PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

UNIDAD ACADÉMICA DE POSTGRADOS

Tema del Proyecto de Investigación:
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DISTRIBUIDORA DE AGUA FONTBELLA EN EL CANTÓN ATACAMES.

Estudiante Investigador:
BORIS EFRÉN ESTUPIÑÁN ORTIZ

Docente Asesor:
MSc. Pablo Alarcón E.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	RESULTADOS MA	AC	PA	OBSERVACIONES
1.-	PÁGINAS PRELIMINARES	X			
2.-	MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACION	X			
3.-	MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION	X			
4.-	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	X			
5.-	ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS EN RELACION CON LOS OBJETIVOS Y/O HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.	X			
6.-	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	X			
7.-	PROPUESTA ALTERNATIVA	X			

Simbología de Resultados:
Muy Aceptable: MA
Aceptable: AC
Poco Aceptable: PA

Avance Objetivo:
100%

f. _____
Pablo Alarcón E.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SERÉIS MIS TESTIGOS

SEDE ESMERALDAS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

UNIDAD ACADÉMICA DE POSTGRADOS

Tema del Proyecto de Investigación:

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DISTRIBUIDORA DE AGUA FONTBELLA EN EL CANTÓN ATACAMES.

Estudiante Investigador:

BORIS EFRÉN ESTUPIÑÁN ORTIZ

Docente Asesor:

MSc. Pablo Alarcón E.

HOJA DE APROBACIÓN

Al concluir el trabajo de investigación, debo comunicar a ustedes, señores de la Unidad de Postgrados de la PUCE-SE, que una vez revisado el proyecto, se ha procedido a incorporar todas las observaciones sugeridas por los señores Lectores en la defensa previa, lo que les participo, a fin de que se proceda de acuerdo con lo que establece su reglamento en estos casos.

Atentamente,

f. _____

MSc. Pablo Alarcón E.

ASESOR DE TESIS

PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE POSTGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN

PLAN DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

Evaluación de la Gestión administrativa de la distribuidora de agua FONTBELLA en el cantón Atacames.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Análisis y mejoramiento de procesos

AUTOR:

Boris Efrén Estupiñán Ortiz

ASESOR DE TESIS:

MSc. Pablo Alarcón, PhD

Esmeraldas-Ecuador

Mayo, 2015

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención en Planeación.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADUACIÓN **f.** _____

María de Lourdes Solis, MSc. **f.** _____
LECTOR 1

Javier Burbano, MSc. **f.** _____
LECTOR 2

José Vergara, MSc. **f.** _____
LECTOR 3

Pablo Alarcón, MSc, PhD. **f.** _____
DIRECTOR DE TESIS

SECRETARIO GENERAL PUCESE **f.** _____

Esmeraldas – Ecuador

Mayo, 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Boris Efrén Estupiñán Ortiz portador de la cedula de ciudadanía No. 0802356030 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación son absolutamente originales, auténticos y personales.

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

Boris Efrén Estupiñán Ortiz
C.I. 0802356030

CERTIFICACIÓN

Yo, Pablo Alarcón E. en calidad de Director de Tesis, cuyo título es evaluación de la gestión administrativa de la distribuidora de agua FONTBELLA en el cantón Atacames.

Certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal de Sustentación Privada de Tesis, han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal de la Tesis.

MSc. Pablo Alarcón E., PhD.
DIRECTOR DE TESIS

i. Agradecimiento

La vida depara muchos retos, entre ellos la culminación exitosa de los estudios superiores, y al verme inmerso nuevamente en ella me he dado cuenta de que más allá de ser una base académica, constituye un aporte a mi vida y mi futuro, razón por la cual agradezco a Dios, a mi familia, a la institución y a los maestros quienes con su esfuerzo y apoyo han permitido que obtenga esté título de posgrado.

Boris Efrén Estupiñán Ortiz

ii. Prólogo

Se evidencia en el trabajo el esfuerzo del autor, en el cual se pone de manifiesto toda la investigación recopilada la cual es analizada con el propósito de llevar a la práctica los conceptos aprendidos.

El diagnóstico basado en un plan de trabajo, sirvió de base para distribuir las respectivas actividades y al mismo tiempo contribuyó a un adecuado empleo del tiempo.

Previo al presente trabajo se elaboró una estructura de algunos temas para así poder establecer las fuentes de información que harían uso, además de poner de manifiesto algunos datos importantes obtenidos a raíz de la investigación, cuyos resultados son plasmados en los capítulos correspondientes, los cuales sirven para desarrollar algunos aspectos relevantes expuestos en el diagnóstico.

Este trabajo representa un inicia formal y oficial para FONTBELLA en la gestión administrativa puesto que evalúa su situación administrativa y provee la información necesaria que permite conocer y mejorar la situación interna y externa de la empresa.

Ing. Miguel Loor Sabando
GERENTE FONTBELLA
C.C. 0802169169

iii. Resumen ejecutivo

Luego del análisis realizado al proceso administrativo de la Empresa distribuidora de agua FONTBELLA en el Cantón Atacames, permitió proponer un modelo de gestión administrativa, que surge como resultado de la investigación efectuada apoyada en instrumentos que permitieron recopilar información general y específica del funcionamiento de la misma, primordialmente de los procesos administrativos a través de la aplicación de las distintas técnicas de investigación, interpretación y análisis a modo de tablas resumen y gráficos de los resultados obtenidos evidenciándose que el principal problema radica en la parte administrativa que carece de un manual administrativo que guie el accionar de la dirección y empleados de la empresa. La propuesta presentada detalla procedimientos, políticas y normas legales en materia administrativa adaptados a la situación real de FONTBELLA, para con su implementación corregir y mejorar los procesos actuales con un adecuado control interno con la finalidad de optimizar los recursos, armonizar el trabajo en equipo, expandir el mercado y ofrecer un producto de alta calidad con el mejor servicio dirigido a la población del Cantón Atacames. El modelo de gestión cuenta con una guía documentada de fácil comprensión y acondicionada a las necesidades que se presentarán, como rendición de cuentas ante organismos de control. El compromiso del talento humano garantiza el éxito de la implementación de la propuesta, lo que permitirá el logro de las expectativas trazadas y de los objetivos empresariales.

iv. Abstract

Made after analyzing the administrative process of water distribution company in Canton FONTBELLA Atacames, allowed to propose one model administrative management, increased as a result research supported by instruments that made it possible to gather general and specific information of the operation of the it primarily an administrative processes through the application of different techniques of investigation, interpretation and analysis mode summary tables and graphs of the results obtained demonstrating that the director problem lies in the administrative part that lacks one manual that administrative guie the actions of the management and employees of the Company. Proposal detailing the procedures, policies and legislation on administrative matters adapted to the situation FONTBELLA with its Implementation para correct and improve existing processes with the appropriate control real internal in order to optimize resources, teamwork Harmonizing , expand the market and offer one High quality product with the best service aimed at the population of the canton Atacames. The management model has a documented comprehensive guidebook and fitted to the needs that will be presented, as accountability to agencies. The commitment of human talent ensures the successful implementation of the proposal, which will allow the achievement of the outlined expectations and business objectives.

v. Palabras claves

GESTIÓN ADMINISTRATIVA
MODELO DE GESTIÓN

vi.Índice

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN iv
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD v
CERTIFICACIÓN vi
i. Agradecimiento vii
ii. Prólogo viii
iii. Resumen ejecutivo ix
iv. Abstract x
v. Palabras claves xi
vi. Índice xii
vii. Lista de ilustraciones y tablas xvi
viii. Introducción xvii
Delimitación del problema xviii
Preguntas problemáticas xix

Justificación 1
Objetivos 3
Objetivo General 3
Objetivos Específicos 3
CAPÍTULO I 4
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN 4
1.1. Antecedentes del estudio 4
1.1.1. Distribuidora de agua FONTBELLA 5
1.2. Fundamentación Teórica 5
1.2.1. Plan estratégico 5
1.2.1.1. Misión 5
1.2.1.2. Visión 6
1.2.1.3. Objetivo 6
1.2.2. Manuales 6
1.2.2.1. Manuales Administrativos 6
1.2.3. Modelo de gestión por procesos 7
1.2.3.1. Proceso administrativo 7

1.2.4. Mapa de procesos 9
1.2.4.1. Procesos claves 9
1.2.4.2. Procesos estratégicos 9
1.2.4.3. Procesos de apoyo o soporte 9
1.2.5. Organigramas 9
1.2.6. Diagramas de flujo 10
1.2.7. Talento Humano 10
1.3.Fundamentación Legal 10
1.3.1. Constitución de la República del Ecuador 10
1.3.2. Código de trabajo 12
1.3.3. Norma INEN 12
1.3.4. Ley de Régimen Tributario Interno 12
CAPITULO II 13
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 13
2.1. Métodos utilizados en la investigación 13
2.2. Descripción y caracterización del lugar donde se llevará a cabo la investigación 14
2.3. Descripción de la población y muestra de estudio 14
2.3.1. Población 14
2.3.2. Muestra 15
2.4. Instrumentos 17
2.5. Procedimientos aplicados para recopilación de información 17
2.5.1. Información Primaria 17
2.5.2. Información Secundaria 18
2.6. Reglamentos y normas éticas de investigación 18
2.7. Construcción del informe de investigación 19
2.8. Operacionalización de variables 20
CAPITULO III 21
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 21
3.1. Ubicación y descripción de la información empírica 21
3.2. Análisis cuantitativo y cualitativo 21
3.2.1. Estructura Organizacional 21
3.2.2. Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes 22
3.2.3. Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas realizadas a los empleados 26

3.3. Diagnóstico administrativo 29
3.3.1. Resultados del diagnóstico 29
3.4. Análisis FODA 32
3.5. Estrategias FODA 34
3.6. Metodología de las matrices MEFE y MEFI 36
3.6.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) 37
3.6.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) 38
3.6.3. Totales ponderados MEFE y MEFI 39
3.7. Discusión de la información obtenida 40
3.8. Análisis de la información recopilada 41
3.9. Conclusiones 42
3.10. Recomendaciones 43
CAPITULO IV 44
PROPUESTA ALTERNATIVA 44
4.1. Título de la propuesta 44
4.2. Justificación 44
4.3. Fundamentación de la propuesta 45
4.4. Objetivo 45
4.5. Ubicación sectorial y física 46
4.6. Factibilidad 46
4.7. Viabilidad Académica 46
4.8. Plan de Trabajo 47
4.8.1. Etapas del proceso administrativo 48
4.9. Validación de la Propuesta 49
4.10. Desarrollo de la Propuesta 49
4.11. Impactos 69
4.11.1. Impacto Administrativo 70
4.11.2. Impacto Financiero 70
4.11.3. Impacto Social 71
4.11.4. Impacto Ambiental 71
4.11.5. Impacto Educativo 72
4.11.6. Impacto Global 72
Bibliografía 74

Anexos 77
Anexo No. 1 78
Anexo No. 2 79
Anexo No. 3 80
Anexo No. 4 82
Anexo No. 5 83
Anexo No. 6 85
Anexo No. 7 87
Anexo No. 8 88

vii. Lista de ilustraciones y tablas

Ilustración 3.1 Agilidad en despacho de productos 23
Ilustración 3.2 Estrategias nuevos clientes 24
Ilustración 3.3 Calidad del producto 25
Ilustración 3.4 Capacitación productos FONTBELLA 26
Ilustración 3.5 Aspectos de capacitación 27
Ilustración 3.6 Equipo de trabajo 28
Ilustración 3.7 Totales ponderados MEFE y MEFI 39
Ilustración 3.8 Análisis previo modelo de gestión administrativa 41
Ilustración 4.1 Metodología plan de trabajo 47

Tabla 2.1 Población para investigación cliente interno 15
Tabla 2.2 Población para investigación cliente externo CENSO 2010 15
Tabla 2.3 Muestra para investigación cliente externo 16
Tabla 2.4 Operacionalización de Variables 20
Tabla 3.1 Agilidad en despacho de producto 23
Tabla 3.2 Estrategias nuevos clientes 24
Tabla 3.3 Calidad del producto 25
Tabla 3.4 Capacitación productos FONTBELLA 26
Tabla 3.5 Aspectos de capacitación 27
Tabla 3.6 Equipo de trabajo 28
Tabla 3.7 Resultados del diagnóstico del proceso administrativo 29
Tabla 3.8 FODA 33
Tabla 3.9 Matriz de Estrategias FODA 34
Tabla 3.10 Tabla de puntuaciones evaluación de factores internos y externos 36
Tabla 3.11 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) 37
Tabla 3.12 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) 38
Tabla 4.1 Indicadores de impacto 69

viii. Introducción

La distribuidora de agua FONTBELLA tiene debilidades en su modelo de gestión, necesitan uno que dinamice la actividad administrativa para hacer frente a los requerimientos de los clientes internos y externos que les permitan afrontar problemas en el entorno y asumir las oportunidades que se presentaran.

En este contexto, a través de la propuesta de un modelo de gestión, FONTBELLA se proyecta hacia la conceptualización del mismo planteando la visión, misión, objetivos y estrategias.

Delimitación del problema

Objeto de estudio: **Gestión administrativa**
Campo de acción : **Procesos administrativos**

La distribuidora de agua FONTBELLA, durante los últimos años ha decaído el volumen de ventas, por lo que su rentabilidad se ha visto disminuida, la inexistencia de un manual de procesos y funciones acorde al puesto, ocasiona un desempeño poco productivo, ya que al no priorizar las actividades de mayor relevancia se retrasa la consecución de los objetivos y metas, sumado a esto la falta de liderazgo compartido para delegar funciones a los colaboradores de la empresa, producen en el talento humano poca pro actividad y sinergia laboral; corresponde entonces a los directivos de la distribuidora de agua FONTBELLA del cantón Atacames utilizar un modelo de gestión administrativo que le permita dar solución a la problemática existente, sin embargo existe resistencia al respecto, para que se genere el cambio en la organización.

A través del árbol problemas detallado en el Anexo No. 1, se pudo detectar que con la modalidad actual de administración, no sustenta su crecimiento en forma organizada y disminuye el potencial productivo que podría tener, al no estar delineados los puestos, departamentos o unidades administrativas que intervienen, ni el nivel de participación de estos; por lo que todos los colaboradores de esta empresa del área administrativa trabajan sin saber cuál es el objetivo en común que persiguen, es decir trabajan sin la orientación correcta, sin encaminar sus esfuerzos hacia un cambio organizacional permitiendo que amenazas de la competencias que se disputan su preferencia en el mercado sin dar cabida al posicionamiento del agua purificada FONTBELLA y su marca, cuya presencia es muy discreta en el mercado de Atacames, impidiéndole incrementar sus ventas ni consolidar su rentabilidad.

Preguntas problemáticas

- ¿Cuál es el modelo de gestión administrativa que necesita la distribuidora de agua purificada FONTBELLA del cantón de Atacames?

- ¿Cómo es la gestión administrativa de la distribuidora de agua FONTBELLA del cantón de Atacames?

- ¿Qué estructura de modelo de gestión administrativa requiere la distribuidora de agua FONTBELLA del cantón de Atacames?

- ¿Cuáles serían los componentes del modelo de gestión administrativa de la distribuidora de agua FONTBELLA del cantón de Atacames?

Justificación

Pese a que la demanda de agua purificada en la cantón de Atacames ha venido creciendo en los últimos años por la rápida expansión que alcanzado la población, y que las altas temperaturas contribuyen al consumo del agua para sobreponer los líquidos perdidos en el cuerpo. Sin embargo la empresa de agua FONTBELLA no ha podido cumplir con las expectativas de incrementar sus ventas, debido sobre todo a un estilo de gestión administrativa y de comercialización tradicional; factores que no han contribuido a obtener una rentabilidad satisfactoria para sus propietarios. Además en esta empresa se avizora una ausencia de capacitación y evaluación de desempeño de los trabajadores acompañado de remuneraciones e incentivos bajos, constituyen los síntomas de un deficiente servicio al cliente. También se denota los altos costos de operación, reducidos ingresos, disminución de la demanda y la baja productividad, se han constituido en síntomas de una rentabilidad no satisfactoria, que puede traer como consecuencia una posible quiebra de la empresa distribuidora de agua.

En la actualidad la distribuidora de agua FONTBELLA en el área administrativa no cuenta con un modelo de gestión, que agilite la actividad administrativa de planificación, administración, organización, dirección, control y evaluación de las actividades que se ejecutan en la empresa. Adicionando la producción, logística, abastecimiento, transporte y entrega de agua purificada a los clientes, contrarrestando las posibles amenazas externas de que otras distribuidoras aprovechen esta debilidad. La gestión administrativa es deficiente en el manejo de sus componentes como: Planificación, Organización, Dirección y Control. Profundizando estos inconvenientes, determinando que el presupuesto de gasto, ya que es utilizado a libre albedrío, de igual manera no existe un sistema de control de los procesos, procedimientos administrativos, por cuanto la parte ejecutiva,

no mantiene una acertada delegación para que los colaboradores o el administrador supervisen y tome los respectivos correctivos, para brindar soluciones a esta problemática.

Se debe recalcar que FONTBELLA no ejecuta una gestión administrativa eficiente, a través de los pilares fundamentales en los procesos de planificación de las distintas actividades tareas administrativas en el entorno productivo y comercial, con la finalidad de coadyuvar al mejoramiento de la toma de decisión, dirección y aplicación de estrategias corporativa que fortalezca la gestión. Todo ello pensando en que la empresa despegue, desarrolle y potencialice su comercialización a nuevos mercados.

En la trayectoria investigativa, se ha evidenciado la ausencia del control en el manejo del presupuesto de gastos, se utilizan sin ningún criterio técnico y se lo ejecuta sin respaldo de soporte que constate su registro, monitoreo y evaluación inmersa en cada una de las actividades en esta área critica.

Con este análisis, se plantea un mejoramiento integral administrativo en la distribuidora de agua FONTBELLA, con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la empresa y para ello es necesario ejecutar un modelo de gestión administrativa que incursione en el manejo eficaz y eficiente de los procesos administrativos. El modelo de gestión brindará las herramientas que le permitan a FONTEBELLA optimizar sus operaciones y recursos beneficiándose económicamente, al cliente interno y al cliente externo.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la gestión administrativa de la distribuidora de agua purificada FONTBELLA de la cantón de Atacames para mejorar el proceso administrativo de la empresa.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la Gestión Administrativa en la distribuidora de agua FONTBELLA en el cantón Atacames que permita determinar las falencias en sus procesos.

- Determinar la estructura orgánica funcional de la distribuidora de agua FONTBELLA en el cantón Atacames.

- Desarrollar los componentes del modelo de Gestión Administrativa de la distribuidora de agua FONTBELLA en el cantón Atacames.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes del estudio

Según señalan Tarambís & Calderón (2011), en su estudio de procedimientos de una empresa de agua, las plantas purificadoras de esta son un excelente negocio, que cuenta con tecnología de acceso fácil y económico, resaltando la importancia de obtener un producto de óptima calidad para distribuir, pero que se puede ver afectada por la ausencia de un modelo de gestión administrativa que permita planificar la gestión de calidad, y cumplir con las metas institucionales optimizando recursos manteniendo la competitividad de la empresa.

