



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA**

**EXAMEN COMPLEXIVO O FIN DE CARRERA**  
**PRUEBA PRÁCTICA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERÍA COMERCIAL**

**TEMA:**

Efectividad en la Toma de Decisiones de la Distribuidora de Cerveza Hermanos Ortega de la  
ciudad de Ventanas

**EGRESADA:**

Stefanía Lisbeth Benites García

**TUTOR:**

Ing. Teófilo Roberto Fernández Bayas, Mae

**BABAHOYO – LOS RÍOS – ECUADOR**

**AÑO 2019-2020**

## INTRODUCCIÓN

La investigación sobre la efectividad en el proceso de toma de decisiones, se efectúa en la Distribuidora de cerveza “Hermanos Ortega”, ubicada en el cantón Ventanas, organización dedicada a la comercialización al por mayor y menor de bebidas de diversos tipos y marcas, en los diferentes sectores de la ciudad; se considera una actividad con altos márgenes de competencia, es por ello, que surge el objetivo de ampliar la participación en el mercado y obtener la rentabilidad económica deseada, empleando métodos estratégicos para el manejo de las negociaciones con los clientes potenciales.

La empresa dentro de sus operaciones administrativas ha presentado inconvenientes con respecto a la gestión del personal, lo que dificulta la obtención de los objetivos a través del desempeño de los trabajadores, resultado del débil ejercicio de las competencias administrativas de la dirección de la organización; debido a que existe una administración empírica de los procedimientos internos y de comercialización, que provocan la poca efectividad en el proceso de toma de decisiones, puesto que no se realizan análisis de la situación actual de la organización con la finalidad de efectuar cambios en la gestión organizacional.

El objetivo de la ejecución del análisis investigativo es determinar la importancia de la efectividad de la toma de decisiones en la Distribuidora de cerveza “Hermanos Ortega”, puesto que la gestión del talento humano y el desarrollo de procesos internos de forma sistematizada permiten el crecimiento empresarial, meta pendiente en la organización, debido a la presencia de situaciones problemáticas ligadas al liderazgo, administración del inventario, poder de negociación con proveedores y satisfacción del cliente interno, razón por la cual, se justifica el desarrollo investigativo, debido que es importante conocer cuáles son las

herramientas que aportarán al fortalecimiento de la toma de decisiones y contribuir a la disminución de problemáticas que surgen a partir de una gestión administrativa inadecuada.

El desarrollo investigativo al analizar de forma minuciosa las causas por la cuales no se lleva a cabo una toma de decisiones efectiva y cómo esta acción genera debilidades internas en la

Distribuidora de cerveza “Hermanos Ortega”, se direcciona a la línea de investigación “Modelo de Gestión Administrativa” de la carrera de Ingeniería Comercial, al ser un análisis que pretende aportar a la mejora continua, en cuanto a la gestión administrativa y de talento humano que incide en el desarrollo organizacional.

La metodología del caso de estudio se compone por el tipo de investigación descriptiva, porque se describirán los antecedentes y las causas probables que intervienen en la deficiente efectividad de la toma de decisiones, vinculado al enfoque cualitativo de la variable expuesta, por ello, se emplea el método deductivo, que mediante su aplicación generará las conclusiones a partir de los hallazgos obtenidos de las técnicas utilizadas, las cuales son: entrevista al gerente de la organización y encuesta a los colaboradores para identificar cómo la toma de decisiones se relaciona al desempeño que deben ejercer; técnicas que estarán acompañadas de sus respectivos cuestionarios como instrumento de investigación.

## DESARROLLO

La empresa distribuidora de cerveza “Hermanos Ortega” de la ciudad de Ventanas, ubicada en la Av. Enrique Ponce Luque, posee como principal actividad la comercialización de bebidas como: cerveza, que es el producto de mayor venta, gaseosas y aguas embotelladas, las cuales son distribuidas a los diferentes puntos de venta de la localidad. El encargado de dirigir la organización es el gerente propietario; la misma que se encuentra dividida en dos áreas, Administración y de Operaciones, el área administrativa, carece de una división departamental, es decir, que las tareas internas, de compra/venta y de gestión de talento humano son direccionadas de forma empírica a criterio del gerente, en la parte operativa se localizan las bodegas de almacenamiento y refrigeración de los productos para la posterior comercialización, acciones que son ejecutadas por los 6 operarios contratados.

