

**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE
MENDOZA DE AMAZONAS**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR
COFFEE & CHOCOLATE MANÁ, CHACHAPOYAS-2021**

Autora: Bach. Heidy Medalith Vargas Cachay

Asesora: Mg. Ester Roxana Muñoz Torres

Registro:

CHACHAPOYAS-PERÚ

2022

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACION DE LA TESIS



ANEXO 3-H

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNTRM

1. Datos de autor 1

Apellidos y nombres (tener en cuenta las tildes): Vargas Caday Herdy Redalib
DNI N°: 72809035
Correo electrónico: 7280903571@untrm.edu.pe
Facultad: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela Profesional: Administración de empresas

Datos de autor 2

Apellidos y nombres (tener en cuenta las tildes): _____
DNI N°: _____
Correo electrónico: _____
Facultad: _____
Escuela Profesional: _____

2. Título de la tesis para obtener el Título Profesional

GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR
COFFEE & CHOCOLATE MANA, CHACHAPOYAS-2021

3. Datos de asesor 1

Apellidos y nombres: Huñoz Torres, Ester Roxana
DNI, Pasaporte, C.E N°: 44514932
Open Research and Contributor-ORCID (<https://orcid.org/0000-0002-9670-0970>) <https://orcid.org/0000-0003-1825-3914>

Datos de asesor 2

Apellidos y nombres: _____
DNI, Pasaporte, C.E N°: _____
Open Research and Contributor-ORCID (<https://orcid.org/0000-0002-9670-0970>) _____

4. Campo del conocimiento según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos- OCDE (ejemplo: Ciencias médicas, Ciencias de la Salud-Medicina básica-Immunología)

https://catalogos.concytec.gob.pe/vocabulario/ocde_ford.html
5.00.0 -- Ciencias sociales, 5.02.00 -- Economía, Negocios, 5.02.04 -- Negocios Administración

5. Originalidad del Trabajo

Con la presentación de esta ficha, el(la) autor(a) o autores(as) señalan expresamente que la obra es original, ya que sus contenidos son producto de su directa contribución intelectual. Se reconoce también que todos los datos y las referencias a materiales ya publicados están debidamente identificados con su respectivo crédito e incluidos en las notas bibliográficas y en las citas que se destacan como tal.

6. Autorización de publicación

El(los) titular(es) de los derechos de autor otorga a la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (UNTRM), la autorización para la publicación del documento indicado en el punto 2, bajo la *Licencia creative commons* de tipo BY-NC: Licencia que permite distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir de su obra de forma no comercial por lo que la Universidad deberá publicar la obra poniéndola en acceso libre en el repositorio institucional de la UNTRM y a su vez en el Registro Nacional de Trabajos de Investigación-RENATI, dejando constancia que el archivo digital que se está entregando, contiene la versión final del documento sustentado y aprobado por el Jurado Evaluador.

Chachapoyas, 22 de setiembre/...../2022

Firma de autor 1

Firma del autor 2

Firma del Asesor 1

Firma del Asesor 2

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme la salud y bienestar en todo este proceso, de igual manera a mis padres Mary Cachay y Marcos Vargas por darme la fortaleza e impulsarme a seguir adelante, recordarme que con esfuerzo y dedicación se puede conseguir grandes cosas.

A mi asesora Mg. Ester Roxana Muñoz Torres, por haberme apoyado en el desarrollo de dicho trabajo e inculcándome sus saberes.

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRIGUEZ
DE MENDOZA DE AMAZONAS**

Dr. Policarpio Chauca Valqui

Rector

Dr. Miguel Ángel Barrena Gurbillón

Vicerrector Académico

Dra. Flor Teresa García Huamán

Vicerrectora de Investigación

Mg. Ricardo Rafael Alva Cruz

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

VISTO BUENO DEL ASESOR DE TESIS



UNTRM

REGLAMENTO GENERAL

PARA EL OTORGAMIENTO DEL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER, MAESTRO O DOCTOR Y DEL TÍTULO PROFESIONAL

ANEXO 3-K

VISTO BUENO DEL ASESOR DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

El que suscribe el presente, docente de la UNTRM (X)/Profesional externo (), hace constar que ha asesorado la realización de la Tesis titulada Gestión Administrativa para la sostenibilidad de la empresa familiar Coffee & Chocolate Maná, Chachapoyas - 2021; del egresado Heidy Medalith Vargas Cachay de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Escuela Profesional de Administración de Empresas de esta Casa Superior de Estudios.



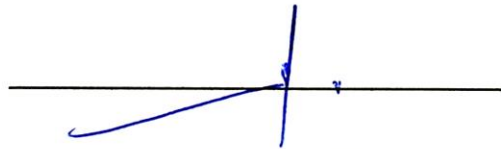
El suscrito da el Visto Bueno a la Tesis mencionada, dándole pase para que sea sometida a la revisión por el Jurado Evaluador, comprometiéndose a supervisar el levantamiento de observaciones que formulen en Acta en conjunto, y estar presente en la sustentación.

Chachapoyas, 19 de abril del 2022

Firma y nombre completo del Asesor

Mg. Ester Roxana Muñoz Torres

JURADO EVALUADOR DE LA TESIS



Dr. Rosas Carranza Guevara

Presidente



Mg. Víctor Manuel Valdiviezo Sir

Secretario



Dra. Milena Leticia Weepiu Samekash

Vocal

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS



ANEXO 3-O

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

Los suscritos, miembros del Jurado Evaluador de la Tesis titulada:

Gestión Administrativa para la sostenibilidad de la empresa familias coffee & chocolate Maná, Chachapoyas - 2021,
presentada por el estudiante ()/egresado (x) *Vargas Cochay, Heidy Medalith*
de la Escuela Profesional de *Administración de Empresas*
con correo electrónico institucional *7280503571@untrm.edu.pe*
después de revisar con el software Turnitin el contenido de la citada Tesis, acordamos:

- a) La citada Tesis tiene *9* % de similitud, según el reporte del software Turnitin que se adjunta a la presente, el que es menor (x) / igual () al 25% de similitud que es el máximo permitido en la UNTRM.
- b) La citada Tesis tiene % de similitud, según el reporte del software Turnitin que se adjunta a la presente, el que es mayor al 25% de similitud que es el máximo permitido en la UNTRM, por lo que el aspirante debe revisar su Tesis para corregir la redacción de acuerdo al Informe Turnitin que se adjunta a la presente. Debe presentar al Presidente del Jurado Evaluador su Tesis corregida para nueva revisión con el software Turnitin.

Chachapoyas, *02* de *Agosto* del *2022*



[Signature]
SECRETARIO

[Signature]
PRESIDENTE

[Signature]
VOCAL

OBSERVACIONES:

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS



ANEXO 3-S

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

En la ciudad de Chachapoyas, el día 02 de SEPTIEMBRE del año 2022 siendo las 11:00 horas, el aspirante: HEIDY MEDALITH VARGAS CACHAY, asesorado por MG. ESTER ROXANA MUÑOZ TORRES defiende en sesión pública presencial () / a distancia () la Tesis titulada: GESTION ADMINISTRATIVA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR COFFEE CHOCOLATE MANA, CHACHAPOYAS - 2021, para obtener el Título Profesional de LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS a ser otorgado por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas; ante el Jurado Evaluador, constituido por:

Presidente: DR. ROSAS CARRANZA GUEVARA

Secretario: MG. VICTOR MANUEL VALDIVIEZO SIR

Vocal: DRA. MILENA LETICIA WEEPIU SAMEKASH

Procedió el aspirante a hacer la exposición de la Introducción, Material y métodos, Resultados, Discusión y Conclusiones, haciendo especial mención de sus aportaciones originales. Terminada la defensa de la Tesis presentada, los miembros del Jurado Evaluador pasaron a exponer su opinión sobre la misma, formulando cuantas cuestiones y objeciones consideraron oportunas, las cuales fueron contestadas por el aspirante.

Tras la intervención de los miembros del Jurado Evaluador y las oportunas respuestas del aspirante, el Presidente abre un turno de intervenciones para los presentes en el acto de sustentación, para que formulen las cuestiones u objeciones que consideren pertinentes.

Seguidamente, a puerta cerrada, el Jurado Evaluador determinó la calificación global concedida a la sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional, en términos de:

Aprobado () por Unanimidad () / Mayoría () Desaprobado ()

Otorgada la calificación, el Secretario del Jurado Evaluador lee la presente Acta en esta misma sesión pública. A continuación se levanta la sesión.

Siendo las 12:05 horas del mismo día y fecha, el Jurado Evaluador concluye el acto de sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional.


SECRETARIO


PRESIDENTE


VOCAL

OBSERVACIONES:
.....

ÍNDICE GENERAL

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS	ii
AGRADECIMIENTO	iii
AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS.....	iv
VISTO BUENO DEL ASESOR DE TESIS.....	v
JURADO EVALUADOR	vi
CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS	vii
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS.....	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
I.INTRODUCCIÓN.....	15
II.MATERIAL Y MÉTODOS	20
2.1. Método	20
2.2. Población y muestra	20
2.3. Variables de estudio	21
2.3.1. Operacionalización de variables	23
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	24
2.5. Análisis de Datos.....	24
III.RESULTADOS.....	25
3.1. Presentación y análisis de resultados	25
3.1.1. Resultados del primer objetivo específico	25
3.1.2. Resultados del segundo objetivo específico	49
3.1.3. Resultados del tercer objetivo específico.....	50
IV.DISCUSIÓN	57
V.CONCLUSIONES	59
VI.RECOMENDACIONES.....	60
VII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Socios de la empresa familiar Coffee y Chocolate Maná	21
Tabla 2 Colaboradores de la empresa familiar Coffee y Chocolate Maná	21
Tabla 3 Operacionalización de variables	23
Tabla 4 Confiabilidad de los instrumentos	25
Tabla 5 Situación actual de la gestión administrativa en la empresa Coffee & Chocolate Maná	44
Tabla 6 Estado de sostenibilidad en la empresa Coffee & Chocolate Maná	45
Tabla 7 Características de la gestión administrativa	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Se tienen definidos los objetivos que se esperan cumplir dentro de la organización.....	26
Figura 2 La empresa tiene definidas políticas que orienten las actividades de la empresa.	26
Figura 3 La empresa planifica los recursos que se emplearán en el desarrollo de las actividades.	27
Figura 4 La empresa planifica y programa las actividades a realizar	27
Figura 5 La empresa tiene estipulados procedimientos específicos que deben seguirse y cumplirse.....	28
Figura 6 Se proyecta el presupuesto a utilizar en el desarrollo de las actividades.	28
Figura 7 La empresa cuenta con un organigrama de los puestos en la empresa.....	29
Figura 8 La empresa dispone de un Manual de Organización y Funciones.	29
Figura 9 Se distribuyen correctamente las actividades dentro de la empresa.	30
Figura 10 Se establecen las funciones, responsabilidades y líneas de autoridad dentro de la empresa	30
Figura 11 Hay una correcta línea de autoridad en la empresa	31
Figura 12 Hay una coordinación de las actividades y recursos para un trabajo eficiente.	31
Figura 13 Hay un correcto aprovechamiento de los recursos.	32
Figura 14 Se tiene métodos simplificados para facilitar el trabajo.	32
Figura 15 Existe acercamiento entre los jefes con los trabajadores de la empresa.....	33
Figura 16 Hay una adecuada elección de los recursos para el desarrollo de las tareas establecidas.	33
Figura 17 Los jefes y superiores incentivan, estimulan y motivan a los trabajadores en el desarrollo de sus funciones.	34
Figura 18 Hay una fluida y libre comunicación dentro de la empresa.	34
Figura 19 La información dentro de la empresa se comunica fácilmente.	35
Figura 20 Los jefes supervisan continuamente el desarrollo de las actividades.	35
Figura 21 Se lleva un control de la cadena de producción de lo que se realiza.	36
Figura 22 Se inspeccionan las actividades y procedimientos que se llevan a cabo.	36
Figura 23 Se cuenta con pautas y estándares que cumplir en el desarrollo de las funciones.	37
Figura 24 Se evalúa el desempeño de los colaboradores.	37
Figura 25 Se otorga retroalimentación a los colaboradores para la mejora de sus funciones.....	38
Figura 26 Considera que los procedimientos dentro de la empresa están claramente definidos.....	39

Figura 27 Cree que los procedimientos son eficientes para el logro de los objetivos. ..	39
Figura 28 A la empresa le preocupa el desarrollo responsable de sus actividades.	40
Figura 29 La empresa es responsable con los demás involucrados en el desarrollo de su actividad económica.	40
Figura 30 La empresa cuenta con estados financieros claros y actualizados.....	41
Figura 31 La empresa cuenta con recursos económicos para el desarrollo de sus actividades a largo plazo.....	41
Figura 32 Existe una correcta administración dentro de la empresa.....	42
Figura 33 La empresa se preocupa por el cuidado del ambiente y entorno donde se desempeña.....	42
Figura 34 Los productos que se ofrecen son responsables con el medio ambiente.	43
Figura 35 Existen planes a largo plazo para enfocarse en el cuidado del medio ambiente en el desarrollo de las actividades.....	43
Figura 36 Nivel de planificación en la empresa.....	46
Figura 37 Nivel de organización en la empresa.....	46
Figura 38 Nivel de dirección en la empresa.....	47
Figura 39 Nivel de control en la organización.....	47
Figura 40 Nivel de gestión administrativa	48
Figura 41 Nivel de sostenibilidad de la empresa	48

RESUMEN

La investigación tuvo el objetivo general de plantear una gestión administrativa para la sostenibilidad de la empresa familiar Coffee & Chocolate Maná de la ciudad de Chachapoyas. Se siguió una metodología de alcance descriptivo y propositivo; en cuanto a su enfoque fue cualitativo, con un diseño no experimental-transversal. La población y muestra estuvo comprendida por socios y colaboradores de la empresa, dando un total de doce personas, en donde se entrevistó a los tres socios y se encuestó a toda la población. Los resultados mostraron que la empresa carece de una planeación estratégica para la gestión administrativa, además de no establecerse objetivos medibles a largo plazo, trabajan con metas a corto plazo que les permite planificar y gestionar sus actividades diarias. Asimismo, se encontró que la empresa no tiene una estructura orgánica correctamente definida, las funciones pueden ser compartidas entre los miembros de la empresa, lo cual muestra la falta de una Manual de Organización y Funciones. No obstante, se tiene claro las líneas de autoridad, las cuales son respetadas igual que las decisiones tomadas, hay una supervisión continua con el propósito de verificar que todo sea cumplido de acuerdo a lo señalado. Por lo mismo, se diseñó y presentó un plan de gestión administrativa para ayudar a la empresa en su misión. Se concluye que es importante contar con una gestión administrativa que encamine las acciones de la empresa hacia su sostenibilidad y permanencia en el mercado cada vez más competitivo.

Palabras clave: gestión administrativa, sostenibilidad, empresa familiar

ABSTRACT

The general objective of the research was to propose an administrative management for the sustainability of the family business Coffee & Chocolate Maná in the city of Chachapoyas. A descriptive and propositive methodology was followed; its approach was qualitative, with a non-experimental-transversal design. The population and sample consisted of partners and collaborators of the company, giving a total of twelve people, where the three partners were interviewed and the entire population was surveyed. The results showed that the company lacks strategic planning for administrative management, in addition to not establishing measurable long-term objectives; they work with short-term goals that allow them to plan and manage their daily activities. It was also found that the company does not have a well-defined organizational structure; functions can be shared among company members, which shows the lack of an Organization and Functions Manual. However, the lines of authority are clear and are respected, as are the decisions made, and there is continuous supervision to ensure that everything is carried out as indicated. Therefore, an administrative management plan was designed and presented to help the company in its mission. It is concluded that it is important to have an administrative management that directs the company's actions towards sustainability and permanence in the increasingly competitive market.

Keywords: administrative management, sustainability, family business.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa es muy importante dentro de las organizaciones, ya que ayuda a orientar al cumplimiento de sus objetivos; el cual les permite planificar las metas y objetivos que se buscan alcanzar a corto y largo plazo, prever los recursos a emplear; ayuda a organizar y todo lo necesario para llevar a cabo los proyectos y planes de la empresa, con un adecuado liderazgo y control de las actividades de manera que pueda tener un desarrollo sostenible de su actividad económica que le permita perdurar en el mercado y hacer frente a la competencia y entorno cambiante.

Así, Carpio (2018) tuvo como objetivo general desarrollar un modelo de gestión administrativo para una empresa familiar. La investigación fue cualitativa y de tipo descriptivo, lo cual le ayudó a conocer y analizar la situación de la empresa, así como también a detectar sus problemas existentes en el área administrativa para poder determinar causas y soluciones a la problemática. En el resultado de su investigación encontró que la empresa actualmente carece de una estructura administrativa y tienen ausencia de identidad los trabajadores; se concluyó que el modelo de los tres anillos, que es de empresa, familiar y propiedad es el más adecuado para aplicar en la organización para su gestión.

Igualmente, Sierra (2020) tuvo como fin presentar un modelo de gestión organizacional en las empresas familiares y contribuir a su traspaso a la siguiente generación. Para el desarrollo empleó una guía cuantitativa. Se encontró que, en el caso de las empresas familiares, son dados por constantes esfuerzos de varios factores entre ellos psicológicos, económicos y físicos desde el mismo gerente, así mismo en algunas organizaciones también se ve reflejado el pensamiento antiguo, que no se adaptan aún al cambio, al entorno mismo de la globalización; igualmente, se evidenció que el gerente de la empresa es quien debe dar la iniciativa, practicar el liderazgo e incentivar a sus colaboradores. Se concluyó que la gestión en las empresas familiares aún debe mejorar y trabajar en su continuidad en el mercado.

Por su parte, Tomalá (2017) realizó una investigación con el propósito de diseñar un plan estratégico que proporcione los factores de perdurabilidad para empresas familiares en Guayaquil. En cuanto a su marco metodológico planteó un procedimiento cualitativo de nivel descriptivo y exploratorio, mediante encuestas y entrevistas aplicadas. Se concluyó

que la gestión administrativa trae muchos beneficios, favorece a generar un mayor desempeño de dichas empresas familiares y a su vez impulsa y alimenta a su distribución económica nacional.

En tanto, a nivel nacional, Rivero (2019) propuso determinar la influencia de la gestión de las empresas familiares en su continuación. Su metodología fue cuantitativa, de carácter explicativo y método inductivo, además de ser de diseño no experimental-transversal, se encuestó a 32 empresas familiares para la información. Las principales derivaciones fueron que las dimensiones que poseen las empresas son confiables, mediante el uso de algunos indicadores y factores como la misma continuidad, así como en sus estados financieros, como el capital humano que se tiene por parte de los socios; por otro lado, existe una mejoría en sus actividades que se realizaron teniendo en cuenta un eficiente desempeño, así mismo es muy importante que las organizaciones deben de estar innovando, creando y sobre todo adaptarse al entorno, desde su planeamiento hasta un correcto control de los recursos que serán reflejados en sus resultados. Se concluyó que la gestión de la empresa familiar incide en su continuidad mediante la profesionalización, buen gobierno corporativo y planeación estratégica.

Gonza y Quiroz (2016) en su investigación su objetivo fue proponer un modelo de gestión por procesos para un minimarket. El diseño del estudio fue descriptivo, no experimental transversal. Para el desarrollo de la investigación, primero se obtuvo un breve diagnóstico ordenado y sistemático tanto de los procesos y las deficiencias que ésta tiene. Sus conclusiones fueron que la propuesta abarca todo un plan estratégico, las políticas, como estrategias que debe de tener la organización, así mismo el correcto funcionamiento del Minimarket, todo ello se ve influido por el mismo modelo de gestión por procesos, a su vez la retroalimentación y la mejora de ello.

