBJETIVO: Realizar Actividades Motivacionales No Financieras					
Actividades	Descripción	Frecuencia	Responsable	Tipo de Control	Indicador / Fuente de Información
Elaborar cronogramas de Inducción a los nuevos empleados	Establecer cronogramas de inducción en el departamento administrativo, con la realización de “sombra” y “reemplazo”.	Cuando exista necesidad	Gerencia / Supervisores	Esporádico Interno	Informe de inducción- Observación Directa
Realizar reuniones mensuales para retroalimentaciones	Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna, ya que los colaboradores desean saber que pueden mejorar y valorar el trabajo bien hecho	Mensual	Gerencia / Supervisores	Periódico Interno Directo	Actas de Constancia y Compromiso - Observación personal
	En el caso de Vendedores hacer un reconocimiento público frente a todos. Sin expresar verbalmente el valor de la comisión	Mensual	Gerencia	Periódico Interno Directo	Actas de Constancia y Compromiso - Informes estadísticos

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S					
OBJETIVO: Realizar Actividades Motivacionales No Financieras					
Actividades	Descripción	Frecuencia	Responsable	Tipo de Control	Indicador / Fuente de Información
Realizar Escucha Activa	El Gerente deberá realizar acercamientos con sus colaboradores para identificar las expectativas, necesidades y su nivel de satisfacción en la empresa.	Cuatrimestral	Gerencia	Continuo Periódico Interno	Número de acercamiento planificados/ Número de acercamientos realizados. - Observación personal
Desarrollar Actividades Deportivas	Organizar un campeonato interno de Futbol	Semestral	Gerencia	Esporádico Interno	Partidos de Futbol Efectuados - Observación personal

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Políticas

En base al diagnóstico se detecta la necesidad de establecer políticas las mismas que deben ser difundidas y se debe asegurar que los empleados hayan comprendido los procedimientos y lo apliquen continuamente.

Materiales de oficina

La custodia de suministros y materiales está a cargo de un solo empleado, sin embargo se determinó que no se tiene un conocimiento básico sobre el control de los mismos, por lo cual se propone elaborar conjuntamente con el encargado de la custodia de suministros y materiales de oficina un inventario; así como capacitar al mismo para mejorar su control, optimizar su uso y evitar desperdicios.

Políticas para el control de materiales

Tabla 5.7 Control de materiales

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S	Políticas para el control de materiales	Código:
		Fecha de Elaboración:
		Última Aprobación:
		Revisión:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
1.- Capacitar a la persona responsable de la custodia y control.		
2.- Establecer la necesidad de adquirir, para lo cual deben existir canales de comunicación e identificar que los suministros y materiales no sean comprados innecesariamente.		
3.- Realizar planes de adquisiciones de suministros y materiales de acuerdo a las necesidades y disponibilidades económicas de la empresa.		
4.- Verificar la disponibilidad de los suministros y materiales.		
5.- Controlar la última semana de cada mes las existencias y sugerir sus reposiciones.		
6.- Identificar los suministros y materiales, para lo cual debe clasificarse, agruparse y designar el espacio físico.		
7.- Realizar constataciones físicas de los suministros y materiales cada 6 meses.		
8.- Utilizar el sistema contable MICROPLUS aplicado por la empresa e implementar su control de ingresos y egresos de los suministros y materiales.		

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Políticas para el manejo y control del fondo de caja chica

La empresa no dispone de recursos destinados para los gastos menores y emergentes que realiza la empresa por lo cual según las actividades del contador (a) se propone asignar, controlar y contabilizar los valores de caja chica; para lo cual se aplicara las siguientes políticas.

Tabla 5.8 Manejo y control del fondo de caja chica

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S	Políticas para el manejo del fondo de caja chica	Código:
		Fecha de Elaboración:
		Última Aprobación:
		Revisión:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
1.-La gerencia será el responsable de asignar un fondo mensual de caja chica.		
2.-La Contadora será la custodia, y la encargada de controlar los egresos.		
3.-La responsable deberá mantener los fondos de caja chica en dinero en efectivo		
4.-La reposición de caja chica se solicitará, al momento que el 50% se encuentre gastado, se deberá presentar la liquidación y los comprobantes de venta que respalden su uso.		
5.-Realizar arquezos de caja chiva en forma periódica.		
6.-Los valores deberán estar presupuestados.		
7.-Los gastos deben respaldarse con documentos suficientes y competentes para lo cual se requerirá que las adquisiciones se realicen con facturas a nombre de la empresa.		
8.-No se hará uso del fondo para consumo de alimentos o consumos personales.		
9.-Presentar factura que cumplan con los requisitos emitidos por el Servicio de Rentas Internas para la contabilización y a nombre de la empresa.		
10.-Presentar la justificación de los gastos		
11.-Presentar facturas dentro del mes de su emisión, caso contrario no serán reembolsadas.		
12.- El Gerente evaluará el cumplimiento de las políticas mensualmente		

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Política para el control de asistencia

La empresa Distribuciones Global no cuenta con ningún sistema de control de personal, debido a la reducida cantidad de colaboradores en el departamento administrativo, por lo cual se propone el uso de la siguiente ficha de control de asistencia.