La falta de departamentos funcionales para la integración de las actividades produce descoordinación y sobrecarga de responsabilidad al gerente-administrador, el cual desempeña varias funciones a la vez, es por ello, que dentro de la organización el proceso de la toma de decisiones lo realiza el gerente con su conyugue, lo que denota que la distribuidora “Hermanos Ortega” es una empresa familiar donde no existe una estructura organizacional que diversifique funciones y decisiones en los ámbitos administrativos, comerciales y direccionamiento del personal, complejidad que conlleva a la inestabilidad interna de la empresa distribuidora.

La presencia de una administración empírica sin el diseño organizacional respectivo, produce que la empresa no logre niveles de competitividad adecuados, debido a que al no existir una estructura orgánica que segregue de forma adecuada las funciones a desempeñar, limita el proceso de toma decisiones, puesto que no poseen una gestión de información

actualizada y de forma activa para el desarrollo de acciones o estrategias a implementar en la gestión; debilidad que influye en el crecimiento empresarial de un mercado competitivo que cada día gana más terreno en el entorno local, como es la venta de bebidas alcohólicas.

En la distribuidora “Hermanos Ortega” uno de los problemas latente en la organización es el liderazgo autoritario que ejerce la persona encargada de la administración, pues al momento de relacionarse con su equipo de trabajo, lo efectúa de una manera prepotente, con actitud déspota y con tono de voz elevado, que influye de manera significativa en la satisfacción del trabajador, lo cual constituye como señal clara de que la toma de decisiones no son las adecuadas, debido a las características de este tipo de liderazgo, que si bien es cierto, es útil para trabajar en escenarios que requieren presión, pero en el ámbito comercial la dirección empresarial lo considera como poco convencional, pues impiden que las relaciones laborales entre empleador y empleados no se efectuó de la mejor manera posible; Rodríguez (2015) menciona que:

Liderar es la capacidad o habilidad para guiar a un grupo de persona a conseguir una meta en común, a través de la influencia que un individuo pueda generar en un conjunto de personas, definición que, llevada al ámbito empresarial, el dirigente debe poseer las competencias de liderazgo con el objetivo de alcanzar un desarrollo organizacional (p. 12).

Es necesario mencionar que la distribuidora “Hermanos Ortega” es una empresa familiar, lo que puede ser la causa principal de que existan prácticas inadecuadas relacionadas con la gestión de talento humano, como la presencia de un liderazgo autoritario o mobbing laboral en los trabajadores que posee la organización, factores esenciales que influyen en la cultura organizacional y que ha provocado que el entorno laboral se torne desfavorable, debido a la actitud y trato que emplea la directiva de la distribuidora, lo cual no es un aspecto menor en la gestión organizacional, porque puede provocar desmotivación en los empleados, relaciones

laborales rotas y débil comunicación, situaciones que provocan que la satisfacción laboral se torne inestable y las metas no se cumplan a cabalidad.

Durante el proceso investigativo se ha determinado la presencia de relaciones laborales deterioradas y decisiones poco efectivas en la gestión del talento humano, lo cual ha generado que el trabajo en equipo entre la administración y el personal de operaciones se debilite, pues al existir un clima laboral condicionado por la presencia de actitudes y comportamientos erróneos, provoca el retraso de los procesos internos y de las actividades relacionadas al proceso comercial, Rubio (2016) menciona que el clima laboral, “son aquellos atributos que intervienen en el entorno en el cual se desempeñan acciones que evocan responsabilidad de trabajo, factores influenciados por las actitudes, conductas, políticas y procedimientos que se llevan a cabo dentro de la organización” (p. 48).

El clima laboral en toda organización es considerado como un factor fundamental que contribuye a que las actividades o funciones se realicen de forma eficiente y eficaz dentro de un periodo determinado, debido a que permite que las relaciones entre colaboradores y empleador sean favorables para el alcance de los objetivos institucionales. Pero en la distribuidora objeto de análisis esta situación no se cumple, pues el entorno laboral es desfavorable, por la presencia de desmotivación en los empleados, producto del trato inadecuado que reciben al momento de que le asignan determinadas tareas, aspectos que podrían ser perjudiciales a través del tiempo para la organización.

