



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**  
SERÉIS MIS TESTIGOS

## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema:

**DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA EN LA  
EMPRESA ARTESANAL DE CURTIEMBRE DEL ING. PATRICIO LLERENA  
PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD.**

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING

**Línea de Investigación:**

ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EMPRESAS Y  
ORGANIZACIONES

**Autor:**

MARÍA JOSE LLERENA POZO

**Director:**

DR. Msc. ÁNGEL ORTIZ

**Ambato-Ecuador  
Febrero 2012**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**HOJA DE APROBACIÓN**

TEMA:

“DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA ARTESANAL DE CURTIEMBRE DEL ING. PATRICIO LLERENA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD.”

LINEA DE INVESTIGACIÓN: Elementos del Proceso Administrativo y su Aplicación en Empresas y Organizaciones.

Autor:

MARÍA JOSÉ LLERENA POZO

Ángel Ortiz, Dr. Msc.

DIRECTOR DE DISERTACIÓN: f.....

Amparo Pérez, Ing.

CALIFICADOR: f.....

Carlos Mejía, Ing.

CALIFICADOR: f.....

Jorge Núñez, Ing.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACION: f.....

Hugo Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA: f.....

## **DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

María José Llerena Pozo, portadora de la Cédula de identidad No. 180385324-9, declaro que los resultados obtenidos de la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Marketing, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de éste documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

María José Llerena Pozo

CI. No. 180385324-9

## **DEDICATORIA**

Dedico esta Tesis a mis padres, porque en mi vida han sido un pilar fundamental, un ejemplo de perseverancia y sacrificio; quienes con su esfuerzo han hecho posible que hoy concluya mi carrera universitaria en una prestigiosa institución. Además han contribuido con su amor, cariño y paciencia para que en momentos de dificultad, todo sea más sencillo y llevadero.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por regalarme salud cada día de mi vida, y ser mi fiel compañero en todo momento, puesto que El ha sido la mayor fuerza para llegar hasta donde estoy, al amor, comprensión y esfuerzo de mis padres Patricio y Patricia, porque me llenaron de valentía para enfrentar la vida día a día, además agradezco a mi tutor y maestros que con sus conocimientos, me ayudaron a llevar a cabo con éxito el presente trabajo, con lo cual concluyo una etapa importante de mi vida.

## RESUMEN

La presente investigación se basó en el análisis general de la empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena relacionada básicamente con el diseño de un modelo de gestión administrativa para mejorar la rentabilidad, puesto que carece de herramientas de gestión.

.

El primer capítulo trata sobre el tema de investigación, iniciando con la contextualización, la problemática actual, el análisis de causa-efecto, formulación del problema para continuar con la definición del objetivo general, los específicos, hipótesis y justificación.

El segundo capítulo trata sobre el marco teórico, detallando todos los aspectos relacionados con el tema de la gestión administrativa, y el modelo seleccionado basado en los cuatro elementos del proceso administrativo, conocidos como la planificación, organización, dirección y control

El capítulo tres se menciona la metodología aplicada para la obtención de información.

El capítulo cuarto detalla toda la información recabada a través de las encuestas y entrevistas. Consta el análisis e interpretación de cada uno de los aspectos por pregunta.

El capítulo quinto recoge las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

El capítulo sexto detalla la propuesta del diseño de un modelo de gestión administrativa en la empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena, iniciando con un análisis del entorno interno y externo de la empresa, seguido por el desarrollo de las herramientas más aplicables dentro de cada proceso administrativo, que forman el modelo propuesto.

Finalmente se emiten las conclusiones y recomendaciones en base al estudio realizado.

## **ABSTRACT**

This research was based on analysis of Mr. Patricio Llerena Tannery Artisan Company basically related to the design of a model of administrative management to improve profitability, since it lacks management tools.

The first chapter discusses the research topic, starting with contextualization, the current problem, the cause-effect analysis, formulation of the problem to continue defining the overall and specific objectives, hypothesis and justification.

The second chapter discusses the theoretical framework, detailing all aspects related to the administrative management issue, and the selected model based on the four elements of the administrative process, known as planning, organizing, directing and controlling.

Chapter three refers to the methodology used to obtain information.

The fourth chapter details all the information gathered through surveys and interviews. Comprises the analysis and interpretation of each aspect for each question.

The fifth chapter presents the conclusions and recommendations of the investigation.

The sixth chapter outlines the proposed design of a model of administrative management in Mr. Patricio Llerena Tannery Artisan Company, starting with an analysis of internal and external environment of the company, followed by the development of the most applicable within each administrative process, which form the proposed model.

Finally, conclusions and recommendations based on the study.

## TABLA DE CONTENIDO

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPITULO I.....	3
1.1 Tema de investigación.....	3
1.2 Contextualización .....	3
1.3 Planteamiento del problema.....	7
1.3.1 Análisis crítico .....	7
1.3.2 Formulación del Problema .....	9
1.3.3 Delimitación del problema.....	11
1.4 Objetivos .....	12
1.4.1 Objetivo General .....	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12
1.5 Justificación .....	13
1.6 Prognosis.....	14
1.7 Análisis Crítico.....	14
CAPITULO II.....	16
MARCO TEORICO .....	16
2.1 Antecedentes Investigativos .....	16
2.2 Fundamentaciones .....	17
2.2.1 Fundamentos Legales.....	17
2.2.1.1 Persona natural.....	17
2.2.1.2 Ley Orgánica (Ecuatoriana) de Defensa del Consumidor .....	18
2.2.1.3 Ley de Gestión Ambiental.....	23
2.2.1.4 Ley de Aguas (Codificación) .....	24
2.2.2 Fundamentación Científica .....	30
2.2.2.1 Definición de Empresa.....	30

2.2.2.1.1 Análisis Estructural de la Definición de Empresa .....	31
2.2.2.2 Tipos de Empresas .....	33
2.2.2.3 Concepto de Modelo .....	34
2.2.2.4 Concepto de Gestión .....	35
2.2.2.5 Concepto de Administración .....	35
2.2.2.6 Características de la Administración .....	37
2.2.2.7 Origen y Evolución de la Gestión Administrativa .....	38
2.2.2.8 Gestión Administrativa .....	39
2.2.2.8.1 Importancia de la Gestión Administrativa .....	40
2.2.2.8.2 Elementos de la Gestión .....	40
2.2.2.8.2.1 Elementos Humanos .....	41
2.2.2.8.2.2 Elementos Técnicos .....	42
2.2.2.9 Funciones básica de la empresa .....	44
2.2.2.10 Concepto de Proceso Administrativo .....	45
2.2.2.10.1 Planeación .....	46
2.2.2.10.1.1 Naturaleza de la Planeación .....	47
2.2.2.10.1.2 Importancia de la Planeación .....	49
2.2.2.10.1.3 Características de la Planeación .....	49
2.2.2.10.1.4 Tipos de Planes .....	50
2.2.2.10.1.4.1 Según su Clasificación: .....	51
2.2.2.10.1.4.2 Según el Periodo de Tiempo .....	52
2.2.2.10.1.4.3 Según su frecuencia de uso .....	52
2.2.2.10.1.5 Otros Tipos de Planes .....	53
2.2.2.10.1.5.1 Propósitos o Misiones .....	54
2.2.2.10.1.5.2 Objetivos .....	54
2.2.2.10.1.5.3 Estrategias .....	54
2.2.2.10.1.5.4 Políticas .....	55
2.2.2.10.1.5.5 Procedimientos .....	56
2.2.2.10.1.5.6 Reglas .....	56
2.2.2.10.1.5.7 Programas .....	57

2.2.2.10.1.5.8 Presupuestos .....	57
2.2.2.10.1.6 Pasos de la Planeación .....	58
2.2.2.10.2 Organización .....	61
2.2.2.10.2.1 Proceso de organización .....	61
2.2.2.10.2.2 Pasos básicos para organizar .....	62
2.2.2.10.2.3 Estructura .....	63
2.2.2.10.2.3.1 Elementos de la Estructura .....	63
2.2.2.10.2.3.1.1 Especialización del Trabajo .....	63
2.2.2.10.2.3.1.2 Cadena de Mando .....	64
2.2.2.10.2.3.1.3 Unidad de Mando .....	64
2.2.2.10.2.3.1.4 Esfera de Control.....	64
2.2.2.10.2.3.1.5 Autoridad .....	65
2.2.2.10.2.3.1.6 Autoridad de Línea .....	65
2.2.2.10.2.3.1.7 Autoridad de Staff.....	66
2.2.2.10.2.3.1.8 Centralización y Descentralización.....	66
2.2.2.10.2.3.1.8.1 Centralización.....	66
2.2.2.10.2.3.1.8.2 Descentralización .....	66
2.2.2.10.2.3.2 Variables contingentes que afectan la estructura	67
2.2.2.10.2.3.2.1 Organización mecanicista .....	67
2.2.2.10.2.3.2.2 Organización Orgánica.....	67
2.2.2.10.2.3.3 Cómo afecta la estrategia a la estructura.....	68
2.2.2.10.2.3.4 Cómo afecta el tamaño a la estructura .....	68
2.2.2.10.2.3.5 Cómo afecta la tecnología a la estructura.....	69
2.2.2.10.2.3.6 Cómo afecta el entorno a la estructura .....	69
2.2.2.10.2.3.7 Determinación de las necesidades futuras de empleados .....	69
2.2.2.10.2.3.8 Tipos de Estructuras Organizacionales.....	70
2.2.2.10.2.3.8.1 Estructura Simple .....	70
2.2.2.10.2.3.8.2 Estructura Funcional.....	70
2.2.2.10.2.3.8.3 Estructura divisional .....	71
2.2.2.10.2.3.8.4 Estructura matricial.....	71

2.2.2.10.2.4	Diseño Organizacional .....	72
2.2.2.10.2.5	Importancia de la Organización.....	73
2.2.2.10.3	Dirección.....	73
2.2.2.10.3.1	Aspectos Fundamentales del Proceso de Dirección .	74
2.2.2.10.3.2	Principios de la Dirección .....	75
2.2.2.10.3.3	Etapas de la Dirección.....	77
2.2.2.10.3.3.1	Toma de decisiones .....	77
2.2.2.10.3.3.2	Integración .....	78
2.2.2.10.3.3.3	Motivación .....	78
2.2.2.10.3.3.4	Comunicación .....	79
2.2.2.10.3.3.5	Liderazgo .....	79
2.2.2.10.4	Control .....	80
2.2.2.10.4.1	Enfoques de Control.....	81
2.2.2.10.4.1.1	Control de Mercado.....	81
2.2.2.10.4.1.2	Control Burocrático .....	81
2.2.2.10.4.1.3	Control de Clan .....	82
2.2.2.10.4.2	Proceso de Control.....	82
2.2.2.10.4.3	Fuentes de información que usan los gerentes para medir el desempeño.....	84
2.2.2.10.4.4	Tipos de Control .....	85
2.2.2.10.4.4.1	Control preliminar .....	85
2.2.2.10.4.4.2	Control concurrente.....	86
2.2.2.11.4.4.3	Control de retroalimentación .....	86
2.2.2.10.4.5	Factores contingentes que afectan al control .....	87
2.2.2.10.4.6	Áreas De Desempeño Del Control .....	88
2.2.2.10.4.6.1	Áreas de producción: .....	88
2.2.2.10.4.6.2	Área comercial: .....	90
2.2.2.10.4.6.3	Área financiera: .....	90
2.2.2.10.4.6.4	Área de recursos humanos: .....	91
2.2.2.10.4.7	Instrumentos para efectuar el control .....	92
2.2.2.10.5	La Rentabilidad.....	92

2.2.2.10.5.1 Liquidez vs Rentabilidad.....	93
CAPÍTULO III .....	96
METODOLOGÍA .....	96
3.1 Modalidades de Investigación .....	96
3.2 Tipo de la Investigación .....	97
3.3 Fuentes de información .....	97
3.4 Diseño de la Investigación .....	98
3.5 Población y muestra .....	100
3.5.1 Población .....	100
3.6 Objetivos de la investigación cualitativa.....	101
3.7 Objetivos de la investigación cuantitativa .....	101
3.8 Técnicas de Investigación .....	102
3.8.1 Diseño del cuestionario para el diagnóstico de la empresa basado en el “Modelo de Diagnóstico de la Gestión de la Calidad Europeo”. ...	103
3.8.2 Diseño del cuestionario de la encuesta.....	104
3.9 Plan de recolección de datos.....	105
3.10 Plan de procesamiento de la información .....	106
3.11 Presentación de datos .....	106
CAPÍTULO IV.....	107
PRESENTACION DE RESULTADOS .....	107
4.1 Análisis e Interpretación de resultados.....	107
4.1.1 Presentación de resultados obtenidos del cuestionario de diagnóstico.....	107
4.1.1.1 Resultados del cuestionario de diagnóstico.....	108
4.1.2 Resultados de la encuesta a clientes.....	114
4.1.3 Resultados de la encuesta a los empleados.....	125
CAPÍTULO V.....	135
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	135
5.1 Conclusiones.....	135
5.2 Recomendaciones .....	138
CAPÍTULO VI.....	141
PROPUESTA.....	141
6.1 Título de la Propuesta .....	141

6.2	Antecedentes de la propuesta .....	141
6.3	Ubicación sectorial y física .....	142
6.4	Reseña Histórica de la Empresa .....	143
6.5	Justificación .....	144
6.6	Beneficiarios .....	145
6.7	Objetivo General.....	145
6.7.1	Objetivos Específicos .....	146
6.8	Factibilidad.....	146
6.9	Desarrollo de objetivos .....	147
6.9.1	Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena.....	147
6.9.1.1	Análisis del Entorno .....	147
6.9.1.1.1	Análisis Externo .....	147
6.9.1.1.2	Análisis Interno .....	154
6.9.2	Diseño del modelo de gestión administrativa para la empresa artesanal de curtiembre del Ing. Patricio Llerena.....	158
6.9.2.1	Planificación.....	160
6.9.2.1.1	Misión .....	161
6.9.2.1.2	Visión.....	162
6.9.2.1.3	Valores .....	163
6.9.2.1.4	Objetivo General de la Empresa.....	164
6.9.2.1.5	Diseño, evaluación y selección de estrategias .....	164
6.9.2.1.6	Fijación de Políticas.....	168
6.9.2.1.6	Presupuesto .....	172
6.9.2.1.6.1	Presupuesto de ventas.....	172
6.9.2.1.6.2	Costos .....	173
6.9.2.1.6.2.1	Costo Unitario .....	173
6.9.2.1.6.2.2	Costos Fijos .....	174
6.9.2.1.6.2.2.1	Rol de Pagos.....	174
6.9.2.1.6.2.2.2	Otros costos considerados como fijos.....	175
6.9.2.1.6.2.2.2.1	Préstamos Bancarios 1 y 2.....	175
6.9.2.1.6.2.3	Costos Variables .....	176

6.9.2.1.6.2.3.1 Volumen de Producción .....	176
6.9.2.1.6.2.3.2 Costos de Materiales.....	177
6.9.2.1.6.2.3.3 Costos Operacionales .....	177
6.9.2.1.6.3 Punto de Equilibrio .....	177
6.9.2.1.6.3.1 Participación de Ingresos.....	177
6.9.2.1.6.3.2 Cálculo del Punto de Equilibrio .....	178
6.9.2.1.6.4 Presupuesto de Caja.....	179
6.9.2.1.6.5 Estado de Pérdidas y Ganancias .....	181
6.9.2.2 Organización.....	182
6.9.2.2.1 Estructura Orgánico – Funcional .....	184
6.9.2.2.1.1 Definición de funciones .....	185
6.9.2.2.1.2 Perfil del Personal .....	190
6.9.2.2.2 Procesos de Producción del Cuero .....	197
6.9.2.2.2.1 Flujograma del proceso de compra de la materia prima .....	199
6.9.2.2.2.2 Flujograma del proceso del curtido en sí del cuero ...	200
6.9.2.2.2.3 Mapa de Procesos .....	201
6.9.2.3 Dirección.....	202
6.9.2.3.1 Liderazgo.....	203
6.9.2.3.2 Motivación .....	205
6.9.2.3.3 Toma de decisiones.....	208
6.9.2.3.4 Comunicación.....	209
6.9.2.4 Control .....	211
6.9.2.4.1 Formato para el control de clientes y ventas .....	212
6.9.2.4.2 Formato para el control de proveedores y compras: .....	213
6.9.2.4.3 Formato de Libro de ingresos.....	214
6.9.2.4.4 Formato de Libro de Egresos .....	215
6.9.2.4.5 Formato para Control de Cheques .....	216
6.9.2.4.6 Formato para el Control de Materia Prima.....	217
6.9.2.4.7 Formato para control del producto terminado.....	218
6.9.2.4.8 Control de cada producto .....	219

