



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

PERIODO 2023

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN COMERCIO

TEMA:

**PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA
PANADERÍA Y DULCERÍA FLOR DEL AZUAY**

ESTUDIANTE:

VITE RIVERA HENRY MANUEL

TUTOR:

ING. PAZMIÑO ROMERO DIEGO ANDRES

AÑO 2022

ÍNDICE

Contenido	
ÍNDICE	2
RESUMEN	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
JUSTIFICACIÓN	7
OBJETIVOS	8
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	9
MARCO CONCEPTUAL	10
El Proceso Administrativo	10
Elementos del proceso administrativo	11
Objetivos del Proceso Administrativo	11
Importancia del Proceso Administrativo	12
Planificación	13
Tipos de Planificación	14
Organización	15
Principios Organizacionales	17
Control	18
Tipos de Control	19
Dirección	20
Principios de la dirección administrativa	21
Etapas de la dirección	22
MARCO METODOLÓGICO	23
Métodos	23
Técnicas	23
Instrumentos	23
RESULTADOS	24
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	27
CONCLUSIONES	29
RECOMENDACIONES	30
REFERENCIAS	31
ANEXOS	33
Anexo 1	33
Anexo 2	34

RESUMEN

El presente estudio de caso va relacionado con el proceso administrativo, el cual se encaja dentro de cuatro áreas como la planificación, organización, dirección y control. La falta de una estructura jerárquica dentro del establecimiento es el responsable de la mala producción que desarrollan día a día. El poco conocimiento administrativo por parte del propietario y equipo de trabajo no les permite alcanzar grandes resultados que generen ingresos sumamente exitosos para la Panadería y Pastelería Flor Del Azuay. Se realizó el presente estudio de caso enfocado directamente en el área de producción con finalidad de reducir gastos innecesarios y a su vez con buenas inversiones de materia prima alcanzar una buena producción la cual realizan diariamente. La panadería y dulcería Flor Del Azuay a nivel empresarial se encuentra dentro de las PYMES, lo cual es de suma importancia llevar un adecuado proceso administrativo cumpliendo con responsabilidad cada una de sus etapas para de esta manera alcanzar un mínimo margen de error en su producción la cual realizan diariamente debido a que producen productos alimenticios de primera necesidad. Se lleva a cabo una metodología descriptiva la cual permite agrupar información relevante, adjuntando los instrumentos utilizado como la entrevista dirigida directamente al propietario y las encuestas a los trabajadores.

Palabras Claves: *Proceso, producción, administración, observación, capacitación.*

SUMMARY

This case study is related to the administrative process, which fits within four areas such as planning, organization, direction and control. The lack of a hierarchical structure within the establishment is responsible for the poor production they develop every day. The little administrative knowledge on the part of the owner and work team does not allow them to achieve great results that generate extremely successful income for the Flor Del Azuay Bakery and Pastry Shop. This case study was carried out focused directly on the production area in order to reduce unnecessary expenses and at the same time, with good investments in raw materials, achieve good production, which is carried out daily. The Flor Del Azuay bakery and candy store at a business level is located within SMEs, which is of utmost importance to carry out an adequate administrative process, responsibly fulfilling each of its stages in order to achieve a minimum margin of error in its production. which they do daily because they produce essential food products. A descriptive methodology is carried out which allows relevant information to be grouped, attaching the instruments used such as the interview directed directly to the owner and the surveys to the workers.

Keywords: *Process, production, administration, observation, training.*

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La panadería y dulcería Flor del Azuay, ubicada en la ciudad de Babahoyo provincia de Los Ríos, la cual está legalmente establecida con su RUC de funcionamiento: 1200577276001, el cual se basa en el área de producción donde se detectaron muchas falencias en lo que es el proceso administrativo, lo cual no alcanza una máxima rentabilidad de acuerdo a su producción.

La panadería y dulcería Flor del Azuay posee su propietario, que se incluye dentro del personal de labor, además de que cumple la función de administrador, el señor Henry Rivera Vite, dado que no tuvo conocimientos administrativos de manera profesional, de tal manera su administración dentro de la misma se enfoca en su experiencia laboral que ha obtenido con el pasar de los años dentro del mismo negocio.

Las panaderías en el mundo actual deben estar al tanto de cómo va evolucionando el mundo tecnológico y a su vez de los cambios y crecimientos de la competencia en su campo laboral. Para lo cual, las panaderías para tener una evolución, deben conocer muy bien su proceso y sus aspectos en base al funcionamiento su producción y de esta manera dejar los criterios bien organizados por parte de los responsables de la organización.

Al momento que se organiza una planeación y a su vez de unos objetivos claros y precisos lo cual incluyen buenas estrategias se encaminaría a una buena organización claramente planificada y precisamente controlada se consolida en que la empresa alcance una buena estructura lo que se basaría en el proceso administrativo que rinde una buena rentabilidad.

La panadería y dulcería Flor del Azuay, no tiene bien definido un esquema de funcionamiento dentro de su establecimiento lo cual permita asignar cargos específicos y responsabilidades directas con sus trabajadores. Lo cual no le permite cumplir de forma responsable con cada etapa del proceso administrativo dentro de la misma. Lo cual no le permite alcanzar la máxima rentabilidad de acuerdo a la cantidad de producción diaria.

El problema que se da a notar en la panadería y dulcería flor del Azuay por su tradición y manera de trabajar, la cual se ha mantenido durante muchos años, no se enfocan en tener un costo de inversión, cantidad de producción y rentabilidad total al momento de contabilizar las ventas diarias lo cual no les permite alcanzar una producción altamente rentable para alcanzar sus objetivos.