La satisfacción laboral del talento humano de la organización no sólo se genera por el inadecuado liderazgo o deficiente comunicación interna, sino también por la ausencia de reconocimientos e incentivos, porque al ser una institución cuya actividad comercial implica el desarrollo de jornadas de trabajo hasta altas horas de la noche, la gestión no considera

necesario la implementación de estrategias que fomenten la productividad individual y colectiva de la organización.

“La satisfacción laboral es la apreciación emocional positiva que las personas tienen del entorno en el cual desarrollan sus actividades, emoción que puede ser negativa a causas de varios factores psicosociales” (Ramos, 2018, pág. 159). Razón por la cual, al existir un ambiente laboral idóneo en donde la comunicación y las relaciones laborales sean adecuadas permitirá a las organizaciones no solo alcanzar los objetivos planificados sino también la satisfacción de los colaboradores al contar con lugar de trabajo donde prevalezca la armonía y compromiso laboral. Sin embargo, en la empresa objeto de estudio no se promueven las acciones necesarias para la construcción de un entorno de trabajo adecuado, situaciones que de forma indirecta afecta la toma de decisiones empresariales.

Indudablemente, la efectividad de la toma de decisiones desempeña un rol fundamental en los resultados laborales y económicos de las empresas y a la vez en la satisfacción laboral de los empleados. Pero en la Distribuidora Hermanos Ortega los inadecuados lineamientos de los encargados del correcto funcionamiento de la empresa han provocado que la satisfacción del trabajador sea desfavorable, hecho que ha provocado que existan empleados desmotivados e inconformes, factores que influyen en el desarrollo normal de las actividades en la empresa y el alcance de los objetivos.

La investigación realizada a la Distribuidora de cerveza “Hermanos Ortega” de la ciudad de Ventanas ha permitido establecer un diagnóstico situacional que identifica las debilidades no solo en la gestión del talento humano en cuanto al liderazgo autoritario, satisfacción laboral y deterioro del ambiente de trabajo como se ha descrito, sino también situaciones negativas que guardan relación con la parte estratégica y operativa de la organización, debido a que la efectividad en el proceso de toma decisiones depende de la capacidad de liderazgo y

de la información que posee la organización; lo expresado resalta la importancia que posee el inventario en una empresa dedicada a la distribución al por mayor y menor de bebidas alcohólicas, productos que poseen alta demanda en el mercado local y nacional.

La empresa dedicada a la distribución de cervezas, aguas y bebidas gaseosas al por mayor y menor, poseen bodegas de almacenamiento de gran extensión para conservar el producto a distribuir, sin embargo, las debilidades presentadas en la capacidad directiva de los propietarios de la organización, influye en la ejecución de prácticas empíricas en procedimientos de administración y gestión de información contable, debido a que concentran sus energías en la parte operativa que son las ventas de productos y distribución de rutas, donde uno de los servicios que ofrece la organización es la entrega de los productos a domicilio.

No predestinar esfuerzos a las actividades estratégicas y de administración dentro de la Distribuidora “Hermanos Ortega” de la ciudad de Ventanas, ha provocado que no se realicen estudios técnicos y de mercado para determinar de manera precisa en que épocas del año, la organización posee niveles de ventas superlativos, situación que ha provocado no gestionar información real y actualizada del nivel de existencia en bodega, debido a que gracias a la gran extensión de la misma y el registro manual empírico de las entradas y salidas de los productos, imposibilitan determinar el nivel de stock del inventario. De acuerdo con Cruz (2018) La gestión del stock del inventario consiste en definir el nivel de stock mínimo que debe tener las organizaciones para el desarrollo de las actividades.

Los problemas relacionados en la gestión del inventario, no solo podría generar incumplimiento con la demanda de clientes y desarrollo de rutas de distribución para tiendas minoristas, sino que también genera influencia en las decisiones financieras de la organización en la compra de productos, puesto que al contar con información desactualizada



del proceso comercial, limita al contador independiente que presta servicios de outsourcing a la organización, consolidar los datos financieros durante el desarrollo del ejercicio fiscal. No es un secreto que las empresas logran el éxito empresarial por medio de la toma de decisiones acertadas, lo cual es posible por medio de una adecuada gestión de la información. De acuerdo con Jiménez & Serna (2019):

La gestión de información ayuda a las organizaciones a tener datos relevantes sobre las operaciones empresariales para emplear un mejor control y gestión de las actividades empresariales. En la actualidad, la competitividad empresarial obliga a las instituciones a implementar sistemas de gestión de información para el proceso de toma de decisiones.