Álvarez (2018) en su tesis planteó el objetivo de determinar la gestión empresarial en los restaurantes. Siguió una investigación descriptiva no experimental entrevistando y encuestando a siete restaurantes del distrito de Cajamarca. Sus deducciones fueron que el proceso administrativo en las empresas permite una eficiente planeación, organización, dirección y control tanto de los recursos como el capital humano; en cuanto al proceso y las actividades, se evidenció que el 41.67 % no sabe y no opina sobre ello, por ello, se analizó que el proceso administrativo, les permitió obtener ingresos financieros de que estas fuentes deben ser utilizadas en inversiones, para evitar posibles riesgos que tenga la

organización, mejorar la rentabilidad; además, concluye que el 53.57 % conoce el proceso administrativo permitiendo a la organización disponer de un cierto capital monetario, tanto el financiamiento propio y de terceros para poder obtener ciertas inversiones en un tiempo determinado como también la de toda la vida, generando a su vez una mayor rentabilidad, por otro lado, demuestra el resultado de 35.71% que no sea factible esto. Concluyó que hay una buena gestión empresarial.

Así también, Cachay (2018) estableció como objetivo determinar la influencia entre la gestión empresarial y competitividad. La investigación fue de tipo aplicada, explicativa, no experimental, usando un método hipotético deductivo. Las conclusiones fueron que el proceso administrativo está involucrado o tiene un cierto nivel de capacidad en los gimnasios, tanto en la manera de saber mantenerse en el mercado como de generar mayores ingresos, a su vez dentro de los resultados se encontró que el 90.8% de las empresas que tienen capacidad y competitividad empresarial es por la aplicación de una correcta administración, esto también fue apoyado por una prueba de hipótesis de Chi-cuadrado, la que demostró que es válida.

En tanto, Córdova (2019) tuvo como objetivo establecer los principales factores que conllevan al fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en Chachapoyas. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y prospectivo, como muestra se tomó a 45 personas que respondieron a cuestionarios. Los resultados permitieron concluir que ciertos factores internos y externos llevaron al cierre o quiebra de las organizaciones como la mala atención que se da al cliente, en la parte de administración falta un mayor grado de eficiencia, el desaprovechamiento del capital humano y monetario, lo que es lo más importante lo que se vende como imagen, falta de acondicionamiento al área, acompañado de un plan de marketing. Dedujo que, tanto factores internos como externos pueden conllevar al fracaso de una empresa si no son atendidos equilibradamente.

Mondragón (2021) tuvo como objetivo encontrar la relación de la gestión administrativa y el posicionamiento de las empresas de la ciudad de Chachapoyas, esta investigación tuvo enfoque tanto cuantitativo como cualitativo ya que estos le permitieron analizar e interpretar la información, de la misma manera fue no experimental de corte transversal. Concluyó que la gestión administrativa es de gran importancia en una organización y en el sector de metal mecánica ya que van apareciendo más de este tipo de negocios, pero

que no ponen en práctica la gestión administrativa, esto trae como resultado que no genere una sostenibilidad ni posicionamiento en el mercado. Se planteó una propuesta de gestión administrativa para incrementar el posicionamiento, considerando aspectos muy importantes como la calidad en el servicio, marketing interno, comunicación y demás estrategias a tener en cuenta.

En el ámbito local, el lugar de estudio es la empresa familiar Coffee & Chocolate Maná en Chachapoyas, lugar donde se ha presenciado que no se está llevando una correcta gestión administrativa en el desarrollo de sus actividades y procesos, en la delegación de responsabilidades y toma de decisiones, esto también se ve reflejado en el personal, quienes no tienen claro las responsabilidades y funciones que deben cumplir ocasionándoles confusión. La empresa carece de un plan que encamine su gestión, no posee una misión y visión clara, no cuenta con su organigrama ni un manual que estipule las responsabilidades de cada miembro de la empresa, y esto sucede también por el hecho de la empresa que es relativamente nueva, que ha iniciado sus operaciones de forma empírica y les falta organizarse adecuadamente con el propósito de que su gestión les permita la continuidad de sus operaciones a través de los años.

Por estos motivos es que se propuso como problema general de estudio: ¿De qué manera la gestión administrativa permitirá garantizar la sostenibilidad de la empresa familiar Coffee & Chocolate Maná en Chachapoyas? Y como problemas específicos se planteó: i) ¿Cuál es la situación actual de la empresa familiar Coffee & Chocolate Maná?, ii) ¿Cuáles son las principales características y la importancia de su gestión administrativa en la empresa familiar Coffee y chocolate Maná?, y iii) ¿Cómo diseñar el plan de gestión administrativa de la empresa Coffee & Chocolate Maná para garantizar su sostenibilidad?

De la misma manera, se planteó como objetivo general: Plantear una gestión administrativa para la sostenibilidad de la empresa familiar Coffee & Chocolate Maná, Chachapoyas-2021. Y como objetivos específicos: i) Diagnosticar la situación actual de la empresa familiar Coffee & Chocolate Maná, ii) Analizar las principales características y la importancia de su gestión administrativa de la empresa familiar Coffee y chocolate Maná, y iii) Diseñar el plan de gestión administrativa de la empresa Coffee & Chocolate Maná, para garantizar su sostenibilidad. Es así que también se buscó responder las siguientes hipótesis: Con la propuesta de gestión administrativa ayudaremos a la empresa

familiar coffee y chocolate Maná en Chachapoyas a generar una sostenibilidad, de manera que se optimice tanto el uso de sus recursos y aproveche las oportunidades del entorno.

La investigación está estructurada de la siguiente manera: el primer capítulo conforma la introducción de la investigación, detallando autores que han investigado sobre el tema, el problema y objetivos de la investigación, así como la hipótesis. El capítulo dos, explica la parte metodológica seguida para el desarrollo, seguido por el capítulo tres de resultados, donde se muestra el análisis de los datos recopilados, el siguiente capítulo es la discusión de los resultados encontrados, para continuar con las conclusiones y recomendaciones finales de la indagación. En la última parte se muestran las referencias y anexos del estudio.

II. MATERIAL Y MÉTODOS

En este aspecto, se presentó el tipo de investigación que se empleó, teniendo en cuenta que la empresa familiar Coffee y chocolate Maná, es una población finita se tuvo en cuenta también para la muestra, así mismo la lista de los colaboradores y socios con sus respectivos puestos que ocupan en ésta. La investigación que se realizó es de mucha importancia desde el mismo análisis, síntesis en la elaboración, las capacidades para dar respuesta a los objetivos específicos y los mismos resultados, sirvieron para acciones de mejora para la empresa familiar.

2.1. Método

La investigación fue de alcance descriptivo, debido a que se buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno en estudio (Hernández et al., 2010). Y propositivo; en donde se empleó una encuesta y entrevista en la empresa familiar con el objetivo de diagnosticar, identificar, analizar y diseñar una gestión administrativa a través de los resultados dados, para que sea sostenible con el pasar del tiempo (Sampieri et al., 2014).

Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, tratando de describir y hacer un diagnóstico a través de la información recabada, en cuanto al diseño de la investigación fue no experimental-transversal, ya que las variables no fueron manipuladas y los datos fueron recolectados en un determinado momento. El objetivo final fue plantear una gestión administrativa, a su vez que fueron descritas las variables y analizadas dentro de la empresa (Sampieri et al., 2014).

2.2. Población y muestra

Para la población se consideró a los socios y colaboradores que actualmente vienen siendo un total de doce personas, esto ayudó a analizar y tener un diagnóstico sobre la gestión administrativa que vienen realizando para generar su sostenibilidad a través del tiempo.

Tabla 1*Socios de la empresa familiar Coffee y Chocolate Maná*

N.º	Nombres y Apellidos	Edad	Cargo	Relación
1.	Rosa Esperanza Rodríguez Tenorio	68	Titular Gerente	Madre
2.	Gianinna Giuliana Trigoso Rodríguez	38	Gerente Comercial	Hija
3.	Dino Javier Pérez García	36	Asistente Administrativo	Yerno

Nota. Información proveída por la empresa**Tabla 2***Colaboradores de la empresa familiar Coffee y Chocolate Maná*

N.º	Nombres y Apellidos	Edad	Cargo	Relación
1.	Larry Trujillo Crisologo	47	Administrador/Contador	Colaborador
2.	Emerson David Chávez Gómez	21	Chef	Colaborador
3.	Oscar Junior Silva Vásquez	28	Barista	Colaborador
4.	Rocío Góngora Torres	38	Asistente de cocina	Colaborador
5.	Isabela Cristina Saboya Zavaleta	43	Asistente de cocina	Colaborador
6.	Llaneli Liset Canta Vela	19	Asistente de cocina	Colaborador
7.	Weyler Requejo Santa Cruz	28	Asistente-Practicante	Colaborador
8.	André Manuel Huablocho Lino	18	Asistente de salón	Colaborador
9.	Geidy Salón Llanos	26	Asistente-Practicante	Colaborador

Nota. Información proveída por la empresa

2.3. Variables de estudio

A. Gestión Administrativa

La gestión administrativa son aquellas actividades que se relacionan, coordinan el esfuerzo de un equipo, en otras palabras, los medios o guías que nos conllevaran a lograr tanto las metas u objetivos que se tiene como empresa o personas, mediante el

desempeño y la eficiencia de ciertos indicadores como son la planeación, organización, dirección y control (Chiavenato, 2014).

B. Sostenibilidad de las empresas familiares

Sostenibilidad es la capacidad o desempeño que tienen las organizaciones para duren o se tengan su generación a pesar de ciertos cambios que hay en la sociedad. Está ligado a la capacidad con la que tienen las empresas para retener y adaptarse a altos niveles de cambio, se ajusten de una manera rápida y eficiente a los cambios, saber manejarlos causando la menor disfunción, como resultado se va tener los mejores grados de eficiencia, ser competitivos en el mercado, una alta adaptación a los cambios, generar valor, estaremos aptos a las circunstancias de conflictos, problemas, seremos sostenibles durante muchos periodos (Castillo, 2018).

2.3.1. Operacionalización de variables

Tabla 3

Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Escala	Instrumentos
Variable independiente: Gestión administrativa	Munch (2015) sostiene que la gestión administrativa es una relación de funciones que buscan aprovechar al máximo cada recurso de una empresa de forma correcta, rápida y eficaz.	Planificación	Definición de objetivos y políticas	1,2	Escala ordinal. Escala de respuestas tipo Likert	Entrevista / guía de entrevista Encuesta / cuestionario
			Recursos	3		
			Procedimientos y actividades	4,5		
			Presupuesto	6		
			Organigrama	7		
		Organización	MOF	8		
			Distribución de actividades y responsabilidades	9,10		
			Autoridad	11		
			Actividades y recursos	12-14		
			Interacción	15		
		Dirección	Elección de recursos	16		
			Motivación	17		
			Comunicación	18,19		
			Supervisión	20		
			Proceso de control	21		
Control	Monitoreo	22-24				
	Retroalimentación	25				
	<hr/>					
Variable dependiente: Sostenibilidad en las empresas familiares.	Monroy (2020) manifiesta que es la capacidad que tienen las empresas para perdurar o mantener una tasa de vida alta respecto a la puesta en marcha teniendo en cuenta los diversos cambios que presenta el mercado y los avances tecnológicos.	Eficiencia en los procesos	Responsabilidad Social	1-4		
			Económica	5-7		
			Ambiental	8-10		

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se obtuvo los datos de la unidad de estudio mediante la aplicación de técnicas como la entrevista y la encuesta con sus respectivos instrumentos de la guía de entrevista y el cuestionario elaborado en escala tipo Likert para tener mayor grado de precisión en los resultados.

Se obtuvo la información de manera eficiente y sistemática, siguiendo un orden de acuerdo a la encuesta y entrevista aplicada, la cual fue conveniente que sea comprendida, analizada e interpretada de manera adecuada para generar mejores resultados.

2.5. Análisis de Datos

En el análisis se tuvo como objetivo conocer los antecedentes de la organización y la gestión administrativa con la que está llevando su organización, teniendo en cuenta las dimensiones como gestión administrativa y sus indicadores como planeación, organización, dirección y control, así como también la segunda variable que es la sostenibilidad en empresas familiares, que involucra a los indicadores como la responsabilidad social, económica y ambiental, así mismo se tendrá en cuenta preguntas que nos ayudan a dar respuesta a los objetivos específicos.

Una vez ya obtenida y recopilada la información fueron procesados y tabulados estos datos, para lo cual se utilizó la hoja de cálculo Microsoft Word y Excel 2019. Además del programa estadístico SPSS v.25.

Una vez ya realizado los pasos anteriores, sigue el análisis estadístico, para tener un mejor diagnóstico, así como también la utilización de tablas o cuadros de distribución de frecuencias. Éstas nos van a permitir identificar los porcentajes y cuan aceptado es la gestión administrativa y que esta garantice la sostenibilidad de la empresa familiar, mediante indicadores, ítems y cuestionarios que se van a realizar.

III. RESULTADOS

3.1. Presentación y análisis de resultados

Una vez aplicados los instrumentos de la investigación, los datos fueron procesados y analizados para responder los objetivos propuestos.

Como se aplicó un cuestionario para complementar la información, dicho instrumento fue sometido a una prueba de confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach para calcular la seguridad y consistencia de los ítems. Dando como resultado lo siguiente:

Tabla 4

Confiabilidad de los instrumentos

Instrumento	Alfa de Cronbach	N.º de ítems
Gestión administrativa	,944	25
Sostenibilidad de una empresa familiar	,850	10

Nota: Datos calculados en el programa estadístico SPSS v.25

Como se muestra en la Tabla 4, el cuestionario empleado para la variable gestión administrativa con 25 ítems alcanzó una fiabilidad del 94 %, mientras que el cuestionario para la variable sostenibilidad tuvo una fiabilidad del 85 %; demostrándose que ambos cuestionarios miden apropiadamente las variables y son consistentes con la problemática del estudio.

3.1.1. Resultados del primer objetivo específico

Diagnosticar la situación actual de la empresa familiar Coffee & Chocolate Maná.

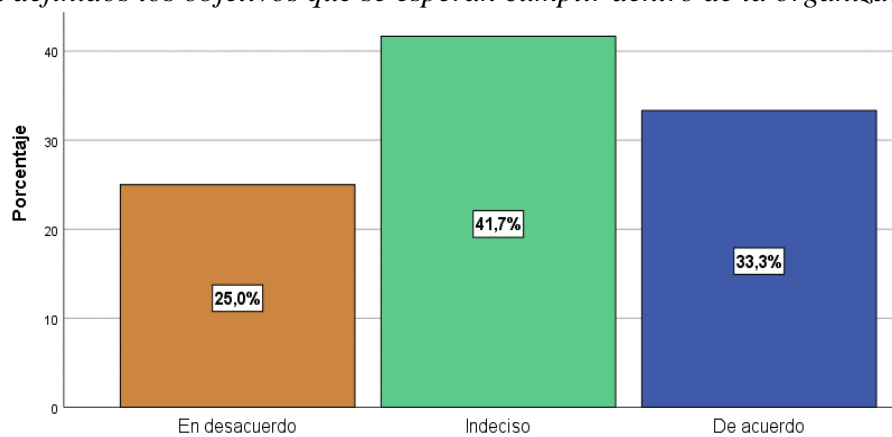
En primer lugar, se muestran las respuestas de los encuestados acerca de las variables de la investigación. Los resultados son mostrados en figuras:

PRIMERA VARIABLE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

a) Dimensión 1: Planificación

Figura 1

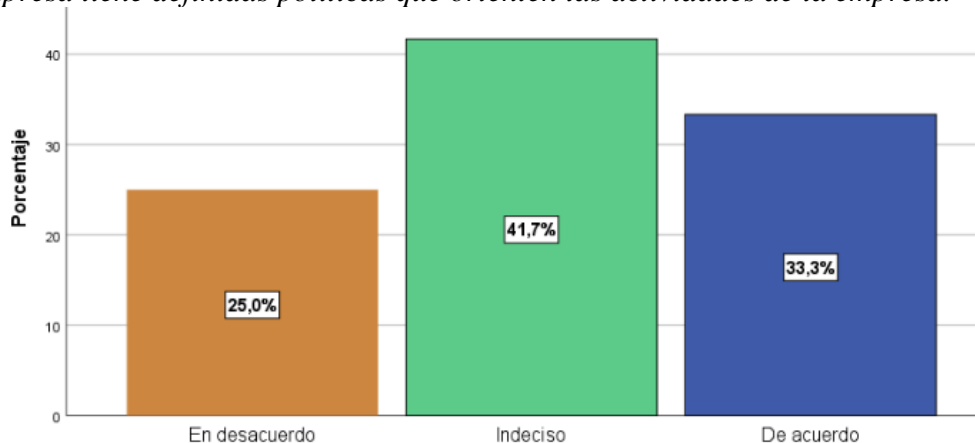
Se tienen definidos los objetivos que se esperan cumplir dentro de la organización.



Interpretación: Según la Figura 1, el 25,0% está en desacuerdo, el 41,7 está indeciso y el 33,3% se encuentra de acuerdo en que se tienen definidos los objetivos que se esperan cumplir dentro de la organización. Esto da a entender que no se tienen claro los objetivos que la empresa busca lograr, la empresa trabaja con objetivos diarios relacionados principalmente al desarrollo de los procesos y actividades mas no con objetivos que estén orientados al crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Figura 2

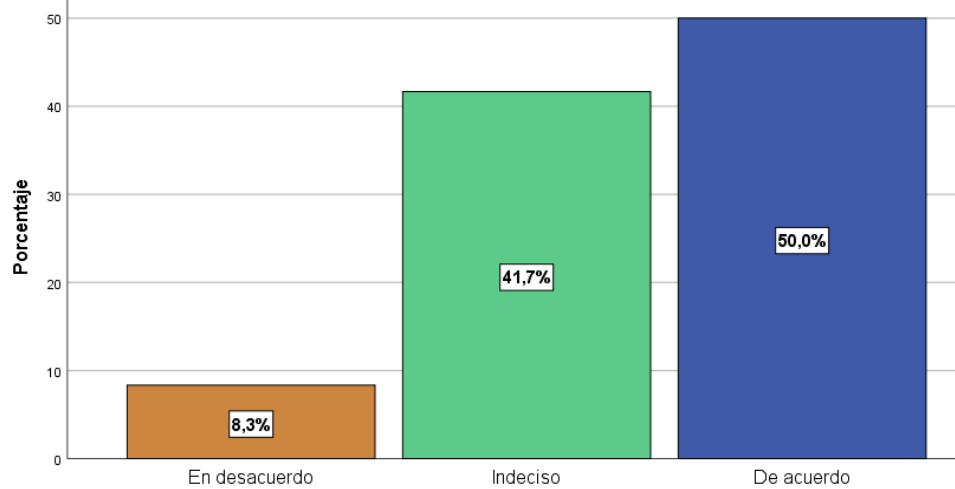
La empresa tiene definidas políticas que orienten las actividades de la empresa.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 2, el 25,0% está en desacuerdo, el 41,7 está indeciso y el 33,3% se encuentra de acuerdo en que la empresa tiene definidas políticas que orienten sus actividades. Esto evidencia que no se tienen políticas que guíen a los colaboradores en el desarrollo de sus funciones generándoles incertidumbres.