En el establecimiento, dentro de su área de producción no cuenta con una adecuada planeación para cumplir sus labores diarias lo cual ocurre con mucha frecuencia en su día a día, por lo tanto, frecuentemente no alcanza el rango de lo planificado de acuerdo a lo invertido para la producción que realizan diariamente, generando un resultado negativo dentro de las ventas que se realizan diariamente.

La organización dentro del establecimiento no se lleva de la mejor forma, por tal motivo no cuentan con un área de bodega para almacenar los productos, motivo por el cual la misma área que es dispuesta como bodega es utilizada como el área de producción, esta problemática refleja una situación de escasas de espacio para el almacenaje de la materia prima y por tal manera causa no poder llevar un adecuado control.

JUSTIFICACIÓN

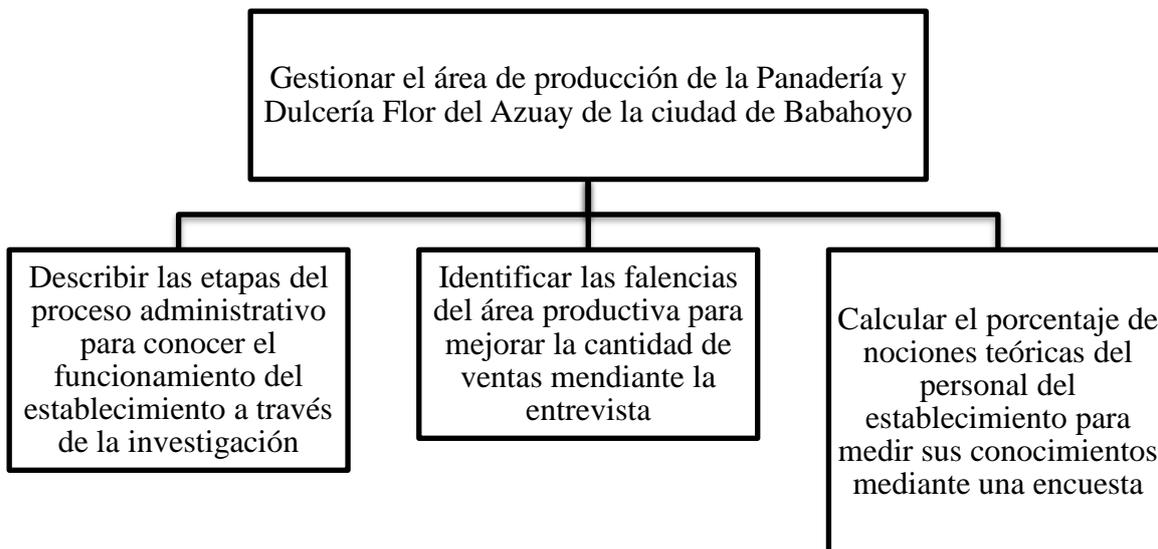
El presente estudio de caso está enfocado en el proceso administrativo dentro del área de producción de la Panadería y Dulcería Flor Del Azuay, por lo cual fue necesario realizar una investigación dentro del establecimiento, la cual se basa en su producción, en cuál era su paso a paso dando como resultado sus falencias dentro del ciclo de producción y de esta manera mejorar el proceso administrativo en el área productiva.

Motivo por el cual, se considera sumamente necesario realizar un análisis de las gestiones que se están realizando diariamente dentro del establecimiento, para de esta manera identificar todas sus falencias en su producción, enfocándose en el proceso administrativo, dado el cual podemos analizar sus necesidades y fijarse en el espacio que brinda el local. Dando una mejor organización, adjuntando recomendaciones adecuadas que ayuden a mejorar el proceso de producción, y de esta manera poder alcanzar una producción que, de acuerdo a su inversión, ayude a mejorar su capital de acuerdo a sus ventas.

De tal forma, desarrollar el presente estudio de caso basado en el área de producción dentro del establecimiento es de mucha necesidad, por tal motivo que dentro del lugar se pudieron detectar muchos conflictos en su producción dentro de un periodo de los últimos 3 años de realizar sus gestiones laborales, esto se enfrasca en una acumulación de factores dentro del cual entra una inadecuada planificación, organización, dirección y control.

Mediante la investigación interna y directamente en el área de producción, contribuye a mejorar rotundamente las funciones que se relacionan en la producción diaria de la Panadería y dulcería Flor Del Azuay, que de tal manera guíe a corregir errores a tiempo y empezar con una producción con mayor efectividad para alcanzar los objetivos deseados por el establecimiento.

OBJETIVOS



LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación adjuntada al estudio de caso Proceso Administrativo dentro del área de producción de la panadería y dulcería Flor del Azuay, ubicada en la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos se direcciona a, Gestión Financiera, administrativa, tributaria, auditoría y control, enfocada a que el establecimiento estudiado se encuentra dentro del rango de las PYME lo cual por lo consiguiente aplica el proceso administrativo, la cual tiene la función de realizar compras y ventas de lo que son sus productos de general importancia, de la siguiente manera se podrá identificar la manera en cómo se está administrando el negocio, lo cual permite desarrollar bases y fundamentos para administrar de manera correcta el establecimiento.

La sublínea de investigación aplicada directamente en el estudio de caso, se enfoca en empresas de origen público y privado, por lo cual la panadería y dulcería Flor del Azuay se encuentra dentro de un sector empresarial privado, donde su principal actividad comercial se enfoca en la producción y venta de productos de primera necesidad los cuales se encuentran de manera masiva poseionados en el mercado.