Es muy probable que los problemas en la gestión de información contable y de operaciones, se deba a la práctica empírica de las acciones empresariales en la Distribuidora de cerveza “Hermanos Ortega”, debido a que es una organización que carece de una filosofía empresarial, no posee misión, visión y valores corporativos, razones suficientes que justifican de cierta manera el liderazgo autoritario que se emplea en la gestión del talento humano y que ha llegado a ocasionar la deserción de trabajadores.

Es importante resaltar que los problemas citados en cuanto a la administración del inventario y la gestión de información concerniente a las entradas y salidas de productos, ocasiona que la cadena de distribución se afecte, porque la débil información técnica y de mercadeo imposibilita tomar decisiones efectivas sobre el tiempo que debe abastecerse de nuevos productos, donde se debe hacer mención que la cadena de distribución de la empresa “Hermanos Ortega” de la ciudad de Ventanas está conformada por la compañía Pilsener, lo cual implica que realizar un pedido sin anticipación puede provocar que no se efectúe en el tiempo que lo requiere la organización analizada.

Para Tundidor, Hernández, Peña, Martínez, & Campos (2018) La cadena de distribución engloba las operaciones que ejecuta una empresa desde las compras hasta la entrega del bien final. Por lo tanto, se menciona que la cadena de distribución de la empresa Hermanos Ortega de la ciudad de ventanas está conformada por el fabricante (Pilsener), el mayorista, tiendas minoristas donde se distribuye el producto y culmina con el consumidor final (Véase en anexo n° 3). Al ser Pilsener el origen de la cadena de distribución provoca que las decisiones tardías de abastecimiento generen pérdida de cliente en temporadas de ventas considerables, debido a que Pilsener distribuye a nivel nacional, lo que conlleva que para efectuar el pedido de la Distribuidora Hermanos Ortega implica un proceso que la empresa no contempla.

De forma probable se asume que las debilidades detectadas durante la investigación se presentan por ser una empresa familiar, donde no se prioriza las decisiones de inversión que fomenten el crecimiento de la organización, como llevar una administración del inventario por medio de un sistema que aporte a la sistematización de los procesos de entrada y salida, o en su defecto implementar la aplicación de mejores relaciones humanas en la gestión del talento humano, debido a que en la actualidad, el factor humano, es considerado parte del activo empresarial porque representan el medio necesario para el desarrollo de las actividades internas y consecución de los objetivos trazados.

La toma de decisiones influye de manera directa en la competitividad empresarial, eso implica que, si estas son acertadas, conducirán a la organización hacia un mejor posicionamiento en el mercado, sin embargo, mientras exista una gestión interna donde no se considere la realización de estudios de mercado y las opiniones del talento humano, resultará difícil el desarrollo organizacional y es inminente el posible fracaso empresarial. En este contexto, la distribuidora “Hermanos Ortega” tiene importantes debilidades que han frenado la competitividad y desarrollo de la misma, afirmación que se realiza en base a la

investigación realizada, puesto que se ha podido evidenciar que los competidores, de a poco han conseguido acaparar determinada cuota de mercado que pertenecía a la empresa en mención.

Es importante señalar que la competitividad es un aspecto indispensable para mantenerse en el mercado de manera sostenida; por tal razón, es necesario que las organizaciones coordinen esfuerzos para lograr una ventaja competitiva, puesto que siempre existirán factores intervinientes que afecten a la competitividad de la empresa. Al respecto, existe una teoría de uno de los escritores clásicos, la cual ha causado gran impacto en el análisis de la competitividad.

La teoría de Porter se basa en el análisis de las cinco fuerzas que son imprescindibles para la toma de decisiones dentro de las organizaciones, por medio de la ejecución de un estudio minucioso de la competencia para generar estrategias, que impulsen la ventaja competitiva, establecer conexiones con los proveedores, el poder de negociación, y las amenazas de los nuevos entrantes al entorno empresarial en el que la organización desempeña sus actividades, (Juárez, 2018, pág. 10).