Tabla 5-9 Políticas para el control de asistencia

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S	Políticas para el control de asistencia	Código:
		Fecha de Elaboración:
		Última Aprobación:
		Revisión:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
1.-La gerencia designará un responsable de llevar el control de asistencia.		
2.-El responsable será el custodio(a) de del registro del personal las fichas diarias para el control de asistencia, y la ficha del responsable será custodio la Gerencia.		
3.- Cada empleado deberá registrar personalmente su hora de entrada y salida en la ficha de control de asistencia, el registro se efectuará al ingreso y conclusión de sus labores, así como también a la salida y regreso del almuerzo. Para el registro de entrada los trabajadores gozarán de una tolerancia máxima de diez minutos a partir de la hora señalada para el inicio de la jornada. En el horario de ingreso después del receso de almuerzo no se considera tolerancia.		
4.- El Horario será de 8:30 am hasta las 6:30 pm, se cuenta con receso para el almuerzo de 12:30 pm hasta las 14:30 pm.		
5.- Si se registra la entrada después del tiempo de tolerancia, se considerará como retraso y si se registra después de esa hora se considerará con falta injustificada.		
6.- Se justificará las faltas con autorización firmada por la Gerencia.		
7.- En el caso que la permanencia en oficinas se interrumpa por motivos laborales, no será necesario la justificación.		
8.- Cuando los empleados tengan faltas injustificadas, la empresa podrá sancionarlo con un día de suspensión de sueldo por cada falta. Las sanciones procedentes se aplicaran en la mensualidad siguiente a aquella en la que hayan sucedido las faltas injustificadas.		
9.- El responsable elaborará un informe mensual y entregará adjuntando las fichas a Gerencia para su monitoreo y sanción respectiva.		
10.- El Gerente evaluará el cumplimiento de las políticas mensualmente.		

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Tabla 5.10 Ficha de control de asistencia

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S		Ficha - Control de asistencia		
Fecha: (dd/mm/aa)				
Nombre	Hora entrada	Firma	Hora salida	Firma

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

5.4.2 Organización

Estructura orgánica

En base al resultado del Focus-group se propone el siguiente organigrama estructural en donde se visualiza de manera detallada la jerarquía de puestos de la empresa para así desarrollar de manera adecuada las actividades de la misma, para establecer la estructura formal de la Empresa.

Organigrama estructural propuesto

Gráfico 5.2 Organigrama estructural propuesto



Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Matriz descriptiva de cargos

En base al organigrama estructural se plantea la siguiente matriz de cargos, que se encuentra en la tabla 5.11.

Tabla 5.11 Matriz de descripción de puestos

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S		
MÁTRIZ DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
CARGO	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO
GERENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar los objetivos de la empresa. - Organizar la estructura de la empresa así como funciones y cargos. - Controlar las actividades, donde se detecta las falencias. - Analizar los problemas financieros, administrativos, personales, contables entre otros. - Toma de decisiones - Satisfacer las necesidades de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Título de Ingeniería Comercial - Conocimientos básicos de computación, comercialización, ventas, finanzas - Habilidades numéricas - Facilidad de expresión - Retentiva auditiva y visual
CONTADOR	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidades Tributarias - Responsabilidades Contables - Responsabilidades Financieras - Preparación del presupuesto anual - Elaboración de informes para entidades de control. - Entregar informes de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Título de Ingeniería / Dr.(a) en Contabilidad - Conocimientos complementarios de Computación, Contabilidad, finanzas. - Experiencia en cargos similares - Habilidades numéricas

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S		
MÁTRIZ DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
CARGO	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO
SUPERVISOR DE BODEGA	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir los productos que entregan los proveedores y verificar su estado. - Facturar. - Ingresar y Egresar la Mercadería del sistema. - Controlar que se haya despachado lo solicitado en sistema - Controla el ingreso de los clientes al sistema, para posteriormente ingresar la deuda. - Revisar que el almacenaje de la mercadería si sea la adecuada. - Despachar la mercadería del sistema. - Supervisar los envíos de mercadería. - Tener información actualizada sobre las existencias de mercadería. - Consignar a cada vendedor - Entregar informes de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Título de Ingeniería Comercial. - Conocimientos básicos de computación, comercialización, ventas, finanzas. - Capacidad de planificación. - Reacción rápida ante emergencias. - Tolerancia a la presión.
AYUDANTE DE BODEGA	<ul style="list-style-type: none"> - Manejar y Organizar de Inventario. - Elaborar paquetes de la mercadería a ser enviada. - Envío de la mercadería al terminal - Despacho de la mercadería físicamente. - Ingreso de clientes en el sistema 	<ul style="list-style-type: none"> - Bachiller - Conocimientos básicos de computación, comercialización, ventas, finanzas. - Orientación al servicio.