De tal manera, la línea y sublínea de investigación se combinan al presente estudio de caso, lo cual permitirá estudiar las falencias dentro del establecimiento de acuerdo a su producción, en las etapas de planificar, organizar, dirigir y controlar, por tales motivos estas etapas se encuentran directamente relacionadas al tema principal, la cual se realiza con la función de visualizar una mayor efectividad de administración dentro del área de producción del establecimiento.

MARCO CONCEPTUAL

El Proceso Administrativo

De acuerdo a Galindo Alvarado & Guerrero Reyes (2020), el proceso administrativo consiste en un conjunto de etapas durante las cuales se busca aprovechar de la mejor manera los recursos con los cuales cuenta una empresa. Dichas etapas o fases se relacionan de manera integral. Igualmente se le puede conceptualizar como un flujo continuo y conectado de actividades de planeación, organización, dirección y control, establecidas para lograr el aprovechamiento del recurso humano, técnico, material y cualquier otro, con los que cuenta la organización para desempeñarse de manera efectiva (pág. 7).

Para Rodas (2008, como se citó en Acosta Cano, (2022), pág. 22), el proceso administrativo se puede entender como el conjunto de fases o pasos que se interrelacionan y forman un sistema integral que trata de cumplir ciertos objetivos. En otras palabras, es un proceso social que pretende lograr los mejores resultados mediante la coordinación de actividades y de personas que integran una empresa. Las 4 etapas son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Custodio Cadena (2020) expresa que Urwick define una separación fundamental de la administración en dos aspectos Mecánica (Planear y Organizar) y Dinámica (Dirigir y Controlar), pero dentro de estas fases distinguiremos elementos o sectores más concretos que los hacen distinguirse de forma específica (pág. 21).

Según Sánchez Delgado (2021) el proceso de administración se refiere entonces a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia y productividad de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores y que ella debe alcanzarse

mediante la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar (pág. 111).

Para Orozco (2015, como se citó en Vasquez Ponce y otros, (2021), pág. 260), los procesos administrativos son el conjunto de capacidad, conocimientos, actitudes que se obtienen y a la vez adquieren las personas con el transcurso del tiempo, es decir con la experiencia y la responsabilidad para capacitarse y aplicarlo a las distintas áreas de la empresa, para así lograr el mayor objetivo.

Elementos del proceso administrativo

De acuerdo con Zarate (2023) los elementos del proceso administrativo son:

1. Elementos mecánicos o de estructura: medios para alcanzar las metas.
2. Elementos dinámicos u operativos: procesos, flujos de trabajo, equipos involucrados.
3. Elementos de producción: materias primas, transporte, etc.
4. Elementos humanos: colaboradores y partes interesadas.
5. Elementos de información: información, indicadores, comportamientos de consumo.

Objetivos del Proceso Administrativo

El objetivo general en administración es aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, y económicos, con los que cuenta la entidad para hacerla productiva y rentable, para sus dueños por las ganancias que deberán lograr para sus trabajadores y empleados por contar con una fuente de trabajo en donde se desempeñen con gusto y efectividad; por supuesto el pago de las utilidades que conforme a derecho les corresponde, el fisco por lo que respecta al pago de contribuciones, a futuros y posibles inversionistas y la sociedad esperando contar con una empresa responsable y sustentable con el medio ambiente. (Galindo Alvarado & Guerrero Reyes, 2020, pág. 11)

Bernal & Sierra (2008) manifiestan que como consecuencia del aumento de la competencia entre las organizaciones, éstas se vieron condicionadas a buscar nuevas formas de permanecer en el mercado, y la administración y la gerencia se orientaron, entonces, a generar eficiencia y eficacia de forma simultánea, es decir, productividad, entendida ésta como la capacidad de las personas y de las organizaciones de lograr las metas organizacionales mediante la producción de la mayor cantidad posible de bienes y servicios, usando la menor cantidad posible de insumos (pág. 34).

Para Pérez Fernández de Velasco (2009, como se citó en Mendoza-Fernandez & Moreira-Chóez, (2021), pág. 610) la administración busca el objetivo de mejora y que las técnicas y herramientas de gestión de la calidad deben ser usadas para la gestión en todos los ámbitos de la empresa, cliente, eficacia y mejora, cuyos conceptos están desarrollados y estructurados en las normas ISO 9001, para su aplicación en todas las áreas de la organización.

Importancia del Proceso Administrativo

Galindo Alvarado & Guerrero Reyes (2020) plantean que la importancia del proceso administrativo se puede observar en los siguientes indicadores:

-Es global, lo cual quiere decir que es necesaria en cualquier organización, sin importar en qué parte del mundo esté establecido.

-Permite que los recursos funcionen de manera sinérgica, es decir, que la suma de los esfuerzos individuales logre efectos superiores.

-Cada una de sus funciones busca lograr el cumplimiento de resultados.

-Al ser aplicado correctamente las empresas logran establecer bases sólidas para su posterior diversificación.

-Permite alcanzar la calidad social en cualquier organización social.

-Su aplicación efectiva permite cumplir con los objetivos y expectativas (pág. 12).

Zambrano España & Ormaza Cevallos (2020) indican que una eficiente aplicación del proceso administrativo es importante porque permiten enrumbar de forma correcta el curso de los negocios de emprendimiento, aportante además a toma de decisiones ante las barreras que se presenten en cuanto al surgimiento de competencias y otros factores que afecten el adecuado progreso. Los emprendedores deben conocer que un negocio rentable y productivo debe contar con una planificación eficiente que integre planes, una pertinente organización, dirección y control (pág. 470).