González (2010) considera que contar con una adecuada planificación en el proceso administrativo, permite cumplir adecuadamente las funciones y acciones en el proceso de embotellamiento, venta y distribución del agua, procurando que se mantenga una interrelación funcional desde la parte administrativa hasta la operativa, lo que permite a la empresa lograr el mejor desempeño del recurso humano y optimizar cada uno de los recursos disponibles.

Para Bermeo (2012), los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, incrementando la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. Considerando entonces, que en el entorno empresarial se aprecia que la empresa actualmente carece de objetivos, que impiden cumplir con sus propósitos, de planes por ausencia de una estructura organizacional y otros que repercuten negativamente en la operatividad de la misma, desde esta perspectiva analítica, las debilidades

de la organización se han convertido en amenazas vulnerantes, que a medida que ha transcurrido el tiempo han venido creciendo, sin que se haya puesto en marcha un plan encaminado a solucionarlas.

1.1.1. Distribuidora de agua FONTBELLA

Desde su creación la distribuidora de agua FONTBELLA ha estado a cargo de empresarios emprendedores privados, el financiamiento se realizó mediante crédito bancario, ejecutando una hipoteca con poder de dominio, a favor del Banco de Guayaquil. Este proyecto tuvo que vencer muchos obstáculos hasta que se convirtió en realidad, gracias a la consolidación de préstamos y ventas de bienes, más la aportación del capital propio conformado por un terreno 2000 metros cuadrados; el capital inicial permitió comprar equipos, maquinarias y más elementos necesarios para iniciar las operaciones de la distribuidora.

1.2. Fundamentación Teórica

1.2.1. Plan estratégico

Las empresas más exitosas, son las que definen más adecuadamente su visión, misión y objetivos, pues constituyen la base de la misma de la mano de las políticas de la empresa porque mantienen los valores fundamentales.

1.2.1.1. Misión

Para Tambarís & Calderón (2011), esta determina el propósito de la empresa, su fin o razón de ser especificando lo que lo que pretende cumplir y para quien lo va a hacer influenciada por momentos y elementos concretos.

1.2.1.2. Visión

Definido como una exposición clara del camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y orientar las decisiones estratégicas. (Tambarís & Calderón, 2011).

1.2.1.3. Objetivo

Según Terry (2001), representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo, a través del esfuerzo del talento humano mediante la utilización de los recursos disponibles en un tiempo determinado.

1.2.2. Manuales

Para Tambarís & Calderón (2011), los manuales son metodologías básicas, que contienen información de referencia permanente, por lo que son considerados herramientas básicas puesto que especifican normas, reglas, políticas y procedimientos que guían las diferentes actividades desarrolladas en la empresa.

1.2.2.1. Manuales Administrativos

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”. (Enríquez, 2001).

1.2.3. Modelo de gestión por procesos

Los procesos se articulan directamente con la jerarquía que tiene la planificación en la estructura corporativa, que se encuentra enmarcada en el macro proceso, diseño de productos y servicios desarrollo de infraestructura tecnológica.

1.2.3.1. Proceso administrativo

Se define como el resultado de la integración de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral que permita conocer si se cumplen o no los objetivos empresariales (Galván, 2009), con este fin se apoya en los siguientes elementos:

1.2.3.1.1. Planificación

Orientada al cumplimiento de propósitos definidos, la planeación permite ejecutar decisiones que se adapten a los principios empresariales definidos y de las acciones para cumplirlos (Galván, 2009), implica que se definan los objetivos organizacionales, se establezcan estrategias para alcanzar las metas y tácticas individuales para lograr el propósito deseado y que las decisiones que se tomen produzcan resultados en fechas posteriores.

La puesta en práctica de la decisión radica en adoptar alternativas de seguimiento y la evaluación porque una planificación eficaz requiere tener definidas prioridades claras y flexibles.

1.2.3.1.2. Organización

Consiste en determinar los recursos y actividades que se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Para Galván (2009), es la acción de administrativa y técnica que permite dividir tareas conforme a lo definido

en los organigramas y manuales, procurando la comunicación formal entre áreas para mantener adecuadas relaciones.

De la estructura establecida necesaria se asignan las responsabilidades y la autoridad formal a cada puesto, es en este sentido que se concibe la organización como la identificación y clasificación de las actividades requeridas, el agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla y la obligación de coordinar.

1.2.3.1.3. Dirección

Es la capacidad de conducir la organización y a cada uno de los miembros para que contribuyan a las metas conforme a las estrategias; este liderazgo implica influir y motivar a los empleados por el nivel de desempeño a través de los distintos sistemas de comunicación (Galván, 2009) y el uso adecuado de los recursos disponibles.

1.2.3.1.4. Control

Galván (2009), define el control como la acción administrativa y técnica que permiten evaluar los resultados de la gestión estén acordes lo planeado y a los elementos de medición para en base a ellos evaluar el desempeño y las acciones correctivas que fueran necesarias.

A pesar de que el factor monetario pareciera el más importante, la toma de decisiones se da sobre los recursos financieros y materiales de una empresa, el cual se puede ver afectado por las decisiones del talento humano, de estas dependen los recursos económicos, materiales y tecnológicos.

1.2.4. Mapa de procesos

Para Tituaña (2011), un mapa de procesos es un diagrama de valor, es decir una un inventario gráfico de los procesos de una organización, el cual proporciona una perspectiva global, obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor y relacionando el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan.

1.2.4.1. Procesos claves

Aquellos ligados directamente a los servicios que se presta, orientados y percibidos por el cliente y a requisitos, siendo su objetivo final la satisfacción de las necesidades del mismo.

1.2.4.2. Procesos estratégicos

Establecidos por la Dirección, estos definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente y para la empresa; sirven de soporte para la toma de decisiones respecto a la planificación, a las estrategias y a las mejoras en la organización, proporcionando los límites respectivos.

1.2.4.3. Procesos de apoyo o soporte

Se trata de procesos que pueden llegar a ser determinantes para consecución de los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes.

1.2.5. Organigramas

Constituye la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría. (Fleitman, 2000).

1.2.6. Diagramas de flujo

Los diagramas de flujo son representaciones graficas de procesos administrativos y se utilizan para la formulación y análisis de problemas según Gómez (1994), lo que permite el debido proceso, seguimiento y solución, de ser el caso a las operaciones en un orden lógico.

1.2.7. Talento Humano

Para Chiavenato (2007), el talento humano es el único recurso vivo y dinámico de la empresa y lo constituyen las personas que ingresan a ella en cualquier nivel jerárquico o tarea, puesto que son quienes toman las decisiones en sobre el manejo de los demás recursos.

1.3. Fundamentación Legal

Toda investigación tiene se sustenta en un marco legal, es por ello que la presente investigación contara con el respaldo de las siguientes leyes:

1.3.1. Constitución de la República del Ecuador

Art. 52. Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Art. 54. Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore.

Art. 276. El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.

2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.

Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural.

Art. 319. Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y se incentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320. En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y

eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Art. 325. El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores (Constitución de la República del Ecuador, 2009).

1.3.2. Código de trabajo

Art. 1. Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo (Código del Trabajo, 2011).

1.3.3. Norma INEN

1.1. Establece los requisitos que deben cumplir las aguas envasadas, con la finalidad de prevenir los riesgos para la salud y la vida de las personas y evitar prácticas que puedan inducir a error o confusión al consumidor. (Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 055, 2011)

1.3.4. Ley de Régimen Tributario Interno

La Ley de Régimen Tributario Interno (2011), es una estructura tributaria ecuatoriana que comprende un complejo entrelazado de leyes, que gravan muchas actividades con el afán de ordenar el universo de impuestos en Ecuador, se clasifica la estructura tributaria de una manera adecuada para su aplicación.

CAPITULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Métodos utilizados en la investigación

Los métodos que se utilizaron para brindar el sustento al trabajo fueron teóricos y científico, el primero permitió profundizar en las relaciones esenciales de la calidad de la gestión administrativa, involucrando a la planificación, administración, organización, dirección, control y evaluación de las tareas que ejecutan en cada una de las áreas involucradas de investigadores anteriores, mientras que el segundo permitió establecer reglas y obtener resultados a través del proceso que lo caracteriza: Observación, la Experimentación y la Inducción.

De igual manera se utilizó el método analítico sintético, como procesos cognoscitivos en esta investigación que permitió establecer la sistematización de la misma, posteriormente, se unieron los componentes y se obtuvo el propósito: Desarrollar el modelo de gestión administrativa para el mejoramiento de la rentabilidad.

El análisis permitió descomponer mentalmente el todo complejo en sus partes, cualidades y componentes, mientras que la síntesis unió las partes previamente estudiadas posibilitando descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. Básicamente este método se aplicó en la estructuración del modelo administrativo a la problematización, marco teórico y análisis de la metodología investigativa y consecuentemente en la propuesta estratégica.

Para esta investigación se ejecutó el Método deductivo, el cual se concentró en la búsqueda del problema de investigación, una vez obtenidos los principales síntomas y causas, correspondió buscar las consecuencias de los supuestos. El método deductivo infiere los hechos observados basándose en la ley general enfocándose en las similitudes problemáticas que se presentaran en ciertas empresas y en sus unidades departamentales.

2.2. Descripción y caracterización del lugar donde se llevará a cabo la investigación

La investigación se desarrolló en las instalaciones del FONTBELLA ubicada en el Parroquia Tonsupa, Cantón Atacames de la Provincia de Esmeraldas.

2.3. Descripción de la población y muestra de estudio

En el análisis de la información fue obtenido a partir de la aplicación de los instrumentos entrevistas y encuestas dirigidos a la muestra planteada.

Partiendo de los datos estadísticos públicos del INEC (Población urbana y rural) y los datos estadísticos del SIISE (Datos demográficos, población por parroquias), se tomó la población de las parroquias a las que actualmente provee la FONTBELLA que son Tonsupa y Atacames, para recopilar y procesar la información obtenida en forma segura y fidedigna.

2.3.1. Población

La población está constituida por los 16 empleados con los que actualmente cuenta la FONTBELLA de acuerdo a lo señalado en la Tabla No. 2.1 y los 27.536 cantónanos dentro del ámbito global, que serían y/o son los demandantes de las parroquias Atacames y Tonsupa que es donde se

distribuye el producto del producto de agua purificada, como se muestra en la Tabla No. 2.2

Tabla 2.1 Población para investigación cliente interno

PERSONAL FONTBELLA	POBLACIÓN
Gerente	1
Secretaria	1
Contador	1
Operadores producción	6
Empaquetadores	2
Vendedores	2
Choferes	3
Total	**16**

Tabla 2.2 Población para investigación cliente externo Censo 2010

PARROQUIA	POBLACIÓN	%
Atacames	16.855	61,21
Tonsupa	10.681	38,79
TOTAL	**27.536**	**100,00**

2.3.2. Muestra

Para el caso de los clientes internos, se consideró realizar entrevistas a la totalidad de los trabajadores de FONTBELLA, mientras que para determinar el número de clientes externos se tomó una muestra probabilística simple:

$$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N= Universo

E = Coeficiente de error = 0,09

$$n = \frac{27536}{0{,}10^2\,(27536 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{27536}{276{,}35}$$

$$n = 99.64$$

Se aplicaron los instrumentos de la siguiente manera:

- Entrevista: Se mantuvo la población señalada en la Tabla No. 2.1, es decir los 16 Empleados de la Empresa FONTBELLA

- Encuesta: De acuerdo a lo calculado, se tomaron al azar 100 cantónanos de las parroquias Atacames y Tonsupa en proporción a la Tabla No. 2.3:

Tabla 2.3 Muestra para investigación cliente externo

PARROQUIA	POBLACIÓN	%
Atacames	61	61,21
Tonsupa	39	38,79
TOTAL	**100**	**100,00**

2.4. Instrumentos

Para la información primaria se diseñaron instrumentos como cuestionarios y fichas de observación mientras que para la información secundaria se diseñaron como instrumentos fichas nemotécnicas.

2.5. Procedimientos aplicados para recopilación de información

La información obtenida se plasmó en el trabajo final de grado de forma clara, concisa y organizada por temas soportado con tablas y gráfico relevantes lo cual consolidó el desarrollo de los objetivos planteados en los distintos capítulos, utilizando la información recopilada a través de la aplicación de las distintas técnicas e instrumentos.

2.5.1. Información Primaria

Entrevista. Se aplicó a las autoridades involucradas, con la finalidad de recolectar información, tales como el gerente de la empresa de agua FONTBELLA. Fue estructurada de tal forma que permitió obtener criterios acerca de: ¿Qué tipo de modelo de gestión administrativa se aplican la distribuidora de agua para mejorar los procesos administrativos en la entidad objeto de estudio? ¿En dónde radica la incidencia de la poca planificación, organización, eficiente dirección, falta de liderazgo, comunicación efectiva y mejoramiento continuo, cuales son las causas?, entre otros.

Encuestas. Se aplicaron a una masa de cantónanos correspondientes a las 16 personas que laboran en la empresa FONTBELLA, a nivel administrativo y operativo y, a 100 cantónanos que incluyen distribuidores de la empresa en varios puntos de comercialización, actuales clientes de la distribuidora de agua FONTBELLA. Las encuestas fueron estructuradas con ítems que

permitieron determinar si existe o no, un modelo de gestión administrativa, donde prime la eficiencia y eficacia en la administración de las distintos procesos administrativos y financieros y en su inherencia al cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, en concordancia con el manual de funciones para logro de las mismos.

Observación. Se la realizaron visitas a las instalaciones físicas de la distribuidora de agua FONTBELLA, ubicado en la parroquia Tonsupa del cantón Atacames, para auscultar la calidad de la gestión administrativa y financiera que refleja a través del servicio y/o producto que ofrece a la comunidad de Atacames y por ende la comercialización con la variedad en su presentación del producto del agua purificada con destino a los usuarios comunes y/o de empresas publica y privadas; los cuales servirán para reflejar un criterio analítico en el ámbito de la gestión de comercialización.

2.5.2. Información Secundaria

Se utilizaron los documentos existentes en torno al tema y leyes al respecto información de carácter pública a través de la técnica documental que permitió recopilar la información existente en la bibliografía especializada relacionada.

2.6. Reglamentos y normas éticas de investigación

Según lo normado en la Ley Orgánica de Educación Superior (2010), en su Art. 101, respecto al Reglamento y Código de Ética, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior aprobará el Reglamento que regulará las actividades de los evaluadores externos y de todos los especialistas, consultores y funcionarios; y, el Código de Ética en el que se hará constar los requisitos, las incompatibilidades, prohibiciones y su forma de selección. En cada proceso de evaluación, acreditación y categorización, los miembros del

equipo evaluador suscribirán el Código de Ética, en el que se hará constar la responsabilidad civil y laboral que acarrearía el incumplimiento del mismo, así como la declaración juramentada de los miembros del equipo evaluador de no tener conflicto de intereses con la institución, carrera o programa que va a ser evaluada, acreditada categorizada.

También se consideró al Reglamento General para la realización de proyectos (2010), de la PUCESE que en el Art. 26 indica que tesis de grado al trabajo de investigación ceñido al método científico del respectivo ámbito académico, que sea original, ya por su aporte teórico o por la novedad del tema y de los materiales investigados, o por la singularidad del método aplicado, o por la peculiaridad de las conclusiones, la elaboración de una Tesis de Grado, tendrá en consecuencia tres propósitos fundamentales:

1. Probar que el estudiante sabe trabajar e investigar independientemente.

2. La aplicación de conocimientos específicos de la disciplina cursada en un estudio, investigación o proposición de una actividad, adquiridos por el estudiante durante su formación y especialización profesional.

3. Confirmar que el estudiante/maestrante domina las destrezas necesarias para comunicarse efectivamente con la comunidad académica, científica y laboral, siendo por ende su carta de presentación hacia el mundo profesional.

2.7. Construcción del informe de investigación

Elaborado de acuerdo a las directrices señaladas en el Instructivo para elaborar el Trabajo de Investigación, mostrando coherencia entre el marco teórico, la metodología de la investigación y el análisis e interpretación de resultados para concluir, recomendar y proponer alternativas que faciliten la

gestión. Se consideraron aspectos formales como lo son: Organización, estructura, redacción, estilo, presentación de resultados, tablas, gráficos y, correspondencia entre las referencias citadas en el texto y las bibliográficas al final.

2.8. Operacionalización de variables

Tabla 2.4 Operacionalización de Variables

VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	- Principios organizacionales - Factores internos y externos - POA	Entrevistas Documental	Cuestionarios Fichas nemotécnicas
VARIABLE DEPENDIENTE: EVALUAR DISTRIBUIDORA DE AGUA FONTBELLA	- Estructura - Recursos - Producción	Entrevista Encuesta Documental	Cuestionarios Fichas nemotécnicas

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Ubicación y descripción de la información empírica

Para llevar a cabo un adecuado análisis e interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos elaborados para el efecto, fue necesario realizar una constatación empírica del uso de información desde un enfoque local teniendo en cuanto los demás elementos globales. En este sentido, se logró conocer el desenvolvimiento de las autoridades y trabajadores de FONTBELLA y se obtuvo información empírica de base que permitió alimentar los procesos relacionados con la gestión de actual de la empresa.

Se aplicaron los instrumentos en la empresa FONTEBELLA ubicada en la cantón de Atacames, en el sector San Carlos, contigua a la vía principal.

3.2. Análisis cuantitativo y cualitativo

3.2.1. Estructura Organizacional

Aunque el organigrama constituye una herramienta integral e indispensable, porque establece los niveles de autoridad y canales de comunicación entre las diferentes unidades administrativas, facilitando conocer y determinar las responsabilidades que deben cumplir los empleados en cada una de sus áreas, la empresa FONTBELLA por ser relativamente nueva, no cuenta con

una estructura definida, se ha contratado personal de acuerdo a las necesidades que se fueron presentando.

Actualmente trabajan un Gerente, una secretaria, un contador eventual, seis operadores de producción, dos empaquetadores, dos vendedores y tres choferes.

3.2.2. Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes

Se analizaron las preguntas más relevantes aplicando el modelo de encuesta del Anexo No. 2, se presentan las que más aportan al tema de estudio, respecto a las demás se grafican en el Anexo No. 3.

Pregunta. ¿Cómo es el despacho de los productos que usted recibe?