6.9.2.4.9 Control del Impacto Ambiental.....	224
CAPITULO VII.....	226
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	226
7.1 Conclusiones .....	226
7.2 Recomendaciones.....	227
BIBLIOGRAFIA .....	229
GLOSARIO.....	232
Anexo 1. Cuestionario de diagnóstico dirigido al propietario de la empresa Artesanal de Curtiembre .....	236
ANEXO 2. Encuesta dirigida a los clientes de la empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena .....	242
ANEXO 3. Cuestionario dirigido a los empleados de la empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena .....	245
Anexo 4. Fotografías .....	248

## TABLA DE GRAFICOS

Gráfico 1 Características de la Administración .....	37
Gráfico 2. Pasos de la Planeación .....	58
Gráfico 3. Evaluación Promedio.....	108
Gráfico 4. Frecuencia de Compra del producto .....	114
Gráfico 5. Calificación del Producto .....	115
Gráfico 6. Aspectos importantes en adquisición del producto .....	116
Gráfico 7. Pedidos a tiempo.....	118
Gráfico 8. Servicio Post venta.....	119
Gráfico 9. Calificación Servicio post venta .....	120
Gráfico 10. Razones Servicio Post venta inadecuado .....	121
Gráfico 11. Corrección de defectos.....	123
Gráfico 12. Competencia .....	124
Gráfico 13. Conocimiento de Funciones .....	125
Gráfico 14. Salario .....	126
Gráfico 15. Relación entre compañeros.....	127
Gráfico 16. Clima Laboral .....	128
Gráfico 17. Aspectos.....	129
Gráfico 18. Comunicación.....	131
Gráfico 19. Objetivos de la empresa.....	132
Gráfico 20. Recursos Necesarios .....	133

Gráfico 21. Toma de Decisiones.....	134
Gráfico 22. Ubicación en la Provincia .....	142
Gráfico 23. Ubicación en la ciudad .....	143
Gráfico 24. PIB Industrial Manufacturero 2009 .....	148
Gráfico 25. Provincias en producción de Calzado de Cuero.....	152
Gráfico 26. Modelo de Gestión Administrativo .....	160
Gráfico 27. Proceso de la Planificación .....	160
Gráfico 28. Misión .....	161
Gráfico 29. Visión.....	162
Gráfico 30. Valores .....	163
Gráfico 31. Presupuesto de Ventas 2012 .....	173
Gráfico 32. Estructura Orgánico Funcional .....	184
Gráfico 33. Flujograma del proceso de compra de materia prima .....	199
Gráfico 34. Flujograma del proceso de curtido del cuero.....	200
Gráfico 35. Proceso de toma de decisiones .....	208
Gráfico 36. Proceso de comunicación .....	210

## TABLAS

Tabla 1. Árbol de Problemas.....	7
Tabla 2. Características de los tipos de empresas .....	34
Tabla 3. Naturaleza de la Planeación .....	47
Tabla 4. Características de la Planeación.....	50
Tabla 5. Tipos de Planes .....	51
Tabla 6. Factores Contingentes para el diseño de los sistemas de control .....	87
Tabla 7. Grupo de Involucrados.....	100
Tabla 8. Puntuación .....	104
Tabla 9. Cantidad de Marcas .....	108
Tabla 10. Sumatoria de Marcas .....	108
Tabla 11. Frecuencia de Compra del producto .....	114
Tabla 12. Calificación del producto .....	115
Tabla 13. Aspectos importantes en adquisición del producto .....	116
Tabla 14. Pedidos a tiempo .....	118
Tabla 15. Servicio Post venta .....	119
Tabla 16. Calificación Servicio post venta .....	120
Tabla 17. Razones Servicio Post venta inadecuado.....	121
Tabla 18. Corrección defectos .....	123
Tabla 19. Competencia.....	124
Tabla 20. Conocimiento de Funciones.....	125
Tabla 21. Salario.....	126
Tabla 22. Relación entre compañeros .....	127

Tabla 23. Clima Laboral.....	128
Tabla 24. Aspectos .....	129
Tabla 25. Comunicación .....	131
Tabla 26. Objetivos de la empresa .....	132
Tabla 27. Recursos Necesarios.....	133
Tabla 28. Toma de Decisiones .....	134
Tabla 29. Información FODA .....	157
Tabla 30. Matriz FODA .....	165
Tabla 31. Actividades Estratégicas .....	166
Tabla 32. Planificación de actividades .....	167
Tabla 33. Presupuesto de Ventas 2012.....	172
Tabla 34. Costo Unitario del Cuero.....	173
Tabla 35. Rol de pagos 2012.....	174
Tabla 36. Resumen de Costos Fijos .....	174
Tabla 37. Préstamo Bancario 1.....	175
Tabla 38. Préstamo Bancario 2.....	175
Tabla 39. Otros costos fijos .....	176
Tabla 40. Volumen de Producción .....	176
Tabla 41. Costo de Materiales .....	177
Tabla 42. Costos Operacionales.....	177
Tabla 43. Participación de Ingresos.....	178
Tabla 44. Cálculo del Punto de Equilibrio .....	178
Tabla 45. Hoja de Trabajo 2012.....	179
Tabla 46. Flujo de Caja 2012.....	180
Tabla 47. Estado de Pérdidas y Ganancias 2012.....	181
Tabla 48. Resumen de Estado de Pérdidas y Ganancias.....	182
Tabla 49. Mapa de Procesos .....	201
Tabla 50. Resumen de Procesos.....	202
Tabla 51. Indicadores de Liderazgo.....	205
Tabla 52. Días Especiales .....	207
Tabla 53. Formato para control de clientes y ventas .....	212
Tabla 54. Formato para control de proveedores y compras .....	213
Tabla 55. Libro de Ingresos .....	214
Tabla 56. Libro de Egresos .....	215
Tabla 57. Control de cheques .....	216
Tabla 58. Kárdex de Materia prima.....	217
Tabla 59. Kárdex del Producto Terminado .....	218
Tabla 60. Ficha del proceso del remojo .....	220
Tabla 61. Ficha del proceso de curtido .....	221
Tabla 62. Ficha del proceso de recurtido.....	222
Tabla 63. Proceso de Pintado.....	223



## INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga.

Desde finales del siglo XIX, la Gestión Administrativa comprende decidir que tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlos a cabo y, luego, supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan, además de planificar, organizar, dirigir y controlar comprende entre otros puntos; recopilar y analizar información para resolver problemas, planear y organizar proyectos, administrar el tiempo, presupuestar y administrar finanzas.

Por lo tanto la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estos procesos mencionados, utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. En definitiva se trata de un proceso para realizar sistemáticamente las tareas básicas de una empresa.

En el presente trabajo de investigación se propone un modelo de gestión administrativa para la empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena, el cual está formado por los cuatro elementos del proceso administrativo, que son: planificación, organización, dirección y control. En cada proceso se propone varias herramientas de gestión que ayudarán a la empresa

a tener un mejor manejo, puesto que la misma es administrada de manera empírica, sin tomar en cuenta ninguno de los procesos antes mencionados.

Las herramientas que se proponen son las necesarias y aplicables de acuerdo a la situación de la empresa, que en el transcurso de su utilización se irán ampliando considerando nuevas necesidades, es decir un modelo flexible.

La empresa a la cual va dirigida éste proyecto se dedica a la producción de cuero desde hace varios años tras, pero que por la falta de una buena gestión no se ha podido percibir ningún tipo de crecimiento, por lo que se decidió que sea evaluada y proponer el modelo antes mencionado.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Tema de investigación

“DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA ARTESANAL DE CURTIEMBRE DEL ING. PATRICIO LLERENA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD.”

### 1.2 Contextualización

#### Macro

En Ecuador la industria del Cuero y el Calzado es un sector importante en su economía. Unida a la línea de manufactura representa el 14.78 % de la contratación de la mano de obra nacional.

A inicios del año 2000 ésta industria a nivel de país sufrió una gran crisis por la fuga de ganado y pieles a los países vecinos como lo son Colombia y Perú, en la cual se vieron afectadas tanto empresas grandes como las artesanales. Según la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE), y la Asociación Nacional de Fabricantes de Hormas y Calzado (Asofocal), “esta

situación afectó directamente a 800.000 personas en todo el Ecuador: 100.000 trabajaban en las curtiembres, otras 330.000 eran productores de calzado, 80 mil confeccionaban hormas, plantas, matrices y maquinaria, mientras que las 290 000 restantes se dedicaban a la comercialización de estos productos.

La fuga de ganado y de pieles se intensificó desde noviembre de 1999 y ha afectado progresivamente, a nivel nacional, a diez empresas grandes de curtiembres. Pero ellas no son las únicas afectadas: también lo están 20 firmas medianas, 200 artesanales de cuero y más de 400 fabricantes de calzado.”

<http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/el-cuero-nacional-sale-y-la-produccion-baja-97674-97674.html>

En el año 2005 el Ecuador se recuperó en éste sector y empezó a exportar cueros y pieles, en bruto, de bovino o de equinos (frescos o salados, secos) a mercados importantes como lo son: Colombia, Hong Kong, Italia, México, Estados Unidos, Perú y China. La mayor participación en exportaciones fue a Colombia con un 48% de toda la producción destinada a la exportación.

## **Meso**

En la Provincia de Tungurahua se concentra el 68% de la producción total, entre grandes industrias y pequeñas empresas artesanales. La economía de Tungurahua es una de las más sólidas de la Sierra centro, con base en la

industria, entre ellas la de cuero y calzado, que a su vez es una de las principales generadores de mano de obra.

La fabricación de cuero y calzado es una de las actividades exitosas. Lidia Villavicencio, presidenta de la Cámara de Calzado de Tungurahua, dice que el 90% de la producción del cuero está en la provincia, puesto que 50 empresas se dedican a esta actividad. También, 1 500 locales artesanales fabrican zapatos.

En 2009, según la Cámara, se produjeron en la provincia 10 millones de pares de calzado. La presidenta de la Cámara de Calzado de Tungurahua, dice que esta provincia es considerada la “Capital del Cuero y Calzado”, por sus altos índices de producción.

Ambato es la capital de la provincia de Tungurahua en el centro del Ecuador, es conocida como la Tierra de las Flores y de las Frutas, es una de las ciudades más comerciales de Los Andes. Su producción artesanal es importante así como las confecciones en cuero, y es aquí donde nace el pequeño negocio artesanal de curtiembre del Ing. Patricio Llerena en el año 1992 de manera eventual, debido a que esto no se encontraba dentro de sus planes, pero al ver en ese entonces que era un buen negocio decide incursionar en el mismo. En un principio el objetivo era únicamente comercializar, es decir, comprar el producto terminado y venderlo obteniendo un margen de utilidad, actividad

que se llevó a cabo durante cinco años. Luego de éste periodo se toma la decisión de producir, con lo cual el propietario empieza a capacitarse en la Cámara de Artesanos para acogerse a los beneficios y adquirir los conocimientos necesarios.

### **Micro**

Actualmente ésta microempresa artesanal se encuentra ubicada en la parroquia Atahualpa de la ciudad de Ambato desde hace 7 años, tomando en cuenta que el espacio y la maquinaria no es propio.

Al comenzar ésta nueva etapa únicamente se producía cuero destinado para la elaboración de chompas de napa y nubú siendo sus principales clientes pequeños artesanos de chompas en la parroquia de Quisapincha. En la actualidad por el gran crecimiento que ha tenido la producción nacional de calzado debido al incremento de los aranceles para las importaciones de los mismos, se empezó a producir cuero con características especiales para satisfacer la demanda del sector de calzado del Ecuador.

### 1.3 Planteamiento del problema

#### 1.3.1 Análisis crítico

Después de realizar un análisis de las principales causas por las cuales se planteó el presente tema de investigación, se procede a realizar un árbol de problemas en el que se especifica de manera más detallada las causas y efectos del presente problema como se explica en la Tabla N°1-Árbol de Problemas:

#### EFFECTOS



#### CAUSAS

Tabla 1. Árbol de Problemas  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

Luego de haber revisado la contextualización macro, meso y micro; y, haber planteado el análisis causa-efecto, se determina que el problema es la Administración Empírica en la Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena en la ciudad de Ambato, causado principalmente por:

### **Inadecuada Planificación**

Las actividades administrativas no son planificadas previamente y se actúa de manera improvisada, de acuerdo a como se presente cada situación. No existe una planificación para el manejo de los recursos materiales, humanos y financieros.

La falta de planificación no permite que no se fijen objetivos y menos aún un periodo de cumplimiento, por lo que no se ha visto crecimiento en ésta microempresa.

### **Desorganización en el diseño y estructura**

Debido al tamaño de la empresa existe un escaso recurso humano, razón por la cual la gerencia abarca gran parte de las funciones descuidando la producción, lo que ocasiona problemas en el proceso productivo. Además por ésta desorganización existe duplicidad de funciones y pérdida de tiempo en los obreros, generando así desperdicio.

### **Dirección Ineficaz**

La empresa no está direccionada por el camino adecuado, lo que ha ocasionado una deficiente toma de decisiones que la ha llevado a la situación actual, con una rentabilidad mínima a pesar del largo tiempo que ha trabajado en éste negocio.

### **Control inadecuado de los recursos humanos y materiales**

La planificación y el control van de la mano, por lo que si el manejo de los recursos no son planeados, menos aún pueden ser controlados, es decir hay que planear para saber lo que se debe controlar. Esto ha llevado a un escaso aprovechamiento de los recursos y de lugar al desperdicio, lo que es considerado como pérdida para el negocio.

#### **1.3.2 Formulación del Problema**

Para la identificación del problema central se realizó un análisis de involucrados como son: el gerente-propietario, los proveedores, clientes y al personal, después de lo cual se definió, que el problema principal es “Deficiencia en las actividades administrativas” por manejar inadecuadamente todo lo que implica una administración, lo que conlleva a una deficiente toma de decisiones.

Debido al pequeño tamaño de la empresa existe un escaso recurso humano, la gerencia abarca gran parte de esas funciones, descuidando la producción lo que ocasiona problemas en el proceso productivo. Además cuenta con pocos clientes lo que genera una dificultad en la liquidez en la empresa, es decir existen deficiencias en la gestión administrativa. Adicional por dicha deficiencia administrativa hay inconvenientes con los proveedores puesto que no se les cancela en los plazos acordados creando un malestar para ambas partes.

Por lo tanto se puede determinar que no existe una planificación, organización, dirección y control adecuado, lo que ha llevado que el negocio no crezca y sea manejado de una manera empírica, es decir basado únicamente en la experiencia, sin ningún conocimiento exacto sobre la administración.

La Administración Empírica en la Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena implica el problema central a ser investigado a fin de revertir la situación problemática que permita mejorar su rentabilidad de la empresa, caso contrario se evidenciará a corto, mediano o largo plazo un desmejoramiento de todos los procesos.

Variable independiente:                   Gestión Administrativa

Variable dependiente:                   Rentabilidad

### 1.3.3 Delimitación del problema

Se detalla la delimitación espacial y temporal del objeto de investigación.

#### **Delimitación Espacial:**

**Provincia:** Tungurahua

**Ciudad:** Ambato

**Empresa:** Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena

**Grupo:** Personal de la empresa

Clientes y Proveedores

**Ubicación:** Parroquia Atahualpa, 12 de Septiembre y Av. Rodrigo Pachano.

#### **Delimitación Temporal:**

**Período actividades:** Mayo 2011 - Enero 2012

**Delimitación de Contenido:**

**Campo:** Empresa Artesanal de Curtiembre

**Áreas:** Administrativa

**Aspecto:** Gestión Administrativa

**1.4 Objetivos****1.4.1 Objetivo General**

Desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa en la Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena para mejorar la Rentabilidad.