La distribuidora presenta inconvenientes en el tratamiento de dos fuerzas de mercado citadas previamente, la primera tiene que ver con el poder de negociación de los proveedores, el problema surge porque quienes proveen el producto, tienen las plenas condiciones de negociación, dicho de otro modo, los proveedores ponen las reglas del negocio, si bien es cierto esta situación negativa no es algo que pueda solucionar de manera íntegra la organización, porque obedece a un sistema de cadena de suministro muy complejo, sin embargo, puede generar estrategias que ayuden a mitigar de alguna manera el monopolio del control que tienen las grandes corporaciones, de modo que exista mayor equidad y las

condiciones cambien en favor de la distribuidora, en donde pueda obtener mayores beneficios de los que actualmente posee.

La otra fuerza de mercado que está afectando a la distribuidora “Hermanos Ortega”, es la amenaza de nuevos entrantes; actualmente la empresa compite con negocios que expenden el mismo producto en la ciudad, los competidores más directos por la zona de influencia son: El patrón, La Truca y Punto Frío; adicional a esto, existen otros competidores indirectos como son las tiendas y minimarkets. Es inevitable que exista la amenaza de nuevos participantes en este mercado, y eso no está mal, lo que causa preocupación es que la organización no tenga un plan de acción para contrarrestar esta situación, por lo que en el mediano y largo plazo podría enfrentarse a serios problemas que afecten al desarrollo integral de la distribuidora.

Otra de las decisiones trascendentales en toda organización, es la aplicación de estrategias de crecimiento, según Ilundáin (2017) “Son aquellas que generan cambios que la empresa necesita para alcanzar mayor participación en el mercado, por medio de la aplicación del marketing como herramienta” (p.10). En este aspecto, la Distribuidora “Hermanos Ortega” no ha sido efectiva en las decisiones que ha tomado, pues se evidencia que en los últimos años no ha logrado incrementar su cuota de mercado, en lugar de aquello ha perdido participación en el mismo, lo cual evidencia la falta de efectividad en cuanto a la implementación de estrategias que permitan un desarrollo institucional y un mayor posicionamiento en el mercado local.

Existen varias formas de crecimiento, cuando se hace alusión al término, no solo se refiere a tener una mayor cantidad de ingresos producto de las ventas, se trata de una perspectiva holística de desarrollo, que implica establecer estrategias de interiorización con el cliente para obtener su fidelización e implementar planes de marketing que ayude al fortalecimiento de la marca, para que los clientes tengan una percepción positiva del negocio. Sin embargo, en la

investigación realizada no se evidencia un crecimiento en los aspectos mencionados, todo lo contrario, por citar un ejemplo, al indagar en la página web de la distribuidora, en su descripción del negocio, existe un contenido coloquial, es decir carece de seriedad en la redacción, lo cual brinda una imagen negativa de la organización.

Las organizaciones deben ser cuidadosas con cada detalle, no deben subestimar ninguno de ellos, puesto que las pequeñas cosas en ocasiones marcan la diferencia; en el mundo globalizado en el que se encuentran las empresas, la imagen vende, por esta razón, si se va aplicar una estrategia debe ser bien elaborada, de lo contrario es mejor no ejecutarla, el trabajo a medias, lejos de contribuir con el crecimiento, genera una percepción negativa y esto es precisamente uno de los problemas de la Distribuidora Hermanos Ortega, no ha diseñado estrategias de crecimiento de manera estructurada y en consecuencia los resultados no son favorables.

Las decisiones financieras son las más importantes en los negocios, si una organización falla en este aspecto, el permanecer en el mercado en el largo plazo será una misión casi imposible, por tal razón, se abre un espacio para analizar la toma de decisiones en cuanto a la gestión financiera, para Haro & Rosario (2017) “La gestión financiera se encarga de la toma de decisiones de inversión y financiación a largo y corto plazo, gestión que procura aumentar la rentabilidad y disminuir los riesgos empresariales” (p.10).

Los problemas relacionados con la gestión financiera tienen su raíz en el deficiente registro y control contable que tiene la distribuidora objeto del presente caso de estudio, no existe un manual técnico de procedimiento en cuanto a los aspectos contables y consecuentemente la toma de decisiones financieras no son las más adecuadas, porque no se tienen registros e información de antecedentes debidamente estructurados. Cuando existe una gestión financiera y contable efectiva, esta se convierte en una eficiente herramienta para la toma de decisiones,

puesto que permite predecir ciertos escenarios y comportamientos del mercado, pero si no se cuenta con un proceso técnico en el que cada una de las actividades estén sujetas a una planificación y sigan un patrón en el registro y tratamiento de las cuentas contables, las decisiones financieras que se toman se realizan sin un respaldo objetivo.