Tabla 3.1 Agilidad en despacho de productos

Rápido	Completo	Incompleto	Lento
40	50	0	10

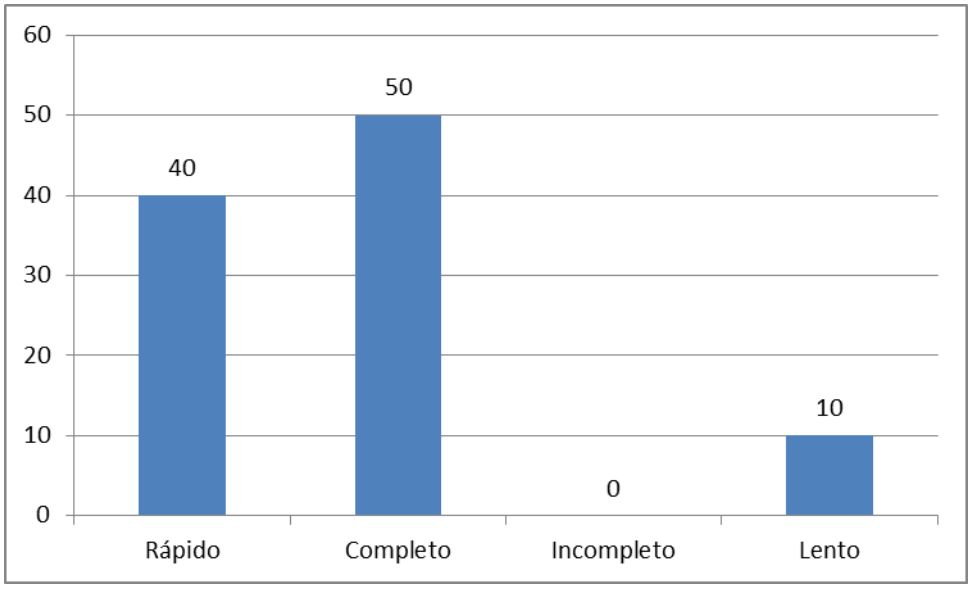


Gráfico 3.1 Agilidad en despacho de productos

Análisis. Respecto al despacho de los productos, la mitad de los clientes encuestados manifestaron que recibieron el producto completo, en menor escala otros encuestados dijeron que la empresa es ágil en la entrega y solo unos pocos dijeron que la entrega fue lenta.

La mayoría los clientes se encuentran conforme con la distribución de FONTBELLA y los pocos que no, lo atribuyen a falta de personal.

Pregunta. ¿Qué estrategia utiliza para captar nuevos clientes?

Tabla 3.2 Estrategias nuevos clientes

Precio	Préstamo	Regalo	Otros
50	40	5	5

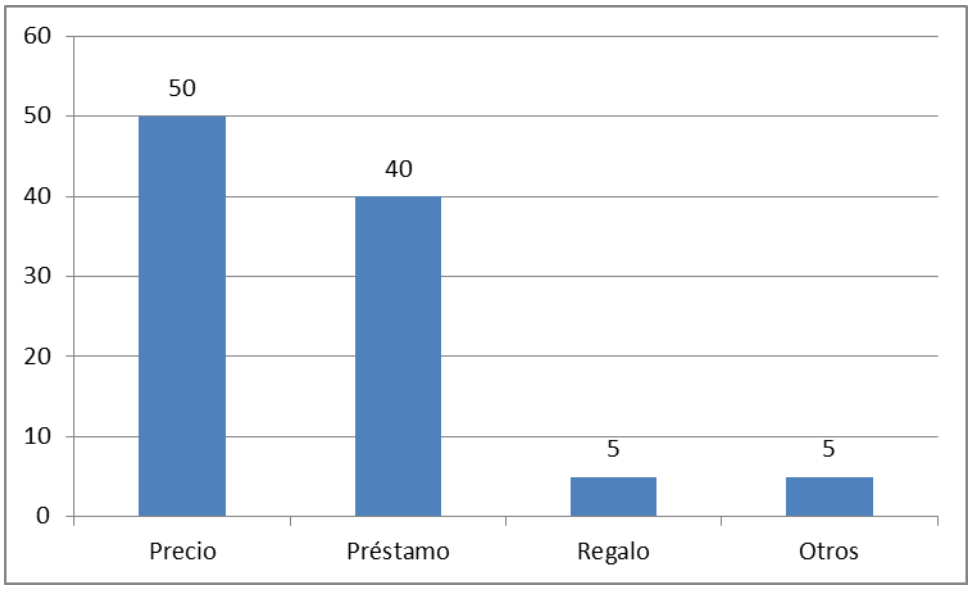


Gráfico 3.2 Estrategias nuevos clientes

Análisis. La creatividad de los clientes, sobre todo de los que distribuyen FONTBELLA han dado paso a estrategias de marketing variadas para captar nuevos clientes: La mitad de los encuestados han optado por marginarse menor utilidad ofertando el producto a un menor precio, otra gran mayoría realizan préstamos de botellones y/o dispensadores y la minoría regalan a veces el líquido por la compra de botellones entre otras promociones dependiendo de las oportunidades y temporadas.

Pregunta. ¿Cómo califica el producto que comercializa?

Tabla 3.3 Calidad del producto

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
20	80	0	0

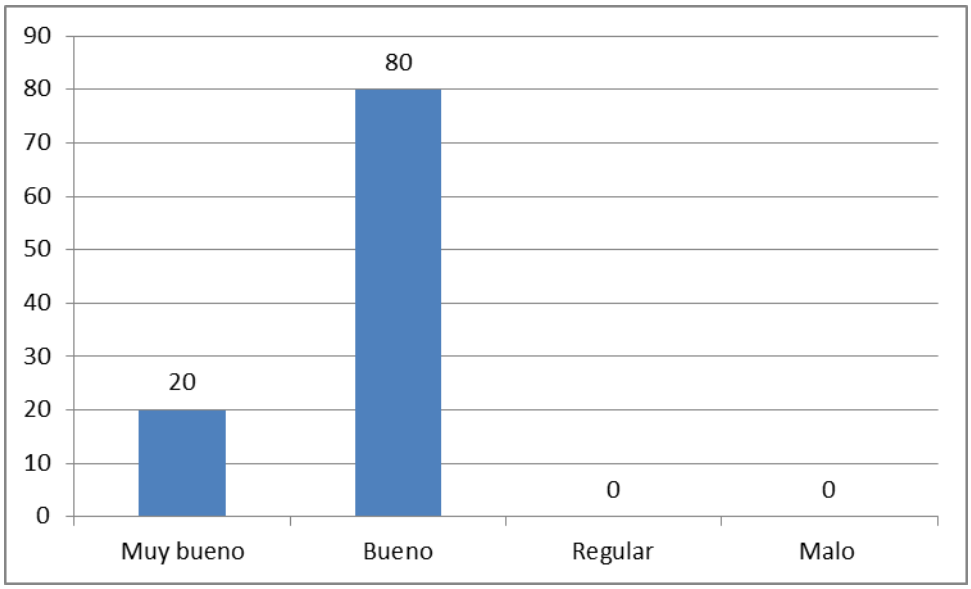


Gráfico 3.3 Calidad del producto

Análisis. La mayoría de los clientes encuestados coinciden en que el producto agua FONTBELLA es bueno, y el saldo manifiestan que es muy bueno, sin duda se evidencia la buena calidad del producto gracias a la inversión realizada en la planta y el cumplimiento de los requerimientos que garanticen su calidad según lo establecido por los entes reguladores, como lo son el Ministerio de Salud y el Registro Sanitario.

3.2.3. Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas realizadas a los empleados

Se analizaron las preguntas más relevantes de acuerdo al cuestionario del Anexo No. 4, se presentan las que más aportan al tema de estudio, respecto a las demás se grafican en el Anexo No. 5.

Pregunta. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación del producto que ofrece?

Tabla 3.4 Capacitación productos FONTBELLA

Verbal	Escrita	Grupal	Ninguna
12	0	0	4

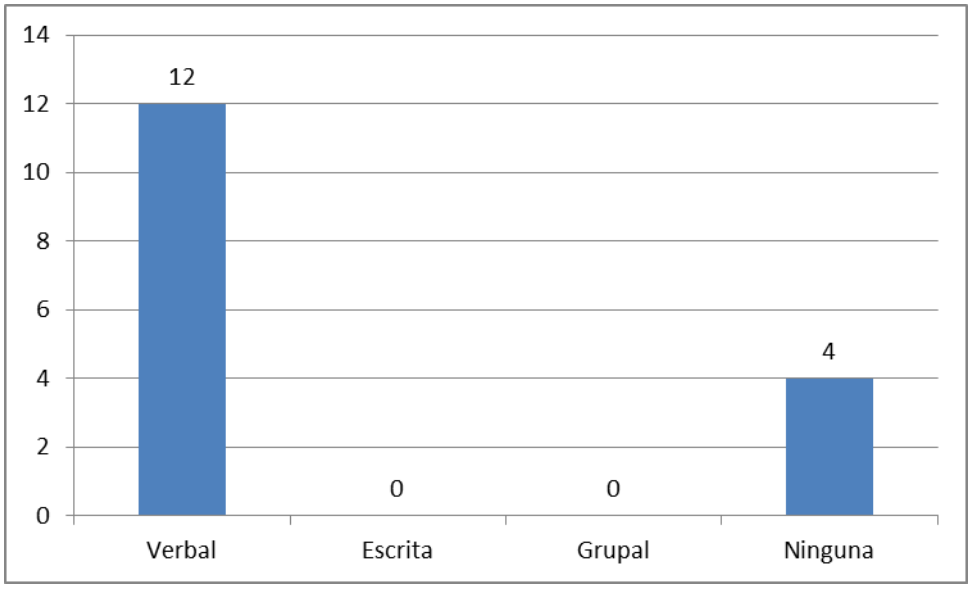


Gráfico 3.4 Capacitación productos FONTBELLA

Análisis. Más de la mitad de los empleados señalan que han recibido capacitación verbal respecto al producto de FONTBELLA, y una mínima indicó que no había recibido ninguna.

Se concluye por el tipo de capacitación dada que esta ha sido superficial, lo que no es adecuado para la formación técnica de los empleados, sobre todo los operativos.

Pregunta. ¿Sobre qué aspectos se ha instruido en ellos?

Tabla 3.5 Aspectos de capacitación

Ventas	Finanzas	Administración	Ninguna
0	0	12	4

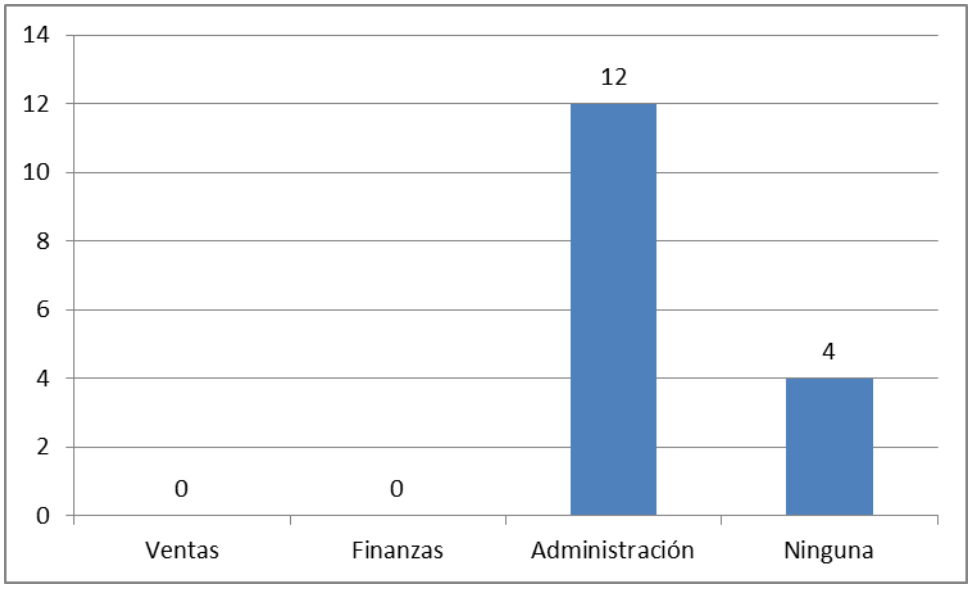


Gráfico 3.5 Aspectos de capacitación

Análisis. En materia de administración ha sido la mayor inducción que se les ha dado a los empleados, lo que correspondería a directrices en temas contables y tributarios más no a una verdadera capacitación.

Se refleja nuevamente que la parte principal que es la operativa, donde se obtiene el producto, lo que representa a FONTBELLA no es tratada adecuadamente y esa debilidad debe ser contrarrestada por la dirección a la brevedad posible y con la mayor reserva.

Pregunta. ¿Dispone del equipo necesario para la ejecución de su trabajo?

Tabla 3.6 Equipo de trabajo

Si	No
4	12

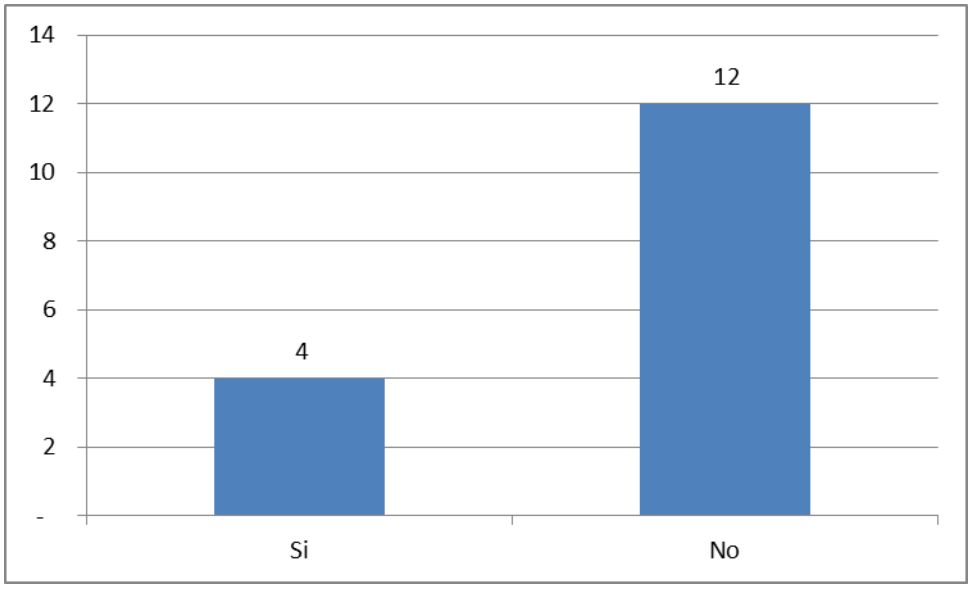


Gráfico 3.6 Equipo de trabajo

Análisis. Para más de la mitad de los encuestados la empresa no brinda el equipo necesario para la ejecución de su trabajo, y los restantes manifiestan su conformidad.

Llama mucho la atención porque se evidencia que la mayoría de trabajadores no se encuentran conforme en el desarrollo de su trabajo por la carencia de equipo necesario para el cumplimiento eficaz del fin propuesto, lo cual debe ser atendido y normado por la dirección.

3.3. Diagnóstico administrativo

Se aplicaron los cuestionarios lo que permitieron evaluar la percepción de los usuarios internos y externos respecto al servicio y producto ofrecido por FONTBELLA, para ello se tabuló como se evidencia en el Anexo No. 6 los instrumentos aplicados, cuyos resultados se resumen y analizaron en los dos ítems siguientes.

3.3.1. Resultados del diagnóstico

Se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista a empleados y la dirección de FONTBELLA, la investigación efectuada mediante la observación en cada puesto de trabajos mediante la observación de los procesos relacionados, además se revisaron documentos existentes; estos instrumentos de investigación permitieron evidenciar la situación actual de la empresa respecto al proceso administrativo y sus procedimientos.

Tabla 3.7 Resultados del diagnóstico del proceso administrativo

ASPECTOS EVALUADOS		EXISTEN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
PLANEACIÓN				
1.	Objetivos y metas definidas.		X	
2.	Propósito y misión institucional definida.		X	
3.	Estrategias.	X		Aplican estrategias empíricas.
4.	Tereas definida para logro de objetivos.	X		Tareas fijas en las áreas productivas y variadas en parte administrativa, dependiendo de las circunstancias.

ASPECTOS EVALUADOS		EXISTEN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
5.	Presupuestos orientados a logro de objetivos.		X	
6.	Políticas, procedimientos y métodos de desempeño documentados y aprobados.		X	
7.	Programaciones de trabajo.		X	Día a día dependiendo de las circunstancias.
ORGANIZACIÓN				
8.	Estructura definida.		X	
9.	Sub divisiones de trabajo en unidades operativas.	X		Tienen delimitadas áreas operativa y administrativa.
10.	Definidos requisitos del puesto.	X		Empíricamente.
11.	Duplicidad de funciones y sobrecarga trabajo.	X		Diferenciación entre operativos y ventas.
12.	Personal necesario.		X	Falta personal para tareas específicas que permita el cumplimiento de ciertas tareas.
13.	Niveles de autoridad	X		Carecen de estructura, pero reconocen la dirección de la gerencia.
14.	Cuentan con recursos para desarrollo actividades.	X		
INTEGRACIÓN DE PERSONAL				
15.	Personal es colocado en puestos adecuados a su perfil.		X	Se trata de personal que educación básica en su mayoría, no hay rotación de personal.

ASPECTOS EVALUADOS		EXISTEN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
16.	Adecuada inducción y capacitación del personal.		X	La capacitación se limitó a la inicial sin actualizaciones ni conocimientos adicionales que les benefician en sus tareas.
17.	Personal identificado con el puesto de trabajo.		X	Desconocen su aporte a la empresa, carecen de motivación y son rutinarios en sus trabajos los cuales realizan por obligación.
18.	Adecuada coordinación entre áreas		X	Es deficiente debido a que no cuentan con integración de actividades sino tras intereses individuales.
DIRECCIÓN				
19.	Ejecución de planes de trabajo acorde a estructura organizacional		X	No está definida la estructura organizacional.
20.	Comunicación efectiva		X	Los canales de comunicación no son los apropiados lo que dificulta relaciones entre departamentos y llega a entorpecer la gestión.
21.	Jerarquía definida para toma de decisiones		X	La gerencia las asume todas.

ASPECTOS EVALUADOS		EXISTEN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
22.	Reconocimiento trabajo realizado por empleados.		X	En algunas épocas hay sobrecarga de trabajo.
23.	Supervisión de las actividades que realiza el personal		X	No existe plan formal que permita verificar actividades de personal acorde a requerimientos del puesto.
CONTROL				
24.	Analizan resultados gestión		X	Carecen de indicadores que faciliten el análisis y comparaciones.
25.	Miden operaciones		X	No existen procedimientos definidos.
26.	Acciones correctivas		X	No se identifican errores por falta de auditoría lo cual permitiría sugerir al respecto.
27.	Mejora continua		X	Debido a la falta de sugerencias de mejora e involucramiento de personal.

