



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERO(A) EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA - CPA**

**TÍTULO:**

**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LOS**  
**RESULTADOS ECONÓMICOS DEL AÑO 2014 DE LA EMPRESA BANARIEGO**  
**CIA. LTDA DEL CANTÓN EL TRIUNFO”**

**AUTORES:**

**KERLY PAOLA MEDINA RAMOS**  
**HENRY GEOVANNY MOSQUERA GUAMAN**

**TUTOR:**

**ING. JAIME ANDOCILLA CABRERA.**

**MILAGRO, NOVIEMBRE DEL 2015**

**ECUADOR**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por el Sr. Henry Geovanny Mosquera Guaman y la Srta. Kerly Paola Medina Ramos, para optar al título de Ingeniero(a) en Contaduría Pública y Auditoría-CPA y que acepto tutoriar a los estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 13 días del mes de NOVIEMBRE del 2015



---

Ing. Jaime Andocilla Cabrera  
Tutor

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los autores de esta investigación declaramos ante el Concejo Directivo de la Facultad Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, el mismo que no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 13 días del mes de NOVIEMBRE del 2015



Kerly Paola Medina Ramos

C.I. 092715822-0



Henry Geovanny Mosquera Guaman

C.I. 092692223-8

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERO(A) EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA – CPA otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA [ ]

DEFENSA ORAL [ ]

TOTAL [ ]

EQUIVALENTE [ ]



PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



PROFESOR DELEGADO



PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

Todo esfuerzo que se realiza para conseguir una meta vale la pena realizarlo, especialmente cuando se tiene personas a quienes uno espera dedicar esos logros, es así que dedico este trabajo y todo lo que representa a mis padres José Fortunato Mosquera Arreaga e Hilda María Guaman Uruchima, quienes forman parte de mi vida, que con sus palabras y actos han demostrado ser personas de bien y han inculcado esos valores en el hogar.

***Henry Geovanny Mosquera Guaman.***

## **DEDICATORIA**

Dedico la presente tesis a Dios nuestro padre celestial, por sus bendiciones, por darme salud y permitir que llegue a esta etapa hermosa de mi vida.

A mis amados padres, Tarquino Medina y Lilian Ramos, ya que con su esfuerzo y dedicación supieron apoyarme, darme ánimos para seguir adelante en mi carrera universitaria y así de esta manera pueda culminar uno de mis sueños tan anhelados.

A mis hermanos Luis Eduardo y Ambar Maoly que las amo con todo mi corazón.

***Kerly Paola Medina Ramos.***

## **AGRADECIMIENTO**

Debemos estar eternamente agradecidos a DIOS, que por su bondad y misericordia aun nos tiene con vida, nos da fuerzas para avanzar en nuestro camino.

Agradezco a mi Tutor: Ing. Jaime Andocilla Cabrera que nos asesoró en este trabajo de Tesis, a los docentes que nos han preparado para enfrentar la vida profesional, agradezco también por la ayuda prestada a los miembros de la empresa Banariego Cia. Ltda., que nos abrieron sus puertas para poder realizar este trabajo.

***Henry Geovanny Mosquera Guaman.***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios, el único todo poderoso, por darme salud, entendimiento, sabiduría y fuerzas necesarias para salir adelante en todo momento.

A mí querida Universidad Estatal de Milagro por ser ejemplo de Institución de Educación Superior en el país, a los maestros docentes que me impartieron sus conocimientos con dedicación, experiencias profesionales y no solo fueron maestros, sino que también fueron amigos.

En especial a mi director de tesis, Ing. Jaime Andocilla por su asesoramiento, paciencia y conocimientos impartidos para el desarrollo de la presente.

***Kerly Paola Medina Ramos.***

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ing. Fabricio Guevara Viejo, MAE  
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro título de tercer nivel, cuyo tema fue "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS ECONOMICOS DEL AÑO 2014 DE LA EMPRESA BANARIEGO CIA. LTDA DEL CANTÓN EL TRIUNFO" y que corresponde a la FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES.

Milagro, 13 de NOVIEMBRE del 2015



Kerly Paola Medina Ramos  
C.I. 092715822-0



Henry Genovanny Mosquera Guaman  
C.I. 092692223-8

## INDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	2
<b>EL PROBLEMA</b> .....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Problematización .....	2
1.1.2 Delimitación del problema .....	5
1.1.3 Formulación del problema .....	5
1.1.4 Sistematización del problema .....	6
1.1.5 Determinación del tema .....	6
1.2 OBJETIVOS .....	6
1.2.1 Objetivo General .....	6
1.2.2 Objetivo Especifico .....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	7
1.3.1 Justificación de la investigación .....	7
<b>CAPÍTULO II</b> .....	8
<b>MARCO REFERENCIA</b> .....	8
2.1 MARCO TEÓRICO .....	8
2.1.1 Antecedentes históricos .....	8
2.1.2 Antecedentes referenciales .....	11
2.1.3 Fundamentación .....	12
2.2 MARCO LEGAL .....	41

2.3	MARCO CONCEPTUAL .....	44
2.4	HIPOTESIS Y VARIABLES .....	45
2.4.1	Hipótesis General .....	45
2.4.2	Hipótesis Particulares .....	45
2.4.3	Declaración de variables .....	46
2.4.4	Operacionalización de las variables .....	48
<b>CAPITULO III .....</b>		<b>51</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>		<b>51</b>
3.1	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL .....	51
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	52
3.2.1	Características de la Población .....	52
3.2.2	Delimitación de la Población .....	54
3.2.3	Tipo de muestra .....	55
3.2.4	Tamaño de la muestra .....	55
3.3	LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS .....	55
3.3.1	Métodos Teóricos .....	55
3.3.2	Métodos Empíricos .....	56
3.3.3	Técnicas e instrumentos .....	56
3.4	EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN .....	56
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>57</b>
<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....</b>		<b>57</b>
4.1	ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL .....	57
4.2	ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS .....	71
4.3	RESULTADOS .....	71
4.4	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	74
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>		<b>76</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>78</b>

## INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Operacionalización de las variables.....	47
CUADRO 2. Número de personal administrativo de la empresa Banariego...	51
CUADRO 3. Nombres de personal de la empresa Banariego.....	52
CUADRO 4: Reclutamiento de personal.....	57
CUADRO 5: Nivel de estudios académicos.....	58
CUADRO 6: Experiencia laborar.....	59
CUADRO 7: Atrasos en actividades de trabajo.....	60
CUADRO 8: Existencia de políticas y procedimientos por escrito.....	61
CUADRO 9: Unificación de funciones y responsabilidades por área y cargo...	62
CUADRO 10: Alcance del Software empresarial.....	63
CUADRO 11: Obtención de información.....	64
CUADRO 12: Tratamiento de la información.....	65
CUADRO 13: Control de actividades.....	66
CUADRO 14: Falencias por falta de control.....	67
CUADRO 15: Verificación de hipótesis.....	74

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Organigrama modelo lineal.....	26
GRÁFICO 2: Organigrama modelo funcional.....	27
GRÁFICO 3: Organigrama modelo lineo-funcional.....	27
GRAFICO 4: Reclutamiento de personal.....	57
GRÁFICO 5: Nivel de estudios académicos.....	58
GRÁFICO 6: Experiencia laborar.....	59
GRÁFICO 7: Atrasos en actividades de trabajo.....	60
GRÁFICO 8: Existencia de políticas y procedimientos por escrito.....	61
GRÁFICO 9: Unificación de funciones y responsabilidades por área y cargo....	62
GRÁFICO 10: Alcance del Software empresarial.....	63
GRÁFICO 11: Obtención de información.....	64
GRÁFICO 12: Tratamiento de la información.....	65
GRÁFICO 13: Control de actividades.....	66
GRÁFICO 14: Falencias por falta de control.....	67

## RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación que se presenta a continuación se realizó a la empresa Banariego Cía. Ltda que tiene su matriz en el Cantón El Triunfo de la Provincia del Guayas y cuya actividad económica es la venta al por menor y mayor de materiales de pvc, herramientas y fertilizantes para el sector agrícola, el mismo que se orientó en analizar la Gestión Administrativa y la incidencia en los resultados económicos del año 2014, con el objetivo de proponer una mejora continua en sus procesos administrativos.

Para su realización se aplicó las siguientes metodologías: aplicada, de campo, descriptiva, explicativa, correlacional y diagnóstica, además recurrimos a emplear técnicas e instrumentos para la obtención de la información como la observación, la encuesta y la entrevista.

La información recolectada se la proceso, analizo e interpreto de manera que nos permitió determinar la manera en que la empresa realiza los procesos administrativos y la relación que existente entre las variables de estudio con los resultados económicos de la empresa, las cuales son las siguientes: El proceso de reclutamiento y selección, desempeño laboral, software empresarial, sistema de información, estructura organizacional, control administrativo, toma de decisiones y la creación de valor, se plantearon las hipótesis y luego del análisis se pudieron verificar.

**Palabras claves:** Gestión administrativa, resultados económicos, objetivo, procesos administrativos.

## **ABSTRACT**

The following research work presented below was performed Banariego company Cia. Ltda which is headquartered in Cantón El Triunfo Guayas Province and whose economic activity is retail and wholesale pvc materials, tools and fertilizers for the agricultural sector, the same that was aimed at analyzing the Administrative and the impact on economic performance in 2014, with the aim of proposing continuous improvement in their business processes.

For its implementation the following methodologies are applied: We applied field, descriptive, explanatory, and diagnostic correlation also resorted to employ techniques and instruments to obtain information such as observation, survey and interview.

The information collected is the process, analyze and interpret in a way that allowed us to determine how the company performs administrative processes and which relationship between the study variables with the economic performance of the company, which are: The process of recruitment and selection, job performance, enterprise software, information systems, organizational structure, management control, decision making and value creation, hypotheses were raised and then the analysis could be verified.

**Keywords:** administrative management, economic performance, target administrative processes.

## INTRODUCCIÓN

Una empresa que empezó con un nivel pequeño de ventas y luego de pocos años ha alcanzado un nivel de crecimiento considerable como lo es Banariego Cía. Ltda, es necesario que se realicen análisis de la gestión administrativa debido a la importancia de esta labor, ya que una buena gestión administrativa asegurará en gran medida que la empresa siga creciendo económicamente, agregue valor y sobre todo que brinde plazas de trabajo a la sociedad en donde realiza sus actividades económicas, caso contrario se podrían estar desaprovechando oportunidades de ganancias y de mejora.

La estructura del presente trabajo investigativo está compuesta por cuatro capítulos, a continuación se detalla el contenido de manera general de cada capítulo:

El Capítulo I: Al ser el primer capítulo, aquí se explica la problemática que abarca la investigación, se plantea el objetivo general y los específicos que se pretende conseguir, también se describe la justificación del porque es importante realizar este trabajo de investigación, y de manera general darán una visión clara de lo que se desea lograr en este estudio.

En el Capítulo II: Se muestra el marco referencial, donde se muestran los antecedentes, la fundamentación teórica que sirve como base para el entendimiento de las variables, luego se plantea la hipótesis general y las hipótesis específicas, culminando con la Operacionalización de las Variables.

En cuanto al Capítulo III: Se especifica las diferentes metodologías elegidas para realizar una eficaz investigación, también de detallan las técnicas y herramientas a utilizar para la obtención de información primaria, para luego ejecutar estas acciones una vez habiendo determinado la población de estudio.

Pasamos al último capítulo de este trabajo investigativo, Capítulo IV: Se muestra los resultados obtenidos según la aplicación de los métodos, técnicas y herramientas propuestos en el capítulo III. Mediante la tabulación de los datos, el análisis y la interpretación de los mismos se puede establecer la relación de las variables con el tema general de estudio y verificar las hipótesis planteadas en el capítulo II.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

Llegar a la excelencia y mantenerla, es una meta común en las empresas de hoy en día, de esta manera pueden ser competitivas en el mercado en donde se desenvuelve y así mantenerse activa y sólida en sus actividades comerciales, siempre apuntando a crecimiento económico.

Para lograr esto, cada proceso de la empresa debe ser analizado y ejecutado oportunamente, de la mejor manera posible, garantizando la calidad del producto o servicio, reduciendo el tiempo, con el menor esfuerzo posible y sobre todo al menor costo.

El éxito dependerá de cómo se gestionen estos aspectos en la organización, la atención que se le brinde, la rápida solución de los problemas que se presenten y todo esto se logra con una eficiente gestión administrativa para así ser eficaces en lograr sus objetivos, reflejándose en los resultados económicos.

La empresa Banariego Cía. Ltda. – Matriz, ubicada en el Cantón El Triunfo de la Provincia del Guayas, nació como una empresa pequeña, con bajos niveles de ventas y un número mínimo de empleados, luego al pasar los años y gracias a la alta demanda de los productos que ofrece al mercado como son accesorios pvc, tuberías pvc, fertilizantes y herramientas para el sector agropecuario, ha crecido considerablemente, logrando aperturar sucursales en diferentes partes del Ecuador.

Este rápido crecimiento hizo que además de vender productos comprados a terceros, empiece también a fabricar todo tipo de accesorios de riego pvc, por lo tanto la empresa comenzó a comprar propiedades de planta y equipo, aumentó sus

inventarios, adquirió grandes cantidades de materia prima para la fabricación, incrementó su producción, aumentó la mano de obra y por ende necesitó de más personal administrativo para el control.

En el año 2014 la empresa realizó la mayor parte de estas inversiones porque fue el año donde se expandió notablemente, marcando el inicio de lo que hoy se conoce como Banariego Cía. Ltda. una de las empresas con mayor incidencia en el mercado de venta de materiales para riego de p.v.c, fertilizantes y herramientas para el sector agropecuario. Evidentemente este crecimiento acelerado de la empresa trajo consigo grandes responsabilidades especialmente para quienes conforman el área administrativa, el esfuerzo que implica administrar una empresa tan grande como la que se estaba convirtiendo Banariego Cía. Ltda., género diferentes factores que originan esta problemática, tenemos los siguientes:

Se puede constatar que existe un deficiente proceso de reclutamiento y selección de personal, debido a que en su mayoría el personal administrativo que pertenece a la empresa carece de conocimientos técnicos y de experiencia que les permita desarrollar adecuadamente sus actividades. Es recomendable que el grupo de personas que conforman la administración posean como mínimo estudios de tercer nivel, con un título, y/o a su vez sean personas con mucha experiencia laboral, que se adapten rápidamente y puedan trabajar en equipo. Caso contrario la gestión administrativa no sería la óptima, tendría falencias en el control, errores en el procesamiento de información, en tomar decisiones correctas, en plantear soluciones y sobre todo en contribuir en el crecimiento de la empresa. Se debe considerar que el tener adecuados procesos de reclutamiento y selección de personal, como definido el nivel de estudios, la experiencia, las capacidades y habilidades necesarias para un puesto, aseguraría que se integre colaboradores apropiados a la empresa. El área administrativa es la cabeza de la empresa, donde nacen las ideas y las soluciones que llevaran a la empresa al éxito o al fracaso, por esto la importancia de contratar a buenos trabajadores es vital para la organización.

Otro aspecto importante que presenta Banariego Cía. Ltda. es que carece de un buen sistema informático que automatice todos sus procesos en un solo punto. Al momento mantiene el software que utilizó en sus inicios, el mismo que solo cuenta con módulos de ventas y de inventarios, dejando a los otros departamentos sin un

sistema en donde puedan gestionar la información. Esto genera que sea difícil mantener un eficiente sistema de información que permite procesar información en tiempo real y en línea, provocando atrasos, errores, pérdida de tiempo y requiriendo de un mayor esfuerzo por parte del área administrativa.

La empresa no cuenta con una estructura organizacional adecuada, no tiene el departamento Económico-Financiero ni de Recursos Humanos apropiadamente funcional. Las actividades contables pueden mejorar en gran medida y brindar información real y realizar esta actividad desde la empresa, debido que contratan servicios a una consultoría para que lleve las cuentas anuales y mensuales, para que den las cifras para el pago de los impuestos.

Las demás actividades que se desprenden de estos departamentos son realizados por los miembros administrativos de manera no estructural, al no existir estos departamentos la información no se centra de acuerdo a su área por lo tanto no hay responsabilidad directa en estas acciones. Todos los departamentos son importantes, el no contar con alguno reduce el nivel de control en la empresa, al igual que dificulta su organización y produce una mala gestión administrativa.

Al momento la empresa Banariago Cía. Ltda. no tiene competidores importantes, por ende acogen el mayor número de compradores en las zonas donde realiza su actividad, por esto es importante desde ahora que se realicen acciones administrativas que permitan añadir valor en la organización, sobre todo para cuando existan competidores fuertes, para que no afecten significativamente a la empresa y no perder a los clientes ya que para ese entonces estará posesionada mediante la confianza y aceptación en el mercado, produciendo a un menor costo que sus competidores y obteniendo mayores beneficios económicos.

## **Pronóstico**

La empresa Banariego Cía. Ltda., seguirá siendo afectada por esta problemática, si no se toman oportunamente las medidas necesarias para realizar las correcciones y mejorar la gestión administrativa que se desarrolla en la organización, corre el riesgo de poner en problemas económicos a la empresa y en consecuencia su crecimiento podrá verse afectado o en menor de los casos la empresa dejaría de aprovechar las oportunidades del mercado.

## **Control del pronóstico**

La empresa Banariego Cía. Ltda. al realizar un estudio detallado de la gestión administrativa, podrá reconocer los defectos técnicos en las actividades y procesos que desarrolla la empresa, realizar mejoras a los mismos o implementar nuevos procesos, todo esto en base a los resultados obtenidos en el estudio, para luego plantear estrategias correctivas, ejecutándolas oportunamente para mejorar la gestión administrativa lo que conlleva a aumentar los resultados económicos permitiendo crear valor para sus accionistas.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

<b>País:</b>	Ecuador
<b>Región:</b>	Costa
<b>Provincia:</b>	Guayas
<b>Cantón:</b>	El Triunfo
<b>Empresa:</b>	Banariego Cía. Ltda.
<b>Área:</b>	Gestión Administrativa
<b>Periodo:</b>	Año 2014
<b>Actividad Comercial:</b>	Venta al mayor y menor de tuberías pvc, accesorios pvc, fertilizantes y herramientas para el sector agropecuario.

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera la Gestión Administrativa incide en los resultados económicos en la empresa Banariego Cía. Ltda. – Matriz, del cantón El Triunfo?

#### **1.1.4 Sistematización del problema**

1. ¿De qué manera influye el proceso de reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral del personal contratado en la empresa Banariego Cía. Ltda.?
2. ¿En qué medida el software empresarial usado en la empresa Banariego Cía. Ltda. genera efectos en su sistema de información?
3. ¿Cómo la estructura organizacional influye en el control administrativo de la empresa Banariego Cía. Ltda.?
4. ¿En qué medida la toma de decisiones del nivel gerencial de la empresa Banariego Cía. Ltda. incide en la creación de valor de la compañía?