**1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el Modelo de Gestión Administrativa para la Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena.
- Identificar el Nivel de Rentabilidad de en la Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena.
- Diseñar el Modelo de Gestión Administrativa para la Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena.

## **1.5 Justificación**

El presente trabajo de investigación se realizará debido a la necesidad que el negocio empiece a crecer a pesar de los años que han transcurrido, es decir se quiere dar forma a través del desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativa, puesto que hoy en día en las empresas no solo son importantes los resultados financieros y contables para asegurar un futuro competitivo y estable, sino que hay que saber manejar adecuadamente todos los recursos con los que se cuenta.

Este negocio forma parte primordial del ingreso familiar y se requiere un crecimiento económico y empresarial porque se ha encontrado en un profundo estancamiento por varios años, especialmente por su mala administración.

Las razones personales por las que he elegido este tema de investigación son porque el ámbito administrativo y de gestión tiene una alta relevancia en la eficiencia de una empresa, que para crecer necesita ser altamente competitiva.

Esta competitividad no puede lograrse sin calidad total en toda su estructura, de manera que permita a cada función contar con personal que vele por mejorar la calidad de los procesos y procedimientos internos, buscando establecer permanentemente mejoras en los productos y servicios que entrega con el objetivo de alcanzar y exceder las expectativas del cliente.

Se desea que el Modelo de Gestión Administrativa que se va a desarrollar sea el punto de partida del nuevo giro del negocio, se quiere dar otra cara y aprovechar de los aspectos positivos que éste puede brindar, como se conoce la gestión administrativa, es la administración en acción.

### **1.6 Prognosis**

Del análisis previo, se identifica que si la empresa no fija las bases en cuanto a una correcta administración, seguirá en la situación que se encuentra, trabajando sin ningún fin, ocasionando pérdidas que podrían llevar al cierre total de la misma, sin la obtención de ningún beneficio después de haber estado operando por varios años.

### **1.7 Análisis Crítico**

La empresa artesanal de alguna forma ha logrado mantenerse en el mercado, varias veces con financiamiento de dinero para poder producir, es decir no se ha logrado percibir utilidades reales que se hayan reinvertido, lo cual significa que el dinero que se ha utilizado no ha sido resultado del negocio.

La administración empírica con la que se ha manejado el pequeño negocio durante todos éstos años, no ha permitido identificar con certeza los errores que se están cometiendo, y por ende las alternativas de solución. La acumulación

de estos errores ha hecho que la empresa no crezca y no se tomen las decisiones necesarias para su mejoramiento.

Una empresa por pequeña que sea, si cuenta con una buena administración, es decir, planifica, organiza, direcciona y controla sus actividades, de una manera sistemática, tiene mucho camino por recorrer y las posibilidades de crecimiento serán mayores.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Antecedentes Investigativos**

Para iniciar con la ejecución de la investigación, se visitaron varias universidades para analizar trabajos relacionados con el tema.

Se observó que existe información relacionada con el Desarrollo de un Modelo de Gestión Administrativa para diferentes empresas que no tienen relación con la curtiembre, sin embargo los principios y definiciones son aplicables para cualquier tipo de empresa, por lo tanto la tesis más cercana a la presente investigación fue la siguiente, cuyo título es **“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA EL CENTRO DE ATENCION AMBULATORIA DEL IESS EN CHIMBACALLE”** realizada por la señorita Ana Gabriela Guerra Pozo, ex alumna de la Escuela Politécnica del Ejercito, la misma que propone implantar una administración por procesos que es una técnica moderna que permite al administrador determinar los costos y tiempos que componen la realización de un procesos, para de ésta manera lograr el mejoramiento en el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en el centro de atención ambulatoria, con énfasis en las áreas administrativas y de recursos humanos.

De la información obtenida en la tesis antes mencionada, se desprende que depende la situación en la que se encuentre una empresa para desarrollar un modelo de gestión administrativa, para de esa manera dar énfasis en los puntos donde se ha diagnosticado problemas que han sido obstáculos para manejar una buena administración, sin embargo los conceptos relacionados a ésta temática son los mismos y pueden ser aplicados.

## **2.2 Fundamentaciones**

### **2.2.1 Fundamentos Legales**

#### **2.2.1.1 Persona natural**

“Son todas las personas, nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas.

Las personas naturales que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

Las personas naturales se clasifican en obligadas a llevar contabilidad y no obligadas a llevar contabilidad. Se encuentran obligadas a llevar contabilidad

todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que cumplen con las siguientes condiciones: tener ingresos mayores a \$ 100.000, o que inician con un capital propio mayor a \$60.000, o sus costos y gastos han sido mayores a \$80.000.

En estos casos, están obligadas a llevar contabilidad, bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

Las personas que no cumplan con lo anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, y demás trabajadores autónomos (sin título profesional y no empresarios), no están obligados a llevar contabilidad, sin embargo deberán llevar un registro de sus ingresos y egresos". Información tomada de: <http://www.sri.gov.ec/web/guest/31@public>

### **2.2.1.2 Ley Orgánica (Ecuatoriana) de Defensa del Consumidor**

#### **En el capítulo I, de los Principios Generales**

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

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

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

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

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

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

producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

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

### **En el capítulo II, de los Derechos y Obligaciones de los Consumidores**

**Art.4.- Derechos del Consumidor.-** Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios,

características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;

7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;

8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;

10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos;

11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y,

12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

## **En el Capítulo V de las Responsabilidades y Obligaciones del Proveedor**

**Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.-** Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

**Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.-** Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

**Art. 19.- Indicación del Precio.-** Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales de los bienes que expendan o de los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente. El valor final deberá indicarse de un modo claramente visible que permita al consumidor, de manera efectiva, el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar o perfeccionar el acto de consumo. El valor final se establecerá y su monto se difundirá en moneda de curso legal...”.

**Art. 21.- Facturas.-** El proveedor está obligado a entregar al consumidor, factura que documente el negocio realizado, de conformidad con las disposiciones que en esta materia establece el ordenamiento jurídico tributario. En caso de que al momento de efectuarse la transacción, no se entregue el bien o se preste el servicio, deberá extenderse un comprobante adicional firmado por las partes, en el que constará el lugar y la fecha en la que se lo hará y las consecuencias del incumplimiento o retardo...

### **2.2.1.3 Ley de Gestión Ambiental**

#### **En el capítulo V de la Información y Vigilancia Ambiental**

**Art. 40.-** Toda persona natural o jurídica que, en el curso de sus actividades empresariales o industriales estableciere que las mismas pueden producir o están produciendo daños ambientales a los ecosistemas, está obligada a informar sobre ello al Ministerio del ramo o a las instituciones del régimen seccional autónomo. La información se presentará a la brevedad posible y las autoridades competentes deberán adoptar las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados. En caso de incumplimiento de la presente disposición, el infractor será sancionado con una multa de veinte a doscientos salarios mínimos vitales generales.

#### **2.2.1.4 Ley de Aguas (Codificación)**

##### **En el Título I de las Disposiciones Fundamentales**

**Art.1.-** Las disposiciones de la presente Ley regulan el aprovechamiento de las aguas marítimas, superficiales, subterráneas y atmosféricas del territorio nacional, en todos sus estados físicos y formas.

**Art. 2.-** Las aguas de ríos, lagos, lagunas, manantiales que nacen y mueren en una misma heredad, nevados, caídas naturales y otras fuentes, y las subterráneas, afloradas o no, son bienes nacionales de uso público, están fuera del comercio y su dominio es inalienable e imprescriptible; no son susceptibles de posesión, accesión o cualquier otro modo de apropiación.

No hay ni se reconoce derechos de dominio adquiridos sobre ellas y los preexistentes sólo se limitan a su uso en cuanto sea eficiente y de acuerdo con esta Ley.

**Art. 3.-** Para los fines de esta Ley, declárense también bienes nacionales de uso público todas las aguas, inclusive las que se han considerado de propiedad particular. Sus usuarios continuarán gozándolas como titulares de un derecho de aprovechamiento de conformidad con esta Ley.

**Art. 4.-** Son también bienes nacionales de uso público, el lecho y subsuelo del mar interior y territorial, de los ríos, lagos o lagunas, quebradas, esteros y otros cursos o embalses permanentes de agua.

**Art. 5.-**...Las aguas destinadas a un inmueble o industria, podrán ser usadas por el mero tenedor de éstas, en las mismas condiciones y con las limitaciones que tuvo el titular del derecho de aprovechamiento...

**Art. 7.-** La concesión de un derecho de aprovechamiento de aguas, estará condicionado a las disponibilidades del recurso y a las necesidades reales del objeto al que se destina.

**Art. 8.-** Las personas que hubiesen adquirido derechos de aprovechamiento de aguas, no podrán oponerse a que otros interesados utilicen las aguas del mismo cauce, y por lo tanto a éstos les está permitido colocar el correspondiente bocacaz, cuyas obras no podrán perjudicar a los poseedores anteriores...

**Art. 12.-** El Estado garantiza a los particulares el uso de las aguas, con la limitación necesaria para su eficiente aprovechamiento en favor de la producción.

**Art. 14.-** Sólo mediante concesión de un derecho de aprovechamiento, pueden utilizarse las aguas, a excepción de las que se requieran para servicio doméstico.

**Art. 18.-** Por las concesiones del derecho de aprovechamiento de aguas que otorgue el Estado, el Consejo Nacional de Recursos Hídricos, cobrará las tarifas que se fije en reglamento tanto a las personas naturales como a las jurídicas.

Las concesiones del derecho de aprovechamiento de aguas destinadas a agua potable, a producción de energía eléctrica para servicio público, así como para empresas industriales que la generen en su propia planta o plantas, están exoneradas del pago de tarifas indicadas en el artículo anterior.

## **En el Título II de la Conservación y Contaminación de las Aguas Capítulo I de la Conservación**

**Art. 20.-** A fin de lograr las mejores disponibilidades de las aguas, el Consejo Nacional de Recursos Hídricos, prevendrá, en lo posible, la disminución de ellas, protegiendo y desarrollando las cuencas hidrográficas y efectuando los estudios de investigación correspondientes.

Las concesiones y planes de manejo de las fuentes y cuencas hídricas deben contemplar los aspectos culturales relacionados a ellas, de las poblaciones indígenas y locales.

**Art. 21.-** El usuario de un derecho de aprovechamiento, utilizará las aguas con la mayor eficiencia y economía, debiendo contribuir a la conservación y mantenimiento de las obras e instalaciones de que dispone para su ejercicio.

### **En el Título II de la Conservación y Contaminación de las Aguas Capítulo II de la Contaminación**

**Art. 22.-** Prohíbese toda contaminación de las aguas que afecte a la salud humana o al desarrollo de la flora o de la fauna.

El Consejo Nacional de Recursos Hídricos, en colaboración con el Ministerio de Salud Pública y las demás entidades estatales, aplicará la política que permita el cumplimiento de esta disposición.

Se concede acción popular para denunciar los hechos que se relacionan con contaminación de agua. La denuncia se presentará en la Defensoría del Pueblo.

### **En el Título III De la Adquisición de Derechos de Aprovechamiento**

**Art. 23.-** Las concesiones de un derecho de aprovechamiento de aguas son:

- a) "Ocasionales", sobre recursos sobrantes;
- b) "De plazo determinado", para riego, industrias y demás labores productivas;  
y,
- c) "De plazo indeterminado", para uso doméstico.

**Art. 24.-** La autorización de utilización de aguas estará subordinada al cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) Que no interfiera otros usos;
- b) Que las aguas, en calidad y cantidad sean suficientes; y,
- c) Que los estudios y obras necesarios para su utilización hayan sido aprobados previamente por el Consejo Nacional de Recursos Hídricos.

**Art. 25.-** Cuando las aguas disponibles sean insuficientes para satisfacer múltiples requerimientos, se dará preferencia a los que sirvan mejor al interés económico - social del País.

**Art. 27.-** En la autorización de un derecho de aprovechamiento de aguas se determinará los fines y lugares a que deben destinarse.

**Art. 29.-** Cuando deban construirse obras para la conservación y mejoramiento de las servidumbres de acueducto y conexas, el Consejo Nacional de Recursos Hídricos puede disponer la suspensión temporal del uso de las aguas.

**Art. 31.-** El Consejo Nacional de Recursos Hídricos podrá cancelar, suspender o modificar una concesión de aguas, cuando el usuario no la aproveche en forma eficiente, o la utilice de modo distinto o con finalidad diversa a la señalada en la concesión. En ningún caso se reconocerá el pago de indemnizaciones por obras realizadas.

### **En el Capítulo II De Las Servidumbres Forzosas**

**Art. 72.-** El dueño del predio sirviente no adquiere derechos sobre las aguas que corran a través del mismo, pero puede utilizarlas, únicamente, para menesteres domésticos y abrevar animales sin estancarlas, desviarlas ni contaminarlas.

## **2.2.2 Fundamentación Científica**

### **2.2.2.1 Definición de Empresa**

"Es el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela".

(Romero, 1997, pág. 9)

"Es una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados". (García J., Casanueva C., 2005, pág. 3)

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, se plantea el siguiente enunciado de empresa:

La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

### 2.2.2.1.1 Análisis Estructural de la Definición de Empresa

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede apreciar que el concepto de empresa revela los siguientes elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa:

1. **Entidad:** Una empresa es una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, una corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica) o un ente individual conformado por una sola persona (por lo general, el propietario).
2. **Elementos humanos:** Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo.
3. **Aspiraciones:** Son los deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.
4. **Realizaciones:** Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban.
5. **Bienes materiales:** Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como instalaciones, oficinas, mobiliario, etc.
6. **Capacidad técnica:** Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.
7. **Capacidad financiera:** Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo

plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar algunas).

**8. Producción, transformación y/o prestación de servicios:** Se refiere a que la empresa puede realizar una o más de las siguientes actividades:

- Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico,
- Transformar o cambiar, por ejemplo, una materia prima en un producto terminado y
- Prestar servicios.

**9. Satisfacción de necesidades y deseos:** La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar las satisfacciones específicas para éstas necesidades profundas.

En conclusión, se define a toda la empresa como una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.

### 2.2.2.2 Tipos de Empresas

Existen dos tipos de empresas que son Públicas y Privadas:

**Públicas:** en éste tipo de empresa el *capital* pertenece al Estado y generalmente su final es satisfacer las necesidades sociales.

**Privadas:** el capital de estas es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

**Mixtas:** Es un tipo de empresa que recibe aportes por parte de particulares y del estado.

Según su capital pueden ser:

Microempresas	Pequeñas Empresas	Medianas Empresas	Grandes Empresas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende de 1 a 9 integrantes involucrados.</li> <li>• El monto de activos es hasta 100.000 USD</li> <li>• Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida.</li> <li>• Utilizan tecnología ya superada.</li> <li>• Sus integrantes tienen falta de conocimientos y técnicas para una productividad más eficiente.</li> <li>• Dificultad de acceso a crédito.</li> <li>• La producción está destinada únicamente para el mercado interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende de 10 a 49 integrantes.</li> <li>• El monto de activos es desde 100.001 hasta 750.000 USD</li> <li>• Buscan superar su condición de empresa pequeña lo antes posible.</li> <li>• Uno de sus propósitos es alcanzar grandes utilidades de inversión.</li> <li>• Se le atribuye el mayor porcentaje de generación de empleos de un país.</li> <li>• Resuelven las necesidades especiales de los consumidores</li> <li>• poseen organización y estructura simples, lo que facilita el despacho de mercancía</li> <li>• Las posibilidades de financiamiento no son tan accesibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La conforman entre 50 y 199 empleados</li> <li>• El monto de activos es desde 750.001 hasta 3'999.999 USD</li> <li>• El Capital es suministrado por propietarios.</li> <li>• Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial que actúa.</li> <li>• Presentan mayor adaptabilidad tecnológica a menor costo de infraestructura.</li> <li>• Falta de financiamiento adecuado para el capital-trabajo como consecuencia de la dificultad de acceder al Mercado financiero.</li> <li>• Falta del nivel de calificación en la mano de obra ocupada.</li> <li>• Dificultades para desarrollar planes de investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su número de empleados oscila es mayor a 200.</li> <li>• El monto de activos es mayor a 4'000.000 USD</li> <li>• Se forman de grandes montos de capital.</li> <li>• Se compone básicamente de la economía de escala.</li> <li>• Favorecen la balanza comercial con las exportaciones de los bienes generados.</li> <li>• Poseen facilidad de financiamiento, por dar mayor garantía a los conglomerados financieros del pago de la deuda.</li> <li>• Son víctimas del descenso de la economía lo cual genera la disminución en los salarios y sueldos.</li> <li>• Se ve influenciada por la burocracia.</li> </ul>

Tabla 2. Características de los tipos de empresas  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### 2.2.2.3 Concepto de Modelo

Representación de un conjunto de componentes de un proceso, sistema o área correspondiente, en general desarrollada para comprender, mejorar el análisis y/o reemplazar un proceso (Oficina de Responsabilidad Gubernamental de EE.UU., citado por Stanford, 2010, pág. 29)

#### **2.2.2.4 Concepto de Gestión**

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado señalan que “la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. (Carod M., Corea Martin., Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado)

El concepto de gestión se desarrolla en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

#### **2.2.2.5 Concepto de Administración**

“La administración consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. (Fayol, citado por Robbins, 2009, pág. 7)

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar, controlar, desempeñada para

determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planeación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido objeto de cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado.

