



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA.**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**NOVIEMBRE 2020 - MAYO 2021**

**EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA AVIPAZ CIA LTDA**

**SUCURSAL MONTALVO.**

**EGRESADO:**

**BYRON JAVIER ESPINOZA ROMERO**

**TUTOR:**

**ING. NORA HUILCAPI MAZACON**

**AÑO 2021**

## INTRODUCCIÓN

El presente caso de estudio ha sido observado en la empresa Avipaz Cia Ltda Sucursal Montalvo; es una organización cuya actividad económica es la producción y comercialización de productos como: balanceados para aves de corral, ganado vacuno, cerdos, cuyes, entre otros. Además, se encarga de la distribución al por mayor y menor de balanceados que oferta la empresa Bioalimentar. Se encuentra ubicada en las calles Diez de Agosto y García Moreno, cantón Montalvo, entre los principales valores corporativos se encuentran: ética, honestidad, progreso, creatividad y confianza, los cuales han contribuido al logro de un posicionamiento aceptable en el mercado.

Al análisis se centra en la gestión administrativa de Avipaz Cia Ltda Sucursal Montalvo, donde se han observado algunas situaciones problemáticas que necesitan ser tratadas para implementar planes de mejora que ayuden a la organización a optimizar sus procedimientos administrativos. El principal problema detectado es la falta de aplicación técnica del proceso administrativo; es decir, no se planifica, organiza, direcciona y controla de manera efectiva. Aspecto que ocasiona que los indicadores de gestión tales como: eficiencia, calidad, competitividad y rentabilidad, no se encuentren en niveles óptimos.

El objetivo principal de la investigación es analizar la gestión administrativa de la empresa Avipaz Cia Ltda Sucursal Montalvo, a través de la medición de los indicadores de gestión que permitirán la identificación de debilidades en la administración que necesitan ser mejoradas. La línea investigación de la carrera de Ingeniería Comercial con la que se encuentra alineado el presente caso de estudio es “Gestión Financiera, Administrativa, Tributaria, Auditoría y Control” enmarcado en la sub-línea de investigación “Empresas e Instituciones Públicas y Privadas”.

El estudio tiene un enfoque cualitativo en virtud de que la variable es analizada mediante las cualidades, aptitudes y actitudes del talento humano que labora en la empresa. Se aplica dos tipos de investigación: documental y de campo, la primera para sustentar los argumentos que se presentan a través de citas bibliográficas y la segunda permitió obtener información pertinente de las fuentes primarias. El método empleado es inductivo, mismo que se encuentra alineado con la investigación cualitativa y parte de la observación de hechos particulares para generalizar los hallazgos. La técnica empleada es la entrevista, aplicada a través de una guía que consta de preguntas semiestructuradas para recolectar la información necesaria sobre el caso de estudio.

## DESARROLLO

Avipaz Cia. Ltda es una empresa ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato perteneciente a la Parroquia Atahualpa, localizada en el sector Santa Fe, cuatro esquinas tras el Parque Industrial Ambato. Se dedica a la producción y comercialización de diferentes productos avícolas, como balanceados para aves, cerdos, ganado vacuno, cuyes, venta de productos veterinarios, venta y crianza de aves de corral. Además de la elaboración de sus productos, también está enfocada en no generar una afectación al medio ambiente; motivo por el cual su gestión ha realizado estudios de impacto ambiental y planes de manejo Ambiental relacionadas a la actividad.

La misión de la compañía se basa en la creación de valor competitivo que fomente el desarrollo de productos alimenticios para animales, a través de técnicas, recursos y medios profesionales que fortalezcan los canales de comercialización y contribuyan al progreso, compromiso y perseverancia del talento humano en el logro de los objetivos. La visión empresarial de Avipaz está encaminada en ser en el mediano plazo uno de los más grandes productores pecuarios a nivel nacional, que identifiquen a la entidad por la calidad y eficiencia ofrecida en cada uno de sus productos.

Los valores corporativos asociados a la compañía se centran en la confianza, la creatividad, ética, la honestidad y el progreso. Posee maquinaria semi-automática para la producción de alimentos balanceados, entre ellos: máquina peletizadora, extrusora de soya y secadora de maíz. La empresa cuenta con siete socios accionistas, un presidente, un gerente general y 50 trabajadores, distribuidos en sus diferentes departamentos, colaborando cada día a contribuir en el desarrollo de la misma.