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S		
MÁTRIZ DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
CARGO	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO
SUPERVISOR DE COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Control de morosidad. - Controlar que se ingresen todos los contratos a las planillas de cobro. - Verificar datos bancarios de los clientes. - Verificar la información de los contratos mal ingresados o llenados. - Controlar, medir y brindar el servicio post-venta. - Solucionar conflictos con los clientes. - Atender al cliente con calidad y calidez. - Controlar las planillas en los diferentes formatos. - Entregar informes de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Título de Ingeniería Comercial / Contabilidad y Auditoría / Finanzas - Conocimientos básicos de computación, comercialización, ventas, finanzas. - Capacidad de planificación - Habilidades numéricas. - Tolerancia a la presión. - Facilidad de expresión
AUXILIAR DE COBRANZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Encargadas de cobranza/Llamadas telefónicas. - Realizar de planillas de cobros en los diferentes. - Enviar planillas de cobro a las diferentes entidades financieras. - Solucionar conflictos con los clientes. - Brindar servicio post-venta - Gestionar la información de los contratos mal ingresados o llenados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Título de Ingeniería Comercial / Contabilidad y Auditoría / Finanzas - Conocimientos básicos de computación, comercialización, ventas, finanzas. - Reacción rápida ante emergencias - Capacidad de planificación - Tolerancia a la presión
VENEDORES	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentar a la empresa todo lo sucedido con el cliente como las inquietudes, quejas, sugerencias, gratitud. - Visitar potenciales clientes - Venta de los productos - Entrega oportuna de los pedidos. - Solicitar oportunamente pedidos a la oficina. - Crear y mantener vínculo entre cliente y empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de relacionarse - Capacidad numérica - Buena presentación - Puntual y Paciente - Conocimiento complementario: comercialización - Actitud de proyección

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

5.4.3 Dirección

Según lo evidenciado en la entrevista realizada al Gerente de la empresa Distribuciones Global Book's; el estilo de liderazgo con el que cuenta es centrado en la tarea, por lo que se recomienda el plan de comunicación a modalidad de un cronograma con el orden del día indicado en la tabla 5.12 como instrumento de apoyo a la Dirección, misma con la que se informará a los empleados las herramientas elaborados en la presente investigación.

Para la empresa Distribuciones Global Book's se establecen los siguientes directivos:

Alta Dirección, la misma que está conformada por la Junta de Accionistas y Gerencia.

Dirección Operativa, integrada por los Supervisores de Cobranzas y de Bodega.

En base la entrevista el estilo de liderazgo del gerente es:

Tabla 5.92 Cronograma de difusión

CRONOGRAMA DE DIFUSIÓN		
ACTIVIDAD		RESPONSABLE
1	Planeación Estratégica	Gerente
2	Planes Operativos	
3	Políticas	
4	Organigrama	
5	Matriz de Descripción de Puestos	
6	Plan de Motivación	
7	Indicadores	

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

El Gerente motivará a los empleados para que se cumplan oportunamente las herramientas propuestas para que a través de su ejecución se resuelvan los problemas existentes en la empresa.

Ejecutar el plan propuesto de actividades motivacionales que promueven la autoestima del personal, para mejorar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en el Plan Estratégico y en los Planes Operativos.

Desarrollar el plan motivacional el mismo que se ubica en la fase de Planeación; Las actividades motivacionales no serán financieras por lo que no será necesario que se incluyan en el presupuesto de la empresa, y en el caso de necesitar algún fondo monetario se coordinara entre todos los empleados de la empresa., Dichas actividades para causar mayor adhesión y compromiso de los empleados con la organización.

5.4.4 Control

De los elementos establecidos se debe confirmar su cumplimiento en los tiempos y parámetros indicados.

El Gerente de la empresa deberá implementar una ficha asistencia y registro de ingresos y salidas de los colaboradores que laboran en el departamento administrativo, con el fin de asegurar el cumplimiento del horario, controlar horas extras, permisos, vacaciones o retrasos, como se muestra en la tabla 5-9; así como también designar una persona responsable de la custodia de las fichas de control de asistencia, quién no tenga favoritismos y mantengan dichas fichas fuera del alcance de sus compañeros.

En el caso de detectar alguna inconsistencia en la información de las fichas, se accederá a revisar las cámaras de la empresa para tener seguridad al emitir un juicio y una decisión.

Los tipos de control serán los siguientes:

Según el tiempo será un control periódico, ya que se establece en las herramientas periodicidad y final, se compara con el plan y el cumplimiento de las políticas.

Según la forma será un control interno debido a que será desde dentro de la institución

Directo mediante observación directa y comunicación interna

Además se controlarán las actividades mediante indicadores establecidos por cada departamento.

