



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN**

**DEL TÍTULO DE**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**DISEÑO DE PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS  
ACTIVIDADES OPERATIVAS EN LAS EMPRESAS ADMINISTRADORAS  
DE CENTROS COMERCIALES.**

**TUTOR**

**PHD. DARWIN DANIEL ORDOÑEZ ITURRALDE**

**AUTOR**

**TATIANA BEATRIZ HUACON RUBIO**

**GUAYAQUIL**

**2023**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

**TÍTULO Y SUBTÍTULO:**

Diseño de procesos para el mejoramiento de las actividades operativas en las empresas administradoras de centros comerciales

**AUTOR/ES:**

Tatiana Beatriz Huacon Rubio.

**REVISORES O TUTORES:**

Ordoñez Iturralde Darwin Daniel, PhD

**INSTITUCIÓN:**

**Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**

**Grado obtenido:**

Licenciada En Administración De Empresas

**FACULTAD:**

ADMINISTRACIÓN

**CARRERA:**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**FECHA DE PUBLICACIÓN:**

2023

**N. DE PAGS:**

83

**ÁREAS TEMÁTICAS:** Educación Comercial y Administración

**PALABRAS CLAVE:** Administración de Empresas. Proceso. Diseño de Proyecto. Organización del Trabajo

**RESUMEN:**

Las operaciones, las prácticas administrativas o actividades en general de las empresas que administran centros comerciales, no han sido estudiadas con el detenimiento y profundidad que estas requieren dada la importancia o impacto alto que dichos centros comerciales tienen en la comunidad en el cual se establecen y que en consecuencia tienen fuertes interacciones comerciales e incluso sociales que amerita entonces la definición clara de procesos claves dentro de sus operaciones.

Resulta que muchos de los usuarios de estos centros comerciales tienden inconscientemente a dar por sentado que el centro comercial opera casi espontáneamente sin conocer que detrás de todo esto existe todo un aparataje procedimental que debe ser sostenido de manera organizada y administrado de manera eficiente para brindar el servicio de tanto los usuarios visitantes cuanto los usuarios arrendadores o dueños de locales merecen o esperan.

Esta investigación, de carácter cualitativo, implica en gran medida la amplia experiencia que en materia de administración de centros comerciales tiene la tesista, con valiosos conceptos que aportan desde lo empírico así desde lo teórico, pero sin dejar de incluir técnicas de investigación

tales como la entrevista a expertos en procesos que aporten con su experiencia en el cumplimiento de los objetivos de este proyecto, así como en la fundamentación aún mayor del problema.		
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>N</b> <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Tatiana Beatriz Huacón Rubio	<b>Teléfono:</b> 0978999782	<b>E-mail:</b> thuacon@ulvr.edu.ec
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	MGTR. OSCAR MACHADO ÁLVAREZ <b>Teléfono:</b> 259 6500 Ext. 201 <b>E-mail:</b> <a href="mailto:omachadoa@ulvr.edu.ec">omachadoa@ulvr.edu.ec</a>  MGTR. IRMA ANGELICA AQUINO ONOFRE <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 203 <b>E-mail:</b> <a href="mailto:iaquino@ulvr.edu.ec">iaquino@ulvr.edu.ec</a>	

# CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD ACADÉMICA

Titulación2022B

## INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

0%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Fuente de Internet

1%

2

[arecursoshumanos.wordpress.com](http://arecursoshumanos.wordpress.com)

Fuente de Internet

1%

3

[decisiondelconsumidor.files.wordpress.com](http://decisiondelconsumidor.files.wordpress.com)

Fuente de Internet

<1%

4

[www.entornointeligente.com](http://www.entornointeligente.com)

Fuente de Internet

<1%

5

[margarita.do](http://margarita.do)

Fuente de Internet

<1%

6

[conflictoynegociacion.blogspot.com](http://conflictoynegociacion.blogspot.com)

Fuente de Internet

<1%

7

[www.dgapmelilla.es](http://www.dgapmelilla.es)

Fuente de Internet

<1%

8

[www.cig.ec](http://www.cig.ec)

Fuente de Internet

<1%

9

[www.comunidadandina.org](http://www.comunidadandina.org)

Fuente de Internet

<1%

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

La estudiante TATIANA BEATRIZ HUACON RUBIO, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación “DISEÑO DE PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS EN LAS EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CENTROS COMERCIALES” corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo de los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Firma.

TATIANA BEATRIZ HUACÓN R.

C.C: 0919417725

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “DISEÑO DE PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS EN LAS EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CENTROS COMERCIALES”, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “DISEÑO DE PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS EN LAS EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CENTROS COMERCIALES”, presentado por la TATIANA BEATRIZ HUACON RUBIO como requisito previo, para optar al Título de Licenciada en Administración de Empresas, encontrándose apta para su sustentación.

Firma:

PhD Darwin Daniel Ordoñez Iturralde

C.C.: 0912907722

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco ante todo a Dios por siempre escuchar mis oraciones y acompañarme en cada paso, en cada proyecto, en cada meta propuesta y cumplida.

A mis padres, por su apoyo incondicional, por esas noches de insomnio junto a mí, por secar mis lágrimas en momentos de tristeza, por reír conmigo en momentos de alegría y por darme fuerzas cuando ya no las tenía.

A la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, mi segundo hogar, centro de enseñanzas técnicas y humanas, a sus profesores, grandes formadores de valores, así como a sus autoridades académicas y administrativas.

A mi tutor, el PhD Darwin Daniel Ordoñez Iturralde, por ser guía y soporte durante este proceso demostrando profundos conocimientos académicos y sobre todo por toda la paciencia y aciertos que tuvo en cada una de sus orientaciones.

A mis compañeros de curso a lo largo de todo este camino recorrido.

Un especial agradecimiento al Doctor Iturralde, ser humano extraordinario, gracias por todo.

Tatiana Beatriz Huacón R.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres y a mi hermano, pilares fundamentales en mi vida para la consecución de esta primera gran meta cumplida.

Tatiana Beatriz Huacón R.



# ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>2</b>
<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Tema:</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Planteamiento del Problema:</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Formulación del Problema:</b>	<b>2</b>
<b>1.4 Objetivo General</b>	<b>3</b>
<b>1.5 Objetivos Específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.6 Idea a Defender</b>	<b>3</b>
<b>1.7 Línea de Investigación Institucional/Facultad.</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>4</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Antecedentes de investigación.</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Fundamentación Teórica</b>	<b>5</b>
<b>2.2.1 Calidad de los procesos.</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Marco Conceptual</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Marco Legal:</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>22</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Enfoque de la investigación</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Alcance de la investigación: (Exploratorio, descriptivo o correlacional)</b>	<b>22</b>
<b>3.3 Técnicas e instrumentos para obtener los datos:</b>	<b>23</b>
3.3.1. Descripción curricular de los entrevistados.	24
3.3.2. Informe de las entrevistas realizadas.	25
3.3.3. Sistematización comparativa de aspectos comunes de las entrevistas	30
3.3.4. Análisis y conclusiones de las entrevistas	32
<b>3.4 Población y muestra</b>	<b>34</b>
<b>3.5 Presentación y análisis de resultados</b>	<b>34</b>

<b>3.6 Propuesta: Procesos operativos claves para la administración de centros comerciales.</b>	<b>34</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>56</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>57</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>61</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Proceso de integración de personal</i> .....	10
<b>Figura 2.</b> <i>El proceso comercial genérico</i> . ....	12
<b>Figura 3</b> Elementos de un plan comercial. ....	35
<b>Figura 4.</b> Proceso general de ventas. ....	36
<b>Figura 5</b> Procedimiento de Elaboración de Capacitación.....	43
<b>Figura 6</b> Subproceso de Elaboración del Plan de Capacitación. ....	45
<b>Figura 7</b> Diagrama de flujo clásico de un proceso de proveeduría. ....	47
<b>Figura 8</b> Elementos de un modelo de comunicación interna.....	53

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Sistematización de las entrevistas.....	30
<b>Tabla 2</b> Variables de investigación.....	41
<b>Tabla 3</b> Costo - Beneficio de los Procesos .....	53

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO 1.- ARTÍCULOS 66 y 304 DE LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO 2.- ARTÍCULOS 9, 10 y 11 DE LA LEY ORGÁNICA DE CONTROL DE PODER Y REGULACIÓN DEL MERCADO .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO 3.- ARTÍCULOS 9, 10 y 11 DE LA LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR.....</b>	<b>71</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones modernas, y en particular aquellas que desean sostenerse en el tiempo en medio de mercados cada vez más competitivos y clientes cada día más exigentes, deben organizar sus procesos de tal manera que estos conduzcan a la empresa al logro de sus metas, es decir, apuntar a la eficacia operativa, y al mismo tiempo haciendo un uso óptimo y aprovechamiento adecuado de los recursos disponibles por la organización, sean estos humanos, materiales o económicos, lo cual implica un mejoramiento en la eficiencia operativa.

Las operaciones, las prácticas administrativas o actividades en general de las empresas que administran centros comerciales, no han sido estudiadas con el detenimiento y profundidad que estas requieren dada la importancia o impacto alto que dichos centros comerciales tienen en la comunidad en el cual se establecen y que en consecuencia tienen fuertes interacciones comerciales e incluso sociales que amerita entonces la definición clara de procesos claves dentro de sus operaciones.

Resulta que muchos de los usuarios de estos centros comerciales tienden inconscientemente a dar por sentado que el centro comercial opera casi espontáneamente sin conocer que detrás de todo esto existe todo un aparataje procedimental que debe ser sostenido de manera organizada y administrado de manera eficiente para brindar el servicio de tanto los usuarios visitantes cuanto los usuarios arrendadores o dueños de locales merecen o esperan.

Esta investigación, de carácter cualitativo, implica en gran medida la amplia experiencia que en materia de administración de centros comerciales tiene la tesista, con valiosos conceptos que aportan desde lo empírico así desde lo teórico, pero sin dejar de incluir técnicas de investigación tales como la entrevista a expertos en procesos que aporten con su experiencia en el cumplimiento de los objetivos de este proyecto, así como en la fundamentación aún mayor del problema. También se buscó mediante dichas entrevistas dar respuesta o corroborar la idea a defender y sobre todo que sean entrevistas que contribuyan, como en efecto así fue, a la construcción de una propuesta de procesos eficientes claves para la operación de este tipo de empresas.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### **1.1 Tema:**

Diseño de procesos para el mejoramiento de las actividades operativas en las empresas administradoras de centros comerciales.

### **1.2 Planteamiento del Problema:**

Las exigencias de los competitivos mercados actuales demandan que las organizaciones se vuelvan cada vez más eficientes en sus procesos no solo operativos sino también administrativos. Uno de los elementos fundamentales en el logro de tales niveles de eficiencia y eficacia es precisamente el articular de manera adecuada todos los procesos relacionados con la administración estratégica. Hoy, uno de los mayores problemas de muchas empresas nuevas es que no logran niveles y resultados que les permitan sostenerse más allá de los primeros años de vida, dando como resultado que muchas de ellas terminan cerrando sus operaciones negando así plazas de trabajo e ingresos fiscales al estado además de pérdidas a emprendedores. Por bueno que sea un proyecto, sistema o proceso operativo, industrial o administrativo, si no se tiene el personal humano adecuado, no se lograrán las metas deseadas y operativamente se estará siempre por debajo de lo que los indicadores y estándares así lo exigen. Todo lo anterior sugiere niveles de eficiencia y eficacia bajas y más temprano que tarde derivarán en operaciones cerradas engrosando así las lamentables estadísticas de empresas noveles que no alcanzan su madurez organizacional.

Las empresas que administran centros comerciales y que apuntan a sostenerse por muchos años en el mercado de los servicios deben establecer procesos estratégicos que permitan su crecimiento en el largo plazo.

### **1.3 Formulación del Problema:**

¿Existen procesos administrativos recurrentes y cuellos de botella en las actividades principales de empresas operadoras de centros comerciales que afectan a la eficiencia en sus operaciones?

### ***Sistematización del problema:***

¿De qué manera la identificación de las actividades administrativas claves servirá en el rediseño y mejora sistemática de los procesos administrativos de la empresa?

¿En qué medida la estimación de las mejoras y eficiencia en uso de recursos impactará en el diseño de procesos administrativos claves de la organización?

¿Cómo se podrían evaluar los procesos de cambio para medir la eficiencia de las actividades administrativas y procesos de la empresa?

### **1.4 Objetivo General**

Diseñar procesos sistemáticos para mejorar la administración de las actividades de empresas operadoras de centros comerciales.

### **1.5 Objetivos Específicos**

- Identificar las actividades administrativas claves a fin de rediseñarlas y mejorarlas sistemáticamente en los procesos administrativos.
- Estimar las posibles mejoras y eficiencias en la utilización de recursos derivadas del diseño de procesos administrativos claves.
- Evaluar los procesos de cambio para medir la eficiencia de las actividades administrativas y la utilización de recursos en los procesos de la empresa.

### **1.6 Idea a Defender**

El diseño de procesos sistemáticos en las actividades operativas para las empresas operadores de centros comerciales permitirá mejorar sus áreas y logrará alcanzar la eficiencia en la administración de sus recursos.

### **1.7 Línea de Investigación Institucional/Facultad.**

Línea de investigación institucional ULVR: Línea 4. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Línea de Facultad: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de investigación.**

Dentro de los antecedentes de investigación se abordan tesis, sobre todo de tipo doctoral, que han estudiado el proceso macro o general del talento humano y que aportan al proyecto de investigación ya sea para sustentar aún más el problema de investigación o para ayudar en la construcción de la propuesta final.

Se han organizado las tesis con respecto a su año de publicación empezando con las más actuales y tratando de colocar sobre todos estudios de los últimos cinco años en cumplimiento con las directrices instruccionales.

De cada fuente revisada y citada, se explica su aporte a la investigación respetando siempre la autoría de cada una de acuerdo a la normativa APA.

Procesos claves relacionados con la Gestión Estratégica del Talento Humano para la empresa Renalpro C.A. Año: 2020. Autores: María Elena Ormaza Macías y Joel Jimmy Salazar Vásquez. Institución: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. Tipo de informe: Tesis de grado.

En esta tesis, Ormaza & Salazar (2020) señalan que el proceso de análisis y perfiles de cargos inicia con el requerimiento de personal por parte de un departamento de la empresa y la revisión del presupuesto que luego se conecta con el proceso de reclutamiento externo de manera que invita a una primera comparación entre el perfil del candidato y los requisitos de puesto.

De esta manera, aquí se aterriza en un claro ejemplo de aplicación práctico del análisis de cargos tan importante como base comparativa de otro sub proceso de la gestión del talento humano como lo es el proceso de integración de personal. “Analizar los conocimientos, habilidades y capacidades para realizar un buen desempeño de manera ordenada y adecuada. Perfiles de cargo: 1. Nombre del Cargo, 2. Posición del cargo en un organigrama y 3. Funciones o tareas asignadas.” (Ormaza Macías & Salazar Vásquez, 2020, p.51).

## **2.2 Fundamentación Teórica**

### **2.2.1 Calidad de los procesos.**

El diseño de los procesos claves apuntan siempre a la eficiencia y a la eficacia operativa. Pero antes de abordar este importante aspecto en la gestión empresarial, es muy importante también establecer la importancia que implica la calidad dentro de la administración empresarial y dentro de los procesos operativos y administrativos del día a día laboral.

La calidad de los productos o servicios ofrecidos por una organización es el resultado de un proceso administrativo bien diseñado de manera correcta, técnica y observando aspectos claves de eficiencia en el mismo. Las empresas de servicios deben cuidar mucho los estándares de calidad de lo que ofrecen al mercado y para esto es importante el establecimiento de parámetros mínimos requeridos en la producción de dicho servicio. Ahora bien, esta calidad debe otorgarse hasta un punto tal en el que el cliente esté dispuesto a pagar por ella, es decir, no puede la organización ir más allá de los niveles adecuados de calidad que el cliente logre percibir si esto implica una disminución en la eficiencia del proceso. “La calidad de los productos o servicios ha constituido desde siempre, un elemento generador de competitividad, rentabilidad y diferenciación en el sector empresarial y la gerencia.” (Díaz Muñoz & Salazar Duque, 2021, p.19).

Los mercados cada vez más globalizados, el comercio internacional y la competitividad de las industrias del medio, han obligado a las organizaciones a plantearse el desafío de producir bienes o servicios que cumplan e inclusive superen las expectativas de sus públicos siendo la calidad un elemento determinante y una condición necesaria para cumplir con este reto. (Díaz Muñoz & Salazar Duque, 2021, p.20).

Los clientes, en la misma proporción que buscan reducción de costos, buscan niveles altos de calidad en los servicios dado que es una vía por medio de la cual pueden competir en mejores condiciones en los mercados actuales. Tal como se indica en la cita anterior, el mundo se transformó de manera acelerada en una gran aldea globalizada en la que la competencia se muestra a diario y al igual que el precio, se compite también con calidad, incluso muchas veces por sobre el precio. “...uno de los principios básicos de la calidad es el enfoque basado en procesos a fin de que exista un orden previamente definido y haga posible manejar uniformidad en la cadena de producción.” (Díaz Muñoz & Salazar Duque, 2021, p.20).

La cita anterior señala claramente que el diseño de los procesos viabiliza la generación de calidad



en las organizaciones ya que parte de la base de actividades secuenciales técnicamente sistematizadas buscando orden, ahorro de recursos, logro de resultados de manera más eficaz posible entre otros aspectos relevantes. Por medio del diseño de los procesos es posible identificar los cuellos de botella, así como actividades de posiblemente no estén agregando valor. Del mismo modo, por medio de los procesos la generación o producción del servicio se puede alcanzar de una manera mucho más limpia y dado que implica actividades repetidas para un fin, es posible afinarlas y optimizar el uso de los recursos invertidos en tales procesos.

### ***Diseño y control de los procesos***

Las organizaciones deben disponer de sistemas y procedimientos adecuados que les permitan funcionar y desarrollar adecuadamente todas sus gestiones diarias de manera eficiente y eficaz de manera que se alcance el logro de los objetivos y metas propuestas en cada área o departamento de la empresa. Para esto se debe buscar siempre mecanismos que aseguren lo dicho iniciando con una adecuada articulación y armonización de las actividades de manera sistemática a fin de tenerlas como procesos. En este sentido tenemos un gran aporte de Henry Mintzberg quien en su obra denominada “Diseño de Organizaciones Eficientes” al respecto nos aporta:

Cinco mecanismos coordinadores parecen explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de producciones de trabajo y estandarización de destreza de trabajadores. Estos deben ser considerados los elementos básicos de la estructura, el pegamento que mantiene unidas las organizaciones. (Mintzberg, 1991, p.7).