Avipaz Cia. Ltda cuenta con cuatro sucursales principales a nivel nacional y un amplio número de distribuidores autorizados para el proceso de venta y distribución de cada uno de sus productos. Una de las agencias de la compañía es la sucursal de la ciudad de Montalvo, objeto de análisis en el presente estudio de caso. A sus casi 30 años de trayectoria institucional, la empresa ha logrado expandirse en el país de una forma significativa; por tal razón, la gestión administrativa en cada uno de los procesos organizacionales se torna fundamental para el desarrollo, manejo y correcto funcionamiento de las actividades laborales.

Avipaz Cia. Ltda Sucursal Montalvo es una Mi pymes establecida como distribuidor autorizado, que contribuye a la comercialización de productos alimenticios para el sector pecuario que se encuentra en la localidad. La gestión administrativa dentro de la empresa se ve afectada por el control inadecuado dentro de la agencia, debido a que presenta importantes debilidades en su sistema de aprovisionamiento, gestión de recursos empresariales e ineficientes estudios de la demanda comercial; situaciones negativas que afectan el posicionamiento de la empresa y su desarrollo organizacional. Según Ramírez y Ramírez (2017) La gestión administrativa es un conjunto de acciones empresariales desarrolladas por medio de la planeación, organización, dirección y control.

En la gestión administrativa de la organización existen inconvenientes por la falta de personal, donde solo existe un trabajador a cargo de realizar las actividades operativas. Bajo este parámetro, la persona encargada tiene que atender al cliente, efectuar el pedido, elaborar el despacho del mismo y generar la orden de entrega de lo que se está solicitando. Cuando se desarrollan acuerdos comerciales al por mayor, la ausencia de personal de carga, motiva la búsqueda de personas de forma aleatoria y temporal para realizar dicha labor; sin embargo, aquello no siempre se logra con éxito e influye a que el talento humano encargado de la administración efectúe dicha actividad, lo cual repercute en un aumento de la carga laboral.

La sobrecarga laboral es el doble esfuerzo realizado durante el desarrollo de sus labores; donde el trabajador está siendo sometido a efectuar labores que no le competen, dicho esfuerzo puede ser una carga física o intelectual, dependiendo de la actividad en la cual se está desempeñando. El aumento de la carga de trabajo puede afectar el clima laboral e impedir que se cree una cultura interna adecuada (González & Pérez, 2017).

Las debilidades organizacionales en Avipaz Cia. Ltda sucursal Montalvo demuestra la administración empírica que desempeña el encargado de la empresa, el cual no cuenta con las competencias profesionales necesarias en la realización de los procesos administrativos (planificación, organización, dirección y control). Escenario que impide el adecuado manejo y funcionamiento de las actividades administrativas y comerciales, donde el problema de suficiencia de personal ocasiona un contexto problemático acompañado de la adopción de medidas y prácticas empíricas que imposibilitan el desarrollo organizacional. Según Cortes y Gonzalez (2019):

La suficiencia de personal es la capacidad que tiene una organización de contar con el recurso humano necesario, conveniente y capaz que le permita a cada una de sus áreas desarrollar y garantizar el cumplimiento de las actividades con altos estándares de calidad y eficiencia hacia sus clientes. Cuando las organizaciones no cuentan con un adecuado número de personas para atender los requerimientos del mercado consumidor influye de forma negativa en la percepción de los clientes y el volumen de ventas puede tener variaciones negativas. Por lo tanto, la suficiencia de personal es una de las principales funciones de la gestión de talento humano.

Otro de los hallazgos identificado se relaciona con la formación académica del talento humano de la organización, debido a que el administrador encargado no posee un perfil profesional que responda a los requerimientos y necesidades que implica la administración empresarial. Escenario que ha generado la presencia de debilidades en los siguientes aspectos internos: cadena de suministro, control del inventario, participación del mercado y atención al cliente. Según Martelo, Villabona, y Jimenez (2017) El perfil profesional es la base del diseño curricular que debe tener el talento humano para el desarrollo de su ejercicio.