Mendoza-Fernandez & Moreira-Chóez (2021) opinan que la importancia de la gestión administrativa en una organización es uno de los factores más sustentables, porque permite prevenir y preparar a la organización para actuar de forma anticipada, ya que de ella depende el éxito o el fracaso de la empresa. Así mismo, esta gestión se encuentra a cargo del gerente o jefe de las operaciones, quien debe asegurarse que los recursos empleados se manejen de forma eficiente (pág. 618).

“La aplicación del proceso administrativo permite a las empresas organizar la productividad y direccionar a un negocio hacia la competitividad, proyectando resultados positivos con incidencia en los entornos tanto internos como externos” (Flores, Campaña, Melendres, & Acosta, 2019, pág. 71).

Planificación

Acosta Cano (2022) afirma que una planeación corresponde a todas las actividades, pensadas previamente, que se deben hacer para cumplir ciertas aspiraciones. Si los

administradores, y todo el personal que labora en una empresa, tienen claras las metas que quieren alcanzar, será más fácil realizar una planeación adecuada (pág. 26).

Custodio Cadena (2020) indica que la planeación comprende la definición de misiones, objetivos y la definición de las acciones necesarias para lograrlas; requiere tomar decisiones que sean posibles de ejecutar, lo cual consiste en elegir líneas de acción. Los planes proporcionan un enfoque racional para la consecución de los objetivos preseleccionados. Planeación y Control son inseparables, cualquier intento de ejercer un control sin planeación, está condenado al fracaso, ya que si la gente no sabe a dónde se dirige, no tiene posibilidad de saber, si se están haciendo bien las cosas (pág. 1).

Para Sánchez Delgado (2021) las actividades de planeación indican qué se desea lograr en la empresa y con qué medios se plantea alcanzarlo. Conoce con claridad los propósitos de la empresa, orienta las actividades del empresario en las cuatro áreas funcionales, reduce el desperdicio de recursos en actividades ineficaces, permite tomar decisiones sobre formas alternas de realizar algunas actividades y elimina los efectos del azar derivados de la improvisación (pág. 113).

Zarate (2023) considera que la planeación es fundamental para tener un panorama correcto del comportamiento del negocio, así se tendrá orden, seguimiento y verificación de las acciones. Se puede considerar políticas, procedimientos, flujos de trabajo, presupuestos y todo lo que afecte positiva o negativamente al interior de la organización y a su operación exterior. Para esta etapa se debe preguntar: ¿cómo se va a realizar y qué hacer?

Tipos de Planificación

De acuerdo con De Azkue (2023) los principales tipos de planificación son:

-Planificación estratégica: Su ejecución depende de la toma de decisiones de la gerencia, y contempla los aspectos financieros, la misión y visión, los objetivos a largo plazo y la estructura de la empresa.

-Planificación táctica: Su ejecución depende de cada responsable o cada área correspondiente de una organización, que debe cumplir con sus respectivas tareas y funciones.

-Planificación operativa: Se centra en los recursos disponibles, la manera en que se hará uso de los recursos y en las tareas necesarias para alcanzar los objetivos.

-Planificación normativa: Consiste en una serie de reglas y normas que la gerencia de una organización establece durante un período determinado para alcanzar sus objetivos.

Por el contrario, el autor Diaz (2010) manifiesta que los tipos de planes son:

-Objetivos: son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representa no solo el objetivo final de la planeación sino también hacia el que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

-Políticas: las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpelaciones generales que guían o causan el pensamiento para la toma de decisiones, esta es esencial porque conduce las actividades hacia los fines y objetivos.

-Procedimientos: los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras, son series cronológicas de acción requerida.

Organización

Para Valero (2016 como se citó en Vasquez Ponce y otros, (2021), pág. 264) la organización supone el establecimiento de una estructura intencionada para garantizar la

asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas. Esta es importante debido a que es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos, evitar la lentitud e ineficiencia de las actividades y reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar las funciones y responsabilidades.

Para Mero (2018 como se citó en Zambrano España & Ormaza Cevallos, (2020) pág. 479) la organización está centrada en la estructura y modos de actuación para lograr que un emprendimiento alcance los objetivos que se plantea. Es importante conocer la disponibilidad y organización de elementos como recursos humanos, materiales y financieros para obtener el mayor rendimiento eficiente.

Bernal & Sierra (2008) afirman que organizar implica coordinar y asignar los recursos de las organizaciones de forma que éstas sean capaces de desarrollar sus planes y alcanzar los resultados allí previstos. Cada vez es más necesario que las empresas organicen sus recursos, sus tareas o cargos, y que diseñen sus estructuras organizacionales para que el desarrollo de sus actividades responda de forma competitiva a las exigencias del entorno caracterizado por rápidos y complejos cambios. La organización debe responder al proceso de planeación, es decir, se organiza para lograr lo planeado (pág. 116).

De acuerdo con Bravo Cedeño & Aviles Sotomayor (2020) ordenar y distribuir el trabajo de forma organizada implica definir la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de tal forma, que la organización refiere al proceso de disponer funciones y recursos para lograr los objetivos propuestos (pág. 255).

CERTUS (2021) destaca que algunos de los pasos más importantes en la etapa de organización son:

- Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan realizarse por grupos individuales.
- Subdividir cada tarea en unidades operativas.
- Seleccionar una autoridad administrativa para cada sector.
- Proveer de materiales y recursos útiles a cada sector.
- Especificar quién depende de quién dentro de la organización e iniciar la jerarquización interna de la empresa.
- Establecer mecanismos que integren las actividades de todas las áreas y revisar la efectividad de dicha integración.