Precisamente en el diseño de procesos claves al interior de organizaciones se pretende aplicar lo indicado por el Doctor Mintzberg. Es así como en el punto uno del ajuste mutuo la orientación es hacia una articulación de los procesos que no pueden bajo ningún concepto ser entendidos como sistemas aislados sino más bien por una coordinación entre ellos y de manera muchas veces natural y es justamente esa naturalidad que debe ser recogida y de una manera razonable pero sistemática, ser llevada a la forma de un proceso. Conforme los procesos se van tornando más grandes, la supervisión directa entra en juego y se vuelve más que necesaria a fin de monitorear el normal desempeño de la misma. Luego de esto se tiene una fase en la que los procesos son desarrollados de manera tan normal, debido al tiempo, debido a la disciplina del personal y de la supervisión, que se vuelven casi programados, es decir, empieza a dar fruto el control y se da muchas veces de manera espontánea una especie de estandarización de los procesos que arrastra también a la estandarización de los procesos productivos de la empresa, así como del desempeño de los

colaboradores.

Este gestión de diseñar procesos claves no es aleatoria o al azar ni mucho menos discrecional, sino que responde a muchos aspectos partiendo de las necesidades reales de la empresa y considerando la afectación que estos cambios pudieran tener en la cultura organizacional e incluso en el clima laboral de manera que deben ser desarrollados (los procesos) de forma responsable y considerando todas las afectaciones que se tendrán además de pensar no solamente en la organización sino también en el efecto directo de estos diseños de procesos sobre el personal que a fin de cuentas serán quienes operativamente harán funcionar o no lo que se diseñe.

“El diseño supone albedrío, una capacidad para alterar un sistema. En el caso de la estructura organizativa, diseño significa girar aquellas manijas que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y afectan así cómo funciona la organización.” (Mintzberg, 1991, p.25). Lo anterior supone también cambios, los mismos que muchas veces no necesariamente son aceptados desde un principio por el personal, sino que implica un proceso de adaptación a los mismos aun cuando claramente se conozca de tales adaptaciones y cambios son para mejorar la situación actual, y esto encuentra su explicación en la naturaleza humana.

Se debe entender que este diseño de procesos claves que se plantea este proyecto de investigación implica afectación sobre la manera de operar e incluso de actuar de muchas personas relacionadas operativamente con las actividades diarias de la empresa y se debe tener consciencia que posiblemente haya colaboradores que no logren tal adaptación y que posiblemente su vinculación a la organización se vea cuando menos cuestionada.

Ahora bien, una vez que se hayan diseñado los procesos claves para la organización, se debe establecer alguna manera de control el adecuado desempeño de los mismos con la finalidad de medir los resultados bajo la premisa que lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se mejora, y monitorear de manera permanente el logro de los resultados esperados. “El propósito del control de desempeño es regular los resultados generales de una unidad dada.” (Mintzberg, 1991, p.66)

“Los sistemas de control de desempeño pueden servir dos propósitos: para medir y para motivar.” (Mintzberg, 1991, p.67). Tal como lo indica el Doctor Henry Mintzberg, en efecto el control de desempeño no tanto enfocado en el operario o en el colaborador sino más bien con un enfoque de

desempeño del proceso de manera que la medición de los resultados sirva como una retroalimentación positiva y motivadora para el personal estableciendo la brecha existente entre lo real y lo esperado.

El control de las metas alcanzadas por un proceso es fundamental dentro de la administración del mismo ya que permite aplicar acciones correctivas que cierren la brecha anteriormente mencionada entre los resultados esperados y los resultados realmente alcanzados sobre todo cuando los procesos no logran de manera frecuente las metas inicialmente establecidas. “Por una parte, pueden ser usados simplemente para señalar cuándo el desempeño de una unidad se ha deteriorado.” (Mintzberg, 1991, p.67).

Este control de procesos o más bien de sus resultados debe ser utilizado por el administrador del mismo de manera positiva, es decir, no tanto para sancionar lo no logrado sino más bien para establecer acciones de mejora continua primeramente identificando las zonas de fallas del proceso y una vez establecido aquello, aplicar un plan correctivo y preventivo que evite que los errores del proceso se repitan buscando siempre la optimización del proceso que a fin de cuentas es responsabilidad directa del administrador del mismo. “Por otra parte, pueden ser usados para lograr un desempeño superior.” (Mintzberg, 1991, p.67)

### ***Integración de personal***

Uno de los procesos que se abordaron en este proyecto de investigación es aquel relacionado con la gestión del talento humano, específicamente lo de reclutamiento, selección e inducción de personal. Un referente importante en este sentido lo presenta el libro de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE denominado Administración para Pymes del Doctor Rafael Iturralde.

Una técnica para facilitar esta etapa es definir al menos dos factores claves del puesto, como, por ejemplo, experiencia en alguna área específica, nivel académico determinado o habilidades particulares deseables para el cargo, de tal modo que al principio la concentración está en buscar en las hojas de vida de los candidatos, dichos factores claves y reducir el volumen de postulantes de una manera eficiente y eficaz al mismo tiempo. (Iturralde-Solórzano, 2017, p. 62)

Y es que el proceso de integración de personal es uno de los más importantes al interior de las organizaciones no solo dentro de su propia dimensión como lo es la gestión del talento humano sino por su relación directa con todas las áreas de la empresa cuando de incorporar personal se trata.

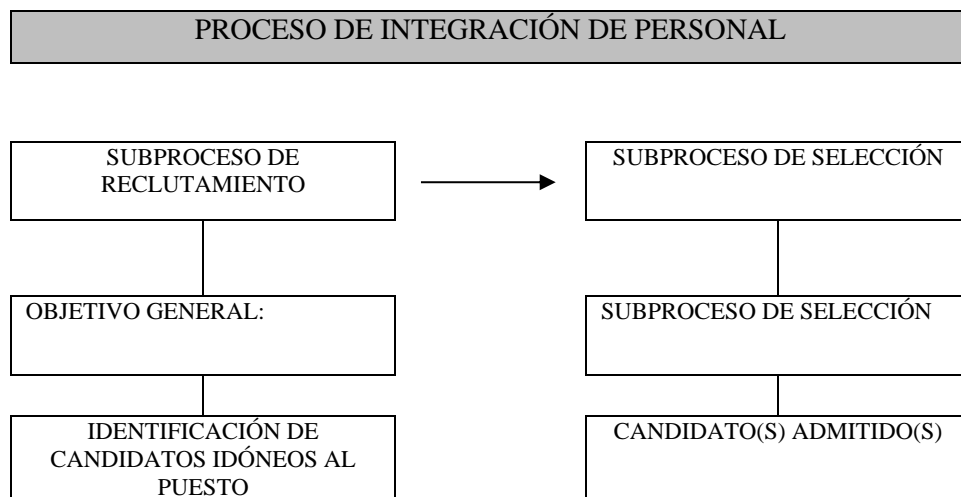
Las empresas modernas y sobre todo aquellas que buscan sostenerse y crecer en el tiempo deben incorporar a su día a día operativo al mejor talento humano disponible en el mercado de recursos humanos, pero esto no se logra de manera aleatoria, nos es un tema de azar sino que responde a un proceso sistemático y técnico en donde la empresa, que representa la mercado laboral, detecta una necesidad actual o potencial de personal y establece un vinculo comunicacional o puente de comunicación en doble sentido con el mercado de recursos humanos que a su vez ofrece las competencias requeridas para desempeñarse en el cargo que desean cubrir la empresa.

Visto así, el proceso de reclutamiento es justamente esa actividad de comunicación entre la empresa y los potenciales candidatos en donde la clave del éxito del proceso reside en los canales de comunicación y el público objetivo al cual va dirigido, esto es, universidades, colegios de profesionales, gremios e incluso la misma organización cuando se trata de procesos de reclutamiento interno.

En las grandes empresas estos procesos generalmente son llevados a cabo por la misma organización ya que por su propia estructura cuentan con un departamento y personas dedicadas a la gestión del talento humano. En las pequeñas y microempresas es común ver un mix de estos dos métodos, es decir, en ocasiones optan por delegar y contratar los servicios de una empresa especializada en cazatalentos y en otras ocasiones desarrollan ellos mismos los procesos de reclutamiento y selección. (Iturralde-Solórzano, 2017, p. 60)

Esta etapa de reclutamiento se transforma en una fase de atracción de candidatos, de incrementar la entrada de hojas de vida al proceso, las cuales deben reunir las competencias descritas en el perfil del cargo, lo cual hace que durante del proceso de reclutamiento también se deba hacer un proceso de comparación mínimo o básico. La comparación es una actividad ligada directamente con la selección, sin embargo, debido a que muchas veces se reciben hojas de vida de candidatos cuyas competencias no son requeridas o están completamente excluidas de aquellas que sí se necesita, en pro de mejorar la eficiencia del reclutamiento se hace casi necesario aplicar un sistema de filtro aun cuando desde lo teórico esto vaya en contra de lo que en esencia es el reclutamiento.

Entendido así, viene por orden lógica la etapa o proceso de selección, el cual es de filtro, de análisis, de restricción de entrada y por excelente de comparación entre dos variables claves que son, por una parte, el perfil del candidato y por otra parte el perfil de cargo.



**Nota:** Reclutamiento y selección

**Figura 1.** *Proceso de integración de personal.*

**Elaborado por:** Huacón, T. (2023)

Cuando el perfil del candidato se encuentra por debajo del perfil del cargo, entonces el candidato no reúne las competencias para ocupar el puesto de trabajo. Cuando el perfil del candidato excede lo requerido para el cargo se dice que el candidato se encuentra sobrecalificado para el cargo en cuyo caso la empresa se expone a dos posibles escenarios, el primero, contratar a un candidato sobre calificado y esperar que aporte desde sus competencias al desarrollo de la empresa esperando una adaptación rápida a las mismas, y por otra parte, corriendo el riesgo de que eventualmente ese candidato opte por otras opciones laborales más ajustadas a su perfil.

El reclutamiento y selección es clave en toda organización, es un proceso fundamental para asegurar que el personal clave sea el que ingrese a laborar. Al respecto Iturrealde-Solórzano, Ordoñez-Iturrealde, Guamán-Aguilar, & Rodríguez-Basantes, 2020, p.97) en su artículo denominado *La gestión del talento humano como dimensión clave en la dirección estratégica de empresas en el Ecuador de la revista Yachana señalan:*

Existe un macro proceso organizacional llamado integración de personal y está compuesto por tres subprocesos conectados entre sí que son el reclutamiento, la selección y la inducción del talento humano. Respecto a este último, es decir, la inducción, en ocasiones se lo asocia como subproceso de la capacitación del personal. Lo cierto es que en efecto toma mucho de las actividades relacionadas con la capacitación ya que es un tipo de esta, sin embargo, por ubicación en conexión lo propondremos como parte del proceso de integración de personal. (Iturrealde-Solórzano, Ordoñez-Iturrealde, Guamán-Aguilar, & Rodríguez-Basantes, 2020, p.97)

Esto es fundamental en la administración moderna no solo para organizaciones de este tipo sino para cualquier otra que desee incorporar del mercado de recursos humanos a los mejores colaboradores que, con base en sus competencias, puedan desempeñar los cargos de manera adecuada. Ahora bien, el reclutamiento y selección forman parte de un engranaje aun mayor y es debido a que previo a esto, existen otros procesos tales como la planeación de personal la cual se basa en la detección de las necesidades de recursos humanos actuales o potenciales que la empresa tenga.

Del mismo modo, un proceso clave en esta parte es la determinación de las funciones de cada cargo, así como el perfil del mismo para que, con este insumo, el proceso de reclutamiento y selección se dé adecuadamente.

El reclutamiento puede ser interno o externo, esto va depender de cómo la empresa lo diseñe. Para esto algunas organizaciones prefieren tener una primera etapa en donde se convoque a personal de misma organización (reclutamiento interno) y así generar oportunidades para su personal.

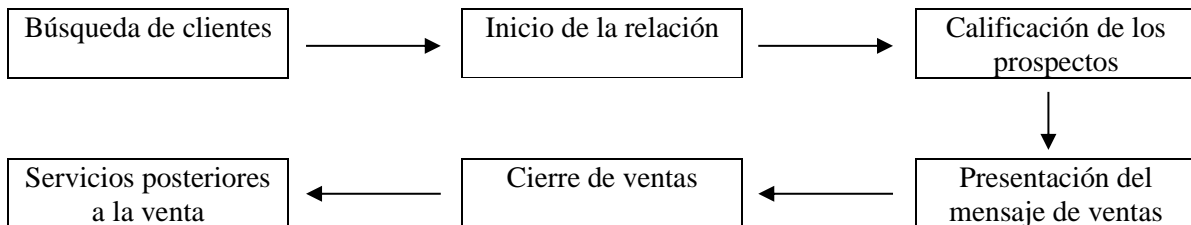
Generalmente el reclutamiento suele ser una excelente opción cuando la empresa desea aprovechar las inversiones en capacitación realizadas a su personal. Así mismo, el reclutamiento interno es más económico, más rápido y suele promover la motivación entre el personal al ver que la empresa ofrece tales oportunidades de crecimiento. Por otro lado, el reclutamiento externo tiene también algunas ventajas, una de ellas es que se atrae a gente nueva, ideas frescas, nuevas visiones lo cual suele ser importante para las organizaciones.

El reclutamiento busca atraer al mejor talento humano del mercado de recursos humanos, en la medida en la que este tenga las competencias necesarias para el adecuado desempeño del cargo. Una vez se tienen identificadas las hojas de vida, estas vienen a representar el producto principal del reclutamiento y a su vez son el insumo o la materia prima para iniciar el proceso de selección. La selección es un proceso de filtro, de restricción y por excelencia de comparación. En la selección se utilizan varias técnicas para comparar el perfil del candidato con el perfil del cargo. Entre las técnicas más importantes se tiene en primer lugar a la entrevista de selección, la cual, aun cuando podría considerarse subjetiva e imprecisa, es una de las técnicas más frecuentemente aplicadas en los procesos de selección.

### ***El proceso comercial.***

La figura 2 muestra de manera general el proceso comercial propuesto por Johnston & Marshall

(2009) cuya adaptación a los servicios y en particular a organizaciones como aquellas que administran centros comerciales, no es más compleja que para cualquier otra empresa de servicios o más aún en esta misma línea de negocios.



**Nota:** Proceso comercial aplicado a servicios.

**Figura 2.** *El proceso comercial genérico.*

**Elaborado por:** Huacón, T. (2023)

La primera etapa dentro del proceso comercial es prospectar a los clientes, buscarlos, identificar dónde están y determinar si son potenciales para la organización. “No obstante, la capacidad para descubrir a posibles clientes con frecuencia es lo que distingue al vendedor exitoso del que no lo es.” (Johnston & Marshall, 2009, p.48). En organizaciones de servicios, muchas veces esta gestión puede resultar más compleja que en el mercado de bienes, sin embargo, para el caso de administradoras de centros comerciales, la imagen reputacional en el medio es un factor clave que ayuda de gran manera en los objetivos.

Una segunda etapa en el modelo de proceso de ventas es lo relacionado con el inicio de la relación comercial y se refiere a los primeros contactos con el cliente potencial y dentro del cual se identifican aspectos en cuanto al tipo de cliente, por ejemplo, su capacidad de pago, tipo de producto que ofrecerá en el centro comercial, imagen corporativa, tipo de publicidad, incluyendo logos e isotipos con la finalidad de establecer la medida en la cual concuerdan con las políticas definidas por el administrador del centro comercial. “Las organizaciones de ventas suelen formular políticas que sirvan de guía a los representantes de ventas para abordar a los posibles clientes.” (Johnston & Marshall, 2009, p.50).

Continuando con el modelo planteado en la figura 1, de inmediato viene lo relacionado con la calificación de los prospectos y está sobre todo referido a determinar si el cliente vale la pena en cuanto a su perfil como para promover su integración al sistema operativo del centro comercial ya

que, de no ser así, el representante comercial debería destinar más de su gestión y tiempo a potenciales clientes que sí se acoplen a lo que la organización espera. Tal como lo indican los autores Johnston & Marshall (2009) en su libro Administración de Ventas, es importante revisar algunas preguntas de chequeo previas al cierre del negocio o del contrato de arrendamiento que concretaría la relación de comercial posiblemente de largo plazo, y es analizar una lista de chequeo corta que incluye aspectos tales como si el cliente en realidad debería buscar este tipo de canales para llegar a su público objetivo, y esto es porque, más allá de que haya entregado garantías o compromisos de pago, lo cierto es que si no logra las expectativas de ventas deseadas a la larga quien dejará de percibir a tiempo y completo el valor mensual respectivo es la misma administradora del local.

En esta misma línea, el modelo del proceso comercial plantea ahora lo referido a la presentación del mensaje de ventas y es sobre todo cuando el centro comercial es el primer interesado en que una marca, negocio o franquicia se ubique en sus instalaciones y de alguna manera el poder de interés cambia y es el administrador del centro comercial quien desea que dicho potencial cliente se adhiera a las operaciones del mismo, de manera que corresponde entonces realizar una gestión comercial tal que atraiga al potencial cliente y en gran medida esto se logra mediante la adecuada presentación de un coherente mensaje de ventas. “El vendedor transmite información acerca del producto o servicio y trata de convencer al prospecto para que se convierta en su cliente.” (Johnston & Marshall, 2009, p.51).

Siguiendo el orden lógico o secuencia del modelo del proceso comercial planteado por estos autores, corresponde ahora el cierre de la venta que implica lograr que una determinada marca, negocio o franquicia inicie operaciones en el centro comercial. “Todos los esfuerzos del vendedor no valdrán nada mientras el cliente no “estampe su firma en la línea punteada”, sin embargo, en ese momento muchos vendedores fallan.” (Johnston & Marshall, 2009, p.51).