#### **1.1.5 Determinación del tema**

Análisis de la Gestión Administrativa y su incidencia en los resultados económicos del año 2014 de la empresa Banariego Cía. Ltda. –Matriz del Cantón el Triunfo”

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 Objetivo General**

Realizar el análisis de la incidencia de la gestión administrativa en los resultados económicos de la empresa Banariego Cía. Ltda., a través de un estudio administrativo, que proporcione información relevante para plantear un proceso de mejora continua.

#### **1.2.2 Objetivo Especifico**

1. Determinar las consecuencias en el desempeño laboral del personal contratado en la empresa Banariego Cía. Ltda. ocasionadas por el proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. Identificar qué efectos se producen en el sistema de información de la empresa Banariego Cía. Ltda. generadas por el software empresarial utilizado en la empresa.
3. Analizar qué efectos se generan en el control administrativo de la empresa Banariego Cía. Ltda. derivadas del tipo de estructura organizacional que la empresa mantiene.

4. Analizar el nivel de incidencia que ejerce la toma de decisiones del nivel gerencial para la creación de valor de la empresa Banariego Cía. Ltda.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1 Justificación de la investigación**

La empresa Banariego Cía. Ltda., es una empresa que brinda muchas plazas de trabajo, tanto en el cantón el Triunfo donde funciona la matriz, así como en las diferentes provincias en que tiene sucursales, por tal motivo ayuda en la sociedad y en el crecimiento de las familias ecuatorianas.

Encontrar problemas en esta organización y contribuir mediante mi tesis a solucionarlos implica no solo un beneficio para la empresa sino también para quienes trabajan en ella y obtiene el sustento económico para ellos o su familia.

La presente investigación se realiza debido a que la gestión administrativa siempre ha sido el punto clave en todo tipo de empresas, ninguna empresa puede alcanzar sus objetivos de manera eficaz y eficiente si no posee una óptima manera de administrar sus recursos, para lograr esto se necesitan herramientas los sistemas de información para ayudar a la correcta toma de decisiones, la misma que es generada y procesada por los diferentes departamentos que conforman a la empresa.

Por lo tanto la estructura organizacional de la empresa deben de estar alineados hacia un mismo horizonte, unidos coordinadamente, trabajando juntos por el bienestar de la empresa. La empresa Banariego Cía. Ltda. - Matriz, se encuentra en crecimiento económico, y lo ha hecho aceleradamente en el año 2014, y esto demanda que la empresa este bien administrada por personal capacitado y lograr mediante su gestión alcanzar las metas planteadas, manteniendo un continuo proceso de mejora.

Para esto se debe de investigar, analizar, proponer y ejecutar soluciones de los aspectos relevantes que ayudarán a este propósito, los mimos que se tratarán en este proyecto de tesis.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIA**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes históricos**

Ecuador es un país que gracias a su posición geográfica se ha caracterizado por ser un país agrícola, todo esto se debe a su grandioso clima y al tipo de tierras que posee, tierras que son mayormente de tipo arcillosos y arenoso que es óptima para esta actividad, en su mayoría la producción agrícola provienen de Manabí, Loja, Los Ríos, Guayas y la provincia de Esmeraldas.

Los productos que se cultivan en Ecuador tienen una gran variedad, de los cuales se destacan los siguientes:

- Arroz
- Soya
- Yuca
- Algodón
- Frutas tropicales
- Banano
- Palma Africana
- Café
- Cacao
- Caña de azúcar, entre otros.

Según el FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura), Ecuador es un importante exportador de banano, tanto así que es considerado como el número uno en esta actividad a nivel mundial. Para lograr este reconocimiento no solo se debe a su clima y óptimos tipos de suelos, sino también el manejo y cuidado que se le brinda, es así que unas de las actividades indispensables en la agricultura es la de fertilizar y realizar un adecuado riego.

En los últimos años el mercado de tuberías ha crecido considerablemente, debido a que el sector agrícola está instalando sistemas de riego denominado subfoliar, este sistema consiste en distribuir el agua por tuberías de pvc que están entrelazadas por accesorios de pvc que juntos forman un sistema de riego, el mismo que va enterrado en la tierra y que mediante la ayuda de una bomba permite regar la plantación, el agua sale por aspersores que hacen que el agua se distribuye homogéneamente en la superficie de la tierra, mismos que están ubicados estratégicamente para abarcar toda el área, los aspersores van situados a una altura de 1.50 metros.

Existe una variedad de medidas de tuberías de pvc, las hay de 25, 32, 50, 90, 110, 250, 360mm que son las más utilizadas en estos sistemas, al igual que sus accesorios como codos, uniones, tee, acoples, adaptadores. Tapones, aspersores, entre otros.

En la época de verano el sector agropecuario realiza reparaciones de su sistema de riego o a su vez realiza instalaciones nuevas, es la época en donde el sector comercial de tuberías y accesorios de riego venden más, en cuanto al fertilizante es una actividad que se realiza continuamente todo el año en ciclos de 15 o 30 días dependiendo la necesidad de la plantación.

La inversión inicial de un sistema de riego es alto, pero su bajo costo de mano de obra, el ahorro de agua, lo hacen muy beneficioso a largo plazo tanto monetariamente como para la plantación.

En consecuencia la empresa Banariego abarcó este mercado y el camino empresarial del Señor Carlos Rodríguez Maridueña comenzó el 28 de Septiembre de 1991, en este año inicio sus actividades con la venta al público de: cerámica, artículos de grifería, ZINC y tubos para riego, el nombre comercial de la empresa era

BANARIEGO que está ubicada en la Provincia del Guayas Cantón El Triunfo, que después sería la matriz de operaciones.

Transcurriendo los años y haciendo un análisis de las ventas, el Sr. Carlos Rodríguez Maridueña (Propietario) se da cuenta que no tenía mucha rentabilidad en algunos de productos que ofrecía.

Queriendo continuar con su empresa y las ganas de superación lo conllevan a tomar decisiones para seguir progresando, de tal manera que surge la idea del cambio de actividad. En el año 2008 decide hacer el remate de todos los productos que no tenían relación con la línea de tuberías, este remate se realizó desde el mes de julio hasta octubre del mismo año.

Realizando un estudio de mercado en los sectores agrícolas, surgió la idea de producir y proveer de herramientas, materiales e insumos agrícolas para el pequeño y gran productor agropecuario.

Viendo la gran acogida que tuvieron estos productos, el Señor Carlos Rodríguez Maridueña, decide expandirse al mercado abriendo en ese año dos sucursales, están fueron en la ciudad de Milagro y Naranjal.

La trayectoria de la empresa es caracterizada por el éxito, ya que en el año 2010 la empresa patenta su nombre como BANARIEGO CIA LTDA.

Actualmente Banariego es una empresa familiar que tiene 27 sucursales en diferentes ciudades del Ecuador y es conocida por la venta de tuberías pvc, accesorios pvc, herramientas agrícolas y fertilizante.

#### **SUCURSALES UBICADAS EN:**

- Milagro
- Naranjal
- Machala
- Quevedo
- Empalme
- Mocache
- Vinces
- San Juan
- Ventanas
- Rocafuerte
- Libertad
- Cochancay
- Portoviejo
- Cañar
- Arenillas
- Santo Domingo
- Babahoyo
- Naranjito
- Balzar
- Latacunga
- Ambato
- Riobamba
- Chone
- Pedro Carbo

- Calceta
- Buena Fe
- Pallatanga

### 2.1.2 Antecedentes referenciales

Las fuentes de información que sientan las bases para esta investigación, son las siguientes:

Rizo, Vanessa y Mayra Muñoz (2013), presentó una investigación titulada “**Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa de la microempresa Good Water, ubicada en el cantón la troncal y potenciar así su rentabilidad.**”, en donde concluyo que:

- Si la empresa tiene problemas en la gestión administrativa, esta puede generar problemas en su resultado económico, reduciendo su utilidad por el mal manejo de sus bienes.
- Tener una inadecuada distribución de actividades a sus empleados conlleva a ralentizar el flujo de información, duplicar tareas, pérdida de tiempo y esfuerzo.
- Si el personal que ejerce la administración no cuenta con conocimientos técnicos del área en donde se desenvuelve ya que afecta directamente al control y dirección, pudiendo no alcanzar los objetivos propuestos.

Cabrera, Beatriz y Victoria, Pin (2013), presentó una investigación titulada “**Análisis del Plan Operacional Administrativo de la empresa Insilim S.A de la Ciudad de Milagro**”, en donde concluyo que:

- La falta de una estructura organizacional provoca que los empleados ejerzan sus actividades de manera inadecuada y desorganizada.
- La empresa no cuenta con una distribución de actividades acorde a su cargo y funciones lo que genera falta de responsabilidad.
- Un sistema de control permite que se realicen ajustes a tiempo de las actividades y desempeño de los empleados, evitando así fraudes o incompetencia en los trabajos.

Según Esthela Verónica Rodríguez Pacha (2011) en su tesis **“Gestión Administrativa Financiera y su incidencia en la liquidez de la empresa IMPOARSA de la ciudad de Ambato, durante el año 2010”** se vio la necesidad de implementar documentos contables y administrativos mediante los cuales se registrarán todas las actividades.

- El control en una empresa permite determinar dónde están los errores y retroalimentarse de ellos para mejorar continuamente, además que el administrador tiene una visión amplia de la empresa y como se está controlando sus procesos.
- Concluye que es necesario implementar un programa de control, para determinar las falencias y fortalezas del manejo interno de la empresa, así como un manual de funciones para garantizar que los empleados realicen sus funciones debidamente sin tener sobrecargo de labores.

### **2.1.3 Fundamentación**

La administración de una u otra manera ha formado parte de nuestras vidas para encaminarnos hacia el avance de la civilización misma.

En los inicios del hombre la administración estaba presente en buscar la mejor manera para obtener los recursos naturales suficientes y de manera oportuna para sobrevivir, e iniciaron actividades como la recolección de alimentos, tales como frutos, la caza y conseguir agua. Además debían tomar decisiones para movilizarse de un lugar a otro para seguir abasteciéndose de alimentos. Luego se dieron cuenta que ellos podían cultivar sus propios alimentos y dejar de estar movilizándose cada vez que estos se agotaban. Esto representa un claro ejemplo de administración en aquella época.

A lo largo de la historia las civilizaciones fueron creciendo en número y adquiriendo nuevos conocimientos administrativos, siendo más organizadas cada vez.

La administración que hoy en día está presente en las organizaciones, es producto de los conocimientos acumulados de los sucesos de las civilizaciones antiguas y de las nuevas técnicas que se van integrando a medida que van surgiendo para resolver un determinado problema administrativo.

## Concepto de administración

Para ANTONIO AMARU<sup>1</sup>,

La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control.

Para GEORGE TERRY<sup>2</sup>,

La administración es de interés universal porque trata acerca de los fundamentos para establecer y alcanzar los objetivos estipulados. Se encuentra en cierto grado, en casi toda la actividad humana, sea en la fábrica, la oficina, la escuela, el banco, el gobierno, las fuerzas armadas, la iglesia, sindicato laboral, el hogar, el hotel o el hospital.

Según KOONTZ y O'DONNELL<sup>3</sup>.

Estos autores consideran a la administración como "la dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Definición de Administración Según HITT, BLACK y PORTER<sup>4</sup>. En su libro "Administración" definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

Según las definiciones de estos autores se puede constatar que todos apuntan hacia un mismo horizonte, que la administración es fundamental para las empresas e incluso para nuestras vidas, que consiste en analizar, interpretar y prever correctamente los factores que nos rodean y buscar la mejor manera de organizarlo para que trabajen en beneficio de lo que deseemos.

---

<sup>1</sup>**AMARU, Antonio.** *Fundamentos de Administración. Teoría General y proceso administrativo.* Pearson Educación : Mexico, 2009.

<sup>2</sup>**TERRY, George.** *Principios de Administración.* Continental : Mexico, 2006.

<sup>3</sup>**KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. 2004.** *Administración una Perspectiva Global.* McGraw-Hill Interamericana : Mexico, 2004, Págs. 6 y 14.

<sup>4</sup>**HITT, Michael, BLACK, Stewart y PORTER, Lyman. 2006.** *Administración.* Pearson Educación : Mexico, 2006. Págs. 8

## **Cronología de la administración y sus aportes.**

La administración como tal es el conjunto de experiencia de sucesos pasados y actuales para resolver problemas y enfrentar nuevos retos de la mejor manera posible, hallando soluciones, determinando mejores alternativas y sobre todo encontrando un equilibrio.

**Según ANTONIO AMARU<sup>5</sup>:** Desde las civilizaciones antiguas hubo evidencias del uso de la administración, a continuación podemos mencionar importantes aportes significativos a la misma según el avance de la historia.

Existen diversos ejemplos de administración que realizaron grandes personajes y civilizaciones antiguas, de las cuales a continuación se destacan los aportes más significativos con el propósito de brindar un panorama claro:

En Mesopotamia 3000 a.C, se empieza a realizar registros de aquellas operaciones de compra y venta que realizaban, en Egipto se ejerció la administración de manera increíble, dirigiendo a sus hombres coordinadamente para la construcción de la majestuosa obra arquitectónica las pirámides de Egipto. Esto refleja evidencias de planeación, organización y control a un nivel incomparable.

Siglo XVIII a. C., Babilonia. Existió el código llamado Hammurabi, que fue tomado como base en la administración, aunque su contenido estaba orientado a reglas que se debía seguir en la vida diaria de las personas, este código fue tomado como tal debido a que trataba aspectos como:

- La Jerarquización de la sociedad: Existían hombres libres, los siervos y los esclavos.
- Precios: Dependían según la calidad del servicio.
- Salarios: Dependían según la naturaleza de los trabajos ejercidos.
- Responsabilidad. Quien realizaba un trabajo era responsable del mismo, es decir que no existan fallas que puedan perjudicar a su dueño y de ser así debía responsabilizarse por ello.

---

<sup>5</sup> **AMARU, Antonio.** *Fundamentos de Administración. Teoría General y proceso administrativo.* Pearson Educación : Mexico, 2009.

- El funcionamiento Judicial: Los tribunales son quienes se imparten la justicia, el máximo gobernante (El Rey) era quien podía apelar a la disolución tomada por el Tribunal, y todo esto este proceso debía ser especificado de manera escrita.
- Otro gran personaje fue el filósofo Confucio (Siglo VI a. C., China). Asentó las bases para la formación de un Gobierno, además estableció reglas para su correcta administración, entre ellas están:
  - las personas que dirigen al pueblo (Gobernantes) quienes ante un problema deben de estudiarlo a fondo para encontrar las posibles soluciones y escoger la más adecuada.
  - Las acciones tomadas para la solución de un problema debe de estar apegada a la ética profesional.
  - Los gobernantes deben tener la capacidad para solucionar problemas y ser imparcial a la hora de tomar decisiones.
  - La economía es un aspecto importante en la sociedad, hay que fortalecerla.
  - Los gobernantes siempre deben de estar trabajando para su pueblo, realizar sus acciones sin preferencia de ningún tipo.
  - Los gobernantes deben ser personas con una conducta intachable, no debe existir egoísmo entre su grupo de colegas.

En Siglo IV a. C., China. Sun Tzu escribe un tratado en donde establece principios a seguir para ganar cualquier guerra que se pelee, estos principios van orientados a la estrategia y el comportamiento gerencial. La importancia de estos principios en la administración es debido a que son adaptables a la misma y a cualquier persona en su vida cotidiana.

El imperio Romano del Siglo III a. C. Su manera de formar, organizar y dirigir a su imperio fue majestuosa, con esto consiguió dominar a toda Europa y gran parte de Asia.

Por otro lado en Génova en el año de 1494. Luca Pacioli crea el denominado sistema de partidas dobles que servía para llevar los registros contables y tener un control de los ingresos y gastos, pero se le añade el sistema de control de costos que fue desarrollado en el siglo XVI en Venecia en donde detallan los rubros que se

generan para un determinado producto y así se puede asignar un precio asegurando tener una ganancia del mismo, otro aporte de esta época fue el control de inventarios, donde se crea un sistema de numeración de piezas haciendo más fácil su control.

Pero es el siglo XVIII, Inglaterra. Inicio de la Revolución Industrial. 1776, donde todo cambia revolucionariamente. En esta etapa de la historia surge un cambio importante en la economía del mundo, se produjo un avance tecnológico, se inició una etapa de transición dejando de lado en gran parte los trabajos basados en la mano de obra, es decir trabajos manuales realizados por personas y los trabajos que involucraban animales, mismo que fueron sustituidos en gran medida por maquinarias que permitían aumentar la producción de los bienes en el sector industrial, además servían para transportar grandes cantidades de productos y pasajeros.

Los inventos más significativos de esta época fueron la máquina de vapor, la construcción de ferrocarriles y barcos a vapor, la construcción del motor de combustión interno y por supuesto la energía eléctrica, debido a todos estos avances se crearon nuevas empresas de producción masiva, por cuanto era necesario mantener producciones altas y administrar todos estos recursos de manera óptima, enfrentando los nuevos retos de ese entonces.

Thomas Jefferson (Estados Unidos) introdujo la idea de fabricar piezas con la característica de ser intercambiables, lo aplico para producir mosquetes en Francia, luego a finales del siglo XVIII ya se habían desarrollado la producción que se basaba en piezas estandarizadas y como Thomas Jefferson lo había planteado intercambiables.

En este punto a inicios del siglo XIX ya la comercialización de productos era indispensable para la economía de los países, pero aun existían problemas administrativos que pautaban el crecimiento sustentable de la economía. Aquí surgieron grandes personajes que influyeron para mejorar la manera de administrar las empresas, aportando mediante sus estudios grandes ideas que fueron adoptadas satisfactoriamente por las empresas, podemos diferenciarlo por el enfoque que tuvieron:

- Enfoque Clásico.
- Enfoque Humanístico.
- Enfoque Neoclásico.
- Enfoque Estructuralista.
- Enfoque de comportamiento en la organización

### **Enfoque clásico.**

**Teoría de la Administración científica 1903<sup>6</sup>**, los mayores exponentes fueron: Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson, Henry Ford. Énfasis en la tarea.

### **Aportes**

- Organizar el trabajo dependiendo de la capacidad del obrero.
- Estudio de la manera en que debían realizarse los trabajos, eliminando movimientos inútiles.
- La selección de los trabajadores debería realizarse según el cargo que iba ocupar.
- Instruir técnicamente a los trabajadores sobre las actividades a realizar.
- Estudio del cansancio físico y su efecto en su desempeño.
- Diseño de cargos y tareas.
- Se introdujo los incentivos salariales por los aumentos de la producción.
- Análisis de las condiciones ambientales de trabajo.
- La supervisión de las funciones de los obreros.

Taylor establece los principios de la administración dividiéndolos en planeación, preparación, control y ejecución. Por otra parte Ford mediante sus principios planteo la importancia de disminuir el tiempo de producción con la implementación de equipos, optimizar el uso de la materia prima y aumentar la capacidad de producir mediante una línea de montaje.

---

<sup>6</sup> AGUILAR, Jorge Everardo: *Definición, antecedentes históricos y teorías de la administración*, [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/administracion\\_definicion\\_antecedentes\\_historicos\\_teorias\\_administrativas.html](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/administracion_definicion_antecedentes_historicos_teorias_administrativas.html), extraído el 15 de octubre del 2015.