Se presenta un control preventivo; de las herramientas que se presentó en la planificación se tiene indicadores establecidos en el Plan Operativo Anual, fichas y herramientas de control tanto para caja chica como para control de personal, se debe mantener un archivo de dichas fichas

Tabla 5.103 Control de Herramientas propuestas

CONTROL DE HERRAMIENTAS PROPUESTAS		
ACTIVIDAD	TIPO DE CONTROL	TIPO DE MEDICIÓN
Planeación Estratégica	Periódico Final Interno Directo	Observación Personas
Planes Operativo Anual		
Políticas		
Organigrama Estructural		
Matriz de Descripción de Puestos		
Cronograma de difusión		

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

5.5 Resultados

Al aplicar el modelo propuesto la empresa estable estándares que le permiten a los niveles directivos un apropiado aprovechamiento de sus recursos, evita la improvisación de tareas y establece elementos de control que le llevan a una adecuada toma de decisiones.

Además se cumplen los siguientes objetivos del desarrollo organizacional:

- Mejora continua con análisis del trabajo y recursos para retroalimentaciones.
- Alcanzar la colaboración entre las distintas áreas de la empresa, al orientar la energía de los empleados en las competencias apropiadas.
- Crear condiciones laborales en las cuales se resuelvan oportunamente los conflictos presentados.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, se crearán buenas condiciones de trabajo en donde se toman decisiones acordes los problemas que se presenten en el accionar diario de la empresa, y se manejaran los recursos para una correcta de actividades con el fin de cumplir los objetivo.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- La empresa Distribuciones Global Book's se ha mantenido con una administración informal, carente de herramientas de gestión por lo que ha provocado una ineficiente utilización de sus recursos y no ha existido optima relación de los mismos con la ejecución de actividades dándose así que la situación de la empresa sea estacionaria y reduce los niveles de competitividad y productividad.
- El desarrollo de un adecuado modelo de gestión administrativa es de gran impacto para las organizaciones debido a que fortalece los procesos y da la importancia necesaria a la planeación de la empresa, donde se debe impulsar a los directivos y a los miembros a interactuar de forma conjunta con el fin de establecer objetivos y planes de actividades los mismos que sean alcanzables y medibles.
- La ejecución de las encuestas, entrevistas y focus-group dan como resultado que los empleados de la empresa se encuentran satisfechos con la relación laboral y la equidad con la que se manejan en la empresa pero aun así se presenta inconformidad con la desorganización y evidenciar que la empresa carece de formalidad en su estructura, actividades motivacionales, necesidad de definición y alcances de sus funciones a nivel administrativo e ineficiente difusión de planificación.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda lo siguiente:

- Desarrollar los componentes del modelo de gestión administrativa propuesto, ya que será un punto de partida para obtener una eficiente administración, por lo que se recomienda a los directivos si es necesario establecer mejoras en el transcurso de su aplicación para garantizar el éxito de su gestión.
- Realizar evaluaciones constantes de las actividades de cada área de la empresa para así identificar los resultados, y detectar la existencia de duplicidad de tareas, se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores y tomar las mejores decisiones orientadas al cumplimiento de los objetivos.
- Realizar las actividades motivacionales propuestas, para fortalecer las relaciones internas donde se da a conocer el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa y beneficiará a la empresa al obtener mayor compromiso de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- UICM-CMAP. (2007). Es el Tiempo del Mar: Conclusiones y Recomendaciones sobre Áreas Marinas Protegidas en Latinoamérica., 32.
- Aguilar, A. (2012). Ontología y Epistemología en la Investigación. Revista de Investigación en Psicología, 209-212.
- Amaya, J. (2005). Gerencia Planeación & Estrategia, Fundamentos, Modelo y Software de Planeación . Bucaramanga : Universidad Santo Tomas .
- Armas, R. P. (2014). Desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativa para Mipymes Florícolas Comunitarias. Ambato`, Tungurahua, Ecuador.
- Asociación de Auditores Gubernamentales. (2010). Compilación de Normas Técnicas y Legales para Uso de Auditores Gubernamentales. Quito: PH Ediciones Industria gráfica.
- Atehortua Hurtado, F., Bustamante Velez, R., & Valencia de los Rios, J. (2008). Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Antioquia, Colombia.
- Benjamín, E. (2007). Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio. México: Pearson Educación.
- Bernal Torres, C. A. (2007). Introducción a la Administración de las Organizaciones, Enfoque Global e Integral (1a. Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Blandez Ricalde, M. d. (2016). Proceso Administrativo. Editorial Digital UNID.

- Boland, L., Carro , F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administración, Teoría y Práctica*. Bahía Blanca: Ediuns.
- Bunge, M. (1985). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. . Barcelona: Ariel.
- Cabrera Romero , M. d. (2014). *Modelo de Gestión para la Administración del Cementerio de la Parroquia San José de Quichinche Cantón Otavalo* . Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Caisa Montoya, S. J. (2014). *La Gestión Administrativa y su impacto en el*. Ambato, Ecuador.
- Comisión de la Unión Europea. (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social*. Bruselas: COM 366.
- Constitucion de la republica del Ecuador . (2008). *Constitución 2008*. Ecuador- Quito: 1ra, Registro Oficial No. 449.
- Coulter, M. (2005). *Administracion* . Mexico: Pearson Prentice Hall .
- Coulter, M., & Robbins, S. (2005). *Administracion*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- da Silva , S. M. (2011). *Las prácticas de contabilidad medioambiental en las grandes empresas que operan en Portugal*. Portugal.
- Dávalos Arcentales , N. (1981). *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*. Quito : Editorial Ecuador .
- de Faria Mello, F. A. (1995). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. México, DF: Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores.