El proceso comercial es talvez uno de los más importantes en toda actividad empresarial ya que de este depende la actividad, pero sobre todo el crecimiento económico de la misma. La gestión comercial debe procurar ventas sanas, búsqueda permanente de clientes, generación de ingreso de efectivo o flujo de caja y sobre todo con un margen tal que permita cubrir los costos fijos, la parte impositiva legal y una ganancia adecuada para los inversionistas que justifiquen tener el dinero en el negocio y no trasladarlo a zonas de mayor rentabilidad. El proceso comercial debe tener como



principal objetivo la captación de clientes, y aquí un aspecto de suma importancia no tan conocido o dominado por muchos administradores quienes erróneamente piensan que el fin de la empresa es la generación de utilidad.

La generación de utilidad es sumamente importante pero no es el fin primario, sino que es más bien la consecuencia o el resultado perfecto de el real fin primario de una empresa y que es la captación de clientes como ya se indicó, pero de clientes que, aunque suene en principio algo extraño de entender, clientes que reúnan el perfil para la empresa. No cualquier persona natural o jurídica puede ser cliente de una empresa o no tiene en perfil para serlo, contrario a lo que tradicionalmente se pudiera pensar. Esto implica que durante la gestión comercial o durante el proceso comercial se debe identificar o determinar si tal persona o empresa son convenientes para la organización.

De acuerdo a Johnston & Marshall (2009) el proceso de la administración de la fuerza de ventas incluye tres importantes pasos que son: la formulación, la aplicación y la evaluación o control del programa de ventas.

De manera similar, estos mismos autores señalan que existen factores del entorno que afecta el éxito de las ventas, y los del entorno externo pueden ir más allá del control del administrador, entre los que se pueden contar a los aspectos económicos y sociales de los mismos consumidores, los cuales se pueden evidenciar en el análisis de macro variables nacionales tales como el producto interno bruto, los ingresos de las personas, la disponibilidad de adecuados medios de transporte de carga e incluso vías estatales. Dentro de estos mismos factores externos también se cuentan a los de tipo legal y de tipo político, tales como las leyes, y en nuestro país la de defensa al consumidor o la relacionada con control de poder de mercado.

Otros factores externos que en muchas ocasiones exceden la capacidad de control de parte del administrador de ventas se encuentran por ejemplo los ambientales tales como el terremoto ocurrido en abril de 2016 que alteró significativamente las actividades de todo tipo en nuestro país y sobre todo en la zona de influencia o de mayor afectación (Manabí).

La parte económica es fundamental para el desarrollo de un país y en particular para el crecimiento de una organización, y esta parte es claramente un factor externo de alto impacto en los proyectos empresariales. Al respecto, Johnston & Marshall en su libro Administración de Ventas señalan:

Las personas y las organizaciones sólo pueden comprar bienes y servicios si tienen dinero. El total de la posible demanda de un producto dentro de un país dado,

depende de las condiciones económicas de éste; es decir, de la magnitud de su crecimiento, de su índice de desempleo y de su grado de inflación. (Johnston & Marshall, 2009, p.19)

Del mismo modo, el entorno interno impacta directamente en todo proceso empresarial y en particular en la gestión comercial. Dentro de este, los principales factores que lo afectan son las metas organizacionales, la cultura empresarial, los valores que se van incorporando al quehacer diario del talento humano, la capacidad de la empresa para innovar, para desarrollarse en un entorno tan exigente, los recursos financieros a los que se tenga acceso o que se hayan podido generar operativamente por la empresa, así como la capacidad para producir el servicio ofrecido.

En este sentido. Para organizaciones como esta, el servicio que se ofrezca al mercado juega un rol fundamental en la sostenibilidad de la misma en el tiempo dado que el cliente valorará lo recibido y lo traducirá en términos de renovación de contratos y sobre todo de mejoras a nivel de precios. “Cumplir con un alto nivel de calidad de servicio es una capacidad organizacional importante. Las empresas que ofrecen un gran servicio por lo general gozan de una sólida ventaja competitiva en el mercado...” (Johnston & Marshall, 2009, p.22).

Finalmente, la etapa que cierra este proceso es la de seguimiento, y es posiblemente la más importante en este tipo de negocios sobre todo por el hecho de que una vez que el cliente se ha establecido adecuadamente en el centro comercial, espera recibir todos los servicios establecidos y que más allá de encontrarse definidos contractualmente, es fundamental que el administrador del centro comercial haga todos los esfuerzos para alcanzar y si es posible exceder las expectativas del cliente sobre todo en materia de seguridad física, orden, limpieza, accesos, canales de comunicación o marketing, servicios generales entre otros. Al respecto, Johnston & Marshall (2009) nos aporta;

La labor del vendedor no termina cuando ha realizado la venta. Después de realizada, debe proporcionar a los clientes diferentes servicios y ayuda para garantizar su satisfacción y para que vuelvan a comprar. Un servicio de excelente calidad después de la venta aumentará la lealtad de los consumidores. (Johnston & Marshall, 2009, p.22)

### ***Los proveedores***

El relacionamiento con los proveedores es un proceso de alto impacto en la calidad de gestión administrativa de las organizaciones modernas y en particular de aquellas que prestan servicios. A mediados del siglo anterior, dentro de las prácticas administrativas, la gestión de proveedores

no era considerada una actividad de relevante al interior de las empresas por cuanto, en cierta medida, el poder de negociación se consideraba estaba siempre del lado del cliente.

Esta perspectiva tradicional ha venido cambiando con el tiempo y con la manera de administrar organizaciones eficientes de manera que hoy la gestión de proveedores forma parte fundamental en la gestión logística a tal punto que se trata de actividades que se han venido sistematizando y tecnificando y se la ha redescubierto como foco susceptible de mejoramiento e incremento de eficiencia operativa.

### ***Evaluación y calificación de proveedores***

“Usar el poder de negociación de la empresa con los proveedores u otros actores en el sistema de la cadena de valor para obtener concesiones.” (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III, 2012, p.135).

Peter Drucker en su libro denominado “El Ejecutivo Eficaz” de 1989, recalca la importancia de ser efectivo en los procesos organizacionales y la gestión de abastecimiento no puede ser la excepción. Este autor nos hace el siguiente aporte:

Todo ejecutivo debe ser efectivo. Al fin y al cabo, efectuar y ejecutar son casi sinónimos. Ya sea que trabaje en una empresa o en un hospital, en una repartición estatal o en un sindicato, en la universidad o el ejército, se espera de todo ejecutivo que mande hacer lo que debe hacerse. Lo cual simplemente, significa que debe ser eficiente. (Drucker P. F., 1989, p. 9)

### ***Estrategia de océano azul versus océano rojo***

*Estrategia de océano azul:* En un mercado altamente competitivo y relativamente saturado, todos los competidores buscan centrarse en casi los mismos clientes, en ocasiones porque no hay más mercado o clientes y en otras ocasiones por falta de creatividad o visión más allá de lo ortodoxo. Esto lleva a una pelea feroz comercialmente hablando por los mismos clientes sin ver que existen otros mercados, tal vez con poder adquisitivo no tal alto, pero que por volumen podrán llegar a representar un importante rubro paralelo a los clientes objetivos actuales.

*Estrategia de océano azul:* Buscar mercados inexplorados y clientes nuevos con baja o nula competencia utilizando al mismo tiempo estrategia de diferenciación y bajo costo con la finalidad de generar demanda del mercado ofreciendo un producto o servicio distinto.

El objetivo de esta estrategia es diseñar un producto distinto con soluciones creativas,

pioneras, basado en una combinación de la estrategia de diferenciación y a su vez de bajo costo o de la relación más alta posible entre beneficio y costo.

En las etapas tempranas de la estrategia, lo correcto será identificar mercados sin competencia en donde la misma empresa compita consigo mismo en un diario desafío por innovar.

El primer paso es conocer el mercado actual, sus clientes (aquí puede aplicarse las fuerzas competitivas de Porter), conocer las fortalezas, debilidades, planes y compararse con ellos (para esta comparación se puede aplicar la matriz de fortalezas y oportunidades de manera cuantitativa).

Realizado este mapeo se debe ahora buscar oportunidades dentro de esa cadena operativa que incluso pueden conducir hacia otros mercados bajo las siguientes posibles estrategias:

- Nuevos productos en los clientes actuales.
- Nuevos clientes en los mercados actuales.
- Desempolvar el banco de proyectos.
- Trato personalizado.

Corresponde ahora acercarse al cliente a fin de poner en consideración el producto o mercado a ofrecer y a manera de un focus group (grupo focal), realizar las iteraciones que correspondan a fin de disminuir la brecha entre lo ofrecido o estatus actual del producto o servicio versus la expectativa del cliente potencial.

En este punto de diseño o innovación del producto o servicio es fundamental la participación activa del equipo comercial de manera que se humaniza la práctica administrativa motivando a la creatividad del personal.

Ahora bien, se debe ser consciente que nada es para siempre, que la misma diferenciación es potencialmente copiable por la competencia y que, a pesar de que debe ser política instruccional la permanente innovación incluso como parte de la cultura organizacional, en algún punto el escenario de océano azul con el tiempo eventualmente se transformará nuevamente en océano rojo, punto en el cual se deberá repetir el proceso a manera de un círculo virtuoso.

## 2.3 Marco Conceptual

### *Planeación Estratégica.*

Un buen desempeño de la empresa depende de una buena ejecución de la estrategia, así como de una estrategia sólida. Las cinco tareas de la gestión estratégica: Desarrollo de una visión y misión. Establecimiento de Objetivos. Diseño de una estrategia. Implementación de la estrategia. Evaluación del desempeño y correcciones. Estos elementos se condensan en lo que se conoce como plan estratégico, en el cual se definen la misión organizacional y dirección futura, así como los objetivos de desempeño de mediano y largo plazo, y la estrategia, en coherencia con el análisis de situación interna y externa.

En el campo de la administración:

"Estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar" (Quinn)

Mintzberg y Quinn (2003) definen la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece, la secuencia coherente de las acciones a realizar.

La estrategia es el plan de acción gerencial para alcanzar los objetivos organizacionales. La estrategia se refleja en los movimientos ideados por los gerentes para obtener un desempeño deseado. Estrategia es el cómo se persigue la misión organizacional y alcanzan los objetivos.

### *Procesos organizacionales.*

El diseño de procesos es la actividad de determinar el flujo de trabajo, los equipos necesarios, y los requerimientos de implementación para un proceso en particular.

El diseño de procesos incluye el diseño de nuevos servicios o la modificación de un proceso existente. El diseño de procesos en una primera etapa consiste en un diseño conceptual, en el cual se articulan las interacciones, procesos y estrategias de transformación que se van a llevar a cabo.

Para diseñar un proceso es necesario definir sus especificaciones: Metas y objetivos. Desempeño. Flujo de trabajo. Plataformas y tecnologías. Fuente de datos. Controles operativos y financieros. Integración con otros procesos.

Un diagrama de flujo es un diagrama que describe un proceso, sistema o algoritmo informático. Se usan ampliamente en numerosos campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complejos en diagramas claros y fáciles de comprender.

Los diagramas de flujo pueden tener muchos usos en diversos campos. En cualquier campo pueden: Documentar y analizar un proceso. Estandarizar un proceso para obtener eficiencia y calidad. Comunicar un proceso para capacitar a otros sectores de la organización o lograr el entendimiento de su parte. Identificar cuellos de botellas, redundancias y pasos innecesarios en un proceso y mejorarlo.

### ***Eficiencia y eficacia operativa.***

Ser eficaz significa hacer lo que se pretendía, esto es, lograr las metas sin observar los recursos utilizados. Eficiencia significa realizar bien el trabajo, con un mínimo de recursos y de desperdicio, es decir, lograr las metas, pero con la optimización de los recursos aplicados.

De acuerdo a (Robbins & Coulter, 2010):

Para los países, la alta productividad puede derivar en crecimiento y desarrollo económico. Los empleados pueden recibir sus salarios y las utilidades de la compañía pueden aumentar sin causar inflación. En el caso de organizaciones individuales, un aumento en la productividad genera una estructura de costos más competitiva y la capacidad de ofrecer precios de mayor competitividad. (p. 428).

## **2.4 Marco Legal:**

Si bien no se ha podido determinar una ley única o específica para organizaciones administradoras de centros comerciales, se pueden enmarcar a las actividades de este tipo de empresas dentro de varias leyes nacionales que directa e indirectamente regulan las actividades, incluyendo como el más relevante a la Constitución de la República. Se muestran también dos leyes orgánicas, las cuales, por su carácter orgánico, prevalecen sobre otras leyes ordinarias. A continuación, un resumen.

### ***Constitución de la República del Ecuador***

La Constitución de la República del Ecuador garantiza el derecho a todas las personas naturales y jurídicas a desarrollar actividades económicas de manera equitativa y en igualdad de condiciones orientado al desarrollo económico.

El numeral 6 del artículo 304 establece “Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.” (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2015).

El numeral 66 de la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2015), en

sus artículos 15, 16 y 24 establece:

15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

16. El derecho a la libertad de contratación.

25. El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

El Anexo 1 muestra el artículo 66 de manera íntegra de la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, vale señalar que se refiere a la Constitución de octubre 2008 cuya última modificación corresponde a diciembre de 2015.

### ***Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado***

Las empresas administradoras de centros comerciales tienen una doble aplicación referente a la normativa de la ley orgánica de regulación y control de poder de mercado. Por una parte, su propia responsabilidad de velar por el cumplimiento de aquellas disposiciones que le afectan de manera directa, así como también una corresponsabilidad en velar que los ocupantes de los locales cumplan hacia el mercado o sus clientes con tales disposiciones.

El artículo 9 de la LEY ORGÁNICA DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL PODER DE MERCADO (2011), establece como elementos de abuso de poder de mercado, a “las conductas de uno o varios operadores económicos que les permitan afectar, efectiva o potencialmente, la participación de otros competidores y la capacidad de entrada o expansión de estos últimos en un mercado relevante, a través de cualquier medio ajeno a su propia competitividad o eficiencia así como también, a la fijación de precios predatorios o explotativos.”

Por su parte, el artículo 10 de la LEY ORGÁNICA DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL PODER DE MERCADO (2011), establece como abuso de poder en situación de dependencia económica, entre otros, a los siguientes dos aspectos:

“Obtener o intentar obtener, bajo la amenaza de ruptura de las relaciones comerciales o cualquier otro tipo de amenaza, precios, condiciones de pago, modalidades de venta, pago

de cargos adicionales y otras condiciones de cooperación comercial no recogidas en las condiciones generales de venta que se tengan pactadas así como la imposición, de forma directa o indirecta, de precios u otras condiciones comerciales o de servicios no equitativos.

En tanto que, en el artículo 11 de esta misma LEY ORGÁNICA DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL PODER DE MERCADO (2011), establece, entre otros, tres aspectos a ser tomados en cuenta tales como el repartir o restringir las fuentes de abastecimiento, el restringir el desarrollo tecnológico o las inversiones además de todas aquellas conductas que impidan o dificulten el acceso o permanencia de competidores actuales o potenciales en el mercado por razones diferentes a la eficiencia económica.

El Anexo 2 muestra en forma íntegra estos tres artículos de la LEY ORGÁNICA DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL PODER DE MERCADO (2011).

### ***Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.***

En esta ley se define lo que es un consumidor, el derecho de devolución, la especulación, la información básica comercial, los proveedores, la publicidad, la publicidad abusiva, la publicidad engañosa, los cuales son términos que se relacionan directamente con la actividad regular de los centros comerciales.

El artículo 2 de esta ley, el cual se detalla ampliamente en el Anexo 3, hace referencia la publicidad engañosa, definiéndola como:

Toda modalidad de información o comunicación de carácter comercial, cuyo contenido sea total o parcialmente contrario a las condiciones reales o de adquisición de los bienes y servicios ofrecidos o que utilice textos, diálogos, sonidos, imágenes o descripciones que directa o indirectamente, e incluso por omisión de datos esenciales del producto, induzca a engaño, error o confusión al consumidor. (LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR, 2015)

Así también en esta misma ley tenemos el artículo 6 referido a la publicidad prohibida, el artículo 36 el cual trata de la seguridad de las instalaciones, el artículo 46 referente a las promociones y ofertas y el artículo 55 que trata acerca de las prácticas abusivas.



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque de carácter cualitativo, el cual pasa a ser uno de los más comunes dentro de las ciencias sociales entendiendo que la administración puede bien considerarse una ciencia social. En este orden de ideas, la experiencia del investigador juega un rol fundamental en este campo y es así como los aportes de los años de trabajo del tesista en el campo de la administración de centros comerciales fueron decisivos al momento de establecer mejoras en los procesos claves inherentes al tema.

Para Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010, p. 3) la investigación cualitativa tiene características distintivas tales como el hecho de que no se fundamenta en la estadística, es por eso que no planteamos hipótesis sino más bien una idea a defender, otra característica es que bajo este enfoque de investigación se analizan múltiples realidades subjetivas y es por eso que optamos por realizar entrevistas que nos orientaron de gran manera en la propuesta. Finalmente, una característica distintiva y se ha plasmado en este trabajo es la riqueza interpretativa en donde una vez más aparece como factor fundamental la experiencia del tesista.

**“Enfoque cualitativo.** Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 7)

#### 3.2 Alcance de la investigación: (Exploratorio, descriptivo o correlacional)

La presente investigación tiene un alcance de carácter descriptivo. En este orden de ideas para Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010 (p. 85), un estudio descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. En adición, también señalan estos mismos autores que una investigación con alcance descriptivo es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de dicho aspecto organizacional.

### 3.3 Técnicas e instrumentos para obtener los datos:

#### *La entrevista.*

La entrevista fue una de las técnicas utilizadas en este proyecto de investigación. Se diseñaron las preguntas de manera técnica y sistemática para que la aplicación de esta técnica de investigación diera los resultados esperados, como efectivamente ocurrió. Se escogieron a los entrevistados con base en su perfil y experiencia dentro y fuera de la organización de manera su trayectoria y conocimientos los avalaba para ser incluidos en la investigación. “Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, es una especie de filtro.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 239).