Los contextos mencionados provocan poca eficiencia en los procesos administrativos y comerciales; es importante mencionar que la endeble gestión administrativa impide la óptima administración y optimización de los recursos empresariales, lo cual condiciona el proceso de toma de decisiones de la organización, su rendimiento operativo y productividad interna. Por tal razón, no se puede soslayar la importancia que posee la gestión administrativa en el cumplimiento de los objetivos laborales y crecimiento empresarial, debido a que las empresas que no implementan procesos automatizados que generan valor en las competencias laborales, están destinadas al fracaso institucional.

Una de las situaciones negativas de la sucursal Avipaz Cia. Ltda., se presenta en la cadena de suministro, esto ocurre porque el personal no realiza de manera eficiente los procesos internos. Es decir, al gestionar el aprovisionamiento de los productos alimenticios para la actividad pecuaria, no existe planificación previa sobre la cantidad de insumos que debe solicitar a la matriz en Ambato. Por tal razón, el aprovisionamiento no es realizado en base a las necesidades del mercado consumidor, lo cual provoca la pérdida de ventas futuras. Por lo tanto, es necesario que el talento humano efectúe controles permanentes de las existencias o stock, con el propósito de conocer los productos que poseen mayor rotación y de aquellos que no generan ingresos significativos para la empresa objeto de estudio.

Otro de las dificultades existentes en la organización se relaciona con la logística del aprovisionamiento; porque al momento de solicitar el suministro de los productos, aquello no se realiza con días de anticipación, situación que genera un escenario desfavorable en el volumen de las ventas, debido que el inadecuado aprovisionamiento puede provocar que no se encuentre en stock los productos que demanda el mercado consumidor. Contexto que revela los problemas que existen en la gestión administrativa de la sucursal Avipaz ubicada en el cantón Montalvo; los cuales dificultan el desarrollo normal de las actividades laborales, puesto que no se priman principios básicos de la administración, como planear, organizar dirigir y controlar.

Logística de aprovisionamiento se refiere a todo lo relacionado con la recepción de mercancía y optimización de sus procesos; es decir, se encarga de gestionar los suministros requeridos para la venta o producción con el propósito de garantizar un adecuado funcionamiento de la cadena de suministro y satisfacción de la demanda existente. Motivo por el cual, la logística de abastecimiento permite contar con un adecuado nivel de máximos y mínimos (Mora, 2016)

La empresa presenta una problemática relevante en cuanto al proceso de almacenamiento, tanto en el ámbito administrativo y de infraestructura, debido que no existen una organización adecuada del stock, que permita optimizar el espacio físico. Además, las instalaciones son limitadas e imposibilita almacenar los productos de manera óptima. Otro hallazgo identificado es la despreocupación del personal, porque no considera la humedad que posee la empresa donde se almacenan los insumos alimenticios; situación que genera pérdidas económicas para la empresa. El contexto problemático revela la inadecuada gestión del inventario, consecuencia relevante de la deficiente administración empresarial que impera en la empresa objeto de estudio.

La inadecuada gestión del inventario afecta el proceso comercial, debido a que el talento humano de la organización no cuenta con la información necesaria sobre la cantidad de productos en stock. Es decir, no existe un registro detallado del ingreso y salida de mercancías. Además, se menciona que la organización no posee un sistema de inventario que le permita automatizar los procedimientos administrativos y contables. La situación descrita denota el manejo inadecuado de la información con respecto al control de inventario, que influye en la toma de decisiones. Por tal razón, la logística de aprovisionamiento depende en gran medida de la gestión del inventario, donde no se establecen evaluaciones periódicas de las existencias. La problemática descrita se puede evitar si existiera procesos automatizados que permitan la centralización de información con respecto al inventario

La gestión del inventario dentro de las empresas es de gran importancia porque permiten mantener la disponibilidad de bienes en el momento que se requiera su uso o venta, esto dependerá del nivel de existencias o demanda. A través de una eficiente gestión la empresa puede lograr las metas establecidas. El manejo adecuado del inventario posibilita que la empresa puede satisfacer las necesidades de los clientes y contar con ingresos económicos que ayuden al cumplimiento de las obligaciones a corto plazo (Cruz, 2018)

Las debilidades en la gestión de inventario no solo afectan los procedimientos internos, también se condiciona la cuota de mercado, porque al momento que el gerente solicita los productos, este adquiere mercancía con poca demanda, situación que conlleva a Avipaz promocionar los productos en stock que no han podido ser vendidos y que están próximos a caducar, lo cual representa pérdida de utilidades para la empresa. Además, la inadecuada adquisición de mercancía ha provocado que la satisfacción del cliente se vea condicionada al no encontrar el producto deseado.