Figura 3

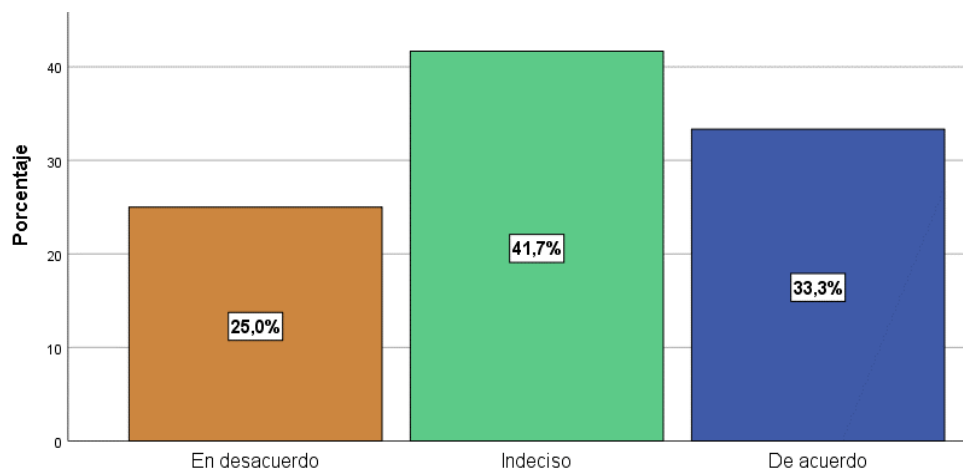
La empresa planifica los recursos que se emplearán en el desarrollo de las actividades.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 3, el 8,3% está en desacuerdo, el 41,7 está indeciso y el 50,0% se encuentra de acuerdo en que la empresa planifica los recursos que se emplearán en el desarrollo de las actividades. En este aspecto, la mayoría coincide en que sí hay preocupación en planificar los recursos que se van a utilizar y asignar para un adecuado desarrollo de las funciones.

Figura 4

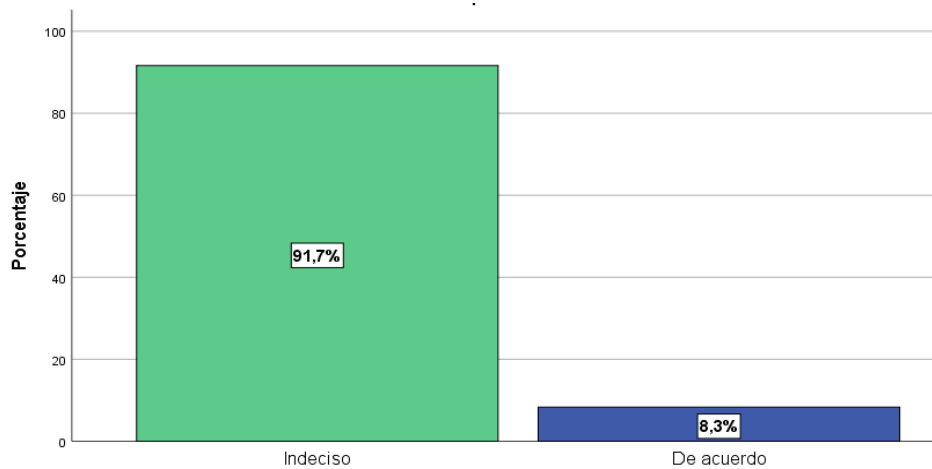
La empresa planifica y programa las actividades a realizar



Interpretación: De acuerdo a la Figura 4, el 25,0% está en desacuerdo, el 41,7 está indeciso y el 33,3% se encuentra de acuerdo en que la empresa planifica y programa las actividades a realizar. Mientras que sí se planifican los recursos, la mayoría no percibe que haya una adecuada planificación y programación de las actividades que se tienen que hacer, por el mismo hecho de que la parte directiva solo planea a diario dándole más interés a planear los recursos que las actividades.

Figura 5

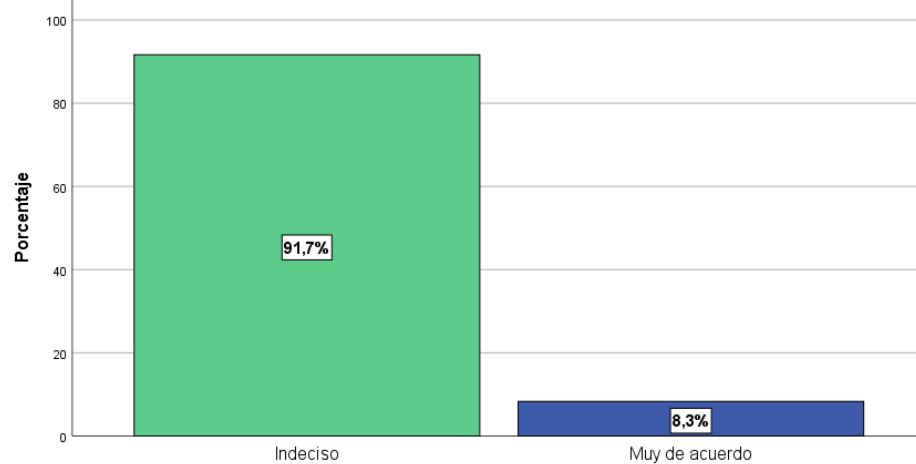
La empresa tiene estipulados procedimientos específicos que deben seguirse y cumplirse.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 5, el 91,7 % está indeciso y el 8,3% se encuentra de acuerdo en que la empresa tiene estipulados procedimientos específicos que deben seguirse y cumplirse. La mayoría de encuestados perciben como ambiguos los procedimientos concretos para el desarrollo de las actividades, demostrando que no hay una clara definición de los métodos a emplear dentro de la organización.

Figura 6

Se proyecta el presupuesto a utilizar en el desarrollo de las actividades.

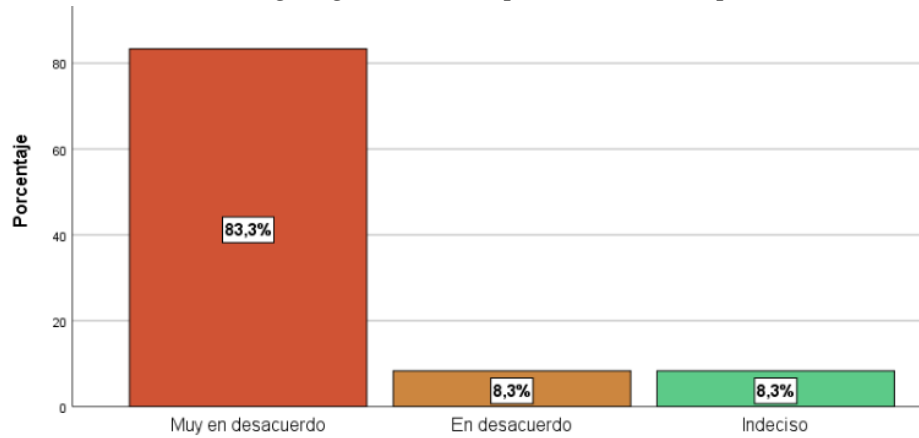


Interpretación: De acuerdo a la Figura 6, el 91,7 % está indeciso y el 8,3% se encuentra de acuerdo en que se proyecta el presupuesto a utilizar en el desarrollo de las actividades. Esto demuestra que en la mayoría de veces no hay una proyección de los recursos económicos a emplear en las labores, denotando falta de distribución eficiente de los recursos.

b) Dimensión 2: Organización

Figura 7

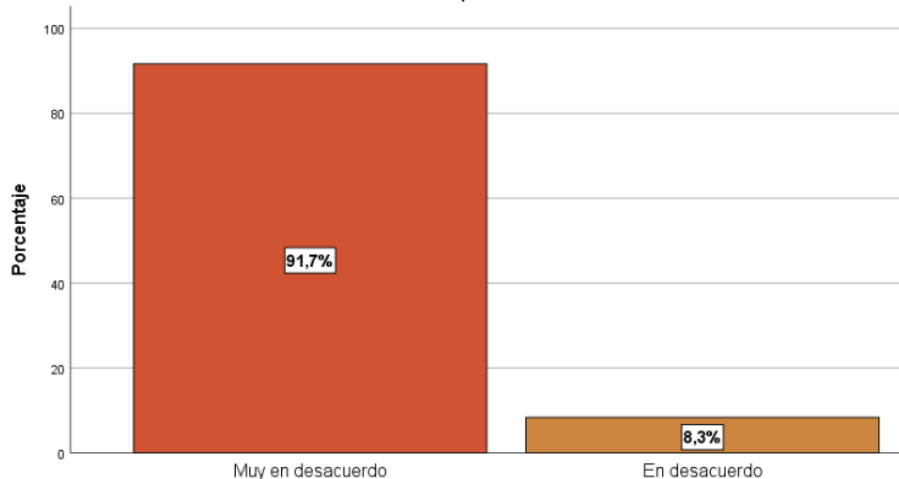
La empresa cuenta con un organigrama de los puestos en la empresa.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 7, el 83,3% se encuentra muy en desacuerdo y el 8,3% está en desacuerdo y el 8,3 está indeciso en que la empresa cuenta con un organigrama de los puestos en la empresa. Esto quiere decir que la empresa no se ha esmerado en contar con un organigrama que muestre claramente las jerarquías dentro de la empresa, ocasionando que no se tenga claro los mandos y líneas de autoridad.

Figura 8

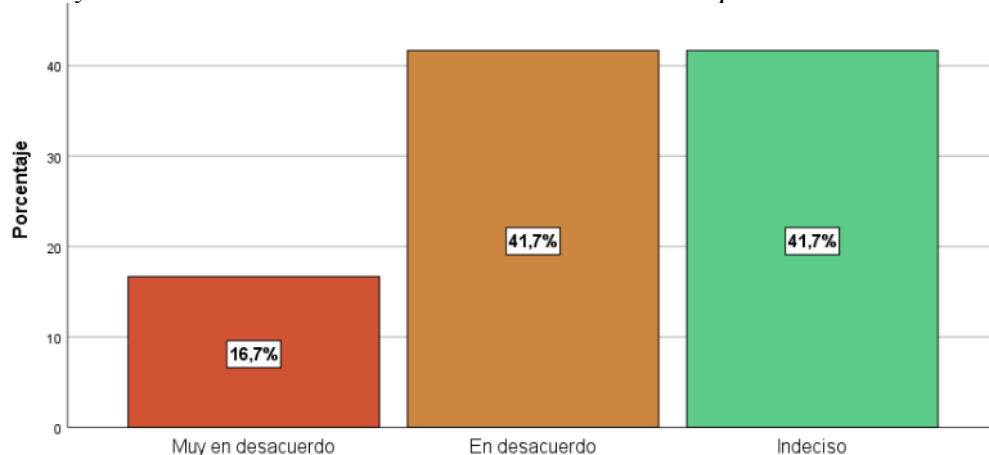
La empresa dispone de un Manual de Organización y Funciones.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 8, el 91,7 % se encuentra muy en desacuerdo y el 8,3% está en desacuerdo en que la empresa dispone de un Manual de Organización y Funciones. Esto evidencia que se carece de un manual que oriente a los colaboradores en el desarrollo de sus puestos, no tienen claro sus funciones y responsabilidades específicas.

Figura 9

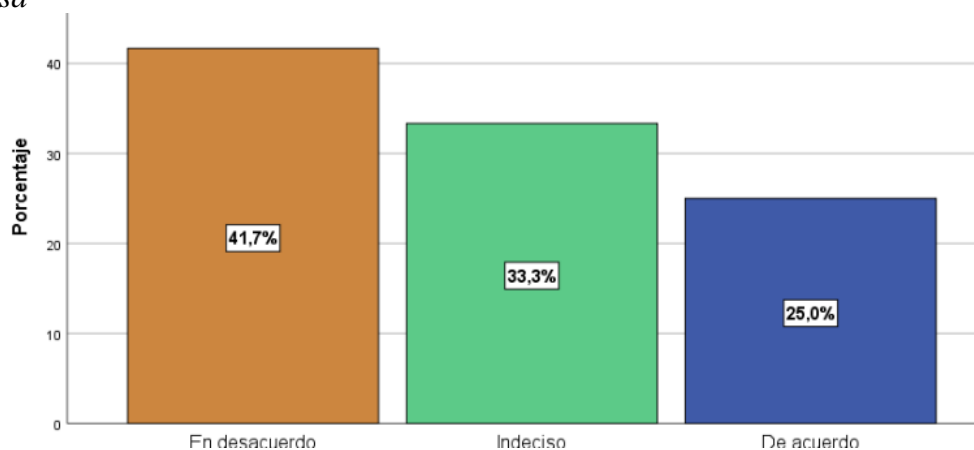
Se distribuyen correctamente las actividades dentro de la empresa.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 9, el 16,7% se encuentra muy en desacuerdo, el 41,7 % está en desacuerdo y el 41,7% está indeciso respecto a la distribución correcta de las actividades dentro de la empresa. Hay un gran número de colaboradores que perciben que no hay una adecuada distribución y asignación de responsabilidades en las actividades generando que haya dificultades para un buen desenvolvimiento.

Figura 10

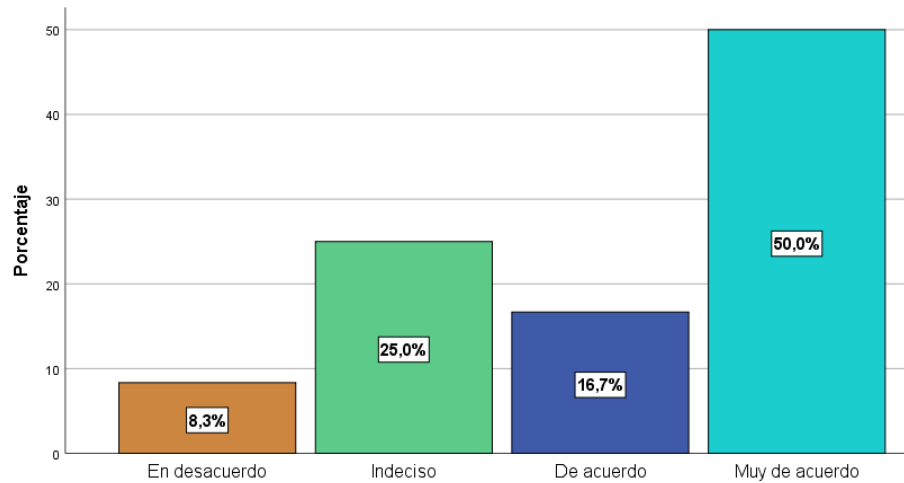
Se establecen las funciones, responsabilidades y líneas de autoridad dentro de la empresa



Interpretación: De acuerdo a la Figura 10, el 41,7% se encuentra en desacuerdo, el 33,3% está indeciso y el 25,0% está de acuerdo respecto al establecimiento de las funciones, responsabilidades y líneas de autoridad dentro de la empresa. Esto evidencia que no hay una clara disposición de responsabilidades y funciones en la empresa, además que no están definidas correctamente las líneas de autoridad.

Figura 11

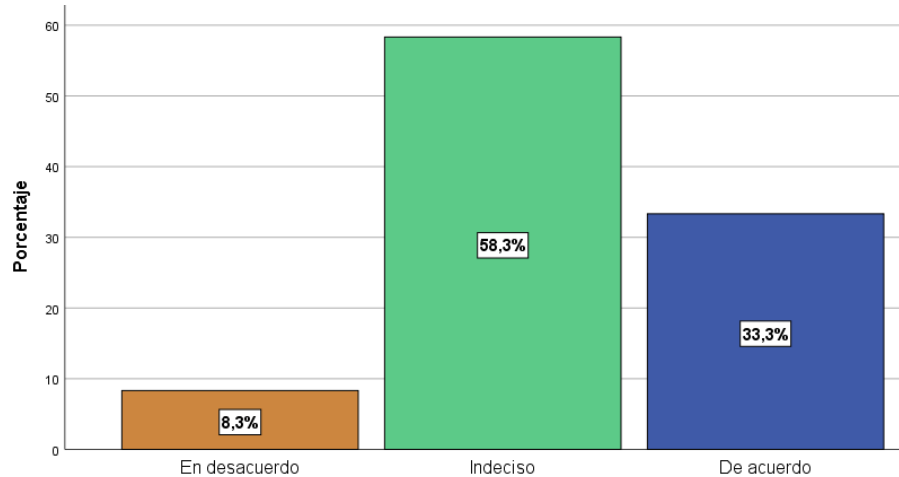
Hay una correcta línea de autoridad en la empresa



Interpretación: De acuerdo a la Figura 11, el 8,3% se encuentra en desacuerdo, el 25,0% está indeciso, el 16,7% está de acuerdo y el 50,0% está muy de acuerdo con que hay una correcta línea de autoridad en la empresa (es decir, responde a un solo jefe superior). En este aspecto lo tienen bien claro, conocen a la persona a la que deben responder, conocen que deben informar sobre el desarrollo de sus actividades y cualquier incidencia a la persona asignada y responsable de la supervisión.

Figura 12

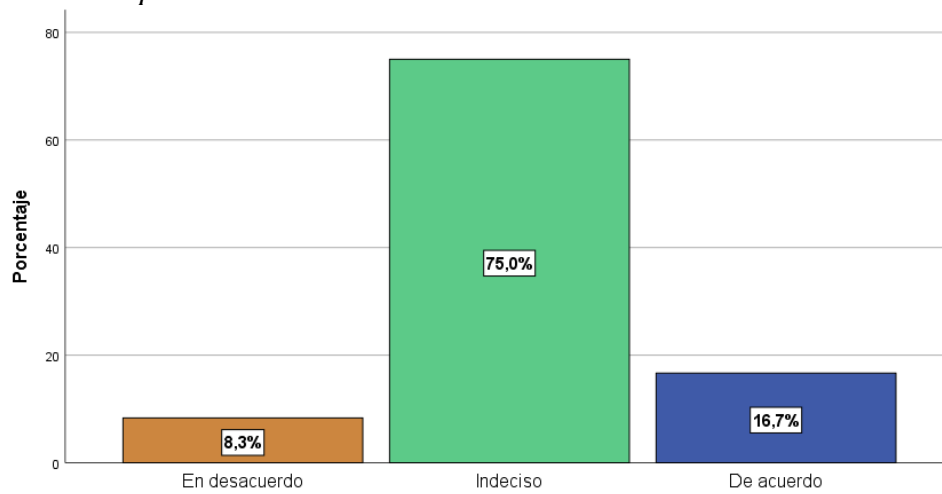
Hay una coordinación de las actividades y recursos para un trabajo eficiente.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 12, el 8,3% se encuentra en desacuerdo, el 58,3% está indeciso y el 33,3% está de acuerdo en que hay una coordinación de las actividades y recursos de la empresa para un trabajo eficiente. En cuanto a la coordinación de las actividades y recursos no se percibe que esto suceda, provocando que se realice un trabajado poco eficiente.

Figura 13

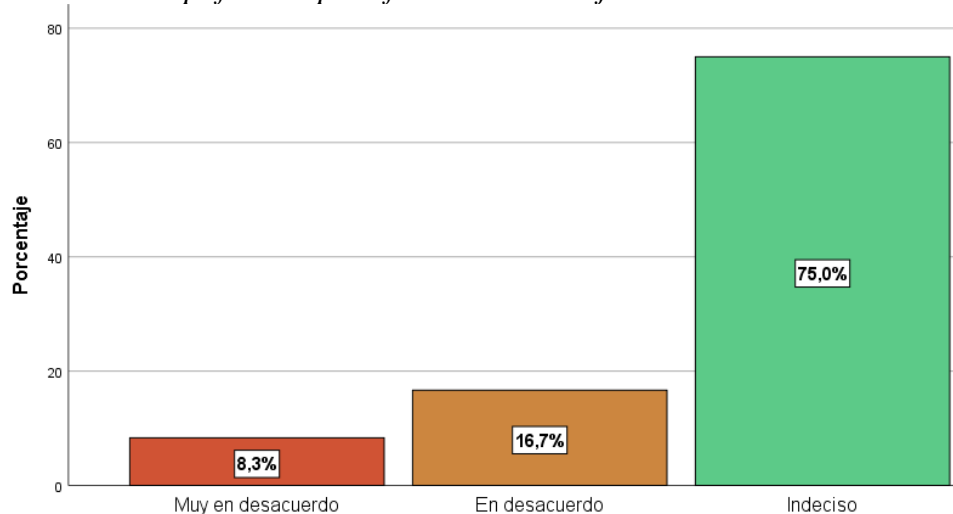
Hay un correcto aprovechamiento de los recursos.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 13, el 8,3% se encuentra en desacuerdo, el 75,0% está indeciso y el 16,7% está de acuerdo en que hay un correcto aprovechamiento de los recursos. Esto da a entender que no se aprecia un uso responsable y consciente de los recursos en general, falta mejorar este aspecto para aprovechar eficientemente los recursos pensando en el futuro.