**La teoría clásica 1916**, Los mayores exponentes fueron: Henri Fayol, James D. Money, Lyndall F. Urwick , Luther Gulick. Énfasis: en estructura organizacional

### **Aportes**

- Se propone dividir las empresas de la siguiente manera: funciones técnicas, comerciales, seguridad, financiera, contables y administrativas, las funciones deberían ser prescindidas por la siguientes acciones. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- Los mandos altos deben ejercer funciones administrativas, mientras los niveles más bajos realizan las funciones operativas o técnicas.

### **Fayol propone sus principios de la administración:**

- Se debía dividir el trabajo a las personas que puedan cumplir de manera eficiente.
- La disciplina era un aspecto importante que debía ser considerada por la empresa cumpliendo con las normas planteadas.
- Debía existir el mando, es decir que cada empleado se reporte y reciba órdenes de un solo superior.
- Garantizar una retribución económica justa por las labores realizadas y garantizar el cumplimiento de la misma.
- Las jerarquías en las empresas van desde el puesto más alto hasta el más bajo.
- El orden debe ser fundamental en la empresa.
- La amabilidad y la justicia deben entrelazar a toda la empresa, para conseguir lealtad.
- Mantener el personal estable ya que la rotación constante generaría un impacto negativo y pérdida de tiempo en alcanzar la eficiencia.
- Tener claro metas y objetivos para alcanzar y establecer un plan para conseguirlo.
- Los trabajadores son el motor de la empresa, se debe incentivar el espíritu en equipo para un trabajo en unión y armonía en la empresa.

### **Enfoque humanístico**

**La teoría de relaciones humanas 1932**, el principal autor fue: Elton Mayo. Énfasis en las personas

### **Aportes**

- El desempeño del grupo de trabajo es significativo cuando los objetivos se consolidan de manera dinámica.
- Dentro de la empresa existen estructuras de organización informal que influyen de manera positiva, negativa dependiendo su situación a los objetivos de la empresa.
- Incentivar un ambiente de trabajo en donde las relaciones interpersonales puedan fluir, ya que contribuyen a una mejor comunicación y por ende un mejor rendimiento.

En resumen la atención psicológica que se les brinde a los empleados, la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo adecuado, son fundamentales para mantener como fortaleza de la empresa a los trabajadores.

### **Enfoque neoclásico**

**La teoría neoclásica 1954**, los mayores exponentes fueron: Peter F. Drucker, William Newman, Ernest Dale, Ralph C. Davis, Louis Allen, Harold Koontz. Énfasis en la estructura.

### **Aportes**

- Los objetivos establecidos por la empresa deben ser claros y precisos así como presentados a todos de manera escrita.
- Las actividades deben de optimizarse, dependiendo a su área, reduciendo los procesos para crear actividades más sencillas.
- La autoridad de la empresa debe estar establecida claramente de arriba hacia abajo y la responsabilidad debe ir de abajo hacia arriba en la jerarquía organizacional.
- Las responsabilidades y alcance de cada puesto de la empresa debe estar precisado claramente por escrito.
- La responsabilidad de cada trabajador debe ser subordinada por una autoridad de la empresa.

- La empresa debe mantener un número mínimo de personas con autoridad.
- El grupo de trabajadores a cargo de una autoridad debe ser limitado.

### **Enfoque estructuralista**

**La teoría de la burocracia 1939**, Los mayores autores fueron: Max Weber, Robert Merton, Philip Selznick, Alvin W. Gouldner, Richard H. Hall, Nicos Mouzelis. Énfasis en la estructura

#### **Aportes**

- La empresa debe estar regida por normas y reglamentos establecidos por la administración y esta debe ser expresa de forma escrita.
- Todo tipo de comunicado formal debe quedar por escrito para su constancia.
- Las actividades designadas deben estar en base a las funciones del trabajador.
- Todo cargo inferior debe ser supervisado por uno superior.
- Cada cargo se debe ejercer bajo normas técnicas que permitan su mejor cumplimiento.
- La contratación de personal para la empresa debe ser en base a las competencias técnicas que se requieren, no debe existir preferencias personales.
- La persona óptima para administrar la empresa debe ser alguien con conocimientos técnicos, no precisamente debe ser el dueño.

### **Enfoque del comportamiento en la organización**

**La teoría del comportamiento organizacional (1957)**, Los mayores autores fueron: Herbert Simon, Chester Bernard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris.. Énfasis en las personas

#### **Aportes**

- Otorgar periodos de descanso a los trabajadores.

- Comodidad física en el lugar de trabajo.
- Procurar mantener horarios de trabajos aceptables.
- Tener condiciones de trabajo que permitan la seguridad en el mismo.
- Estabilidad en el empleo.
- Un ambiente de amistad con los colegas.
- Relacionarse positivamente con los clientes.
- La responsabilidad debe ser parte de las acciones y los resultados.
- Los ascensos deben existir como medio de incentivo y reconocimiento por la labor realizada.
- Las decisiones deben ser tomadas con la participación de los miembros de la empresa.
- El trabajador debe estar entrenado para realizar la autogestión y solucionar problemas.

**Teoría situacional 1972**, los mayores autores fueron: William R. Dill, William Starbuck, James D. Thompson, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, Tom Burns. Énfasis en el ambiente

### **Aportes**

- El administrador debe de ser capaz de realizar un diagnóstico de la situación actual y futuras de la empresa para estar preparada y hacerle frente.
- De manera general el comportamiento de una organización son los reflejos del ambiente en el que se desenvuelven y los medios tecnológicos que poseen

Aquí termina una etapa de la administración, que gracias a todos los estudios y las aportaciones de estos grandes personajes fijaron las bases para la administración actual, pero los cambios son continuos y se forman nuevos retos por enfrentar y solucionar problemas, por cuanto la administración debe adaptarse a ellos.

**Es en la década de 1980**, donde surge un nuevo avance tecnológico que impactaría favorablemente a la administración, se inicia la fabricación a gran escala de computadores que serían adoptados en las empresas, fábricas, escuelas, y actividades domésticas.

Durante los años posteriores hasta la transición hacia el siglo XXI hubo un acelerado avance en el uso de tecnologías para procesar información y las comunicaciones, esto ocasiona que las empresas consoliden sus operaciones y se vuelvan más versátiles y competitivas.

Las computadoras, la comunicación por medio de los teléfonos, el uso del fax, la televisión son herramientas nuevas que permitían un mejor rendimiento en el trabajo ya que se podían estar informados, hacer transacciones y varias actividades sin salir de la oficina. Se empezó abrirse horizontes en los mercados mundiales, gracias al internet y las ventajas que ofrecía, muchas empresas pudieron entrar a mercados de otros países y a competir a nivel global.

### **La Administración en la Sociedad Moderna<sup>7</sup>**

Al llegar al siglo XXI la administración da un giro total, debiendo considerar otros aspectos que no se habían considerado anteriormente y adoptar nuevos enfoques debido al avance tecnológico, el cambio social, económico, la concientización al medio ambiente, y la competitividad entre los mercados internos y globales.

**Cambios en el papel de los Gerentes.** Administrar de manera eficiente los recursos que posee la empresa y buscar alternativas para la reducción de costos se han convertido en puntos claves, para esto las organizaciones han optado por optimizar las jerarquías, simplificando los procesos, pero mejorando la productividad de manera general y reduciendo sus plantillas de mandos (jefes), al transferir la autoridad de tomar decisiones con respecto a las funciones operativas (facultamiento).

**Competitividad.** Gracias a la globalización, existe una expansión de empresas a nivel nacional e internacional, debido a las facilidades de comunicación, de manejar y procesar información, la facilidad del transporte, la eliminación de las restricciones aduaneras y tributarias, la firma entre países para un mejor comercio como el TLCA, la Unión Europea y el Mercosur, ha logrado crear un mercado sumamente competitivo y a escala mundial.

---

<sup>7</sup>AMARU, Antonio. *Fundamentos de Administración. Teoría General y proceso administrativo.* Pearson Educación : Mexico, 2009.

**Interdependencia.** Al promover acciones para que exista competitividad entre las empresas, se produjo un efecto de interdependencia de los países y su economía, debido que mantienen relaciones comerciales importantes que sirven como fuente de crecimiento económico, así los problemas internos de carácter social, político y en especial económico que atravesase un país provoca que numerosas naciones se vean afectadas también. La sociedad global originó la necesidad de una administración global.

**Administración informatizada.** La información es fundamental para la toma de decisiones, por lo tanto la tecnología de la información empezó a ser base en todos los procesos administrativos y productivos de la empresa.

Por cuanto al gran número de contadores, asistentes de oficina y las personas que realizaban procesos operarios dentro de la empresa que generalmente se observaba en el pasado, en la actualidad fue reduciéndose y sustituidos en gran medida por computadoras, incluso las funciones de control fueron mejoradas y simplificadas gracias a las computadoras.

**Medio ambiente.** En consecuencia de los procesos para la transformación de la materia prima para la elaboración de los productos terminados, las industrias provocaron daños al medio ambiente afectando la salud de las personas y ocasionando cambios en los ecosistemas. En la década de los 60 fue donde se marcó este suceso pues se creó una legislación que limitaba la libertad de decisión en las empresas.

**Calidad de vida.** En la actualidad la calidad de vida de los trabajadores debe ser considerada por el administrador moderno, la salud del empleado y su familia, la capacitación la participación de utilidades y el estrés provocados por el trabajo son aspectos que se deben tomar en cuenta actualmente.

### **La importancia de la administración moderna.**

GEORGE TERRY<sup>8</sup> expresa que ninguna empresa puede prosperar por mucho tiempo si no utiliza una administración efectiva.

---

<sup>8</sup> **TERRY, George. 1995. Principios de Administración.** Continental : Mexico, 1995.

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor con normas sociales mejoradas a un gobierno más eficaz, es el reto a la capacidad de la administración moderna.

Todos los aportes son importantes para el desarrollo de la administración, cada empresa maneja sus actividades como mejor posible sea, pero a continuación vamos a estandarizar los aspectos más importantes que se debe de considerar en la administración moderna:

### **Estructura organizativa**

Toda empresa debe iniciar por organizarse de manera correcta para realizar sus actividades. Para esto es necesario formar una estructura organizativa acorde a sus necesidades, es decir establecer la jerarquía y sus funciones.

Se entiende por estructura organizativa por aquello que expresa la manera en que esta agrupada la empresa, como se identifica y la relación entre ellos. Por lo tanto esto significa que la estructura organizativa muestra las responsabilidades y el nivel de autoridad de quienes conforman la empresa, considerando las funciones que desempeñan cada uno.

### **Elementos de la estructura organizativa.**

#### **Alta dirección:**

Son las personas que tienen las funciones de dirección de la empresa, como la toma de decisiones y determinar el rumbo y objetivos generales de la empresa. Son personas con responsabilidad general en la organización.

#### **Dirección intermedia:**

Son las personas que tienen mandos intermedios o denominados también como personal ejecutivo. Estas personas tienen a su cargo un número determinado de trabajadores y su función es lograr los objetivos específicos del departamento a cargo, mismos que permitan alcanzar los objetivos generales de la empresa. Son personas que tienen autoridad sobre el personal operativo.

#### **Base operativa:**

Son todas las personas tanto técnicas como trabajadoras que forman parte en la producción, venta y prestación de servicio.

### **Principios que estructuran la organización de la empresa**

**1-Principio de autoridad y jerarquía:** Se debe de establecer el alcance en el control y las responsabilidades de las personas dentro de la empresa y ordenarlos de manera jerárquica, para así establecer los niveles de autoridad.

**2-Principio de Unidad de Dirección:** Los objetivos generales de la empresa así como las acciones o estrategias a seguir para cumplirlos, debe de ser definidas por una dirección única en la empresa.

**3-Principio de Unidad de Mando:** cada subordinado debe tener a un solo superior.

**4-Principio de Delegación:** La delegación de tareas de un superior hacia un subordinado debe de existir en la empresa, pero considerando que el superior es quien sigue siendo responsable por la realización de la tarea.

**5-Principio de Descentralización:** Se refiere a delegar autoridad para la toma de decisiones que se mantenga de manera permanente.

**6-Principio de División del Trabajo y especialización:** La asignación de una función determinada a cada persona permite que se convierta en experta en la realización de la misma.

**7-Principio de Departamentalización o Divisionalización:** Las tareas que se realizan en la empresa deben ser analizadas y de acuerdo a su naturaleza agrupadas en departamentos para que estas se relacionen coordinadamente según los procesos.

**8-Principio de Coordinación:** Es importante que exista la coordinación entre los departamentos y los niveles jerárquicos de la empresa, permitiendo que los procesos sean más ágiles y eficaces.

**9-Principio de Motivación y Participación:** Motivar a las personas que trabajan en la empresa es fundamental, ya que permite que se sientan comprometidos y en consecuencia se tendrá una mayor participación y entrega en las actividades de la organización, brindando mejores resultados por parte del trabajador y por ende de la empresa misma.

**10-Principio de Comunicación:** Una buena comunicación en la empresa permite mejor rendimientos en sus actividades, evitando errores en muchos aspectos, por lo tanto debe existir una comunicación en varios sentidos: descendente (de superior a subordinado). Horizontal (de superior a superior o de subordinado a subordinado) y ascendente de (subordinado a superior).

## **Organigrama**

Es un diagrama o un gráfico en donde se presenta la manera en que está organizado la empresa, detallando sus nombres, ya sean de personas o de las áreas, es decir se muestran los niveles de autoridad y como está dividida la empresa y la manera en que están relacionadas entre sí.

Los mandos altos van situados en posiciones más elevadas y debajo van los subordinados.

Cabe mencionar que se debe tener definido un organigrama en la empresa debido su importancia para conocer el proceso interno y la manera en que estas desenvuelven sus actividades.

Los organigramas se los grafica generalmente mediante rectángulos y la relación entre sus componentes mediante líneas.

## **Tipos de organigramas**

### **Modelo lineal**

Este modelo se basa en la jerarquía, la autoridad y la unidad de mando.

El diseño es vertical, por lo tanto la información fluye de manera descendente de arriba hacia abajo. La dirección se sitúa en el nivel más alto, los mandos medios en el centro y en la base están los trabajadores. Generalmente este tipo de organigrama es usado por las pymes.

**GRÁFICO 1: Organigrama modelo lineal**



**Modelo funcional**

Este modelo se basa en la división de trabajo, la departamentalización y la coordinación de los mismos.

La organización se divide en niveles jerárquicos y áreas según sus funciones. Cada trabajador está a cargo de diferentes especialistas dependiendo de las tareas que va a ejecutar. Este modelo es de diseño horizontal, la información fluyó entre los miembros de un mismo nivel.

**GRÁFICO 2: Organigrama modelo funcional**



**Modelo Lineo-Funcional**

Es la combinación de los modelos lineal y funcional, con lo que mezcla estructura de diseño vertical y horizontal. Pero se implementa unidades de apoyo y asesoramiento (staff).

Las actividades de ejecución, supervisión, y control las realiza la parte central, mientras que el apoyo logístico técnico lo realiza el equipo de staff.

### GRÁFICO 3: Organigrama modelo lineo-funcional

*Ejemplo:*



#### Departamentacion

Las actividades y procesos que realiza la empresa al ser distribuidas para un grupo de personas se conoce como departamentación, las divisiones resultantes se las conoce como departamentos.

En otras palabras, es la agrupación de los puestos de trabajo de manera organizada y racional con el propósito de tener una mayor facilidad a la hora de coordinar, supervisar y controlar aquellas actividades y funciones designadas a cada departamento.

Los departamentos que generalmente se forman en la empresa van de acuerdo a la actividad que realizan, y toda empresa con fines de lucro son similares en actividades administrativas, por ello podemos definir las áreas que se deben de crear en una empresa:

#### Área de producción:

Este departamento se encarga de realizar los respectivos procesos, empleando métodos y tecnologías para elaborar los productos o la prestación de servicios.

#### Funciones:

- Ingeniería del Producto

- Ingeniería de la planta
- Ingeniería Industrial
- Abastecimiento
- Control de Calidad
- Fabricación
- Planeación y Control de la Producción

### **Área comercial**

Está relacionada con el producto terminado, su objetivo es aumentar las ventas de la empresa mediante la publicidad, promociones, medios de distribución del producto, etc.

#### **Funciones:**

- Investigación de mercados
- Decisiones sobre el producto y precio
- Distribución
- Promoción
- Venta

### **Área Económica-Financiera**

Este departamento debe gestionar los activos de la empresa, consiguiendo aumentar el dinero y reduciendo lo mínimo posible los costos, así como realizar inversiones pertinentes y realizar controles del efectivo.

#### **Funciones:**

1. **Tesorería:** Es la encargada de administrar el efectivo, considerar las posibles opciones y tomar decisiones para aplicaciones del capital, para obtener recursos económicos, gestionar las cobranzas y otorgar créditos, además de gestionar el manejo de las inversiones.
2. **Contraloría:** Esta función la realiza el área contable, aquí se ejecutan varias tareas como la elaboración de presupuestos, las auditorías internas, las cuentas

para el pago de impuestos, y todo lo referente al procesamiento de información para llevar la contabilidad financiera y de costos de la empresa.

### **Área de recursos humanos**

Se encarga de suministrar de personal (Capital Humano) cuando fuese necesario para la empresa además de capacitarlos, integrarlos y de evaluar su desempeño.

#### **Capital humano<sup>9</sup>**

Toda organización está formada por personas que constituyen su capital humano y son quienes hacen que la empresa funcione y logre las metas planteadas. Es sumamente importante que estas personas denominadas empleados desempeñan su labor lo mejor posible, por lo cual la empresa debe de crear un excelente ambiente de trabajo, ofrecerle las herramientas necesarias para su desarrollo.

El departamento de recursos humanos es la encargada de cumplir con estos objetivos, empezando desde la selección de personal, su entrenamiento, capacitación, su análisis de desempeño y solucionar los conflictos de darse el caso.

#### **Funciones:**

- Contratación y empleo
- Capacitación y desarrollo
- Sueldos y Salarios
- Relaciones laborales
- Servicios y Prestaciones
- Higiene y Seguridad Industrial
- Planeación de Recursos Humanos

### **Área de administración**

La integran las personas que poseen el control de la empresa y son responsables de la toma de decisiones mediante la información documentada que genere la empresa.

---

<sup>9</sup> **KRIEGER, Mario y FINCOWSKI, Franklin.** *Comportamiento organizacional. Enfoque para America Latina.* Pearson Educación : Mexico, 2011.

## **Funciones y herramientas indispensables para una excelente gestión administrativa**

### **Manuales de Funciones y procedimiento**

Los manuales de funciones y procedimientos son documentos detallados por escrito en donde se analizan cada actividad, función y grado de responsabilidad de cada puesto de trabajo de la empresa, esto básicamente es una guía a seguir para realizar el trabajo de cada miembro de la organización, aquí se fijan la manera de como ejecutar su trabajo.

Con esto se permite saber cómo se divide el trabajo, cuantas personas se requieren para realizar un proceso, se optimiza las tareas.