3.4. Análisis FODA

Con la aplicación de esta herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de FONTBELLA, dada su actual situación y contexto, se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial

para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto, el análisis de este enfoque radica en que utiliza relaciones de carácter cualitativo para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del manejo de FONTBELLA, el cual se resume de la siguiente manera:

Tabla 3.8 FODA

OPORTUNIDADES	**FORTALEZAS**
O1. Automatización de procesos	F1. Calidad
O2. Modernización	F2. Publicidad y promoción convencional
O3. Soporte crediticio entidades financieras	F3. Canales de distribución y comercialización
O4. Rutinas de ventas convencionales	F4. Equipos y tecnología de punta
O5. Presencia demanda insatisfecha	F5. Moderna vía transportación
O6. Seguridad Comercial	F6. Buena mística de trabajo
O7. Desarrollo tecnológico	F7. Moderada credibilidad empresarial
O8. Clientes convencionales Cautivos	F8. Sinergia laboral
	F9. Cuota de clientes fijos
	F10. Poder de negociación
AMENAZAS	**DEBILIDADES**
A1. Actualización leyes	D1. Toma de decisiones
A2. Falta modelo de gestión administrativa	D2. Capacitación del personal
A3. Competencia abrumadora	D3. Recursos económicos
A4. Inflación	D4. Deficiencia en procesos existentes
A5. Ventas reducidas por costo producción	D5. Información de la competencia
A6. Falta capacitación técnica	D6. Inexistencia de manuales
A7. Capacidad instalada insuficiente	D7. Pobre cultura organizacional
A8. Desempleo	D8. Producción limitada
	D9. Débil atención y servicio al cliente

3.5. Estrategias FODA

Tabla 3.9 Matriz de Estrategias FODA

	OPORTUNIDAD	**AMENAZAS**
	O1. Automatización O2. Modernización O3. Soporte crediticio O4. Rutinas de ventas O5. Demanda insatisfecha O6. Seguridad Comercial O7. Desarrollo tecnológico O8. Clientes convencionales	A1. Actualización leyes A2. Modelo de gestión administrativa A3. Competencia abrumadora A4. Inflación A5. Ventas reducidas A6. Capacitación técnica A7. Capacidad instalada A8. Desempleo
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS F.O.**	**ESTRATEGIAS F.A**
F1. Calidad F2. Publicidad y promoción F3. Distribución y comercialización F4. Equipos y tecnología F5. Vía transportación F6. Buena mística de trabajo F7. Credibilidad empresarial F8. Sinergia laboral F9. Cuota de clientes fijos F10. Poder de negociación	**1.** La automatización y modernización permiten obtener productos con mejor calidad y aprovechar los equipos y la tecnología disponible para su desarrollo. (F1,F4 - O1,O2,O7) **2.** Aplicar estrategias de publicidad, promoción distribución y comercialización, utilizando las vías de transportación para cubrir la demanda insatisfecha. (F2,F3,F5 – O5) **3.** Aprovechar la credibilidad empresarial para obtener financiamiento e invertir en mejoras administrativas y operativas. (F7 – O3) **4.** Modernizar las ventas para salir de la rutina aprovechando la sinergia laborar y buena mística de trabajo. (F6,F8 –O4) **5.** Captar más clientes fijos y mantenerlos como se ha logrado con los clientes convencionales cautivos. (F9 - O8) **6.** A través del poder de negociación, buscar alternativas de mercados que permitan consolidar la seguridad comercial de la empresa. (F10 – O6)	**1.** Incrementar las ventas publicitando y promocionando en producto y la calidad del mismo. (F1,F2 – A5) **2.** Disminuir la competencia aprovechando la fortaleza disponible en cuanto a distribución, comercialización y vías de transportación.(F3,F5 – A3) **3.** Aprovechas los equipos y la tecnología disponible con la apropiada capacitación técnica. (F4 – A6) **4.** Mantener la buena mística de trabajo con la implementación de un adecuado modelo de gestión administrativa. (F6 – A2) **5.** Mantener la credibilidad empresarial con la aplicación de las leyes actualizadas.(F7 – A1) **6.** Combatir el posible desempleo con la distribución equitativa de las funciones. (F8 – A8) **7.** Incrementar cuota de clientes mejorando la capacidad instalada de la planta. (F9 – A7) **8.** Utilizar el poder de negociación de manera tal que el impacto de la inflación sea mínimo, optimizando los recursos. (F10 – A4)

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
D1. Toma de decisiones D2. Capacitación D3. Recursos económicos D4. Deficiencia en procesos D5. Competencia D6. Inexistencia de manuales D7. Cultura organizacional D8. Producción limitada D9. Atención y servicio al cliente	**1.** La toma de decisiones acertadas afianza a seguridad comercial. (D1 – O6) **2.** Invertir en capacitación para optimizar los equipos y tecnologías disponibles permitiendo su desarrollo. (D2 – O7). **3.** Aprovechar el soporte crediticio para la obtención de recursos que permitan invertir y aumentar la capacidad operativa de la planta. (D3 – O3) **4.** Evitar las deficiencias en los procesos aplicando estrategias que permitan su y automatización. (D4 – O1) **5.** Cubrir la demanda insatisfecha produciendo más y opacando a la competencia. (D5,D8 – O5) **6.** Modernizar la administración de la empresa implementado manuales de funciones. (D6 – O2) **7.** Aprovechar el éxito de las rutinas en ventas para eliminar prejuicios en la cultura organizacional existente. (D7 – O4) **8.** Mantener y captar nuevos clientes mejorando la atención y el servicio al cliente. (D9 – O8)	**1.** Aplacar la competencia mediante la toma de decisiones oportunas y loables. (D1,D5 – A3) **2.** Buscar la capacitación técnica apropiada y acorde a los equipos y tecnología disponible. (D2 – A6) **3.** Manejar de manera acertada y oportuna evitando que la inflación afecte el poder adquisitivo de los recursos económicos a los que se tiene acceso. (D3 – A4) **4.** Utilizar las actualizaciones legales y lo que abarcan para mejorar los procesos deficientes. (D4 – A1) **5.** Implementar manuales acorde a la necesidad empresarial existente como lo propuesto en el modelo de gestión administrativa. (D6 – A2) **6.** Mejorar la cultura organizacional para obviar el desempleo. (D7 – A8) **7.** Incrementar la capacidad instalada para evitar límites en la producción. (D8 – A7) **8.** Trabajar en la atención y el servicio a los clientes permitirá mejorar las ventas e incrementarlas. (D9 – A5)

3.6. Metodología de las matrices MEFE y MEFI

- Se asignaron factores determinantes del éxito como es para la MEFE (Oportunidades y Amenazas) y para la MEFI (Fortalezas y Debilidades), con un mínimo de 5 a un máximo de 15.

- Se asignaron pesos relativos a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), este indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización. Las oportunidades y fortalezas suelen tener pesos más altos que las amenazas y debilidades pero las amenazas y debilidades también pueden tener pesos altos. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0 (F + D =1.0 O + A = 1.0).

- Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada factor de éxito, considerado la siguiente escala:

  4: la respuesta es superior,
  3: la respuesta ésta por encima del promedio,
  2: la respuesta es promedio y
  1: la respuesta es pobre.

- Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado y, sumaron los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización, esto permite definir puntuaciones de acuerdo según Tabla 3.10.

Tabla 3.10 Tabla de puntuaciones evaluación de factores internos y externos

EJE X	MEFI	EJE Y	MEFE
1,00 a 1,99	Débil	1,00 a 1,99	Bajo
2,00 a 2,99	Media	2,00 a 2,99	Promedio
3,00 a 4,00	Fuerte	3,00 a 4,00	Alta

3.6.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Evaluación de los Factores Externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, ambiental, política, jurídica, tecnológica y competitiva.

Tabla 3.11 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

FACTOR DETERMINANTE DE ÉXITO	PESO	CALIF.	POND.
OPORTUNIDADES			
O1. Automatización de procesos	0,03	1	0,03
O2. Modernización	0,02	1	0,02
O3. Soporte crediticio entidades financieras	0,12	2	0,24
O4. Rutinas de ventas convencionales	0,08	4	0,32
O5. Presencia demanda insatisfecha	0,05	4	0,20
O6. Seguridad Comercial	0,03	1	0,03
O7. Desarrollo tecnológico	0,02	3	0,06
O8. Clientes convencionales Cautivos	0,05	4	0,20
AMENAZAS			
A1. Actualización leyes	0,05	1	0,05
A2. Falta modelo de gestión administrativa	0,25	3	0,75
A3. Competencia abrumadora	0,05	3	0,15
A4. Inflación	0,03	1	0,03
A5. Ventas reducidas por costo producción	0,02	1	0,02
A6. Falta capacitación técnica	0,12	4	0,48
A7. Capacidad instalada insuficiente	0,05	1	0,05
A8. Desempleo	0,03	1	0,03
TOTAL	**1,00**		**2,66**

3.6.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Permite identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas de la empresa.

Tabla 3.12 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

FACTOR DETERMINANTE DE ÉXITO	PESO	CALIF.	POND.
FORTALEZAS			
F1. Calidad	0,10	4	0,4
F2. Publicidad y promoción convencional	0,09	1	0,09
F3. Canales de distribución y comercialización	0,08	2	0,16
F4. Equipos y tecnología de punta	0,08	1	0,08
F5. Moderna vía transportación	0,02	1	0,02
F6. Buena mística de trabajo	0,05	1	0,05
F7. Moderada credibilidad empresarial	0,02	1	0,02
F8. Sinergia laboral	0,05	1	0,05
F9. Cuota de clientes fijos	0,06	2	0,12
F10. Poder de negociación	0,05	4	0,2
DEBILIDADES			0
D1. Toma de decisiones	0,05	2	0,1
D2. Capacitación del personal	0,02	3	0,06
D3. Recursos económicos	0,05	2	0,1
D4. Deficiencia en procesos existentes	0,02	2	0,04
D5. Información de la competencia	0,02	1	0,02
D6. Inexistencia de manuales	0,10	3	0,3
D7. Pobre cultura organizacional	0,05	2	0,1
D8. Producción limitada	0,02	1	0,02
D9. Débil atención y servicio al cliente	0,07	2	0,14
TOTAL	**1,00**		**2,07**

3.6.3. Totales ponderados MEFE y MEFI

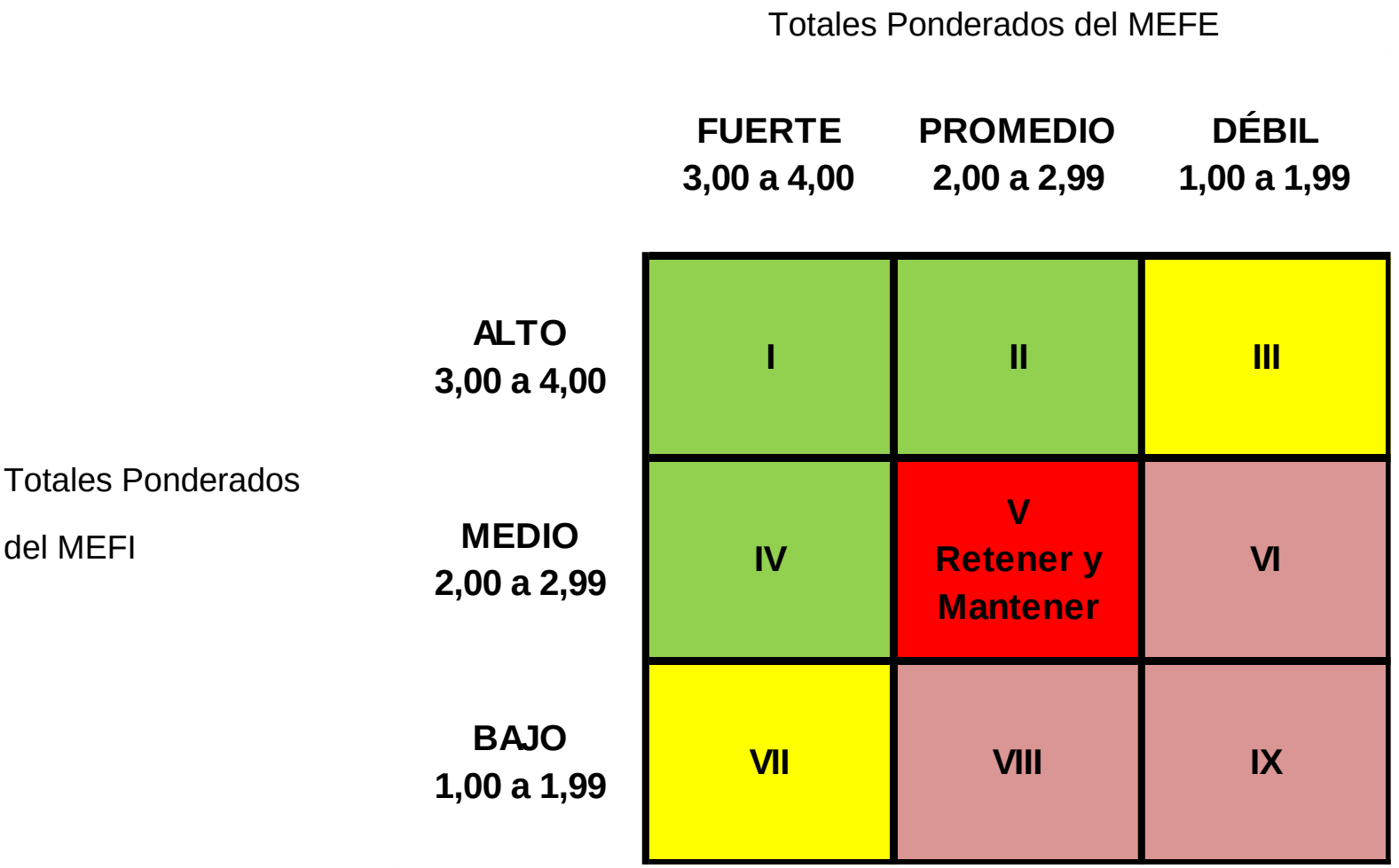


Gráfico 3.7 Totales ponderados MEFE y MEFI

3.7. Discusión de la información obtenida

Los datos obtenidos en la investigación diagnóstica aplicada ratifican que el problema principal está definido por la carencia de un adecuado proceso administrativo que permita a FONTBELLA determinar si la gestión que se realiza es la adecuada.

En el desarrollo de éste capítulo se evidencia mediante datos que esta empresa dedicada a la purificación de agua de botellón tiene debilidades en su proceso organizativo y administrativo porque es manejado de forma empírica, sin tener disponible información primordial de base que permita conocer la rentabilidad operativa y financiera de la empresa; en síntesis, la falta de conocimientos específicos en varias áreas impiden que la Gerencia opte por expandirse a otros mercados.

De acuerdo a la percepción de los involucrados, se hace necesaria una potencial solución al problema actual, la estructuración de un modelo de gestión administrativa que permita una adecuada organización ayudará a la Dirección al dotársele una herramienta que le permita un adecuado sistema administrativo, dando pautas para un manejo responsable en el aspecto financiero, determinando políticas internas, entre otras, que a futuro incidirán en los niveles de rentabilidad.

3.8. Análisis de la información recopilada

Como resultado de la investigación realizada en FONTBELLA se ratificaron las necesidades evidenciadas en el árbol problemas, además la entrevista aplicada a la dirección y las encuestas dirigidas a empleados y clientes permitieron detectar los riesgos potenciales que afectarían a la empresa administrativa, organizacional y comercialmente, llegando a futuro a repercutir en la rentabilidad de la misma.

Los resultados de las entrevistas se resumen en el diagnósticos de las distintas etapas de la administración, mientras que los resultados de las encuestas permiten resumir en la Matriz FODA las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que FONTBELLA poseen, lo cual es una herramienta para la toma de decisiones de la Gerencia que le permitirá priorizar y decidir respecto a las alternativas de mejora en los procesos; estos datos permitieron definir estrategias y a través de la ponderación definir prioridades, determinándose que es factible mantener y retener la empresa pero invirtiendo los recursos que permitan mejorar los procesos, específicamente los riesgos detectados.

La información recopilada da pie al desarrollo del modelo de gestión administrativa por cuanto se cumplió con la investigación y generación de la información relevante, siendo esta:

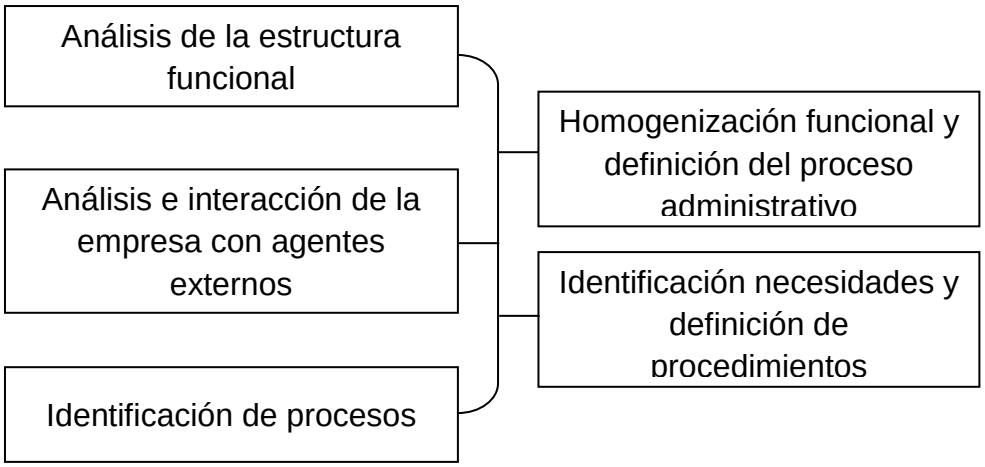


Gráfico 3.8 Análisis previo modelo de gestión administrativa

3.9. Conclusiones

La Empresa FONTBELLA tiene dificultades administrativas originadas principalmente por la falta de lineamientos que luego del análisis planeado permiten concluir respecto a los objetivos propuestos lo siguiente:

- El diagnóstico realizado a la gestión administrativa de FONTBELLA a través del uso de instrumentos permitió determinar las debilidades organizacionales de los procesos que dificultan optimizar los recursos.

- Es necesario estructurar con base científicas y técnicas un modelo de gestión administrativa que permita a FONTBELLA ser eficientes a través del control adecuado de los procesos y del cumplimiento de los mismos con el involucramiento y pro actividad del personal en la gestión.

- Se ha determinado la necesidad de desarrollar los componentes del modelo de gestión administrativa resumida en una propuesta que genere un impacto alto positivo que beneficie la operatividad de FONTBELLA cuyo propósito es delinear procesos que repercutan favorablemente en el ámbito social, cultural, económico y administrativo de la misma.

3.10. Recomendaciones

- Con los resultados del diagnóstico efectuado a FONTBELLA se recomienda el mejoramiento de los procesos y el monitoreo de los mismos a través de la implementación de procesos de control.

- Con la necesidad planteada, la aplicabilidad de la propuesta de un modelo de gestión administrativa, permitirá que FONTBELLA tenga procesos eficientes por lo que serán necesarios manuales administrativos y de control que constituyan herramientas fundamentales para proteger los recursos de la empresa.