En el transcurso de la investigación se detectó situaciones negativas que influyen de manera directa en la atención al cliente, una de ellas, es la inadecuada gestión del talento humano por parte del encargado de la distribuidora de cerveza respecto al liderazgo que ejerce, lo que genera un clima conflictivo e insatisfacción laboral, ya que muchas veces llevan a los colaboradores a desertar de su puesto de trabajo; por tal razón, este contexto repercute en diferentes aspectos relacionados al desarrollo de actividades que tiene el negocio. Según Carrasco (2018) “atención al cliente es un servicio añadido que ofrecen las empresas a sus clientes, independientemente de la actividad que estas tengan; porque una organización que brinda atención de calidad tiene la capacidad de satisfacer sus necesidades del consumidor” ( p. 42).

Un factor que incide en la atención al cliente es la falta de personal para cumplir con el desarrollo de actividades, este contexto se da porque al desertar ciertos colaboradores de la distribuidora, no hay suficiencia de personas para que se encarguen de realizar tareas específicas de manera continua y adecuada, entre estas, receptar pedidos de los diferentes consumidores, entregar productos a los negocios mayoristas de la ciudad como supermercados y comerciales; compromisos que no se ejecutan de forma oportuna, debido a que parte del personal que continua en la empresa tiene que apoyar en otras responsabilidades de los colaboradores que abandonaron su puesto de trabajo, pues es el compromiso laboral que impregna la gestión del talento humano. Para Silva (2018), el compromiso laboral:

Hace referencia al grado en que un empleado se identifica con una empresa en particular y las metas de esta, es decir, es el nivel de participación que tiene un empleado hacia su organización, a través del esfuerzo físico, cognitivo y emocional durante el desarrollo de sus tareas, con la finalidad de lograr los objetivos (p. 48).

Las circunstancias descritas acarrea, inconvenientes para la organización, porque no se ejecutan las tareas de forma correcta, generando un ambiente de trabajo tenso por la sobrecarga laboral que tienen los trabajadores, además, dicho contexto incide en la atención que se da al cliente, al momento que este solicita productos, pues estar expuesto a un liderazgo autoritario y carga de trabajo considerable, el nivel de empatía para con el consumidor, no es el adecuado y genera que no sea atendido de forma oportuna a tal punto que no se brindan la información que estos requieren de forma detallada; situaciones que denotan una deficiente gestión por parte de los miembros del negocio, contexto que imposibilita el logro de los objetivos empresariales. De acuerdo a Rico & Sacristán (2017), objetivos empresariales:

Son los que dan sentido a una empresa, es decir, son los resultados o fin que desea lograr una entidad, los cuales pueden ser cualitativos y cuantitativos; se obtienen del trabajo individual o colectivo por parte de los miembros de la organización, en un periodo de tiempo a través de recursos disponibles con el propósito de cumplir con las metas institucionales.

La investigación sobre la efectividad de la toma de decisiones en la Distribuidora “Hermanos Ortega” ha permitido identificar debilidades relacionadas a la gestión del talento humano, administración de actividades internas, estrategias de crecimiento y problemas con el proveedor de los productos, situaciones llamativas que genera un entorno laboral inapropiado, donde es importante resaltar que la carga de trabajo del personal operativo y el

constante liderazgo autoritario provoca la presencia del síndrome de Burnout, ha generado la deserción laboral, como ya se ha descrito en la investigación, sin embargo, este acontecimiento presenta problemas colaterales, como el cumplimiento de rutas para la entrega de productos o débil cobertura de la demanda de clientes.

Lo descrito en el párrafo anterior fundamenta el problema detectado en cuanto al servicio a domicilio de la distribuidora “Hermanos Ortega”, el cual es ofrecido a los consumidores minoristas como tiendas o despensas, para ejemplificar, cuando los clientes solicitan los productos de la distribuidora, esta no cumple con el requerimiento pactado ente el proveedor/consumidor respecto a fecha, hora, cantidad, porque muchas veces no existe la suficiencia de personal que responda ante los diferentes pedidos, situación que por lo general se presenta en temporadas festivas; problema que surge de los constates abandonos por parte de los colaboradores, debido a que no existe satisfacción laboral.