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

“La administración también es considerado como un proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y juntas a ellas. La buena administración implica alcanzar las metas de la manera más eficiente posible”. (Robbins, 2009, pág. 6)

La administración es una disciplina científica que ayuda al empresario a gestionar su negocio de la mejor manera posible. El cuerpo de conocimientos que integran la administración es abundante pero tiene ciertos elementos fundamentales que son fáciles de identificar y que además son extremadamente útiles para acelerar la mejora continua de la empresa.

### 2.2.2.6 Características de la Administración

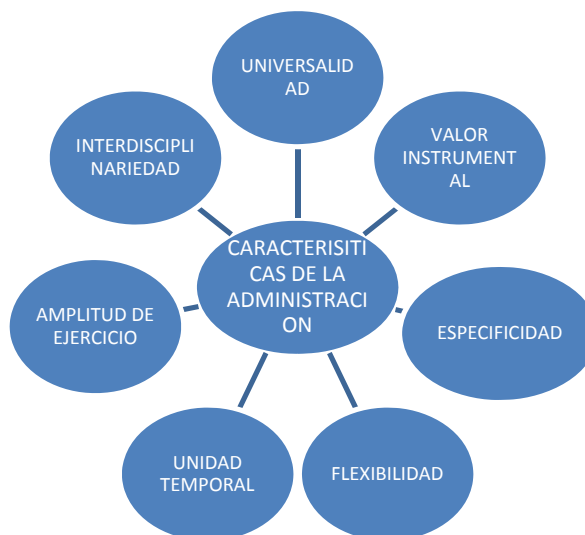


Gráfico 1 Características de la Administración  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

- **Universalidad.-** Existen en cualquier grupo social y es aplicable a todo tipo de empresa.
- **Valor Instrumental.-** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.
- **Unidad Temporal.-** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en que todas sus partes existen simultáneamente.
- **Amplitud de Ejercicio.-** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

- **Especificidad.-** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines.
- **Interdisciplinariedad.-** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- **Flexibilidad.-** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

#### **2.2.2.7 Origen y Evolución de la Gestión Administrativa**

La práctica de administración ha existido desde los tiempos más remotos, los relatos Judío – Cristianos de Noe, Abraham y sus descendientes, indican el manejo de grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de alcas a gobernar ciudades y ganar guerra, muchos textos administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo., él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina.

### **2.2.2.8 Gestión Administrativa**

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa.

Desde finales del siglo XIX, la Gestión Administrativa comprende decidir que tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlos a cabo y, luego, supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan, además de planificar, organizar, dirigir y controlar comprende entre otros puntos; recopilar y analizar información para resolver problemas, planear y organizar proyectos, administrar el tiempo, presupuestar y administrar finanzas.

El fin de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo.

La correcta gestión administrativa conlleva a alcanzar objetivos en un ambiente de competencia, tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en los objetivos determinados,

conseguir y asignar recursos orientadas hacia áreas y problemas específicos con la finalidad de coordinar de manera unificada e integrada a la empresa.

#### **2.2.2.8.1 Importancia de la Gestión Administrativa**

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiere una gran provisión de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Se puede decir que la administración es importante porque en base a ella se asume la responsabilidad de emprender acciones que permiten realizar contribuciones para el cumplimiento de objetivos grupales.

#### **2.2.2.8.2 Elementos de la Gestión**

Dentro de los elementos de la gestión podemos señalar dos:

Elementos Humanos y Elementos Técnicos.

#### 2.2.2.8.2.1 Elementos Humanos

Una parte que resulta esencial para el éxito o fracaso del logro de los objetivos trazados en la estrategia, es la gestión de las personas. Son ellos los que concentrarán todos sus esfuerzos en pos de lograr la realización de la estrategia, los que se encargarán de ejecutar o realizar las tareas de cada una de las partes de la estructura organizacional que se haya definido. La participación de las personas, en definitiva, constituye la acción, la ejecución, la gestión.

- **Personas:** Constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, grandes y pequeños. Existen grupos formales e informales. Las personas son seres pensantes y con sentimientos que conforman la organización.
- **Estructura:** Define las relaciones formales de las personas en el interior de la organización, donde se ejecutan todas las actividades que deben estar relacionadas de una manera organizada para que se realicen en forma eficiente.
- **Tecnología:** Proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. Su beneficio es permitir que las personas realicen mayor cantidad de trabajo, de mejor calidad y en

menos tiempo, sin embargo, muchas veces restringe al personal en diferentes formas.

- **Medio Ambiente:** Una organización forma parte de un sistema mayor que comprende múltiples elementos como son el gobierno, la familia y otras organizaciones.

#### **2.2.2.8.2.2 Elementos Técnicos**

- **La Planificación Estratégica:**

Las características actuales del medio ambiente en el cual se desenvuelven las empresas, tales como: una agresiva competencia, las exigencias de calidad por parte de los clientes, la velocidad del cambio y la internalización de nuestra economía, hacen cada vez más imprescindible la necesidad de que las organizaciones se anticipen al futuro y planifiquen su opción deseada, identificando a qué clientes quieren llegar, con qué excelencia se les quiere atender y cómo organizarse para alcanzar lo anterior.

La planificación estratégica hoy es una necesidad importante para poder competir eficientemente, por lo que se puede señalar que, el adoptar una metodología de planificación, es una imposición del ambiente para poder adaptarse al cambio de manera exitosa.

“La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros”. (Steiner, 1997, pág. 20)

“Las estrategias son las rutas para manejar los recursos y las acciones necesarias para hacer frente al entorno y mantener una posición competitiva sostenible. Son cursos de acción que una organización adopta como medio para alcanzar sus metas, son los planes grandes e importantes que expresan de una forma general la dirección en que se orienta la organización.” (Benjamin, 2009, pág. 9)

- **Diseño Organizacional:**

Por medio de la planificación estratégica, la empresa define qué quiere ser, establece objetivos, se fija metas, y finalmente revisa las estrategias necesarias para lograr esos objetivos.

“Para llevar a la práctica lo definido en la planificación estratégica se hace necesario contar con un medio a través del cual lo planificado se apoye y se haga viable, este medio toma el nombre de diseño organizacional que comprende elementos de la función de organización, su alineación e interrelaciones con las funciones de planeación, dirección y control, y los

complejos intercambios que deben considerarse para lograr una “correspondencia” entre estas funciones y otros aspectos de la organización”. (Hellriegel, 2002, pág. 268)

#### **2.2.2.9 Funciones básica de la empresa**

“Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos, a saber:

- **Funciones técnicas**, relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- **Funciones comerciales**, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- **Funciones financieras**, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- **Funciones de seguridad**, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
- **Funciones contables**, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

- **Funciones administrativas**, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ella”. (Koontz, 2004, pág. 6)

Fayol argumenta que “ninguna de las cinco funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos. Esas atribuciones no hacen parte de la función técnica, ni de la comercial, ni de la financiera, ni de la seguridad, ni de la contabilidad. Ellas constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración”.(citado por Koontz, 2004, pág. 7)

#### **2.2.2.10 Concepto de Proceso Administrativo**

“La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir, y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean”. (Stoner, 1996, pág. 11)

Por lo tanto el proceso administrativo hace referencia a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios a los fines que se desean alcanzar.

#### **2.2.2.10.1 Planeación**

La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez se puede predecir, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados.

“Planear abarca definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas.

La planeación también se puede definir en términos de formal o informal. Todos los gerentes hacen planes, aun cuando sólo sea de tipo informal. En el caso de los planes informales, poco de su contenido se pone por escrito. Lo que se hará está en la mente de una o unas cuantas personas. La planeación carece de continuidad. La planeación formal es donde se presentan por escrito objetivos

específicos a los miembros de la organización. Esto quiere decir que la gerencia define con claridad el camino que quiere seguir para ir desde el punto donde se encuentra hasta el punto al que quiere llegar”. (Robbins, 2009, pág. 72)

La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

#### 2.2.2.10.1.1 Naturaleza de la Planeación

Aspectos Principales			
Su contribución al propósito y los objetivos	Su supremacía entre las tareas del gerente	Su generalización	La eficiencia de los planes resultantes

Tabla 3. Naturaleza de la Planeación  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### **La contribución de la planeación a los propósitos y objetivos**

Cada plan y todos sus planes de apoyo deberán contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa.

### **Primacía de la planeación**

Ya que las operaciones administrativas en la organización, integración de personal, dirección y control están diseñadas para apoyar el logro de los objetivos de la empresa, la planeación lógicamente antecede a la ejecución de todas las demás funciones administrativas. Aunque en la práctica todas las funciones se combinan como un sistema de acción, la planeación es única en el sentido de que implica establecer los objetivos necesarios para todo el esfuerzo de grupo.

La planeación y el control son inseparables, puesto que cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, ya que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta (resultado de la tarea de control), a no ser que primero sepan a dónde quieren ir (parte de la tarea de planificación). Así, los planes proporcionan los estándares de control.

## **Generalización de la planeación**

La planeación es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores.

### **2.2.2.10.1.2 Importancia de la Planeación**

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

### **2.2.2.10.1.3 Características de la Planeación**

Las características más importantes de la planeación se muestran en el siguiente esquema:

Es un proceso permanente y continuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se agota en ningún plan de acción, al contrario, se realiza continuamente en la empresa.</li> </ul>
Es siempre orientada hacia el futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación es una relación entre tareas por cumplir y el tiempo disponible para ello, el aspecto de temporalidad y de futuro se encuentra implícito en el concepto de planeación.</li> </ul>
Busca la racionalidad en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.</li> </ul>
Busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación constituye un curso de acción escogida entre varias alternativas de caminos potenciales.</li> </ul>
Es sistemática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe tener en cuenta el sistema y los subsistemas que lo conforman, es decir debe tener en cuenta la totalidad de la empresa, el órgano o la unidad para la cual se elaboró.</li> </ul>
Es cíclica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, permite condiciones de evaluación y medición para establecer nueva plantación con información más seguras y correctas.</li> </ul>
Es una técnica de cambio e innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro</li> </ul>

Tabla 4. Características de la Planeación  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

#### 2.2.2.10.1.4 Tipos de Planes

La forma más frecuente de describir los planes es en términos de:

Su Clasificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégicos</li> <li>• Tácticos</li> </ul>
Periodo de Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Largo Plazo</li> <li>• Corto Plazo</li> </ul>
Especificidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direccional</li> <li>• Específico</li> </ul>
Frecuencia de uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unico</li> <li>• Permanente</li> </ul>

Tabla 5. Tipos de Planes  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

#### 2.2.2.10.1.4.1 Según su Clasificación:

##### **Planes Estratégicos**

Son los planes que abarcan a toda la organización, establecen objetivos generales, y la posicionan en concordancia con su entorno.

##### **Planes Tácticos**

Llamados también planes operativos, son los que especifican con detalle la forma de alcanzar los objetivos generales de la organización.

Los planes estratégicos y los tácticos se diferencian en tres aspectos básicos: su periodo, su alcance, y si incluyen una serie de objetivos organizacionales establecidos o no. Los planes tácticos suelen abarcar plazos cortos, mientras que los planes estratégicos suelen abarcar un gran periodo. Asimismo, abarcan un campo más amplio y tratan menos con lo específico. Por último, los planes estratégicos incluyen objetivos que han sido formulados, mientras que los tácticos asumen que ya existen objetivos.

#### **2.2.2.10.1.4.2 Según el Periodo de Tiempo**

##### **Planes de Corto Plazo**

Planes que abarcan menos de un año.

##### **Planes de Largo Plazo**

Planes que abarcan más de un año.

#### **2.2.2.10.1.4.3 Según su frecuencia de uso**

##### **Plan de uso único**

Plan que sirve para satisfacer las necesidades de una situación particular.

## **Planes Permanentes**

Planes que no tienen fin y ofrecen una guía para las acciones de la organización que se repiten una y otra vez.

### **2.2.2.10.1.5 Otros Tipos de Planes**

Otros cursos de acción futura también son planes. Al tener presente que un plan abarca cualquier curso de acción futura, puede verse que los planes son variados.

Aquí se les clasifica como:

- Propósitos o misiones
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Programas
- Presupuestos

#### **2.2.2.10.1.5.1 Propósitos o Misiones**

Cada tipo de operación organizada tiene propósitos o misiones. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad les asigna. El propósito de un negocio generalmente es la producción y distribución de bienes y servicios.

Los propósitos son los fines esenciales que definen la razón de ser de cualquier grupo social, así como las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente, un grupo social. Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico.

#### **2.2.2.10.1.5.2 Objetivos**

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control.

#### **2.2.2.10.1.5.3 Estrategias**

“Estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas” (Alfred Chandler, citado por Tarzijan, 2008, pág. 24)

Pero las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción. Sin embargo su utilidad en la práctica y su importancia para orientar la planeación si justifican la separación de las estrategias como un tipo de plan con fines de análisis.

#### **2.2.2.10.1.5.4 Políticas**

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento. Ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unifican otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener aun así control sobre lo que hacen sus subordinados.

Como las políticas son guías para la toma de decisiones, de ello se desprende que deben permitir discreción (margen de libertad). De lo contrario serían reglas.

#### **2.2.2.10.1.5.5 Procedimientos**

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras.

Son guías para la acción, las mismas que describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

Los procedimientos se encuentran en cualquier parte de una organización. Al igual que otros tipos de planes, los procedimientos tienen una jerarquía.

#### **2.2.2.10.1.5.6 Reglas**

Las reglas describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción. A menudo existe confusión entre las reglas con las políticas o procedimientos. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar una secuencia temporal.

El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al definir áreas en las cuales los gerentes puedan usar su discreción. Aunque las reglas también sirven de guías, no permiten discreción en su aplicación.

#### **2.2.2.10.1.5.7 Programas**

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos.

#### **2.2.2.10.1.5.8 Presupuestos**

Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos.

Como los presupuestos son también medios de control, el presupuesto es el instrumento fundamental de planeación en muchas compañías.

Una de las principales ventajas de presupuestar es que motivan a las personas a planear; como un presupuesto está expresado en forma de números, obliga a la exactitud en la planeación.

### 2.2.2.10.1.6 Pasos de la Planeación

Los pasos de la planeación constituyen un proceso racional para el logro de los objetivos y su seguimiento se puede realizar en cualquier planeación, y son los siguientes:

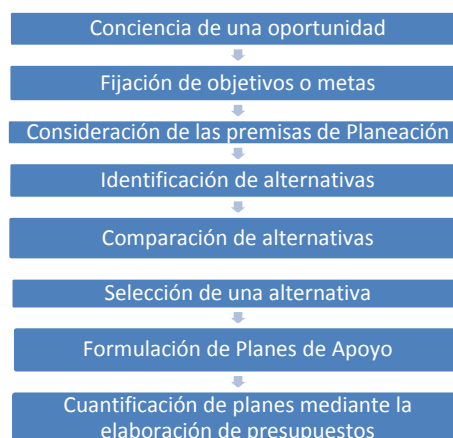


Gráfico 2. Pasos de la Planeación  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

#### Conciencia de oportunidades

Es el punto inicial de la planeación, se debe conocer la posición en la que se encuentra la empresa con respecto a los puntos fuertes y a los débiles, comprender porque se desea reducir la incertidumbre y saber cuáles son las expectativas de ganancias. La fijación de objetivos depende de este conocimiento, la planeación exige un diagnóstico de la situación real de la empresa.