- El modelo de gestión administrativa desarrolla los componentes necesarios que norme la operatividad de FONTBELLA, porque de la existencia de un adecuado control se deriva la tranquilidad de saber que se cuenta con normas que garanticen la estabilidad de la empresa y la satisfacción del personal, ya que contribuye al cumplimiento de metas y objetivos empresariales y garantiza que la transmisión de información en los distintos niveles organizacionales no se pierda.

CAPITULO IV

PROPUESTA ALTERNATIVA

4.1. Título de la propuesta

Modelo de gestión administrativa para la distribuidora de agua FONTBELLA en el cantón Atacames.

4.2. Justificación

Ante la problemática encontrada, surge la necesidad de brindar a FONTBELLA las herramientas que faciliten su operatividad, inicialmente se plantea la propuesta de un modelo de gestión administrativa que contenga procedimientos, políticas y sugerencias para que la empresa se desenvuelva con eficacia y eficiencia.

El modelo propuesto se constituirá en un instrumento básico de utilidad diaria en cada actividad que los colaboradores lleven a cabo, por lo que es importante que se maneje adecuadamente, en cada uno de los aspectos que considera, porque facilita la gestión y operatividad dando solución al problema planteado.

El modelo de gestión administrativa, beneficiara en primera instancia a la Distribuidora de agua FONTBELLA, porque contribuirá a la mejora de los procesos administrativos al formalizarlos, y de manera directa, el adecuado manejo de esta herramienta y por ende de la empresa repercutirá favorablemente en los trabajadores, en los consumidores, en la comunidad en general.

4.3. Fundamentación de la propuesta

La presente propuesta referente a un modelo de gestión administrativa para la distribuidora de agua FONTBELLA, está direccionada al nivel gerencial de la misma, puesto que implica varias perspectivas, moldear la parte administrativa, estar a la vanguardia en cuanto a la productiva, incentivar la talento humano con una cultura que los inste al apersonamiento empresarial y en cuanto al tipo social beneficiando a los consumidores, con un producto de excelente calidad.

Para un adecuado proceso administrativo se integran los procesos de planeación, organización, dirección y control que permiten a la administración sea eficaz, eficiente y orientadas a conseguir objetivos empresariales, aprovechando los recursos disponibles y optimizándolos.

4.4. Objetivo

- Contribuir en el mejoramiento administrativo de la distribuidora de agua FONTBELLA al aplicar el modelo de gestión administrativa mediante un documento que sirva de consulta y mejorar así su competitividad con el manejo adecuado de los procesos.

- Dotar a la distribuidora de agua FONTBELLA de una herramienta para que adopten un nuevo modelo administrativo que mejora la gestión.

- Detallar los conocimientos generales que debe contener la gestión administrativa, para que puedan desempeñarse efectivamente en todas las áreas funcionales de la empresa.

4.5. Ubicación sectorial y física

Instalaciones del FONTBELLA ubicada en el Parroquia Tonsupa, Cantón Atacames de la Provincia de Esmeraldas.

4.6. Factibilidad

La implantación de la propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:
™

- Factibilidad Empresarial: Visualizado en la voluntad de los miembros directivos al haber facilitado información y considerar cada uno de los aspectos expuestos de las diversas acciones a seguir.

- Factibilidad Administrativa: Se cuenta con los recursos económicos y humanos para el desarrollo de la propuesta.
  ™
- Factibilidad Social: Los miembros de la empresa y trabajadores de la misma está dispuesto a contribuir y aportar en su desarrollo.

La articulación de la planificación, dirección, organización, ejecución y control garantizan la viabilidad de mejoras en la gestión administrativa de FONTBELLA puesto que apoyándose en este modelo de gestión se regularán y formalizarán las actividades y funciones, contribuyendo a una eficiente operatividad de la empresa, constituyéndose en un instrumento que impulsa la innovación.

4.7. Viabilidad Académica

El aporte académico de esta propuesta a la rama administrativa recopila y deja sentada la normativa a fin al tema aportando con una propuesta que se presta a aplicabilidad en empresas similares porque ejemplifica y detalla el proceso administrativo.

4.8. Plan de Trabajo

Su desarrollo se fundamentó en los elementos necesarios que permitieron estructurar el modelo de gestión administrativa que involucra diversas etapas a desarrollar, se contó con la colaboración de los involucrados quienes facilitaron en análisis de la organización y de sus procesos, claves del éxito del modelo de gestión administrativa.

Como se refleja en el capítulo anterior, se analizó la estructura funcional actual, las relaciones con internas y con terceros, se identificaron procesos, los circuitos funcionales y servicios prestados; para ello se estructuró un plan de trabajo que involucró una metodología para el diseño organizacional integrado en cual se demuestra en el Gráfico No. 4.1

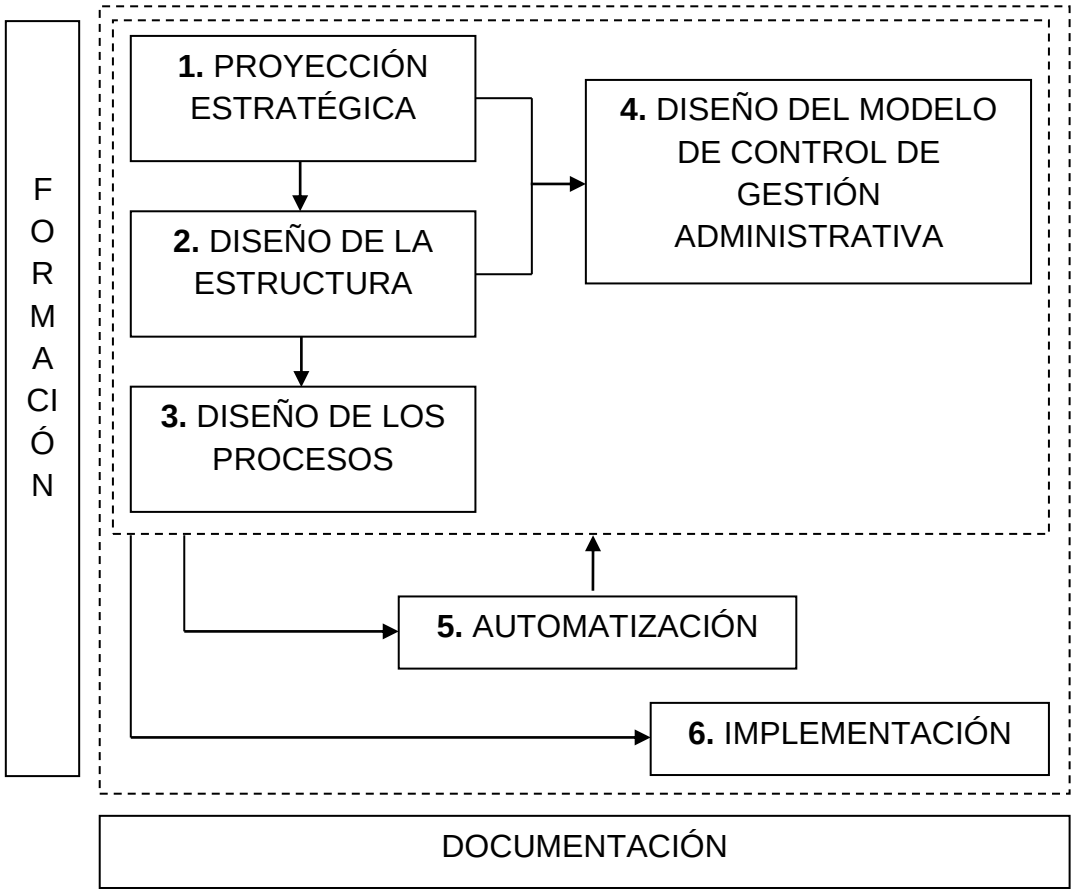


Gráfico 4.1 Metodología plan de trabajo

4.8.1. Etapas del proceso administrativo

- **PLANEACIÓN.** Inicialmente se formuló la primera etapa de Proyección Estratégica a través de la definición del mapa de procesos; para su elaboración se siguió una metodología sencilla que partió de la misión, de la visión, de las necesidades y expectativas de la gerencia.

  Partiendo de esta base se identifican los procesos y se organizaron en el mapa de procesos para luego plasmar las acciones que permitirán llegar a cabo la misión y visión y alcanzar los objetivos empresariales.

- **ORGANIZACIÓN.** Esta segunda etapa implicó el Diseño de Estructura y de Procesos, para lo cual se identificaron, clasificaron y agruparon las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

  Luego de esta departamentalización, se asignaron a cada grupo las denominaciones de cargos que en cada caso ameritan procurando mantener características de funcionalidad, coordinación, especialización, comunicación y visión grupal.

- **DIRECCIÓN.** El cumplimiento de esta cuarta etapa está a cargo de la Gerencia y de los jefes departamentales, los cuales exigirán el cumplimiento de los manuales de procesos y funciones, socializando previamente los deberes, derechos, obligaciones y principios institucionales, en aras del cumplimiento de la meta común de la empresa. La dirección garantizará su éxito dependiendo de la toma de decisiones buscando las alternativas que más convengan.

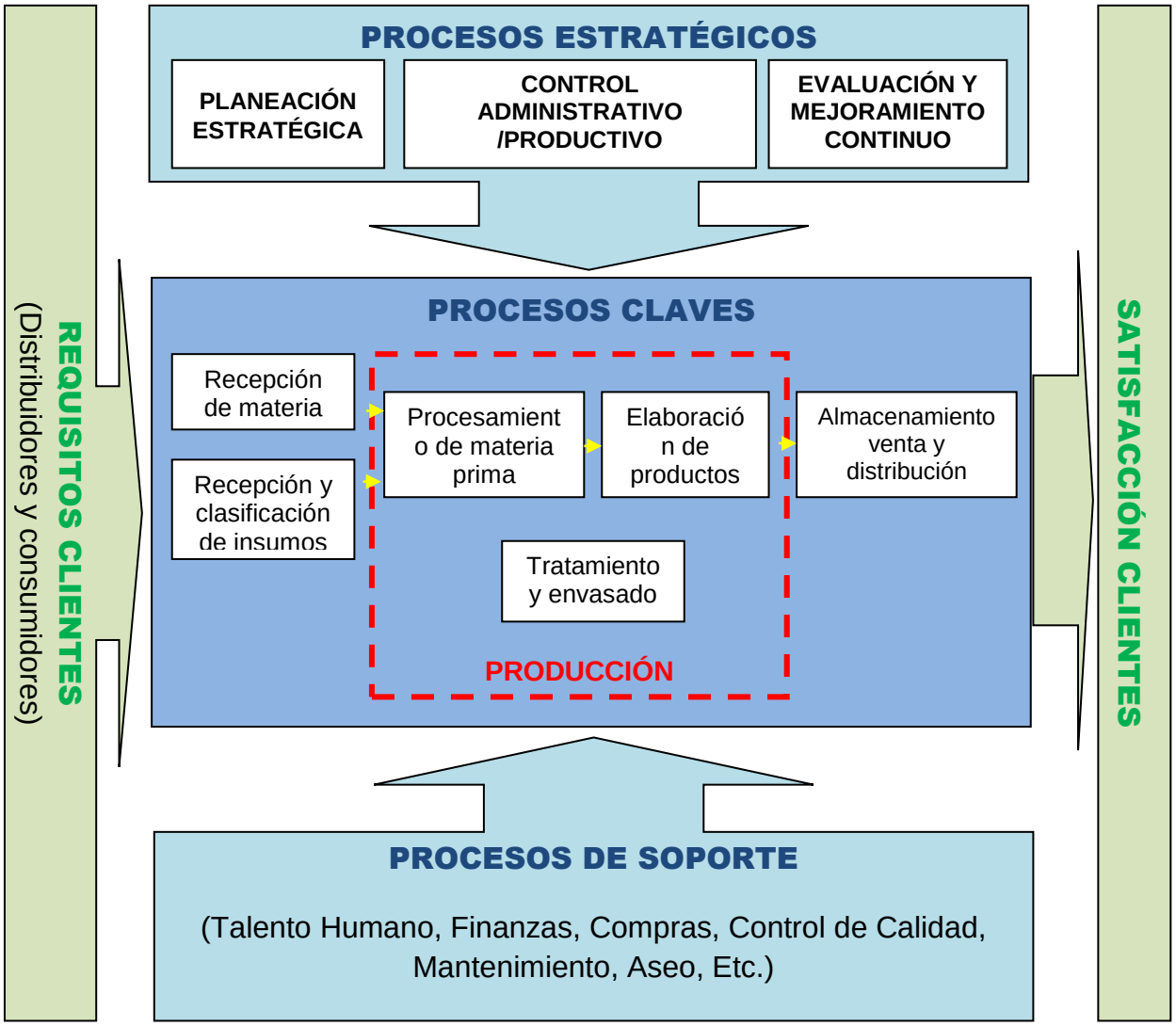
- **CONTROL.** La etapa final está a cargo del personal de la empresa y del equipo de auditores que se contratará anualmente, cumpliendo con lo normado para el efecto, los primeros se encargarán del control concurrente al realizar sus funciones en apego de los instructivos planteados, y los auditores al realizar el control posterior.

4.9. Validación de la Propuesta

Con el propósito de verificar la validez y pertinencia de la propuesta titulada *"Modelo de gestión administrativa para la distribuidora de agua FONTBELLA en el cantón Atacames"* en el Anexo No. 7 consta la certificación emitida por la máxima autoridad de la empresa investigada, además en el Prólogo el mismo Gerente en un contexto general manifiesta la importancia y la validez de la misma.

4.10. Desarrollo de la Propuesta

Distribuidora de Agua FontBella	Fecha	
MAPA DE PROCESOS	Código	



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Distribuidora de Agua FontBella	Fecha	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código	

MISIÓN

Contribuir a la salud de la comunidad a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes con productos de excelente calidad, bajos precios y con un excelente servicio a los clientes.

VISIÓN

Ser una empresa líder y reconocida en la provincia de Esmeraldas en los próximos cinco años, contando con talento humano capacitado y competente ofreciendo un producto y servicio de calidad.

VALORES

Sociales:

- Respeto a las personal. Respeto a la raza, cultura, religión, sexo y creencias.
- Calidad Humana. Compromiso personal por ser cada día mejores.
- Valores éticos. Toda persona debe reflejar una moral íntegra.

Económicos:

- Excelencia operativa. Optimización de las operaciones.
- Rentabilidad. Crecimiento económico y empresarial.
- Optimización de recursos. La mejor utilización del tiempo y de la materia prima.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

VALORES

Operativos:

- Servicio de excelencia. Cumpliendo y satisfaciendo las demandas de los clientes.
- Honestidad. Con FONTBELLA y los clientes.
- Calidad. En la administración, procesos, servicios y producto.
- Productividad. Procesos óptimos con menos recursos.
- Compromiso con el cliente. Satisfacer sus demandas porque es el pilar fundamental en el desarrollo de la empresa.

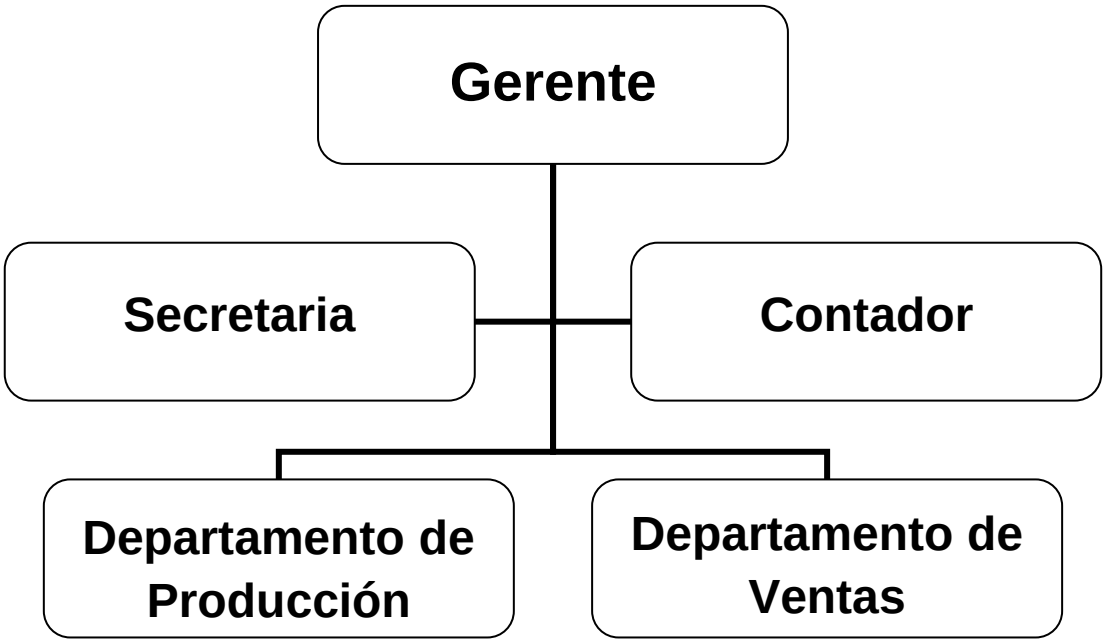
OBJETIVOS EMPRESARIALES

Objetivos empresariales

- Incrementar la capacidad de producción de la empresa procesando agua con calidad, eficiencia y rentabilidad.