Figura 14

Se tiene métodos simplificados para facilitar el trabajo.

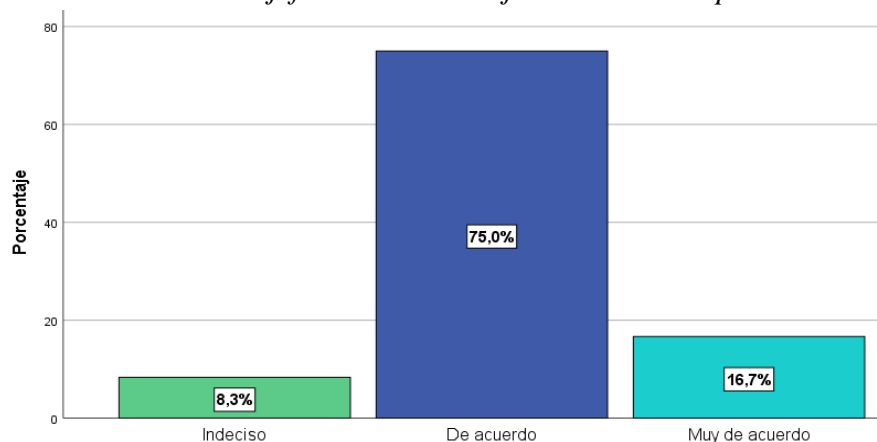


Interpretación: De acuerdo a la Figura 14, el 8,3% se encuentra muy en desacuerdo, el 16,7% está en desacuerdo y el 75% está indeciso en que se tiene métodos simplificados para facilitar el trabajo. Esto demuestra que los métodos de trabajo no son lo más simplificados, por lo que no permiten que haya un trabajo sencillo, en ocasiones se vuelven complejos los procedimientos generando demoras en el servicio.

c) Dimensión 3: Dirección

Figura 15

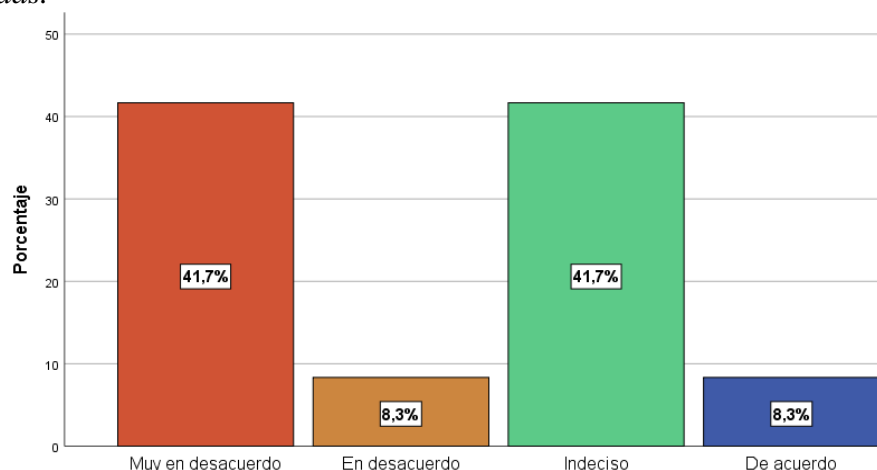
Existe acercamiento entre los jefes con los trabajadores de la empresa.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 15, el 8,3% se encuentra indeciso, el 75,0% se encuentra de acuerdo y el 16,7% está muy de acuerdo en que existe acercamiento entre los jefes con los trabajadores de la empresa. Se evidencia que existe buena relación entre jefes y empleados, hay una cercanía en el trato y en el desarrollo del trabajo mismo, esto también demuestra que hay buena comunicación entre todos los miembros de la empresa.

Figura 16

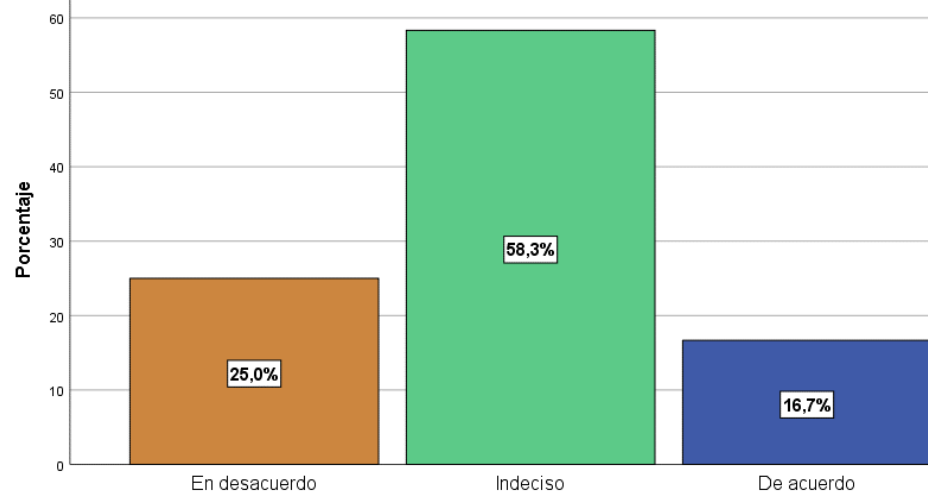
Hay una adecuada elección de los recursos para el desarrollo de las tareas establecidas.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 16, el 41,7% se encuentra muy en desacuerdo, el 8,3% se encuentra en desacuerdo, el 41,7% está indeciso y el 8,3% está de acuerdo en que hay una adecuada elección de los recursos para el desarrollo de las tareas establecidas. Esto denota que al momento de elegir los recursos no hay una buena evaluación y cotejo de los mismos.

Figura 17

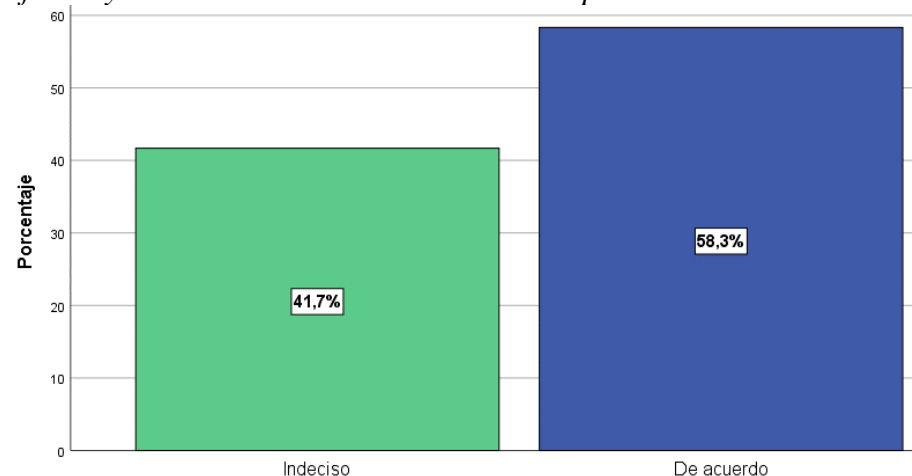
Los jefes y superiores incentivan, estimulan y motivan a los trabajadores en el desarrollo de sus funciones.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 17, el 25,0% se encuentra en desacuerdo, el 58,3% está indeciso y el 16,7% está de acuerdo en que los jefes y superiores incentivan, estimulan y motivan a los trabajadores en el desarrollo de sus funciones. Los colaboradores consideran que no hay mucha motivación e incentivos para el desarrollo de sus funciones, consideran que en este aspecto pueden mejorar para sentirse satisfechos en sus puestos.

Figura 18

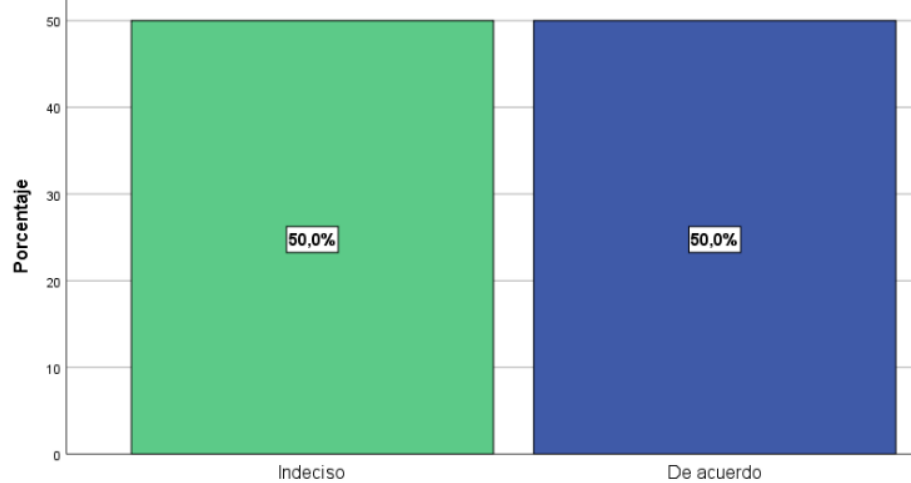
Hay una fluida y libre comunicación dentro de la empresa.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 18, el 41,7% se encuentra indeciso y el 58,3% está de acuerdo en que hay una fluida y libre comunicación dentro de la empresa. En este aspecto sí se demuestra que la comunicación es clara entre jefes y empleados, pero pueden mejorarse las relaciones para que la mayoría perciba una buena comunicación en general.

Figura 19

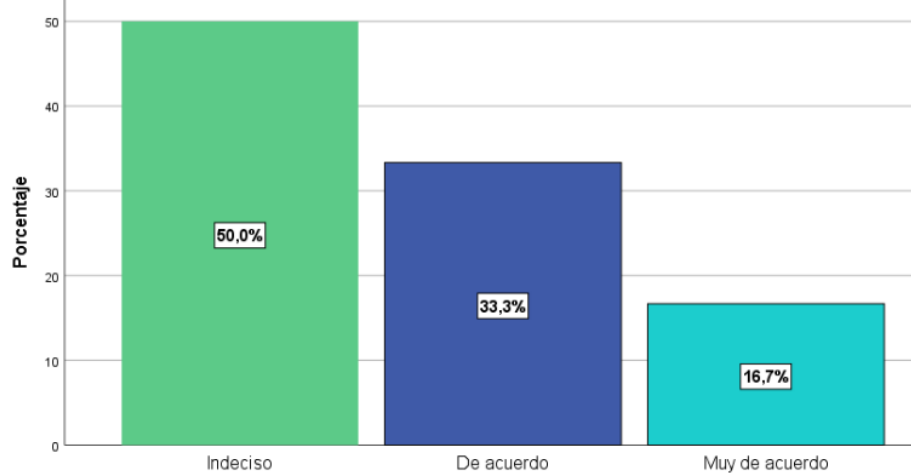
La información dentro de la empresa se comunica fácilmente.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 19, el 50,0% se encuentra indeciso y el 50,0% está de acuerdo en que la información dentro de la empresa se comunica fácilmente. En esta parte se evidencia que no está claro la forma en que la información fluye, mientras que la mitad de colaboradores percibe una buena divulgación de la información otra parte no está segura. Por lo que se debe tomar medidas para que la información sea clara en todos los niveles de la empresa.

Figura 20

Los jefes supervisan continuamente el desarrollo de las actividades.

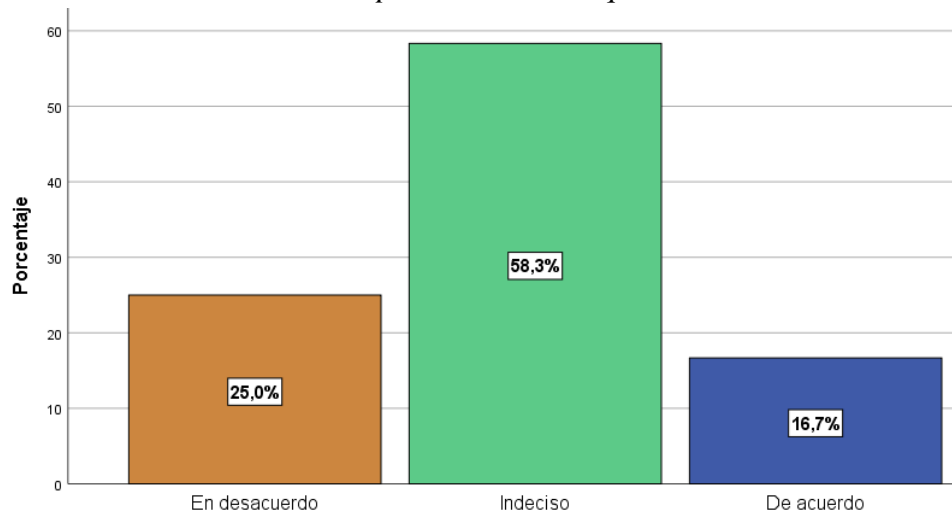


Interpretación: De acuerdo a la Figura 20, el 50,0% se encuentra indeciso, el 33,3% está de acuerdo y el 16,7% está muy de acuerdo en que los jefes supervisan continuamente el desarrollo de las actividades. Se evidencia que no hay una supervisión continua y constante, esta se realiza en ocasiones por lo que se deben mejorar las inspecciones que ayuden al correcto desenvolvimiento de las responsabilidades.

d) Dimensión 4: Control

Figura 21

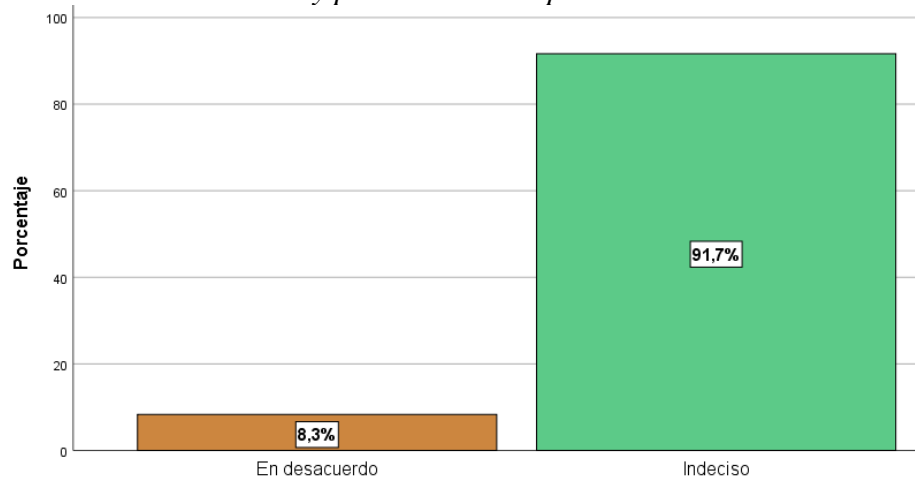
Se lleva un control de la cadena de producción de lo que se realiza.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 21, el 25,0% se encuentra en desacuerdo, el 58,3% está indeciso y el 16,7% está de acuerdo en que se lleva un control de la cadena de producción de lo que se realiza. No hay una vigilancia constante en la cadena de producción, los jefes asignan las responsabilidades mas no controlan el proceso, por lo que se debe mejorar este aspecto.

Figura 22

Se inspeccionan las actividades y procedimientos que se llevan a cabo.

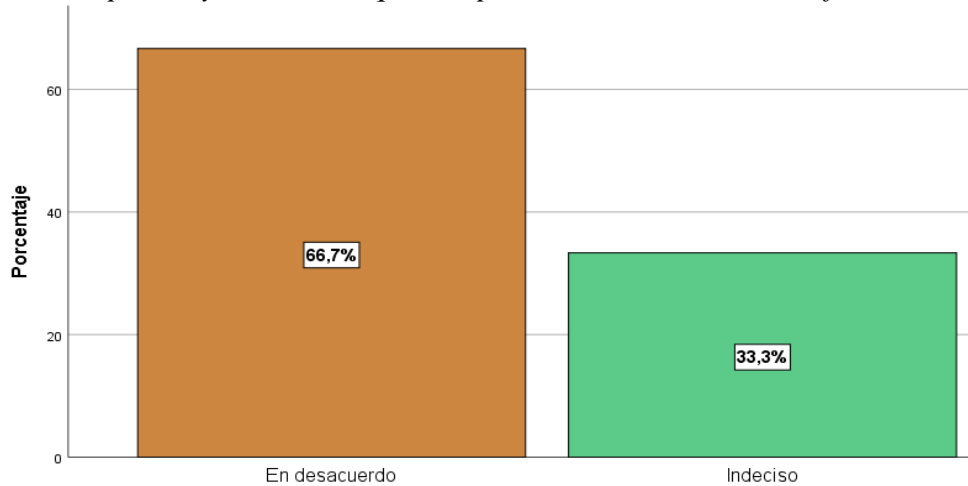


Interpretación: De acuerdo a la Figura 22, el 8,3% se encuentra en desacuerdo y el 91,7% está indeciso en que se inspeccionan las actividades y procedimientos que se llevan a cabo. Igual que en la pregunta anterior, con esto se confirma que no hay un control

permanente en los procedimientos y las actividades. Se debe dar mayor atención al control pormenorizado de las tareas y métodos de trabajo.

Figura 23

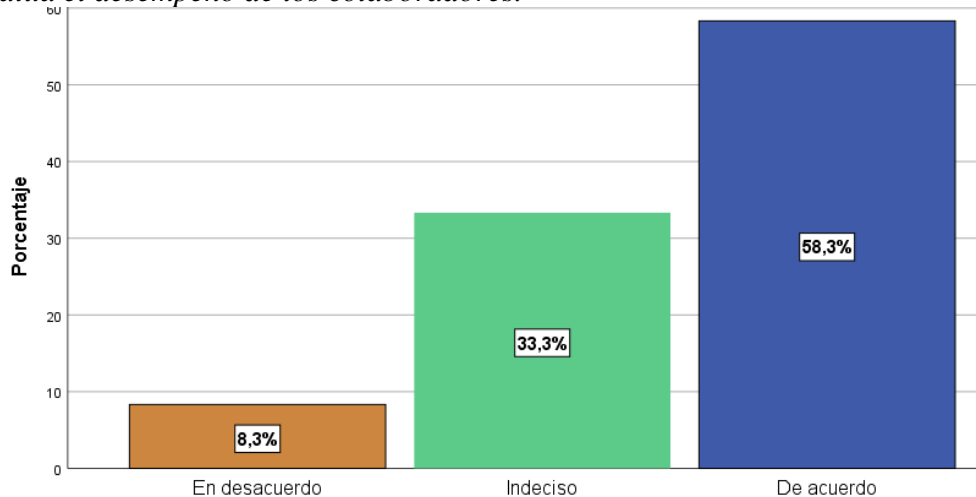
Se cuenta con pautas y estándares que cumplir en el desarrollo de las funciones.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 32, el 66,7% se encuentra en desacuerdo y el 33,3% está indeciso en que se inspeccionan las actividades y procedimientos que se llevan a cabo. Esto deja en evidencia la falta de normas y estándares en el desarrollo de las funciones que permitan llevar un control del nivel de cumplimiento y logro de objetivos.

Figura 24

Se evalúa el desempeño de los colaboradores.