Otra problemática que presenta Avipaz se relaciona a los estudios de demanda; el talento humano no realiza un estudio sobre los productos con mayor rotación, cuyo objetivo es identificar las preferencias de los clientes mayoristas y minoristas, de tal manera, que se pueda abastecer de forma óptima y así lograr ventas importantes. Contexto que demuestra la débil aplicación de procesos administrativos, que repercuten en la cuota del mercado y nivel de ventas; por tal razón es indispensable que la empresa mejore su gestión, con el objetivo de captar mayor número de compradores y lograr un buen funcionamiento interno. Para Luna (2016) el estudio de demanda se refiere al análisis que se realiza para conocer las necesidades de compra que tienen los consumidores hacia un producto o servicio.

Las debilidades identificadas en el proceso de investigación demuestran que en la institución objeto de estudio no se prioriza el desarrollo de un adecuado control interno que brinde seguridad razonable a la realización de las actividades empresariales con respecto al aprovisionamiento, manejo de la información y planificación de estrategias que fomenten el desarrollo organizacional. Las empresas que obvian la aplicación del control durante el proceso administrativo están propensas a que no se logren los resultados esperados y que en el mediano o largo plazo la empresa no pueda contar con un adecuado posicionamiento empresarial. Bajo ese contexto de análisis se menciona que la empresa Avipaz Cia Ltda, soslaya la importancia de implementar actividades de control que ayuden a mitigar las situaciones detectadas.

El control interno es el conjunto de estrategias, técnicas y acciones con el propósito de alcanzar una seguridad razonable en el logro de los objetivos institucionales, a través de la eficacia de todas las operaciones que ejecuta la empresa; las cuales deben desarrollarse bajo el cumplimiento de políticas internas y procesos estandarizados. Por lo tanto, el control interno permite mejorar el desempeño o el desarrollo de alguna actividad que no se esté ejecutando de forma correcta.

En la empresa Avipaz Cia Ltda., no cuenta con una administración caracterizada con la implementación de actividades de control, lo cual ha impedido que las actividades que no son ejecutadas de forma correcta tengan un mejor rendimiento. No obstante, se precisa que la ausencia del control interno es una característica principal de que la gestión administrativa no cumple con su competencia principal que consiste en administrar y organizar con elevados niveles de eficiencia y optimización los recursos empresariales. Por tal razón, se constituye en una importante debilidad que imposibilita el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Durante el proceso de investigación se determinó que la empresa no posee una estructura organizacional que defina de forma ordenada cada una de las actividades a desempeñar dentro de Avipaz Cia Ltda., por lo tanto, se convierte en un hallazgo importante, porque demuestra el empirismo de la gestión administrativa, debido a que la relevancia del diseño organizacional es irrefutable, porque permite ajustar la estructura orgánica en función de los objetivos y a partir del orgánico funcional elaborar estrategias y actividades encaminadas a lograr los objetivos organizacionales. Por lo tanto, la ausencia de una estructura organizacional formal, influye a que en la administración de la empresa no se logren procesos coordinados en cada una de las competencias laborales efectuadas. Para Gilli (2017):

La estructura organizacional ayuda a definir las relaciones de poder, canales de comunicación, departamentalización, definición de funciones y elaboración de estrategias en función de los objetivos. Además, es una importante herramienta de gestión que ayuda a la sincronía entre departamentos y promueve el desarrollo organizado de cada una de las actividades. Por lo tanto, la importancia de la estructura organizativa radica en que no puede existir una empresa exitosa sin organización.

Lo descrito en el párrafo anterior evidencia la trascendencia que posee para las organizaciones el desarrollo de la estructura orgánica; es decir, las empresas pueden lograr mayores probabilidades de éxito si brindan la importancia que corresponde a la gestión administrativa. El problema central que poseen las Mi pymes de la provincia de los Ríos y el Ecuador, es que no se planifica de manera formal, y desarrollan sus procedimientos sin previo análisis de las actividades a efectuar, lo cual imposibilita anticiparse a situaciones de riesgos; situación que se evidencia en Avipaz Cia Ltda, donde los problemas de administración de recursos empresariales tienen consecuencias relevantes en su competitividad empresarial.