### **Beneficios del manual de funciones procedimientos**

- Reducir gastos generales.
- Permite un control más eficaz de las actividades del trabajador.
- Puede reducir gastos al reducir personal u optimizar el tiempo.
- Unifica actividades acorde a lo requerido.
- Se conoce detalladamente que funciones realiza un trabajador y el tiempo que toma ejecutarlo.
- Adiestramiento.
- Es una guía para realizar su trabajo.
- Da la oportunidad de revisar y mejoramiento de políticas y procedimientos.

### **Contenido del Manual de Procedimientos**

- Texto: La información debe ser expresada por escrito, detallar cada nombre de la función y la manera en que debe de ejecutarse, y unificar todas las funciones para consolidarlas en un cargo específico.

- Diagramas: Se establece la clasificación de graficas administrativas.
- Formas: Es conveniente incluir las formas que se aplican en los procesos.

## **Reclutamiento**

GRADOS<sup>10</sup> define reclutamiento como “la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno”.

Por su parte, FURNHAM<sup>11</sup> señala que: “Tal vez el reclutamiento sea la actividad mediante la cual se reúne a un grupo de candidatos que desean incorporarse a una organización y entre quienes se puede elegir a los más idóneos. Por otra parte, la selección ocurre cuando una organización aplica uno o más métodos con el fin de evaluar a los individuos y decidir sobre la posibilidad de integrarlos a ella, concretamente para realizar determinadas tareas. En diferentes épocas, los empleados calificados abundan y, en otras, escasean. Por tanto, el pronóstico y la planeación de los recursos humanos puede considerarse como una actividad muy importante”.

### **Tipos de reclutamiento:**

**Fuentes internas:** cuando la empresa necesita de personal y considera a los trabajadores que posee realizando ascensos de manera que cubre esas vacantes, a esta acción se denomina reclutamiento interno.

**Fuentes externas:** cuando se integra a personal externo de la organización, en donde se realiza llamados por medios escritos, letreros, etc., para atraer al personal. A esta acción se denomina reclutamiento externo.

### **Selección de personal**

Esta actividad realizada correctamente permite seleccionar a personas idóneas para ocupar un cargo en la organización. Para esto se utilizan herramientas para determinar si esta persona cumple con los requerimientos descritos en el cargo.

---

<sup>10</sup> GRADOS ESPINOZA, Jaime. 2013. *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. MANUAL MODERNO : Mexico, 2013. p. 209.

<sup>11</sup> FURNHAM, A. 2001. *Psicología organizacional*. Oxford : Mexico, 2001. p. 117.

La atención debe centrarse puntualmente en las capacidades laborales y no en aquellas características de la personalidad que carecen de una relación directa con el trabajo. Se pueden utilizar para este fin herramientas como: la entrevista psicológica, pruebas de aprovechamiento, test de evaluación, entre otros.

Por la complejidad de esta labor, quienes realizan la selección de personal deben ser capacitados para que puedan comprender el perfil que se busca.

### **Descripción de puestos de trabajo.**

Es importante que la empresa cuente con una descripción detallada de las actividades que se desarrollan en cada uno de los puestos de trabajo, también se debe especificar claramente las condiciones que debe tener el postulante como:

- Formación necesaria
- Experiencia necesaria
- Responsabilidad
- Características ambientales.

Un buen análisis de los puestos de trabajo permite que no se sobrecarguen de actividades, darle una razón de ser al puesto creado, conocer las actividades que se realizan en ese cargo, y determinar el personal idóneo para el mismo.

### **Capacitación y desarrollo<sup>12</sup>**

La necesidad de tener personal que aumente la productividad del rendimiento de la empresa ha hecho que se recurra a capacitar en temas específico para que adquieran conocimientos más profundos y tengan un correcto desempeño en sus tareas.

Esto implica:

- Brindar herramientas necesarias, tanto materiales como intelectuales para que se desenvuelvan de manera eficiente en sus tareas.
- Fomenta el desarrollo de habilidades referentes al trabajo de cada individuo que recibe la capacitación.

---

<sup>12</sup> **GRADOS ESPINOZA, Jaime. 2013. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. MANUAL MODERNO : Mexico, 2013.**

Para determinar cuándo se debe iniciar el proceso de capacitación es necesario detectar las fallas y problemas en los empleados, por lo general son las siguientes:

**Falta de conocimientos:** la tarea que realiza el trabajador carece de eficiencia y eficacia, pudiendo ser más productivo si adquiere conocimientos técnicos respecto a su trabajo.

**Problemas de ejecución:** el personal posee los conocimientos necesarios para realizar su tarea pero presenta errores a la hora de ejecutarla. Los motivos son la falta de organización y planificación.

**Falta de experiencia:** el individuo puede tener los conocimientos para realizar su trabajo pero no los aplica al no saber cómo desempeñarse.

Alies<sup>13</sup> afirma:

“En este proceso de búsqueda de mejoras permanentes, la formación de las personas cobra un valor estratégico. La tarea de la función de capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente [...]. Por tanto, la capacitación se desarrolla siempre resolviendo la tensión entre las demandas acuciantes de obtención de resultados y la necesidad de actualizar conocimientos para mejorar esos resultados e impulsar cambios”.

### **Métodos de capacitación**

Para realizar una capacitación se debe fijar los objetivos y diseñar un programa con los contenidos apropiados para cumplirlos.

Muchinsky sostiene<sup>14</sup> que los métodos de capacitación pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- Capacitación dentro del lugar de trabajo
- Capacitación fuera del lugar de trabajo

La primera consiste en capacitar al trabajador dentro de la empresa, para ello se puede designar a un trabajador antiguo que tenga los conocimientos necesarios

---

<sup>13</sup> ALLES, M. 2005. *Dirección estratégica de recursos humanos*. Granica : Buenos Aires, 2005.

<sup>14</sup> MUCHINKY, R. 2002. *Psicología aplicada al trabajo*. Thomson Learning : México, 2002. pp. 179 - 187.

para que lo entrene, la desventaja de este método es que el trabajador que realiza la capacitación generalmente se atrasa en sus responsabilidades. La rotación de puesto se trata que los empleados ocupen ciertos puestos durante determinados periodos de tiempo, con la finalidad de que el trabajador pueda desempeñar cualquier función dentro de la organización. La desventaja de esta opción radica en que no cumple con el principio de que cada persona se mantenga en un puesto idóneo según sus cualidades. Mientras la capacitación fuera del lugar de trabajo abarca el envío del trabajador a recibir cursos, charlas, seminarios fuera de la empresa, esto representa una salida de dinero que la empresa debe asumir.

### **Tecnología de información de los negocios** <sup>15</sup>

Es una nueva herramienta que han adoptado las organizaciones, debido a que involucra a todas las áreas de la empresa, como las finanzas, la contabilidad, recursos humanos, producción, la logística y las operaciones, porque cada una de estas secciones generan información que es usada por la administración para obtener resultados y tomar decisiones en base a ella.

Los sistemas de información (SI) brinda muchas ventajas competitivas como las siguientes:

**Dimensión de tiempo.** Permite que la información siempre esté disponible en el momento que se requiera.

**Dimensión de contenido.** Su contenido pasa por filtros a la hora de ingresarla para evitar que se presenten errores.

**Dimensión de forma.** La información puede estar en varios formatos, como tablas, imágenes, gráficos estadísticos, video, documentos digitales, audio, etc.

**Entrada de información.** Es el ingreso de los datos en el sistema de información. Estas pueden ser manuales, automáticas o información que provienen de otros sistemas o módulos del software.

**Almacenamiento de información.** Esta es una ventaja sin duda de gran importancia, permite que la información sea almacenada en dispositivos electrónicos

---

<sup>15</sup> **COHEN, Daniel y Asín, Enrique.** *Tecnologías de información en los negocios.* McGraw-Hill Interamericana : Mexico, 2009.

de manera de archivos, la capacidad de almacenamiento depende del dispositivo, pero en la actualidad cuentan con grandes capacidades de almacenamiento.

Estos dispositivos son: discos duros, los discos compactos (CD-ROM), los discos de video (DVD) y los USB.

La novedosa forma que existe actualmente es el almacenamiento de información en la nube, es decir que se guarda en servidores propios de la red, satélites, garantizando que esta información no se pierda ni sufra daños.

**Procesamiento de información.** Las computadoras y su potencial hacen que la información sea fácil de procesar, ya que son ellas que realizan cálculos internos, los puede ordenar el usuario o ya están previamente establecidas por el programador del software.

**Salida de información.** La información puede ser presentada en forma física, impresa o en forma digital.

### **Características de los sistemas de información**

- Automatizan las tareas y procesos de la información, agilizando su ejecución, por ende puede reducir el uso la mano de obra reduciendo costos.
- Pueden organizar grandes volúmenes de información, sirven para la recolección y procesamiento de datos que posteriormente serán utilizados en la toma de decisiones.
- Ahorran dinero, tiempo, brindan seguridad y protección de la información.
- Se adaptan según las necesidades de cada empresa, siguen sus objetivos y se programan de acuerdo a sus actividades, por ejemplo de este tipo de sistemas que se acoplan son facturación, roles de pagos, contabilidad general, conciliaciones bancarias, llevar registro de inventarios,

### **Tecnologías de vanguardia en los negocios**

Existen una variedad de sistemas que las empresas pueden adquirir, varían en su precio según al alcance y características que estos poseen. Pero existe un sistema líder mundialmente que es distribuido por SAP, esta empresa fue fundada en el año de 1972 En Alemania, sus creadores fueron un grupo de empleados de IBM. Esta

empresa nació con el fin de solucionar los problemas de control y gestión de información de las compañías.

### **Componentes de SAP.**

Posee módulos que se especializan en cada área funcional de la organización, se detallan a continuación:

- Ventas y distribución: apoya los procesos de venta y facturación.
- Materiales: apoya las actividades de abastecimiento de materiales para producción.
- Producción: planificación y control de producción.
- Calidad: apoyo al control de calidad.
- Mantenimiento: planificación y ejecución de actividades de mantenimiento.
- Recursos humanos: la planificación y control total del personal.
- Finanzas: movimientos y flujo de dinero.
- Contraloría: movimientos de costos e ingresos.
- Activos fijos: control y evaluación de activos fijos.

### **Análisis financiero de empresas<sup>16</sup>**

#### **Ratios financieros**

Es básicamente una división en donde se relacionan dos o más cifras de los balances contables de la empresa con el fin de determinar una relación entre ellas y medir su impacto económico, los ratios arrojan cifras bajas ya sea número o en porcentaje lo cual hace que sea fácil de analizar e interpretar, a la vez es útil para comparar estas cifras con otras empresas de la misma actividad económica sin importar su nivel de crecimiento.

Los ratios financieros se los ha dividido en 4 grandes grupos:

- **Índices de liquidez.** Determina el nivel con el que cuenta la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo.
- **Índices de Gestión o actividad.** Miden el grado de utilización de los activos de la empresa.

---

<sup>16</sup> <http://es.slideshare.net/isaihm1/ratios-financieros-29376523>, extraído el 25 de Octubre del 2015.

- **Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento.** Ratios que relacionan recursos y compromisos.
- **Índices de Rentabilidad.** Con estos ratios se puede determinar la capacidad que tiene la empresa para generar ganancias.

### Índice de liquidez

**Razón Corriente:** Con este ratio se puede medir la capacidad de la empresa para pagar sus deudas que están a corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{1854,50}{640,00} = 2,8976563 \text{ VECES}$$

La liquidez es óptima si es mayor a 1, en el ejemplo la empresa cuenta o dispone con 2.89 veces el valor adeudado a corto plazo

**Razón Acida:** En este excluye a los inventarios para el cálculo, es decir reduce el bien que no es líquido hasta que se venda, nos da una perspectiva de dinero disponible para cubrir las deudas a corto plazo.

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente- Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{263,50}{640,00} = 0,4117188 \text{ VECES}$$

Lo óptimo sería mayor a 1 el resultado de este ratio.

**Razón Efectiva:** En este ratio solo se considera el dinero en efectivo que se posee para cubrir las deudas a corto plazo.

$$\text{Razón efectiva} = \frac{\text{Caja y banco}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{244,60}{640,00} = 0,3821875$$

**38,22% PORCENTAJE**

Este ratio se lo mide en porcentaje, es decir la empresa cuenta con efectivo neto disponible de 38.22% del total de deuda a corto plazo.

### Índices de gestión o actividad.

**Rotación de inventarios:** Permite conocer el tiempo que se demora la empresa en hacer efectivo sus inventarios.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Inv. Promedio x días del año}}{\text{Costo de ventas}}$$

### Índices de solvencia, endeudamiento o apalancamiento.

**Endeudamiento:** Nos arroja la cifra porcentual del total de nuestros activos que está financiado por deuda a nuestros acreedores.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Endeudamiento	<u>1590015,00</u>	0,4477225
	3551340,00	
		44,77%

Quiere decir que tenemos el 44,77% financiados por acreedores que si se pagará esta deuda la empresa se quedaría con el 55.23% del total de sus activos.

### Índices de rentabilidad.

**Rendimiento sobre la inversión:** Permite obtener en forma porcentual el rendimiento que ha obtenido de la inversión de los accionistas o propietario.

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Rendimiento sobre la inversión	<u>63687,00</u>	0,0179332
	3551344,00	
		1,79%

Entre más alto sea este porcentaje mejor.

**Margen neto de utilidad:** Permite determinar el porcentaje de ganancia de cada unidad monetaria vendida luego de haber descontado aquellos gastos de la misma.

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

## Ventas Netas

<b>Margen neto de utilidad</b>	<b>63687,00</b>	<b>0,0145948</b>
	<hr/>	
	<b>4363680,00</b>	<b>1,46%</b>

### E.V.A. (Valor económico agregado)<sup>17</sup>

Valor económico agregado en finanzas es el resultado que se obtiene luego de haber cubierto todos los costos y cumplido con el valor económico solicitado por el inversionista, ese valor adicional es el denominado EVA.

### Pasos para calcular el EVA

Se deben seguir los siguientes pasos:

- Calcular la utilidad operativa después de impuestos (UODI). Representa la utilidad operacional neta (UON) antes de gastos financieros y después del Impuesto Sobre la Renta y Participación de los Trabajadores en las Utilidades (T)
- Identificar el Capital de la empresa (Capital)
- Determinar el Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP)
- Calcular el Valor Económico Agregado (EVA) de la empresa.

La determinación de la ecuación, se calcula mediante la diferencia entre la tasa de retorno del capital  $r$  y el costo de capital promedio ponderado CCPP, multiplicada por el valor económico en libros del capital invertido en el negocio:

$$\text{EVA} = (r - \text{CCPP}) (\text{Capital})$$

**Ecuación 1**

Pero,  $r$  es igual a:

$$r = \text{UODI} / \text{Capital}$$

**Ecuación 2**

---

<sup>17</sup> UNIVERSIDAD MICHOACAN SAN NICOLAS DE HIDALGO: EVA, Valor económico agregado  
hotmail.com <http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20I%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/13%20valor%20economico%20agregado.pdf>, extraído el 28 de Noviembre del 2015.

$$\text{UODI} = (r) (\text{Capital})$$

Dado que UODI es:

$$\text{UODI} = (\text{UON}) (1 - T)$$

**De la ecuación 1 obtenemos:**

$$\text{EVA} = (r) (\text{Capital}) - (\text{CCPP}) (\text{Capital})$$

**Ecuación 3**

Y teniendo en cuenta la ecuación (2) se tiene:

$$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{CCPP}) (\text{Capital}) \text{ Ecuación 4}$$

**Ecuación 4**

De la ecuación (4), se puede decir que EVA es el ingreso residual o utilidad operacional menos un cargo por la utilización del capital.

## **2.2 MARCO LEGAL**

### **CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA CIA. LTDA**

Este tipo de trámite se lo debe realizar en la Superintendencia de Compañías, en donde se deben de registrar el nombre de la empresa, llenar una solicitud de constitución de la compañía la misma que debe ser elaborada por un Abogado.

El número mínimo de socios de la compañía es de 2 y como máximo 15, recordando que este tipo de compañía no puede ser formada por una sola persona (socio).

El capital mínimo es de cuatrocientos dólares de moneda actual el dólar, el capital debe suscribirse íntegramente y estar cancelado mínimo de un 50% y el saldo se podrá cancelar hasta 12 meses o menos.

### **REQUISITOS GENERALES PARA INSCRIPCIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE RUC SOCIEDADES**

Se debe de llenar el formulario RUC 01-A y firmado por el representante legal, en el caso de Banariego Cía. Ltda. debe llenar también el formulario RUC 01-B, ya que es una empresa que tiene sucursales y una matriz.

Debe presentar también original y copia de la constitución debidamente legalizada por un Juez de lo Civil y que esté inscrita según la ley en el Registro Mercantil.

Documentos habilitantes del Representante Legal de la compañía y con estos documentos se puede realizar este trámite en el SRI.

## **PATENTE MINICIPAL**

### **Requisitos para obtención de patente por primera vez (persona jurídica)**

Se debe de obtener una patente de funcionamiento que otorga el Municipio de la localidad, se debe llenar un formulario de inscripción de patentes municipales, presentar copias de los estados financieros, aprobados por la Superintendencia de compañías.

Se debe adjuntar el pago al cuerpo de bomberos, ruc del contador, un formulario del 1.5 por mil sobre los Activos, el permiso de salud y documentos habilitantes de la constitución de la compañía.

## **REGISTRO DE NUEVO EMPLEADOR EN EL IESS**

La empresa debe de registrarse en el IESS en calidad de empleador, para esto debe de registrarse en línea para luego ir a las oficinas del IESS y legalizar completamente este trámite.

En línea se lo hace desde la página [www.iesg.gob.ec](http://www.iesg.gob.ec) en la opción registro de nuevo empleador, aquí le solicitaran que llene información como dirección, tipo de empresa, actividad económica, ruc, etc.

Luego imprimir y generar la clave de acceso a la cuenta del IESS en el sistema.

Luego debe acercarse a las oficinas del iess con los respectivos documentos.

## **AFILIACIÓN AL IESS**

La empresa debe de afiliar al IESS a cada trabajador que presta sus servicios para la compañía, según Art. 34 de la Constitución de la República del Ecuador y Art. 4 del Código del trabajo. , además la empresa debe descontar el 9.45% del sueldo mensual de cada trabajador y la empresa debe de pagar el 11.15% que a su vez ambos suman el 20.50%, la ley fija un sueldo básico con el que deben las empresa afiliar como mínimo a sus trabajadores.

**Sueldos y salarios.-** A partir de Enero del 2015, el sueldo mensual mínimo que se debe cancelar es: USD 354,00 (TRESCIENTOS CUARENTA Y CUATRO 00/100 DOLARES) mensuales.

### **PAGO DE BENEFICIOS SOCIALES**

La empresa debe pagar a sus empleados los siguientes rubros según dicta el código de trabajo:

#### **DÉCIMO TERCERO (El artículo 111 del Código de Trabajo)**

Es la doceava parte del total de sueldos recibido en el año, el período comprendido es desde el 1 de diciembre anterior al 30 de noviembre del año en curso, en caso de que el trabajador no tuviere el periodo antes descrito se cancela la proporción de tiempo, el pago debe cancelado hasta el 24 de diciembre del año en curso.