- Diario el Universo. (2014). las estrategias empresariales del gobierno ecuatoriano afina respuesta a CAN.
- Díaz Chalén, M. A. (2012). Modelo de Gestión Administrativa y su incidencia en el Nivel de Producción en la empresa VIST-TT de la ciudad de Ambato. Ambato, Ecuador.
- Díaz Jiménez, L. F. (2005). Análisis y Planteamiento . San José de Costa Rica: EUNED.
- Echeverría, R. (2013). Ontología del Lenguaje. Chile: JC Saez.
- Elbers, J. (2011). Las áreas protegidas de América Latina. Situación actual y perspectivas para el futuro. UICN, 1-227.
- Federación Internacional de Contadores . (2007). Documento de debate, Explorando la demanda de procedimientos acordados compromisos y otros servicios, y las implicaciones para las Normas Internacionales del IAASB. brooklyn EEUU: <http://www.ifac.org/>.
- Fernández Sánchez, E., Junquera Cimadevilla, B., & del Brío Gonzales , J. Á. (2008). Iniciación a los negocios para ingenieros, Aspectos Funcionales . Madrid: Leaming Paraninfo, S.A.
- Fernández, G. S. (2008). MARCO CONCEPTUAL DE LA BIOCONTABILIDAD. Bobota : 1 ra Sinapsis (6).
- Fraume, N. (2007). Diccionario Ambiental. Bóbota: ECOE-Ediciones.

- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* . Mexico: Pearson Educacion.
- Fronti, I. G. (2012). *Problemas de la contabilidad ambiental: Algunas reflexiones sobre la necesidad de un abordaje interdisciplinario*. Contaduria Universidad de Antioquia, 209-2018.
- Fundación Compromiso. (1999). *De la Necesidad al Servicio*. Buenos Aires: Ediciones Granica .
- García Casella, C. L. (2001). *Elementos para una teoría general de la contabilidad*. Buenos Aires: La ley .
- Garzón Castrillón , M. A. (2005). *El Desarrollo Organizacional y El Cambio Planeado*. Bogotá : Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Georgescu-Roengen, N. (2011). *¿Qué puede enseñar a los economistas la termodinámica y la biología?* Madrid: FUHEM.
- Gil, R. (2013). *Aplicación en la gestión pública de los recursos Ambientales y naturales* . Colombia- Bobota.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2006). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. En Ámsterdam: GRI. 2 da.
- Gómez, B. (2005). *CONTABILIDAD AMBIENTAL*. En M. Eutimio. Colombia-Armenia.

- González V. , M. (2007). Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la Empresa Comercializadora de Materiales de Construcción y Ferretería. Quito, Ecuador.
- Grupo B Administración Especial de la Generalitat Valenciana . (2006). Administración Especial. Sevilla: Edutoral MAD.
- Guerrero, E., & Tovar, A. (2016). Ecuador. Los volcanes de la mitad del mundo. Las áreas protegidas de América Latina, 139-146.
- Hernández Esteve, E. (2002). La Historia de la Contabilida. Revista Libros.
- Hernández, S. (2006). Metodología de la inves t igación. Mexico : McGraw- Hill.
- Hidalgo, M. X. (2011). Desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativo, Financiero y Comerial para Empresas Automotores de Alineación, Balanceo y Comercialización de Neumáticos en el Sector Sur del D.M. de Quito. Caso Práctico: Implementación Piloto del Modelo de Gestión para la Empresa Interllanta. Quito, Pichincha , Ecuador.
- Hitt, Black, & Porter. (2006). Administración (Novena ed.). México, México: Pearson Educación.
- Ibujés Cháfuel , E. V. (2014). Modelo de Gestión Administrativa para la Industria "Lácteos Ortega" de la Ciudad de Julio Andrade, Provincia del Carchi. Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. (2002). Resolución del 25 de marzo de 2002 por la cual se aprueban las normas para el reconocimiento, valoración e

información de los aspectos medioambientales en las cuentas anuales.
Recuperado de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2002-6389.
Madrid .

KAPELUSZ . (1979). Diccionario Kapelusz de la Lengua Española. KAPELUSZ,
S.A., Buenos Aires.

Koontz, H. (2008). Administración, Una perspectiva global y empresarial . México :
MC Grow-hill .

Lépiz, C. (2003). La Administración y planificación como procesos. San José:
EUNED.

Llerena Pozo, M. J. (Febrero de 2012). Desarrollo de un Modelo de Gestión
Administrativa en la Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena
para mejorar la Rentabilidad. Ambato, Ecuador.

Ludevid , M. (1999). Contabilidad ambiental: medida, evaluación y comunicación de
la actuación ambiental de la empresa . En Fundación Fòrum Ambiental.
Barcelona : 1 ra.