Al ser una empresa conformada con un talento humano sin competencias administrativas-contables y que no contiene un diseño organizacional que defina las áreas internas o funciones a realizar de forma organizada, genera que se tenga que externalizar ciertas competencias laborales, entre ellas la contabilidad y análisis financiero de la institución. Es decir, Avipaz sucursal Montalvo contrata servicios de outsourcing contable para el desarrollo de funciones relacionadas al manejo de información contable; sin embargo, dichas actividades no pueden desempeñarse de forma correcta, puesto que la informalidad con la que se realizan los procesos internos ha generado que el tratamiento de la información no sea ordenado e incluso se generen inconvenientes en la identificación de documentos de respaldos sobre la ejecución de las operaciones mercantiles. De acuerdo con Martínez (2019):

El outsourcing es el procedimiento donde una empresa contrata a otra organización o profesional independiente para el desarrollo de las actividades laborales de una determinada área, con el propósito de que la empresa contratante se especialice en otras funciones y aumente el grado de eficacia y desempeño laboral. O en su defecto, el motivo para externalizar funciones se debe a que otra organización o profesional puede desempeñar de mejor forma ciertas competencias laborales.

El outsourcing contable que existe en la empresa Avipaz Cia Ltda., de la sucursal ubicada en la ciudad de Montalvo no posee celeridad en el desarrollo de las funciones externalizadas y esto se debe a que el administrador de la agencia tiene que suministrar al profesional de contabilidad toda la información generada en la gestión comercial, la cual no cuenta con una adecuada organización o identificación de forma inmediata, situación que condiciona las competencias laborales externalizadas e influye a que no exista información actualizada sobre las finanzas de la organización o en su defecto la obtención de indicadores financieros que ayude a la toma de decisiones.

La gestión administrativa es una variable amplia que brinda cobertura a todas las áreas de una empresa; en tal virtud, se requiere de eficiencia para que los resultados de la organización sean favorables, según Calvo, Pelegrín y Saturnina (2018) “la eficiencia se trata de la capacidad de disponer de los recursos y obtener la máxima optimización de los mismos; es por eso que cuando se habla de eficiencia se establece la relación entre los recursos empleados y resultados obtenidos” (p.102). Una de las funciones principales de los gestores es obtener el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

Al ser la gestión amplia en todo el contexto en el que se desenvuelve, porque no solo se tiene que enfocar en el talento humano, que, en efecto, es lo más importante dentro de una empresa, pero también tiene que mantener un enfoque en otros procesos para que la organización funcione de manera sinérgica. En este contexto, la gestión documental es un aspecto que a algunas organizaciones no le prestan mucha atención porque consideran que no es tan importante; sin embargo, esta forma de pensamiento es un error, porque el manejo adecuado de la documentación tiene connotaciones administrativas muy importantes. A continuación se define de que se trata a gestión de los documentos dentro de una empresa; para Chávez y Pérez (2013):

La gestión documental está basada en herramientas y sistemas con la finalidad de captar, almacenar, recuperar, presentar y transmitir cualquier tipo de documento que necesite ser utilizado por la empresa. Es importante porque se constituye el punto de partida que habilita otros procesos; es decir, si no se cuenta con una gestión documental adecuada, se retrasa la efectividad en la realización de actividades en otras áreas de la organización. Es preciso entender que el tratamiento de la información es importante y, por tanto, se debe coordinar esfuerzos para implementar mecanismos que aporten al manejo adecuado de la misma (p.223).

El problema que se ha observado en la empresa Avipaz Cia Ltda sucursal Montalvo es que la gestión documental no se realiza de manera adecuada, afirmación que se efectúa en función a los resultados de la investigación de campo ejecutada, en donde se detectó que la empresa no contaba con mecanismos efectivos para el tratamiento de la información. Los procedimientos se realizan sin una estructura definida; es decir, cuando un documento importante ingresa a la empresa, este no es registrado o categorizado en un sistema de archivo, lo cual impide organizar la información de mejor manera.

Se denomina sistema de archivos al conjunto de procedimientos y normas utilizadas para almacenar la información. Es necesario considerar que un archivo es un conjunto independiente que contiene datos específicos. Un sistema de archivos puede ser físico, a través de carpetas o folders, pero en la era digital, las organizaciones optan por llevar sus registros en computadoras, las cuales, a través de sus sistemas operativos, permiten un mejor tratamiento de la información. Motivo por el cual el sistema de archivo permite automatizar los procesos internos. ( Lasso, 2015).