Según Rogers y Bouey (2005), citados por Hernández Sampieri et. al (2010), durante el proceso de la entrevista se debe ser muy claros al momento de establecer su inicio y sobre todo el momento de finalizarla, del mismo modo, las preguntas diseñadas para los expertos que laboran en la organización fueron las mismas y siempre se orientó la aplicación del instrumento en el sentido de que, de parte del entrevistador (en este caso de la tesista) no existió injerencia en las respuestas de modo que el entrevistado tuvo toda la libertad de responder de manera objetiva, sin presiones ni sesgos y se aseguró de esta manera que se tengan respuestas lo más cercano a la realidad de manera que se pudo utilizar y aplicar la información tanto en la atención a los objetivos general y específicos así como en la construcción de la propuesta mostrada en el capítulo cuatro.

En el anexo se muestran las entrevistas realizadas y a continuación se presenta en el cuadro una sistematización de los hallazgos principales de las entrevistas, así como una breve descripción curricular de las personas entrevistadas durante la investigación.

Idealmente, después de una entrevista se puede preparar un informe que indique: si el participante se mostraba sincero, la manera como respondió, el tiempo que duró la entrevista, el lugar donde se realizó, las características del entrevistado, los contratiempos que se presentaron y la forma en que desarrolló la entrevista, así como otros aspectos que se consideren relevantes. Hernández Sampieri et. al (2010, p. 241).

Las preguntas fueron de tipo general a partir de las cuales los entrevistados pudieron desarrollar sus ideas desde su perspectiva individual, en algunos casos se debió ejemplificar la pregunta

para hacerla más orientada al campo de una investigación de grado. Podríamos decir que, dentro de la naturaleza de las preguntas, un componente fuerte tuvo que ver con la opinión del entrevistado, así como la expresión de sus sensaciones y hechos fácticos respecto a los procesos administrativos de la empresa. Se logró naturalidad, espontaneidad y amplitud en las respuestas de los entrevistados tal y como lo recomienda Hernández Sampieri et. al (2010) y esto en gran medida fue propiciado por un clima de confianza en donde desde un inicio se dejó claramente establecido que la finalidad de todo el proceso era estrictamente académica, buscando culminar con éxito un proceso de investigación como parte del proceso de titulación y si abordar temas o áreas sensibles o de información confidencial para la empresa. Se evitó preguntas sesgadas o que buscaran una respuesta específica, así como también se evitó información sensible que implique temas contables, financieros, comerciales, condiciones laborales o que incluyan temas confidenciales que pudieran afectar a la organización.

### **3.3.1. Descripción curricular de los entrevistados.**

Se muestra a continuación una breve descripción curricular de profesionales ligados al campo de los procesos administrativos en organizaciones en general de manera que de ellos se pueda obtener información genérica, pero a su vez muy técnica que aportó a la investigación. Estos profesionales fueron escogidos sobre todo por su formación académica y amplia experiencia profesional en procesos organizaciones avalando así sus aportes en la realización de la presente investigación.

#### ***Licenciada María de los Ángeles Solorzano Hernández.***

La Licenciada María de los Ángeles Solórzano tiene amplia experiencia en manejo de personal. Ha laborado por 14 años en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y en particular en el área de Talento Humano en donde se ha especializado en procesos de la gestión estratégica del talento humano habiendo participado en muchos procesos de integración de personal, remuneración, clima laboral, así como en la descripción y análisis de cargos nuevos y ya existentes. Tiene experiencia en la interrelación de tales procesos y describe la importancia de los mismos resaltando lo relacionado con descripción del cargo y perfiles de candidatos.

#### ***Ingeniero Darwin Alfredo Vera Vera.***

El Ingeniero Darwin Vera es Ingeniero Químico, cuenta con amplia experiencia en procesos de producción, control, supervisión, diseño y rediseño de los mismos, así como en el

establecimiento de los perfiles y tareas de cargos importantes en áreas operativas a su cargo. El Ingeniero Vera laboró durante 23 años en la empresa La Fabril, una de las más grandes e importantes en cuanto a fabricación de aceites comestibles de la región, cuya planta central se encuentra en la ciudad de Manta. Fue jefe de un importante proceso en la planta de La Fabril Manta como lo es el proceso de envasado liderando su grupo operativo de manera eficiente y cumpliendo con los indicadores de proceso de manera eficaz. Lo anterior le avala para ser referente importante en temas de análisis de cargos en el área de producción de empresas con procesos de fabricación altamente demandantes.

### ***Ingeniero Walter Castro Freire***

Walter Castro es Ingeniero Eléctrico, es decir, con una formación académica inicial muy netamente técnica: Bachillerato Técnico Industrial en Sistemas Eléctricos, Educación Universitaria de Pregrado en Ingeniería Eléctrica (UPS Guayaquil), cursos de formación pedagógica y pastoral (UPS Cuenca), cursos de formación en administración de empresas y actualmente cursando un posgrado en Gestión de Proyectos (UEES). Esta formación, de la mano con la experiencia profesional adquirida en los últimos 6 años lo ha llevado a desempeñar diferentes cargos, así como sus roles y funciones. Inicialmente como parte de un equipo docente involucrado en proyectos educativos interdisciplinarios en los que su formación técnica y pedagógica ayudaron en el desarrollo de sus funciones. En los últimos 4 años ha integrado un equipo de desarrollo de proyectos eléctricos, en el que las funciones principales han sido planificar, gestionar, controlar y dirigir los recursos necesarios en los diferentes niveles de la organización que se vean involucrados en los mismos; ayudado en gran parte por la formación complementaria del posgrado.

### **3.3.2. Informe de las entrevistas realizadas.**

#### ***Entrevista efectuada al Ingeniero Darwin Alfredo Vera Vera.***

***1. ¿Desde su punto de vista, ¿cuáles son los cuellos de botella y fallas que impactan en mayor medida en las actividades administrativas y operativas que se realizan en una empresa?***

Existen algunos factores que desde lo operativo impactan en los procesos operativos organizacionales. En mis años de experiencia en el tema, puedo citar a la capacitación como uno de los principales, Muchas veces las empresas no brindan a sus colaboradores adecuado

procesos de capacitación debido a que lo ven como un gasto y asumen de manera errónea que dichos procesos deben venir incorporados al personal contratado lo cual solo es cierto de manera parcial. En los procesos operativos que tuve a cargo puedo decir que cuando implementamos en la empresa procesos de capacitación la eficiencia y la eficacia de los mismos se impactó positivamente.

**2. *¿Cómo se podría mejorar la eficiencia y eficacia operativa de una organización?***

La organización de los procesos es clave para la mejora de la eficiencia y eficacia. Si una empresa tiene sus procesos debidamente organizados, en donde todos los empleados tienen claramente establecidas sus funciones y además los procedimientos operativos se encuentran debidamente establecidos, entonces el incremento del logro de los objetivos con una utilización plena de los recursos es algo que se dará de manera natural o como consecuencia positiva de haber hecho otras cosas bien.

**3. *¿Cuál es su análisis de la situación en general, tanto interna como externa, de empresas operadoras de centros comerciales en el Ecuador?***

Si bien no podría dar una opinión a profundidad respecto a ese sector empresarial ya que no he laborado en el mismo, sin embargo, desde mi perspectiva como usuario y con base en mis años de experiencia en manejo de procesos empresariales, podría decir casi sin temor a equivocarme, que lo que uno percibe desde afuera es una falta de procesos establecidos con claridad. Esto se evidencia por ejemplo durante las mejoras que en ocasiones realizan los centros comerciales a su infraestructura que, casi siempre sin previo aviso, afecta a los clientes o visitante en general del lugar.

**4. *En su opinión, ¿cuáles son las actividades administrativas u operativas claves en las que se debe concentrar los mayores esfuerzos para asegurar el sostenimiento de una empresa en el largo plazo?***

La capacitación del personal es fundamental para toda empresa que desee sostenerse en el largo plazo, así como el enfoque en el cliente y en todos los procesos relacionados con este. La empresa debe entender que toda actividad, plan, mejorar de proceso u otras, debe hacerlo pensando si será lo mejor o no para los clientes que atiende en su mercado actual o incluso en su mercado potencial y determinar, con base en esto, cuál es mejor recurso humano necesario y cuáles son las competencias que este debería tener a fin de trabajar en ello cuando de detecte un

vacío u oportunidad de mejoramiento por medio de los programas de capacitación.

**5. *Si se aplican las acciones de mejora que indicó, ¿qué efectos positivos estima Usted que tendría en los resultados o en las metas de una organización en general?***

Con funciones claras y personal capacitado, se lograría una disminución de la rotación de personal lo cual a su vez deriva en empleados altamente motivados lo cual contribuye decididamente al logro de los resultados y metas empresariales.

***Entrevista efectuada a la Licenciada María de los Ángeles Solorzano Hernández.***

**1. *¿Desde su punto de vista, ¿cuáles son los cuellos de botella y fallas que impactan en mayor medida en las actividades administrativas y operativas que se realizan en una empresa?***

Mi experiencia se centra sobre todo en procesos operativos de carácter público y de tipo administrativo. He podido evidenciar a lo largo de muchos años en la gestión de procesos que los cuellos de botella más recurrentes están en la indefinición de funciones y responsabilidades del personal, es decir, que las actividades que deben realizarse no se encuentran establecidas de una manera clara y entendida por el personal lo cual muchas veces deriva en superposición de actividades en las que los colaboradores no entienden o entienden mal sus funciones e incluso a veces de manera expreso entregan la responsabilidad de una tarea a sus compañeros generándose entonces zonas grises o indefinidas que causan los llamados cuellos de botella y fallas que retrasan el cumplimiento de los procesos.

**2. *¿Cómo se podría mejorar la eficiencia y eficacia operativa de una organización?***

El establecimiento de indicadores de control es fundamental al momento de querer mejorar la eficiencia y eficacia en cualquier institución sea esta pública o privada. Los controles son claves en la administración y como parte de ese control es precisamente la medición de los resultados o de las diferentes etapas de un proceso. A partir de dichas mediciones es mucho más sencillo establecer aquellas partes de los procesos que no están en los niveles deseados y será mucho más sencillo establecer acciones de mejora o correctivas.

**3. *¿Cuál es su análisis de la situación en general, tanto interna como externa, de empresas operadoras de centros comerciales en el Ecuador?***

Tengo la sensación de que uno de los mayores problemas que se puede percibir en dicho sector de mercado es que los procesos administrativos no se encuentran adecuadamente establecidos. Si bien en épocas de bonanza estos lugares suelen ser muy concurridos y en consecuencia los almacenes de grandes marcas seguramente ganan dinero, operativamente se podría mejorar por ejemplo a nivel de servicios generales tales como la sub contratación de personal de limpieza, de seguridad y servicios de transporte que desde mi punto de vistas son fundamentales, pero no adecuadamente atendidos por quienes administran los centros comerciales a nivel general en nuestro país.

**4. *En su opinión, ¿cuáles son las actividades administrativas u operativas claves en las que se debe concentrar los mayores esfuerzos para asegurar el sostenimiento de una empresa en el largo plazo?***

Dada mi experiencia trabajando con personal, considero que la clave reside en procesos técnicos y adecuados de reclutamiento y selección de personal que garanticen que el personal que ingrese a laborar en cualquier organización en realidad posea las competencias requeridas para desarrollar adecuadamente sus funciones. También considero que las actividades de comercialización y marketing resultan claves si la empresa desea crecer y sostenerse en el largo plazo.

**5. *Si se aplican las acciones de mejora que indicó, ¿qué efectos positivos estima Usted que tendría en los resultados o en las metas de una organización en general?***

Disminución de la rotación de personal, captación de clientes, mejora de la imagen corporativa, mejora de la productividad y eficiencia empresarial.

***Entrevista efectuada al Ingeniero Walter Castro Freire***

**1. *¿Desde su punto de vista, ¿cuáles son los cuellos de botella y fallas que impactan en mayor medida en las actividades administrativas y operativas que se realizan en una empresa?***

Considero que los elementos que producen estancamiento en el desarrollo organizacional son los siguientes:

- Falta de planificación
- Falta de conocimiento acerca de las situaciones del capital humano.
- Comunicación ineficaz, no basta con querer comunicar, no siempre tiene que ser de manera vertical y pienso que este direccionamiento es el más incisivo a la hora de tomar decisiones o desarrollar una actividad puesto que, de elegir los medios adecuados se ahorraría una importante cantidad de tiempo.

## ***2. ¿Cómo se podría mejorar la eficiencia y eficacia operativa de una organización?***

El primer paso desde mi punto de vista es generar un plan estratégico de mejora continua en el que todos los integrantes de la organización sean medidos periódicamente para conocer la evolución y el estado temporal de la misma; esto me lleva a mencionar las siguientes alternativas:

- Proponer un sistema de métricas de desempeño del personal y de operación
- Incentivar oportunamente en función de los resultados del ítem anterior.
- Realizar reuniones periódicas en las que se puedan discutir ideas y todos los miembros de la organización sean escuchados, es importante que el equipo se sienta tomado en cuenta.

## ***3. ¿Cuál es su análisis de la situación en general, tanto interna como externa, de empresas operadoras de centros comerciales en el Ecuador?***

En la situación actual que vivimos, se puede decir que ya no existe un monopolio en la operación de centros comerciales, el mercado se encuentra segmentado demográficamente y podría decir que son los sectores menos golpeados por la crisis económica de los últimos años. Han sabido salir adelante luego de una muy difícil pandemia incluso siendo beneficiados por ser de los primeros lugares en retomar sus actividades progresivamente luego de las cuarentenas. He tenido la oportunidad de visitar otros países y existen grandes diferencias respecto a la operación de estos grandes comercios, pero esto se debe principalmente al fortalecimiento económico de otros pueblos diferentes al nuestro, aquí es claro identificar los lugares “elitistas” y los que no lo son; en otros países todo se da por igual.

## ***4. En su opinión, ¿cuáles son las actividades administrativas u operativas claves en las que se debe concentrar los mayores esfuerzos para asegurar el sostenimiento de una empresa en el largo plazo?***

- Planificación y control de recursos



- Asegurar el desarrollo y estabilidad de los talentos más importantes
- Implementación de sistemas integrados de gestión.

**5. Si se aplican las acciones de mejora que indicó, ¿qué efectos positivos estima Usted que tendría en los resultados o en las metas de una organización en general?**

Las metas que esperaría alcanzar son:

- Recursos correctamente asignados y utilizados
- Evitar la fuga del talento humano altamente capacitado y eficiente
- Gestión documental y operativa de manera eficiente en los diferentes sistemas existentes en la organización (Ventas, Marketing, Desarrollo, Seguridad de la información, etc.)

**3.3.3. Sistematización comparativa de aspectos comunes de las entrevistas**

*Tabla 1 Sistematización de las entrevistas.*

<i>Preguntas</i>	<i>Entrevistados</i>			<i>Aspectos comunes</i>
	<i>Ingeniero Darwin Alfredo Vera Vera</i>	<i>Licenciada María de los Ángeles Solorzano Hernández</i>	<i>Ingeniero Walter Castro Freire</i>	
<i>¿Desde su punto de vista, ¿cuáles son los cuellos de botella y fallas que impactan en mayor medida en las actividades administrativas y operativas que se realizan en una empresa?</i>	Procesos de capacitación mal efectuados o no realizados por la organización	Indefinición de funciones y responsabilidades de cada integrante de la empresa	La falta de planificación, conocimiento del capital humano, comunicación.	Aspectos relacionados con el capital humano de la empresa no atendido debidamente por la misma
<i>¿Cómo se podría mejorar la eficiencia y eficacia operativa de una organización?</i>	Estableciendo claramente las funciones de cada empleado y diseñando los procedimientos de manera adecuada	Incluyendo en los procesos indicadores de control que permitan establecer diferencias entre lo deseado y lo real	Generando un plan estratégico de mejora continua que incluya la evaluación y medición del desempeño del personal.	Análisis de puestos de trabajo y procedimientos, controles con base en indicadores y generación de planes de mejora continua con evaluación del desempeño.
<i>¿Cuál es su análisis de la situación en general, tanto</i>	Falta de procesos establecidos con	Servicios generales tales como la sub	Existe una segmentación	Existe una deficiencia en los procesos

<i>interna como externa, de empresas operadoras de centros comerciales en el Ecuador?</i>	claridad	contratación de personal de limpieza, de seguridad y servicios de transporte	demográfica de los centros comerciales en función de sectores afectados económicamente	administrativos y sistemas de gestión.
<i>En su opinión, ¿cuáles son las actividades administrativas u operativas claves en las que se debe concentrar los mayores esfuerzos para asegurar el sostenimiento de una empresa en el largo plazo?</i>	La capacitación del personal, así como el enfoque en el cliente y en todos los procesos relacionados con este.	Procesos técnicos y adecuados de reclutamiento y selección de personal, así como las actividades de comercialización y marketing	Planificación, retención del talento humano e implementación de sistemas de gestión	Capacitación de personal, procesos de reclutamiento y selección, comercialización y marketing, planificación y retención del talento humano, así como los sistemas de gestión.
<i>Si se aplican las acciones de mejora que indicó, ¿qué efectos positivos estima Usted que tendría en los resultados o en las metas de una organización en general?</i>	Disminución de la rotación de personal y empleados altamente motivados.	Disminución de la rotación de personal, captación de clientes, mejora de la imagen corporativa, mejora de la productividad y eficiencia empresarial.	Utilización adecuada de recursos. Evitar fuga de talento humano. Gestión documental eficiente.	Incremento en la motivación lo cual deriva en retención del talento humano clave para la organización
<i>Puntos clave del análisis general por entrevistado</i>	Procesos administrativos diseñados, capacitación del personal, descripción de funciones. Motivación.	Descripción de funciones. Control de procesos por indicadores. Importancia del reclutamiento y la selección de personal. Búsqueda de clientes.	Planificación. Sistemas de comunicación. Mejora continua. Reuniones periódicas.	Planificación y procesos administrativos. Capacitación, comunicación, reclutamiento y selección. Mejora continua. Aspectos comerciales.

**Nota:** Triangulación

**Elaborado por:** Huacón, T. (2023)

### **3.3.4. Análisis y conclusiones de las entrevistas**

#### ***Ingeniero Darwin Alfredo Vera Vera***

El Ingeniero Darwin Vera hace énfasis en la importancia de los procesos administrativos y operativos para lograr mejoras en eficiencia y eficacia haciendo hincapié sobre todo en la parte de la capacitación del personal lo cual, a decir de él, tiene efecto cascada en otros elementos como lo es la motivación del personal ya que un colaborador capacitado hará mejor su trabajo lo cual incrementará su satisfacción por el mismo (motivación) y hará que la rotación voluntaria disminuya contribuyendo así a la retención de personal clave para la organización. También señala a la descripción de funciones como aspecto relevante a fin de que cada colaborador tenga claras sus actividades y su rol o aporte al proceso asignado sin que existan funciones superpuestas o actividades en blanco o no asignadas.