### **Establecimiento de objetivos**

Consiste en establecer objetivos para la empresa en general y luego para cada área de esta, realizando lo anterior para el corto y largo plazo. Los objetivos explican los resultados esperados, señalan los pasos a seguir así como su prioridad, y que se debe lograr con las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas con los que se cuenta.

### **Consideración o Desarrollo de Premisas**

Son supuestos acerca del medio ambiente en el que debe ejecutarse el plan. Se trata de identificar en que medio (interno o externo) operan los planes que se tiene.

Las premisas están limitadas a suposiciones que aparentan ser críticas o estrategias para un plan, es decir aquellas que influyen más en su operación

### **Identificación de Alternativas**

Consiste en buscar cuales son las opciones más convenientes que nos permitan alcanzar los objetivos planteados. El problema no radica en encontrar alternativas sino en reducir su número para analizar las más prometedoras.

### **Comparación de Alternativas**

El siguiente paso es evaluar las alternativas mediante una comparación entre estas y así identificar la que nos proporcionará la mejor oportunidad para alcanzar las metas con los menores costos y mayores utilidades.

### **Selección de una Alternativa**

En este paso el administrador debe decidir que alternativa seleccionar.

### **Formulación de Planes de Apoyo**

Cuando se toma una decisión, la planeación está completa, sin embargo se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

### **Expresión numérica de los planes a través de los presupuestos**

En este paso se le da significado a la toma de decisiones y al establecimiento del plan, mediante una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos globales de una empresa son la suma total de los ingresos y los gastos. Si los presupuestos son bien elaborados sirven de medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se pueda medir el avance de la planeación.

### **2.2.2.10.2 Organización**

Melinkoff (1987), define a la organización como “el proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, se establecen las funciones, los deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación”. Información tomada de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-Administrativo-organizaci%C3%B3n/92350.html>

Cuando se ha decidido cuales serán las estrategias de la compañía, se tiene que desarrollar la estructura que facilite más la posibilidad de alcanzar esas metas. El proceso implica tomar decisiones con respecto a cómo se asignarán los trabajos especializados, cuáles serán las reglas que regirán el comportamiento de los empleados, y en qué nivel se tomarán las decisiones. Por lo general, la alta gerencia toma las decisiones relativas al diseño de la organización.

#### **2.2.2.10.2.1 Proceso de organización**

Este proceso consta de 5 pasos los cuales son:

- Reflexionar los planes y objetivos.
- Establecer las tareas.

- Dividir las principales tareas en subtareas.
- Asignar cursos y directrices para las subtareas.
- Evaluar la estrategia de organización implementada.

#### **2.2.2.10.2.2 Pasos básicos para organizar**

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo. Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden dividir.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización. Para ello se elabora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización.
3. Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación. Sin coordinación los miembros de la organización perderán de vista sus papeles dentro de la misma y tratarán de perseguir intereses individuales.

### **2.2.2.10.2.3 Estructura**

Strategor: (1988) “es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”.

Mintzberg: (1984) “es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”. Información tomada de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.html>

#### **2.2.2.10.2.3.1 Elementos de la Estructura**

Los elementos de la estructura son:

##### **2.2.2.10.2.3.1.1 Especialización del Trabajo**

Componente de la estructura de una organización que implica que distintas personas desempeñen sólo uno de los diversos pasos necesarios para completar un trabajo, en lugar de que un solo individuo realice todo el trabajo, esto significa que las personas se especializan en desempeñar parte de una actividad en lugar de la actividad completa.

La especialización del trabajo hace uso eficiente de las diversas habilidades que poseen los trabajadores.

#### **2.2.2.10.2.3.1.2 Cadena de Mando**

Línea de autoridad continua que va desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos y aclara quién le reporta a quién

#### **2.2.2.10.2.3.1.3 Unidad de Mando**

Es el principio de administración que establece que nadie debe tener más de un jefe. El empleado que depende de dos o más jefes tal vez tenga que manejar prioridades encontradas. Sin embargo en la actualidad, los adelantos tecnológicos, permiten tener acceso a información de una organización que antes sólo era accesible para la alta gerencia.

#### **2.2.2.10.2.3.1.4 Esfera de Control**

Se refiere a la cantidad de subordinados que un gerente puede dirigir en forma eficaz y eficiente. Es evidente que a mayor capacitación y experiencia de los empleados, menor es la cantidad de supervisión directa que necesitan. Los

gerentes que cuentan con empleados bien capacitados y experimentados pueden funcionar con una esfera más amplia.

#### **2.2.2.10.2.3.1.5 Autoridad**

Es el derecho inherente a un puesto administrativo que le permite dictar órdenes y esperar que sean cumplidas. La autoridad está relacionada con el puesto que se ocupe en una organización, es decir no tiene ninguna relación con las características personales del individuo.

Cuando los gerentes delegan autoridad, deben adjudicar un grado medible de responsabilidad, es decir, cuando los empleados adquieren derechos, también asumen obligaciones.

#### **2.2.2.10.2.3.1.6 Autoridad de Línea**

Es la autoridad que otorga al gerente el derecho de dirigir el trabajo de un empleado. Se trata de la relación de autoridad que hay entre el empleador y el empleado, lo cual abarca desde la cabeza de la organización hasta el estrato más bajo sujeto a la cadena de mando.

#### **2.2.2.10.2.3.1.7 Autoridad de Staff**

Puesto que tienen cierta autoridad pero que han sido creados para apoyar, ayudar y asesorar a las personas que tienen la autoridad de línea.

#### **2.2.2.10.2.3.1.8 Centralización y Descentralización**

##### **2.2.2.10.2.3.1.8.1 Centralización**

Está en función de la cantidad de autoridad para tomar decisiones que se delega a niveles más bajos de la organización, cuanto más centralizada esté una organización, tanto más alto será el nivel al cual se toman las decisiones

##### **2.2.2.10.2.3.1.8.2 Descentralización**

Consiste en delegar autoridad para la toma de decisiones hacia los niveles más bajos de la organización.

“Las organizaciones tradicionales estaban estructuradas en forma de pirámide, con el poder y la autoridad concentrados cerca de la cúspide de la organización. Debido a esta estructura, las decisiones centralizadas, han sido, históricamente, las predominantes; pero las organizaciones de hoy se han tornado más complejas y están respondiendo a los dinámicos cambios de sus entornos. Por

ello, muchos gerentes piensan que las decisiones las deben tomar las personas que están más cerca de los problemas, independientemente de su nivel en la organización.” (Robbins, 2009, pág.140)

#### **2.2.2.10.2.3.2 Variables contingentes que afectan la estructura**

##### **2.2.2.10.2.3.2.1 Organización mecanicista**

Es el resultado de haber combinado los seis elementos de la estructura organizacional.

##### **Características:**

- Relaciones jerárquicas rígidas
- Obligaciones fijas
- Gran cantidad de reglas
- Canales de comunicación formales
- Autoridad de decisión centralizada
- Estructuras más altas

##### **2.2.2.10.2.3.2.2 Organización Orgánica**

Es una estructura adaptable y flexible.

**Características:**

- Colaboración (vertical y horizontal)
- Obligaciones aceptables
- Pocas reglas
- Comunicación informal
- Autorización de decisión descentralizada
- Estructuras más planas.

**2.2.2.10.2.3.3 Cómo afecta la estrategia a la estructura**

La estructura de una organización es un medio que sirve a la gerencia para alcanzar sus objetivos. Debido a que estos se derivan de la estrategia general de la organización, es completamente lógico que la estrategia y la estructura estén estrechamente relacionadas.

**2.2.2.10.2.3.4 Cómo afecta el tamaño a la estructura**

Mientras más empleados existen en una organización se tiende a implementar mayor división del trabajo, mayor diferenciación horizontal y vertical, así como más reglas y reglamentos que las organizaciones pequeñas.

#### **2.2.2.10.2.3.5 Cómo afecta la tecnología a la estructura**

Joan Woodward después de un estudio realizado, encontró que existe una estrecha relación entre tecnología y estructura organizacional. Cuanto más rutinaria sea la tecnología, más estandarizada y mecanicista será la estructura. Por el contrario, las organizaciones que poseen tecnologías menos rutinarias tienen más probabilidades de presentar estructuras orgánicas.

#### **2.2.2.10.2.3.6 Cómo afecta el entorno a la estructura**

El entorno también tiene un efecto importante en la estructura organizacional, lo que significa que las organizaciones mecanicistas son más eficaces en entornos estables y las organizaciones orgánicas encajan mejor en entornos dinámicos e inciertos.

#### **2.2.2.10.2.3.7 Determinación de las necesidades futuras de empleados**

“Las futuras necesidades de recursos humanos están determinadas por la dirección estratégica de la organización. La demanda de recursos humanos es resultado de la demanda de los productos o servicios de la organización. La gerencia, basándose en su proyección del total de ingresos, tratará de establecer la cantidad y la mezcla de perfiles que se necesitarán para obtener esos ingresos”. (Robbins, 2009, pág. 162)

### **2.2.2.10.2.3.8 Tipos de Estructuras Organizacionales**

#### **2.2.2.10.2.3.8.1 Estructura Simple**

Representa una organización con poca especialización y formalismos pero con gran centralización. Este tipo de diseño lo utilizan negocios pequeños, es decir la toma de decisiones está centralizada en el dueño que a su vez es el presidente y empleado de la organización.

La estructura simple es flexible, no resulta costoso mantenerla y la responsabilidad que corresponde a cada individuo es muy clara. No obstante es efectiva para organizaciones pequeñas, puesto que a medida que la organización va creciendo las políticas, reglas van dejando de ser adecuadas y existirá un exceso de información en la cúspide y la toma de decisiones será lenta.

#### **2.2.2.10.2.3.8.2 Estructura Funcional**

Representa organización en la que se agrupan las especialidades ocupacionales por similitud o afinidad. Reunir las especialidades produce economías de escala, reduce la duplicación de personal y equipo, y hacen que los empleados se sientan cómodos y satisfechos porque les brinda la oportunidad de hablar el mismo idioma con sus compañeros. Este tipo de

diseño lo utilizan empresas que se encuentran en crecimiento y su producción ha aumentado, por lo que requieren mayor número de empleados y a su vez requieren instituir reglas y reglamentos, departamentos, que faciliten el desarrollo de la empresa.

#### **2.2.2.10.2.3.8.3 Estructura divisional**

Es un diseño de la organización compuesta por unidades autónomas. Cada división tiene un gerente de división responsable del desempeño, con total autoridad para la toma de decisiones relacionadas con estrategias y operaciones. La ventaja principal de este tipo de estructura es que se concentra en resultados, es decir presta atención a la planeación estratégica y de largo plazo. Sin embargo necesita duplicar actividades y recursos, lo cual se convierte en una desventaja.

#### **2.2.2.10.2.3.8.4 Estructura matricial**

Es un diseño de la organización mediante la cual se designa a los especialistas de los departamentos funcionales para que trabajen en uno o varios proyectos encabezados por un gerente del proyecto, es decir se combina las ventajas del diseño funcional con las del diseño divisional.

#### 2.2.2.10.2.4 Diseño Organizacional

- El diseño organizacional es fundamental para la gestión de la empresa ya que por medio de él es posible dar a conocer a todos los miembros de la organización los objetivos y metas, asignar responsabilidades, distribuir el poder, establecer canales de comunicación entre los miembros, diseñar trabajos y actividades, definir jerarquías, delimitar las libertades de cada individuo y definir procedimientos. El diseño que cada empresa adopte, refleja una manera particular de hacer las cosas, la forma que ha definido como sus políticas, sus valores y su filosofía.
- “Los negocios deben diseñarse para ser adaptables y adecuados a los cambios constantes del contexto”. (Stanford, 2010, pág. 16)
- “Cada emprendimiento debe definir su propio diseño y también sus propios tiempos y condiciones para el trabajo de diseño (pero debe relacionarse con la estrategia del negocio y el contexto operativo)”. (Stanford, 2010, pág. 19)
- “El diseño de la organización es un cambio estratégico bien planeado que modifica fundamentalmente la forma de hacer negocios”. (Stanford, 2010, pág. 25).

#### **2.2.2.10.2.5 Importancia de la Organización**

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

#### **2.2.2.10.3 Dirección**

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Los gerentes dirigen tratando de convencer

a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio donde llega a la conclusión que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa". (Reyes, 1994, pág. 70)

#### **2.2.2.10.3.1 Aspectos Fundamentales del Proceso de Dirección**

Como lineamientos de la dirección están:

1. Coordinar las actividades de la empresa de manera que se desarrollen armónica y eficientemente;
2. Definir claramente las tareas de los empleados;
3. Desarrollar un eficiente proceso de selección de personal;
4. Mantener una comunicación eficaz con los empleados;
5. Fomentar interés, iniciativa y participación en el personal;
6. Mantener la disciplina en el grupo de trabajo;
7. Remunerar equitativamente al personal.

#### **2.2.2.10.3.2 Principios de la Dirección**

##### **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses**

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

##### **Impersonalidad de mando**

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.

**De la supervisión directa**

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

**De la vía jerárquica**

Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.

**De la resolución del conflicto**

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.

## **Aprovechamiento del conflicto**

El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

### **2.2.2.10.3.3 Etapas de la Dirección**

#### **2.2.2.10.3.3.1 Toma de decisiones**

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Al tomar decisiones es necesario:

1. Definir el problema
2. Analizar el problema
3. Evaluar las alternativas
4. Elegir entre alternativas
5. Aplicar la decisión

### **2.2.2.10.3.3.2 Integración**

El administrador elige y recoge los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos, estos últimos, son los más importantes para su ejecución. Sus reglas son, que debe estar el hombre adecuado en el puesto adecuado, y toda persona debe tener la provisión de los elementos adecuados para realizar sus funciones.

### **2.2.2.10.3.3.3 Motivación**

“La motivación es la voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, a condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 2009, pág. 266)

Los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.

Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja. A través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares esperados. Entre las técnicas

motivacionales especiales se incluyen el uso del dinero, la estimulación de la participación y la mejora de la calidad de vida en el trabajo.

#### **2.2.2.10.3.3.4 Comunicación**

La comunicación es un proceso o un flujo vital para la organización, a través del cual se transmite y se recibe información en un grupo social, y los problemas de comunicación se presentan cuando el flujo se desvía o se topa con obstáculos.

Al ser la comunicación un medio, y no un fin, hace posible el proceso administrativo, puesto que ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

#### **2.2.2.10.3.3.5 Liderazgo**

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de una organización y de influir en ellas.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

#### **2.2.2.10.4 Control**

"Es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".

(Robbins, 2009, pág. 654)

"El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas". (Stoner, 1996, pág. 610)

"Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativo. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". (Fayol, citado por Melinkoff, 1990, pág. 62)

En conclusión después de haber analizado todas las definiciones antes mencionadas, se puede definir al control como un proceso que permite asegurar que todas las actividades planificadas sean cumplidas, evitando así cualquier desviación significativa para la organización.

#### **2.2.2.10.4.1 Enfoques de Control**

##### **2.2.2.10.4.1.1 Control de Mercado**

Es un enfoque que se centra en los mercados externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado, para establecer las normas en el sistema de control. Este enfoque se emplea generalmente en organizaciones donde los productos y servicios de la organización están claramente especificados, son distintos y donde existe una fuerte competencia de mercado.

##### **2.2.2.10.4.1.2 Control Burocrático**

Es aquel que hace énfasis en la autoridad y depende de reglas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas. Este tipo de control se basa en estandarización de las actividades, descripciones definidas del puesto, así como otros mecanismos administrativos como los presupuestos, todo esto es

de gran utilidad para que los empleados cumplan con los estándares establecidos para su desempeño.

#### **2.2.2.10.4.1.3 Control de Clan**

Es un enfoque para diseñar los sistemas de control en donde los comportamientos de los empleados son regulados por medio de valores compartidos, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura organizacional.

Es importante señalar que casi ninguna organización depende totalmente de un solo de estos enfoques para diseñar un sistema de control adecuado, es decir se puede combinar. No obstante, la clave para cualquiera de los enfoques antes mencionados está en diseñar un sistema de control adecuado que sea útil para la organización y le permita alcanzar los objetivos establecidos con eficiencia y eficacia, satisfaciendo de esa manera sus necesidades.