Principios Organizacionales

De acuerdo con Cano Plata (2017) los principios organizacionales son:

- Principio de división del trabajo:** Se debe dividir y agrupar las actividades de la empresa, de tal manera que contribuya en formar efectiva y eficientemente a los objetivos de la organización.
- Principio de capítulo de mando:** Se debe limitar el número de subordinados que puede tener un jefe, esto es esencial para el orden y la eficiencia porque la relación operacional de cada individuo con un solo jefe evita conflictos en las instrucciones y ofrece sentido de responsabilidad individual.
- Principio de jerarquía:** El objetivo de la jerarquía es el ordenamiento de poderes, de autoridad y responsabilidad. Mientras más clara sean las líneas de autoridad desde los niveles más altos hasta los más bajos, más efectivos serán los procesos de comunicación en la organización.

-Principio de excepción: Establece que las decisiones que se deben tomar de manera frecuente y rutinaria deben delegarse a los subordinados y solamente aquellas decisiones importantes las asumen los superiores.

-Principio de centralización y descentralización: La centralización son las distintas tendencias de dispersión de autoridad. La descentralización es la tendencia a dispersar la autoridad sobre la toma de decisiones en una estructura organizacional.

-Principio de control: Este principio establece la existencia de un límite de número de personas que un individuo puede administrar efectivamente (pág. 56).

Control

Para Chiavenato (2017 como se citó en Vasquez Ponce y otros, (2021), pág. 261) la finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado.

El control en la gestión administrativa se basa en la formulación de objetivos, fijación de estándares, elaboración de presupuestos, optimización de recursos, verificación de los resultados, análisis de variaciones y elaboración de plan de mejoras mediante estas actividades se contribuye al camino de consecución de lo planificado y más que eso a evaluar los resultados dados, estableciendo un estilo de administración que será ayudado con herramientas que colaboraran en la dirección de toda empresa. (Guzman Coello & Vera Rodriguez, 2015, pág. 18)

Para Mancipe (2014 como se citó en Zambrano España & Ormaza Cevallos, (2020) pág. 481) el control constituye un mecanismo adecuado para, mediante la regulación, la

comprobación, la inspección, el seguimiento, la fiscalización, entre otros, permitir el monitoreo y aseguramiento de procesos ajustados a la misión personal u organizacional que lleven a cumplir fines y objetivos. Un control efectivo se basa también en un proceso de evaluación efectivo que permita identificar falencias en los procesos.

Zarate (2023) plantea que en la etapa de control se puede establecer diferentes filtros de verificación de la calidad en los productos y servicios, de los procesos, del trato hacia el cliente, etc. El control permite fijar estándares de observación, seguimiento y verificación, así como políticas y medidas para corregir el rumbo, si es necesario. La pregunta para esta fase es: ¿cómo se realizó y se hizo bien?

CERTUS (2021) considera que el control de las actividades realizadas por la empresa ayuda a analizar sus puntos más altos y bajos. Luego de conseguir los resultados, se realizan modificaciones a fin de corregir las posibles deficiencias y dificultades durante la ejecución del plan. Algunos de los pasos más importantes en esta etapa son:

- Evaluar y analizar los resultados obtenidos.
- Contrastar los resultados con los de planes realizados previamente.
- Identificar problemas y llevar a cabo las medidas correctivas correspondientes.

Tipos de Control

Navarrete Lozano (2019) refiere que existen diferentes tipos de control y entre los principales se encuentran:

- Control Preliminar:** Es el realizado antes de que el proceso operacional comience. Esto incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

-Control Concurrente: Se aplica durante la fase operacional. Esta incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que ocurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas.

-Control de Retroalimentación: Se enfoca en el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones.

De igual manera Hernández Álvarez (2020) también manifiesta que existen tres tipos de control administrativo: control preventivo, que se realiza antes de aplicar alguna acción, su función es garantizar que ésta se pueda llevar a cabo sin correr algún riesgo; control concurrente, que se efectúa durante los procesos y su función es comprobar que se desarrollen de manera óptima asegurándose que no se comprometa la calidad o seguridad y, por último, el control posterior, una vez finalizado el proceso o actividad se obtiene información acerca del desempeño de éste y las posibles mejoras que se puedan implementar.

Dirección

La dirección es el momento en el que se guía, vigila, supervisa, motiva y comunica a los colaboradores las actividades que se realizarán. También recolecta información en las bases de datos, mide, determina diferencias y corrige; además utiliza la creatividad y contempla la innovación. (Acosta Cano, 2022, pág. 28)

En palabras de Bernal & Sierra (2008) la dirección es un proceso que tiene relación con la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, el manejo del cambio y del estrés, etc., con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación, en función del desarrollo de la filosofía organizacional de las compañías. De todo el proceso administrativo, la dirección es el proceso más complejo de desarrollar por parte de los directivos de las organizaciones o

compañías porque involucra la relación con las personas que trabajan en ellas (págs. 147-148).

La dirección implica instruir, orientar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales del plan, debe tener como sustento la capacidad de liderazgo, el cual hace referencia al conjunto de aptitudes que conllevan al líder a motivar y dirigir a su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los propósitos. (Bravo Cedeño & Aviles Sotomayor, 2020, pág. 255)

CERTUS (2021) indica que algunos de los pasos más importantes en la fase de dirección son:

- Ofrecer la motivación necesaria a los colaboradores.
- Recompensar el trabajo de cada colaborador con el salario respectivo.
- Prestar atención a las necesidades de los colaboradores, las cuales pueden cambiar de acuerdo a la naturaleza de cada área.
- Establecer mecanismos de comunicación eficientes entre los diferentes sectores de la empresa.