#### ***Licenciada María de los Ángeles Solórzano Hernández***

La Licenciada María de los Ángeles Solórzano centra su análisis en la importancia de las funciones claramente establecidas para los colaboradores de la empresa. Del mismo modo, resalta la importancia de manejar los procesos y sus controles por medio de indicadores de gestión como el sistema idóneo para medir rendimientos y productividad operativa. Por otro lado, ya específicamente en lo relacionado con los procesos, indica que de alta importancia el reclutamiento y la selección de personal de manera que se asegure desde un inicio que el personal que ingrese a la empresa sea el idóneo para cumplir las metas esperadas. Lo anterior conlleva la disminución de la rotación voluntaria del personal. Por otro lado, la Licenciada Solórzano apunta a un aspecto clave como es el tema comercial y la importancia del incremento de clientes a fin de garantizar la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

#### ***Ingeniero Walter Castro Freire***

La orientación del Ingeniero Castro es altamente técnica, lo cual aporta en gran medida a este proyecto de investigación ya que su enfoque hacia los procesos nos permite tener una visión sistemática de los mismos. Hace hincapié en la importancia de la planificación sin dejar de lado la responsabilidad que la organización tiene al momento de preocuparse por su gente. Pone relevancia en los sistemas de comunicación internos que a manera de catalizador permite que el engranaje de los procesos se mueva en la dirección deseada. El Ingeniero Castro nos hace caer en cuenta respecto a que, además de los procesos administrativos y operativos claves en la organización, es fundamental contar con un plan estratégico de mejora continua que se base en

la medición frecuente de los niveles de desempeño y logro de los integrantes de la organización, así como un sistema de compensaciones basado en resultados. El implementar reuniones periódicas por áreas se destaca también como parte incluso de los sistemas de comunicación interna de la empresa. Como aspectos relevantes de su análisis a la situación actual de los centros comerciales, indica que una de las mayores diferencias que tienen respecto, por ejemplo, a organizaciones similares en países más desarrollados, radica sobre todo en los aspectos económicos que decididamente marcan una importante diferencia. En cuanto a las actividades administrativas claves, señala una vez más a la planificación, con enfoque en los recursos sin dejar de lado la retención del talento humano más importante. Todo lo anterior llevaría a este tipo de organizaciones, de acuerdo al entrevistado, a tener recursos, sean estos humanos, materiales o económicos, mucho mejor utilizados, evitando también la alta rotación del personal y una gestión documental más eficiente para la organización.

#### ***La revisión documental.***

Una técnica de investigación que se aplicó en este proyecto fue la revisión documental la cual se aplicó como línea base o punto de partida en el establecimiento de aspectos relativos a los procesos administrativos claves en su estatus del momento de la revisión. Para Hernández Sampieri et. al (2010) esta es una fuente muy valiosa de recolección de datos cualitativos los cuales son generados, en este caso a nivel empresarial, con una finalidad formal, o como lo indica dicho autor en su obra, “con cierta finalidad oficial”.

En el caso de la presente investigación, y guardando el respectivo sigilo y confidencialidad requeridos por la empresa que fue objeto de estudio, los documentos revisados principalmente fueron aquellos que en gran medida implicaban procesos vigentes en el momento del estudio que servían de guía para la empresa a manera de procesos.

De manera textual, el autor lo indica como: “*Documentos y materiales organizacionales.* Memorandos, reportes, planes, evaluaciones, cartas, mensajes en los medios de comunicación colectiva (comunicados de prensa, anuncios, y otros), fotografías, publicaciones internas (boletines, revistas, etc.), avisos y otros.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 434).

### **3.4 Población y muestra**

Dada la naturaleza de la presente investigación, no se determinó población ni muestra ya que no aplicaba en la misma. El objeto de estudio estuvo centrado en los procesos y actividades administrativas claves al interior de una organización dedicada a la administración de centros comerciales. En todo caso, para efectos de las entrevistas se utilizó una muestra de expertos en el tema de modo que se empleó una muestra pequeña no aleatoria propia de los estudios cualitativos, expertos rigurosamente escogidos cuya descripción curricular se muestra como parte de esta investigación.

### **3.5 Presentación y análisis de resultados**

Los resultados de esta investigación se centran alrededor del diseño de los procesos administrativos que aporten en la mejora de la eficiencia y eficacia de las prácticas administrativas en organizaciones que gestionan centros comerciales. La identificación de los principales procesos se realizó con base en la experiencia de la tesista, lo cual, es válido en investigación cualitativa, así como en el análisis y conclusiones de las entrevistas a los expertos que dieron una mirada distinta pero enriquecedora en tal determinación de las prácticas administrativas más importantes.

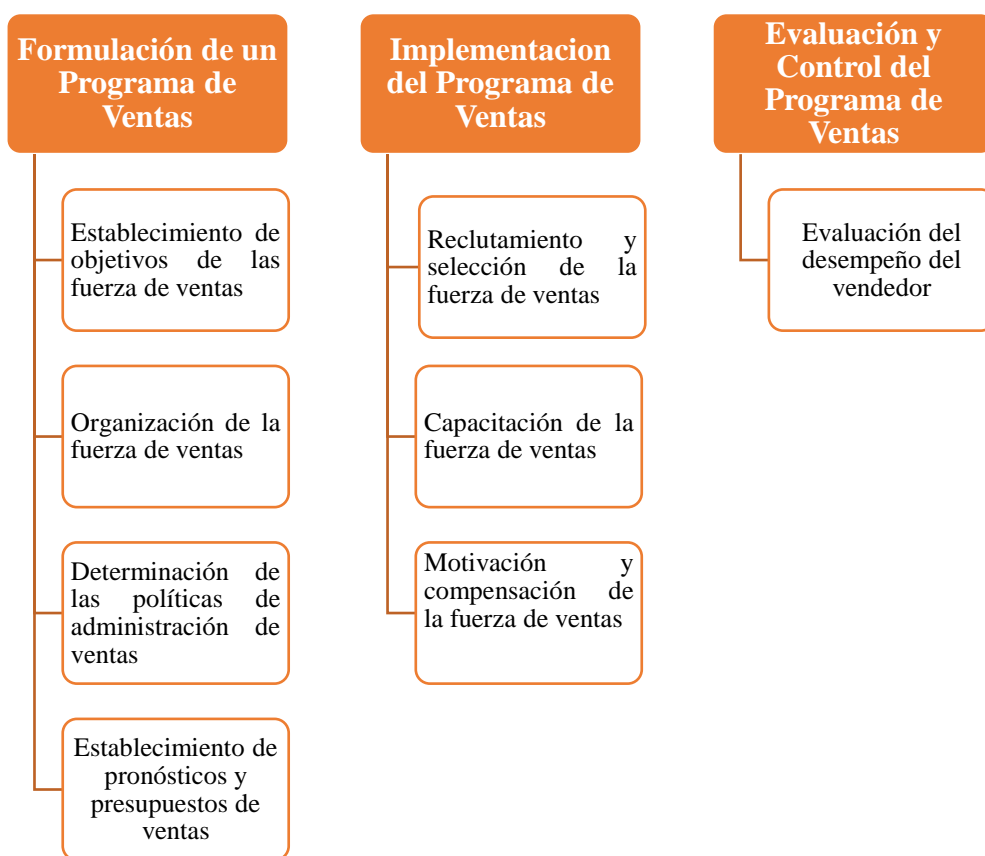
### **3.6 Propuesta: Procesos operativos claves para la administración de centros comerciales.**

- Proceso comercial para la identificación y captación de clientes.
- Proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal.
- Proceso de capacitación.
- Proceso de selección para proveedores de servicios de infraestructura
- Proceso de evaluación del personal.
- Proceso de gestión por indicadores.
- Procesos de comunicación interna.

## PROCESO COMERCIAL PARA LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DE CLIENTES.

La administración de ventas son todas las actividades, procesos, (decisiones, supervisión, control, evaluación, auditoria, etc.), que abarca la función de ventas de una organización o empresa.

La administración de las relaciones con los clientes es un modelo general de las actividades de la empresa que busca aumentar los ingresos y las utilidades al centrarse en los clientes. La administración de las relaciones con los clientes se entiende como toda iniciativa diseñada para ayudar a la compañía a mejorar su interacción con los clientes, proveedores e incluso con los clientes potenciales. (Johnston & Marshall, 2009)



**Nota:** Proceso comercial

**Figura 3** Elementos de un plan comercial.

**Elaborado por:** Huacón, T. (2023)

Varios factores internos y externos influyen en gran medida en el éxito de un negocio. Si bien es prácticamente imposible controlar las fuerzas externas de la empresa, al igual que las

condiciones económicas mundiales y la disponibilidad de capital, la gerencia debe guiar e inspirar a las operaciones internas para garantizar una posición competitiva en el mercado. La adaptabilidad y la innovación son cruciales para ganar cuota de mercado y mantenerse rentable en los climas económicos fluctuantes.

El punto de partida para organizar a una fuerza de ventas es determinar las metas especificadas en el plan general. Debe cumplir los siguientes fines:

1. Las actividades deben estar divididas y ordenadas de modo que la empresa se beneficie de la especialización del trabajo.
2. Las estructuras deben brindar estabilidad y continuidad a los esfuerzos de ventas de la empresa.
3. La estructura debe coordinar las diversas actividades asignadas a distintas personas de la fuerza de ventas y a los diferentes departamentos de la empresa.



**Nota:** Esquema general de ventas  
**Figura 4.** *Proceso general de ventas.*  
**Elaborado por:** Huacón, T. (2023)

El éxito de una organización de ventas pasa por disponer de una buena política de remuneración acorde al mercado y a las necesidades del equipo.

Como nunca antes, los servicios dominan la economía mundial en expansión. Las industrias deben evolucionar o se van a pique. La actividad competitiva es muy intensa por lo que a menudo las empresas utilizan nuevas estrategias y tácticas en respuesta a las necesidades, expectativas y comportamientos cambiantes de los clientes.

Las 8 Ps del marketing de servicios:

1. Producto
2. Distribución y tiempo
3. Precio y otros costos para el usuario
4. Promoción y educación
5. Entorno físico
6. Proceso
7. Personal
8. Productividad y calidad.

## **PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL.**

El reclutamiento de personal es un proceso dentro de la gestión del talento humano que en esencia consiste en un canal de comunicación entre la organización y el mercado de recursos humanos. Este proceso se activa con la identificación de necesidades de personal, pasando por actividades de comunicación o divulgación, de llamar la atención de modo que se identifiquen e incrementen la entrada de candidatos al proceso.

La función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica, esto es, candidatos. Estos candidatos vienen a ser el insumo requerido para el proceso inmediatamente posterior como lo es el de selección.

**Reclutamiento por competencias:** El reclutamiento por competencias tiene la misma base procedimental que el reclutamiento tradicional en el sentido de su objetivo y esencia como proceso comunicacional y puente entre la organización (mercado laboral) y los candidatos (mercado de recursos humanos), pero con la particularidad de que se enfoca en identificar y atraer del mercado de talento humano a perfiles que reúnan las competencias generales y específicas necesarias para el adecuado desempeño del cargo.



**Investigación interna de necesidades de talentos como punto inicial del proceso de reclutamiento:** La base de la cual parte el proceso de reclutamiento es la determinación de las vacantes existentes o puestos a cubrir en la organización ya sean estas actuales o potenciales. Esto se conoce como investigación interna de las necesidades de recursos humanos. Estas necesidades internas son generadas desde varios escenarios, siendo uno de estos, y talvez el más importe, el requerimiento explícito de los líderes de procesos o jefes de áreas respecto a puestos y funciones que necesitan ser cubiertos para mejorar la productividad de esa zona operativa. Este requerimiento atiende necesidades actuales de talento humano.

Otro escenario desde el cual se generan necesidades de recursos humanos en la organización es aquel relacionado con las necesidades potenciales que generalmente se evidencian una vez se realizan los análisis predictivos que identifican necesidades futuras o potenciales de talento humano.

**Investigación externa del mercado laboral y de talento humano:** La investigación externa consiste en la determinación de lo que el mercado de talento humano puede ofrecer a un proceso de reclutamiento determinado.

Incluye también la determinación de los canales más eficientes y eficaces para establecer el contacto entre la organización y los candidatos, es decir, las fuentes de reclutamiento.

**Reclutamiento interno:** El reclutamiento interno se enfoca en incorporar al proceso a candidatos que laboran dentro de la misma empresa generando movimientos al interior de la misma. El reclutamiento interno debe tener bases referentes tales como los resultados del proceso de selección cuando el colaborador ingresó a la organización, los resultados de evaluaciones de desempeño recientes, la participación y aprobación de los programas de capacitación que la empresa organice, así como la comparación entre el perfil del colaborador con los requisitos del cargo.

El reclutamiento interno implica movimientos al interior de la organización que tienen que ver con promociones dentro de la misma área o transferencias entre departamentos.

El reclutamiento interno supone algunas ventajas tales, entre ellas que es más rápido, las capacitaciones se hacen evidentes en los cambios y desde lo teórico, el personal se motiva ante esta política empresarial.

Así como el reclutamiento interno tiene ventajas, también se pueden anotar desventajas entre

las que se cuentan que el empleado debe tener un adecuado potencial de desarrollo.

De igual manera, existe el riesgo que en estas promociones o transferencias internas el colaborador se encuentre en una posición o cargo en el cual haya alcanzado su máximo nivel o potencial, luego del cual una promoción podría implicar deficiencias en el desempeño en su nuevo cargo o funciones.

**Técnicas de reclutamiento interno:** El reclutamiento interno tiene lugar cuando la organización se enfoca en cubrir un puesto de trabajo con personal de la misma empresa, el cual puede ser ascendido dentro de la misma área estructurada o transferido, esto es, proveniente de otra área de la empresa. Puede darse también un movimiento mixto o combinado cuando este implica una transferencia y al mismo tiempo un ascenso.

El reclutamiento interno implica una alta responsabilidad de parte de la organización, la cual, más allá de tomar una decisión “popular” o que “caiga bien” dentro de sus colaboradores, debe entender que el reclutamiento interno implica un proceso sistemático que debe ser llevado a cabo de manera muy técnica y utilizando fuentes que sustenten las decisiones que se tomen.

Colocado de esta manera en perspectiva al reclutamiento interno, se pueden definir a las técnicas aplicadas como aquellas actividades que constituyen un canal de comunicación entre el mercado laboral interno (la empresa) con el mercado de talento humano interno existente actualmente (en la empresa).

Se trata de técnicas orientadas a difundir en la organización, el interés de la empresa en cubrir una vacante eventualmente con un colaborador actual.

En otras palabras, las técnicas de reclutamiento son en esencia estrategias comunicacionales o canales de información eficientes para identificar candidatos al interior de la organización.

Definidas así las técnicas del reclutamiento interno, las principales técnicas aplicar son:

- Reuniones departamentales en las que se informe respecto a la vacante.
- Avisos al interior de la organización en carteleras o lugares típicos de información general.
- Folletos o revistas internas de la empresa.
- Boletines informativos a cada departamento o colaborador.
- Intranet de la empresa.

**Técnicas de reclutamiento externo:** Conceptualmente el reclutamiento externo es similar al

reclutamiento interno en lo referente a ser canales de comunicación entre dos mercados (laboral y de talento humano), sin embargo, radicales diferencias se encuentran en aspectos procedimentales y aún más por el campo en donde se desarrollan o aplican las técnicas y que se abren a todo un sector de mercado, una región, un país e incluso más allá de estos.

Las principales técnicas del reclutamiento externo son:

- Archivos de candidatos de procesos anteriores.
- Recomendaciones de candidatos.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con asociaciones de profesionales.
- Contactos con Universidades.
- Anuncios en periódicos.
- Reclutamiento en línea.
- Programas de capacitación.

### **Aproximaciones teóricas al proceso de selección.**

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos y es el paso que sigue al reclutamiento. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y por tanto, de restringirla. La selección busca entre los candidatos identificados en el proceso de reclutamiento, a los más adecuados para los puestos que ofrece el mercado laboral a fin de mantener o incrementar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

La selección es un proceso de comparación por excelencia y que contrasta dos variables. Por un lado, los requisitos del puesto y por el otro el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable, es decir, los requisitos del puesto, la proporciona la descripción del puesto y la segunda, esto es, el perfil de los candidatos que se presentan, se obtiene por aplicación de técnicas de selección. La primera variable se denomina X y la segunda Y.

**Tabla 2** Variables de investigación

VARIABLE		CÓMO LA OBTENGO
Requisitos del puesto	X	Por medio de la descripción del puesto
Perfil del candidato	Y	Por la aplicación de las técnicas de selección

**Nota:** Variables en el proceso de selección

**Elaborado por:** Huacón, T. (2023)

### **Técnicas de selección de personal**

Las técnicas de selección se pueden clasificar en los siguientes grupos:

- Entrevista de selección.
- Pruebas de conocimientos.
- Exámenes de personalidad.
- Técnicas de simulación.
- Pruebas médicas.
- La entrevista de selección

A pesar de considerarse como la técnica más imprecisa y subjetiva, la entrevista es la técnica que mayor influencia tiene en la decisión final del candidato.

Dada la importancia e impacto que tiene esta técnica en los procesos de selección, se la dejará para un estudio a profundidad en la unidad cuatro de la asignatura.

La entrevista puede tomar dos orientaciones, una, la de ser una entrevista de filtro, la cual suele ser rápida y superficial y sirve para separar los candidatos que no continuarían en el proceso, es generalmente aplicada en etapas tempranas del proceso y la entrevista de selección la cual es una entrevista a profundidad aplicada en etapas intermedias y finales del proceso de selección.

### **Inducción de personal.**

La inducción de personal es un proceso que busca la adaptación de los nuevos colaboradores a los procesos y a la cultura organizacional de manera eficaz a fin de alcanzar de manera eficiente el desarrollo de todo el potencial del talento humano que se incorpore a la empresa. En gran medida la inducción es también una variante de los procesos de capacitación de la organización. Uno de los objetivos de la inducción organizacional es la socialización de la cultura organizacional.