Mantilla, E., Vergel, C. y López, J. (2005). Medición de la Sostenibilidad Ambiental.
En E. V. Mantilla. Bogotá.

Maqueda Lafuente, J., & Llaguno Musons, J. I. (1995). Marketing estratégico para
empresas de servicios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Maqueda, J. (1996). Cuadernos de Dirección Estratégica y Planificación . Madrid:
Ediciones Díaz de Santos, S.A.

- Martínez, M. d. (2003). *La Gestión Empresarial , Equilibrando objetivos y valores .*
Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. .
- Marx, C. (1979). *La Ideología Alemana / Federico Engels.* La Habana: Ed. Política.
- Mayorga Jaramillo, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador Como Modelo de Gestión y su Contribución al Desarrollo Sostenible del País.*
Quito , Ecuador .
- Mejía , E. (2010). *Contabilidad ambiental: Crítica al modelo de contabilidad financiera.* Armenia Universidad del Quindío. Bóbota: 1 ra.
- Mejía , E., & Vargas, L. (2012). *Contabilidad para la sostenibilidad ambiental y social.*
Lúmina, 48-70.
- Mejía Soto, E. (2013). *Bio-contabilidad: ética, ciencia y tecnología para sostenibilidad.*
Libre Empresa, 13-33.
- Mejía Soto, E. (2014). *Biocontabilidad: Hacia una definición de una nueva disciplina contable.* Lúmina, 106-129.
- Mejía Soto, E., & Montes Salazar, C. A. (2011). *Fundamentación Teórica de los Modelos de Contabilidad.* Revista Científica Estudiantil Innovación Contable, 7-18.
- Mejía Soto, E., & Serna Mendoza, C. (2015). *La contabilidad en función de la sustentabilidad: Una mirada desde el desarrollo económico alternativo.*
Quipukamayoc, 109-118.

- Mejía, E. M. (2014). Marco conceptual de la biocontabilidad. En marco conceptual de la biocontabilidad. Colombia - Armenia.: Sinapsis (6), 94-111.
- Melero, N. (2011). El Paradigma Crítico Y Los Aportes De La Investigación Acción Participativa En La Transformación De La Realidad Social: Un Análisis Desde Las Ciencias Sociales. Obtenido de https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/12861/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Méndez, A. (2004). Fundamentos de la contabilidad financiera. Colombia - Bobota: 2 da edición.
- Ministerio Del Ambiente A. N° 061 TULSMA. (2015). Reforma del libro vi del texto unificado de legislación secundaria . QUITO : Edición Especial N° 316 .
- Monagas, D., & Véliz, C. (2016). El origen de la Contabilidad. Evolución Histórica de la Contabilidad en la Sociedad. Tratados Epistemológicos, 1-17.
- Munch, L. (2010). Fundamentos de la Administración . México : Trillas Sa.
- Normas Internacionales de Información Financiera . (2006). Marco conceptual IASB. En N. I. Financiera. <http://www.facilcontabilidad.com/hipotesis-fundamentales-de-la-contabilidad-con-niif/>.
- Núñez, M. F. (2015). Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Marketing Estratégico para una Empresa Comercializadora de Medicina Homeópata. Ambato, Ecuador.
- Ogalla Segura , F. (2005). Sistema de Gestión . Madrid: Díaz de Santos .

- Ordaz Zurita, V., & Saldaña García, G. (2015). Análisis y Crítica de la metodología para la realización de planeas regionales en el estado de Guanajuato. Guanajuato.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación . (2007). Directrices par evaluar las necesidades de fortalecimiento de la capacidad . Roma: Fiat Panis.
- Organización Internacional de Normalización. (2010). ISO. Ginebra: http://www.iso.org/iso/private_standards-es.pdf.
- Panario, M. (2010). Cuentas Ambientales: Un Plan de Cuentas Integrado. Buenos Aires : FCE-UBA, CONICET.
- René, G. F. (2007). En G. F. René, Fraces . Argentina- La plata : 1ra edición.
- Reynolds, M. (2012). Fitomejoramiento Fisiologico I. CIMMYT .
- Robbins, S., & Coulter , M. (2014). Administración (Décimo Segunda ed.). México: PEARSON.
- Rodríguez Córdoba, M. (2005). Comportamiento Ético Gerencial (Primera Edición ed.). Manizales, Colombia : Centro de Publicaciones, Universidad Ncional de Colombia.
- Saldarriaga Ríos , J. (2007). La Gestión Humana a Nivel Mundial: Tendencias y Perspectivas. Medellín : 1 ra edicion www.scielo.org.com.
- Sánchez Estella, Ó., Herrero Domingo , R., & Hortigueda Valdeande, M. (2013). Organización Empresarial y de Recursos Humanos. España: Ediciones Parainfo S.A. .