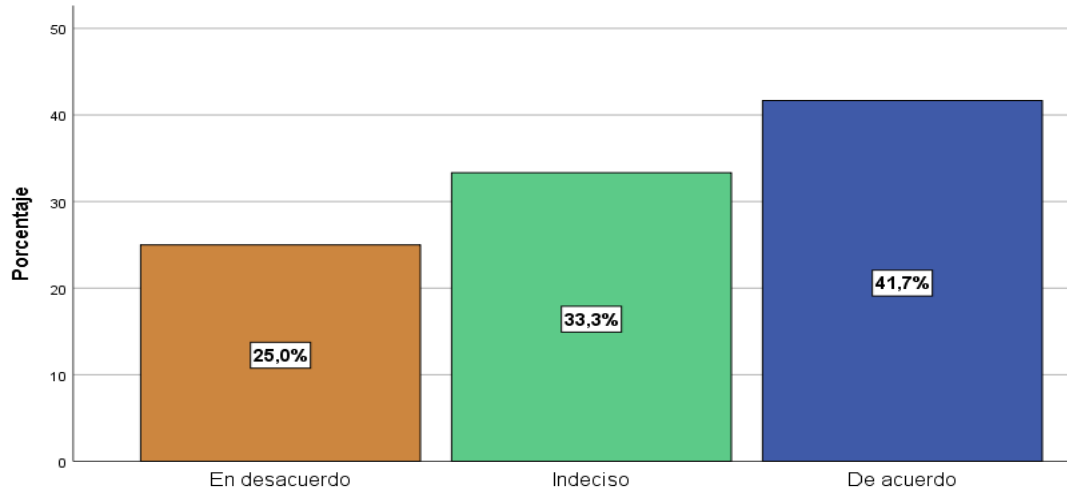


Interpretación: De acuerdo a la Figura 24, el 8,3% se encuentra en desacuerdo, el 33,3% está indeciso y el 58,3% está de acuerdo en que se evalúa el desempeño de los colaboradores. En esta parte sí se percibe que los jefes van evaluando el desempeño de

los trabajadores para valorar su nivel de desenvolvimiento en el trabajo, sin embargo, hay otra parte que no están seguros que esto se lleve a cabo.

Figura 25

Se otorga retroalimentación a los colaboradores para la mejora de sus funciones.



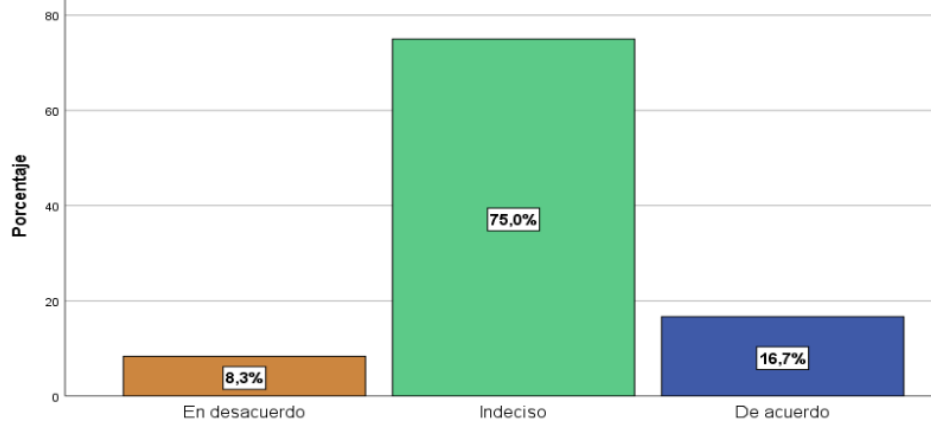
Interpretación: De acuerdo a la Figura 25, el 25,0% se encuentra en desacuerdo, el 33,3% está indeciso y el 41,7% está de acuerdo en que se otorga retroalimentación a los colaboradores para la mejora de sus funciones. Con esto se corrobora que hay evaluación del desempeño y retroalimentación en los casos de mejora, se busca brindarles toda la información que les permita mejorar su desempeño en el trabajo en beneficio mutuo.

SEGUNDA VARIABLE: SOSTENIBILIDAD

a) Dimensión 1: Eficiencia en procesos

Figura 26

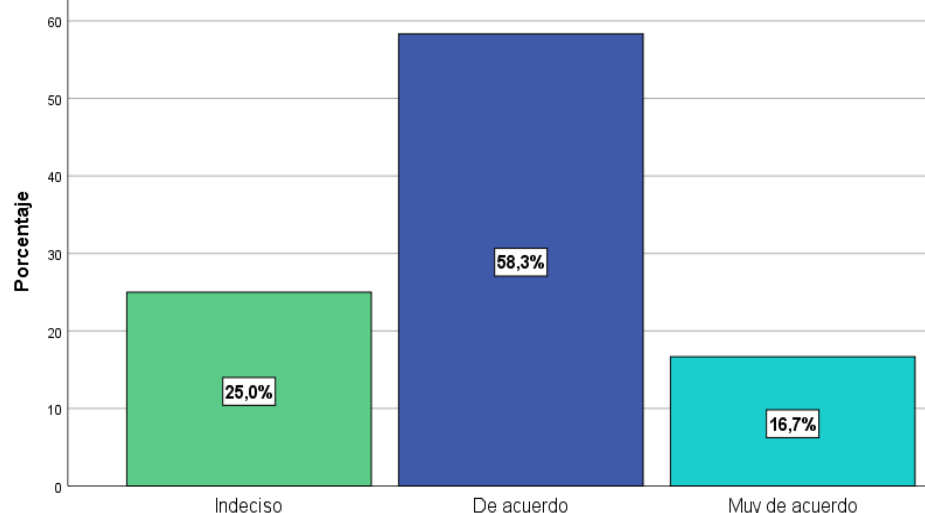
Considera que los procedimientos dentro de la empresa están claramente definidos.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 26, el 8,3% se encuentra en desacuerdo, el 75,0% está indeciso y el 16,7% está de acuerdo en que se considera que los procedimientos dentro de la empresa están claramente definidos. Se evidencia que no hay una clara descripción de los procedimientos dentro de la empresa por el mismo hecho de carecer de manuales o políticas que orienten el trabajo.

Figura 27

Cree que los procedimientos son eficientes para el logro de los objetivos.

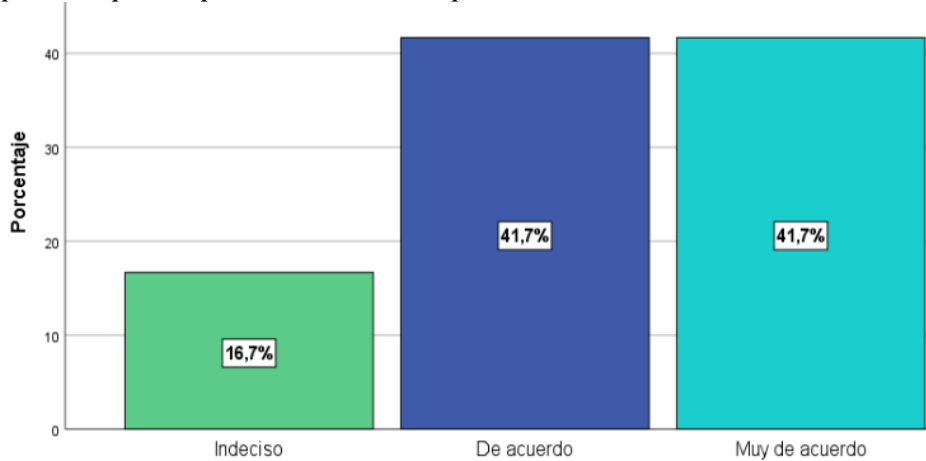


Interpretación: De acuerdo a la Figura 27, el 25,0% se encuentra indeciso, el 58,3% se encuentra de acuerdo y el 16,7% está muy de acuerdo respecto a que los procedimientos son eficientes para el logro de los objetivos. A pesar que no hay una clara definición de

los procedimientos, la forma en que los realizan les permite el logro de los objetivos de la empresa.

Figura 28

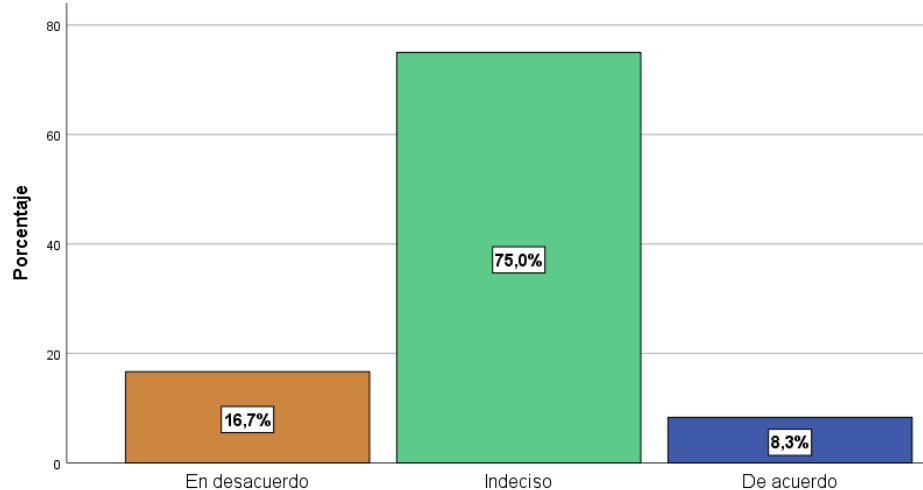
A la empresa le preocupa el desarrollo responsable de sus actividades.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 28, el 16,7% se encuentra indeciso, el 41,7% se está de acuerdo y el 41,7% está muy de acuerdo respecto a que a la empresa le preocupa el desarrollo responsable de sus actividades. Esto demuestra que sí hay una preocupación e interés por parte de los directivos y colaboradores por el crecimiento responsable y consciente de la empresa.

Figura 29

La empresa es responsable con los demás involucrados en el desarrollo de su actividad económica.

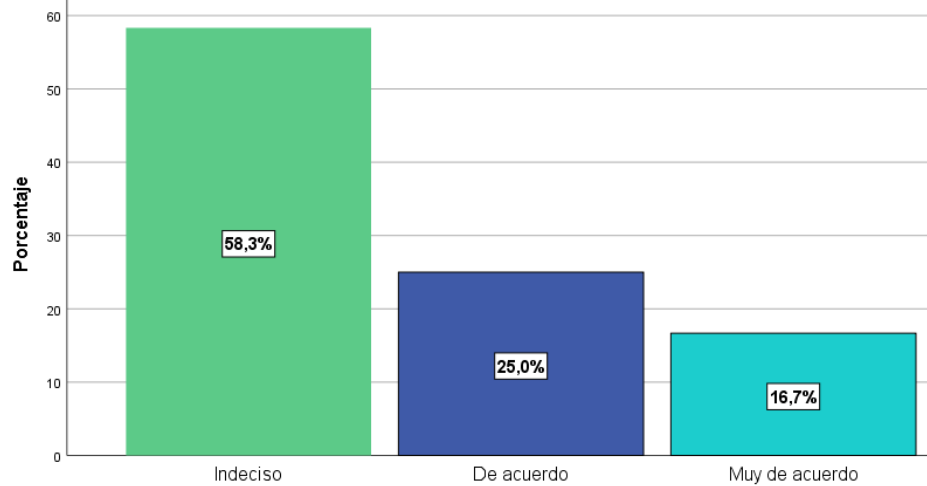


Interpretación: De acuerdo a la Figura 29, el 16,7% se encuentra en desacuerdo, el 75,0% está indeciso y el 8,3% está de acuerdo en que la empresa es responsable con los demás involucrados en el desarrollo de su actividad económica. Desconocen qué tan

comprometidos y responsables sean con los demás actores involucrados en el desarrollo de las actividades. Hay un desarrollo, pero no se esta al tanto de los demás involucrados.

Figura 30

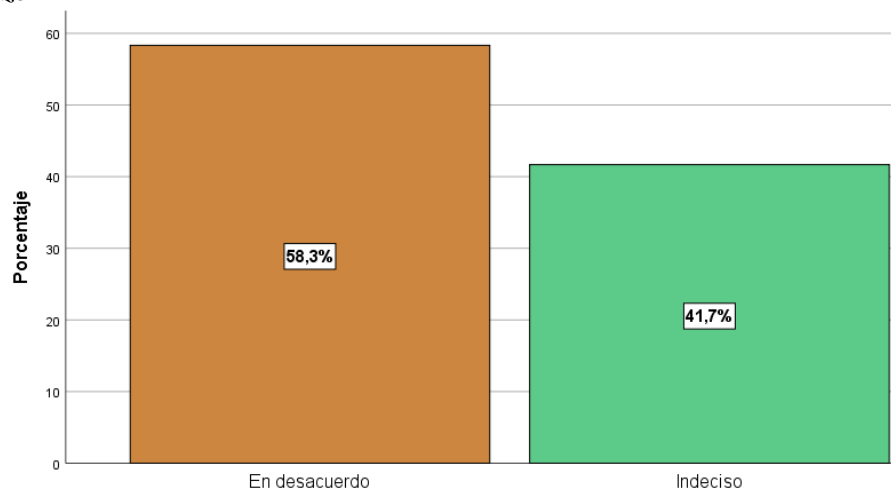
La empresa cuenta con estados financieros claros y actualizados.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 30, el 58,3% se encuentra indeciso, el 25,0% está de acuerdo y el 16,7% está muy de acuerdo respecto a que la empresa cuenta con estados financieros claros y actualizados. Con esto se observa que se desconoce cuán precisos y exactos se mantiene la información contable de la empresa.

Figura 31

La empresa cuenta con recursos económicos para el desarrollo de sus actividades a largo plazo

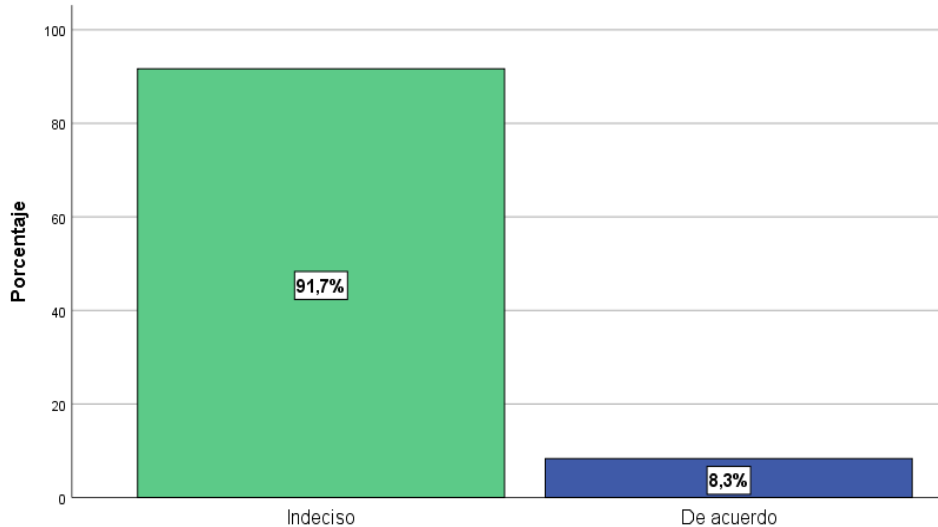


Interpretación: De acuerdo a la Figura 31, el 58,3% está en desacuerdo y el 41,7% indeciso en que la empresa cuente con recursos económicos para el desarrollo de sus actividades a largo plazo. Esto se da a entender que los recursos económicos que genera la empresa son escasos o solo sirven para actividades a corto plazo, más no permitirían el desarrollo a largo plazo, por lo que se deben tomar acciones que permitan generar planes

que permitan que la empresa siga operando en el tiempo. Esto es muy importante, porque de esto depende en parte la continuidad de la empresa y su crecimiento.

Figura 32

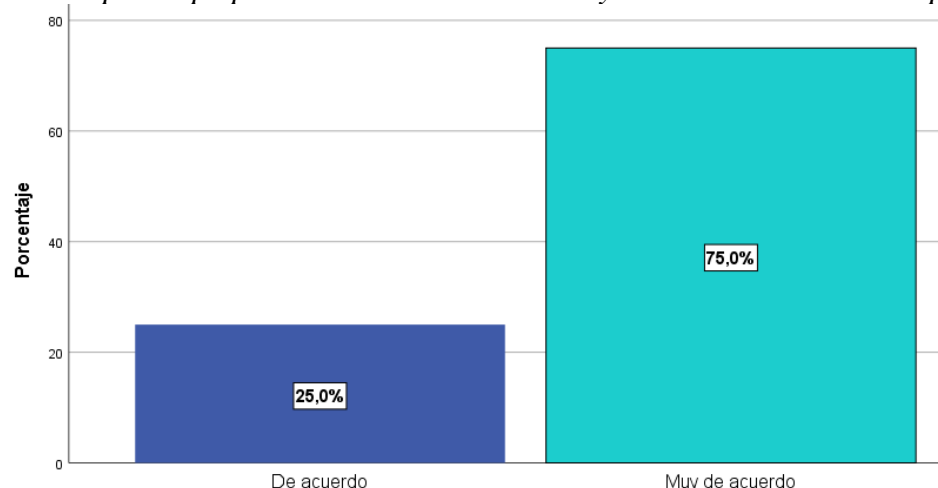
Existe una correcta administración dentro de la empresa.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 32, el 91,7% se encuentra indeciso y el 8,3% está de acuerdo en que existe una correcta administración dentro de la empresa. En cuanto a la administración interna no se percibe que haya una gestión conveniente para encaminar las actividades y procedimientos de trabajo, se considera que puede haber mejoras en cuanto a la forma de dirigir la empresa.

Figura 33

La empresa se preocupa por el cuidado del ambiente y entorno donde se desempeña.

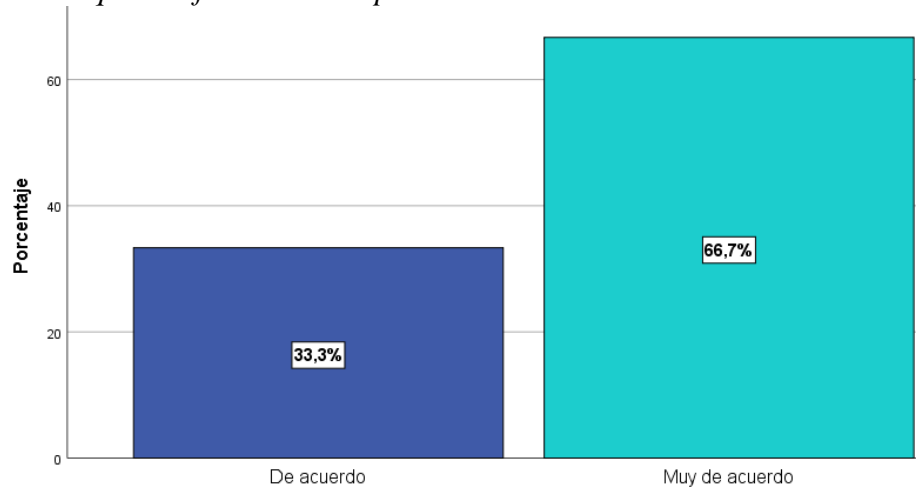


Interpretación: De acuerdo a la Figura 33, el 25,0% se encuentra de acuerdo y el 75,5% está muy de acuerdo en que la empresa se preocupa por el cuidado del ambiente y entorno donde se desempeña. Esto demuestra que sí hay preocupación por el medio ambiente, mediante el uso responsable de los recursos naturales, empleando envases amigables con

el medio ambiente, sabiendo desechar los residuos sólidos, entre otras actividades por el bien del medio ambiente y el entorno donde se desenvuelve.