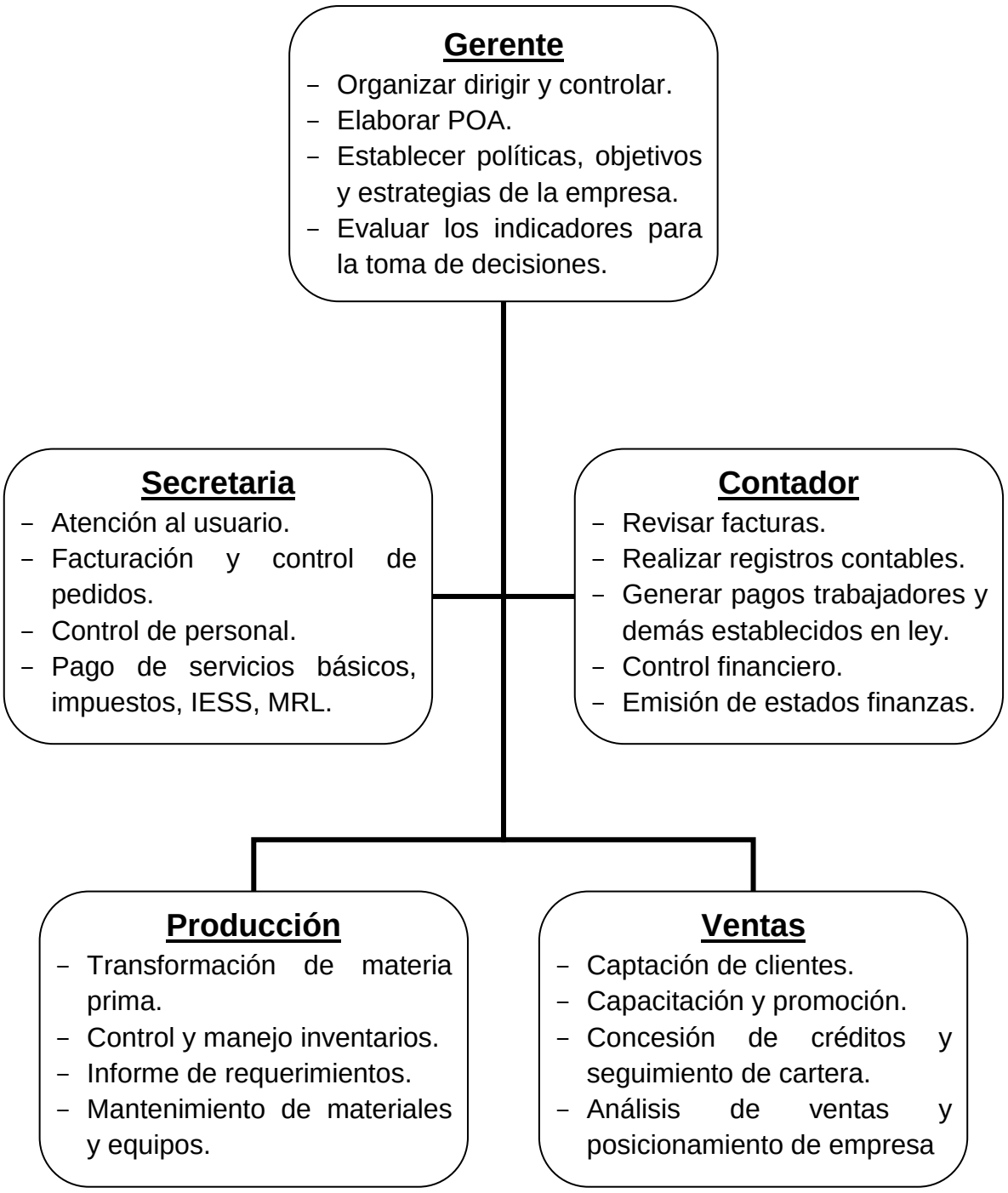
- Ofrecer asesoramiento y capacitación a clientes y empleados respecto a la empresa, el producto, el mercado y la satisfacción de clientes.

Distribuidora de Agua FontBella	Fecha	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Código	



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Distribuidora de Agua FontBella	Fecha	
ORGANIGRAMA FUNCIONAL	Código	



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Finalidad

Se presenta esta herramienta que posibilite y facilite la intermediación con los subsistemas y procesos en cada área de forma integrada, distribuyendo el trabajo equitativamente que define claramente el perfil por competencias y funciones de cada cargo a través de la visualización detallada de tareas y actividades relevantes.

Además permite que se planifiquen los posibles ascensos y capacitaciones, por lo que se resumieron las competencias, actividades relevantes, conocimientos, destrezas, contactos interpersonales y frecuencia.

Distribuidora de Agua FontBella	Fecha	
MANUAL DE FUNCIONES	Código	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente	**ÁREA:**	Administrativa
NÚMERO DE OCUPANTES:	1 (uno)	**FECHA DE ULTIMA REVISIÓN:**	23 febrero 2015
PUESTO AL QUE REPORTA:	Directorio	**PUESTOS QUE LE REPORTAN:**	Todos

PROPÓSITO GENERAL

Responsabilizarse del cumplimiento de los objetivos implantados en la empresa cuya misión es el manejo adecuado de los recursos humanos, material financiero y tecnológico.

FINALIDADES	ROLES	COMPETENCIAS	DOMINIO
Representa, organiza y administra a la empresa en el ámbito social, administrativo y financiero.	- Organiza, planifica, dirige y controla todas las actividades. - Analiza, asesora y toma decisiones. - Diseña y evalúa objetivos, políticas, sistemas administrativos, manuales e instructivos. - Gestiona negociaciones de adquisiciones de productos, bienes o servicios. - Cumplir y hacer cumplir las normas internas de la empresa. - Delegar funciones y responsabilidades a todos los empleados. - Representar legalmente, judicial y extrajudicial a la empresa.	- Liderazgo. - Autoridad. - Pensamiento crítico. - Capacidad de negociación. - Toma de riesgos. - Trabaja en equipo. - Relaciones humanas - Disciplina	80 %

PERFIL DEL PUESTO – REQUISITOS MÍNIMOS

ESCOLARIDAD MINIMA:	Ingeniero en Administración o afines		
EXPERIENCIA REQUERIDA:	1 año en cargos similares		
EDAD:	25 a 45 años	**SEXO:**	Indistinto

CONTACTOS INTERPERSONALES

CONTACTO INTERNO	¿PARA QUÉ?	PERIODICIDAD
Directorio	Informar gestión y estado empresa	Mensual
Secretaria	Dispone acciones	Diaria
Contador	Realizar consultas y aclarar novedades	Diaria
Empleados planta y venta	Operatividad y actividades	Diaria
CONTACTO EXTERNO	**¿PARA QUÉ?**	**PERIODICIDAD**
Proveedores	Adquisición bien o servicio	Diaria
Clientes	Comentarios, quejas o reclamos	Diaria
Elaborado por:	**Autorizado por:**	**CÓDIGO:**

Distribuidora de Agua FontBella	Fecha	
MANUAL DE FUNCIONES	Código	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO:	Secretaria	**ÁREA:**	Administrativa
NÚMERO DE OCUPANTES:	1 (uno)	**FECHA DE ULTIMA REVISIÓN:**	23 febrero 2015
PUESTO AL QUE REPORTA:	Gerente	**PUESTOS QUE LE REPORTAN:**	Ninguno

PROPOSITO GENERAL

Contribuir a efecto de que la empresa cuente con una buena atención de clientes e información confiable y actualizada de los movimientos diarios.

FINALIDADES	ROLES	COMPETENCIAS	DOMINIO
Encargada de asistir en asuntos profesionales, tales como, desarrollo de informes, atención al cliente, elaboración, control y entrega de documentos.	- Atender al personal de la empresa, clientes y público en general e informar a la gerencia. - Recibir, ingresar, distribuir y controlar la correspondencia que llegue y salda de la empresa. - Mantener el archivo de documentos de la empresa ordenado y actualizado. - Apoyar y controlar la asistencia diaria y puntual de los empleados. - Mantener directorios actualizados de clientes, proveedores y empleados. - Realiza la actividad de recepción del efectivo y demás finanzas que se encuentran a su cargo. - Una vez receptado las finanzas, realizar depósitos íntegros e inmediatos al respectivo banco. - Realizar cuadres de caja diariamente, una vez concluido la jornada laboral. - Custodiar la documentación, verificar y comprobar el flujo de efectivo y las finanzas a su cargo. - Informar diariamente sobre actividades cumplidas, no cumplidas, como también variaciones realizadas, señalando el motivo por el cual se tomó esa determinación.	- Atención al cliente. - Comunicación verbal y escrita. - Manejo de paquetes utilitarios. - Organizada. - Espíritu de servicio. - Buena presentación personal.	90 %

Distribuidora de Agua FontBella	Fecha	
MANUAL DE FUNCIONES	Código	

PERFIL DEL PUESTO – REQUISITOS MINIMOS			
ESCOLARIDAD MINIMA:	Bachiller en áreas afines		
EXPERIENCIA REQUERIDA:	1 año en cargos similares		
EDAD:	18 a 35 años	**SEXO:**	Femenino

CONTACTOS INTERPERSONALES		
CONTACTO INTERNO	**¿PARA QUÉ?**	**PERIODICIDAD**
Gerencia	Informar gestión	Diaria
Contador	Coordinar actividades	Diaria
Empleados planta y venta	Informar	Diaria
CONTACTO EXTERNO	**¿PARA QUÉ?**	**PERIODICIDAD**
Proveedores	Información de adquisición bien o servicio	Diaria
Clientes	Comentarios, quejas o reclamos	Diaria
Elaborado por:	**Autorizado por:**	**CÓDIGO:**

Distribuidora de Agua FontBella	Fecha	
MANUAL DE FUNCIONES	Código	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

DATOS GENERALES			
NOMBRE DEL PUESTO:	Contador	**ÁREA:**	Administrativa
NÚMERO DE OCUPANTES:	1 (uno)	**FECHA DE ULTIMA REVISIÓN:**	23 febrero 2015
PUESTO AL QUE REPORTA:	Gerente y Directorio	**PUESTOS QUE LE REPORTAN:**	Secretaria

PROPOSITO GENERAL

Informar la situación económica facilitando la toma de decisiones, razón por la cual la información debe presentarse en estados financieros periódicos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

FINALIDADES	ROLES	COMPETENCIAS	DOMINIO
Identificar, medir, registrar y comunicar la información en una forma veraz, efectiva y confiable de la situación económica. Dicha contabilidad debe estar de acuerdo a los principios y normas contables y leyes vigentes utilizadas para obtener información financiera relevante.	- Supervisión y control actividades contables. - Asesora toma de decisiones en base a estados financieros. - Realiza control previo y concurrente registros y documentos contables. - Elaborar registros contables que permiten obtener datos, ajustados a principios contables, utilizados para evaluar la situación y obtener la información financiera. - Gestiona todas las formalidades que los entes de reguladores exigen a la empresa y empleados. - Realizar conciliaciones y arqueos de caja e inventario. - Contabilizar los asientos que respalden la cancelación de sueldos y salarios a los empleados, cancelación de beneficios que exige la ley. - Verificar la documentación que respalda las transacciones efectuadas en la empresa con respecto a su trabajo. - Mantener la documentación en un lugar seguro, que permita conservar los documentos por lo menos el lapso que exige la ley. - Facilitar documentación requerida por terceros formalmente cuando el gerente o directorio lo autoricen.	- Sólidos conocimientos en normativa contable. - Análisis financiero. - Manejo de paquetes utilitarios. - Conocimiento normativa afín. - Toma de riesgos y decisiones.	80 %

Distribuidora de Agua FontBella	Fecha	
MANUAL DE FUNCIONES	Código	

PERFIL DEL PUESTO – REQUISITOS MINIMOS			
ESCOLARIDAD MINIMA:	Ingeniero en Contabilidad o afines		
EXPERIENCIA REQUERIDA:	2 años en cargos similares		
EDAD:	25 a 45 años	**SEXO:**	Indistinto

CONTACTOS INTERPERSONALES		
CONTACTO INTERNO	**¿PARA QUÉ?**	**PERIODICIDAD**
Directorio	Informar estado financiero de la empresa	Mensual
Gerente	Asesorar e informar situación financiera de la empresa	Diaria
Secretaria	Controlar registros	Diaria
Empleados planta y venta	Absolver consultas de roles	Ocasional
CONTACTO EXTERNO	**¿PARA QUÉ?**	**PERIODICIDAD**
Entes reguladores	Cumplir formalidades normadas	Mensual
Proveedores / Clientes	Estados de cuentas	Diaria
Elaborado por:	**Autorizado por:**	**CÓDIGO:**

Distribuidora de Agua FontBella	Fecha	
MANUAL DE FUNCIONES	Código	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO:	Empleados de producción y ventas	**ÁREA:**	Operativa
NÚMERO DE OCUPANTES:	13 (trece)	**FECHA DE ULTIMA REVISIÓN:**	23 febrero 2015
PUESTO AL QUE REPORTA:	Gerente	**PUESTOS QUE LE REPORTAN:**	Ninguno

PROPOSITO GENERAL

Responsabilizarse del cumplimiento de los objetivos de producción y ventas implantadas en la empresa optimizando los recursos disponibles.

FINALIDADES	ROLES	COMPETENCIAS	DOMINIO
Encargados de la purificación, envasado y venta del agua en sus distintas presentaciones de acuerdo al programa establecido, la adecuada utilización de los insumos, mano de obra y servicios en el periodo señalado.	- Solicitar la cantidad necesaria de materiales para la producción. - Utilizar los recursos disponibles y necesarios para el proceso de purificación del producto. - Mantener condiciones de higiene, pedir y exigir los mecanismos necesarios para que se cumpla estas condiciones. - Verificar que los envases y el etiquetado este en buenas condiciones y acorde a las leyes y normas vigentes. - Mantener el producto en condiciones idóneas durante toda la cadena de movilización, distribución y comercialización.	- Valores éticos. - Iniciativa. - Eficiencia. - Responsabilidad. - Disciplina. - Honestidad. - Conocimientos acortes a funciones. - Trabajo en equipo. - Orientación al cliente.	80 %

PERFIL DEL PUESTO – REQUISITOS MINIMOS

ESCOLARIDAD MINIMA:	Bachiller		
EXPERIENCIA REQUERIDA:	1 año en cargos similares		
EDAD:	20 a 45 años	**SEXO:**	Indistinto

CONTACTOS INTERPERSONALES

CONTACTO INTERNO	¿PARA QUÉ?	PERIODICIDAD
Gerente	Atender requerimientos	Diaria
Secretaria	Presentar/requerir informes, novedades, pedidos	Diaria
Contador	Realizar consultas y aclarar novedades	Ocasional
CONTACTO EXTERNO	**¿PARA QUÉ?**	**PERIODICIDAD**
Proveedores	Adquisición bien o servicio	Ocasional
Clientes	Pedidos	Diaria
Elaborado por:	**Autorizado por:**	**CÓDIGO:**

NOMBRE DEL PROCESO:	Compras

TAREA	RESPONSABLE
- Determina la necesidad de comprar productos. - Elabora las órdenes de requisición y solicitar autorización al gerente.	Secretaria
- Gestiona negociaciones y compra.	Gerente
- Revisa documentos y actualiza inventarios en el sistema. - Archivar documentos rechazados, tramitados o devueltos.	Secretaria
- Verificar documentos de respaldo. - La contadora procede a generar el pago y se emiten los correspondientes comprobantes.	Contador
- Emitir los convenios de compras a crédito y gestionar la legalización de los mismos.	Secretaria

NOMBRE DEL PROCESO:	Ventas

TAREA	RESPONSABLE
- Selecciona el producto y cantidades del mismo.	Cliente
- Informa precios y determina descuentos de acuerdo a las normas establecidas. - Mediante papeleta de venta solicita cancelación del pedido al cliente. - Verificada la cancelación del pedido emite la factura. - Distribuye documentos para su registro contable y archivo.	Secretaria

NOMBRE DEL PROCESO:	Cierre de Caja
TAREA	**RESPONSABLE**
- Generar al final del día reporte de ingresos con documentos de respaldo. - Contar, totalizar y depositar dinero en cuenta bancaria. - Entregar documentación para su contabilización al responsable. - Elaborará comprobantes de faltantes y sobrantes de caja y se archivará como constancia del movimiento. - Será responsable de las diferencias de caja determinadas.	Secretaria
- Elaborar cheques justificados con los respectivos comprobantes de egresos y demás documentos de respaldo. - Verificar secuencia de los comprobantes, valores ingresados por ventas al contado, abono de los clientes y ventas a crédito. - Registrar novedades autorizadas por la Gerencia. - Realizar el registro de las transacciones y tener actualizado el saldo de las cuentas. - Conciliar mensualmente cuentas.	Contador
- Realizar arqueos de caja cuando crea conveniente y determinar si existen faltantes yo sobrantes.	Gerente Contador

NOMBRE DEL PROCESO:	Fondo de Caja Chica
TAREA	**RESPONSABLE**
- Recibe el cheque y lo hace efectivo por el monto de la caja chica autorizada por la Gerencia. - Se auditará a la responsable de caja chica, movimientos y respectivos documentos de respaldo. - Se verificará reposición del fondo de caja chica cuando se haya utilizado en un 90%. - Contabilizar los valores que estén en el informe de caja chica	Contador
- Generar egresos respaldados con documentos legales respectivos. - Responsabilizarse de los movimientos. - Presentar informes al contador con sustentos para que sean auditados. - Solicitar reposición cuando se haya consumido en un 90%.	Secretaria

Instrumentos de registro y control

Calendario de pagos

Altamente efectivo cuando la empresa adquiere financiamiento de los proveedores al proveerse de algún bien o servicio porque alerta recordando con antelación las obligaciones contraídas permitiéndoles cumplir con ellas en el tiempo acordado, además se pueden incluir los pagos a empleados y al estado por diversos conceptos.

El registro ordenado de cada obligación permite visualizar secuencialmente las obligaciones que se deben cubrir y en algunos casos la frecuencia de estas, por lo que el calendario de pagos contemplado en el formato que incluye campos para detallar fecha del periodo a controlar, y de cada pago se incluye nombre del proveedor, fecha de despacho, el monto a pagar, el anticipo si se diera, saldo, número de factura y fecha del compromiso de pago.

CALENDARIO DE PAGOS						
Periodo	**Desde:**			**Hasta:**		
Proveedor	**Fecha despacho**	**Monto**	**Anticipo**	**Saldo**	**Factura**	**Fecha de pago**

Programa de gastos

Para el normal desenvolvimiento de la empresa es necesario un programa de gastos el cual constituye el presupuesto que se recopila las necesidades financieras en cada proceso y posteriormente su ejecución, se incluye la totalidad de los gastos sean estos de inversión o corrientes.

El formato establecido señala el periodo del gasto, detalle del mismo, monto, forma de pago pudiendo ser en efectivo o cheque, solicitante y fecha de pago.

PROGRAMA DE GASTOS				
Periodo	**Desde:**		**Hasta:**	
Concepto	**Monto**	**Forma de pago**	**Solicitante**	**Fecha de pago**

Auxiliar cliente

Instrumento que permitirá registrar y controlar las deudas de los clientes lo que contribuye al mejoramiento de la gestión y de fuente de información primaria para elaboración de informes, por lo que se incluye en el formato el código del cliente, detalle de compra, monto, plazo, cédula, fecha, abonos, saldo.

AUXILIAR CLIENTES					
Nombre:			**Cédula:**		
Deuda:		**Plazo:**		**Detalle:**	
Fecha	**Abono**	**Saldo**	**Observación**	**Nombre**	**Firma**

Control disponible

- Responsabilidad del manejo de efectivo a carga del Gerente y del contador.
- El vendedor diariamente elaborará reportes diarios del dinero y cuentas por cobrar.
- Se registraran oportuna y correctamente los desembolsos realizados con sus respectivos soportes.
- Comparar desembolsos realizados con programa y calendario de pagos.
- Realizar arqueos de efectivo e inventarios de suministros y mercaderías.
- Mantener controlados saldos de cuentas y buscar los documentos de respaldo respectivos.

Control de ventas

- Vendedor atenderá a los clientes y gestionará cobros de valores por ventas.
- Verificar el grado de cumplimiento de las metas propuestas versus las ventas reales contribuyendo con el indicador al cumplimiento de objetivos.
- Se entregará mercadería cuando se hayan cancelado o se haya llegado a acuerdo de pago.