#### **DÉCIMO CUARTO SUELDO (Art.115 del Código del Trabajo):**

Consiste en pagar al empleado un sueldo básico unificado que este actualmente vigente, se cancela de acuerdo a la proporción del tiempo laborado.

#### **Periodo de cálculo y fecha de pago.**

#### **Trabajadores de la costa y región insular:**

(Ejemplo 2015). La fecha máxima de pago es hasta el 15 de marzo del 2015

#### **Trabajadores de la sierra y oriente:**

Agosto 1 del año anterior (ejemplo 2014) a Julio 31 del año del pago (ejemplo 2015) 15 de agosto del 2015

#### **FONDO DE RESERVA (Art. 149 de la Ley de Seguridad Social)**

La empresa debe cancelar por fondo de reserva el 8.33% del sueldo básico del afiliado, esto es a partir del 13avo mes de que el trabajador este laborando en la empresa, se lo puede cancelar por medio del rol de pagos o depositar en la cuenta que el empleado mantiene en el IESS, siempre y cuando el afiliado haga la solicitud de acumulación en la cuenta, caso contrario por defecto se cancela en el rol de pagos.

## **UTILIDADES (Art. 97 del Código del Trabajo)**

### **Reparto de las utilidades.**

Se establece que el empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas.

Se considera a todos los trabajadores que estén activo o inactivos de la empresa, es decir se considera para el reparto hasta las personas que han dejado de laboral en la compañía, adicionalmente este valor está dividido de la siguiente manera:

El 10% es para los trabajadores y el 5% para cargas familiares, esto comprende a esposa, hijos menores de edad e hijos discapacitados de cualquier edad.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Acciones correctivas:** Implementar nuevas acciones que contribuyan a solucionar las anteriores.

**Gestión Administrativa:** Conjunto de acciones que los administradores realizan y tienen un fin, la manera en que la realizan se denomina gestión, los resultados pueden ser favorables o no.

**Metas:** Es un objetivo al que se desea llegar, lograrlo, mediante acciones que lo permitan.

**Procesos:** Son fases que se realizan que juntos forman un proceso.

**Ambiente laboral.-** Se define como el medio en donde se desenvuelven los trabajadores, la armonía entre compañeros, jefes.

**Capacitación:** Dotar de información para que los empleados realicen trabajos de la mejor manera gracias a esos conocimientos adquiridos.

**Capital humano:** Son las personas que laboran en la empresa.

**Control:** Se define como la presión que ejerce sobre los trabajadores para verificar que su trabajo sea bien ejecutado o a su vez para determinar un uso adecuado de sus bienes.

**Desempeño laboral:** La manera en que los empleados realizan sus tareas, puede ser excelente, buena, mala, si un trabajador cumple todas sus funciones y puede realizar aún más su desempeño laboral es excelente.

**División de trabajo:** Manera en la que se ha dividido las tareas entre los empleados, dependiendo sus capacidades y especializaciones.

**Eficacia:** Es conseguir las metas sin importar como se logró.

**Eficiencia:** Es utilizar de la mejor manera los bienes y herramientas con las que se cuenta, o a su vez es reducir al mínimo el desperdicio o tiempo en realizar alguna tarea o producto.

**Estrategias:** Acción es que se toman como medida de prevención o solución de un problema o medida que sirve para alcanzar los objetivos de la mejor manera.

**Reclutamiento:** Búsqueda de personal para que labore en la empresa.

**Rotación de personal:** Cantidad de personal que labora en la empresa y luego deja de hacerlo.

**Selección de personal:** Consiste en determinar el mejor candidato para un puesto de trabajo y seleccionarlo para que lo realice.

## **2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

La gestión administrativa incide directamente en los resultados económicos en la empresa Banariego Cía. Ltda. – Matriz, del cantón El Triunfo.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares**

1. El proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Banariego Cía. Ltda. influye en el desempeño laboral del personal contratado por la empresa.

2. El software empresarial utilizado en la empresa Banariego Cía. Ltda. produce efectos en el sistema de información de la empresa.
3. La estructura organizacional de la empresa Banariego Cía. Ltda., tiene relación directa con la eficacia del control administrativo llevada a cabo en la empresa.
4. La toma de decisiones del nivel gerencial de la empresa Banariego Cía. Ltda. incide directamente en la creación de valor de la compañía.

### **2.4.3 Declaración de variables**

#### **Hipótesis General**

- **Variable Independiente:** Gestión administrativa.
- **Variable Dependiente:** Resultados económicos.

#### **Hipótesis Particular 1**

- **Variable Independiente:** Proceso de reclutamiento y selección de personal.
- **Variable Dependiente:** Desempeño laboral.

#### **Hipótesis Particular 2**

- **Variable Independiente:** Software empresarial.
- **Variable Dependiente:** Sistema de Información.

### **Hipótesis Particular 3**

- **Variable Independiente:** La estructura organizacional.
- **Variable Dependiente:** Control administrativo.

### **Hipótesis Particular 4**

- **Variable Independiente:** Toma de decisiones.
- **Variable Dependiente:** Creación de valor.

2.4.4 Operacionalización de las variables

Cuadro # 1: Operacionalización de las variables

<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>			
<b>VARIABLES</b>	<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Independiente</b> Gestión administrativa	Es el conjunto de acciones mediante las cuales los directivos administrativos desarrollan actividades con el fin de incrementar las ganancias y agregar valor a la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de calidad de los productos.</li> <li>• Nivel de productividad de los bienes utilizados.</li> </ul>	Entrevista
<b>Dependiente</b> Resultados económicos	Es la variación de los fondos propios de una empresa, producida en un determinado período de tiempo como consecuencia de sus operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de utilidad.</li> </ul>	Entrevista
<b>HIPÓTESIS PARTICULAR 1</b>			
<b>NOMBRE DE VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Independiente</b> Proceso de reclutamiento y selección de personal	Es el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos para seleccionar al mejor candidato para ocupar una vacante en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>• Tipos de capacidades del postulante al puesto de trabajo.</li> </ul>	Encuesta
<b>Dependiente</b> Desempeño laboral	Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas que exige su cargo, en base a las capacidades que el individuo posee.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de trabajadores ejerciendo funciones de acuerdo a sus capacidades.</li> <li>•Carga laboral y tipo de reconocimientos de méritos.</li> </ul>	Encuesta

### HIPÓTESIS PARTICULAR 2

NOMBRE DE VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS
<b>Independiente</b> Software empresarial	Este software permite automatizar diversos tipos de procesos para gestionar y presentar información ordenada, rápida y veraz para que sirva como herramienta para tomar decisiones y mejorar la productividad de la empresa o a su vez que permita medirla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de módulos del software empresarial.</li> <li>• Características del software empresarial.</li> </ul>	Encuesta
<b>Dependiente</b> Sistema de Información	Un sistema de información se puede definir técnicamente como la interacción organizada del recurso humano y el equipo de cómputo que mediante la utilización de softwares informáticos procesan información y la presentan para contribuir a la optimización de las funciones de operación, gerencia y toma de decisiones en una organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de informes con errores.</li> <li>• Tipos de procedimientos para almacenar información.</li> </ul>	Encuesta

### HIPÓTESIS PARTICULAR 3

NOMBRE DE VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS
<b>Independiente</b> La estructura organizacional	Es la manera en que estará organizada la empresa, permite establecer la autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas, departamentalizaciones, y todo unido mediante la asignación expresa de responsabilidades, funciones y procesos que permiten la coordinación de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de departamentos de la empresa.</li> <li>• Agrupación de funciones de acuerdo a su área y cargo.</li> </ul>	Encuesta Entrevista
<b>Dependiente</b> Control administrativo	Es el proceso de revisión que determina si los resultados que está obteniendo en la empresa van acorde a los planes establecidos, de existir alguna desviación desfavorable, proceder a diagnosticar su razón y aplicar medidas correctivas necesarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia de control de desempeño laboral.</li> <li>• Número de descuadre de saldos.</li> </ul>	Encuesta

#### HIPÓTESIS PARTICULAR 4

NOMBRE DE VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS
<p style="text-align: center;"><b>Independiente</b> Toma de decisiones</p>	<p>En términos administrativos, es el proceso lógico y analítico para identificar posibles soluciones ante un determinado problema o situación con el fin de ejercer una acción favorable para contribuir al desarrollo de la empresa.</p>	<p>• Razones financieras de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Endeudamiento</li> <li>• Cobertura</li> <li>• Uso de activos</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Entrevista</p>
<p style="text-align: center;"><b>Independiente</b> Creación de valor</p>	<p>Crear valor en una empresa significa que la empresa goza de un alto grado de aceptación y confianza en el mercado, viéndose reflejado en el nivel de ventas debido a que el producto o servicio que ofrece satisface mejor las necesidades actuales y futuras del consumidor, por ende el consumidor estará dispuesto a pagar por él un precio mayor. Por otro lado la empresa utiliza mejores tecnologías y un eficiente recurso humano que hacen que el coste para la empresa sea menor. Sí el beneficio obtenido supera el coste de los recursos implicados, podremos decir que se ha creado valor.</p>	<p>EVA (Valor Económico Añadido)</p>	<p style="text-align: center;">Entrevista</p>

**Fuente:** Hipótesis y Variables

**Realizado por:** Kerly Medina y Henry Mosquera.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

La presente investigación se basa en los siguientes tipos de investigación: aplicada, de campo, descriptiva, explicativa, correlacional y diagnóstica, porque debido a la finalidad del objeto de estudio con estas técnicas de investigación podemos determinar los diferentes parámetros que nos ayuden a encontrar una perspectiva real de la situación.

**Según su finalidad es aplicada.-** Debido a que se busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se logren adquirir en la realización de esta investigación para así poder plantear un proceso de mejora continua relacionado a la gestión administrativa en la empresa Banariego Cía. Ltda.

**Según su contexto es de campo.-** Se recolectara información primaria, a través de entrevistas, encuestas y la observación. De esta manera se obtiene información de la realidad en la que se encuentra la empresa, esto significa estar directamente en contacto con el personal que está implicado en el objeto de estudio.

**Según su objetivo gnoseológico es descriptiva** La investigación descriptiva nos permite caracterizar detalladamente del objeto de estudio (hechos, personas y procesos), empleando el método del análisis se podrá determinar sus características y propiedades, y de esta forma realizar una clasificación que nos permita ordenar y agrupar todas las variables implicadas en el presente trabajo, para tener una idea general y posteriormente emitir inferencias y juicios críticos.

## Según las herramientas técnicas empleadas es Diagnóstica

Por la utilización de técnicas cuantitativas (encuesta) y cualitativas (entrevista) que nos permitieron obtener y manejar información que ayuda a profundizar sobre el objeto de estudio.

### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.2.1 Características de la Población

Luego de haber realizado el planteamiento del problema de la empresa Banariego Cía. Ltda. al igual de haber realizado las hipótesis asociadas a éste, resulta indispensable identificar a las personas a quienes va dirigido para poder obtener información relevante y otorgue al presente estudio la credibilidad y respaldo necesario.

Por lo tanto la población sujeto de estudio está conformada por el talento humano es decir por todo el personal administrativo que labora directamente en la matriz de la empresa Banariego Cía. Ltda. el mismo que asciende un número de 45 personas, estando compuesto de la siguiente manera:

**CUADRO # 2. NÚMERO DE PERSONAL ADINISTRATIVO  
DE LA EMPRESA BANARIEGO CIA. LTDA.**

CARGOS	Nº PERSONAS
Gerente General	1
Asistente de Gerencia	1
Jefe de Personal	1
Contadora	1
Asistentes Administrativos	11
Jefe de Ventas	26
Jefe de Bodega	1
Supervisor de Producción	2
Jefe de Transporte	1
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>

**Referencia:** Empresa Banariego Cía. Ltda.:

**Autores:** Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guaman

**CUADRO # 3. NOMBRES DE PERSONAL DE LA EMPRESA  
BANARIEGO CIA. LTDA.**

<b>CARGOS</b>	<b>NOMINA</b>
<b>Gerente General</b>	Shepherd John Adam
<b>Asistente de Gerencia</b>	Encalada Yulee Maria Jose
<b>Jefe de Personal</b>	Mosquera Logroño Flor Roxana
<b>Contadora</b>	Orellana Cueva Johanna Kathiuska
<b>Asistente Administrativo 1</b>	Crespo Cabrera Lorena Alicia
<b>Asistente Administrativo 2</b>	Castro Burgos Mariela Yolanda
<b>Asistente Administrativo 3</b>	Medina Ramos Kerly Paola
<b>Asistente Administrativo 4</b>	Rivas Rodriguez Ana Luisa
<b>Asistente Administrativo 5</b>	Mendoza Iturralde Ana Lorena
<b>Asistente Administrativo 6</b>	Sanchez Bowen Yomaira Cesilia
<b>Asistente Administrativo 7</b>	Vargas Pinto Marjurie Mariela
<b>Asistente Administrativo 8</b>	Encalada Quezada Johnny Bayron
<b>Asistente Administrativo 9</b>	Peralta Piza Cristhian Fernando
<b>Asistente Administrativo 10</b>	Sanchez Moreira Ronald Hernan
<b>Asistente Administrativo 11</b>	Mendoza Zambrano Maryuxi Gennis
<b>Jefe de Ventas 1</b>	Bowen Plusas Vicente Arturo
<b>Jefe de Ventas 2</b>	Mendoza Yagual Javier Francisco
<b>Jefe de Ventas 3</b>	Cardenas Rivadeneira Ronald
<b>Jefe de Ventas 4</b>	Valle Vera Jackson Leonardo
<b>Jefe de Ventas 5</b>	Coello Barros Jorge Francisco
<b>Jefe de Ventas 6</b>	Rodriguez Medina Luis Cirilo
<b>Jefe de Ventas 7</b>	Cevallos Barros Evert Isaac
<b>Jefe de Ventas 8</b>	Tapia Santana Jorge Eduardo
<b>Jefe de Ventas 9</b>	Muñoz Mora Cristhian Jone
<b>Jefe de Ventas 10</b>	Pacheco Cardenas Alejandro Patricio
<b>Jefe de Ventas 11</b>	Moreira Leon Cesar Iván
<b>Jefe de Ventas 12</b>	Mendoza Zambrano Danilo Javier
<b>Jefe de Ventas 13</b>	Bravo Tubay Juan Carlos
<b>Jefe de Ventas 14</b>	Borbor Lavayen Ronald Edwar

<b>CARGOS</b>	<b>NOMINA</b>
<b>Jefe de Ventas 15</b>	Velez Saavedra Leonardo Antonio
<b>Jefe de Ventas 16</b>	Jara Bustamante Eddy Santiago
<b>Jefe de Ventas 17</b>	Cherrez Guerrero Patricio Alexander
<b>Jefe de Ventas 18</b>	Segarra Vivar Jorge Brayant
<b>Jefe de Ventas 19</b>	Herrera Pita Tito Francisco
<b>Jefe de Ventas 20</b>	Hernandez Ruiz Dennys Ernesto
<b>Jefe de Ventas 21</b>	Santos Marcial Sonia Beatriz
<b>Jefe de Ventas 22</b>	Monserate Avila Willian Andres
<b>Jefe de Ventas 23</b>	Taipe Cajas Anibal Gerardo
<b>Jefe de Ventas 24</b>	Santana Garcia Diego Armando
<b>Jefe de Ventas 25</b>	Alvarez Rivera Gregorio Lorenzo
<b>Jefe de Ventas 26</b>	Cardenas Rivadeneira Ronald Antonio
<b>Jefe de Bodega</b>	Mendoza Yagual Javier Francisco
<b>Supervisor de Produccion 1</b>	Jimenez Chichanda Fidel Guillermo
<b>Supervisor de Produccion 2</b>	Villamar Muñoz Luis Alfredo
<b>Jefe de Transporte</b>	Carpio Ortiz Fernando

**Referencia:** Empresa Banariego Cia. Ltda.:

**Autores:** Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guaman

### **3.2.2 Delimitación de la Población**

Debido a que se está realizando el estudio en la matriz de la empresa Banariego Cía. Ltda., el universo de estudio es sólo de 45 personas. Por lo tanto la población es finita y siendo de esta manera delimitada considerando aspectos geográficos.

#### **Población Talento Humano Administrativo**

##### **Delimitación geográfica**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** El Triunfo

**Zona:** Rural

**Lugar:** Matriz – Banariego Cía. Ltda.

### **3.2.3 Tipo de muestra**

La población es menor a 100 personas, en consecuencia no es necesario calcular una muestra, de forma que se trabajó con el universo.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

Para realizar el presente estudio se considera a la población entera, es decir al talento humano que desempeña un cargo administrativo que comprende un total de 45 personas, las cuales están aptas para brindar información necesaria y relevante para realizar el estudio de la gestión administrativa de la empresa.

## **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

Los métodos e instrumentos que aplicaremos en presente estudio de la problemática planteada son los siguientes.

### **3.3.1 Métodos Teóricos**

#### **Método Inductivo**

Mediante este método se realiza un análisis detallado de las variables dependientes e independientes que forman el problema, partiendo desde lo particular hasta llegar a la generalización y así determinar su comportamiento e incidencia en el problema.

#### **Método deductivo**

El empleo de este método nos permite partir de lo general mediante la recolección de información bibliográfica para formar la fundamentación científica que nos permita llegar a establecer un punto de vista particular de cada variable o aspecto estudiado, a fin de tener un trabajo documentado correctamente.

#### **Método hipotético-deductivo**

Utilizamos este método al haber planteado hipótesis basadas en la información obtenida de manera empírica sobre el problema de estudio, y posteriormente podremos llegar a comprobar dichas hipótesis.

## **Método Analítico**

Consiste en la descomposición de las partes o elementos del objeto de estudio para observar las causas, la naturaleza y los efectos que generan.

### **3.3.2 Métodos Empíricos**

**Método de Observación:** Será utilizada en esta investigación como método empírico, mediante ella podemos registrar visualmente los hechos así como el entorno en donde se genera la problemática, con el fin de realizar una comparación o relacionar lo observado con la información teórica.

**Método Matemático:** Su empleo permite la tabulación de los datos recolectados para obtener resultados que nos facilite su entendimiento y e interpretación.

### **3.3.3 Técnicas e instrumentos**

Sera utilizada la encuesta, la misma que será dirigida a los empleados administrativos de la empresa, mediante la cual se puede obtener información de primera mano, además se utiliza la entrevista estructurada dirigida al Gerente General de Banariego Cía. Ltda., todo con el fin de obtener información y comprobar las hipótesis planteadas.

## **3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

El tratamiento estadístico de la información se realizará mediante la recolección de datos obtenidos por medio de la encuesta y la entrevista, mismos que serán tabulados con su respectiva interpretación en un informe de recomendaciones y conclusiones. Para esto utilizaremos las siguientes herramientas informáticas:

**Microsoft Word:** Permite formular cada una de las preguntas que se va a plantear a los encuestados así como detallar los datos obtenidos de la investigación.