#### **2.2.2.10.4.2 Proceso de Control**

Consta de los siguientes pasos:

1. La gerencia debe establecer los estándares de desempeño que se derivan de la etapa de planeación. Un estándar es una norma o un

criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares que son:

- **Estándares de cantidad:** Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
- **Estándares de calidad:** Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
- **Estándares de tiempo:** Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.
- **Estándares de costos:** Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.

2. Medir el desempeño real y compararlo contra los estándares establecidos.

3. Tomar medidas administrativas para corregir las desviaciones o ajustar los estándares incorrectos. ·

#### **2.2.2.10.4.3 Fuentes de información que usan los gerentes para medir el desempeño**

Los gerentes usan cuatro fuentes de información para medir el desempeño real, y son:

- **La observación personal.-** El gerente reúne información de primera mano, cercana, con respecto a la actividad real que desempeña cada empleado dentro de la organización. Sin embargo está sujeta a perjuicios de la percepción, puesto que cada persona puede ver desde otros puntos de vista una situación.
- **Informes estadísticos.-** Son aquellos que se pueden obtener a través de sistemas de software o pueden ser presentados por medio de gráficos de barras o numéricos, con lo cual los gerentes puedan evaluar el desempeño. Sin embargo las estadísticas solo se enfocan a unos cuantos campos lo que haría que se pase por alto factores importantes.
- **Informes Orales.-** Los gerentes también pueden obtener información por medio de conferencias, reuniones, conversaciones, llamadas telefónicas, lo cual se convierte en informes orales. Una de las desventajas es que no se documenta la información para consultas posteriores, a menos de que se aplique la tecnología y sean grabados dichos informes.

- **Informes Escritos.-** Son informes más formales, los cuales son más amplios y concisos y a su vez son fáciles de archivar y consultar.

#### **2.2.2.10.4.4 Tipos de Control**

Existen 3 tipos de control que son:

##### **2.2.2.10.4.4.1 Control preliminar**

Tiene lugar antes de que inicien las operaciones, e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Este tipo de control ayuda a evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

#### **2.2.2.10.4.4.2 Control concurrente**

Tiene lugar durante la fase de la ejecución de los planes, e incluye la dirección y vigilancia de las actividades según ocurran, lo cual ayudará a garantizar que los planes sean llevados a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La supervisión directa es la mejor forma conocida del control concurrente, puesto que un administrador al supervisar las acciones de un empleado de manera directa, puede verificar de forma presente las actividades del empleado y corregir los errores que puedan darse.

#### **2.2.2.11.4.4.3 Control de retroalimentación**

Este tipo de control se enfoca en el uso de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable. El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de que concluye la actividad.

“Sin los controles, los gerentes no tendrían la información suficiente para resolver problemas, tomar decisiones, o implantar acciones”. (Robbins, 2009, pág. 363)

#### 2.2.2.10.4.5 Factores contingentes que afectan al control

Variable Contingente		Recomendaciones de Control
Tamaño de la Organización	Pequeña	Utiliza instrumentos de controles informales, personales. Se recomienda un control concurrente, por medio de la supervisión directa.
	Grande	Normalmente poseen controles preventivos y de retroalimentación formal e impersonal.
Posición y nivel	Altos	Mientras una persona se encuentre en un puesto más alto de la organización, necesitará más criterios de control.
	Bajos	Los empleados de niveles bajos tienen definiciones más claras del desempeño, lo que les permite formular menos interpretaciones.
Grado de Descentralización	Alta	Existe mayor cantidad y amplitud de los controles, para que los gerentes puedan tomar decisiones con respecto al desempeño de sus empleados
	Baja	Existe menor cantidad y amplitud de controles.
Cultura de la Organización	Abierta y solidaria	Control personal e informal, existe confianza.
	Amenazante	Controles formales, que garanticen el desempeño dentro de los estándares establecidos.
Importancia de la Actividad	Mucho	Los controles deben ser bien elaborados y amplios, puesto que un error puede ser muy costoso.
	Poco	Los controles deben ser informales, es decir un sistema no muy elaborado porque también puede ser muy costoso y no muy relevante.

Tabla 6. Factores Contingentes para el diseño de los sistemas de control  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

#### **2.2.2.10.4.6 Áreas De Desempeño Del Control**

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Las principales áreas de control en la empresa son:

**2.2.2.10.4.6.1 Áreas de producción:** Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa es prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

- **Control de producción:** El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

- **Control de calidad:** Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).
- **Control de costos:** Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
- **Control de los tiempos de producción:** Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
- **Control de inventarios:** De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto en proceso como terminados, entre otros.
- **Control de operaciones Productivos:** Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.
- **Control de desperdicios:** Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- **Control de mantenimiento y conservación:** Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

**2.2.2.10.4.6.2 Área comercial:** Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

- **Control de ventas:** Puede ser el control por volumen diario, semanal, mensual y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.

Pueden mencionarse como principales controles de ventas:

- Por volumen total de las mismas ventas.
- Por tipos de artículos vendidos
- Por volumen de ventas estacionales.
- Por el precio de artículos vendidos.
- Por clientes.
- Por territorios.
- Por vendedores.
- Por utilidades producidas.
- Por costos de los diversos tipos de ventas.

**2.2.2.10.4.6.3 Área financiera:** Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja,

entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

- **Control presupuestario:** Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvíos en los gastos.
- **Control de costos:** Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

**2.2.2.10.4.6.4 Área de recursos humanos:** Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:

- **Controles de asistencia y retrasos:** Es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
- **Control de vacaciones:** Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.

- **Control de salarios:** Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

#### **2.2.2.10.4.7 Instrumentos para efectuar el control**

Los instrumentos que se utilizan con mayor frecuencia para efectuar el control son:

- Informes-Formatos-Reportes
- Auditorias
- Estudios de tiempo y movimiento

#### **2.2.2.10.5 La Rentabilidad**

“La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla.

La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades”.

Información obtenida de:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/37/rentabiypeduct.html>

#### **2.2.2.10.5.1 Liquidez vs Rentabilidad**

La liquidez consiste en proveer de fondos a la empresa para cumplir sus compromisos financieros (pago a trabajadores, a proveedores, a bancos), evitando caer en insolvencia. Para ello se utilizan las siguientes herramientas:

**Análisis financiero.-** Es un estudio de la solvencia de la empresa, que por lo general se basa en el cálculo de índices de liquidez, que son relaciones cuantitativas entre diversas cuentas del balance de la empresa, que se comparan periódicamente entre sí.

**Presupuesto de caja.-** Trata de predecir el comportamiento futuro de los ingresos y egresos de dinero que tendrá la empresa mes a mes, semana a semana y hasta día a día. Eso permite anticipar el posible déficit de caja que se pueda generar, que de ser el caso permita buscar oportunamente el financiamiento necesario.

La rentabilidad consiste en obtener la máxima utilidad o retorno respecto de los recursos invertidos en la empresa. Para ello se puede utilizar las siguientes herramientas:

**Análisis económico.-** Se basa en la comparación de índices de rentabilidad, que son relaciones cuantitativas entre, cuentas del balance y estado de resultados. Este análisis en la mayoría de los casos se considera como parte del análisis financiero, por lo que, al hablar de análisis financiero, se está abarcando el análisis financiero- económico.

**Presupuestos operacionales.-** Corresponden a una estimación de las ventas, costos y utilidad para un período dado. Este tipo de presupuestos procuran medir la rentabilidad, por diferencia entre ventas y costos que se originan en el período, como por ejemplo la depreciación de activos, el cual es un costo, pero no constituye un egreso de dinero, por cuanto éste se hizo cuando se efectuó la inversión en dicho activo.

**Análisis del punto de equilibrio.-** Es una herramienta para determinar la cantidad mínima de producción que es necesario vender para evitar pérdidas. Por lo tanto, si la venta no llega a dicho mínimo, no se recuperará ni los costos fijos, que son aquellos que no dependen del volumen de producción.

La liquidez se asocia con el corto plazo, mientras que la rentabilidad se relaciona con el largo plazo y la idea de éxito. Una excelente liquidez puede significar una baja rentabilidad, puesto que si el dinero se acumula en caja se vuelve improductivo, lo cual, con el tiempo puede llevar a la empresa al fracaso. Por el contrario, puede que las expectativas de la empresa sean brillantes, pero si no hay liquidez asegurada, lo más probable es que sea concretado el objetivo planteado. Por ésta razón se dice que la liquidez no debe ser tan baja que convierta a la empresa en insolvente ni tan alta que afecte negativamente la rentabilidad. En definitiva, el punto óptimo se encuentra en un equilibrio entre ambos objetivos.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Modalidades de Investigación**

En el presente trabajo de investigación, se aplicó el método de investigación cualitativa-cuantitativa, puesto que se describió las cualidades del problema planteado, y se recogieron y analizaron datos que sean cuantificables.

Las dos modalidades corresponden a la investigación científica, que según menciona el autor; “Es la actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad, obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos, y se desarrolla mediante un proceso”. (Addellah Fg, Levine, 1994).

Por lo antes señalado, la investigación, se realizó con la descripción de hechos y con la cuantificación de datos que combinados, sirvieron para obtener datos que aportaron, para realizar el presente trabajo de investigación, de una manera adecuada.

### **3.2 Tipo de la Investigación**

Se utilizó investigación bibliográfica para obtener información confiable, de conceptos, teorías e investigaciones realizadas anteriormente con respecto al tema y de diferentes autores, a fin de establecer bases para el estudio. Además, investigación de campo que permitió tomar contacto con lo la realidad de estudio y la problemática, para observar los hechos y acontecimientos de cerca.

La combinación de las modalidades, permitieron obtener datos que sirvieron para encaminarlos objetivos de la investigación.

### **3.3 Fuentes de información**

#### **Fuentes Primarias:**

Para el presente proyecto de investigación la información de fuentes primarias se obtuvo a través de las técnicas de investigación que fueron la observación, la entrevista, un cuestionario de diagnóstico basado en el “modelo de diagnóstico europeo de la gestión de la calidad” y las encuestas, es decir las fuentes fueron directas.

**Fuentes secundarias:**

Esta información es la que se obtuvo de libros, de proyectos relacionados con la gestión administrativa, libros de metodología de investigación, libros de administración, entre otros. Información que reposa en bibliotecas de universidades.

**3.4 Diseño de la Investigación**

El tipo de estudio se realiza:

- **Por los objetivos. Es aplicada:**

Basados en los conocimientos existentes en las Ciencias Administrativas y con evidencias de la realidad investigada, se puede realizar la propuesta.

- **Por lugar. Es de campo:**

El estudio se lo desarrolló en el lugar donde ocurren los hechos, es decir en la empresa, Ecuador, Ambato.

- **Por la naturaleza servirá para la toma de decisiones:**

Toda esta información fue aplicada en la elaboración y diseño de una propuesta concreta.

- **Por su alcance. Es descriptiva:**

Este tipo de investigación, comprende: la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de la problemática, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se realizó sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. A través de esta investigación, se describieron de una manera sistemática, la naturaleza del problema de investigación y se obtuvieron conclusiones validas de los fenómenos de la investigación.

- **Por la factibilidad. Es de aplicación:**

El proyecto analizado es factible de desarrollarlo y aplicarlo en base a una propuesta definida que permitirá solucionar la problemática actual-proyecto factible.

### 3.5 Población y muestra

#### 3.5.1 Población

La población para el presente estudio estuvo constituida de la siguiente manera:

<b>CLIENTES INTERNOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Empleados de la Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena	2
Gerente-Propietario	1
<b>SUBTOTAL</b>	<b>3</b>
<b>CLIENTES EXTERNOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Cientes del producto	7
<b>SUBTOTAL</b>	<b>7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

Tabla 7. Grupo de Involucrados  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

La empresa, al ser pequeña cuenta con un número reducido tanto de clientes internos como externos, por lo que no se tomó una muestra de la población sino se realizó un censo, es decir se tuvo contacto con todos ellos.

### **3.6 Objetivos de la investigación cualitativa**

El objetivo de la investigación cualitativa es obtener información de fuente primaria que sea confiable y que permita realizar un diagnóstico actual de la empresa, en el que se muestre de manera clara: como se encuentra la planificación, organización, dirección y control, y con ésta información desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa en la Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena.

Para lograr el objetivo general es necesario que se determine:

- El nivel de planificación de la empresa
- El nivel de organización de la empresa.
- El nivel de dirección de la empresa.
- El nivel de control de la empresa.
- El nivel de conocimiento de la rentabilidad del negocio.

### **3.7 Objetivos de la investigación cuantitativa**

El objetivo de la investigación cuantitativa, es obtener información de los clientes y empleados que nos permita conocer sus necesidades, satisfacción frente al producto, servicio, ambiente laboral, a fin de establecer acciones para

mejorar los aspectos críticos y dar énfasis a los puntos fuertes de la empresa a través de un modelo de gestión administrativa en la empresa.

Para lograr el objetivo general es necesario que se cumpla lo siguiente:

- Conocer la percepción del cliente frente al servicio y producto.
- Verificar si el servicio actual, cumple con las expectativas del cliente
- Determinar la satisfacción laboral de los empleados.
- Determinar los puntos débiles de la empresa.

### **3.8 Técnicas de Investigación**

Las técnicas utilizadas para recolectar la información corresponden a la observación directa, la entrevista y la encuesta. La observación directa por medio de la cual se pudo establecer un gran número de anotaciones que permitieron comparar y contrastar la experiencia y apreciación personal con él deber ser, en diferentes aspectos directamente relacionados con el problema en estudio. La entrevista se aplicó de manera oral únicamente al gerente-propietario, lo cual nos permitió obtener información muy valiosa, además se aplicó un cuestionario de diagnóstico para poder identificar la situación actual de la empresa con respecto a los procesos administrativos y su gestión.

Por último se aplicó una encuesta como herramienta de investigación a clientes, proveedores y empleados, para conocer otros aspectos que nos ayudaron en la solución del problema planteado.

### **3.8.1 Diseño del cuestionario para el diagnóstico de la empresa basado en el “Modelo de Diagnóstico de la Gestión de la Calidad Europeo”.**

Se tomaron en consideración los siguientes aspectos:

El cuestionario fue dividido por criterios, que en éste caso fueron las etapas del proceso administrativo que son: planificación, organización, dirección y control. Además se tomo en cuenta como criterio a la variable independiente que es la rentabilidad. Dentro de cada criterio se formularon varias preguntas relacionadas, las mismas que fueron evaluadas de acuerdo al siguiente cuadro:

La puntuación será de 1 a 4, considerando el 1 como nivel inicial, y 4 el nivel superior.

Puntuación		Progreso	Definición
1	0%	Ningún avance	*Ninguna acción aún. *Quizás algunas ideas buenas, que aún no se han concretado
2	33%	Cierto Avance	*Parece que se está produciendo algo. *Análisis ocasionales que dieron lugar a ciertas mejoras. *Algunas puestas en práctica logran resultados aislados.
3	67%	Avance Significativo	*Clara evidencia de que se ha tratado éste tema de manera adecuada. *Revisiones rutinarias y frecuentes que logran mejoras. *Existe la preocupación de que ciertas aplicaciones no sean universales o no se hayan aprovechado todo su potencial.
4	100%	Objetivo Logrado	*Planteamiento excelente o resultado aplicado de manera universal. *Solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que puede ser mejorado

Tabla 8. Puntuación  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

Como se mencionó anteriormente éste cuestionario de diagnóstico fue aplicado al gerente-propietario del negocio, quien es el que tiene el conocimiento de cuál es el estado de cada proceso administrativo.

### 3.8.2 Diseño del cuestionario de la encuesta

- Las preguntas de tipo cerradas, fueron elaboradas en lenguaje comprensible para los entrevistados.

- Los encuestados tienen conocimiento de primera mano de la información que se solicitó.
- El cuestionario es corto en su duración y respuestas.

### **3.9 Plan de recolección de datos**

La metodología empleada para la recolección de datos mediante encuestas a los clientes fue la siguiente:

Al ser un número pequeño de clientes se visitó a cada uno y se les solicitó que llenen la preguntas del cuestionario de la respectiva encuesta.

El contacto con el cliente se lo realizó a través de la información que nos proporcionó el propietario del negocio, quien nos dio las referencias adecuadas para llegar a cada cliente.