Figura 34

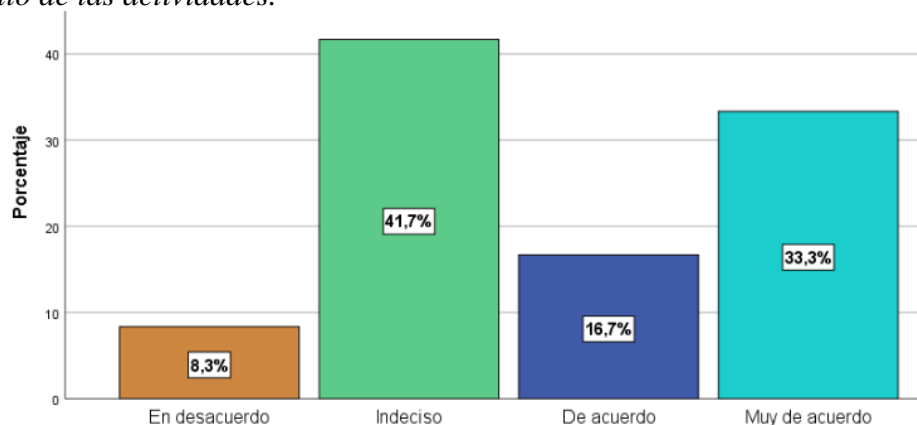
Los productos que se ofrecen son responsables con el medio ambiente.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 34, el 33,3% se encuentra de acuerdo y el 66,7% está muy de acuerdo en que los productos que se ofrecen son responsables con el medio ambiente. Esto evidencia que los productos que se ofrecen se hacen pensando en el medio ambiente, por ejemplo, empleando productos biodegradables, el producto principal se busca obtener de buena calidad y que sea obtenido de forma responsable con el ambiente.

Figura 35

Existen planes a largo plazo para enfocarse en el cuidado del medio ambiente en el desarrollo de las actividades.



Interpretación: De acuerdo a la Figura 35, el 8,3% se encuentra en desacuerdo, el 41,7% está indeciso, el 16,7% está de acuerdo y el 33,3% está muy de acuerdo en que existen planes a largo plazo para enfocarse en el cuidado del medio ambiente en el desarrollo de las actividades. Esto evidencia que hay interés y preocupación en que sus actividades sean responsables con el ambiente, aunque no se tenga aún planes concretos a futuro.

Luego de estos resultados, se muestra lo manifestado por los socios en la entrevista realizada acerca de la gestión administrativa de la empresa y su sostenibilidad:

Tabla 5

Situación actual de la gestión administrativa en la empresa Coffee & Chocolate Maná

Proceso administrativo en la empresa Coffee & Chocolate Maná

PLANIFICACIÓN

1. En ocasiones se planifica, la mayoría de las veces se improvisan los planes y actividades, de acuerdo al día a día.
2. La empresa para planificar las actividades de la semana, se reúnen frecuentemente todos los lunes, donde con la participación de todos los miembros de la empresa se van viendo actividades y procesos que se pueden efectuar en el transcurso de la semana. Además de planificar los recursos a emplear.
3. Sí se han propuesto objetivos y metas a corto plazo, trabajando en cumplirlas y proyectarlas a largo plazo.

ORGANIZACIÓN

1. No disponen de un organigrama estructurado y detallado, pero conocen las áreas existentes y sus responsabilidades, esto ha generado que las responsabilidades en ocasiones sean compartidas entre los miembros u otra persona ajena al puesto tenga que realizarlas por la falta de una estructura que defina claramente las funciones. Por ello, se está pensando en contar con uno más adelante.
2. Se reconocen y respetan las líneas de autoridad.
3. Sí tienen establecidas las áreas de la empresa, pero consideran que les falta profesionales competentes en cada área.
4. No se cuenta con un Manual de Organización y Funciones, las responsabilidades de cada trabajador son dadas de forma oral.
5. En cuanto al trato e interacción dentro de la empresa, se da y se busca mantener un buen clima laboral, además de mantener una buena comunicación y sentirse motivado de formar parte de la empresa. Cultivando valores, trabajando en equipo y cumplir con los valores.
6. Consideran que se podría mejorar las estrategias de motivación con el propósito de mantener al personal contentos de trabajar en la empresa.

DIRECCIÓN

1. Está correctamente claro la persona encargada de la toma de decisiones y los demás miembros de la alta gerencia participan y apoyan las decisiones.
2. Se da una comunicación asertiva, una comunicación fluida, se aprovechan los medios digitales y redes sociales para tener una comunicación más cercana con los demás miembros de la empresa.

CONTROL

1. Se da una supervisión diaria, se explica lo que se debe hacer, se verifica que las cosas estén marchando tal cual lo señalado y que se disponga de todos los recursos necesarios.
-

2. Las acciones de control de operaciones se encarga directamente la gerente, en cuanto al control de las cuentas, el contador de la empresa se encarga de mantener las cuentas claras.
3. Los colaboradores consideran que sí se evalúa su desempeño y que se les otorga retroalimentación.

Nota. Información obtenida de la entrevista aplicada a los socios de la empresa familiar Coffee y Chocolate Maná (ver Anexo 3).

Tabla 6

Estado de sostenibilidad en la empresa Coffee & Chocolate Maná

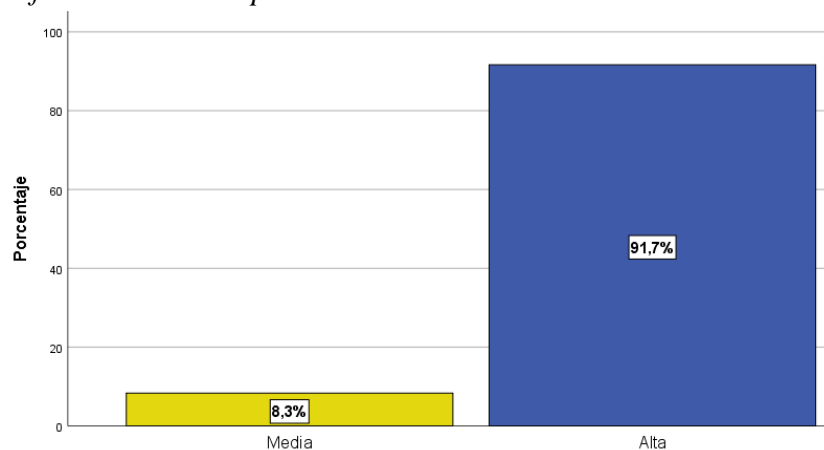
Eficiencia en los procesos
- La empresa realiza acciones sobre responsabilidad social, respetando a todos los agentes involucrados en el negocio, cuidando del medio ambiente en búsqueda del bien común y el desarrollo sostenible de sus actividades.
- La empresa realiza actividades de ayuda a la comunidad, de forma económica o con los productos que ofrecen, tratan de que sus actividades impacten positivamente ayudando tanto a personas dentro de la empresa como a personas externas y esperan proyectar tales ayudas a futuro.
- Buscan ser responsables con el medio ambiente empleando envases biodegradables con el fin de impulsar y promover el uso de productos que cuiden el medio ambiente.
- En cuanto a sostenibilidad económica, la empresa realiza un uso responsable de sus recursos y considera que sus recursos le permitirían mantenerse en el mercado, aunque la competencia es fuerte, consideran la creación de áreas que fortalezcan su competitividad y permanencia en el mercado a largo plazo.

Nota. Información compilada de las entrevistas aplicadas a la plana directiva de la empresa familiar Coffee y Chocolate Maná (Ver Anexo 3).

Asimismo, con los cuestionarios aplicados se encontró que, en cuanto a la planificación dentro de la empresa el 92 % lo perciben de un nivel alto, mientras que la organización lo valoran de nivel bajo (50 %); el 42 % califica la dirección de un nivel medio y el control es percibido de un nivel medio y bajo (83 %). Como se muestran en las siguientes figuras:

Figura 36

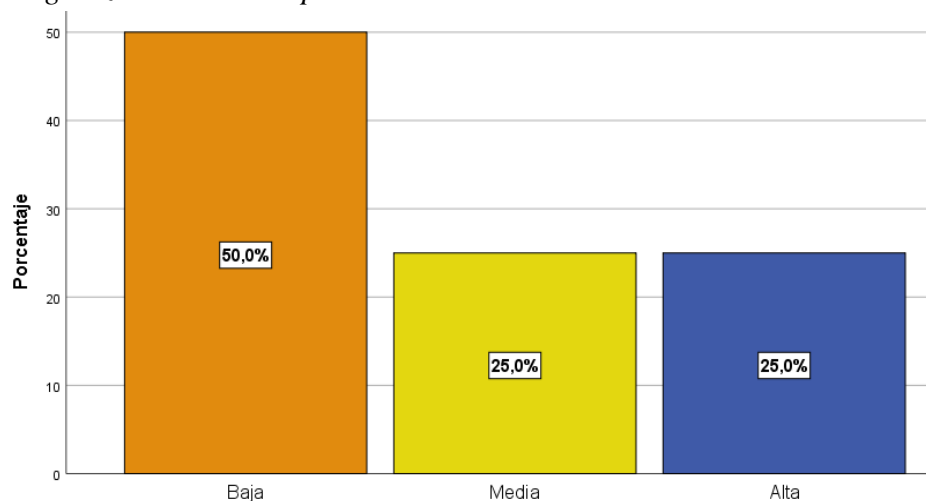
Nivel de planificación en la empresa



Interpretación: de acuerdo a la Figura 36, el 91,7% de los encuestados detallan que existe un nivel alto de planificación, mientras que el 8,3% manifiesta que hay un nivel medio. Esto demuestra que la empresa sí planea sus actividades, recursos y procesos de trabajo, aunque aún hay por mejorar debido a que la mayoría de planificación lo realizan a corto plazo.

Figura 37

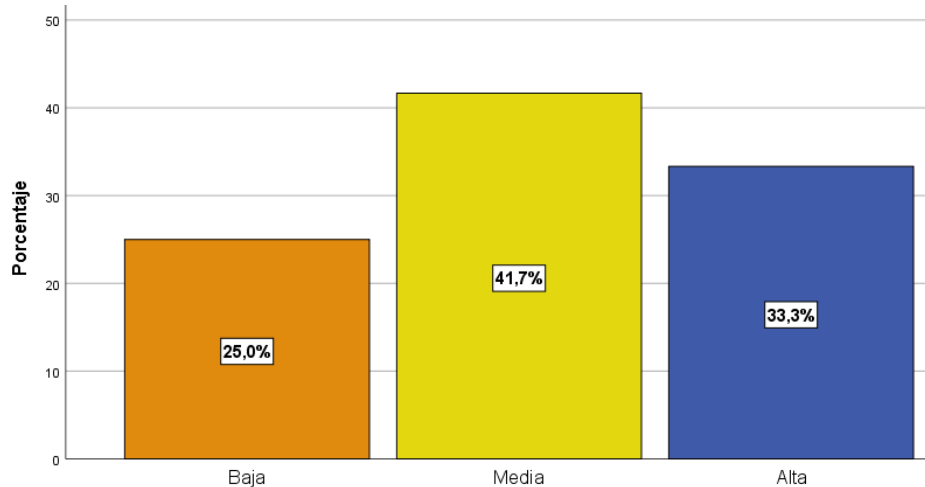
Nivel de organización en la empresa



Interpretación: de acuerdo a la Figura 37, el 50,0% de los encuestados detallan que existe un nivel bajo respecto a la organización, mientras que el 25,0% manifiesta que hay un nivel medio y el otro 25,0% indica que hay un nivel alto. En este aspecto sí hay mejoras por aplicar, donde más de la mitad de colaboradores perciben que no hay una adecuada distribución de las actividades, y esto se debe por no contar con pautas, planes o manuales que orienten a los colaboradores en sus responsabilidades específicas.

Figura 38

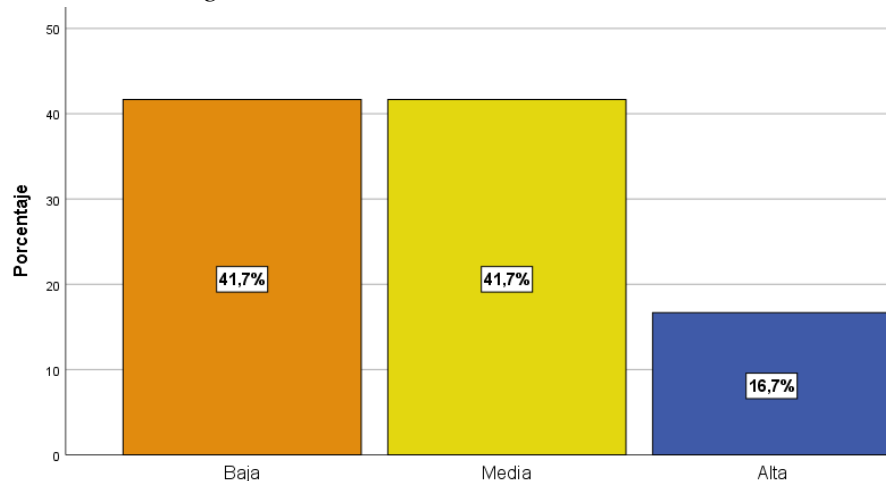
Nivel de dirección en la empresa



Interpretación: de acuerdo a la Figura 38, el 41,7% de los encuestados detallan que existe un nivel medio respecto a la dirección, mientras que el 33,3% manifiesta que hay un nivel alto y el otro 25,0% indica que hay un nivel bajo. Esto evidencia que la orientación y guía dentro de la empresa es percibida de manera regular a causa de la falta de organización que se da; se reconoce a los altos mandos quienes realizan una insuficiente dirección en la empresa que deben mejorar para garantizar su crecimiento.

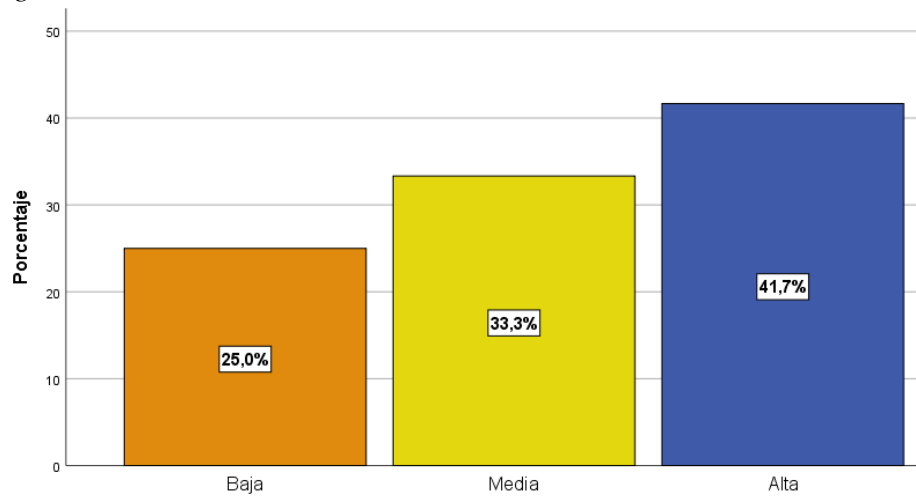
Figura 39

Nivel de control en la organización



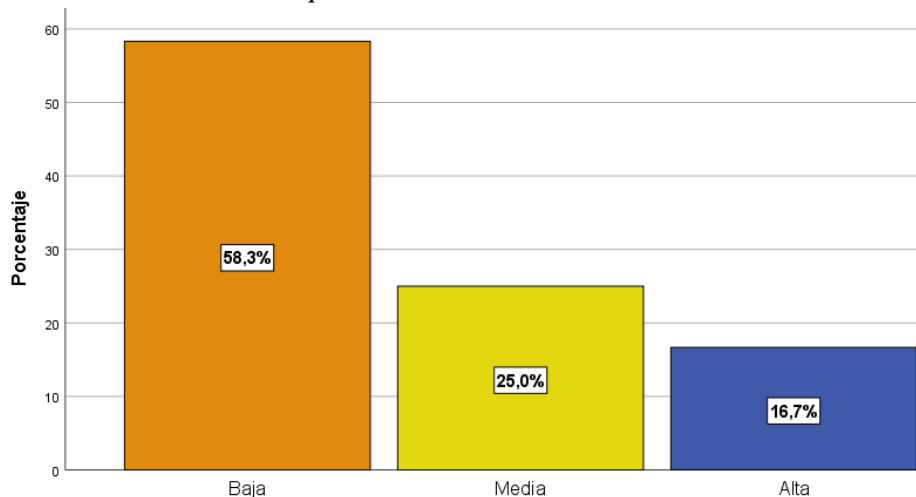
Interpretación: de acuerdo a la Figura 39, el 41,7% de los encuestados detallan que existe un nivel bajo respecto al control, de esta misma manera el otro 41,7% % manifiesta que hay un nivel medio, finalmente el 16,7% indica que hay un nivel alto. Esto evidencia que el control y supervisión de las actividades no se da de forma continua, provocando que no sean verificables los objetivos que se proponen.

Figura 40
Nivel de gestión administrativa



Interpretación: de acuerdo a la Figura 40, el 41,7% de los encuestados detallan que existe un nivel alto respecto a la gestión administrativa en la empresa Coffee y Chocolate Maná, mientras que el 33,3% manifiesta que hay un nivel medio y el otro 25,0% indica que hay un nivel bajo. Esto demuestra que a pesar que hay ciertas deficiencias por corregir y mejorar, la empresa sí se preocupa en llevar a cabo una gestión donde se planifique, organice, dirija y controle lo mejor posible para su crecimiento y beneficio.

Figura 41
Nivel de sostenibilidad de la empresa



Interpretación: de acuerdo a la Figura 41, el 58,3% de los encuestados detallan que existe un nivel bajo respecto a la sostenibilidad, mientras que el 25,0% manifiesta que hay un nivel medio y el 16,7% indica que hay un nivel alto de sostenibilidad. Esto evidencia que la empresa va llevando sus actividades solo pensando en el presente mas

no se están proyectando a futuro y buscando su sostenibilidad en el tiempo. La empresa tiene escasa preocupación por actuar de forma sostenible en diferentes aspectos del negocio. Por lo que debe atender este punto si desea mantenerse y crecer en el rubro.

3.1.2. Resultados del segundo objetivo específico

Analizar las principales características y la importancia de su gestión administrativa de la empresa familiar Coffee y Chocolate Maná.

Tabla 7

Características de la gestión administrativa

Gestión administrativa en la empresa Coffee y Chocolate Maná.	
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - A pesar de no contar con planes específicos y detallados, sí se establecen metas a corto plazo con miras a proyectarlas a futuro. Igualmente, se efectúan reuniones semanalmente para ver las actividades a realizar en la semana. - Se evidencia que su planificación se da más por la práctica del día a día, además, porque es una empresa relativamente pequeña, se proponen metas a corto plazo.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con un Manual de Organización y Funciones. - No tienen una estructura organizativa (organigrama estructurado) - Se respetan las líneas de alta dirección. Sin embargo, les hace falta contar con más profesionales que apoyen áreas estratégicas y les permita una correcta organización de las funciones. - Asimismo, se da un buen trato dentro de la empresa, se procura mantener un agradable ambiente de trabajo y una comunicación transversal.
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una adecuada y clara gestión de dirección, se reconoce a la persona que toma las decisiones y los demás miembros de la organización respetan y apoyan lo decidido.
Control	<ul style="list-style-type: none"> - Como la empresa es familiar, se cuenta con 3 personas en los cargos directivos, en donde la gerente comercial es la que lleva la máxima responsabilidad de llevar el control y verificar que todas las cosas marchen tal cual lo previsto, además que el apoyo de administración es esencial para la parte operativa y verificar que se disponga de los recursos suficiente para un buen trabajo.

Nota. Información obtenida de las entrevistas y encuestas realizadas en la empresa.

La gestión administrativa dentro de la empresa familiar es muy importante para encaminar correctamente en el desarrollo de las funciones y actividades planteadas,

además que permite que se puedan establecer objetivos y metas a lograr con el propósito de subsistir en el mercado, ir innovando, generar estrategias de crecimiento sostenible, poder diferenciarse y enfrentarse a una competencia cada vez mayor.

3.1.3. Resultados del tercer objetivo específico

Diseñar el plan de gestión administrativa de la empresa Coffee & Chocolate Maná, para garantizar su sostenibilidad.

PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA COFFEE & CHOCOLATE MANÁ

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Información general

DATOS PRINCIPALES	
RUC	20604758832
Razón social	MANA PRODUCTS & SERVICES E.I.R.L.
Inicio de actividades	01/11/2019
Domicilio fiscal	Jr. Ortiz Arrieta 710 (716, casi esquina con Jr. Triunfo) Amazonas - Chachapoyas - Chachapoyas Principal - 5610 - actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas
Actividad económica	Secundaria 1 - 1073 - elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería Secundaria 2 - 4721 - venta al por menor de alimentos en comercios especializados Rodríguez Tenorio Rosa Esperanza
Representante legal	DNI: 33403084

Nota. Información obtenida de Consulta RUC-SUNAT

MISIÓN: Somos una empresa dedicada a ofrecer los mejores productos de calidad en cuanto a bebidas, aperitivos y confitería, cuidando hasta el más mínimo detalle y ofreciéndoles una grata experiencia.

VISIÓN: Consolidarnos en el mercado local brindando productos de calidad; además de crecer y extendernos a nivel regional con los mejores productos de la zona.

VALORES:

- Servicio
- Respeto
- Responsabilidad
- Innovación
- Compromiso

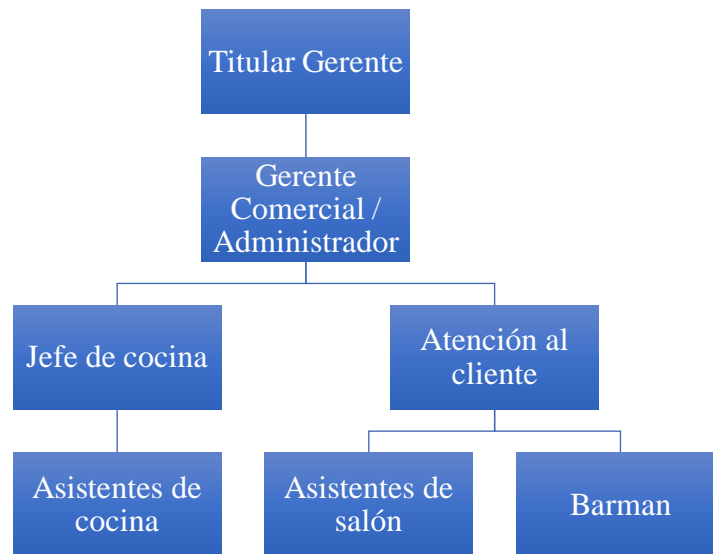
ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Brindar productos naturales y de calidad. - Personal con indumentaria atractiva - Contar con una página en las redes sociales más visitadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar la variedad de productos y servicios a ofrecer. - Crear promociones en las redes sociales para ampliar mercado. - Convenios con otras empresas para ofrecer beneficios y promociones. - Abrir nuevas sucursales y expandirse dentro de la ciudad.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Relativamente nuevos en el mercado. - Reducido espacio del ambiente. - No contar con más profesionales capacitados. - No contar con una estructura orgánica. - Puestos no definidos claramente, al no contar con un manual que los detalle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas que ofrecen productos similares. - Surgimiento de nuevas empresas. - Aumento del precio de las materias primas, insumos y demás. - Restricciones que impidan el correcto funcionamiento de la empresa. - Crisis política que genere inestabilidad económica.

Nota. Análisis realizado de acuerdo a los resultados de la entrevista y encuesta aplicada.

ORGANIZACIÓN

Organigrama de la empresa



Manual de Organización y Funciones-MOF

Objetivo: Detallar las responsabilidades y funciones de cada puesto dentro de la organización, además de las competencias y conocimientos que son requeridos para el ejercicio de dicho puesto.

Alcance: Es de obligatoriedad de todo el personal de respetar y cumplir lo estipulado en el presente manual. Así como de desempeñar a cabalidad con sus funciones.

Áreas y puestos:

- Titular-Gerente
 - Gerencia comercial / Administración
 - Jefe de cocina – Chef
 - Asistentes de cocina
 - Atención
 - Asistente de salón
 - Barman

Detalle de puestos de la empresa:

ÁREA	Gerencia	PUESTO	Gerente Comercial
PRINCIPALES FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none">1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones comerciales señaladas por gerencia.2. Realizar los planes de trabajo de las actividades y procesos a llevarse a cabo en conjunto con la titular-gerente.3. Planificar, organizar, dirigir y verificar el cumplimiento de las actividades para el desarrollo del negocio.4. Proponer objetivos medibles a corto y largo plazo.5. Realizar reuniones con gerencia para discutir sobre la situación de la empresa, así como planificar actividades a realizarse.6. Verificar que todas las actividades sean cumplidas conforme a lo señalado.7. Revisar las cuentas de la empresa que vayan en conformidad y acorde a la contabilidad.8. Supervisar el correcto abastecimiento de recursos para las actividades operativas.9. Efectuar otras funciones de acuerdo a su cargo y competencias.			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS			
<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos en el sector y sobre los productos y servicios que oferta la empresa.• Conocimiento en programas de Office, Windows a nivel avanzado y aplicativos relacionados al puesto.			
COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Integridad• Compromiso• Comunicación gerencial• Dirección de personas• Organización y planificación• Pensamiento estratégico• Responsabilidad y confiabilidad			

Nota. Descripción del puesto realizado de acuerdo a la información proporcionada por los directivos en la entrevista realizada [elaboración propia].

ÁREA	Administración	PUESTO	Administrador/ Contador
PRINCIPALES FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones administrativas conforme a lo señalado por gerencia. 2. Elaborar los planes de trabajo de las actividades y procesos a llevarse a cabo, así como la supervisión de que sean cumplidos. 3. Supervisar el cumplimiento del horario laboral de los colaboradores de la empresa. 4. Encargarse del abastecimiento de los recursos esenciales a la empresa. 5. Llevar las cuentas de la empresa, los registros contables mantenerlos actualizados, elaborar los estados financieros del ejercicio y su análisis respectivo para la toma de decisiones. 6. Cumplir con la presentación de las obligaciones tributarias, dentro de los plazos establecidos en la normatividad aplicable. 7. Custodiar la información financiera a su cargo: baucher de pago, libros contables, entre otros comprobantes y documentos de interés. 8. Evaluar los aspectos económicos y financieros de la empresa. 9. Recibir, controlar y custodiar dinero en efectivo y documentos de valor de la empresa. 10. Ejecutar y controlar los pagos y demás obligaciones contraídas por la empresa con el debido procedimiento. 11. Efectuar otras funciones que se le asigne de acuerdo a sus competencias. 			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Con conocimientos en el sector y afines a las funciones que desempeña, sobre procedimientos contables y administrativos. • Manejo de Office, Windows a nivel avanzado y aplicativos relacionados al puesto. • Conocimientos del manejo de sistemas contables mediante SUNAT. 			
COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Integridad • Compromiso • Habilidad analítica • Capacidad resolutive • Orientado a resultados 			

Nota. Descripción de puesto realizado de acuerdo a la información proporcionada por los directivos en la entrevista realizada. Los puestos son los que existen en la empresa y se han propuesto dentro del organigrama.

ÁREA	Cocina	PUESTO	Jefe de cocina-Chef
PRINCIPALES FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación de los productos con el mayor cuidado e higiene posible. 2. Delegar responsabilidad al personal de cocina y verificar que sean cumplidas. 3. Inventariar los insumos y recursos disponibles, así como hacer el requerimiento de materiales, productos e insumos para el área. 4. Participar en las reuniones con los demás miembros de la empresa para debatir temas de interés y que atañen al área. 5. Efectuar otras funciones que se le asigne de acuerdo a sus competencias. 			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y experiencia en gastronomía y confitería. • Dirección de personas. 			
COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Compromiso y ética • Liderazgo • Comunicación • Orientado a resultados • Inocuidad 			

Nota. Descripción de puesto realizado de acuerdo a la información proporcionada por los directivos. Los puestos son los que existen en la empresa y se han propuesto dentro del organigrama.

ÁREA	Cocina	PUESTO	Asistente de cocina
PRINCIPALES FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar en las actividades de elaboración y preparación de las bebidas, postres y demás aperitivos ofrecidos. 2. Velar por el cuidado y buen aprovechamiento de los recursos. 3. Encargarse de la limpieza de su área de trabajo y de los materiales y equipos empleados. 4. Cumplir las órdenes del jefe de cocina, siempre y cuando estén dentro de los parámetros del puesto. 			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y experiencia en apoyo en cocina. • Manejo de productos de cocina 			
COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Respeto y responsabilidad • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Diligencia 			

Nota. Descripción de puesto de acuerdo a la información proporcionada por los directivos. Los puestos son los que existen y se han propuesto dentro del organigrama.

ÁREA	Atención al cliente	PUESTO	Asistentes de salón
PRINCIPALES FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender a los clientes y consumidores con prontitud. 2. Tomar las órdenes del cliente, así como sugerirles qué productos poder degustar. 3. Velar por la limpieza del lugar de atención al cliente. 4. Resguardar los bienes de la empresa que le son brindados para una eficiente atención a los clientes. 5. Otras funciones que su jefe inmediato le encomiende realizar. 			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en atención al cliente • Manejo de menaje y demás servicios de atención. 			
COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Respeto • Empatía • Esmero 			

Nota. Descripción de puesto realizado de acuerdo a la información proporcionada por los directivos en la entrevista realizada. Los puestos son los que existen en la empresa y se han propuesto dentro del organigrama.

ÁREA	Atención al cliente	PUESTO	Barman
PRINCIPALES FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Encargado de la preparación de las bebidas que solicitan los clientes. 2. Mantener limpia su área de trabajo y enseres utilizados. 3. Atender a los clientes con profesionalismo. 4. Otras funciones que se le asigne su jefe inmediato. 			
CONOCIMIENTOS BÁSICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de barra (preparación de bebidas) • Experiencia y manejo del puesto 			
COMPETENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Destreza • Atención al cliente • Empatía • Respeto 			

Nota. Descripción de puesto realizado de acuerdo a la información proporcionada por los directivos en la entrevista realizada. Los puestos son los que existen en la empresa y se han propuesto dentro del organigrama.

IV. DISCUSIÓN

Respecto al primer objetivo, se diagnosticó la situación actual de la empresa familiar Coffee & Chocolate Maná en cuanto a su gestión administrativa y su sostenibilidad; de acuerdo a los resultados esquematizados en la Tabla 5, la empresa por ser relativamente nueva en el mercado, realiza sus operaciones de manera poco estructurada, aún no lleva una planificación estandarizada, sin embargo, sí formulan objetivos a corto plazo, además que se reúnen frecuentemente para programar las actividades a realizar; en cuanto a la organización, la empresa carece de un Manual de Organización y Funciones (MOF) igual que de un organigrama; además, reconocen la falta de más profesionales que puedan aportar a la empresa; en cuanto a la dirección, todos los miembros de la empresa reconocen las líneas máximas de autoridad, se respetan y aceptan las decisiones tomadas y se da una comunicación clara y directa y; finalmente en cuanto al control, la persona encargada de estas acciones es principalmente la gerente comercial, encargada de verificar que todo vaya conforme lo acordado y es quien lleva el control dentro de la organización, igual el administrador se encarga de inspeccionar la parte operativa y verificar que no escasee los recursos para el correcto desempeño. Es así que la gestión administrativa en la empresa, según la Figura 40, es percibida de nivel alto por el 42 % de colaboradores, por el mismo hecho que la empresa se esmera en poder tener sus actividades planificadas y estructuradas. Estos resultados fueron comparados con los de Carpio (2018) quien en su investigación encontró que la empresa carece de una estructura organizativa. Igualmente, Rivero (2019) señaló que es importante que las empresas vayan innovando para adaptarse a su entorno desde su planteamiento hasta su adecuado control de los recursos donde se verán los resultados. Con esto se resalta la importancia de analizar la situación de la organización con el fin de buscar mejoras para su sostenibilidad en un entorno competitivo.

En cuanto al segundo objetivo específico, se pudo constatar que, según la Tabla 7, las principales características e importancia de la gestión administrativa en la empresa familiar es que les permite tener claro los objetivos que buscan alcanzar, las actividades y planes que necesitan realizar para cumplir lo propuesto, el que haya una correcta organización de los procedimientos y asignación de responsabilidades, así como una dirección que encamine al logro de las metas trazadas, sin dejar de lado el control continuo y minucioso de todos los procedimientos, actividades y planes con la finalidad de lograr

un desarrollo sostenible que le permita crecer en un entorno cada vez más competitivo y agresivo. Estos resultados fueron contrastados con los de Mondragón (2021) quien encontró que la empresa no aplica una gestión administrativa dando como resultado que no le genere sostenibilidad ni posicionamiento en el mercado; por lo cual señala que la gestión administrativa es de gran importancia en una empresa. Con esto se resalta el interés que deben tener las empresas en poder identificar las características de su gestión administrativa y valorar dicho proceso dentro de la empresa.

Respecto al tercer objetivo específico, se logró diseñar una planificación estratégica para la empresa Coffee & Chocolate Maná con el propósito de estructurar sus funciones y actividades de acuerdo a los pasos de la gestión administrativa con el fin de asegurar su permanencia en el mercado y que sea sostenible en el tiempo; en esta parte se pudo detallar su misión, visión y valores que encaminaran su desarrollo, así como su estructura orgánica, mostrada en un organigrama base para tener claros los puestos y jerarquía de cada uno de ellos, asimismo, se detallan las funciones, responsabilidades y competencias que deben cumplir cada puesto en la empresa. Con estos resultados se espera que la empresa familiar pueda tener claramente definidas sus metas y trabajen en su consecución. Estos resultados fueron contrastados con los de Gonza y Quiroz (2016) que en su investigación propusieron un plan estratégico detallando políticas y estrategias para la operatividad de la empresa y la mejora de sus procesos. Con estos resultados se destaca la importancia de diseñar una planificación estratégica tanto para lograr la competitividad de la empresa, así como su sostenibilidad en el mercado.

Finalmente, en cuanto al objetivo general, se cumplió lo que se propuso en un principio donde se formuló un plan de gestión administrativa que la empresa puede implementar, modificar o mejorar con el propósito de lograr sostenibilidad en el mercado, además de poder alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo, creciendo paulatinamente y optimizando sus actividades y servicios. Los resultados del presente estudio fueron comparados con los de Tomalá (2017) quien determinó que en las empresas familiares es fundamental contar con un plan de gestión administrativa, debido a que les permitirá guiarse y centrarse en una mejor organización conllevando en beneficios y mejor desempeño organizacional y económico. Con estos resultados se enfatiza lo importante que es disponer de un plan de gestión administrativa que encamine las acciones de la empresa hacia su sostenibilidad.

V. CONCLUSIONES

Primera: respecto al primer objetivo específico, se concluye que se pudo diagnosticar la situación de la empresa, donde se encontró que la empresa carece de una planificación estructurada, solo planean de forma eventual objetivos a corto plazo; además, la empresa aún no cuenta con una estructura orgánica (organigrama), por lo cual se evidencia que las funciones y responsabilidades no están claramente definidas ni asignadas, además que reconocen que les falta más profesionales en sus áreas; no obstante, se debe resaltar el esfuerzo de la empresa en poder establecerse objetivos y planificar sus actividades, como por ejemplo realizan reuniones donde tratan temas de interés para la empresa. Por otra parte, las líneas de autoridad son respetadas igual que las decisiones tomadas, se cultiva un ambiente de trabajo agradable, se busca siempre mantener buenas relaciones laborales y una comunicación eficiente.

Segunda: en cuanto al segundo objetivo específico, se concluye que se pudo determinar y analizar las principales características de la gestión administrativa de la empresa, donde se encontró que, carecen de una planificación estructurada, ya que solo planean de forma eventual objetivos a corto plazo más no cuentan con un plan detallado y estructurado para ser desarrollado con el pasar del tiempo; además, se reconoce la importancia de contar con un plan a largo plazo que permita encaminar sus acciones a futuro y garantice su permanencia en el negocio.

Tercera: del tercer objetivo específico, se concluye habiéndose diseñado una propuesta de plan de gestión administrativa para la empresa Coffee y Chocolate Maná con el propósito de que puedan implementarlo paulatinamente a medida que vaya desarrollándose la empresa; además es realizado con el objetivo de que puedan trabajar bajo la dirección de planes a futuro que encamine su gestión buscando su sostenibilidad en el mercado.

Cuarta: finalmente, respecto al objetivo general de la investigación, se concluye que el plantearse una gestión administrativa para la sostenibilidad de la empresa familiar Coffee & Chocolate Maná, les permitirá tener una clara guía y orientación para el desarrollo de sus actividades, además que se trabajará con un propósito a cumplir.

VI. RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda a la gerencia de la empresa familiar Coffee & Chocolate Maná realizar evaluaciones periódicas sobre la situación de la empresa, analizar sus virtudes y falencias, poder definirse metas y objetivos a corto y largo plazo; ya que se reúnen todas las semanas, se sugiere que los socios de la empresa puedan ir diseñando y estructurando su plan estratégico que dirija a la organización.

Segunda: se recomienda a los socios de la empresa proponer, diseñar e implementar un Manual de Organización y Funciones con las responsabilidades claras y bien definidas, y que dicho manual sea de conocimiento de todos los colaboradores de la empresa, asimismo, se sugiere que las responsabilidades sean correctamente impartidas evitando duplicación de tareas o desarrollo de funciones que no les compete o que no están dentro de su puesto.

Tercera: se recomienda que la empresa familiar pueda proponerse objetivos y estrategias con miras al futuro, donde puedan plantearse lo que desean lograr con el pasar del tiempo, además que les permita adecuar sus actividades de acuerdo a lo que desean cumplir y que les impulse su desarrollo, de manera que, pueda pasar de una empresa relativamente pequeña a una empresa con presencia y reconocimiento en el ámbito local y regional.

Cuarta: finalmente, se recomienda que la propuesta presentada sea puesta en marcha por los socios de la organización inicialmente para que la empresa tenga una estructura básica que dirija las acciones de la empresa, además, se sugiere que la empresa pueda mejorar y adaptar el plan presentado de acuerdo a sus necesidades y mejoras que vaya implementando. Asimismo, se recomienda que puedan disponer de los profesionales aptos para su implementación y mejora de la gestión administrativa con el propósito de que la empresa familiar crezca de manera sostenible y pueda ampliar sus horizontes.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, C. (2018). *La gestión empresarial en los restaurantes campestres del distrito de Cajamarca, 2018*. Cajamarca-Perú.
- Cachay, D. (2018). *Influencia de la gestión empresarial en el nivel de competitividad de los gimnasios que pertenecen a la categoría de microempresa en la ciudad de Cajamarca, 2018*". Cajamarca-Perú.
- Carpio, A. (2018). *Modelo de gestión administrativo para empresas familiares caso Carvicaucho*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Castillo, M. (2018). *Perdurabilidad Empresarial: Acercamiento Teórico. Espacios, 2*.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de administración* (8ta ed.). México: Interamericana Editores S.A.
- Córdova, D. (2019). *Principales factores que conllevan al fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en la ciudad de Chachapoyas 2019*. Chachapoyas.
- Gonza, A., & Quiroz, S. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el minimarket "Sandrita" en la ciudad de Eten*. Chiclayo.
- Hernández, et. al. (2010). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mc Graw Hill: México.
- Rivero, E. (2019). *La influencia de la gestión en la continuidad de las medianas empresas familiares del sector pesca en Lima, 2016 – 2018*. Lima-Perú.
- Mondragón, N. (2021). *Gestión administrativa y su incidencia en el posicionamiento de las empresas de metal mecánica de la ciudad de Chachapoyas 2020*. Chachapoyas: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.
- Monroy, M. (2020). *Perdurabilidad empresarial*. Revista Espacios.
- Munch, L. (2015). *Manejo del Proceso Administrativo*. México: Pearson.

Sampieri et al. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.

Sierra, G. (2020). *Planteamiento de un modelo de gestión organizacional en las empresas familiares, con el fin de contribuir a su paso a la siguiente generación*. Bogotá, D.C., Colombia.