Principios de la dirección administrativa

Frederick (2023) argumenta que los principios de la dirección administrativa son los siguientes:

- Impersonalidad de mando:** el manejo de la dirección debe ejecutarse de la forma más justa e imparcial posible, no de manera preferencial, para alcanzar una toma de decisiones clara y acertada.

-Coordinación de intereses: alcanzar un interés general por medio de la identificación de los intereses individuales, unificándolos en un interés común.

-Supervisión general y vía jerárquica: por medio de la comunicación se les brinda a los subordinados la información requerida para la ejecución del proyecto y se supervisan las operaciones realizadas.

-Aprovechamiento y resolución de conflictos: debido a la posibilidad de que se generen problemas durante la ejecución de los procesos, deben existir planes o soluciones que puedan ser capaces de solventar dichos conflictos.

Etapas de la dirección

Orozco (2023) manifiesta que el proceso de dirección esta compuesto por 5 etapas las cuales son:

-Integración: Es disponer de los recursos existentes para realizar las actividades establecidas.

-Motivación: Consiste en implementar y reforzar las técnicas motivacionales para mantener al equipo enfocado en la ejecución de actividades y en el cumplimiento de objetivos.

-Comunicación: Se deben establecer las políticas pertinentes para que exista una comunicación adecuada, eficiente y bidireccional en toda la estructura organizacional.

-Liderazgo y supervisión: Definir el tipo de liderazgo que se utilizará conforme a los requerimientos de cada área funcional de la empresa y evaluar constantemente los resultados obtenidos con el fin de hacer las modificaciones necesarias.

-Toma de decisiones: Es necesario desarrollar un proceso eficiente de toma de decisiones para resolver situaciones imprevistas, esto incluye: definir el problema, evaluar alternativas, seleccionar la mejor opción.

MARCO METODOLÓGICO

Métodos

Para la elaboración del presente estudio de caso, se empleó el método descriptivo, el cual fue con la finalidad de almacenar información relevante y datos, lo cual sirve de mucho para un análisis estadístico todo lo comentado a cerca de lo comentado por parte del equipo de trabajo del establecimiento dentro del cual se encuentran involucrados los trabajadores como a su vez el gerente de la panadería y dulcería Flor del Azuay, por tal motivo buscamos encontrar soluciones y minimizar errores que se cometen actualmente y prevenirlos a futuro todo respecta mente a lo estudiado.

Técnicas

Dentro de las técnicas usadas tenemos las siguientes: la entrevista, la cual fue directamente realizada al propietario de la panadería y dulcería Flor del Azuay, por otro lado, también utilizamos la técnica de las encuestas, la cual fue realizada al propietario como también a los trabajadores del establecimiento, lo cual se realiza con el fin de almacenar información la cual sea de alta relevancia para el caso de estudio. La cual permitirá obtener resultados sobre la situación del establecimiento.

Instrumentos

Los instrumentos seleccionados para realizar el estudio de caso son los siguientes:

- ❖ La entrevista: La cual fue dirigida directamente al propietario.
- ❖ La encuesta: La cual fue dirigida directamente al propietario y trabajadores del establecimiento.

RESULTADOS

Resultados obtenidos mediante la entrevista dirigida al propietario “Panadería y Dulcería Flor del Azuay”.

Tabla 1

Numeración	Preguntas	Información Brindada
1	¿De qué forma busca desarrollar la actividad productiva del establecimiento ?	Tratando de buscar la mejor materia prima para que se obtenga un buen producto
2	¿Cuáles son las actividades que realiza para animar a sus empleados en el día a día?	Salimos a comer y pasear. Dado que no todo puede ser trabajo
3	¿Usted de qué forma brinda conocimientos al personal que labora?	Mis conocimientos son en base a la experiencia de hace muchos años.
4	¿Cómo contrata usted al personal?	Es un negocio familiar por ende, la mayoría formamos parte
5	¿De qué manera encuentra problemáticas dentro del establecimiento?	Bueno cuando hay reuniones, se les brinda la oportunidad de que mencionen alguna queja o molestia

Fuente: Entrevista expuesta ante el propietario “Panadería y Dulcería Flor del Azuay”.

Elaborado por: Vite Rivera Henry Manuel.

Tabla 2

<i>¿Qué tan bueno es el área productiva de la “Panadería y Dulcería Flor del Azuay” ?</i>		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	0	0%
Buena	3	60%

Poca	2	40%
Nada	0	0%
Total	5	100%

***Fuente:** Encuesta realizada a las personas que laboran en la “Panadería y Dulcería Flor del Azuay”.*

***Elaborado por:** Vite Rivera Henry Manuel.*

Tabla 3

Aprendizaje sobre el área productiva

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	0	0%
Buena	2	40%
Poca	3	60%
Nada	0	0%
Total	5	100%

***Fuente:** Encuesta realizada a las personas que laboran en la “Panadería y Dulcería Flor del Azuay”.*

***Elaborado por:** Vite Rivera Henry Manuel.*

Tabla 4

Capacitación a los empleados de la “Panadería y Dulcería Flor del Azuay”.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	0	0%
Buena	1	20%
Poca	4	80%
Nada	0	0%

Total	5	100%
--------------	----------	-------------

***Fuente:** Encuesta realizada a las personas que laboran en la “Panadería y Dulcería Flor del Azuay”.*

***Elaborado por:** Vite Rivera Henry Manuel.*

Tabla 5

Observación de la elaboración del producto en la “Panadería y Dulcería Flor del Azuay”.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	0	0%
Buena	5	100%
Poca	0	0%
Nada	0	0%
Total	5	100%

***Fuente:** Encuesta realizada a las personas que laboran en la “Panadería y Dulcería Flor del Azuay”.*

***Elaborado por:** Vite Rivera Henry Manuel.*

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al conocer las respuestas por parte del propietario de la panadería y dulcería Flor del Azuay, podemos notar que dentro de la misma no se cumple una buena administración en el establecimiento, un punto que dieron a conocer, es que nunca reclutan personal pidiendo hojas de vida o experiencias profesionales por motivo que la trabajan de manera familiar, algo que recalcaron es que no realizan estudios de mercado, es decir, no estudian a su competencia ni nuevos establecimientos dedicados a la misma actividad laboral.