La metodología empleada para la recolección de datos mediante encuestas a los clientes fue los empleados:

De igual forma al ser únicamente dos empleados, se visitó la fábrica y se aplicó la respectiva encuesta directamente.

### **3.10 Plan de procesamiento de la información**

Para el procesamiento de la información, se procedió de la siguiente manera:

- ✓ Tabulación manual de las encuestas.
- ✓ Se elaboró, tablas y gráficos de las preguntas del cuestionario de las encuestas realizadas a clientes y empleados, mediante la utilización de hoja de datos de Microsoft Excel.
- ✓ Se obtuvo resultados de la situación de la empresa, del ambiente externo y del ambiente interno, de acuerdo a la información proporcionada por los involucrados.

### **3.11 Presentación de datos**

Los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas se presentaran de la siguiente forma:

Para el método de diagnóstico se hará una representación escrita y gráfica, para conocer como se evaluó a cada criterio establecido en el cuestionario de diagnóstico. De igual forma las preguntas contenidas en el cuestionario de las encuestas se representarán con gráficos, ya que con ellos se puede visualizar de una forma clara los resultados obtenidos de la encuesta.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACION DE RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis e Interpretación de resultados**

Para el análisis y la interpretación de los datos se, tomó en consideración los resultados obtenidos en el cuestionario de diagnóstico y encuestas aplicadas a los diferentes involucrados, tanto a los clientes internos como externos.

- ✓ Cuestionario de diagnóstico dirigido al propietario de la empresa (Anexo 1)
- ✓ Encuesta dirigida a clientes (Anexo 2)
- ✓ Encuesta dirigida a los empleados de la empresa (Anexo 3)

#### **4.1.1 Presentación de resultados obtenidos del cuestionario de diagnóstico.**

A continuación se detalla los resultados obtenidos:

#### 4.1.1.1 Resultados del cuestionario de diagnóstico

CRITERIOS	CANTIDAD MARCAS				SUMATORIA	REFERENCIA
	1	2	3	4		
Planificación	9	4	3	2	18	18
Organización	4	5	2	0	11	11
Dirección	1	3	6	0	10	10
Control	4	3	1	0	8	8
Rentabilidad	1	1	2	0	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>51</b>	<b>51</b>

Tabla 9. Cantidad de Marcas  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

CRITERIOS	CANTIDAD MARCAS				SUMATORIA	100%	% LOGRADO
	1	2	3	4			
Planificación	9	8	9	8	34	72	47%
Organización	4	10	6	0	20	44	45%
Dirección	1	6	18	0	25	40	63%
Control	4	6	3	0	13	32	41%
Rentabilidad	1	2	6	0	9	16	56%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>32</b>	<b>42</b>	<b>12</b>	<b>101</b>	<b>204</b>	

Tabla 10. Sumatoria de Marcas  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

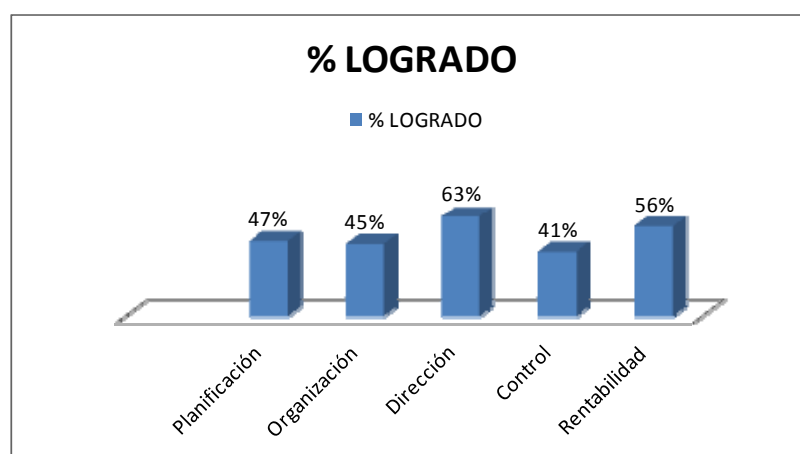


Gráfico 3. Evaluación Promedio  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

## **Diagnóstico de los resultados de la evaluación de la Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena**

Conocer la situación actual que guarda una empresa con respecto a lo que debe ser una buena administración es indispensable para mejorar en el futuro.

Uno de los instrumentos fundamentales de la administración que ayudan al empresario a mejorar su gestión espectacularmente es el diagnóstico empresarial.

La información obtenida de la aplicación del diagnóstico es muy valiosa tanto para la planeación como para la organización, dirección y control de la empresa en su conjunto. Con los datos recogidos y analizados en el diagnóstico es fácil detectar donde se debe trabajar para mejorar y cuáles son las áreas de la empresa en la que se están haciendo mejor las cosas; esta información permite tomar decisiones y diseñar los planes y programas para balancear los recursos y obtener un desempeño adecuado, con lo que se puede alcanzar con mayor eficiencia los objetivos de la organización.

Por lo tanto a continuación se hará referencia a los resultados obtenidos luego de haber aplicado el cuestionario de diagnóstico al propietario del negocio, los mismos que son:

Al evaluar la planeación el resultado obtenido fue del 47%, puntaje que se encuentra en la escala del 33 al 67%, estando más cerca a cierto avance. Esto quiere decir que algo se está haciendo pero de una manera empírica sin la aplicación de ningún conocimiento administrativo. Por lo tanto se necesita proponer un plan donde quede bien claro cuáles son los objetivos y como se van a lograr, en el que queden definidos los presupuestos para llevarlo a término, las estrategias que se van a seguir y los procedimientos a cumplir. Lo que se quiere decir es, que se debe perfeccionar el plan al punto en que se reduzcan al máximo los riesgos y se aprovechen los recursos, oportunidades y tiempo

El resultado obtenido en la evaluación del proceso administrativo organización, fue del 45%, puntaje que se encuentra en la escala del 33 al 67%, estando más cerca a cierto avance. Por lo tanto nos da la pauta de que hay varios aspectos mejorar o implantar para que se dé forma a lo que es la organización.

Una de las deficiencias detectadas es que no existe coordinación, especialmente de las actividades, lo que ocasiona duplicidad de funciones, es decir falta organización en el trabajo de los operarios, con el fin de lograr armonía, rapidez y unidad.

También existen problemas en el proceso productivo, y la principal causa es debido a que no se cuenta con maquinaria propia y dependen de terceros al

alquilar las mismas. Sin embargo se debería organizar previamente para que no existan mayores inconvenientes y cumplir con lo planificado.

Dentro de la evaluación, la dirección obtuvo un puntaje más alto con respecto a los otros criterios evaluados, siendo este del 63%, el mismo que se ubica dentro de la escala del 33 al 67%, estando más cerca a un avance significativo. La razón por la cual se llegó a éste porcentaje de logro es debido a que la relación laboral entre los empleados y con el propietario es buena, es decir existe comunicación y se puede percibir que se ha tomado mucho en cuenta la satisfacción personal de los empleados para que de esa forma trabajen de una manera eficiente. Sin embargo esto no quiere decir que no haya nada que hacer o mejorar, pues el objetivo es llegar al 100% de cumplimiento. Se debe seguir trabajando para que el personal se sienta motivado, puesto que es más fácil dirigirlos. La motivación es lo más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo orientado, de acuerdo a normas de conducta esperados.

El control obtuvo un resultado del 41%, puntaje que se encuentra en la escala del 33% al 67%, estando más cerca de cierto avance. Por lo tanto ésta evaluación quiere decir que se debe proponer un sistema de control más eficiente. Además cabe recalcar que la planeación no obtuvo un buen puntaje, por lo tanto sucedió lo mismo con el control, puesto como se conoce la

planeación y el control van de la mano, es decir debe existir planeación para que haya control.

Sin embargo existe un control constante con respecto a las tareas que se delega a los operarios, puesto que al ser pocos y el negocio pequeño existe un contacto más directo que permite éste tipo de control y así poder tener un criterio sobre el desempeño de sus subordinados. La falta de control a la que se hace referencia es en cuanto a los inventarios de los recursos, al consumo de los mismos y a la calidad del producto. El jefe que no lleve a cabo el control no podrá determinar las causas de las desviaciones, ni estará a tiempo para resolver estas con el fin de llegar a los objetivos y evitar que vuelvan a ocurrir.

El control más efectivo que se puede realizar es aquel que prevé los problemas antes de que vuelvan a ocurrir y cuando soluciona alguno lo hace definitivamente.

También fue conveniente evaluar los conocimientos sobre la rentabilidad del negocio, pues incrementar la misma es parte del objetivo del presente proyecto, y se obtuvo como resultado que el propietario tiene un 56% de conocimiento sobre cuál debería ser su rentabilidad, puntaje que se ubica en la escala del 33 al 67% que se encuentra más cerca de cierto avance. La rentabilidad que se conoce es en relación a los costos de materia prima, insumos, alquileres de maquinaria, pero no se toman en cuenta otros costos, por lo tanto la empresa

no puede definir si está ganando o perdiendo. Es importante conocer ésta información puesto que se puede sacar mucho provecho al momento de realizar la planificación y determinar cuáles han sido los factores que no han permitido que se llegue a los niveles de rentabilidad esperados.

#### 4.1.2 Resultados de la encuesta a clientes

1.- ¿Con qué frecuencia compra usted?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada semana	0	0
Cada dos semanas	5	71%
Más tiempo	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Tabla 11. Frecuencia de Compra del producto  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

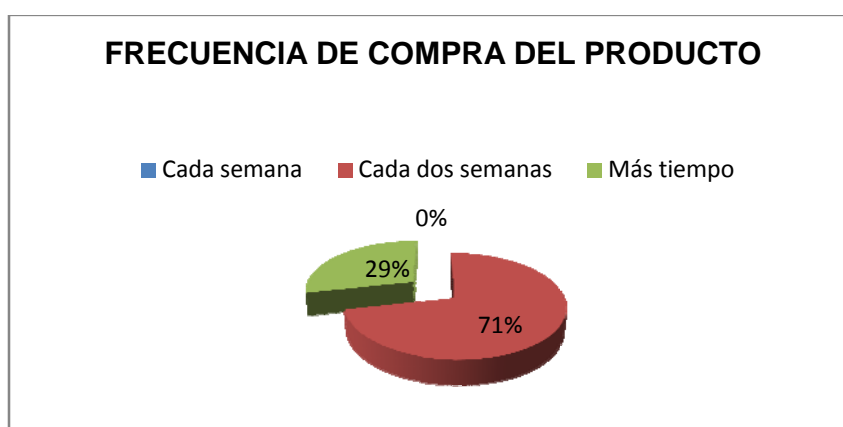


Gráfico 4. Frecuencia de Compra del producto  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 71% de los encuestados adquieren el producto cada dos semanas, mientras que el 29% lo adquiere en periodos más largos, lo cual significa que los pocos clientes que existen son fieles y compran el producto constantemente.

2.- ¿Cómo califica usted que es el producto ofrecido por la empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	6	86%
Regular	1	14%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Tabla 12. Calificación del producto  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

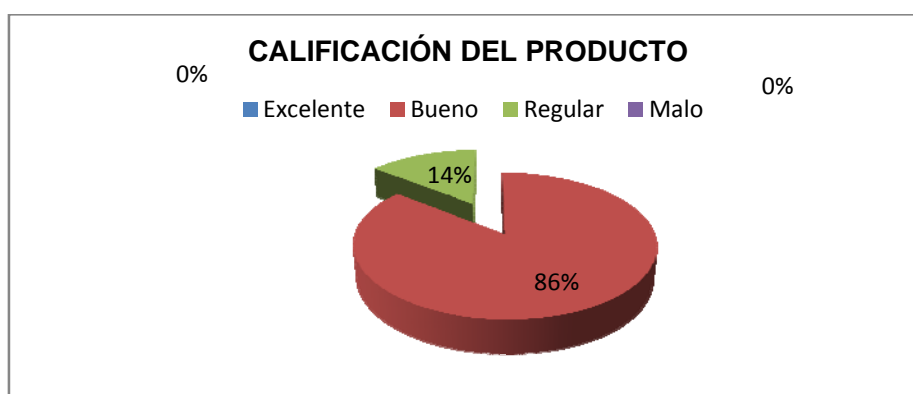


Gráfico 5. Calificación del Producto  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 86% de los encuestados califican como bueno el producto que ofrece la empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena, mientras que el 14% califica como regular el producto ofrecido. Este resultado significa que el producto ofertado es aceptado por los clientes.

3.- Cuál de los siguientes factores es el más importante, para usted, al momento de adquirir el producto?

CALIFICACION ASPECTOS	CANTIDAD DE MARCAS					TOTAL
	1 MUY IMPORTANTE	2 IMPORTANTE	3 POCO IMPORTANTE	4 NADA IMPORTANTE	5 SIN IMPORTANCIA	
Precio	4	3	0	0	0	7
Calidad	3	3	1	0	0	7
Medidas	0	2	5	0	0	7
Garantía	0	0	0	7	0	7
Variedad	0	0	0	0	7	7
CALIFICACION/ ASPECTOS	1 MUY IMPORTANTE	2 IMPORTANTE	3 POCO IMPORTANTE	4 NADA IMPORTANTE	5 SIN IMPORTANCIA	TOTAL
Precio	57%	43%	0%	0%	0%	100%
Calidad	43%	43%	14%	0%	0%	100%
Medidas	0%	29%	71%	0%	0%	100%
Garantía	0%	0%	0%	100%	0%	100%
Variedad	0%	0%	0%	0%	100%	100%

Tabla 13. Aspectos importantes en adquisición del producto  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

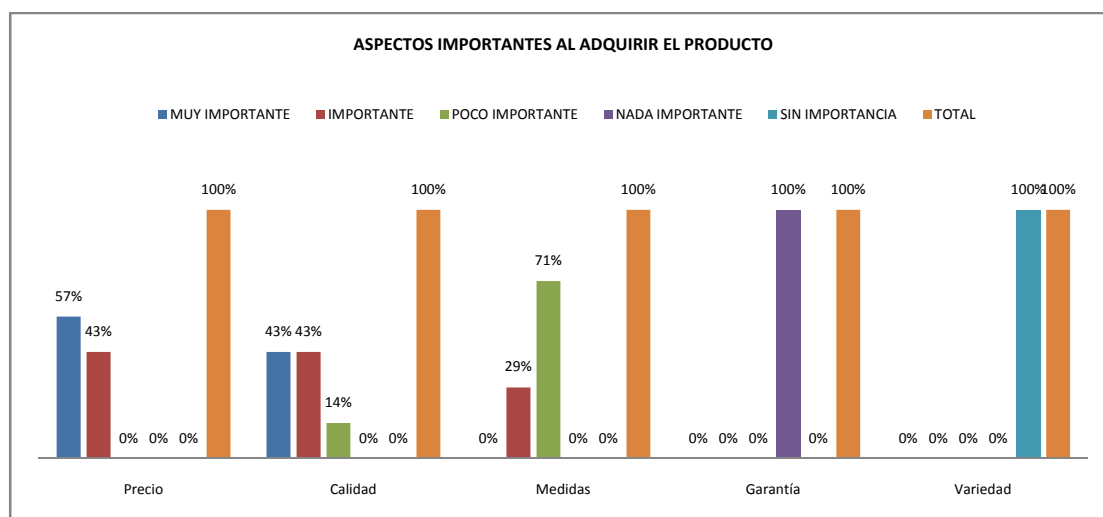


Gráfico 6. Aspectos importantes en adquisición del producto  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:**

Los aspectos más importantes al momento de adquirir el producto, de acuerdo a los encuestados son:

Como muy importante el 57%, opinan que es el precio.

Como importante el 43%, consideran que es la calidad.

Estos resultados quieren decir que el si el producto que se ofrece es adquirido, es por su buen precio y su buena calidad.

4.- ¿Los pedidos que solicita son entregados a tiempo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Tabla 14. Pedidos a tiempo  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)



Gráfico 7. Pedidos a tiempo  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 71% de los encuestados consideran que los pedidos solicitados son entregados a tiempo, mientras que el 29% no lo considera. Estos resultados quieren decir que más del 50% están conformes con los tiempos de entrega, sin embargo hay que mejorar para llegar al 100% de satisfacción.