Tomalá, A. (2017). *Plan estratégico para la sostenibilidad de empresas familiares en Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR COFFEE & CHOCOLATE MANÁ, CHACHAPOYAS-2021					
PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Variable 1			
¿De qué manera la gestión administrativa permitirá garantizar la sostenibilidad de la empresa familiar Coffee & Chocolate Maná en Chachapoyas?	Plantear una gestión administrativa para la sostenibilidad de la empresa familiar Coffee & Chocolate Maná, Chachapoyas-2021	Gestión administrativa	1. Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos y políticas • Recursos • Procedimientos y actividades • Presupuesto 	Enfoque: Cualitativo Alcance: descriptivo-propositivo Diseño: no experimental-transversal Población y muestra: 12 miembros de la empresa. Técnica e instrumento de recolección de datos: Encuesta / Cuestionario Entrevista/ Guía de entrevista
			2. Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama • MOF • Distribución de actividades y responsabilidades • Autoridad • Actividades y recursos 	
			3. Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción • Elección de recursos • Motivación • Comunicación • Supervisión 	
			4. Control	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de control • Monitoreo • Retroalimentación 	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Variable 2	DIMENSIONES	INDICADORES	
1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa familiar Coffee & Chocolate Maná? 2. ¿Cuáles son las principales características y la importancia de su gestión administrativa en la empresa familiar Coffee y chocolate Maná? 3. ¿Cómo diseñar el plan de gestión administrativa de la empresa Coffee & Chocolate Maná para garantizar su sostenibilidad?	1. Diagnosticar la situación actual de la empresa familiar Coffee & Chocolate Maná. 2. Analizar las principales características y la importancia de su gestión administrativa de la empresa familiar Coffee y chocolate Maná. 3. Diseñar el plan de gestión administrativa de la empresa Coffee & Chocolate Maná, para garantizar su sostenibilidad.	Sostenibilidad en las empresas familiares.	1. Eficiencia en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad Social • Económica • Ambiental 	

Anexo 2. Instrumentos empleados

Anexo A. Entrevista a los socios de la empresa familiar Coffee y chocolate Maná

Buen día, por este medio estamos solicitando de su valiosa colaboración para el desarrollo de una tesis que tiene como objetivo general plantear una gestión administrativa para la sostenibilidad de la empresa familiar Coffee y chocolate Maná Chachapoyas-2021. Su información es de suma importancia para el éxito de dicha investigación, por favor ser precisos y sinceros, de ante mano agradecemos su gentil colaboración.

GESTION ADMINISTRATIVA

1. La planeación es el eje principal de una empresa ¿La empresa planifica sus actividades?
2. ¿De qué manera la empresa planifica sus actividades, procesos y demás responsabilidades?
3. ¿La empresa dispone de un organigrama donde se detalle y especifique los puestos y funciones?
4. ¿La empresa se propone objetivos y metas a corto y largo plazo?
5. ¿Los departamentos y áreas de trabajo en su empresa familiar, están bien establecidas?
6. ¿Cuentan con un Manual de Organización y Funciones, donde se detallen las responsabilidades y requisitos de cada puesto?
7. ¿Cómo es la interacción entre los miembros de la empresa familiar?
8. ¿Están claramente definidas las líneas de autoridad y se respetan las jerarquías?
9. ¿Se siente Ud. motivado en la empresa familiar?
10. ¿Considera Ud. que se debe mejorar las estrategias de motivación en la empresa familiar?
11. ¿La relación laboral entre los distintos miembros de la empresa es cordial y con respeto?
12. ¿Ud. interviene en las decisiones de la empresa familiar?
13. ¿Cómo se da la comunicación dentro de la empresa? ¿Hay canales de comunicación, se informa toda medida adoptada por la empresa?
14. ¿De qué manera se da la supervisión de las actividades? ¿cómo se supervisa, verifica o inspeccionan las funciones?

15. ¿Con qué frecuencia interviene Ud. en el proceso de control en la empresa familiar?

SOSTENIBILIDAD:

1. ¿Con qué frecuencia pone en práctica la responsabilidad social? Realizan actividades sobre responsabilidad social (como campañas de cuidado del medio ambiente, ayuda social, etc.). ¿Tiene proyectado realizar este tipo de actividades?
2. ¿la empresa con sus recursos económicos propios le es posible mantenerse activa en el mercado?
3. ¿La empresa hace un uso responsable de sus recursos?
4. ¿de la manera en que opera actualmente, la empresa tiene proyectado mantenerse a largo plazo activa en el mercado?
5. ¿Entrega sus productos en envases biodegradables de manera que ayuden al medio ambiente?

Anexo B: Encuesta a los colaboradores y socios de la empresa familiar Coffee y chocolate Maná

Buen día, por medio de esta encuesta estamos desarrollando una tesis que tiene como objetivo general plantear una gestión administrativa para la sostenibilidad de la empresa familiar Coffee y chocolate Maná Chachapoyas-2021. Su información es de suma importancia para el éxito de dicha investigación, por favor ser precisos y sinceros, de ante mano agradecemos su gentil colaboración.

ENCUESTA ACERCA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR COFFEE & CHOCOLATE MANÁ, CHACHAPOYAS-2021

OBJETIVO: recabar información de interés acerca de la percepción sobre la gestión administrativa para la sostenibilidad en la empresa familiar COFFEE & CHOCOLATE MANÁ, Chachapoyas-2021.

Instrucciones: marcar en el recuadro de acuerdo a su apreciación, teniendo en cuenta la siguiente escala de medición:

5	4	3	2	1
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

N.º	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
Planificación						
1.	Se tienen definidos los objetivos que se esperan cumplir dentro de la organización.					
2.	La empresa tiene definidas políticas que orienten las actividades de la empresa					
3.	La empresa planifica los recursos que se emplearán en el desarrollo de las actividades					
4.	La empresa planifica y programa las actividades a realizar					
5.	La empresa tiene estipulados procedimientos específicos que deben seguirse y cumplirse					
6.	Se proyecta el presupuesto a utilizar en el desarrollo de las actividades.					
Organización						
7.	La empresa cuenta con un organigrama de los puestos en la empresa					
8.	La empresa dispone de un Manual de Organización y Funciones					
9.	Se distribuyen correctamente las actividades dentro de la empresa					
10.	Se establecen las funciones, responsabilidades y líneas de autoridad dentro de la empresa					
11.	Hay una correcta línea de autoridad en la empresa (es decir, responde a un solo jefe superior)					
12.	Hay una coordinación de las actividades y recursos de la empresa para un trabajo eficiente.					
13.	Hay un correcto aprovechamiento de los recursos					
14.	Se tiene métodos simplificados para facilitar el trabajo					

Dirección					
15.	Existe acercamiento entre los jefes con los trabajadores de la empresa				
16.	Hay una adecuada elección de los recursos para el desarrollo de las tareas establecidas				
17.	Los jefes y superiores incentivan, estimulan y motivan a los trabajadores en el desarrollo de sus funciones.				
18.	Hay una fluida y libre comunicación dentro de la empresa				
19.	La información dentro de la empresa se comunica fácilmente				
20.	Los jefes supervisan continuamente el desarrollo de las actividades				
Control					
21.	Se lleva un control de la cadena de producción de lo que se realiza				
22.	Se inspeccionan las actividades y procedimientos que se llevan a cabo				
23.	Se cuenta con pautas y estándares que cumplir en el desarrollo de las funciones				
24.	Se evalúa el desempeño de los colaboradores				
25.	Se otorga retroalimentación a los colaboradores para la mejora de sus funciones.				

N.º	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
SOSTENIBILIDAD						
Eficiencia en los procesos						
1.	Considera que los procedimientos dentro de la empresa están claramente definidos					
2.	Cree que los procedimientos son eficientes para el logro de los objetivos					
3.	A la empresa le preocupa el desarrollo responsable de sus actividades.					
4.	La empresa es responsable con los demás involucrados en el desarrollo de su actividad económica					
5.	La empresa cuenta con estados financieros claros y actualizados					
6.	La empresa cuenta con recursos económicos para el desarrollo de sus actividades a largo plazo					
7.	Existe una correcta administración dentro de la empresa					
8.	La empresa se preocupa por el cuidado del ambiente y entorno donde se desempeña.					
9.	Los productos que se ofrecen son responsables con el medio ambiente.					
10.	Existen planes a largo plazo para enfocarse en el cuidado del medio ambiente en el desarrollo de las actividades.					

Anexo C. Tabla de encuesta para medir las habilidades y rasgos del líder

Teniendo en cuenta la escala valorativa del 1 al 5 (donde 1 es nunca, 2 es espontáneamente, 3 es algunas veces, 4 es casi siempre y 5 es siempre). Señala con qué frecuencia pone en práctica las siguientes habilidades y rasgos.

Entrevistado	Titular gerente	Gerente comercial	Asistente administrativo
HABILIDADES			
Toma de decisiones			
Liderazgo			
Comunicación			
Manejo de conflictos			
Sentido de urgencia			
Trabajo en equipo			
Creatividad			
Planeación			
Relaciones Interpersonales			
RASGOS			
Ser Innovador			
Experiencia en otras empresas			
Valores de empresa y familia			
Buenas relaciones			
Predisposición de asumir riesgos			
Consultar a la junta de socios para decisiones estratégicas			

Anexo 3: Resultados de entrevista aplicada

Anexo 3.1. Resultados de entrevista aplicada

Entrevistado / Preguntas	Titular gerente	Gerente comercial	Asistente administrativo
	(Rosa Esperanza Rodríguez Tenorio)	(Gianinna Giuliana Trigos Rodríguez)	(Dino Javier Pérez García)
1. La planeación es el eje principal de una empresa ¿La empresa planifica sus actividades?	En la mayoría de veces improvisamos algunas cosas, si bien es cierto aún nos falta personal que nos apoye en cuanto las actividades o eventos a realizar	Tratamos de llevar las cosas por buen camino, en algunas reuniones vemos que todo se cumpla a los establecido y también de acuerdo al día a día.	En algunas veces sí, tratamos de cumplir con las expectativas de los clientes y que es lo que debemos de hacer.
2. ¿De qué manera la empresa planifica sus actividades, procesos y demás responsabilidades?	Hacemos reuniones todos los lunes en la noche, todos los de la empresa, vemos actividades y procesos que se deben de llevar en el transcurso de esa semana.	Nosotros nos enfocamos en hacer como una charla, una conversación todos los lunes por la noche y vemos procesos y/o actividades a cubrir para esos días.	Mediante conversaciones ya sea por los grupos que tenemos o sino en la misma empresa acordamos algunos toques que se debe de dar
3. ¿La empresa dispone de un organigrama donde se detalle y especifique los puestos y funciones?	La mayoría de veces no todos tienen un papel fundamental a seguir hay veces que tenemos que moverse y el papel que cumple por ejemplo alguien de cocina lo tiene que hacer de delivery, nos queda corto el tiempo.	Tengo en mente un organigrama simple, pero que aún no está estandarizado ni por mi persona y menos por los miembros de mi familia, quiero aun establecer roles más a detalle y quien juega ese papel, pero aún me requiere tiempo y no sé si cumplan con el papel que tendría visto.	No tenemos un organigrama por el momento solo sabemos las áreas y departamentos y las funciones les decimos a cada uno. Pero así detallado no.
4. ¿La empresa se propone objetivos y metas a corto y largo plazo?	Mayormente trabajamos con metas a corto plazo y ya con el tiempo se harán largo plazo dependiendo de la situación.	Ambos, de manera que se pueda también ir solventando de poco a poco desde corto a largo plazo.	Si algunas metas que tenemos en mente, pero más corto plazo a largo pues solo tenemos lo que es la ampliación del ambiente.
5. ¿Los departamentos y áreas de trabajo en su empresa familiar, están bien establecidas?	Considero que por una parte si, los colaboradores saben el papel que desempeñan solo que a veces cuando hay mucho trabajo o pedidos, vemos quien nos puede dar la mano haciendo un extra.	La verdad que nos hacen falta profesionales ya que es una empresa de chocolates y si en cocina hay aún practicantes que hace falta concientizar y guiar, los departamentos en ubicación si, quizás la	Establecidas si pero que hace falta equipo de trabajo lo estamos considerando, me refiero a profesionales para dicha área.

Entrevistado / Preguntas	Titular gerente	Gerente comercial	Asistente administrativo
	(Rosa Esperanza Rodríguez Tenorio)	(Gianinna Giuliana Trigos Rodríguez)	(Dino Javier Pérez García)
		calidad en personal sería ahí que nos falta.	
6. ¿Cuentan con un Manual de Organización y Funciones, donde se detallan las responsabilidades y requisitos de cada puesto?	Por el momento no, solo al momento que alguien ingresa a trabajar con nosotros se le dice que es lo que deben hacer.	No. Solo decimos quien hace que cosa y en que se enfoca verbalmente.	No, solo decimos que deben o no hacer.
7. ¿Cómo es la interacción entre los miembros de la empresa familiar?	Todos nos llevamos bien, a veces hay controversias como todo negocio o empresa, pero tratamos de darnos la mano todos.	Pues si hacemos todo lo posible por comunicarse y llevarse bien.	Tratamos de llevar un clima laboral estable.
8. ¿Están claramente definidas las líneas de autoridad y se respetan las jerarquías?	Mayormente en la que para en la empresa es mi hija Giuliana, si se respeta y sabemos quiénes son los que dan autoridad en la empresa.	Si líneas de autoridad podría decir que si, en cuanto a las jerarquías aún nos falta definir ello.	Sí, pero de igual manera hace falta un organigrama con mejores estructuras.
9. ¿Se siente Ud. motivado en la empresa familiar?	Si, a pesar que no paro mucho tiempo ahí si me siento motivada.	Sí, me encanta esta empresa	Si, trato de apoyar en lo que me es posible
10. ¿Considera Ud. que se debe mejorar las estrategias de motivación en la empresa familiar?	En toda empresa se debe mejorar, quizás aún nos hace falta motivación al personal para que haga un mejor trabajo más de lo que ya está haciendo.	Motivación si tenemos, pero no caería mal quizás nuevas opciones para mantener estable al personal.	Motivación tienen los del personal quizás falta aún mejorar las prácticas de trabajo.
11. ¿La relación laboral entre los distintos miembros de la empresa es cordial y con respeto?	Si, tratamos de cultivar valores	Sí, estamos trabajando en equipo mayormente y llevando bien las cosas	Si, vemos que se cumplan los valores tanto éticos como morales
12. ¿Ud. interviene en las decisiones de la empresa familiar?	En la mayoría de veces sí, pero la que más toma las decisiones es mi hija.	Podría afirmar que siempre tomo las decisiones en un 95% claro que, si escucho a los demás miembros, pero mayormente lo hago yo.	Intervenir a fondo no, más se encarga mi esposa, pero si trato de dar ideas en ello.
13. ¿Cómo se da la comunicación dentro de la empresa? ¿Hay canales de comunicación, se	Pues los lunes tenemos reuniones y ahí acordamos algunas cosas que hay que tener en cuenta.	Es asertiva, adaptamos medidas para comunicarse tenemos grupo por las redes y si también dentro de aquí la empresa nos	Si la comunicación es fluida y de manera presencial conversamos con todos, pero aún falta más confianza

Entrevistado / Preguntas	Titular gerente	Gerente comercial	Asistente administrativo
	(Rosa Esperanza Rodríguez Tenorio)	(Gianinna Giuliana Trigo Rodríguez)	(Dino Javier Pérez García)
informa toda medida adoptada por la empresa?		comunicamos con facilidad.	considero con los demás miembros.
14. ¿De qué manera se da la supervisión de las actividades? ¿cómo se supervisa, verifica o inspeccionan las funciones?	En este caso mi hija verifica que todo se esté cumpliendo conforme a lo establecido.	Bueno yo me encargo de ir decirles que cosa haremos y lo hacemos, checo de pasada que todo este marchando bien y listo.	Pues verificando que estén haciendo bien su trabajo y que más que todo en el área de cocina no falte ningún insumo para la elaboración de algún producto, más que todo ver si están cumpliendo con lo dicho en un inicio el trabajo
15. ¿Con qué frecuencia interviene Ud. en el proceso de control en la empresa familiar?	No mucho, pero si a veces vamos viendo como están dándose las cosas	Control de lo que corresponde financieros se encarga mi contador, control de insumos y recursos que puedo controlar la mayoría por no decir siempre intervengo yo.	No mucho, pocas veces.
16. ¿Con qué frecuencia pone en práctica la responsabilidad social? Realizan actividades sobre responsabilidad social (como campañas de cuidado del medio ambiente, ayuda social, etc.). ¿Tiene proyectado realizar este tipo de actividades?	Mayormente ayuda social, ya sea en el mismo local o a veces apoyando económicamente a quienes lo necesitan, proyectado más adelante aún no lo hemos considerado.	Pues sí, a veces ayudamos con lo que podemos ya sea aquí en la misma empresa, o ferias que hay en la localidad brindando ya sea nuestro producto o ayuda económica, en cuanto a las actividades pues si vamos a ver de qué manera lo hacemos para seguir apoyando.	Más que todo enfocado al medio ambiente quizás con los envases biodegradables que entregamos nuestros productos de esa manera impulsamos eso, en cuanto a ir haciendo estas actividades sería interesante aún no se ha considerado.
17. ¿la empresa con sus recursos económicos propios le es posible mantenerse activa en el mercado?	Espero que sigamos, así como vamos estamos yendo a buen ritmo a pesar que nos hace falta aún personal de apoyo.	Si, casi siempre converso con mi contador revisamos los estados financieros y por el momento todo marcha por buen camino, aunque la competencia se hizo cada vez más fuerte, pero vamos a ver para fortalecer un área de marketing quizás que aún no la tenemos.	Hay más competencia, y si también los recursos económicos actualmente se incrementaron de todos los modos posibles, pero si asumo que sí.

Entrevistado / Preguntas	Titular gerente	Gerente comercial	Asistente administrativo
	(Rosa Esperanza Rodríguez Tenorio)	(Gianinna Giuliana Trigoso Rodríguez)	(Dino Javier Pérez García)
18. ¿La empresa hace un uso responsable de sus recursos?	Si, tratamos de ver y cada día considerar ello, ya que está cada vez subiendo los precios y tratamos de controlar los recursos.	Si por el momento estamos bien.	Si, lidiamos con eso casi siempre
19. ¿de la manera en que opera actualmente, la empresa tiene proyectado mantenerse a largo plazo activa en el mercado?	Esperemos que así sea, de igual manera ya no tenemos mucho espacio para lo que es atención al cliente quizás tendremos que ampliarse aún más.	Como le mencione falta un área de marketing y mayor publicidad, acogida si hay, pero quizás si podemos hacerse aún más conocidos si nos gustaría.	Si quizás ampliando nuestro local comercial como brindando mejoras.
20. ¿Entrega sus productos en envases biodegradables de manera que ayuden al medio ambiente?	Si ya que ya está establecido en la ley y quizás también nos ayuda a hacernos más reconocidos.	Si de esa manera ayudamos a concientizar a las personas también.	Si, considero que es muy importante eso

Anexo 3.2. Resultados de habilidades y rasgos del líder

Entrevistado	Titular gerente (Rosa Esperanza Rodríguez Tenorio)	Gerente comercial (Gianinna Giuliana Trigos Rodríguez)	Asistente administrativo (Dino Javier Pérez García)
HABILIDADES			
Toma de decisiones	2	5	3
Liderazgo	2	5	2
Comunicación	3	5	3
Manejo de conflictos	2	5	2
Sentido de urgencia	3	5	2
Trabajo en equipo	5	5	3
Creatividad	3	5	4
Planeación	2	5	2
Relaciones Interpersonales	2	5	2
RASGOS			
Ser Innovador	2	3	4
Experiencia en otras empresas	2	4	3
Valores de empresa y familia	4	4	4
Buenas relaciones	4	5	3
Predisposición de asumir riesgos	2	5	3
Consultar a la junta de socios para decisiones estratégicas	3	4	4