La contratación del personal de trabajo siempre la realizan de manera informal, debido a que son familiares del propietario y solo son contratos con acuerdos de palabra, lo cual en ocasiones generan molestias ya que por ser familiares a veces creen tener autoridad para decidir situaciones en la producción que desarrollan diariamente para cumplir con la actividad final que son las ventas de sus productos.

Por otra parte, nos comentó el propietario que debido al pequeño espacio del establecimiento no cuentan con un área apropiada para utilizar como bodega y de esta manera almacenar correctamente la materia prima, lo cual no pueden llevar un control estricto de los productos, lo cual no permite alcanzar la producción deseada ocasionando pequeñas pérdidas a corto plazo lo cual a largo plazo si notan una gran diferencia.

Adicionalmente, el ambiente que viven a diario dentro del establecimiento no se enfrasca en un buen estado de ánimo laboral, debido a que sus trabajadores no se encuentran en un área fuerte de profesión si no más por compromiso laboral, se mantienen en un ambiente laboral rutinario dentro del cual no reciben ningún tipo de motivación que los incentive a mejorar el proceso de producción. Todo aquello concerniente a la entrevista realizada al propietario, expuesta en la tabla 1

Mediante la tabla 2 se ve expuesto que, si es buena en gran medida el área productiva, puesto que los empleados han mencionado que la materia prima es de buena calidad, y las maquinarias son aptas para fabricar y producir un agradable producto. Los empleados no tienen queja alguna y esto les facilita de forma eficiente al momento de producir en menor tiempo.

Por otro lado, en la tabla 3 basada en el aprendizaje del área productiva, los empleados han sido escogidos por ser familiares, puesto que es un proyecto familiar y que se ha creado desde hace muchos años, no cuentan con estudios técnicos, pero con el pasar del tiempo van amoldándose a cada una de las nuevas actualizaciones en lo concerniente a las maquinarias y materias primas.

En la tabla 4, concerniente con las capacitaciones, se encuentra una pequeña parte que se capacita con las nuevas técnicas que se enfrentan en el día a día, aunque la forma de realizar sus productos es un proyecto que no cambia su esencia y esta es la clave de que sus clientes son fieles y siempre vuelven por sus productos. Las capacitaciones son pocas, aunque no se da de forma regular.

Culminando con la tabla 5, referente a la observación de la elaboración del producto, es una situación que es agradable puesto que el propietario observa cada detalle, desde la compra de los productos de buena calidad hasta el momento de realizar la producción, debido a que es un proceso y se necesita estar en constante vigilancia para que al final se obtenga un buen resultado.

CONCLUSIONES

La dirección administrativa de la panadería y dulcería Flor del Azuay, en la cual presenta falencias, debido a que su organización no está debidamente estructurada correctamente, por otro lado, sus empleados cuentan con una mínima parte capacitaciones para mejorar sus cargos dentro del establecimiento. Podemos recalcar que la contratación informal por parte del propietario no es favorable para el establecimiento, lo cual demuestra también que por parte del propietario no hay total compromiso con tener dentro de su equipo de trabajo personal especializados que puedan brindar una producción de calidad y de esta manera minimizar el uso de materia prima y sacar producciones diarias de alta rentabilidad.

Mediante las encuestas realizadas a los trabajadores de la panadería y dulcería Flor del Azuay, descubrimos que ninguno de ellos tiene conocimientos administrativos de manera profesional, por lo cual no supieron responder de forma correcta a lo que era un proceso administrativo ni mucho menos cual son las etapas del mismo. Lo cual se refleja en el trabajo que realizan diariamente dentro del cual no se cumple con exigencia un debido control de actividades, lo que ocasiona de vez en cuando realicen actividades erróneas lo cual disminuye la producción creando así pequeñas pérdidas para el establecimiento.

RECOMENDACIONES

Dado lo expuesto a través del presente estudio de caso, se recomienda en primera instancia al propietario establecer una jerarquía laboral para de esta manera pueda asignar responsabilidades directas a sus trabajadores, que permitan el correcto funcionamiento laboral por parte de cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Además, se recomienda al propietario asistir a capacitaciones tanto presenciales como en línea, hoy en día a través de la tecnología se puede capacitar mediante internet en cursos básicos de administración gratuitos, dentro de aplicaciones de videos se encuentra mucha información de vital importancia de cómo funciona y hacer funcionar correctamente el proceso administrativo. Sugerimos al propietario darse la oportunidad de contratar un personal que tenga los conocimientos y las aptitudes adecuadas de acuerdo al cargo que le van a designar dentro del establecimiento.

En segunda instancia recomendamos a los trabajadores del establecimiento, instruirse y enriquecer sus conocimientos administrativos lo cual ayudará y será de suma importancia para alcanzar los objetivos de producción, lo cual les permitirá obtener un mejor ambiente laboral y pasar de lo tradicional a lo profesional. Para concluir recomendamos que esa de suma importancia capacitarse constantemente y mucho más cuando hablamos del área de producción de un establecimiento ya que de ello depende mucho la rentabilidad del negocio.