Los inconvenientes en cuanto al cumplimiento de las rutas establecidas o la débil cobertura de la demanda de productos, se constituye en una de las debilidades principales de la Distribuidora “Hermanos Ortega”, los cuales se genera en determinadas ocasiones por diferentes factores: descoordinación con el proveedor, suficiencia de personal y débil control del inventario para la cuota del mercado que posee la organización, lo que es un contexto que influye en la aparición de molestias y desconformidades con el consumidor, debido al incumplimiento de la entrega de productos de cervezas en el tiempo acordado, factores que afectan la imagen institucional.

Imagen institucional se refiere a la percepción que tiene un cliente, de aspectos tangibles e intangibles, ya sean estos positivos o negativos de una empresa, que por lo general se crean en el desarrollo de la actividad empresarial, la cual es percibida por los consumidores.



(López & Costa, 2014, pág. 53)

Toda las circunstancias descritas anteriormente demuestran deficiencias administrativas por parte de la persona encargada de dirigir la distribuidora al no ejercer sus funciones de manera efectiva que encamine al negocio a cumplir con los objetivos de forma satisfactoria, a tal punto, de incidir en la rentabilidad e imagen institucional porque no toman decisiones radicales para mejorar las situaciones particulares que ocurren dentro de la empresa, como eliminar el liderazgo autoritario, mejorar la gestión del inventario, crear estrategias competitivas, atender de forma oportuna al cliente y demás aspectos que son importante para la productividad y crecimiento de la organización. Según Larrea (2014) la productividad es el resultado de un rendimiento individual y colectivo de los colaboradores de una organización.

Es necesario mencionar, que la distribuidora objeto de estudio no cuenta con una planificación estratégica adecuada, que le permita gestionar acciones o planes operativos direccionados a alcanzar los objetivos o metas planificadas a corto y largo plazo, lo que dificulta que la toma de decisiones por parte de los encargados se efectúe de forma acertada, que podrían ocasionar no solo el deterioro de la imagen institucional sino la pérdida de participación en el mercado

La efectividad de la toma de decisiones permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos planeados con el máximo de beneficios de forma eficaz y eficiente dentro de un periodo de tiempo finito, debido a que es considerado como un factor clave y decisivo que materializa el éxito de una empresa. Es por tal razón, que la toma de decisiones se convierte en un proceso estratégico que analiza las ventajas y desventajas del entorno que rodea a la organización. Según Martín (2017)

La toma de decisiones es el proceso en el cual se selecciona la opción más viable en una determinada situación que surge en los diversos ámbitos de la vida profesional o personal;

en la actualidad es considerada dentro de la empresa como un factor determinante en la resolución de problemas internos y externos, es por ello, que su aplicación debe estar acompañada de herramientas de análisis que validen la decisión seleccionada (p. 159).

## CONCLUSIONES

La deficiente toma de decisiones por parte del administrador de la distribuidora ha repercutido en el desarrollo de las actividades internas, porque no realiza una planificación conjunta con el área de bodega respecto a la parte estratégica y operativa, lo que causa demora en los procesos de distribución de pedidos, donde existe información desactualizada del nivel de existencia, por tal razón, las demandas de los clientes mayoristas y minoristas no se puedan satisfacer en tiempo oportuno, situación provocada por el registro manual de productos, contexto que ha permanecido por impericia de gerente al no adoptar sistemas informáticos que ayuden agilizar los procedimientos.

No se implementan acciones para el desarrollo de la satisfacción laboral de los miembros de la organización, lo que ha causado la deserción del personal debido al liderazgo autoritario que ejerce, contexto que provoca la desestabilización de los procesos internos, como la carga de trabajo y deterioro del clima laboral, situaciones desfavorables que genera que la empresa no efectúe un proceso de toma de decisiones acertado.