- SENPLADES. (2012). PROGRAMA DE GOBIERNO 2013-2017. Propuestas para el Socialismo del Buen Vivir. Quito, Pichincha, Ecuador: 1ra edicion .
- Sibaja, R. C. (2002). Salud y Seguridad en el Trabajo . Editorial Universidad Estatal a Distancia EUNED .
- Sotomayor, A. A. (2007). Auditoría Administrativa, Proceso y Aplicación. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Stoner, J. (2006). Administración . México: Pearson Educación .
- Talero, S. (2007). Razón, necesidad y utilidad de la contabilidad ambiental para la sostenibilidad . En R. C. Antioquia. Antioquia .
- Torres, Z. (2007). Teoría General de la Admnistración (Primera Edición ed.).
- Triana. (2007). La contabilidad social, una estrategia para la conservación del medio ambiente. Bogotá : Asfacop, (10).
- UNCTAD. (1998). Conferencia de las naciones unidas sobre el cokmercio y el desarrollo . Ginebra : Distr.general .
- United Nations Conference On Trade And Development (UNCTAD). (1998). Contabilidad financiera y presentación de informes ambientales por las empresas. Ginebra ONU. 1 ra .
- Vargas, N. (1981). Identificacion de Necesidades de capacitacion Gerencial en Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria, Analisis Exploratorio Bsado en Empresas de Costa Rica Y Honduras. San José, Costa Rica.

Velásques Botero, L. E. (2011). Modelo de clase mundial para la competitividad y la sostenibilidad Corporación Calidad de Colombia. Bobota : Pérez 1ra edición .

Viteri Chávez , I. R., & Chica Romero , A. (2012). Propuesta de un Nuevo Modelo de Gestión Técnico Administrativo del Talento Humano y su Incidencia en la Optimización de Recursos en la Fuerza Naval. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Yaselga Velasteguí, G. C. (2012). Aplicación de un Modelo de Gestión de Calidad. Ambato, Ecuador.

Zabala Salazar, H. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Medellín: Editorial Universidd Coopertiva de Colombia.

ANEXOS

Anexo 1 Nómina de la Empresa

Tabla A.1 Vendedores

NÓMINA ACTUAL DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S	
Actividad	Nombre
BODEGUERO	GUERRERO HENRY
	PANIMBOZA QUIQUINTUÑA MANUEL SAÚL
CONTADORA	LÓPEZ PAREDES DIANA JANETH
GERENTE / AFINES	VALDIVIESO BONILLA DANILO JAVIER
SECRETARIA / OFICINISTA	CAICEDO RODRÍGUEZ VERÓNICA PAULINA
	DÁVILA RUEDA MARITZA MARIBEL
	VILLENA REZA FANNY MATILDE
VENDEDOR JUNIOR / EJECUTIVO DE VENTAS JUNIOR AL POR MAYOR Y MENOR	BARRIONUEVO RUEDA PABLO SANTIAGO
	CONDO CARRANZA DARÍO RICARDO
	GALLARDO NÚÑEZ WILSON JOSÉ
	GONZALES CARLOS
	GOYA SALINAS ANDRÉS DANIEL
	GUTIÉRREZ VILLARREAL HÉCTOR RICARDO
	MOREIRA BAJAÑA CRISTIAN ARMANDO
	NÚÑEZ BARONA MENTOR RIGOBERTO
	PUNINA ALDAS WASHINGTON RAMIRO
	QUILLIGANA LÓPEZ DANIEL
	QUILLIGANA LÓPEZ EDGAR EMILIO
	QUILLIGANA VALVERDE EDGAR ALCIBÍADES
	QUINTIGUIÑA RAMOS ALEX ROBERTO
	SÁNCHEZ CEVALLOS ALEX ISAAC
	SEGOVIA MENDOZA JHONNATAN EDUARDO
	SILVA FREIRE CHRISTIAN MARCELO
	VALDIVIESO BONILLA JHON FERNANDO
VALDIVIESO VILLACIS MARJORIE ELIZABETH	
VALVERDE CHÁVEZ ANDRÉS MARCELO	

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)
Fuente: Distribuciones Global Book's

Anexo 2 Detalle vehículos

Tabla A.2 Vehículos

DETALLE DE VEHÍCULOS					
Nº	PLACA	MODELO	MARCA	COLOR	AÑO
1	PJJ0038	TROOPER	CHEVROLET	BLANCO	1989
2	PKD0527	VITARA 3P	CHEVROLET	CELESTE	1990
3	PLA0944	TROOPER	CHEVROLET	BLANCO	1992
4	PLA0291	SWIFT	CHEVROLET	AZUL	1992
5	PSV0220	VITARA 5P	CHEVROLET	PLOMO	1997
6	PSH0087	VITARA 5P	CHEVROLET	VERDE	1997
7	PVR0575	VITARA 3P	CHEVROLET	PLOMO	1998
8	HCA0306	GRAND VITARA 5P	CHEVROLET	ROJO	2000
9	PWX0292	VITARA 3P	CHEVROLET	PLOMO	2001
10	PYD514	SPORTAGE	KIA	AZUL	2002
11	PYE0376	VITARA 3P	CHEVROLET	NEGRO	2002
12	TDF0598	GRAND VITARA XL-7	CHEVROLET	BLANCO	2004
13	HCL0142	VITARA XL-7	CHEVROLET	DORADO	2007
14	TBE2126	RIO STYLUS	KIA	PLOMO	2013
15	TBE2124	RIO STYLUS	KIA	PLATEADO	2013
16	TBF363	TUCSON	HIUNDAY	VERDE	2013
17	TBE2123	SPORTAGE	KIA	PLATEADO	2014
18	TBF1227	SANTA FE	HIUNDAY	BLANCO	2015