Control de adquisiciones

- Se requerirán un mínimo de dos proformas para la compra de un activo; se escogerá la que más convenga a la Empresa.
- Verificar descuentos, cantidad de pedido, tipo de mercadería y demás que eviten realizar devoluciones.
- De existir error incluir firma e informe de responsable.

Control de inventarios

- El vendedor verificará que lo señalada en facturas corresponda a lo entregado físicamente.
- El lugar de almacenamiento debe de contar con las normas adecuadas que eviten que la mercadería se vea afectada.
- Mantener control de inventarios al día.
- Rotar el inventario por antigüedad para evitar daños y pérdidas.
- Ante la presentación de un daño se debe reparar de manera inmediata y justificada.
- Organizar el almacenaje de la mercadería para que permita su manejo, localización y control.
- Realizar periódicamente levantamiento y constatación de inventarios.

Control de cuentas por cobrar

- Hacer seguimiento periódico de la recuperación de las cuentas por cobrar de los clientes internos y/o externos, verificar cumplimiento.
- Verificar antigüedad de las deudas, autorizaciones y documentos de sustento.

Control de cuentas por pagar

- Verificar si existen novedades en los procesos de pedido y recepción de insumos, activos sean estos bienes o servicios previos a la cancelación de los mismos.
- Se controlará el calendario de pagos para garantizar los recursos para la cancelación de los mismos.
- Se generarán las provisiones necesarias para cumplir con las obligaciones.

4.11. Impactos

Una vez que se ha desarrollado el marco teórico de la investigación y el análisis de los resultados en relación con objetivos de la investigación, se culmina la presente investigación con el análisis de impactos que la propuesta generará en diferentes ámbitos con los que se pretende determinar los aspectos positivos y negativos que presentase.

Además, la finalidad de este supone conocer los efectos del modelo de gestión durante su aplicación sobre los objetivos y las metas propuestas para poner en práctica y ejecutarlo con éxito, a través del cual de juzgar el mérito de las actividades conociendo los procesos aplicados y las estrategias, que permitan su comprensión y redefinición con el propósito de descubrir la efectividad de la misma.

Para mejor comprensión e interpretación se aplica una metodología sencilla:

a. Se determinaron una serie de ámbitos que directa o indirectamente se relacionan con la propuesta.

b. La matriz de impactos está elaborada sobre la base de algunos indicadores a los cuales se asigna un nivel de impacto, niveles utilizados de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 4.1 Indicadores de impacto

NIVEL	INTERPRETACIÓN
- 3	Impacto alto negativo
- 2	Impacto medio negativo
- 1	Impacto bajo negativo
0	No hay impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

c. En la matriz de cada área horizontalmente se ubicó el rango de impactos establecido en el cuadro anterior mientras que verticalmente se ha determinado una serie de indicadores según el nivel de impacto.

En el Anexo No. 8 se presentan las matrices que permitieron determinar la impacto en de la propuesta; a continuación de detalla breve análisis de los impactos en las diferentes áreas que se sustenta en indicadores a los cuales se le asignó un nivel de impacto argumentado las razones de tal asignación valor, que al final son sumados y divididos para el número de indicadores produciéndose el valor de impacto general en el área.

4.11.1. Impacto Administrativo

Con la aplicación de la propuesta del modelo de gestión administrativa se obtendrán niveles aceptables de eficiencia, eficacia y efectividad a través de las actividades de planificación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos de la FONTBELLA.

La propuesta del modelo de gestión administrativa se implementa en provecho de cada uno de los departamentos que conforman la organización cuyo impacto es positivo porque sirve de guía para el desarrollo de las actividades diarias de trabajo de manera organizada y controlada, funciones que logran la producción del producto y ubicarlo en el mercado con un servicio de calidad de manera coordinada entre la dirección, los empleados y los clientes.

4.11.2. Impacto Financiero

La aplicación de ésta propuesta repercute en el ámbito financiero de FONTEBELLA positivamente porque al mejorar la gestión administrativa utilizando y optimizando los recursos económicos, humanos, materiales y técnicos disponibles y que coadyuve con la planificación y control del gasto de inversión y adquisición de nuevos equipos que aporten a corto, mediano y largo plazo, sobre todo en lo que respecta a la capacidad instalada y de producción de la empresa que va ligada directamente a sus ingresos y el manejo adecuado

de los mismos, lo que permite obtener la visión suficiente para conocer y reconocer las condiciones económicas de la empresa y tomar las decisiones más adecuadas y oportunas en pro de su desarrollo.

Los indicadores financieros son un gran referente del nivel de eficiencia económica, puesto que relacionan la totalidad de los costos y beneficios resultantes del proyecto.

4.11.3. Impacto Social

En el ámbito social el impacto se espera sea positivo porque permitirá la continuidad de los trabajadores garantizando el sustento de sus familias incluso mejorando su calidad de vida, motivados con un sueldo justo, capacitación y reconocimiento de las tareas por ellos desempeñadas, las cuales se verán simplificadas en el manual de gestión administrativa propuesto, garantizando la tranquilidad de sus directivos, proveedores y clientes.

Los clientes del mismo modo, se verán beneficiados porque obtienen un producto y servicio de calidad, y aquellos que son distribuidores cuentan con la estabilidad de proveer a la comunidad FONTBELLA, un producto que cuenta con la aceptación, calidad, un margen de contribución generoso, publicidad y promociones.

4.11.4. Impacto Ambiental

La naturaleza sería altamente beneficiada y la empresa puesto que está garantizada la sustentabilidad de los productos porque el manual de gestión administrativa oriente a los empleados a ser eco eficientes y se los provee de con las herramientas que les permiten optimizar los recursos utilizados para el desarrollo de sus funciones contribuyendo a disminuir el impacto ambiental, con calidad productiva en los procesos que son acordes a su conservación y con un manejo adecuadamente los desechos.

Es importante señalar que en el sector donde están las instalaciones de la empresa no existe flora o fauna que puedan verse afectados o amenazados, la principal materia prima es comprada a la Empresa de Agua Potable para ser tratada y envasada de acuerdo a los mal altos estándares de calidad.

4.11.5. Impacto Educativo

El impacto del modelo de gestión administrativa resulta positivo porque provee la guía que detalla los procedimientos administrativos sustentada en bases teóricas y prácticas convirtiéndose así en un modelo adaptado a la realidad local que sirve como fuente de otras propuestas similares.

Se hace necesario educar al talento humano respecto a las modificaciones e implementaciones propuestas con aras de conseguir un cambio organizativo con miras a una nueva estructura organizacional.

4.11.6. Impacto Global

Este proyecto se suma a la tarea de aportar soluciones a las necesidades existentes, su ejecución contribuirá de una u otra manera a:

- Generar fuentes de empleo y mejorando la condiciones laborales de los trabajadores actuales y por ende los estándares de vida, debido a que se orienta el comportamiento de la gente generando confianza al trabajo en equipo.

- Beneficiar directa e indirectamente a la empresa en todos los aspectos, sobre todo el administrativo y posteriormente el financiero debido a la factibilidad de la propuesta principalmente por el control de procesos y la optimización de los recursos.

- El talento humano se sentirá valorado y motivado, con el reconocimiento del trabajo en conjunto se mejora la calidad del sistema de trabajo despertando el interés de capacitación continua y el compromiso de la

empresa para el fin, en temas variados que van desde los operativos, administrativos, comerciales y legislativos.

- Pese a que el proceso de producción de FONTBELLA pueda afectar moderadamente el ambiente y considerando que los posibles impactos negativos tienen soluciones conocidas y de fácil aplicación se requiere en gran manera de recursos naturales que disminuyen los posibles daños sobre el ecosistema y la fauna, contribuyendo a la no contaminación del medio ambiente.

Bibliografía

Berge, C. & Guillard, S. (2001). *Descripción gráfica de los procesos.* Editorial AENOR

Bermeo, E. (2012). *Diseño de un modelo de gestión administrativa para los negocios de tipo comercial de la comuna Valdivia, cantón Santa Elena. (Tesis Ingeniería en Administración de Empresas).* Universidad Estatal de la Península de Santa Elena. Recuperado de http://repositorio.upse.edu.ec:8080/bitstream/123456789/713/1/55.-EDGAR%20BERMEO%20RODR%C3%8DGUEZ.pdf

Calderón, M. & Tarambís, A. (2011). *Manual de procedimientos administrativos, financieros y contables para la Empresa Agua Buena, de la cantón de Quito, provincia de Pichincha. (Tesis Ingeniería Contabilidad y Auditoría).* Universidad Técnica del Norte. Recuperado de http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/914

Calvache, E. (2013). *Modelo de gestión administrativa para los centros de capacitación y perfeccionamiento docente del sector norte de la cantón de Quito. (Tesis Maestría en Administración y Dirección de Empresas).* Universidad Tecnológica Israel. Recuperado de http://uisrael.edu.ec/documentos/noticias/ESPACIOS_UNIVERSITARIOS_UISRAEL.pdf

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill, Quinta edición.

Chiavenato, I. (2001). *Administración Teoría, Proceso y Práctica*. Colombia. McGraw Hill, Tercera edición.

Chiavenato, I. (2007). *El Capital Humano de las Organizaciones*. Colombia. McGraw Hill, Octava edición.

Codificación del Código del Trabajo. Codificación 17 .Registro Oficial Suplemento 167 (2005).

Constitución de la República del Ecuador. R.O. (2008).

Coulter, M. & Robbins, S. (2000). *Administración*. México. Prentice Hall, Octava edición.

Díaz, J. & Redondo, C. (s.f.). *Administración de Empresas*. Editorial: Ediciones Pirámide. Madrid, España.

Escorza, P. & Valis, J. (2001). *Tecnología e Innovación en la Empresa dirección y Gestión.* Editorial: Alfa-omega.

Fernández, C. (2002). *Criterios metodológicos de la investigación*. Recuperado de http://ares.unimet.edu.ve/faces/fpag40/criterios.htm

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*, Editorial McGraw-Hill.

Franklin, E. (2003). *Organización de empresas*: *análisis, diseño y estructura.* Editorial McGraw Hill Internacional, Segunda edición.

Galván, J. (2009). *Fundamentos de la Administración*. Costa Rica.

González, E. (2010). *"Estudio de pre factibilidad para la implementación de una planta Distribuidora de agua".* (*Tesis Ingeniería Industrial).* Universidad Técnica del Norte. Recuperado de: http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/388

Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill, Tercera edición.

Hoyle, D. & Thompson, J. (2002). *Del aseguramiento a la gestión de la calidad: el enfoque basado en procesos.* Editorial AENOR

Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración una Perspectiva Global.* McGraw Hill, Doceava Edición. México.

Ley de Régimen Tributario Interno. D.E. 2209. R.O.S. 484 (2001).

Posso, M. (2004). *Metodología para el trabajo de grado, tesis y proyectos*. Editorial: MINA comunicaciones. Ecuador, Quito.

Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 055 (2011).

Segade, J. (s.f.). *Administración de organizaciones: planeamiento, organización, dirección y control.* Editorial: Macchi. Buenos Aires, Argentina.

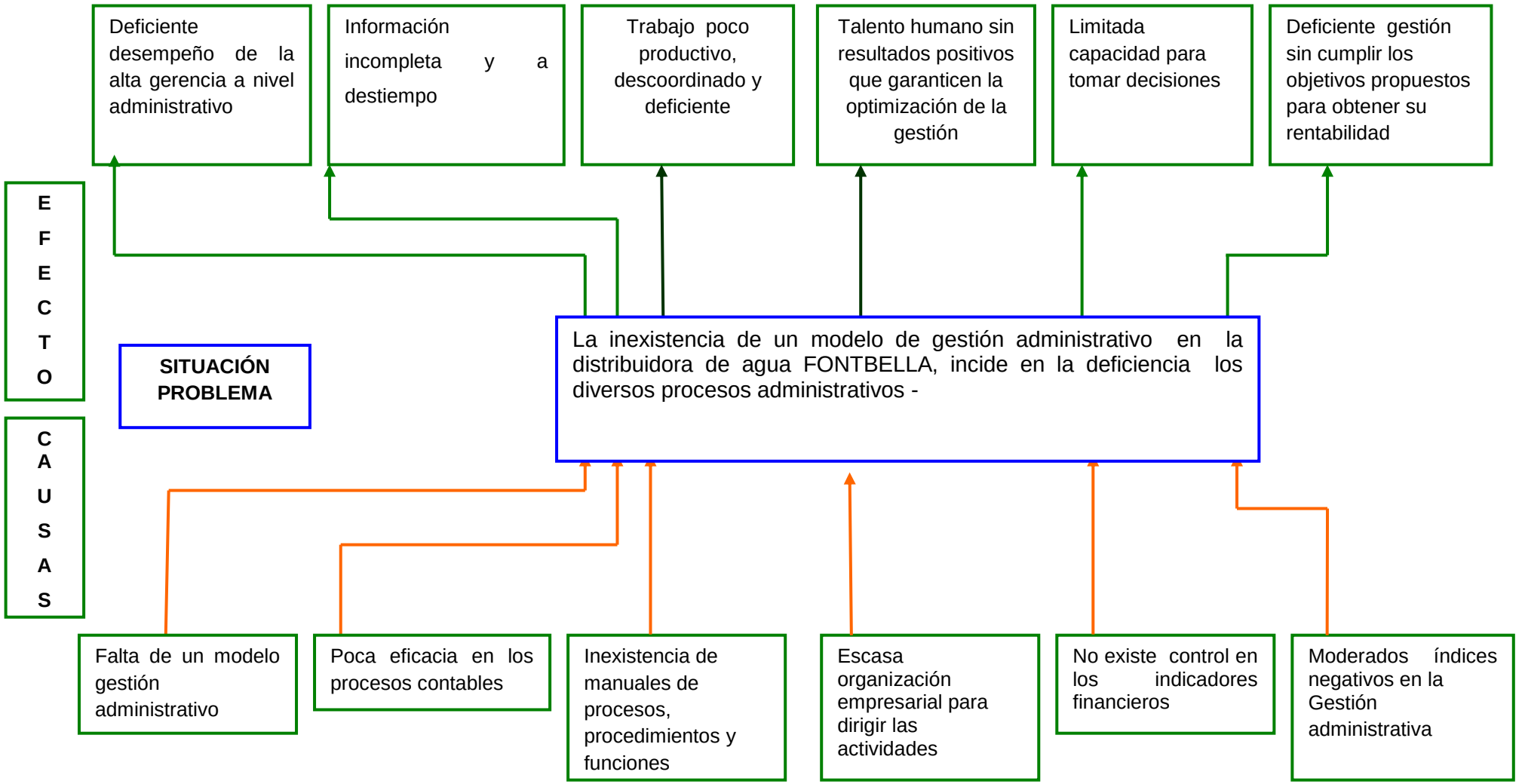
Senlle, A. (2007). *Gestión estratégica de RR.HH. para la calidad y la excelencia.* Editorial AENOR.

Stephem, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima edición.

Anexos

Anexo No. 1

Árbol del problema



Anexo No. 2

Maestría en Administración de Empresas mención Planeación

PUCESE

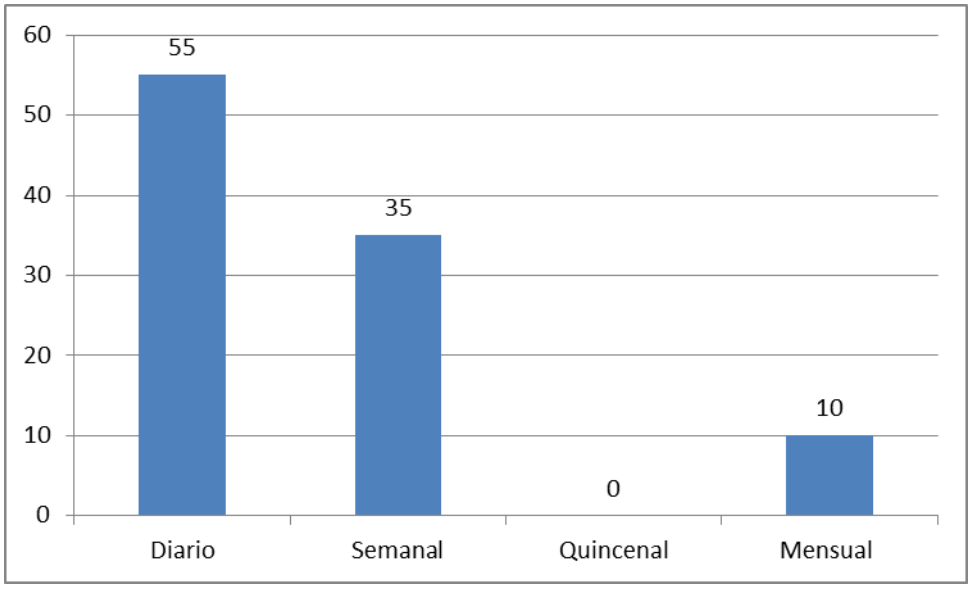
CUESTIONARIO DIRIGIDO A: CLIENTES

INSTRUCCIONES: Se solicita responda marcando con una "X" dentro de la casilla de la respuesta correspondiente.