**Microsoft Excel:** Permite la utilización de gráficos estadísticos, la aplicación de fórmulas matemáticas para el cálculo de razones financieras y estadísticas para establecer medidas de tendencias central y gráficos, para tener información ordenada, detallada y sin errores para tener resultados fiables de la investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Haciendo uso de la encuesta que se realizó al personal administrativo, así como la entrevista realizada al Gerente de la empresa Banariego Cía. Ltda., se muestran a continuación los resultados obtenidos en tales procesos.

Este procedimiento fue realizado con el fin de analizar dicha información para contribuir al mejoramiento de la gestión administrativa financiera de la empresa.

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA  
BANARIEGO CIA. LTDA – MATRIZ EL TRIUNFO.**

**TABULACIÓN DE LA ENCUESTA**

**PREGUNTA # 1.**

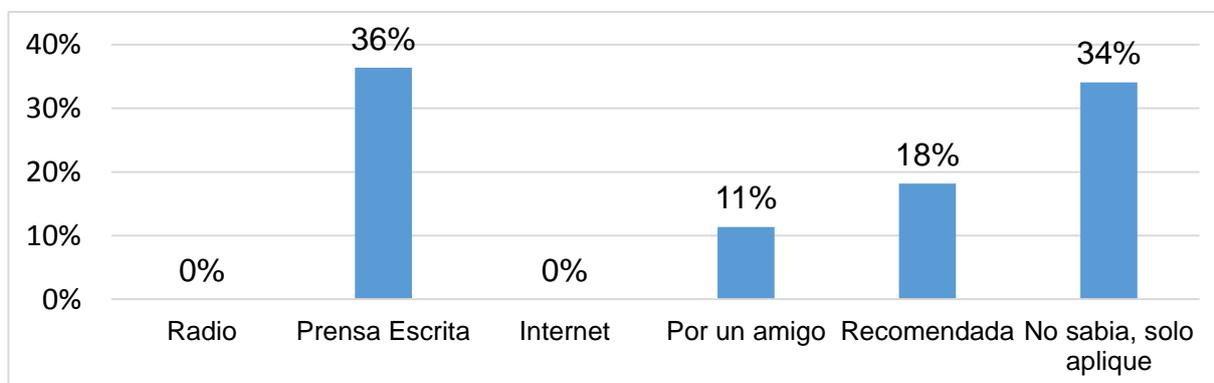
¿Cuándo aplicó para laborar en esta empresa, de qué manera usted supo que estaban contratando personal?

**CUADRO 4: Reclutamiento de personal**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	0	0%
Prensa Escrita	16	36%
Internet	0	0%
Por un amigo	5	11%
Recomendada	8	18%
No sabía, solo aplique	15	34%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta.  
**Elaborado por:** Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

**GRÁFICO 4: Reclutamiento de personal**



**Fuente:** Información obtenida de la encuesta.  
**Elaborado por:** Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

**Análisis Interpretativo:**

El 36% de los encuestados aplicó para trabajar en Banariego Cía. Ltda. porque se informó mediante la prensa escrita local que existían vacantes, mientras el 11% se enteró por un amigo, el 18% fue recomendado por alguien de la empresa, el 34% no sabía que necesitaban personal, ellos solo entregaron su currículum, y nadie de los ahora contratados en administración se enteró por radio o internet que la empresa estaba contratando personal.

## PREGUNTA # 2.

¿Cuál era su nivel de estudios académicos alcanzados al momento de su contratación por parte de la empresa?

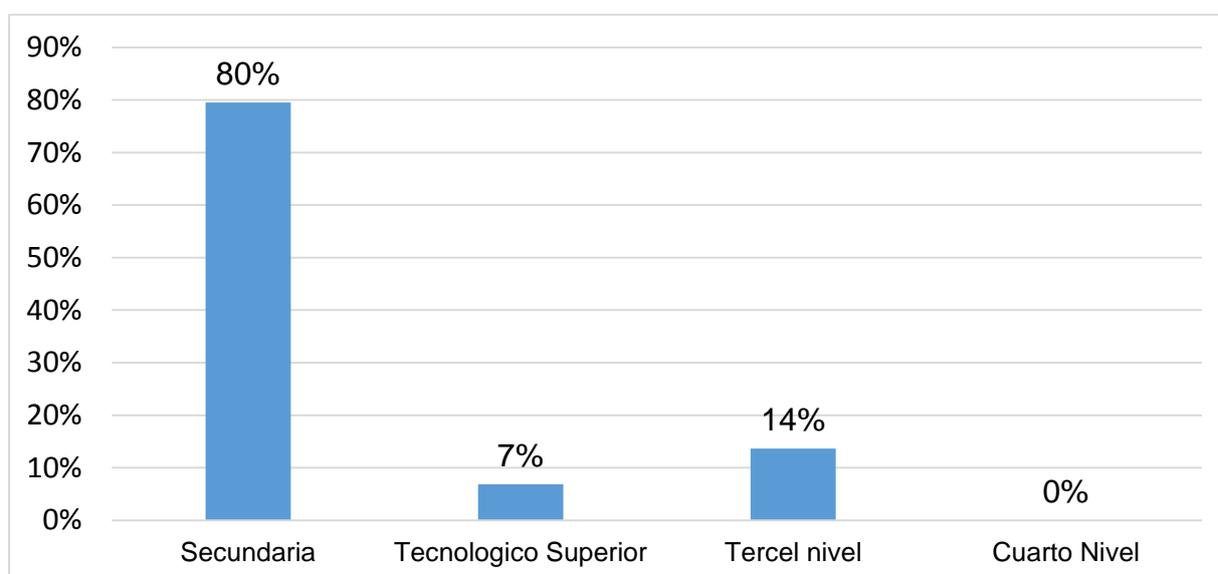
**CUADRO 5: Nivel de estudios académicos.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Secundaria	35	80%
Tecnológico Superior	3	7%
Tercer nivel	6	14%
Cuarto Nivel	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

**GRÁFICO 5: Nivel de estudios académicos.**



Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

### Análisis Interpretativo:

Al momento de contratar al personal administrativo, el 80% de ellos poseía estudios de secundaria, el 7% tenían título tecnológico superior, mientras que tan solo el 14% habían alcanzado un título universitario es decir de tercer nivel, y por último nadie del personal administrativo poseía un postgrado o estudios de cuarto nivel.

### PREGUNTA # 3.

¿Su experiencia laboral anterior estaba relacionada al cargo que iba a desempeñar en la empresa?

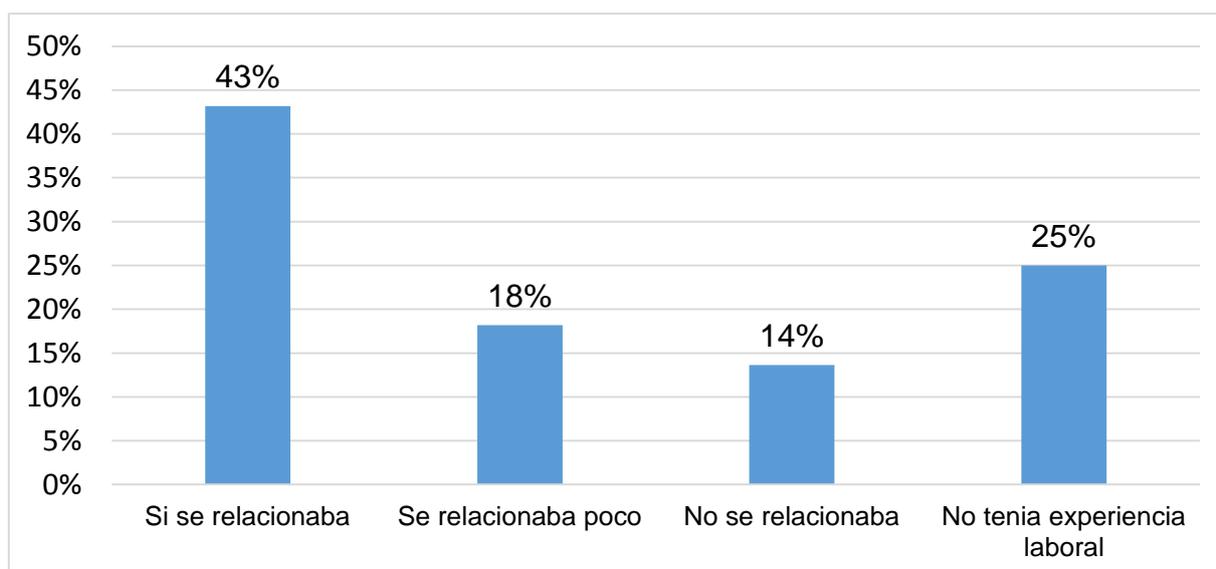
**CUADRO 6: Experiencia laboral.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si se relacionaba	19	43%
Se relacionaba poco	8	18%
No se relacionaba	6	14%
No tenía experiencia laboral	11	25%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

**GRÁFICO 6: Experiencia laboral.**



Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

### Análisis Interpretativo:

Cuando se contrató al personal administrativo actual, el 75% poseía experiencia laboral, de ellos, el 43% ocupó un cargo en la empresa que se relacionaba con la experiencia obtenida, el 18% ocupó un cargo con una relación mínima y el 14% ejerció un cargo que no tenía relación con su experiencia laboral.

Por otro lado el 25% del personal administrativo no había laborado anteriormente en alguna empresa.

#### PREGUNTA # 4.

¿Existen atrasos en sus actividades de trabajo generadas por cubrir o ayudar en otras actividades no relacionadas con su cargo?

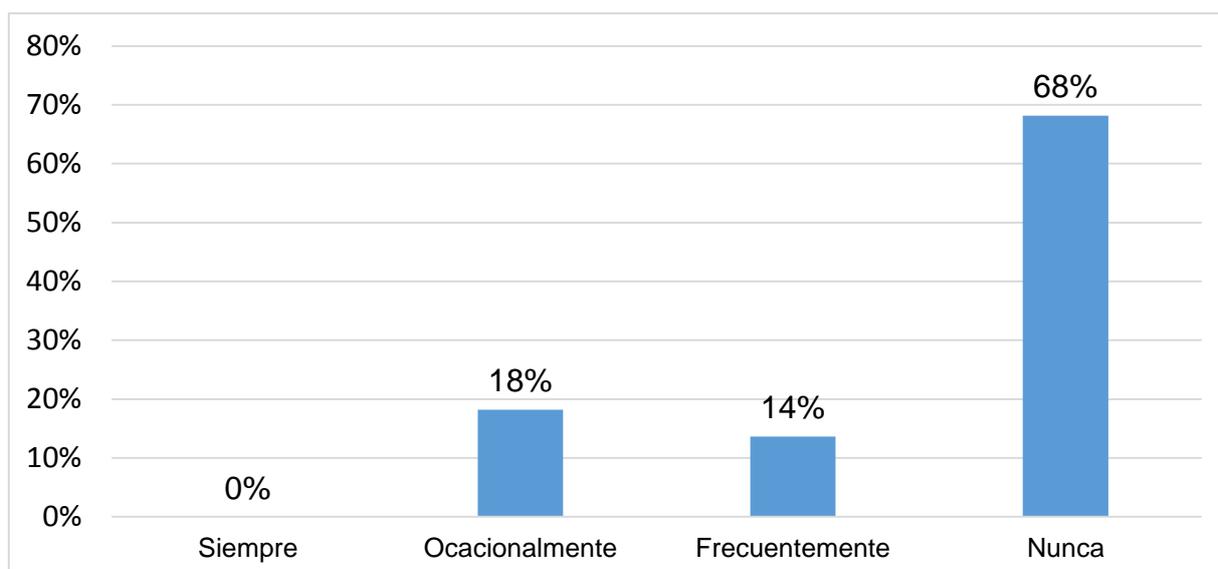
**CUADRO 7: Atrasos en actividades de trabajo**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Ocasionalmente	8	18%
Frecuentemente	6	14%
Nunca	30	68%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

**GRÁFICO 7: Atrasos en actividades de trabajo**



Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

#### Análisis Interpretativo:

Según la gráfica podemos analizar que del total de empleados administrativos el 18% interrumpe de manera ocasional sus actividades por realizar otras actividades no relacionadas a su cargo, y el 14 % interrumpe sus actividades de manera frecuente, pero un 68% se mantiene fijo en sus funciones sin sufrir ninguna interrupción. Cabe mencionar que las interrupciones se deben a tareas adicionales que impone la administración para ayudar o cubrir a otros cargos de la empresa.

### PREGUNTA # 5.

¿Existen políticas y procedimientos definidos y detallados de manera escrita para todos los procesos en que usted está involucrado?

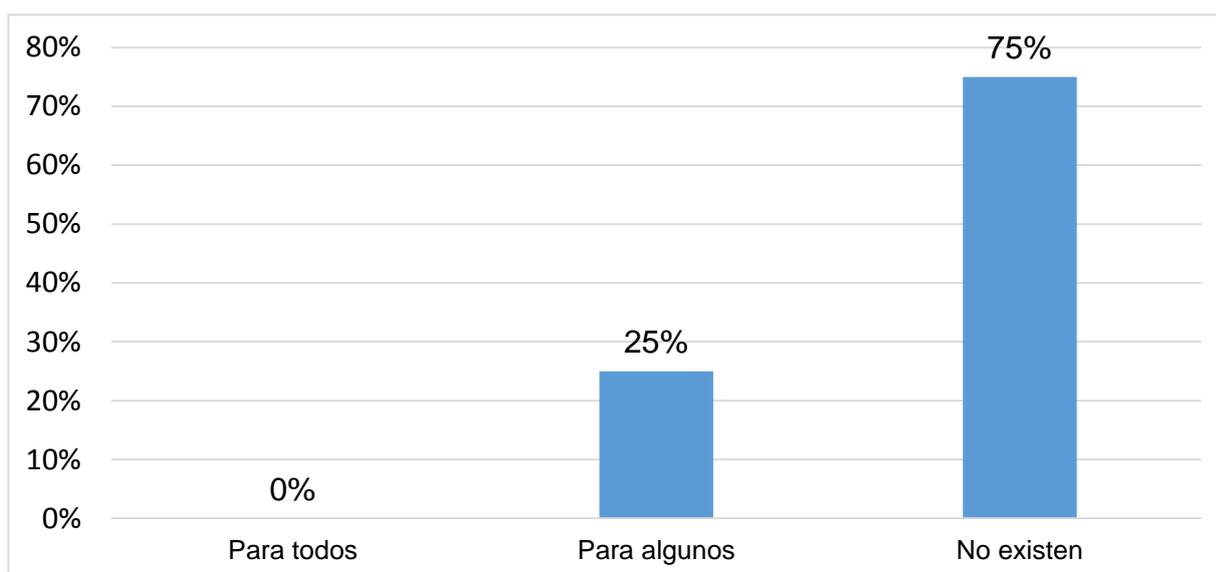
**CUADRO 8: Existencia de políticas y procedimientos por escrito.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Para todos	0	0%
Para algunos	11	25%
No existen	33	75%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

**GRÁFICO 8: Existencia de políticas y procedimientos por escrito.**



Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

### Análisis Interpretativo:

Como indica el gráfico, solo el 25% de los encuestados afirman que tienen políticas y procedimientos por escrito referente a su cargo, pero el 75% de los encuestados afirman que no existen dichos documentos, por lo tanto no existen políticas y procedimientos para todos los cargos.

### PREGUNTA # 6.

¿Las funciones y responsabilidades que usted ejerce en la empresa las considera que son acordes a su área y cargo?

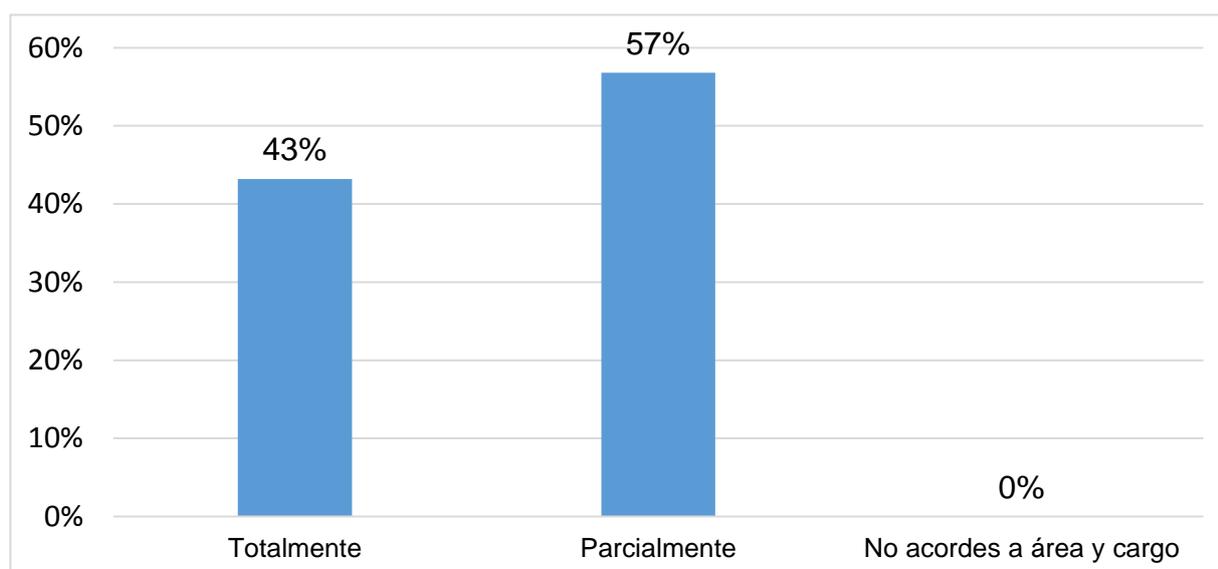
**CUADRO 9: Unificación de funciones y responsabilidades por área y cargo.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	19	43%
Parcialmente	25	57%
No acordes a área y cargo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

**GRÁFICO 9: Unificación de funciones y responsabilidades por área y cargo.**



Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

### Análisis Interpretativo:

El 43% del personal administrativo menciona que las funciones y responsabilidades que ellos ejercen están unificadas adecuadamente según su cargo y área en la que se desempeñan, pero el 57% respondieron que están unificadas de manera parcialmente, es decir no están relacionadas del todo correcto, nadie respondió que no están acordes a su área y cargo.

### PREGUNTA # 7.

¿El software empresarial instalado en la empresa cuenta con módulos para cada área o departamento?