El problema del inadecuado manejo de gestión documental en la empresa Avipaz Cia Ltda sucursal Montalvo no solo ocurre porque no se tiene un sistema de archivo físico efectivo; en realidad el fondo del mismo es que no se está utilizando las herramientas tecnológicas que permiten una mayor y mejor organización de la información. Esto demuestra que la gestión administrativa se ha despreocupado por generar una organización adecuada de los archivos que maneja.

Hay que considerar que este aspecto no requiere de grandes conocimientos técnicos, porque son cosas básicas, que cualquier colaborador con conocimientos aún limitados de las herramientas tecnológicas, lo puede realizar. Claro está, que la organización no solo se debe limitar a cosas básicas, porque debe crecer de modo que pueda estar a la altura de otras empresas; sin embargo, comenzar con cosas elementales sería un buen punto de partida para fomentar el desarrollo organizacional.

Las consecuencias de que no exista una gestión documental efectiva se ven manifiestas en la no optimización del tiempo cuando se requiere utilizar información importante. Para hacer entendible lo manifestado se cita el siguiente caso puntual: la empresa, cada año tiene la obligación de realizar declaraciones de tributos ante el Servicio de Rentas Internas, uno de los procesos a efectuar, es el anexo transaccional de gastos personales; cuando llega febrero y la persona encargada de esta actividad procede a organizar la información, se encuentra con un verdadero problema, porque existe pérdida de algunos documentos contables importantes (facturas, retenciones y demás); evidentemente esto ocasiona no solo pérdida de tiempo, sino también incumplimiento de las fechas en las declaraciones, lo que a la postre desencadena en otro tipo de problemas.

Lo mencionado refleja de forma clara la necesidad de que los gestores diseñen y ejecuten mecanismos efectivos para el tratamiento de la información. Hay que resaltar que la organización es el segundo componente del proceso administrativo; por tanto, es una función básica de la gestión administrativa. No se puede pretender tener procesos eficaces y con la máxima optimización de los recursos, sin antes detenerse a analizar el tratamiento que se le está dando a la información de la empresa.

La gestión administrativa también es determinante para la satisfacción de los clientes tanto internos como externos; según Martínez (2016) “en toda organización existen dos tipos de clientes: los externos e internos, los primeros son aquellos que compran los bienes y servicios, mientras que el segundo grupo está conformado por los empleados que trabajan dentro de la empresa” (p.15). La función de los gestores de la empresa Avipaz Cia Ltda. Sucursal Montalvo debe encaminarse a mantener niveles adecuados de satisfacción en los compradores, que son la razón de ser de su permanencia en el mercado, pero también de implementar acciones que mantengan al personal motivado para que su desempeño sea óptimo.

Cuando el cliente interno se encuentra plenamente motivado, los objetivos organizacionales se alcanzan de mejor manera. Es por esta razón, que la administración de talento humano especifica que los administradores deben dedicar esfuerzos a implementar acciones que logren mantener a los colaboradores empoderados, comprometidos y atentos al cumplimiento de la misión y visión de la empresa. En este contexto, cuando se consultó al colaborador de la empresa Avipaz Cia Ltda sucursal Montalvo sobre su grado de motivación, mencionó que lo que más le motivaba a desempeñar sus funciones día a día era la remuneración económica para mantener a su familia; sin embargo, es preciso recordar que la motivación implica más aspectos, no solo la retribución económica.

La empresa Avipaz S.A. al no optimizar su logística de aprovisionamiento acorde a los procesos de recepción en los productos que ofrece, genera afectación en la satisfacción del cliente a través del incumplimiento de las ventas al por mayor y menor de pedidos requeridos por los consumidores. Bajo este contexto, el incumplimiento de los pedidos se da muchas veces por la falta de abastecimiento que conlleva a que las operaciones desarrolladas por el negocio no puedan efectuarse eficaz y eficientemente.

El incumplimiento de los pedidos desarrollados en la empresa produce que la cuota de mercado disminuya, restándole participación frente a la competencia dedicada a ofrecer este tipo de servicio dentro del mercado. A su vez, una disminución de la cuota mercado refleja el desempeño realizado por los trabajadores de la empresa, en el establecimiento de estrategias que permita el logro de las actividades comerciales con adecuados estándares de calidad. Según Westreicher (2020) las estrategias es un procedimiento que permite responder a los desafíos de un determinado contexto empresarial, además, ayudan al cumplimiento de las metas planteadas.