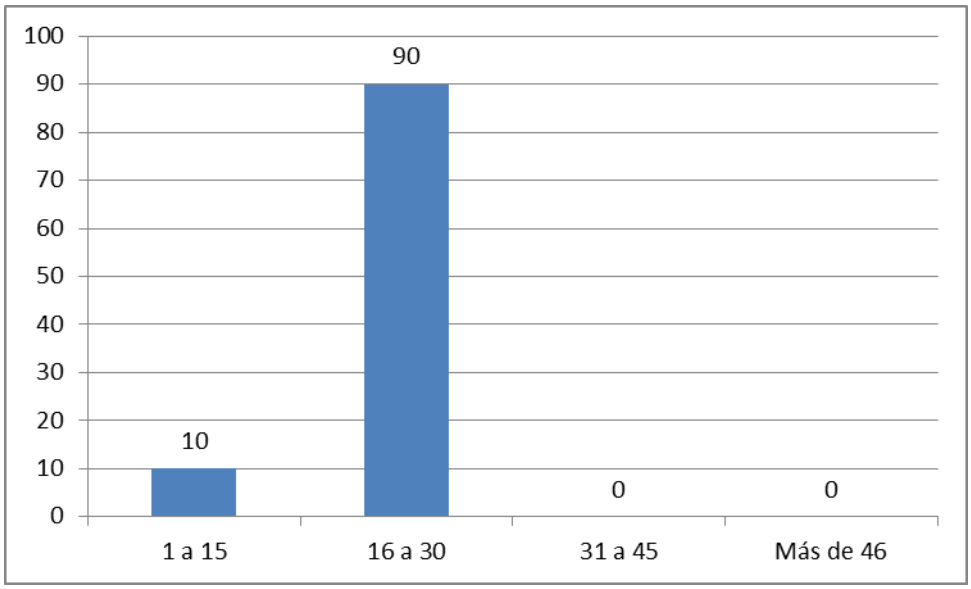
PREGUNTAS		RESPUESTAS			
1.	¿Ha recibido algún tipo de capacitación del producto que ofrece FONTBELLA?	Verbal	Escrita	Grupal	Ninguna
2.	¿Cada qué tiempo recibe capacitación por parte de la empresa?	6 meses	1 año	> 1 año	Nunca
3.	¿Sobre qué aspectos se ha instruido en ellos?	Ventas	Clientes	Facturación	Ninguna
4.	¿Cómo es el despacho de los productos que usted recibe?	Rápido	Completo	Incompleto	Lento
5.	¿Usted como distribuidor se plantea metas para alcanzar mayor volumen de ventas?	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
6.	¿Qué estrategia utiliza para captar nuevos clientes?	Precio	Préstamo botellas / dispensador	Regalo líquido	Otros
7.	¿Cuántos botellones de agua debe adquirir para que la empresa les de incentivos como distribuidores por el volumen de ventas?	1-15	16-30	31-45	Más de 46
8.	¿Cuándo se incentiva a los clientes especiales?	Fecha especial	Fin de año	Aniversario	otros
9.	¿Cómo califica el producto que comercializa?	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo

Anexo No. 3

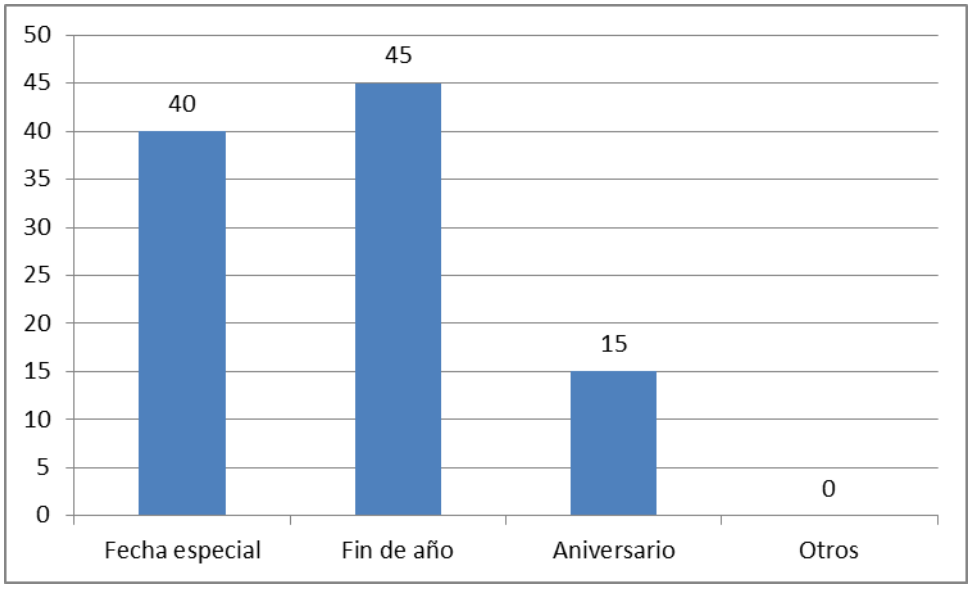
Pregunta. ¿Usted como distribuidor se plantea metas para alcanzar mayor volumen de ventas?



Pregunta. ¿Cuántos botellones de agua debe adquirir para que la empresa les de incentivos como distribuidores por el volumen de ventas?



Pregunta. ¿Cuándo se incentiva a los clientes especiales?



Anexo No. 4

Maestría en Administración de Empresas mención Planeación

PUCESE

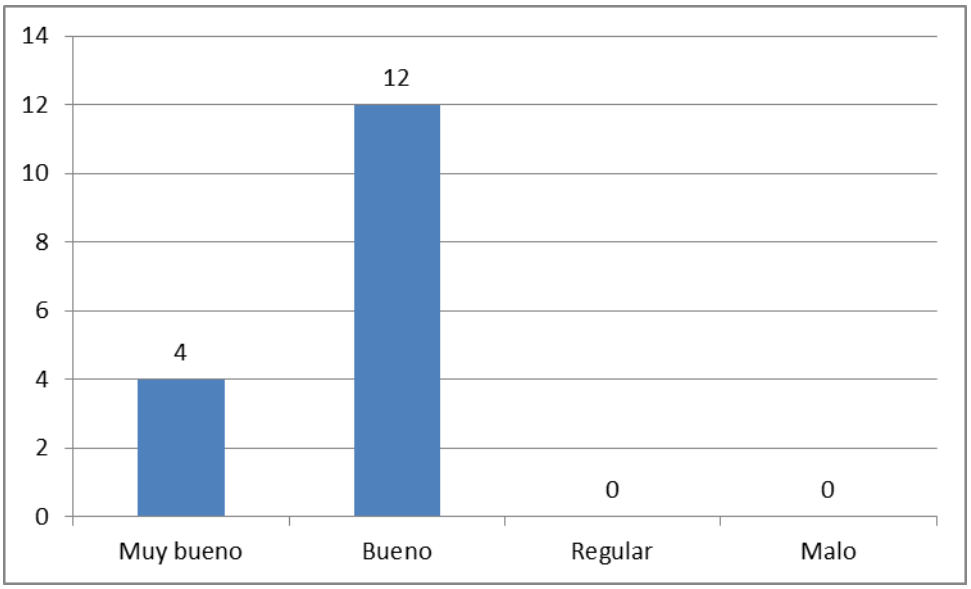
CUESTIONARIO DIRIGIDO A: EMPLEADOS

INSTRUCCIONES: Se solicita responda marcando con una "X" dentro de la casilla de la respuesta correspondiente y de sus comentarios.

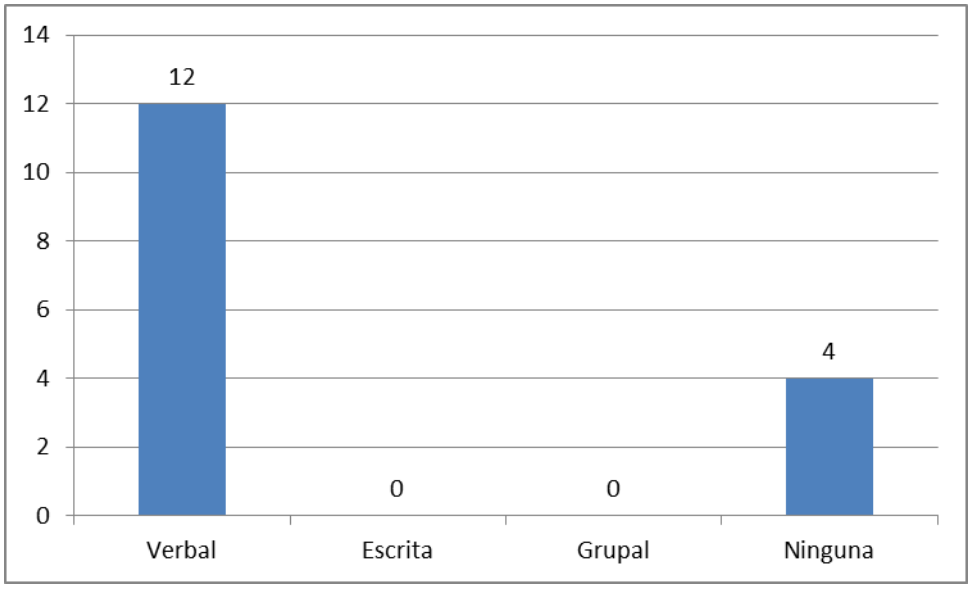
PREGUNTAS	RESPUESTAS			
1. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación del producto que ofrece FONTBELLA?	Verbal	Escrita	Grupal	Ninguna
2. ¿Cada qué tiempo recibe capacitación por parte de la empresa?	6 meses	1 año	> 1 año	Nunca
3. ¿Sobre qué aspectos se ha instruido en ellos?	Ventas	Finanzas	Administración	Ninguna
4. ¿Los salarios que paga la empresa están dentro de la normativa legal?	Si		No	
5. ¿La empresa le ofrece estabilidad laboral?	Si		No	
6. ¿Cómo es el trato de sus superiores?	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
7. ¿Dispone del equipo necesario para la ejecución de su trabajo?	Si		No	
8. ¿Cuál es la frecuencia de la producción de FONTBELLA?	Mixta	Eventual	Mediante pedidos	Continua
9. ¿Qué tipo de instrucción posee?	Primaria	Secundaria	Superior	Ninguna
10. ¿Qué edad tiene?	18-30	31-45	46-60	Más de 61
11. ¿Cuántos años de experiencia posee en el desenvolvimiento de esta área?	Menos de1	Entre 1 y 5	Entre 6 y 10	Más de 10

Anexo No. 5

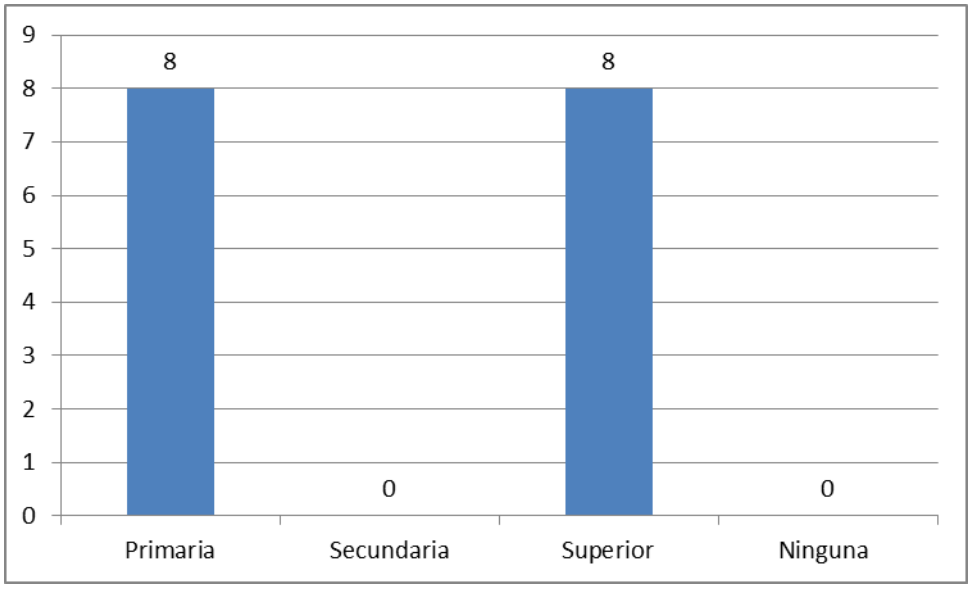
Pregunta. ¿Cómo es el trato de sus superiores?



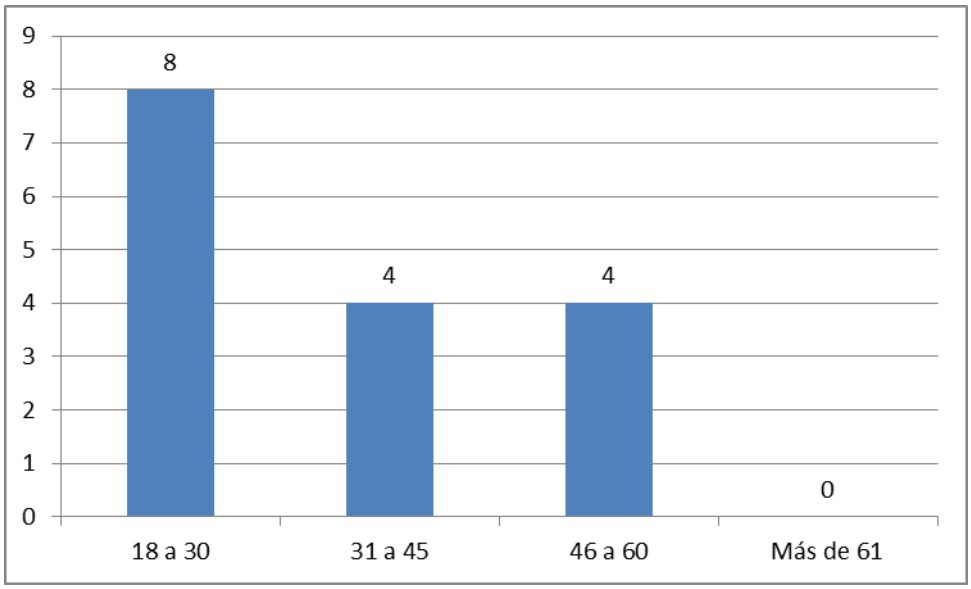
Pregunta. ¿Cada qué tiempo recibe capacitación por parte de la Empresa?



Pregunta. ¿Qué tipo de instrucción posee?



Pregunta. ¿Qué edad tiene?



Anexo No. 6

Tabulación encuestas

CLIENTES				
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**			
1. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación del producto que ofrece FONTBELLA?	Verbal	Escrita	Grupal	Ninguna
	0	0	0	100
	0%	0%	0%	100%
2. ¿Cada qué tiempo recibe capacitación por parte de la empresa?	6 meses	1 año	> 1 año	Nunca
	0	0	0	100
	0%	0%	0%	100%
3. ¿Sobre qué aspectos se ha instruido en ellos?	Ventas	Clientes	Facturación	Ninguna
	0	0	0	100
	0%	0%	0%	100%
4. ¿Cómo es el despacho de los productos que usted recibe?	Rápido	Completo	Incompleto	Lento
	40	50	0	10
	40%	50%	0%	10%
5. ¿Usted como distribuidor se plantea metas para alcanzar mayor volumen de ventas?	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
	55	35	0	10
	55%	35%	0%	10%
6. ¿Qué estrategia utiliza para captar nuevos clientes?	Precio	Préstamo	Regalo	Otros
	50	40	5	5
	50%	40%	5%	5%
7. ¿Cuántos botellones de agua debe adquirir para que la empresa les de incentivos como distribuidores por el volumen de ventas?	1 a 15	16 a 30	31 a 45	Más de 46
	10	90	0	0
	10%	90%	0%	0%
8. ¿Cuándo se incentiva a los clientes especiales?	Fecha especial	Fin de año	Aniversario	otros
	40	45	15	0
	40%	45%	15%	0%
9. ¿Cómo califica el producto que comercializa?	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
	20	80	0	0
	20%	80%	0%	0%

EMPLEADOS				
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**			
1. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación del producto que ofrece FONTBELLA?	Verbal	Escrita	Grupal	Ninguna
	12	0	0	4
	75%	0%	0%	25%
2. ¿Cada qué tiempo recibe capacitación por parte de la empresa?	6 meses	1 año	> 1 año	Nunca
	12	0	0	4
	75%	0%	0%	25%
3. ¿Sobre qué aspectos se ha instruido en ellos?	Ventas	Finanzas	Administración	Ninguna
	0	0	12	4
	0%	0%	75%	25%
4. ¿Los salarios que paga la empresa están dentro de la normativa legal?	Si		No	
	16		0	
	100%		0%	
5. ¿La empresa le ofrece estabilidad laboral?	Si		No	
	16		0	
	100%		0%	
6. ¿Cómo es el trato de sus superiores?	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
	4	12	0	0
	25%	75%	0%	0%
7. ¿Dispone del equipo necesario para la ejecución de su trabajo?	Si		No	
	4		12	
	25%		75%	
8. ¿Cuál es la frecuencia de la producción de FONTBELLA?	Mixta	Eventual	Mediante pedidos	Continua
	0	0	0	16
	0%	0%	0%	100%
9. ¿Qué tipo de instrucción posee?	Primaria	Secundaria	Superior	Ninguna
	8	0	8	0
	50%	0%	50%	0%
10. ¿Qué edad tiene?	18 a 30	31 a 45	46 a 60	Más de 61
	8	4	4	0
	50%	25%	25%	0%
11. ¿Cuántos años de experiencia posee en el desenvolvimiento de esta área?	Menos de1	Entre 1 y 5	Entre 6 y 10	Más de 10
	0	16	0	0
	0%	100%	0%	0%

Anexo No. 7

Validación de la propuesta

EMBOTELLADORA DE AGUA FONTBELLA

Atacames – Esmeraldas – Ecuador

Esmeraldas, 30 de abril de 2015

Señores

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede en Esmeraldas

Ciudad

A pedido del Ing. Boris E. Estupiñán Ortiz con C.C. 0802356030 se ha revisado la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa de la Empresa Embotelladora de Agua FontBella del cantón Atacames, al respecto se ha evaluado considerando criterios de claridad del contenido, coherencia de la información y aplicabilidad de la misma.

Las estrategias planteadas son de gran utilidad para la práctica en FontBella con los ejes temáticos específicos, por lo que procederé a socializar la misma entre el personal.

Ing. Miguel Loor Sabando

GERENTE FONTBELLA

Anexo No. 8

Nivel de Impacto Administrativo = 3.00

Indicador \ Ponderación	-3	-2	-1	0	1	2	3
a. Planeación							X
b. Dirección							X
c. Administración							X
d. Control							X
TOTAL						**2**	**24**

Nivel de Impacto Financiero = 2.75

Indicador \ Ponderación	-3	-2	-1	0	1	2	3
a. Ingresos por autogestión							X
b. Mejoramiento de la economía de participantes						X	
c. Ahorro en costos y gastos							X
d. Atrae inversión privada							X
TOTAL						**2**	**9**

Nivel de Impacto Social = 2.89

Indicador \ Ponderación	-3	-2	-1	0	1	2	3
e. Relación empresa – comunidad							X
f. Compromiso Laboral							X
g. Fuentes de empleo							X
h. Identidad						X	
i. Relaciones interpersonales							X
j. Libertad de pensamiento							X
k. Seguridad							X
l. Condiciones sanitarias adecuadas							X
m. Mejoramiento de la calidad de vida de involucrados.							X
TOTAL						**2**	**24**

Nivel de Impacto Ambiental = 2.67

Indicador \ Ponderación	-3	-2	-1	0	1	2	3
a. Condiciones de trabajo							X
b. Contaminación ambiental controlada						X	
c. Control en la recolección de desperdicios							X
TOTAL						**2**	**6**

Nivel de Impacto Educativo = 2.50

Indicador \ Ponderación	-3	-2	-1	0	1	2	3
a. Conocimiento de derechos						X	
b. Cultura organizacional							X
c. Cambia el estilo de vida de comunidad							X
d. Mejoramiento de nivel de educación de involucrados							X
e. Cultura tributaria						X	
f. Fuente de consulta						X	
TOTAL						**6**	**9**

Nivel de Impacto Global = 3

Indicador \ Ponderación	-3	-2	-1	0	1	2	3
a. Impacto Administrativo							X
b. Impacto Social							X
c. Impacto Económico							X
d. Impacto Educativo							X
e. Impacto Ambiental							X
TOTAL							**12**