La distribuidora Hermanos Ortega posee una debilidad importante en cuanto al establecimiento de estrategias, debido que no realiza un estudio minucioso del mercado consumidor y competidor para implementar tácticas que generen una ventaja competitiva,

contexto que denota la debilidad de competencias profesionales por parte del administrador. Al ser empresa familiar, no cuenta con un diseño organizacional o estructura orgánica que segregue de forma adecuada todas las funciones que los deben realizar, lo cual denota la administración empírica de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Carrasco, S. (2018). *Guía Práctica de Atención al Cliente*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.

Cruz, A. (2018). *Gestión de inventarios. COML0210*. Madrid: IC Editorial.

Haro, A., & Rosario, J. (2017). *Gestión Financiera: Decisiones Financieras a corto plazo*.

Almería: Universidad de Almería.

Ilundáin Vilá, J. (2017). *El proyecto estratégico de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.

Jiménez, R., & Serna, J. (2019). *Información contable para la gestión y su control*. Bogotá:

Ediciones de la U.

Juárez, F. (2018). *Principios de marketing*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Larrea, J. (2014). *El desafío de la innovación de la sociedad de la información en adelante*.

Barcelona: Editorial UOC.

López, M. T., & Costa, C. (2014). *Comunicación Corporativa*. Barcelona: Editorial UOC.

Martín, C. (2017). *Gestión de la competencia directiva: toma de decisiones no estructuradas*.

La Habana: Editorial Universitaria.

Ramos, P. (2018). *Técnicas de organización y atención al público (2a. ed.)*. Málaga: Editorial ICB.

Rico, M., & Sacristán, M. (2017). *Fundamentos Empresariales*. Madrid: ESIC EditoriaL.

Rodríguez, M. (2015). *Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas*. Ciudad de México: Editorial El Manual Moderno.

Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L.

Silva, J. (2018). *La Gestión y el Desarrollo Organizacional*. Alicante: 3Ciencias.

Tundidor, A., Hernández , E., Peña , C., Martínez , J., & Campos , J. (2018). *Cadena de Suministro* . Madrid: MARGE BOOKS.



## ANEXOS

### ANEXO 1.

#### Entrevista al gerente-administrador de la Distribuidora de Cerveza Hermanos Ortega

**Nota:** Información totalmente para fines académicos

1. ¿Cuántas áreas tiene la Distribuidora de Cerveza Hermanos Ortega?
2. ¿En el proceso de toma de decisiones se aceptan las opiniones del talento humano?
3. ¿Se planifican las operaciones antes de distribuir los productos?
4. ¿Cómo se administra el proceso de entradas y salidas de los productos?
5. ¿La Distribuidora de Cerveza Hermanos Ortega tiene cobertura de toda la demanda de sus clientes?
6. ¿La Distribuidora de Cerveza Hermanos Ortega ha tenido problemas de negociación con los proveedores?
7. ¿Ha existido conflictos laborales dentro de la Distribuidora de Cerveza Hermanos Ortega?
8. ¿La Distribuidora de Cerveza Hermanos Ortega ha implementado estrategias comerciales que aporten a su crecimiento?



**ANEXO 2. Encuesta a los miembros de la Distribuidora de Cerveza Hermanos Ortega**

**Nota:** Información totalmente para fines académicos

**1. ¿Existe una adecuada comunicación interna entre los miembros de la**

**Distribuidora de Cerveza Hermanos Ortega?**

Si

No

**2. ¿Usted aporta con ideas o sugerencias al momento de tomar decisiones en la**

**distribuidora?**

Si

No

A veces

**3. ¿Se fomenta el trabajo en equipo al momento de realizar las actividades dentro de**

**la distribuidora?**

Si

No

A veces

**4. ¿Cómo califica usted el ambiente laboral dentro de la Distribuidora de Cerveza**

**Hermanos Ortega?**

Excelente

Bueno

Regular

Malo

**5. ¿El gerente-administrador planifica las operaciones previamente para la distribución de los productos?**

Si

No

**6. ¿Ha existido problemas entre el gerente-administrador y algún colaborador?**

Si

No

A veces

**7. ¿Mediante que liderazgo dirige el gerente-administrador de la Distribuidora de Cerveza Hermanos Ortega al personal?**

Liderazgo participativo

Liderazgo autoritario

Liderazgo liberal

**8. ¿Se establecen estrategias de mercado ayuden al posicionamiento de la Distribuidora de Cerveza Hermanos Ortega?**

Si

No

**ANEXO 3. Representación Gráfica de la Cadena de Distribución**