Estas situaciones desencadenan que la imagen institucional se vea afectada por la falta de satisfacción hacia el cliente. Por lo tanto, se menciona que la gestión administrativa permite la correcta administración de los recursos empresariales; entre ellos el talento humano, el cual es considerado en la actualidad como un activo empresarial, por tal razón, se deben implementar acciones que ayuden al desarrollo eficiente de procesos internos y se brinde una atención de calidad. Según Aguilar, Salguero, y Barriga (2018): “La imagen institucional es una herramienta utilizada por las organizaciones que expresan la identidad e idea global de los productos y servicios que está ofreciendo en el mercado”. Esto refleja que la gestión realizada por la empresa no está proporcionando los resultados esperados hacia el logro de los planes y objetivos propuestos.

## CONCLUSIONES

La gestión administrativa en la empresa Avipaz.Cia.Ltda, no es efectiva porque actualmente existe insuficiencia de personal, solo cuenta con un operario, el cual tiene que atender al cliente, efectuar el pedido y realizar las demás tareas del proceso. Además, la organización tiene problemas al momento del abastecimiento, porque el personal no planifica anticipadamente la cantidad de insumos que requiere el comercial debido a que no realiza los respectivos análisis a las necesidades del mercado consumidor, que le permita contar con información específica sobre la cantidad de aprovisionamiento; situación que ha ocasionado fluctuaciones en el nivel de ventas e insatisfacción en los clientes.

La Empresa Avipaz Cia Ltda posee una inadecuada gestión del inventario debido a que no cuenta con información específica de las entradas y salidas de mercancía y los productos en stock, lo cual dificulta la toma de decisiones al momento del aprovisionamiento, influyendo en las ventas y por ende ganancias. Además, no aplica control interno que brinden seguridad en el cumplimiento de las actividades relacionadas al abastecimiento, gestión documental y planificación; razones, que denotan una incorrecta aplicación de las funciones administrativas, las cuales inciden en el funcionamiento del negocio.

Las acciones que deben ser tomadas para cambiar la situación problemática están encaminadas a realizar ajustes en el proceso administrativo; es decir, se requiere que las actividades de planificación, organización, dirección y control, se efectúen de manera técnica y considerando todo el contexto que rodea a la empresa, para de esta manera mejorar los procesos, lo cual le permita mantener competitividad en el mercado en el que se desenvuelve. Además, es necesario realizar un proceso de selección y contratación de personal de manera urgente para optimizar las actividades y no generar sobrecarga laboral en el personal que actualmente labora en la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, S., Salguero, R., & Barriga, S. (2018). *Comunicación e Imagen Corporativa* (1era ed.). Machala: UTMACH.
- Calvo , J., Pelegrín, A., & Saturnina, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de la Dirección*, 12(1), 96-118.
- Chávez, Y., & Pérez , H. (2013). Gestión documental, Gestión de información y Gestión del conocimiento: nociones e interrelaciones. *Reflexiones*, 222-227.
- Cortes Chipo, H., & Gonzalez Rincón, J. (2019). Diseño, implementación y evaluación metodológica de suficiencia de personal en el Hospita Infantil Universitario de San José. *Tesis de grado*. Universidad Cooperativa de Colombia, Bogota.
- Cruz, A. (2018). *Gestión de inventarios. COML0210*. Málaga: IC Editorial.
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- González, J., & Pérez, R. (2017). *Formación y orientación laboral 4.ª edición 2017*. Madrid: Paraninfo.
- Lasso, I. (20 de Enero de 2015). *Qué es un sistema de archivos*. Obtenido de Proyecto Autodidacta: <https://www.proyectoautodidacta.com/comics/que-es-un-sistema-de-archivos/>
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria.