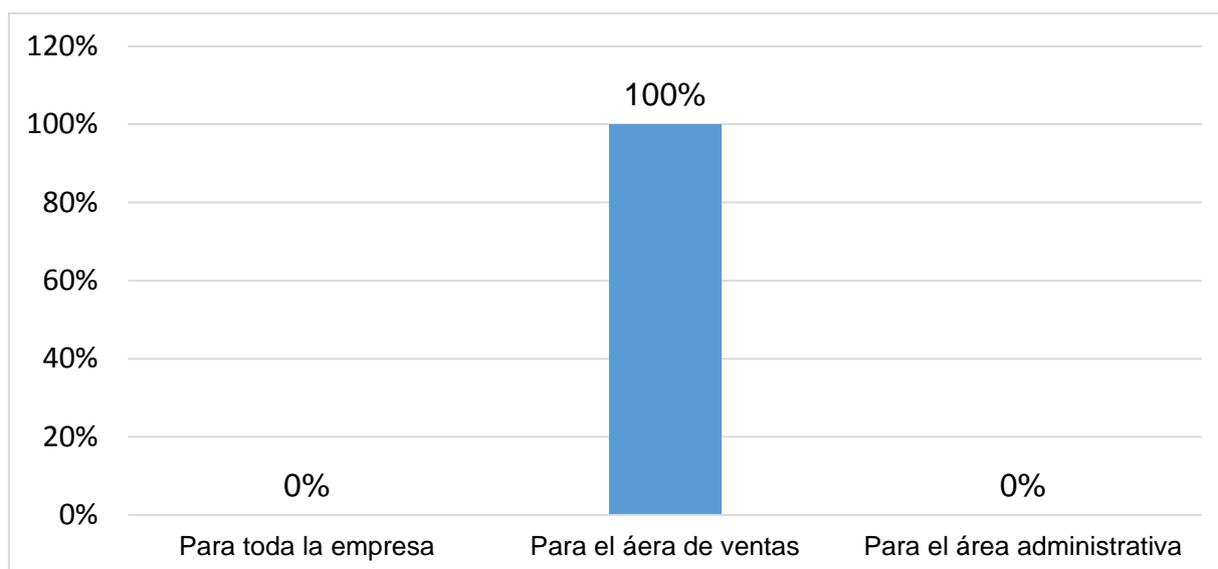
**CUADRO 10: Alcance del Software empresarial.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Para toda la empresa	0	0%
Para el área de ventas	44	100%
Para el área administrativa	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información obtenida de la encuesta.

4

**GRÁFICO 10: Alcance del Software empresarial.**



Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

### Análisis Interpretativo:

El software que la empresa utiliza solo cuenta con un módulo destinado para el área de ventas mientras que los demás departamentos no cuentan con un sistema empresarial, esto según la gráfica.

### PREGUNTA # 8.

¿Cuándo solicitan algún informe, le resulta fácil acceder a la información y presentarla?

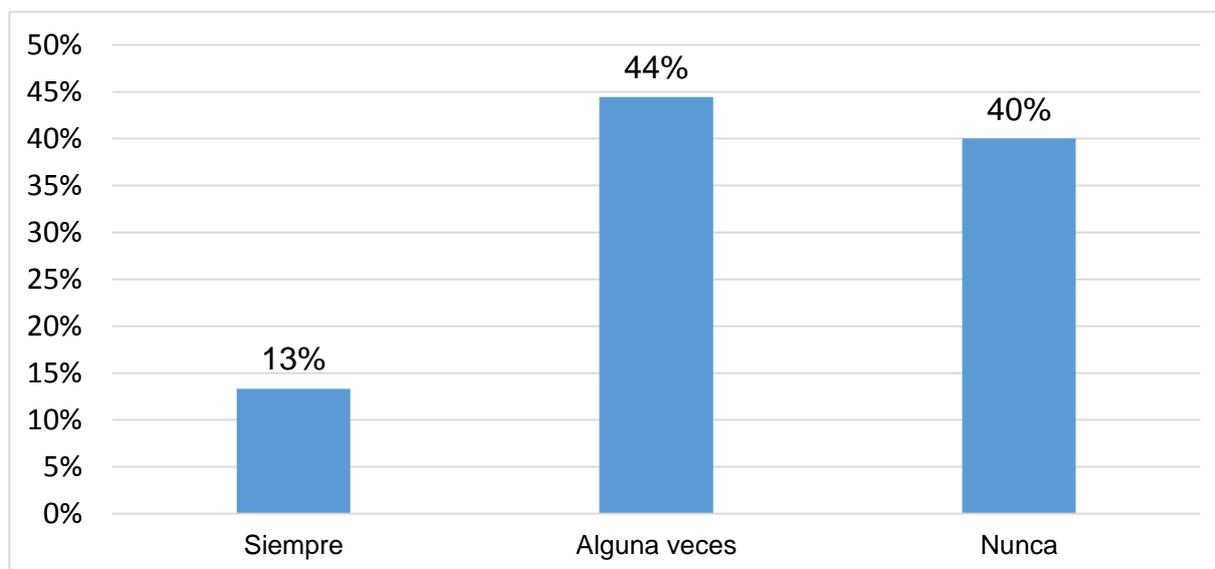
**CUADRO 11: Obtención de información.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	13%
Alguna veces	20	44%
Nunca	18	40%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>98%</b>

Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

**GRÁFICO 11: Obtención de información.**



Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

### Análisis Interpretativo:

Obtener información y presentarla le resulta siempre fácil al 13% del personal administrativo, mientras que al 44% le resulta fácil algunas veces, es decir no siempre, pero al 40% nunca se le hace fácil este proceso.

### PREGUNTA # 9.

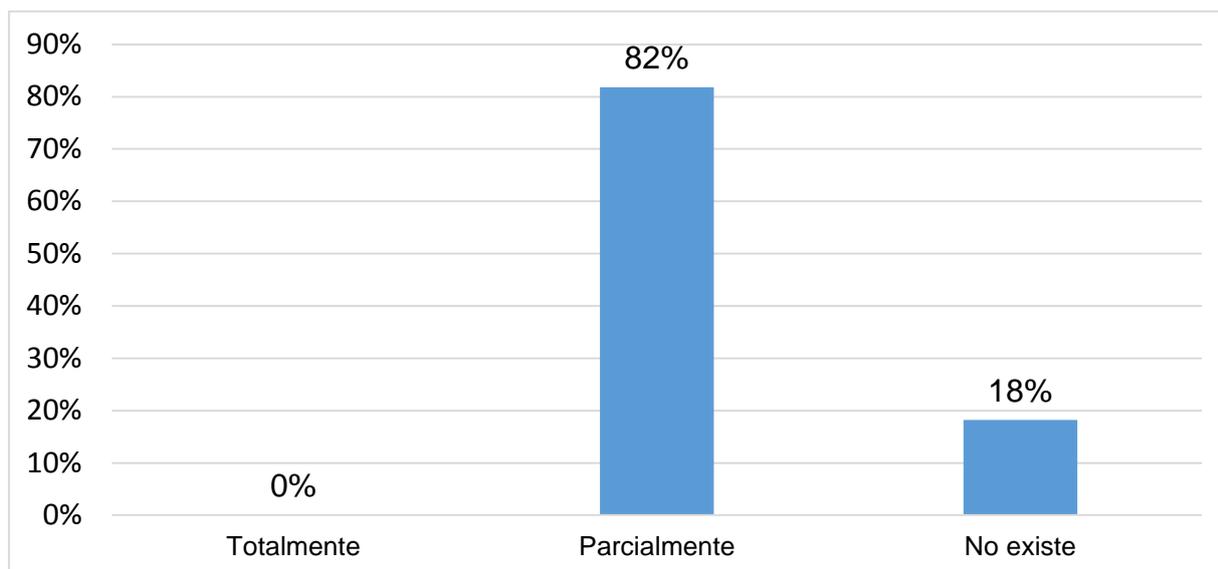
¿De manera general la empresa cuenta con información detallada de todas las actividades?

**CUADRO 12: Tratamiento de la información.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	0	0%
Parcialmente	36	82%
No existe	8	18%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida de la encuesta.  
**Elaborado por:** Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

**GRÁFICO 12: Tratamiento de la información.**



**Fuente:** Información obtenida de la encuesta.  
**Elaborado por:** Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

### Análisis Interpretativo:

Según las respuestas de los encuestados, el 82% respondieron que la empresa no cuenta completamente con información de todas sus actividades, es decir tienen información de manera parcial, mientras el 18% respondieron que no existe información de las actividades de la empresa.

### PREGUNTA # 10.

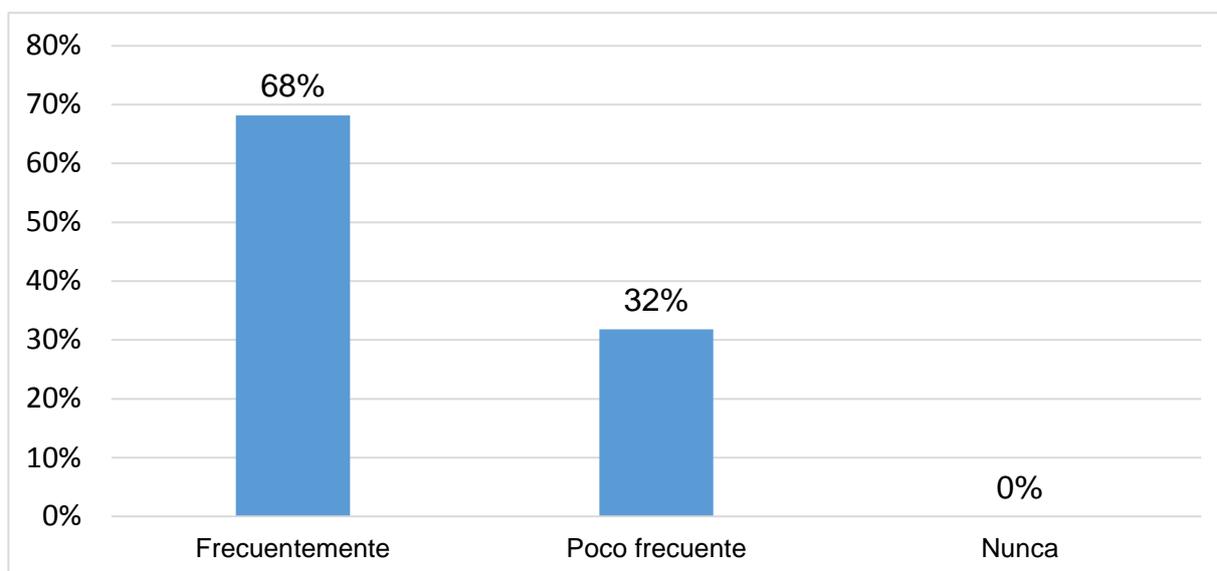
¿Con que frecuencia le realizan auditorias para el control de sus actividades?

**CUADRO 13: Control de actividades.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	30	68%
Poco frecuente	14	32%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información obtenida de la encuesta.  
Elaborado por: Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

**GRÁFICO 13: Control de actividades.**



Fuente: Información obtenida de la encuesta.  
Elaborado por: Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

### Análisis Interpretativo:

Los controles de actividades que realiza la empresa a sus empleados son frecuentemente según el 68% de los encuestados, mientras que al 32% de los empleados administrativos se la realizan de manera poco frecuente, es decir a todos les realizan controles, pero con diferente frecuencia.

### PREGUNTA # 11.

¿Se han descubiertos casos de robos por personal de la empresa ya sean de dinero o inventarios?

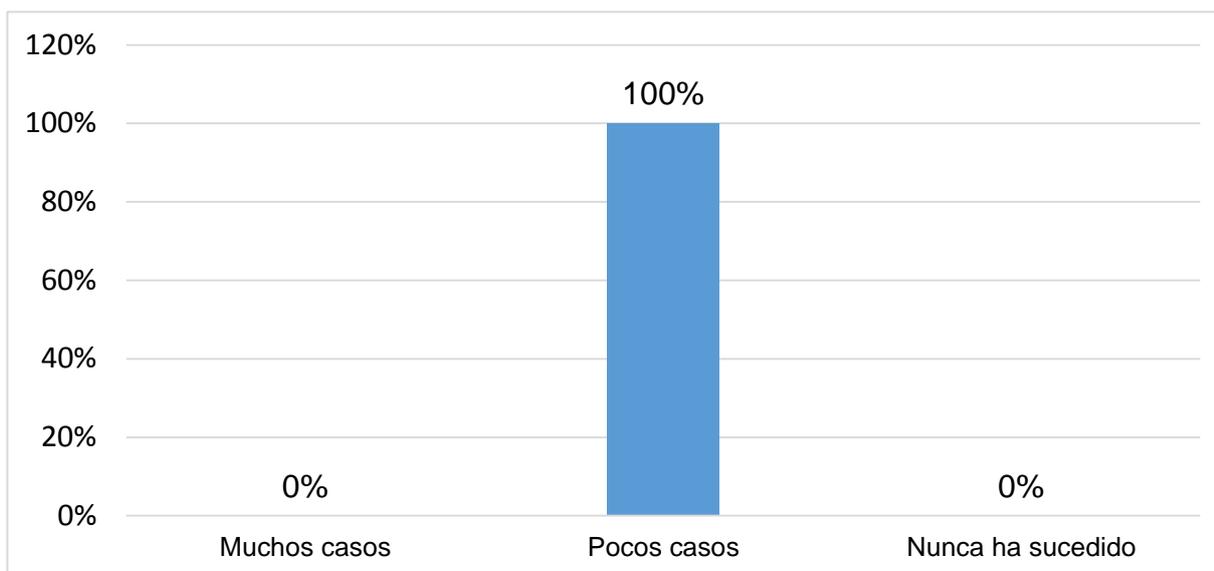
**CUADRO 14: Falencias por falta de control.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muchos casos	0	0%
Pocos casos	44	100%
Nunca ha sucedido	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

**GRÁFICO 14: Falencias por falta de control.**



Fuente: Información obtenida de la encuesta.

Elaborado por: Paola Medina Ramos - Henry Mosquera Guamán

### Análisis Interpretativo:

En esta pregunta realizada a los encuestados, se afirma que la empresa ha sido víctima de algún tipo de robo, ejecutados por personal de la empresa, ya sea en dinero en efectivo o de materiales de inventarios, pero se han presentado pocos casos.



**Universidad Estatal de Milagro**  
**Unidad de Ciencias Administrativas y Comerciales**  
**Carrera de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría**

**ENTREVISTA**

**DATOS DEL ENTREVISTADO:**

**Nombre:** Shepherd John Adam

**Cargo:** Gerente General

**Empresa:** Banariego Ca. Ltda.

**Objetivo General**

Analizar los procesos administrativos Y financieros que se realizan en la empresa Banariego Cía. Ltda., para determinar su incidencia en los resultados económicos de la misma.

*La información solicitada es totalmente confidencial la cual servirá únicamente para tabular resultados que luego van a ser analizados con la finalidad de obtener el título de Ingeniería Comercial, es de mucha importancia que las respuestas reflejen su mejor criterio con transparencia, veracidad y honestidad.*

**1. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en la empresa?**

Excelente, debido a que procuramos crear un ambiente amistoso y cómodo entre los miembros de la empresa y con los clientes, así buscamos que los trabajadores rindan al máximo y su desempeño laboral sea el mejor, por ese lado no existen inconvenientes.

**2.- ¿La empresa cuenta con todos los departamentos necesarios para su óptima funcionalidad?**

Lamentablemente no contamos con los departamentos Económico-Financiero y de Recursos Humanos, en cuanto al primero, contratamos a terceros para que realicen esa actividad y así declarar nuestros impuestos. Pero estamos en proceso de implementar dichos departamentos.

**3.- ¿Usted considera que debería implementar un nuevo software empresarial?**

Por el crecimiento notable de la compañía considero que si es necesario implementar un software que se adapte a las necesidades actuales de la empresa.

**4.- ¿Qué piensa usted de la gestión administrativa?**

Que es vital en toda organización, porque en cada decisión tomada el impacto económico podría ser favorable o desfavorable, por esto hay que tener un buen equipo de trabajo, crear valor a la empresa, y caracterizarse en el mercado por tener una excelente calidad en los productos y brindar un buen servicio a los clientes.

**5.- ¿Considera que la empresa debe mejorar en la gestión administrativa?**

Siempre debemos mejorar, por esto estamos realizando acciones para contribuir al crecimiento de la empresa.

**6.- ¿Cómo crea valor la empresa?**

Sin tener conocimientos, herramientas, y una visión amplia del mercado en donde nos desenvolvemos sería imposible agregar valor a la empresa, y son las decisiones las que permiten dar ese paso, si no reestructuramos a la empresa de manera general, y especialmente en los procesos con deficiencias no conseguiríamos el mejor resultado posible.

**7.- ¿Ha realizado análisis con ratios financieros como herramienta para determinar la situación de la empresa?**

No realizamos ese tipo de análisis, nunca se ha realizado análisis estadísticos ni de ese tipo, en gran parte es causada por el capital humano que se posee y sus capacidades, adicional al software que se tiene actualmente, pero se realizan análisis según los volúmenes de ventas y los clientes potenciales.

**¡Gracias por su gentil colaboración!**

**Análisis Interpretativo:**

Estas respuestas reflejan que la empresa está realizando cambios para ayudar a crear una sólida administración y mejorar sus resultados.

## **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

Con la aplicación de la encuesta realizada a 44 personas miembros del área administrativa de la empresa en la matriz del Cantón El Triunfo, la entrevista al Gerente General de la compañía, se obtuvo información que luego de ser procesada y analizada se llegó a la conclusión de que la empresa tiene problemas en la gestión administrativa financiera, relacionados con los factores de reclutamiento y selección de personal, perdiendo la oportunidad de atraer a personal capacitado y con experiencia laboral que aporten a corto y largo plazo en el crecimiento de la empresa; una estructura organizacional aún no definida completamente de acuerdo a las necesidades de la empresa; el uso de tecnologías desactualizadas que provocan que el sistema de información de la empresa pierda su eficiencia y eficacia afectando directamente a la obtención de información para analizar la situación de la empresa como también afecta al diseño de un control administrativo óptimo. Lo que pondría en riesgo a la compañía en no aprovechar de la mejor manera las oportunidades que se presenten, de agregar valor y adaptarse a los constantes cambios del mercado y del entorno en general.

## **4.3 RESULTADOS**

Los resultados que arrojan en el presente estudio según las encuestas, y de la entrevista son los siguientes.

Partiendo desde el reclutamiento de personal, un proceso sumamente importante de toda empresa, podemos determinar según los datos obtenidos que el medio utilizado para atraer talento humano a la compañía no es el idóneo, sumándole que realizan un perfil no detallado de los requerimientos del puesto, lo que genera atraer a muchas personas con cualidades y capacidades diferentes para el mismo puesto, y según los datos a todas se las evalúan y consideran para el proceso de selección, dando como resultado que la empresa contrate a personal con poca o nada de experiencia laboral y con niveles de estudios académicos que no van acorde al cargo que se va a desempeñar debido a su complejidad e importancia, reduciendo así el aporte intelectual que beneficie al crecimiento de la empresa.

**Recomendación:** Este proceso lo debe de realizar el departamento de recursos humanos, estudiar el puesto o vacante para el que se requiera la contratación de personal y según este análisis determinar un perfil, considerando aspectos como experiencia laboral, nivel de estudios, edad, genero, lugar de residencia, capacidades interpersonales, y para esto se recomienda utilizar medios de comunicación populares pero efectivos de la zona en donde se requiere reclutar, especificando el perfil del cargo, con esto se consigue que postulen personas según lo que requiere la empresa, luego al tener a los postulantes realizar pruebas como entrevista, pruebas de adaptación y así determinar el mejor postulante y proceder a la contratación.