REFERENCIAS

- Acosta Cano, N. I. (2022). *Administración II*. Klik soluciones educativas S.A. de C.V. doi:978-607-8855-62-9
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. ftarson Educación de México S A de C.V. doi:978-970-26-1562-0
- Bravo Cedeño, M., & Aviles Sotomayor, V. (2020). Influencia de los procesos administrativos en la calidad productiva de las instituciones de educación superior y extensiones universitarias de Manabí. *Recimundo*, 4(3), 251-266. doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.251-266
- Cano Plata, C. A. (2017). La Administración y el proceso administrativo. *Proceso Administrativo*. UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO, Colombia. Recuperado el 5 de Septiembre de 2023, de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- CERTUS. (23 de Febrero de 2021). *CERTUS*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2023, de www.certus.edu.pe: <https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-proceso-administrativo/>
- Custodio Cadena, C. E. (2020). *Planeación: Concepto y Modalidades*. Carlos Ernesto Custodio Cadena. Recuperado el 25 de Agosto de 2023, de https://books.google.com.ec/books?id=yKzpDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+administrativo&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwiU-JmtpvIAAxWFRDABHfHTCs44FBDoAXoECAoQAg#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false
- De Azkue, I. (30 de Agosto de 2023). *Enciclopedia Humanidades*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2023, de humanidades.com: <https://humanidades.com/planificacion/>
- Diaz, J. (31 de Julio de 2010). *Emprendices*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2023, de www.emprendices.co: <https://www.emprendices.co/procesos-administrativos-elementos-del-proceso-administrativo/>
- Flores, J., Campaña, M., Melendres, E., & Acosta, R. (2019). Proceso administrativo, contable en los negocios y la competitividad para la gestión económica local. *Revista mktDescubre*, 1(14), 69-78. doi:http://107.152.36.151:8080/
- Frederick, D. (27 de Enero de 2023). *Enciclopedia Económica*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2023, de enciclopediaeconomica.com: <https://enciclopediaeconomica.com/direccion-administrativa/>
- Galindo Alvarado, J. F., & Guerrero Reyes, J. C. (2020). *Administración 2*. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. doi:978-607-550-249-6
- Guzman Coello, K. E., & Vera Rodriguez, M. S. (2015). El control interno como parte de la gestión administrativa y financiera de los centros de atención y cuidado diario. Caso: Centro de Atención y Cuidado Diario "El Pedregal" de Guayaquil. *El control Interno como parte de la Gestión Administrativa*. Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil, Guayaquil.

Recuperado el 26 de Agosto de 2023, de
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9947/1/UPS-GT001072.pdf>

- Hernández Álvarez, M. (7 de Julio de 2020). *Universidad Intercontinental*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2023, de www.uic.mx: <https://www.uic.mx/noticias/la-importancia-del-control-en-la-administracion/>
- Mendoza-Fernandez, V., & Moreira-Chóez, J. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 6(3), 608-620.
doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>
- Navarrete Lozano, K. (20 de Diciembre de 2019). *Gestiopolis*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2023, de www.gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>
- Orozco, C. (28 de Abril de 2023). *Guia del Empresario*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2023, de guiadelempresario.com: <https://guiadelempresario.com/administracion/direccion/>
- Sánchez Delgado, M. (2021). *Temas de Administración*. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. doi:978-607-550-657-9
- Vasquez Ponce, G., Parrales Pilojo, D., & Morales Chávez, V. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278. doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>
- Zambrano España, M., & Ormaza Cevallos, M. (2020). Proceso administrativo de frotalecimiento a los emprendimientos de comerciantes de la calle Alajuela Portoviejo. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 467-486. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1410>
- Zarate, D. (1 de Marzo de 2023). *Blog HubSpot*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2023, de blog.hubspot.es: <https://blog.hubspot.es/sales/proceso-administrativo>

ANEXOS

Anexo 1

Objetivo: Identificar a través de las preguntas expuestas, cómo se desenvuelve el propietario dentro del establecimiento.

Entrevista al propietario de la “Panadería y Dulcería Flor del Azuay”.

1. ¿De qué forma busca desarrollar la actividad productiva del establecimiento?
2. ¿Cuáles son las actividades que realiza para animar a sus empleados en el día a día?
3. ¿Usted de qué forma brinda conocimientos al personal que labora?
4. ¿Cómo contrata usted al personal?
5. ¿De qué manera encuentra problemáticas dentro del establecimiento?

Anexo 2

Objetivo: Calcular el porcentaje a través de una encuesta, el cómo es el ambiente laboral y los conocimientos que poseen del área productiva los empleados del establecimiento.

Encuesta a los empleados de la Panadería y Dulcería Flor del Azuay”.

Encuesta a los empleados de la Panadería y Dulcería Flor del Azuay”.			
1. Qué tan bueno es el área productiva de la “Panadería y Dulcería Flor del Azuay”.			
Muy buena ()	Buena ()	Poca ()	Nada ()
2. Aprendizaje sobre el área productiva			
Muy buena ()	Buena ()	Poca ()	Nada ()
3. Capacitación a los empleados de la “Panadería y Dulcería Flor del Azuay”.			
Muy buena ()	Buena ()	Poca ()	Nada ()
4. Observación de la elaboración del producto en la “Panadería y Dulcería Flor del Azuay”.			
Muy buena ()	Buena ()	Poca ()	Nada ()