Muchas empresas no le dan la importancia a la inducción de personal, esto equivale a no facilitar la adecuada adaptación e incorporación del empleado a la empresa.

Este proceso será eficaz en la medida en la cual el colaborador alcance niveles mínimos requeridos de productividad de la manera más eficiente posible, en particular con optimización del recurso tiempo.

Al inicio darle tareas desafiantes para que experimente el éxito y la motivación y cada vez más complicadas de desafío creciente.

### **Métodos para la inducción:**

1. Desde el mismo proceso de selección.
2. Asignar un Supervisor: Asignando tareas detalladas, dando información técnica de su función y una constante retroalimentación de su desempeño.
3. Asignarlo a Grupos de trabajo.
4. Programas de Inducción: Este es el método clásico y más utilizado en el cual se define una lista de tareas y se diseña una agenda de actividades.

### **PROCESO DE CAPACITACIÓN.**

La capacitación es un proceso enfocado en el personal clave de la organización cuyo objetivo es facilitar que los equipos de trabajo alcancen los objetivos planteados de la forma más económica posible. Entendida así la capacitación deja de ser un gasto y se vuelve una inversión que se financia a partir de la misma eficiencia lograda en los procesos.

Los insumos básicos utilizados en el diseño de los programas de capacitación giran alrededor de los resultados de la evaluación del desempeño, de los objetivos organizaciones y de la percepción que los líderes de procesos tienen de sus subalternos. La capacitación es un tema clave en el desempeño de cualquier empresa, y las pequeñas y micro empresas no son la excepción. La capacitación es una de las bases en las cuales se sostiene el desarrollo de la organización en el mediano y largo plazo. Los planes de capacitación pueden ser semestrales o anuales y deben monitorearse frecuentemente y ser objeto de revisión durante las auditorías de sistemas de calidad que la empresa lleve a cabo.

Los planes de capacitación departamentales deben ser consolidados generando el programa de capacitación semestral o anual de la organización como un todo.

Entre las interrogantes que surgen al momento de elaborar los planes de capacitación están: cómo medir el retorno de esa inversión, en qué temas y con qué frecuencia se debe capacitar

al personal.

No existe una respuesta o un método exacto que mida la parte de los resultados alcanzados que dependan directa y exclusivamente de la capacitación ya que muchos resultados suelen estar relacionados con otros factores internos o externos a la empresa. A pesar de esto, se debe estar atento a los cambios que se perciban y que pudieran ser atribuibles a los programas de capacitación implementados, ya sea en áreas administrativas, comerciales, técnicas o en áreas de producción para el caso de empresas manufactureras.

**Identificación de áreas temáticas a capacitar.** - Existen varias fuentes claves de las cuales se van a nutrir los programas de capacitación. Una de ellas reside en los objetivos macro de la organización que se derivan del plan estratégico y visión de largo plazo de la empresa y que a su vez genera objetivos departamentales alineados con los objetivos generales o macros de la organización.

En el plan estratégico se encuentra la visión y los objetivos de largo plazo que tiene la organización, de donde se puede obtener información muy útil que nutra los planes de capacitación departamentales.

Con base en los objetivos estratégicos, se deben elaborar planes de capacitación departamentales que apunten a preparar al personal con la debida anticipación y enfrentar los retos y desafíos que la organización se plantee.

Otra fuente que nutre los programas de capacitación son las evaluaciones de personal. Dado que se evalúa al personal tanto en aspectos específicos al cargo, así como en aspectos personales, estos registros de evaluaciones permiten obtener información respecto a temas de capacitación y entrenamiento. (Iturralde-Solórzano, 2017)



**Nota:** Orejuela (2020)

**Figura 5** *Procedimiento de Elaboración de Capacitación.*

**Elaborado por:** Huacón, T. (2023)

## **MEDIOS PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

**Evaluación del desempeño.** - Permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio.

**Observación.** - Observación técnica para constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, entre otros indicadores.

**Solicitud de supervisores y gerentes.** - Cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar capacitación para su personal.

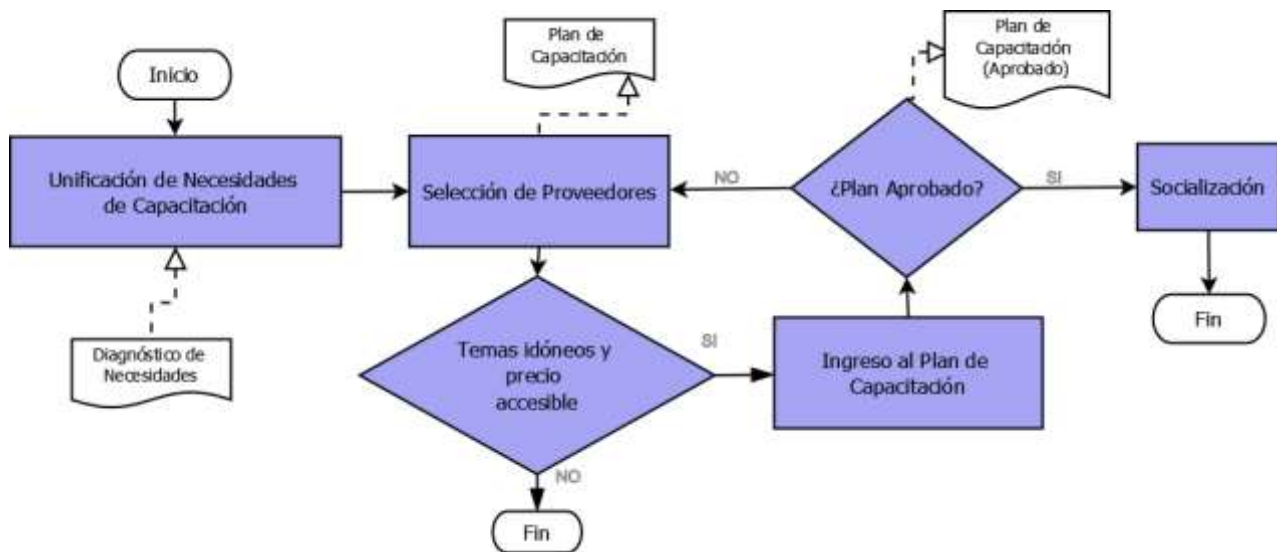
**Entrevistas con supervisores y gerentes.** - Los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación son un medio muy eficaz para identificar necesidades en este sentido.

**Reuniones interdepartamentales.** - Argumentaciones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

**Examen de empleados.** - Se considera en este grupo a los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas, en especial aquellas consideradas claves para la operación de la organización.

**Entrevista de salida.** - Cuando el empleado se desvincula de la empresa es un momento muy adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Aunque no es una práctica muy extendida, sirve no solo para detectar necesidades de capacitación, sino también para detectar posibles áreas de la organización que requieran eventuales acciones de mejora.

**Análisis de puestos y especificación de puestos.** - Cuando la empresa tiene definido adecuadamente los análisis de puestos, esta herramienta proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante y orienta de manera directa en la identificación de necesidades de capacitación. (Chiavenato 2011)



**Nota:** Orejuela (2020).

**Figura 6** Subproceso de Elaboración del Plan de Capacitación.

**Elaborado por:** Huacón, T. (2023)

## PROCESO DE SELECCIÓN PARA PROVEEDORES DE SERVICIOS DE INFRAESTRUCTURA.

Los proveedores deben ser clasificados de acuerdo a la importancia del producto o material suministrado y eso a su vez tiene que derivar en procesos de calificación periódicos de proveedores que incluyan visitas a sus instalaciones, revisión documental de cumplimiento de obligaciones legales, auditorías de impacto ambiental, revisión y aseguramiento de licitud de fondos y claro, lo más importante, asegurar que sus procesos y en especial el producto o servicio que proveen cumpla con los requisitos exigidos por la empresa compradora.

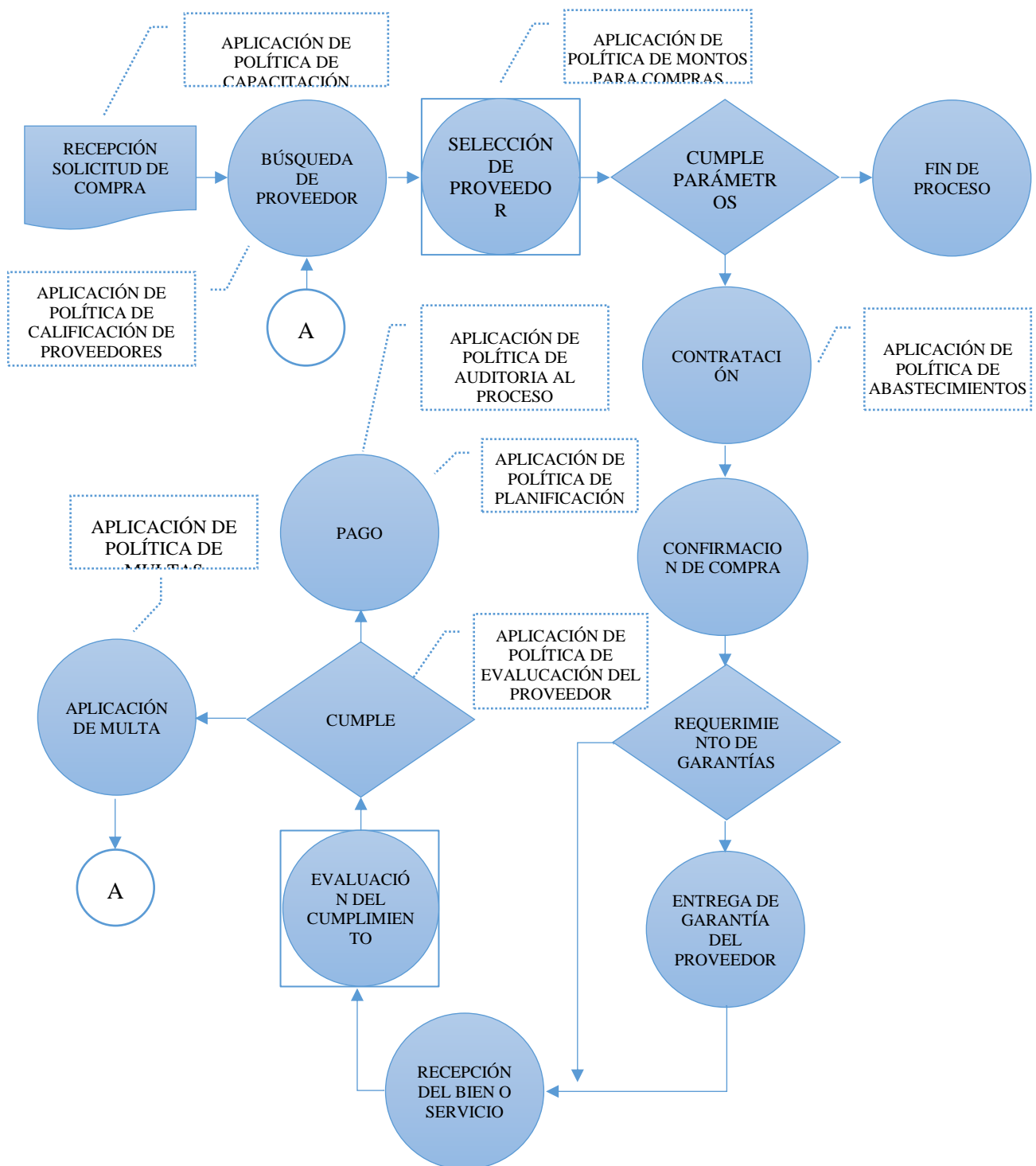
Un aspecto a tener en consideración en cuanto a órdenes de compras es el volumen del pedido, si bien los pedidos más grandes suponen en teoría mejores condiciones comerciales para el comprador, también se debe tener en cuenta el tiempo estimado que esos materiales van a estar embodegados sobre todo cuando se trata de insumos perecibles, con fechas de caducidad no muy extensas, de manera que se debe evitar que lo que inicialmente era adecuado para la empresa por órdenes de compras altas en volumen no resulte ser en el largo plazo un inconveniente por materiales que no puedan ser utilizados.

Cuando un proveedor comunica la intención o decisión de incrementar precios, la organización



puede y debe verificar las razones que motivan tal incremento y tiene todo el derecho de exigir justificación de tales incrementos.

En el caso de empresas que suministran insumos e indican que deben subir precios porque a ellos también les han incrementado el precio, la empresa compradora o que desea tecnificar sus procesos de compras puede solicitar fundamentos y verificar por cuenta propia que en efecto tales variaciones hayan sido aplicadas por el mercado al comprador.



**Nota:** Merizalde Laguna (2022)

**Figura 7** Diagrama de flujo clásico de un proceso de proveeduría.

**Elaborado por:** Huacón, T. (2023)

## PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL.

La era de la información trajo cambios y competitividad. La supervivencia de las organizaciones depende de lograr la excelencia sustentable y esta excelencia es la base de la

rentabilidad. Una de las consecuencias fue la reducción de los niveles jerárquicos o downsizing, la cual disminuyó la distancia entre jefes y subordinados. Todo lo anterior trajo consigo nuevas tendencias de evaluación del desempeño.

De nada sirve educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no.

La evaluación del personal es un instrumento dentro del sistema de gestión de los recursos humanos a través de la observación del hacer de un individuo en su puesto de trabajo valorando su contribución a la organización y permitiendo al mismo tiempo que éste pueda conocer y mejorar aspectos relativos a su desempeño profesional.

Los modelos modernos de evaluación de desempeño incluyen la definición de indicadores generalmente relacionados con los objetivos macros de la empresa, los cuales a su vez se originan del plan estratégico de la organización.

La eficacia del logro de objetivos de una evaluación se basa en la identificación de elementos objetivos y medibles del desempeño y de resultados alcanzados por el empleado en el puesto. Por tanto, se recomienda alejarse de factores dentro de dimensiones de personalidad y acercarse a factores dentro de dimensiones coherentes con los objetivos organizacionales dentro de las que destacan aspectos relacionados a los clientes internos y externos, siempre medibles y cuantificables en especial evaluando las tareas y el trabajo que la persona desarrolla y aporta para la organización.

Los modelos tradicionales de evaluación de personal, aun cuando son criticados por muchos teóricos de la administración de recursos humanos, en la práctica siguen siendo utilizados ya que son aplicables cuando se quiere evaluar el aporte individual de la persona a la organización.

La organización puede evaluar muchos aspectos, pero debe considerar como mínimo dimensiones de aspectos específicos al cargo y de aspectos personales o características individuales. Ya dentro de cada una de estas dimensiones, se deberán establecer cuáles son los parámetros más importantes a ser considerados, dependiendo de cada puesto que se esté evaluando.

La evaluación de personal no estaría completa si no se establecen acciones de mejora resultantes de la evaluación y el establecimiento principalmente de acciones correctivas tales como los planes de capacitación.

Muchas empresas asocian estos modelos tradicionales de evaluación a incrementos salariales,

pero se recomienda más bien asociar los resultados de las evaluaciones a programas de capacitación e identificación de oportunidades de mejora tanto del empleado cuanto de la empresa.

### **Procesos simplificados de evaluación.**

**Evaluación del desempeño por medio de procesos simples y no estructurados en los que se excluyen antiguos rituales burocráticos y papeleos.** - Se hace por medio del contacto directo y cotidiano de las personas involucradas. Es casi una negociación en el sentido de que las dos partes intercambian ideas e información. Se genera un compromiso conjunto, por una parte, la organización en brindar las condiciones necesarias para el crecimiento profesional y por otra, el colaborador en alcanzar determinados objetivos o resultados.

**Evaluación de resultados.** - La evaluación del desempeño cada vez da más importancia a los resultados, metas y objetivos que al comportamiento mismo. Los medios están cediendo camino a los fines que se pretenden alcanzar. Los medios corren por cuenta de quienes los escogen de acuerdo a sus habilidades. El fin es el parámetro de evaluación para recompensar un trabajo excelente.

### **PROCESO DE GESTIÓN POR INDICADORES.**

**Indicadores de desempeño.** - Indicadores que visualicen a la empresa en su totalidad. Se desprenden de la planeación estratégica de la compañía, la cual debe definir qué se medirá, cómo y cuándo. Un efecto cascada facilita localizar metas y objetivos de los departamentos. Los indicadores deben ligarse al cliente interno y externo. Ejemplo: El plan estratégico plantea un crecimiento sostenible de la organización manteniendo los clientes actuales. Mercadeo y ventas debería tener indicadores del nivel de satisfacción del cliente, el porcentaje de retención de clientes, entre otros.

**Indicadores para premiaciones.** - Indicadores que sean para premiaciones, remuneración variable, ascensos, etc. Es difícil que un solo indicador sea tan flexible y universal que sirva para todo por igual. Ejemplos:

**En ventas:** Por cumplimiento del porcentaje de logro del presupuesto.

**En cobranzas:** Premios por porcentaje de recuperación o reducción de la cartera vencida.

**En contabilidad:** La entregar oportuna de los informes financieros del mes.

**Indicadores interdepartamentales.** - Aquellos que son escogidos en conjunto. Existen cuatro tipos principales:

1. **Indicadores financieros.** - Utilidad, flujo de caja.
2. **Indicadores del cliente y del mercado.** - Satisfacción del cliente (interno o externo), tiempo de entrega de pedidos, participación de mercado, competitividad en precio o calidad, quejas de clientes.
3. **Indicadores internos.** - Tiempo de proceso, índice de seguridad, índices de re trabajo, porcentaje de productos defectuosos, costo unitario de producción.
4. **Indicadores de innovación.** - Desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, calidad total, investigación y desarrollo, mejora continua.

### **PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.**

Resulta imprescindible que las organizaciones decidan cómo administrar la información definiendo qué, cómo, cuándo y a quién se deberá comunicar.

La organización debe diseñar canales de comunicación y establecer un clima de diálogo reflejado en un foro permanente para abordar los problemas cotidianos de la empresa.

La comunicación interna empresarial abarca mucho más que el solo hecho de entregar un dato. Esta (la comunicación) se gestiona por medio de la participación en la toma de decisiones, en compartir información y en la delegación.

La comunicación interna influye en la satisfacción en el trabajo disminuyendo la rotación voluntaria y favoreciendo la retención de empleados claves. Es incluso considerada como parte de la responsabilidad social empresarial.