Se pudo constatar que la estructura organizacional que la empresa aplica no está definida ni reestructurada completamente de acuerdo al crecimiento económico obtenido de la empresa, carecen de departamentos totalmente establecidos como el Económico-Financiero y el de Recursos Humanos, al igual poseen manuales de procedimientos de los cargos definidos de forma verbal, sin detallar por escrito y perdiendo la posibilidad de analizar específicamente cuales son las responsabilidades y funciones de cada cargo, esto genera que no se unifique de manera homogénea las actividades y en muchos casos sobrecargando trabajo y en otros no.

**Recomendación:** Realizar un proceso de implementación de departamentos funcionales necesarios para el buen desenvolvimiento de la empresa, esto implica tener personal capacitado para ocupar los nuevos cargos de los nuevos departamentos, así como realiza acciones de análisis que permitan establecer un manual de procedimientos de cada cargo, permitiendo analizar cada proceso para determinar su utilidad y objetivo, logrando optimizar las tareas de cada empleado. Por lo tanto lo primero es detallar las funciones que realiza cada empleado actualmente, luego analizar cada una de ellas y estructurarlas de modo que puedan realizarlas de la mejor manera posible. Con esto se logra asignar responsabilidades, evitar trabajos dobles, atrasos, problemas en la información.

Otro punto importante que se observo es que la empresa cuenta con un software que abarca solo al área de ventas dejando a los demás departamentos existentes sin un sistema donde procesar y gestionar la información de sus actividades, y a la vez que permita reducir el tiempo y esfuerzo debido a que un sistema optimo automatiza muchos procesos que se realizan, y por consiguiente se ve afectado directamente el sistema de información, al no contar con información al instante y procesada ocasionan problemas en este proceso que es de vital importancia para la toma de decisiones y analizar el rumbo que está tomando la empresa.

***Recomendación:*** Considerar que un buen software empresarial permite optimizar procesos, entrelazarlos y obtener información fiable, sin errores, reduciendo el esfuerzo y tiempo, por lo cual es recomendable que se investiguen softwares empresariales lideres con una buena reputación en el mercado y sobre todo que se adapten a las necesidades de la empresa, generalmente los software de este tipo tienen un costo significativo pero es necesario asumirlo ya que traerá beneficios considerables a corto y largo plazo para la organización.

Cuando existe un buen control de actividades en una empresa todos los procesos con controlados permanentemente reduciendo así falencias, atrasos, robos, etc. En la empresa Banariego Cía. Ltda. se han presentado casos de robos tanto de dinero en efectivo como descuadres de inventarios, esto nos dice que el control debe mejorar, implementar nuevas técnicas y procedimiento más estrictos que eliminen este tipo de falencias admirativas.

***Recomendación:*** Mantener personal debidamente capacitado, especializado en realizar controles y auditorias de manera frecuente en la empresa, deben realizar revisión de documentos, informes, balances financieros, saldos de inventarios, etc.

De igual manera la empresa ha estado capacitando constantemente a su talento humano pero en temas de superación personal, pero se debería acompañar estas capacitaciones con temas referentes al área en cuestión de los trabajadores y así potenciar su desarrollo de habilidades, con esto podría contribuir a tener un personal mejor capacitado para que ayuden a solucionar los problemas de la empresa como el control administrativo.

**Recomendación:** *Enviar a capacitar a personal administrativo en temas de su área es fundamental para potenciar sus habilidades, debido a que la normativa y procesos en la empresas siempre se están actualizando, se puede absorber conocimiento nuevo que permitan realizar mejoras en la administración.*

En la empresa no realiza análisis utilizando los ratios financieros, al realizarlo se puede llegar a cifras comparables y determinar cuán eficiente y eficaz es la gestión administrativa que se está realizando en la empresa y determinar si el uso que le han dado a sus activos fue el correcto.

**Recomendación:** *Se debe de llevar datos estadísticos y cifras veraces de las actividades de la empresa, procesarla y presentarla de manera periódica a la administración para que sirvan de herramienta en la toma de decisiones, permitiendo tener un panorama general y a la vez detallado de cómo se encuentra la empresa y como ha venido evolucionando, los ratios financieros ayudan también en este aspecto. Toda esta información debe ser presentada por el jefe administrativo para que los socios estén enterados en números de la situación de la empresa.*

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.

**CUADRO # 15: Verificación de hipótesis.**

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>La gestión administrativa incide directamente en los resultados económicos en la empresa Banariego Cía. Ltda. – Matriz, del cantón El Triunfo.</p>	<p>Según la pregunta # 4 de la entrevista nos dice el Gerente que la gestión administrativa es vital en toda organización, porque en cada decisión tomada el impacto económico podría ser favorable o desfavorable, por esto hay que tener un buen equipo de trabajo, crear valor a la empresa, y caracterizarse en el mercado por tener una excelente calidad en los productos y brindar un buen servicio a los clientes. En la pregunta # 5 de la entrevista nos manifiesta en relación a la gestión administrativa que siempre deben mejorar, por esto estamos realizando acciones para contribuir al crecimiento de la empresa. <b>Lo expuesto permite establecer que se verifica la hipótesis planteada.</b></p>

<b>Hipótesis Particular 1</b>	
<p>El proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Banariego Cía. Ltda. influye en el desempeño laboral del personal contratado por la empresa.</p>	<p>En la pregunta 1 de la entrevista el gerente afirma que en la empresa existe un ambiente amistoso y cómodo en donde se puede trabajar bien y por ese lado no existe inconveniente en el desempeño laboral, En la pregunta # 1 de la encuesta: nos muestra que de los contratados para la administración el 34% aplico sin saber que la empresa necesitaba personal y menos del cargo que requerían. En la pregunta # 2 de la encuesta: el 80% del personal contratado tiene solo estudios de secundaria, y en la pregunta # 3: el 25% de los contratados no tenían experiencia laboral al momento de ingresar a la empresa, y el 75% que si tenía experiencia laboral no se relaciona totalmente con el cargo ocupado en la empresa, por lo cual hace que el personal no se adapte rápidamente a la empresa y no realice sus funciones de manera rápida, en consecuencia se le debe de ayudar en su desempeño tal como indica la pregunta # 4: que el 18% ayuda a sus otros compañeros de manera ocasional y el 14% de manera frecuente, en general estos aspectos influyen en el desempeño laboral de la persona dependiendo el cargo a ocupar. <b>Lo expuesto permite establecer que se verifica la hipótesis planteada.</b></p>
<b>Hipótesis Particular 2</b>	
<p>El software empresarial utilizado en la empresa Banariego Cía. Ltda. produce efectos en el sistema de información de la empresa.</p>	<p>Según la pregunta # 3 de la entrevista el Gerente nos hace saber que es necesario cambiar el software empresarial existente en la empresa debido al crecimiento notable de la compañía. Según la pregunta # 7 de la encuesta el software empresarial utilizado en la empresa solo abarca al área de ventas, esto genera sea complicado obtener información para las demás áreas es así que en la pregunta # 8 de la encuesta al 40% nunca le resulta fácil acceder a información y presentarla, mientras que el 44 % algunas veces se le dificulta y el 13% le es fácil obtener información de la empresa, cabe recalcar que el 44% y el 13% son personal de ventas, por ende su respuesta es favorable, en consecuencia el software empresarial si afecta al sistema de información así lo demuestra la pregunta # 9 de la encuesta, porque el 82% dice que la empresa de manera general tiene parcialmente información detallada de sus actividades mientras que el 18% afirman que la empresa no cuenta información <b>Lo expuesto permite establecer que se verifica la hipótesis planteada.</b></p>

<b>Hipótesis Particular 3</b>	
<p>La estructura organizacional de la empresa Banariego Cía. Ltda., tiene relación directa con la eficacia del control administrativo llevada a cabo en la empresa.</p>	<p>En la pregunta # 2 de la entrevista podemos constatar que la empresa no cuenta con los departamentos Económico-Financiero y de Recursos Humanos. En la pregunta # 5 de la encuesta: se observa que el 75% de los encuestados dicen no tener políticas y procedimientos por escrito para sus funciones dentro de la empresa y el 25% dice que solo existen para algunos, por lo tanto se presta a no tener unificado adecuadamente las funciones por cargo/área y lo respalda la pregunta # 6 de la encuesta en donde un 57% del personal lo confirma, esto genera que la eficacia del control administrativo se reduzca, porque en la pregunta # 11 de la encuesta: el 100% menciona que la empresa ha sido victimas de robo ya sea de dinero o de inventarios, y esto sucede aunque en la pregunta # 10 de la encuesta nos dice el 68% que les realizan auditorias de manera frecuente y el 32% dice que son de manera poco frecuente, por lo tanto si no se tiene una estructura organizacional ordenada y adecuada la eficacia del control administrativo se ve afectada. <b>Lo expuesto permite establecer que se verifica la hipótesis planteada.</b></p>
<b>Hipótesis Particular 4</b>	
<p>La toma de decisiones del nivel gerencial de la empresa Banariego Cía. Ltda. incide directamente en la creación de valor de la compañía.</p>	<p>Según la pregunta # 6 de la entrevista, el gerente nos menciona que mediante una correcta toma de decisiones puede crear valor, y esas decisiones van desde tener herramientas y conocimientos hasta atacar a los pequeños y grandes problemas en los procesos de la empresa. En la pregunta # 7 de la entrevista se constata que en la empresa no se realiza análisis de ratios financieros estadísticos, que ayuden a la toma de decisiones <b>Lo expuesto permite establecer que se verifica la hipótesis planteada.</b></p>

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- **ALJHAJARI, V. y MAMES, S. 2008.** *La evaluación psicológica en selección de personal.* Paidós : Buenos Aires, 2008.
- **ALLES, M. 2005.** *Dirección estratégica de recursos humanos.* Granica : Buenos Aires, 2005.
- **AMARU, Antonio. 2009.** *Fundamentos de Administración. Teoría General y proceso administrativo.* Pearson Educación : Mexico, 2009.
- **ARLANDIS SANCHIS, Paco. 2011.** *TRATAMIENTO DE LA DOCUMENTACIÓN CONTABLE.* Paraninfo, SA : Madrid, 2011.
- **CHIAVENATO, Idalberto. 2004.** *Introducción a la Teoría General a la Administración.* McGraw-Hill Interamericana : Mexico, 2004.
- **COHEN KAREN, Daniel y ASÍN LARES, Enrique. 2009.** *Tecnologías de información en los negocios.* McGRAW-HILL : Mexico, 2009.
- **COHEN, Daniel y Asín, Enrique. 2009.** *Tecnologías de información en los negocios.* McGraw-Hill Interamericana : Mexico, 2009.
- **DELGADO GONZÁLEZ, Susana y ENA VENTURA, Belén.**
- **—. 2011.** *Administración y Finanzas - Recursos Humanos.* Paraninfo, SA : Madrid, 2011.
- **FURNHAM, A. 2001.** *Psicología organizacional.* Oxford : Mexico, 2001.
- **GRADOS ESPINOZA, Jaime. 2013.** *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.* MANUAL MODERNO : Mexico, 2013.
- **HITT, Michael, BLACK, Stewart y PORTER, Lyman. 2006.** *Administración.* Pearson Educación : Mexico, 2006.
- **KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. 2004.** *Administración una Perspectiva Global.* McGraw-Hill Interamericana : Mexico, 2004.
- **KRIEGER, Mario y FINCOWSKI, Franklin. 2011.** *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina.* Pearson Educación : Mexico, 2011.
- **MUCHINKY, R. 2002.** *Psicología aplicada al trabajo.* Thomson Learning : México, 2002.
- **TERRY, George. 1995.** *Principios de Administración.* Continental : Mexico, 1995.
- **—. 2006.** *Principios de Administración.* Continental : Mexico, 2006.
- **VARERA, Rodrigo. 2011.** *Formación empresarial.* PEARSON EDUCACIÓN : Mexico, 2011.
- **WELSCH, Glenn. 2005.** *Presupuestos planificación y control.* Mexico : PEARSON EDUCACIÓN , 2005.

## LINKOGRAFÍA

- **AGUILAR MORALES, Jorge Everardo. 2011.** Conductitla. [En línea] OPEN ACCESS, 01 de Enero de 2011.[http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/administracion\\_definicion\\_antecedentes\\_historicos\\_teorias\\_administrativas.html](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/administracion_definicion_antecedentes_historicos_teorias_administrativas.html).
- **AGUILAR, Jorge Everardo:** *Definición, antecedentes históricas y teorías de a administración,* [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/administracion\\_definicion\\_antecedentes\\_historicos\\_teorias\\_administrativas.html](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/administracion_definicion_antecedentes_historicos_teorias_administrativas.html), extraído el 15 de octubre del 2015.
- <http://es.slideshare.net/isaih1/ratios-financieros-29376523>, extraído el 25 de Octubre del 2015.

# ANEXOS

## ANEXO 1



### UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**Encuesta dirigida al personal administrativo de la empresa Banariego Cía. Ltda. – matriz el triunfo.**

Objetivo: Realizar un análisis que permita identificar las falencias que están afectando en la gestión administrativa de la empresa Banariego Cía. Ltda.

**1.- ¿Cuándo aplicó para laborar en esta empresa, de qué manera usted supo que estaban contratando personal?**

Radio	<input type="checkbox"/>
Prensa Escrita	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>
Por un amigo	<input type="checkbox"/>
Recomendada	<input type="checkbox"/>
No sabía solo aplique	<input type="checkbox"/>

**2.- ¿Cuál era su nivel de estudios académicos alcanzados al momento de su contratación por parte de la empresa?**

Secundaria	<input type="checkbox"/>
Tecnológico Superior	<input type="checkbox"/>
Tercer nivel	<input type="checkbox"/>
Cuarto Nivel	<input type="checkbox"/>

**3.- ¿Su experiencia laboral anterior estaba relacionada al cargo que iba a desempeñar en la?**

Si se relacionaba	<input type="checkbox"/>
Se relacionaba poco	<input type="checkbox"/>
No se relacionaba	<input type="checkbox"/>
No tenía experiencia laboral	<input type="checkbox"/>

**4.- ¿Existen atrasos en su trabajo generadas por cubrir o ayudar en otras actividades no relacionadas con su cargo?**

Siempre	<input type="checkbox"/>
Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**5.- ¿Existen políticas y procedimientos definidos y detallados de manera escrita para todos los procesos en que usted está involucrado?**

Para todos	<input type="checkbox"/>
Para algunos	<input type="checkbox"/>
No existen	<input type="checkbox"/>

**6.- ¿Las funciones y responsabilidades que usted ejerce en la empresa las considera que son acordes a su área y cargo?**

Totalmente	<input type="checkbox"/>
Parcialmente	<input type="checkbox"/>
No acordes a área y cargo	<input type="checkbox"/>

**7.- ¿El software empresarial instalado en la empresa cuenta con módulos para cada área o departamento?**

Para toda la empresa	<input type="checkbox"/>
Para el área de ventas	<input type="checkbox"/>
Para el área administrativa	<input type="checkbox"/>

**8.- ¿Cuándo solicitan algún informe, le resulta fácil acceder a la información y presentarla?**

Siempre	<input type="checkbox"/>
Alguna veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

**9.- ¿De manera general, la empresa cuenta con información detallada de todas las actividades?**

Totalmente  
Parcialmente  
No existe


**10.- ¿Con qué frecuencia le realizan auditorias para el control de sus actividades?**

Frecuentemente  
Poco frecuente  
Nunca


**11.- ¿Se han descubiertos casos de robos en la empresa ya sean en dinero o inventarios?**

Muchos casos  
Pocos casos  
Nunca ha sucedido


## ANEXO 2



**Universidad Estatal de Milagro  
Unidad de Ciencias Administrativas y Comerciales  
Carrera de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría**

### ENTREVISTA

#### DATOS DEL ENTREVISTADO:

**Nombre:** Shepherd John Adam

**Cargo:** Gerente General

**Empresa:** Banariego Ca. Ltda.

#### Objetivo General

Analizar los procesos administrativos Y financieros que se realizan en la empresa Banariego Cía. Ltda., para determinar su incidencia en los resultados económicos de la misma.

*La información solicitada es totalmente confidencial la cual servirá únicamente para tabular resultados que luego van a ser analizados con la finalidad de obtener el título de Ingeniería Comercial, es de mucha importancia que las respuestas reflejen su mejor criterio con transparencia, veracidad y honestidad.*

#### 1. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en la empresa?

---

---

---

---

---

#### 2.- ¿La empresa cuenta con todos los departamentos necesarios para su óptima funcionalidad?

---

---

---

---

---

**3.- ¿Usted considera que debería implementar un nuevo software empresarial?**

---

---

---

---

---

**4.- ¿Qué piensa usted de la gestión administrativa?**

---

---

---

---

---

**5.- ¿Considera que la empresa debe mejorar en la gestión administrativa?**

---

---

---

---

---

**6.- ¿Cómo crea valor la empresa?**

---

---

---

---

---

**7.- ¿Ha realizado análisis con ratios financieros como herramienta para determinar la situación de la empresa?**

---

---

---

---

---

**¡Gracias por su gentil colaboración!**

ANEXO 3

# BANARIEGO CIA. LTDA

*Dir. : Av. 8 de Abril 200 y Ángel Arce, junto almacenes TNA.  
Telf. : 042-010-190 Tel/Fax: 042-010-726.  
El Triunfo - Guayas - Ecuador.*

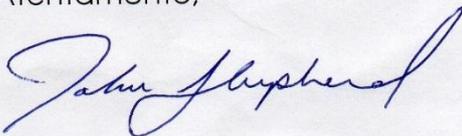
El Triunfo, 15 de septiembre de 2015

Señores  
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

De mis consideraciones.

Quien suscribe el presente documento, Sr. **John Shepherd** con C.I.: 095146511-1 en calidad de Representante Legal de BANARIEGO CIA. LTDA., autorizo a los estudiantes egresados de su institución: Sra. Paola Medina Ramos con C.I.: 0927158220 y al Sr. Henry Mosquera Guaman con C.I.: 0926922238 para que elaboren su redacción de tesis con el tema planteado que corresponde al "**Estudio de la Gestión Administrativa**" de la empresa que dirijo.

Atentamente,



Sr. John Adam Shepherd  
REPRESENTANTE LEGAL  
**BANARIEGO CIA. LTDA.**  
042-010190 - 042-010072 Ext. 105  
[www.banariego.com](http://www.banariego.com)

**BANARIEGO®**

*Visítenos en nuestra página web: [www.banariego.com](http://www.banariego.com)*

## ANEXO 4



### Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** TESIS MEDINA MOSQYERA.docx (D16071669)  
**Submitted:** 2015-11-07 00:47:00  
**Submitted By:** jrancedilla@hotmail.com  
**Significance:** 1 %

#### Sources included in the report:

3A\_Tarea2.4.Final\_CarolinaBurgos.docx (D15012465)  
[http://talentohumanocun.wikispaces.com/file/view/5.doc\\_teorias%20admin.doc/264201919/5.doc\\_teorias%20admin.doc](http://talentohumanocun.wikispaces.com/file/view/5.doc_teorias%20admin.doc/264201919/5.doc_teorias%20admin.doc)

#### Instances where selected sources appear:

6