- Martelo, R., Villabona, N., & Jimenez, I. (2017). Guía Metodológica para Definir el Perfil Profesional de Programas Académicos Mediante la Herramienta Ábaco de Régnier. *Formación Universitaria*, 10(1), 15-24. doi: 10.4067/S0718-50062017000100003
- Martínez, J. (2019). *OUTSOURCING: aspectos relevantes para su correcta aplicación*. Ciudad de México : Ediciones Fiscales ISEF .
- Martínez, R. (2016). *Servicio al cliente interno: Todos somos clientes y todos tenemos clientes*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Mora, L. (2016). *Gestión logística intergrsl*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Ramirez, A., & Ramirez, R. (2017). La Gestión Administrativa en el Desarrollo Empresarial. *Contribuciones a la Economía*, <https://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>.
- Westreicher, G. (6 de Agosto de 2020). *Estrategia*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html#:~:text=La%20estrategia%20es%20un%20procedimiento,se%20busca%20lograr%20una%20meta.>

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato de entrevista

1. ¿Conoce la aplicación técnica del proceso administrativo? Detalle su respuesta

---

---

---

2. ¿Cómo se realiza la planificación de perdidos a los proveedores?

---

---

---

3. ¿Cuáles son las funciones de cada colaborador en la empresa?

---

---

---

4. ¿Cómo se efectúa el proceso de gestión financiera-contable y documental en la empresa?

---

---

---

5. ¿Existen planes de capacitación al personal sobre las diversas áreas en las que se desenvuelve? Detalle su respuesta

---

---

---

Babahoyo, 11 de Marzo del  
2021

Sr(a)

(Miguel Barbarito Vega Verdezoto)

**(Propietario Y Avi — Paz.ec (El mejor**

**alimento)** En su

despacho. De mis

consideraciones:

Yo: **Espinoza Romero Byron Javier**, con cedula de identidad 120634052-1, estudiante de la Universidad Técnica de Babahoyo de la Facultad de Administración, finanzas e informática, carrera de Ingeniería Comercial, matriculado(a) en el proceso de titulación periodo Noviembre 2020 — abril 2021, le solicito a usted de la manera más comedida se sirva autorizar a quien corresponda se proceda otorgarme el permiso respectivo para realizar mi Caso de estudio denominado GESTION ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA AVIPAZ CIA

LTDA SUCURSAL MONTALVO, el cual es requisito indispensable para poder titularme.

Esperando una respuesta favorable quedo de usted muy

agradecido(a). Muy atentamente

\_\_\_\_\_  
(7 " YAN

JAVIER ESPINOZA ROMERO  
1206340521

  
**avi - Paz**  
**COMERCIAL THEFYTA**  
Dir.: García Moreno y 10 de Agosto  
Montalvo - Los Ríos - Ecuador

## RESUMEN

El presente caso de estudio se realizó en Empresa Avipaz Cia Ltda sucursal Montalvo, el tema de estudio es la gestión administrativa, que se constituye en uno de los aspectos básicos y elementales en cualquier tipo de organización. El objetivo de la investigación fue analizar los aspectos más importantes del funcionamiento administrativo de la empresa mencionada para identificar debilidades que necesitan ser mejoradas, de tal manera que la organización alcance más y mejores resultados. El marco metodológico se encuentra compuesto por un diseño cualitativo con alcance descriptivo, en donde se han utilizado dos tipos de investigación: documental y de campo; el método empleado es deductivo a través de la entrevista como técnica de investigación a través de la cual se recolectó información de las fuentes primarias. Las conclusiones a las que se ha llegado en el estudio es que la empresa Avipaz Cia Ltda no cuenta con una efectiva gestión administrativa, principalmente se debe a que no se aplica de manera adecuada el proceso administrativo, aspecto que repercute en la motivación de los colaboradores, lo que a su vez condiciona su desempeño laboral. Todos estos aspectos limitan la consecución de los objetivos de la empresa.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, talento humano, motivación, desempeño laboral, outsourcing.

## ABSTRACT

The present case study was carried out at Empresa Avipaz Cia Ltda, Montalvo branch, the subject of study is administrative management, which is one of the basic and elementary aspects in any type of organization. The objective of the research was to analyze the most important aspects of the administrative functioning of the aforementioned company to identify weaknesses that need to be improved, in such a way that the organization achieves more and better results. The methodological framework is composed of a qualitative design with a descriptive scope, where two types of research have been used: documentary and field; The method used is deductive through the interview as a research technique through which information was collected from primary sources. The conclusions reached in the study is that the company Avipaz Cia Ltda does not have effective administrative management, mainly due to the fact that the administrative process is not properly applied, an aspect that affects the motivation of employees , which in turn conditions their job performance. All these aspects limit the achievement of the company's objectives.

**Keywords:** Administrative management, human talent, motivation, job performance, outsourcing.