La comunicación que permite la participación del empleado tiene un efecto motivador y genera compromiso hacia el logro de los resultados de la empresa.

De hecho, la comunicación interna constituye un acto de transparencia de la organización que facilita a los empleados el acceso a información relevante para mejorar su desempeño, que mejora su nivel de implicación con los asuntos que conciernen a la organización y que, por tanto, establece un vínculo intelectual con el empleado que fortalece su relación de empleo. (Cisneros Jiménez & Iturralde Solórzano, 2017).

**Elementos de un modelo de comunicación interna: Reuniones periódicas. Intranet. Tablones de anuncios. Revista y boletines informativos. Informe periódicos por áreas. Proceso de evaluación interna. Capacitación.** (Cisneros Jiménez & Iturralde Solórzano, 2017)

**Reuniones periódicas.** Las reuniones periódicas son de gran ayuda para acercarse lo máximo posible a los empleados y conocer cómo va la empresa desde su punto de vista.

Los objetivos de estas reuniones son principalmente dos:

1. Analizar los resultados del periodo anterior y abordar problemas que hayan surgido durante ese.
2. Elaborar una estrategia para el periodo siguiente en concordancia con los objetivos de la empresa.

En las reuniones periódicas deben participar los jefes de las distintas áreas, quienes son responsables de socializar las resoluciones de la reunión con otras áreas o colaboradores involucrados.

**Intranet.** En la actualidad resulta ser una herramienta muy útil para las organizaciones a la hora de comunicarse internamente, utilizando las tecnologías del internet a través de una red privada virtual. Estas intranets enlazan los recursos informativos de una organización desde documentos texto, multimedia, bases de datos, comunicados, etc.

**Tablones de anuncios.** Un tablón de anuncio o cartelera es una herramienta que aplica en información de tipo informal a los miembros de la empresa tales como eventos sociales, fotos de integración y otros aspectos de interés general o público.

En este espacio es procedente promover políticas de inclusión y aceptación a la diversidad entre el personal de la empresa.

No es pertinente utilizar este medio para promover propagandas políticas y menos aún afectar a la moral e integridad del personal.

Los colaboradores deben tener claro que este espacio es creado exclusivamente para difundir temas de la institución y no para uso personal.

**Revistas y boletines informativos.** Las revistas informativas y los boletines forman parte de la identidad e imagen corporativa. En ellas, los jefes pueden demostrar y desarrollar sus conocimientos, ya que tendrán la oportunidad de redactar temas de importancia que permitirán informar y formar de manera especializada al personal.

Otro objetivo es usarlos como medio para impregnar entre los empleados la “cultura organizacional”.

**Informes periódicos por área.** Este tipo de informe es elaborado por los jefes de cada departamento quienes socializan con sus subordinados respecto a resultados que se desea lograr en el periodo. Del mismo modo, deben informar a los gerentes el cumplimiento de metas de su departamento. Este tipo de informes son confidenciales y en casos especiales son entregados al personal que los requiera. Algunos ejemplos de estos informes son:

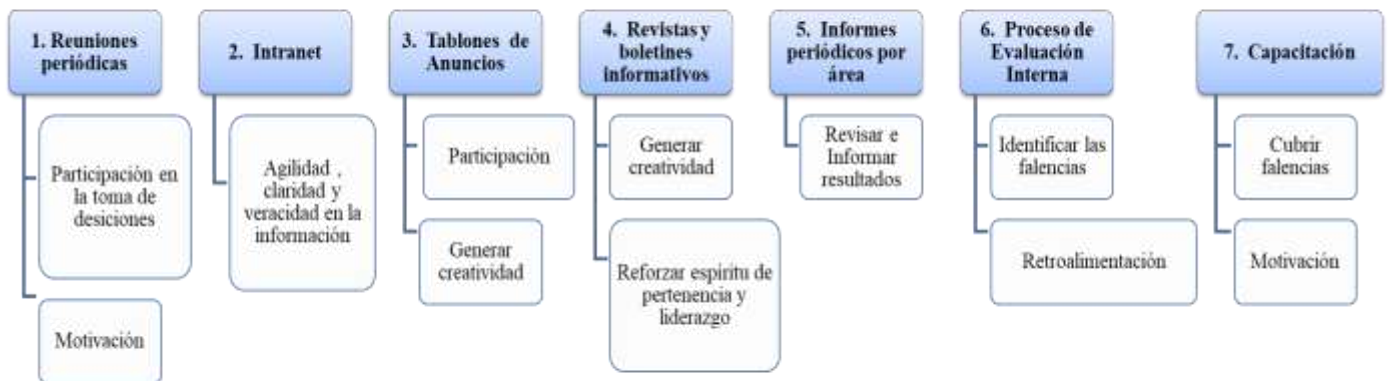
- Informe de planificación de actividades.
- Informe de cumplimiento de resultados.
- Informe de evaluación del desempeño del personal.
- Informe de acciones preventivas y correctivas.
- Informe de cumplimiento de presupuesto.

**Procesos de evaluación interna.** El proceso de evaluación interna es una herramienta usada para evaluar el rendimiento del personal en cuanto al cumplimiento de las metas.

Gracias a la información obtenida la empresa puede contar con una guía para la toma de decisiones y corregir errores de rendimiento en los trabajadores.

El objetivo principal de este elemento es proponer una comunicación franca y abierta entre el colaborador y su jefe inmediato superior, la que a su vez será la base para estructurar los planes de capacitación de la empresa.

**Capacitación.** Resulta de gran importancia para la compañía elaborar un plan de capacitación continuo para sus colaboradores internos, esto favorecerá al desarrollo profesional y personal de los trabajadores. Mediante la capacitación se logrará reforzar los conocimientos teóricos y prácticos de los miembros de la organización y cubrir falencias de conocimientos en los empleados, además de esto, se conseguirá establecer un espacio en el que los directivos y empleados expongan e intercambien conocimientos, ideas, opiniones sobre los temas tratados, estableciendo con esto, una forma de comunicación. Proponemos que el Departamento de Recursos Humanos se encargue de elaborar un Programa de Capacitación continuo. (Cisneros Jiménez & Iturralde Solórzano, 2017).



**Nota:** Cisneros Jiménez & Iturralde Solórzano (2017)

**Figura 8** Elementos de un modelo de comunicación interna.

**Elaborado por:** Huacón, T. (2023)

**Tabla 3** Costo - Beneficio de los Procesos

PROCESOS CLAVES	VALOR DE LOS BENEFICIOS NETOS	VALOR DE LOS COSTOS TOTALES	RELACIÓN B/C	OBSERVACIONES
<b>PROCESO COMERCIAL PARA LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DE CLIENTES</b>	1800,00	450,00	4,0	Se considera en los costos la contratación de un vendedor o relacionista público que incremente los valores de arriendo y concrete ventas con casas comerciales que puedan pagar un valor mayor. El beneficio se estima como un incremento de los valores actuales, dada la confidencialidad de la información se asume un valor referencial de incremento mensual equivalente a 4 SBU



<b>PROCESO DE SELECCIÓN PARA PROVEEDORES DE SERVICIOS DE INFRAESTRUCTURA</b>	1800,00	90,00	20,0	El beneficio se centra en las mejoras que implica tener proveedores calificados en servicios de infraestructura en tanto que el costo reside en la asignación de una persona a esta actividad. Se utiliza la referencia de 4 SBU como mejora cuantificada del proceso en tanto que se asigna un 20% de tiempo mensual de un colaborador destinado a esta gestión
<b>PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL</b>	675,00	90,00	7,5	El beneficio se centra en las ventajas que implica tener personal que conozca sus puntos fuertes y débiles, estimando una mejora de 50% en su rendimiento versus su costo salarial nominal. En tanto que el costo implica el tiempo destinado de una persona a dicha actividad, estimada en un 20% de sus gestiones mensuales
<b>PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>	675,00	100,00	6,8	El beneficio reside en el incremento de eficiencia de los procesos producto de las capacitaciones al personal, cuantificada como una mejora de 50% en su rendimiento respecto a su costo salarial nominal en tanto que el costo se coloca como un promedio de los valores de cursos de capacitación mensual en la industria. Todo lo anterior unitario por empleado
<b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL</b>	675,00	85,00	7,9	El beneficio reside en el incremento de eficiencia de procesos adecuados de reclutamiento, selección e inducción, cuantificado como una mejora de 50% en su rendimiento respecto a su costo salarial nominal en tanto que el costo implica el tiempo destinado de los funcionarios de cada proceso destinado a la actividad de reclutamiento, selección e inducción, cuantificado como un 20% de sus gestiones mensuales

<b>PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.</b>	675,00	85,00	7,9	El beneficio reside en el incremento de eficiencia de los procesos producto de adecuados sistemas de comunicación, cuantificado como una mejora de 50% en su rendimiento respecto a su costo salarial nominal en tanto que el costo implica los gastos de internet, comunicación interna y tiempo destinado de un colaborador a mantener el sistema de comunicación activo, cuantificado como un 20% de sus gestiones mensuales
<b>PROCESO DE GESTIÓN POR INDICADORES</b>	1800,00	450,00	4,0	El beneficio está en los controles de procesos vía indicadores y las mejoras derivadas de estos cuantificado a manera referencia como 4 SBU versus el salario mensual de una persona dedicada a implementar y generar informes de indicadores por áreas
<b>TOTAL</b>	<b>8100,00</b>	<b>1350,00</b>	<b>6,0</b>	Se observa una relación B/C positiva, por tanto se puede concluir que el proyecto es viable

**Elaborado por:** Huacón, T. (2023)

## CONCLUSIONES

Una de las primeras y más importantes conclusiones se relaciona con el hecho de que muchas personas que asisten frecuentemente a los centros comerciales desconocen que detrás de la operación (en teoría sin fallas del mismo) existe una empresa administradora responsable de que todas las actividades se generen adecuadamente incluso más allá de las horas de atención al público sino también cuando el centro está cerrado ya que es en ese momento cuando se genera una intensa actividad preparatoria de las operaciones del siguiente día.

Se han logrado identificar las actividades administrativas claves dentro de la operación de un centro comercial, lo cual se alcanzó por dos vías metodológicas, la primera, por la entrevista a expertos en el tema y la segunda, por la experiencia de la tesista autora de este proyecto en coherencia con lo que implica la investigación cualitativa. Los procesos claves fueron detallados dentro de los resultados, así como las consideraciones teóricas claves en su diseño, lo cual proviene metodológicamente de la revisión bibliográfica profunda.

En cuanto a los procesos de cambio para medir la eficiencia de las actividades administrativas y la utilización de recursos, se incluyen directrices para un proceso de gestión por indicadores. Pero más allá de eso, este aspecto fue tomando una mayor relevancia mientras se desarrolla la investigación, sobre todo durante las entrevistas, ya que uno de los hallazgos fundamentales es que un proceso que se debería incluir de manera más intensa y exhaustiva, y que se hecho se lista en las recomendaciones, es lo relacionado con la medición de la gestión por medio de indicadores.

Se plantean directrices teóricas y empíricas generales para la construcción de los procesos administrativos claves en operaciones de centros comerciales, que se derivan tanto de la experiencia de la tesista, de las entrevistas realizadas y de la revisión bibliográfica. En los procesos determinados se indican los aspectos relevantes que si bien son genéricos para muchas empresas, tiene particularidades y especificidades cuando se trata de organizaciones que administran centros comerciales.

## **RECOMENDACIONES**

Para efectos de futuras investigaciones, se recomienda tener en consideración la elaboración de un procedimiento o instructivo para el control del cumplimiento de las normativas operacionales por parte de los concesionarios. Esto significa una revisión en cuanto al cumplimiento de aspectos de calidad, seguridad ocupacional, cumplimiento de horarios de apertura y cierre, normativas legales respecto a sus empleados, higiene del local entre otros aspectos que son mandatorios a cumplir por parte de quienes ocupan los locales en los centros comerciales.

También se recomienda establecer para la propia administración del centro comercial, un sistema de gestión documental que asegure que toda la información se encuentre disponible para quien la requiera, dentro claro está, de los niveles jerárquicos y atribuciones previamente definidas por la organización. En este punto se hace referencia tanto a la información o incluso conocimientos generados por la propia empresa, así como aquellos que sean adquiridos por esta. Esta recomendación está basada en la entrevista realizada al Ingeniero Walter Castro Freire.

Existe un proceso que generalmente resulta muy importante desde lo operativo y es aquel relacionado con el de registro de ingresos valores por concepto de cobros. Es un proceso claramente operativo que debe elaborarse en función de la realidad de cada administradora de centros comerciales, pero que en términos generales debe ejecutarse de manera diaria y en el mismo momento en el cual los valores por concepto de cobros son receptados. Ante esto, la recomendación va en el sentido de aplicar de manera efectiva este proceso en aras del correcto funcionamiento de la administración del centro comercial.

Se recomienda desarrollar un proceso de mejora continua basado en indicadores para todas las áreas de la organización, definiendo una línea base o punto de partida actual, analizando la situación real, identificando zonas débiles u oportunidades de mejoras, determinando los recursos necesarios para mejorar y comparar de manera permanente o frecuente las variaciones de los indicadores estableciendo también permanentes relaciones beneficio costo que permitan decidir si los recursos invertidos derivan en elementos de salida de claro beneficio para la organización.

Si bien uno de los objetivos específicos giraba alrededor de la estimación de las posibles mejoras derivadas del diseño, por efectos de limitaciones de información, transformamos este objetivo en una recomendación de manera que pudiera ser onjeto de estudio para futuras investigaciones el diseño de un sistema de medición de las mejoras logradas por la aplicación de los procesos administrativos claves comparado con los recursos invertidos en su implementación. Para esto sugerimos o recomendamos realizar un estudio de beneficio costo orientado a encontrar un instrumento o herramienta aplicable para este fin. En este sentido se encontró una gran limitación durante la realización de la investigación sobre todo por falta de información y por pocos estudios similares realizados respecto a empresas que administren centros comerciales, siendo la presente investigación, si bien no la primera, pero sí una de las primera aproximaciones en este campo.

Finalmente, pero no menos importante y como consecuencia de los hallazgos generados metodológicamente en las entrevistas, se recomienda que se establezca un plan de acción estratégico para la organización definiendo los objetivos, metas, responsables, recursos, tiempos, mecanismos de medición a fin de que la empresa tenga una planificación de corto, mediano y largo plazo que responda a las exigencias del mercado y que sobre todo garantice la sostenibilidad de la misma en el tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). (E. E. Ltda, & B. Rio de Janeiro, Trads.) México: McGraw-Hill. Obtenido de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Cisneros Jiménez, W. M., & Iturralde Solórzano, R. A. (25 de Octubre de 2017). La Comunicación Interna en Empresas Constructoras. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 17 de Octubre de 2021, de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/comunicacion-empresas.html>
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (21 de Diciembre de 2015). Decreto Legislativo 0. *Registro Oficial Suplemento 653*. Ecuador.
- Díaz Muñoz, G. A., & Salazar Duque, D. A. (21 de Junio de 2021). La calidad como herramienta estratégica en la gestión empresarial. *PODIUM*, 19-36. doi:<http://dx.doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Drucker, P. F. (1989). *El Ejecutivo Eficaz* (Primera ed.). (H. Laurora, Trad.) Barcelona, España: Edhasa.
- Iturralde-Solórzano, R. A. (2017). *Administración para Pymes* (Segunda ed.). Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil - Manglar Editores.
- Iturralde-Solórzano, R. A., Ordoñez-Iturralde, D. D., Guamán-Aguiar, S. O., & Rodríguez-Basantes, V. V. (Julio-Octubre de 2020). La gestión del talento humano como dimensión clave en la dirección estratégica de empresas en el Ecuador. (U. L. Guayaquil, Ed.) *YACHANA*, IX(2), 93-104.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de Ventas* (Novena ed.). México, México: McGraw-Hill.
- LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR. (16 de Enero de 2015). Registro Oficial Suplemento 116. Ecuador.

LEY ORGÁNICA DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL PODER DE MERCADO. (11 de Octubre de 2011). PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA-REGISTRO OFICIAL SUPLEMENTO 555. *Oficio No. T.364-SNJ-11-1287*. Quito, Ecuador.

Merizalde Laguna, J. E. (2022). *REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE ADQUISICIONES DEL FONDO DE CESANTÍA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO f.c.p.c.* Tesis de grado, Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 17 de Enero de 2023

Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Orejuela Chunga, V. M. (2020). *LA CAPACITACIÓN COMO PROCESO CLAVE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL FONDO DE CESANTIA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO f.c.p.c.* Tesis de grado, Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 17 de Enero de 2023

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos* (Décimo octava ed.). (J. Mares Chacón, Ed., R. M. Rubio Ruiz, J. F. Dávila Martínez, A. Deras Quiñones, & P. Mascaró Sacristán, Trads.) México D.F., México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

## ANEXOS

### **ANEXO 1.- ARTÍCULOS 66 y 304 DE LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.**

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas:

1. El derecho a la inviolabilidad de la vida. No habrá pena de muerte.
2. El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios.
3. El derecho a la integridad personal, que incluye:
  - a) La integridad física, psíquica, moral y sexual.
  - b) Una vida libre de violencia en el ámbito público y privado. El Estado adoptará las medidas necesarias para prevenir, eliminar y sancionar toda forma de violencia, en especial la ejercida contra las mujeres, niñas, niños y adolescentes, personas adultas mayores, personas con discapacidad y contra toda persona en situación de desventaja o vulnerabilidad; idénticas medidas se tomarán contra la violencia, la esclavitud y la explotación sexual.
  - c) La prohibición de la tortura, la desaparición forzada y los tratos y penas crueles, inhumanos o degradantes.
  - d) La prohibición del uso de material genético y la experimentación científica que atenten contra los derechos humanos.
4. Derecho a la igualdad formal, igualdad material y no discriminación.
5. El derecho al libre desarrollo de la personalidad, sin más limitaciones que los derechos de los demás.
6. El derecho a opinar y expresar su pensamiento libremente y en todas sus formas y manifestaciones.
7. El derecho de toda persona agraviada por informaciones sin pruebas o inexactas, emitidas por medios de comunicación social, a la correspondiente rectificación, réplica o respuesta, en forma inmediata, obligatoria y gratuita, en el mismo espacio u horario.