Elaborado por: NÚÑEZ, María Angélica (2016)

Fuente: Distribuciones Global Book's

Anexo 3 Modelo de Encuesta

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – INGENIERÍA

COMERCIAL

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA
EMPRESA DISTRIBUCIONES GLOBAL BOOK'S DIRIGIDA A SUS
COLABORADORES

Objetivo: Diagnosticar la gestión administrativa actual de la empresa Distribuciones Global Book's.

Se solicita su valiosa colaboración contestando; sus respuestas serán evaluadas de forma confidencial y serán analizadas de forma agregada e impersonal.

Instrucciones: Conteste el siguiente cuestionario señalando con una equis (X) en el casillero que mejor satisfaga su condición, escoja solamente una opción.

Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
5	4	3	2	1

¿Cuánto tiempo lleva Usted Trabajando en la empresa?

- Menos de 1 año
- 1-2 años
- 3-5 años
- Más de 5 años

¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa?

¿En qué área de la empresa realiza sus actividades?

Cuestionario		5	4	3	2	1
CONTROL	¿Se controlan periódicamente las actividades que se realizan?					
	¿Existe evaluaciones consecutivas de los resultados a las tareas asignadas?					
	¿Los Directivos realizan retroalimentaciones del desempeño de cada colaborador?					
	¿Se realizan evaluaciones de desempeño y competencias?					

¡Gracias por su colaboración!

Cuestionario		5	4	3	2	1
PLANIFICACIÓN	¿Se realiza planificación previa a las actividades a realizarse en la empresa?					
	¿La empresa gestiona eficientemente los recursos que posee?					
	¿Se difunde y coordina previamente las actividades con cada colaborador?					
	¿Considera que las actividades que realiza bajo su cargo contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales?					
	¿Las políticas con las que se maneja la empresa van acorde al cumplimiento de los objetivos?					
ORGANIZACIÓN	¿Tiene conocimiento de la definición de sus funciones y responsabilidades?					
	¿Existe una clara Estructura Organizacional?					
	¿Cree que existe una adecuada distribución de tareas?					
	¿Cree que existe un alto nivel de rotación del personal en la empresa?					
DIRECCIÓN	¿Existe una eficiente comunicación desde los colaboradores hacia los Directivos?					
	¿Considera que existe equidad desde los Directivos de la empresa hacia todos los colaboradores?					
	¿Existe una eficiente comunicación desde los Directivos hacia el personal de la empresa?					
	¿Considera usted que la empresa tiene un buen ambiente laboral?					
	¿En el caso de ocurrir conflictos entre los colaboradores; la Dirección actúa de manera inmediata para encontrar soluciones?					
	¿Cree usted que los directivos crean el sentido de pertenencia de la empresa en los colaboradores?					
	¿Se realizan frecuentemente actividades motivacionales al personal?					

Anexo 4 Modelo de Entrevista

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – INGENIERÍA
COMERCIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA

Objetivo: Diagnosticar la gestión administrativa actual de la empresa Distribuciones Global Book's.

Dirigido a: Sr. Danilo Valdivieso (Gerente)

Responda las siguientes preguntas:

- 1.- **¿Cómo se realiza la planeación de la empresa, y cada cuánto tiempo?**
- 2.- **¿Cómo visualiza a su empresa en los próximos cinco años?**
- 3.- **¿Cómo realiza los diagnósticos externos, y con qué frecuencia?**
- 4.- **¿Con qué dificultades piensa Usted que se encuentra en la actualidad su empresa?**
- 5.- **¿Cuál es la Estructura Organizacional de su empresa?**
- 6.- **¿Cómo se realiza la distribución de tareas?**
- 7.- **¿Su personal cuenta con el equipo necesario para el tipo de trabajo en el que se desenvuelven diariamente?**

8.- ¿Cómo es el comportamiento de los empleados durante el cumplimiento de sus actividades?

9.- ¿Considera que tiene el apoyo y cooperación de todos los colaboradores de la empresa?

10.- ¿Cuál es su desempeño frente a los conflictos que puedan suceder entre los empleados?

11.- ¿Considera usted que la comunicación interna es la apropiada?

11.- ¿Cómo es la relación profesional con los vendedores?

12.- ¿Cómo responde usted ante cumplimiento de objetivos de los empleados?

13.- ¿Cómo se da cuenta que una área cumple sus objetivos?

14.- ¿Cómo controlan si existe ganancia o pérdida en su empresa?

15.- ¿Cómo controla el cumplimiento del horario de trabajo a las personas de oficina?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 5 Evidencia de Encuestas