8. El derecho a practicar, conservar, cambiar, profesar en público o en privado, su religión o sus creencias, y a difundirlas individual o colectivamente, con las restricciones que impone el respeto a los derechos.

El Estado protegerá la práctica religiosa voluntaria, así como la expresión de quienes no profesan religión alguna, y favorecerá un ambiente de pluralidad y tolerancia.

9. El derecho a tomar decisiones libres, informadas, voluntarias y responsables sobre su sexualidad, y su vida y orientación sexual. El Estado promoverá el acceso a los medios necesarios para que estas decisiones se den en condiciones seguras.

10. El derecho a tomar decisiones libres, responsables e informadas sobre su salud y vida reproductiva y a decidir cuándo y cuántas hijas e hijos tener.

11. El derecho a guardar reserva sobre sus convicciones. Nadie podrá ser obligado a declarar sobre las mismas. En ningún caso se podrá exigir o utilizar sin autorización del titular o de sus legítimos representantes, la información personal o de terceros sobre sus creencias religiosas, filiación o pensamiento político; ni sobre datos referentes a su salud y vida sexual, salvo por necesidades de atención médica.

12. El derecho a la objeción de conciencia, que no podrá menoscabar otros derechos, ni causar daño a las personas o a la naturaleza. Toda persona tiene derecho a negarse a usar la violencia y a participar en el servicio militar.

13. El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria.

14. El derecho a transitar libremente por el territorio nacional y a escoger su residencia, así como a entrar y salir libremente del país, cuyo ejercicio se regulará de acuerdo con la ley. La prohibición de salir del país sólo podrá ser ordenada por juez competente.

Las personas extranjeras no podrán ser devueltas o expulsadas a un país donde su vida, libertad, seguridad o integridad o la de sus familiares peligren por causa de su étnia, religión, nacionalidad, ideología, pertenencia a determinado grupo social, o por sus opiniones políticas.

Se prohíbe la expulsión de colectivos de extranjeros. Los procesos migratorios deberán ser singularizados.

15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

16. El derecho a la libertad de contratación.
17. El derecho a la libertad de trabajo. Nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley.
18. El derecho al honor y al buen nombre. La ley protegerá la imagen y la voz de la persona.
19. El derecho a la protección de datos de carácter personal, que incluye el acceso y la decisión sobre información y datos de este carácter, así como su correspondiente protección. La recolección, archivo, procesamiento, distribución o difusión de estos datos o información requerirán la autorización del titular o el mandato de la ley.
20. El derecho a la intimidad personal y familiar.
21. El derecho a la inviolabilidad y al secreto de la correspondencia física y virtual; ésta no podrá ser retenida, abierta ni examinada, excepto en los casos previstos en la ley, previa intervención judicial y con la obligación de guardar el secreto de los asuntos ajenos al hecho que motive su examen. Este derecho protege cualquier otro tipo o forma de comunicación.
22. El derecho a la inviolabilidad de domicilio. No se podrá ingresar en el domicilio de una persona, ni realizar inspecciones o registros sin su autorización o sin orden judicial, salvo delito flagrante, en los casos y forma que establezca la ley.
23. El derecho a dirigir quejas y peticiones individuales y colectivas a las autoridades y a recibir atención o respuestas motivadas. No se podrá dirigir peticiones a nombre del pueblo.
24. El derecho a participar en la vida cultural de la comunidad.
25. El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.
26. El derecho a la propiedad en todas sus formas, con función y responsabilidad social y ambiental. El derecho al acceso a la propiedad se hará efectivo con la adopción de políticas públicas, entre otras medidas.
27. El derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado, libre de contaminación y en armonía con la naturaleza.
28. El derecho a la identidad personal y colectiva, que incluye tener nombre y apellido, debidamente registrados y libremente escogidos; y conservar, desarrollar y fortalecer las

características materiales e inmateriales de la identidad, tales como la nacionalidad, la procedencia familiar, las manifestaciones espirituales, culturales, religiosas, lingüísticas, políticas y sociales.

29. Los derechos de libertad también incluyen:

- a) El reconocimiento de que todas las personas nacen libres.
- b) La prohibición de la esclavitud, la explotación, la servidumbre y el tráfico y la trata de seres humanos en todas sus formas. El Estado adoptará medidas de prevención y erradicación de la trata de personas, y de protección y reinserción social de las víctimas de la trata y de otras formas de violación de la libertad.
- c) Que ninguna persona pueda ser privada de su libertad por deudas, costas, multas, tributos, ni otras obligaciones, excepto el caso de pensiones alimenticias.
- d) Que ninguna persona pueda ser obligada a hacer algo prohibido o a dejar de hacer algo no prohibido por la ley.

***Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:***

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

## **ANEXO 2.- ARTÍCULOS 9, 10 y 11 DE LA LEY ORGÁNICA DE CONTROL DE PODER Y REGULACIÓN DEL MERCADO**

**Art. 9.- Abuso de Poder de Mercado.** - Constituye infracción a la presente Ley y está prohibido el abuso de poder de mercado. Se entenderá que se produce abuso de poder de mercado cuando uno o varios operadores económicos, sobre la base de su poder de mercado, por cualquier medio, impidan, restrinjan, falseen o distorsionen la competencia, o afecten negativamente a la eficiencia económica o al bienestar general.

En particular, las conductas que constituyen abuso de poder de mercado son:

- 1.- Las conductas de uno o varios operadores económicos que les permitan afectar, efectiva o potencialmente, la participación de otros competidores y la capacidad de entrada o expansión de estos últimos en un mercado relevante, a través de cualquier medio ajeno a su propia competitividad o eficiencia.
- 2.- Las conductas de uno o varios operadores económicos con poder de mercado, que les permitan aumentar sus márgenes de ganancia mediante la extracción injustificada del excedente del consumidor.
- 3.- Las conductas de uno o varios operadores económicos con poder de mercado, en condiciones en que, debido a la concentración de los medios de producción o comercialización, dichas conductas afecten o puedan afectar, limitar o impedir la participación de sus competidores o perjudicar a los productores directos, los consumidores y/o usuarios.
- 4.- La fijación de precios predatorios o explotativos.
- 5.- La alteración injustificada de los niveles de producción, del mercado o del desarrollo técnico o tecnológico que afecten negativamente a los operadores económicos o a los consumidores.
- 6.- La discriminación injustificada de precios, condiciones o modalidades de fijación de precios.
- 7.- La aplicación, en las relaciones comerciales o de servicio, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes que coloquen de manera injustificada a unos competidores en situación de desventaja frente a otros.
- 8.- La venta condicionada y la venta atada, injustificadas.

- 9.- La negativa injustificada a satisfacer las demandas de compra o adquisición, o a aceptar ofertas de venta o prestación de bienes o servicios.
- 10.- La incitación, persuasión o coacción a terceros a no aceptar, limitar o impedir la compra, venta, movilización o entrega de bienes o la prestación de servicios a otros.
- 11.- La fijación, imposición, limitación o establecimiento injustificado de condiciones para la compra, venta y distribución exclusiva de bienes o servicios.
- 12.- El establecimiento de subsidios cruzados, injustificados, particularmente agravado cuando estos subsidios sean de carácter regresivo.
- 13.- La subordinación de actos, acuerdos o contratos a la aceptación de obligaciones, prestaciones suplementarias o condicionadas que, por su naturaleza o arreglo al uso comercial, no guarden relación con el objeto de los mismos.
- 14.- La negativa injustificada del acceso para otro operador económico a redes u otra infraestructura a cambio de una remuneración razonable; siempre y cuando dichas redes o infraestructura constituyan una facilidad esencial.
- 15.- La implementación de prácticas exclusorias o prácticas explotativas.
- 16.- Los descuentos condicionados, tales como aquellos conferidos a través de la venta de tarjetas de afiliación, fidelización u otro tipo de condicionamientos, que impliquen cualquier pago para acceder a los mencionados descuentos.
- 17.- El abuso de un derecho de propiedad intelectual, según las disposiciones contenidas en instrumentos internacionales, convenios y tratados celebrados y ratificados por el Ecuador y en la ley que rige la materia.
- 18.- La implementación injustificada de acciones legales que tenga por resultado la restricción del acceso o de la permanencia en el mercado de competidores actuales o potenciales.
- 19.- Establecer, imponer o sugerir contratos de distribución o venta exclusiva, cláusulas de no competencia o similares, que resulten injustificados.
- 20.- La fijación injustificada de precios de reventa.
- 21.- Sujetar la compra o venta a la condición de no usar, adquirir, vender o abastecer bienes o servicios producidos, procesados, distribuidos o comercializados por un tercero;

22.- Aquellas conductas que impidan o dificulten el acceso o permanencia de competidores actuales o potenciales en el mercado por razones diferentes a la eficiencia económica.

23.- La imposición de condiciones injustificadas a proveedores o compradores, como el establecimiento de plazos excesivos e injustificados de pago, devolución de productos, especialmente cuando fueren perecibles, o la exigencia de contribuciones o prestaciones suplementarias de cualquier tipo que no estén relacionados con la prestación principal o relacionadas con la efectiva prestación de un servicio al proveedor.

La prohibición prevista en el presente artículo se aplicará también en los casos en los que el poder de mercado de uno o varios operadores económicos haya sido establecido por disposición legal.

No será admitida como defensa o eximente de responsabilidad de conductas contrarias a esta Ley la valoración del acto jurídico que pueda contenerlas.

***Art. 10.- Abuso de Poder de Mercado en Situación de Dependencia Económica.*** - Se prohíbe la explotación, por uno o varios operadores económicos, de la situación de dependencia económica en la que puedan encontrarse sus clientes o proveedores, que no dispongan de alternativa equivalente para el ejercicio de su actividad. Esta situación se presumirá cuando un proveedor, además de los descuentos habituales, debe conceder a su cliente de forma regular otras ventajas adicionales que no se conceden a compradores similares.

El abuso consistirá, en particular, en:

1.- La ruptura, aunque sea de forma parcial, de una relación comercial establecida sin que haya existido preaviso escrito y preciso con una antelación mínima de 30 días, salvo que se deba a incumplimientos graves, por parte del proveedor o comprador, de las condiciones pactadas o en caso de fuerza mayor.

2.- Obtener o intentar obtener, bajo la amenaza de ruptura de las relaciones comerciales o cualquier otro tipo de amenaza, precios, condiciones de pago, modalidades de venta, pago de cargos adicionales y otras condiciones de cooperación comercial no recogidas en las condiciones generales de venta que se tengan pactadas.

3.- La utilización del poder de mercado para generar o mantener la posición de dependencia económica, de uno o varios operadores, tendiente a obtener ventajas adicionales que no se conceden o concederían a compradores o proveedores similares.

4.- La imposición, de forma directa o indirecta, de precios u otras condiciones comerciales o de servicios no equitativos.

Las entidades públicas encargadas de la regulación de la producción en cada uno de los sectores productivos vigilarán la estricta observancia de esta prohibición, especialmente en los intercambios de los pequeños y medianos productores agroalimentarios y de la economía popular y solidaria con las redes de intermediación del sector privado, y, en caso de identificar incumplimientos, tomarán las medidas correspondientes en el ámbito de su competencia, además de informar obligatoriamente a la Superintendencia de Control del Poder de Mercado para la investigación y sanción respectivas.

**Art. 11.- Acuerdos y prácticas prohibidas.** - Están prohibidos y serán sancionados de conformidad con las normas de la presente ley todo acuerdo, decisión o recomendación colectiva, o práctica concertada o conscientemente paralela, y en general todos los actos o conductas realizados por dos o más operadores económicos, de cualquier forma manifestados, relacionados con la producción e intercambio de bienes o servicios, cuyo objeto o efecto sea o pueda ser impedir, restringir, falsear o distorsionar la competencia, o afecten negativamente a la eficiencia económica o el bienestar general.

En particular, las siguientes conductas, constituyen acuerdos y prácticas prohibidas:

1. Fijar de manera concertada o manipular precios, tasas de interés, tarifas, descuentos, u otras condiciones comerciales o de transacción, o intercambiar información con el mismo objeto o efecto.
2. Repartir, restringir, limitar, paralizar, establecer obligaciones o controlar concertadamente la producción, distribución o comercialización de bienes o servicios.
3. El reparto concertado de clientes, proveedores o zonas geográficas.
4. Repartir o restringir las fuentes de abastecimiento.
5. Restringir el desarrollo tecnológico o las inversiones.

6. Los actos u omisiones, acuerdos o prácticas concertadas y en general todas las conductas de proveedores u oferentes, cualquiera sea la forma que adopten, cuyo objeto o efecto sea impedir, restringir, falsear o distorsionar la competencia, ya sea en la presentación de ofertas y posturas o buscando asegurar el resultado en beneficio propio o de otro proveedor u oferente, en una licitación, concursos, remates, ventas al martillo, subastas públicas u otros establecidos en las normas que regulen la contratación pública, o en procesos de contratación privados abiertos al público.
7. Discriminar injustificadamente precios, condiciones o modalidades de negociación de bienes o servicios.
8. La aplicación concertada, en las relaciones comerciales o de servicio, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes, que coloquen de manera injustificada a unos competidores en situación desventajosa frente a otros.
9. Concertar con el propósito de disuadir a un operador económico de una determinada conducta, aplicarle represalias u obligarlo a actuar en un sentido determinado.
10. La concertación de la calidad de los productos cuando no corresponda a normas técnicas nacionales o internacionales.
11. Concertar la subordinación de la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones adicionales que, por su naturaleza o arreglo al uso comercial, no guarden relación con el objeto de tales contratos.
12. La venta condicionada y la venta atada, injustificadas.
13. Denegarse de modo concertado e injustificado a satisfacer las demandas de compra o adquisición o las ofertas de venta y prestación de productos o servicios, o a negociar con actuales o potenciales proveedores, distribuidores, intermediarios, adquirentes o usuarios.
14. Denegar de modo injustificado la admisión de operadores económicos a una asociación, gremio o ente similar.
15. El boicot dirigido a limitar el acceso al mercado o el ejercicio de la competencia por otras empresas.
16. Suspender concertadamente y de manera vertical la provisión de un servicio monopólico en el mercado a un proveedor de bienes o servicios público o privado.



17. La fijación concertada e injustificada de precios de reventa.

18. Levantar barreras de entrada y/o salida en un mercado relevante.

19. Establecer, imponer o sugerir contratos de distribución o venta exclusiva, cláusulas de no competencia o similares, que resulten injustificados.

20. Aquellas conductas que impidan o dificulten el acceso o permanencia de competidores actuales o potenciales en el mercado por razones diferentes a la eficiencia económica.

21. Los acuerdos entre proveedores y compradores, al margen de lo que establece la ley, que se puedan dar en las compras públicas que direccionen y concentren la contratación con el afán de favorecer injustificadamente a uno o varios operadores económicos.

Son nulos de pleno derecho los acuerdos, prácticas, decisiones y recomendaciones que, estando prohibidos en virtud de lo dispuesto en este artículo, no estén amparados por las exenciones previstas en la presente Ley.

### **ANEXO 3.- ARTÍCULOS 9, 10 y 11 DE LA LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR**

**Art. 2.- Definiciones.** - Para efectos de la presente ley, se entenderá por:

**Anunciante.** - Aquel proveedor de bienes o de servicios que ha encargado la difusión pública de un mensaje publicitario o de cualquier tipo de información referida a sus productos o servicios.

**Consumidor.** - Toda persona natural o jurídica que como destinatario final adquiera utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente ley mencione al Consumidor, dicha denominación incluirá al Usuario.

**Contrato de Adhesión.** - Es aquel cuyas cláusulas han sido establecidas unilateralmente por el proveedor a través de contratos impresos o en formularios sin que el consumidor, para celebrarlo, haya discutido su contenido.

**Derecho de Devolución.** - Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta Ley, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, internet, u otros medios similares.

**Especulación.** - Práctica comercial ilícita que consiste en el aprovechamiento de una necesidad del mercado para elevar artificiosamente los precios, sea mediante el ocultamiento de bienes o servicios, o acuerdos de restricción de ventas entre proveedores, o la renuencia de los proveedores a atender los pedidos de los consumidores pese a haber existencias que permitan hacerlo, o la elevación de los precios de los productos por sobre los índices oficiales de inflación, de precios al productor o de precios al consumidor.

**Información Básica Comercial.** - Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.

**Oferta.** - Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor.

**Proveedor.** - Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por

delegación o concesión.

**Publicidad.** - La comunicación comercial o propaganda que el proveedor dirige al consumidor por cualquier medio idóneo, para informarlo y motivarlo a adquirir o contratar un bien o servicio. Para el efecto la información deberá respetar los valores de identidad nacional y los principios fundamentales sobre seguridad personal y colectiva.

**Publicidad Abusiva.** - Toda modalidad de información o comunicación comercial, capaz de incitar a la violencia, explotar el miedo, aprovechar la falta de madurez de los niños y adolescentes, alterar la paz y el orden público o inducir al consumidor a comportarse en forma perjudicial o peligrosa para la salud y seguridad personal y colectiva. Se considerará también publicidad abusiva toda modalidad de información o comunicación comercial que incluya mensajes subliminales.

**Publicidad Engañosa.** - Toda modalidad de información o comunicación de carácter comercial, cuyo contenido sea total o parcialmente contrario a las condiciones reales o de adquisición de los bienes y servicios ofrecidos o que utilice textos, diálogos, sonidos, imágenes o descripciones que directa o indirectamente, e incluso por omisión de datos esenciales del producto, induzca a engaño, error o confusión al consumidor.

**Servicios Públicos Domiciliarios.** - Se entienden por servicios públicos domiciliarios los prestados directamente en los domicilios de los consumidores, ya sea por proveedores públicos o privados tales como servicio de energía eléctrica, telefonía convencional, agua potable u otros similares.

**Distribuidores o Comerciantes.** - Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual venden o proveen al por mayor o al detal, bienes destinados finalmente a los consumidores, aun cuando ello no se desarrolle en establecimientos abiertos al público.

**Productores o Fabricantes.** - Las personas naturales o jurídicas que extraen, industrializan o transforman bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores.

**Importadores.** - Las personas naturales o jurídicas que de manera habitual importan bienes para su venta o provisión en otra forma al interior del territorio nacional.

**Prestadores.** - Las personas naturales o jurídicas que en forma habitual prestan servicios a los consumidores.