5.- ¿Recibe un servicio post venta?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	7	100%

Tabla 15. Servicio Post venta  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

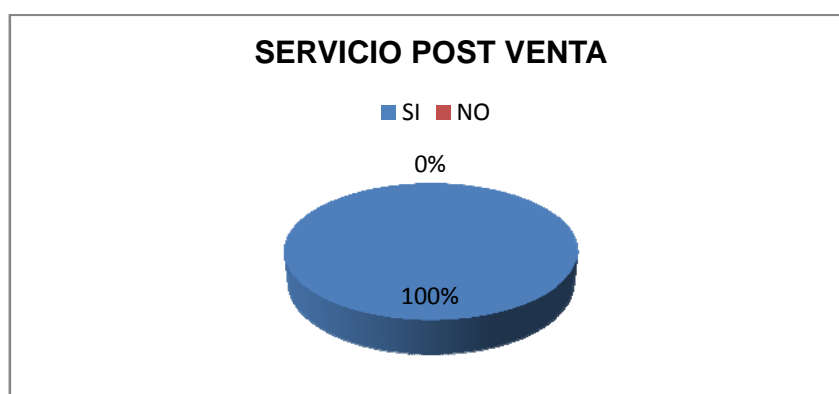


Gráfico 8. Servicio Post venta  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 100% de los encuestados afirma que si reciben un servicio post venta. Este resultado indica que hay un gran interés por parte de la empresa de seguir brindando servicio, aún después de que la venta se hizo efectiva.

6.- En caso de ser afirmativa su respuesta anterior ¿Cómo califica el servicio post venta que recibe?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfactorio	0	0%
Satisfactorio	6	86%
Poco Satisfactorio	1	14%
Nada Satisfactorio	0	0%
TOTAL	7	100%

Tabla 16. Calificación Servicio post venta  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

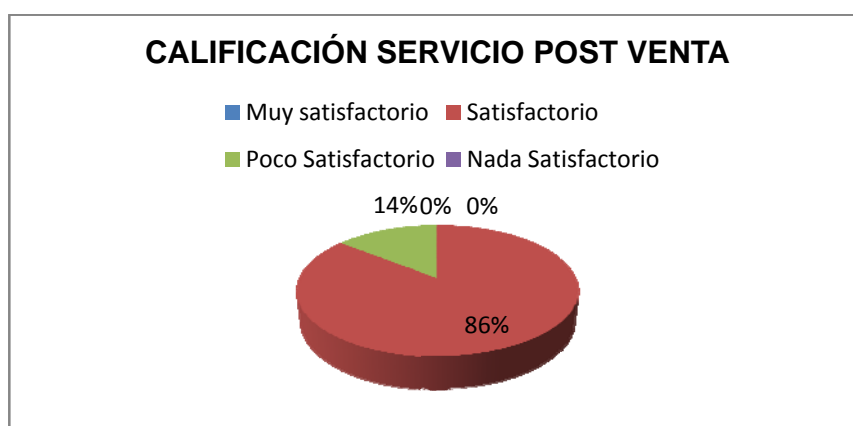


Gráfico 9. Calificación Servicio post venta  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 86% de los encuestados califican al servicio post venta como satisfactorio, mientras que el 14% restante califica como poco satisfactorio. Este resultado muestra que los clientes perciben el servicio post venta, sin embargo debe ser mejorado para llegar al 100% de satisfacción.

De responder que el servicio post venta fue poco o nada satisfactorio en el numeral anterior indique de las siguientes opciones, cual es la razón:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se le dio el servicio oportunamente	0	0%
El servicio ofrecido no satisfizo sus necesidades	1	100%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Tabla 17. Razones Servicio Post venta inadecuado  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

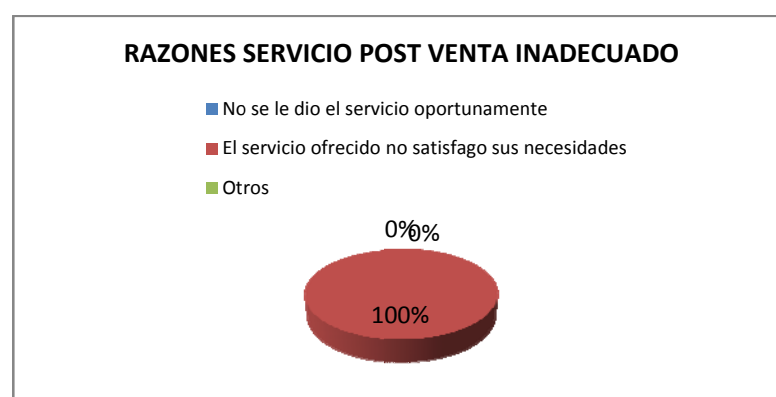


Gráfico 10. Razones Servicio Post venta inadecuado  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

De las personas encuestas, una de ellas, que representa el 14% indicó que el servicio post venta es poco satisfactorio debido a que no satisfago sus necesidades, es decir no obtuvo ningún beneficio.

7.- En caso de ser negativa la respuesta de la pregunta 5, Le gustaría recibir un servicio post venta?

Todos los encuestados respondieron que si reciben un servicio post venta, por lo tanto nadie respondió está pregunta.

8.- En caso de existir defectos en el producto, recibe la atención inmediata para que éstos sean solucionados?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	86%
NO	1	14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Tabla 18. Corrección defectos  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

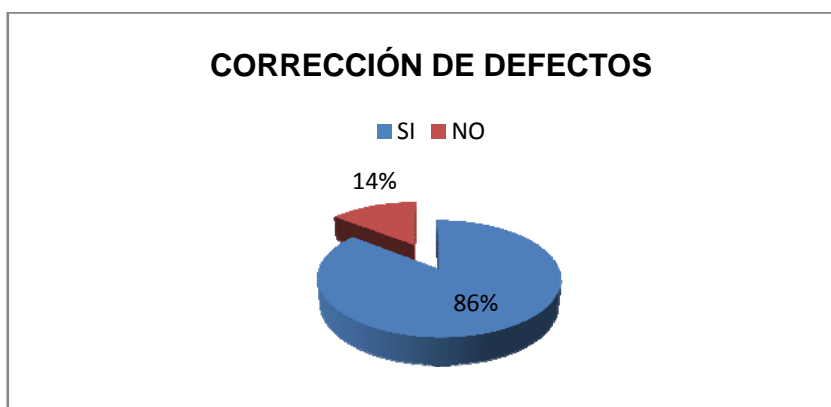


Gráfico 11. Corrección de defectos  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 86% de los encuestados indican que si reciben atención inmediata al tener defectos en el producto, mientras que el 14% restante indica lo contrario. Estos resultados indican que existe preocupación por la empresa a la solución de problemas con respecto al producto, lo cual es reconocido por la mayoría de los clientes.

9.- ¿Cuenta con otros proveedores de productos con las mismas características? En caso de ser afirmativa la respuesta indique cuáles son.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	7	100%

Tabla 19. Competencia  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)



Gráfico 12. Competencia  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 100% de los encuestados indican que tienen otros proveedores de productos con las mismas características, y la mayoría coinciden en los siguientes:

- Sr. Carlos Abril/ Sr. Eduardo Córdova/ Sr. Napoleón Soto

Este resultado indica que existe competencia que afecta al negocio de forma directa, a pesar de que los clientes si son considerados fieles y frecuentes. El motivo quizás es que muchas veces existe escases de la materia prima y no se puede satisfacer todas las necesidades de los clientes.

### 4.1.3 Resultados de la encuesta a los empleados

1.- ¿Conoce cuáles son las funciones que debe desempeñar en su cargo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		0%
NO	0	0%
PARCIALMENTE	2	100%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Tabla 20. Conocimiento de Funciones  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

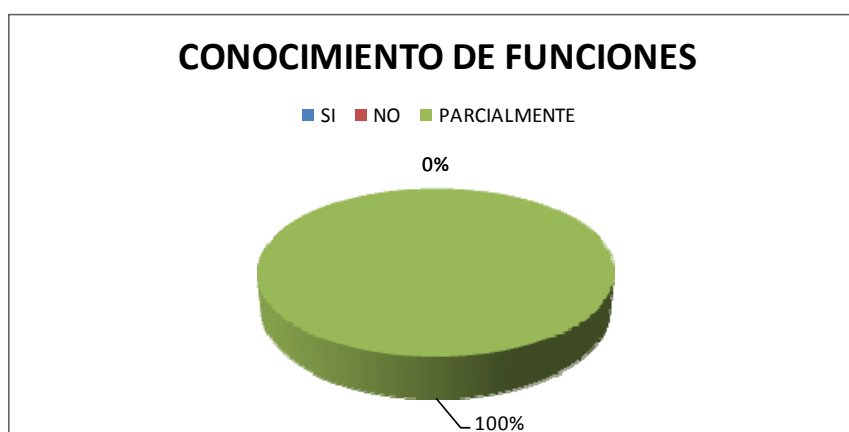


Gráfico 13. Conocimiento de Funciones  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 100% de los colaboradores, indica que conoce sus funciones parcialmente, es decir saben cuáles son las etapas del proceso productivo, pero no conocen que competencias deben desarrollar para hacer su trabajo más eficiente.

2.- ¿El salario que recibe, incluye todos los beneficios que por ley le corresponde?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
PARCIALMENTE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Tabla 21. Salario  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)



Gráfico 14. Salario  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 100% de los colaboradores, indica que reciben todos los beneficios que por ley les corresponde. Sin embargo esto no significa que exista conformidad sobre los sueldos que les corresponde.

3.- ¿Mantiene buena relación con su compañero de trabajo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	2	100%

Tabla 22. Relación entre compañeros  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

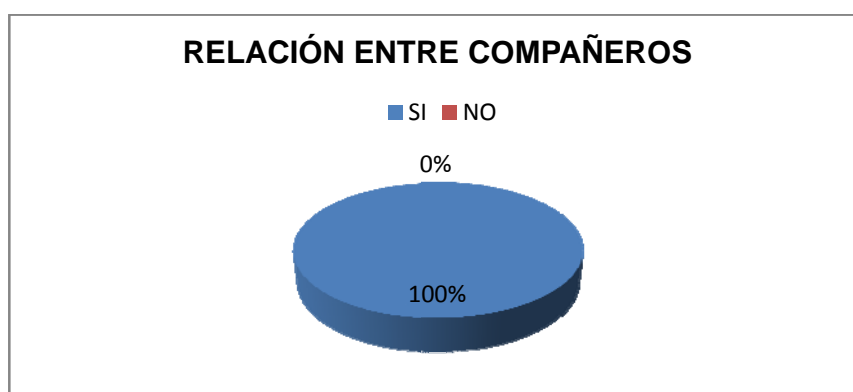


Gráfico 15. Relación entre compañeros  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 100% de los colaboradores, indica que si tiene una buena relación con su compañero de trabajo, es decir por ambas partes existe esa apreciación. Esto indica que en caso de que deban trabajar en equipo no existirán problemas.

4.- ¿Considera usted, que el clima laboral es el adecuado para su óptimo desempeño?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	0	0%
PARCIALMENTE	2	100%
<b>TOTAL</b>	2	100%

Tabla 23. Clima Laboral  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

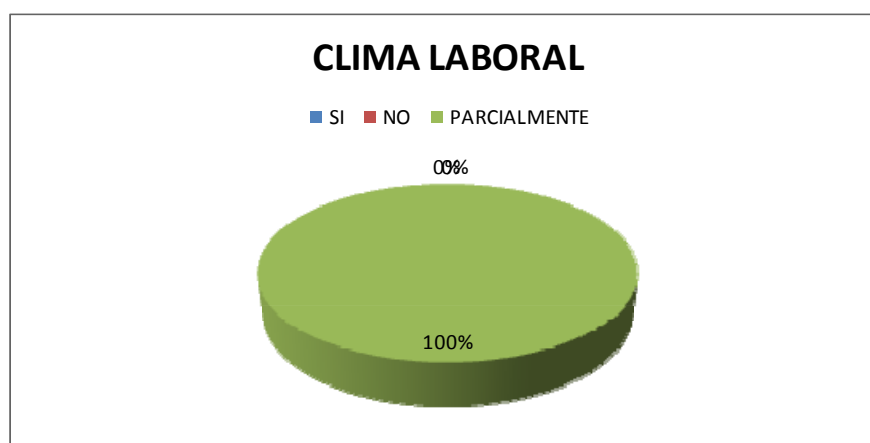


Gráfico 16. Clima Laboral  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 100% de los colaboradores, indica que el clima laboral es parcialmente el adecuado para su óptimo desempeño, puesto que señalan que las condiciones físicas no son las mejores, lo que genera molestias, sin embargo la relación entre los que la conforman es buena, lo cual también forma parte del clima laboral.

5.- ¿Qué aspecto considera usted que debe mejorarse dentro de la empresa?

CALIFICACION/ ASPECTOS	1	2	3	4	5	6	TOTAL
	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	PARCIALMENTE IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE	SIN IMPORTANCIA	
Comunicación	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
Motivación	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Recursos Disponibles	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Asignación de Funciones	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Clima Laboral	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%
Trabajo en Equipo	0%	0%	0%	0%	100%	0%	100%
CANTIDAD DE MARCAS							
CALIFICACION ASPECTOS	1	2	3	4	5	6	TOTAL
	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	PARCIALMENTE IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE	SIN IMPORTANCIA	
Comunicación	0	0	2	0	0	0	2
Motivación	0	2	0	0	0	0	2
Recursos Disponibles	2	0	0	0	0	0	2
Asignación de Funciones	0	0	0	0	0	2	2
Clima Laboral	0	0	0	2	0	0	2
Trabajo en Equipo	0	0	0	0	2	0	2

Tabla 24. Aspectos  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

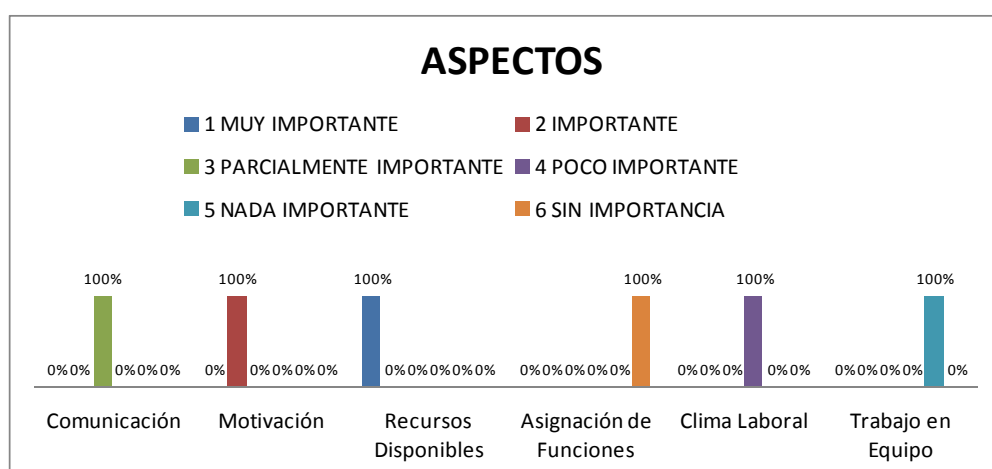


Gráfico 17. Aspectos  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:**

El 100% de los colaboradores, piensa que es muy importante mejorar los recursos disponibles, puesto que la maquinaria que se utiliza no es propia, es decir dependen de terceros para utilizarlas. El 100% opina que también es importante mejorar la motivación.

Como parcialmente importante, el 100% opinan que la comunicación se debe mejorar.

El clima laboral es considerado como poco importante, a pesar que dentro del mismo se encuentra las condiciones físicas lo cual se asemeja a los recursos disponibles que es el aspecto prioritario, según su opinión y apreciación.

El trabajo en equipo es considerado como nada importante.

Y por último la asignación de funciones es considerado como nada importante, esto debido a que tienen conocimiento del proceso productivo.

6.- ¿Cómo califica usted la comunicación que existe entre su jefe y usted?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
BUENO	2	100%
REGULAR	0	0%
MALO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Tabla 25. Comunicación  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)



Gráfico 18. Comunicación  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 100% de los colaboradores, califica como buena la comunicación entre ellos y su jefe, que en éste caso sería el gerente propietario. Esto indica que hay aspectos que mejorar puesto que debería ser calificada como excelente.

7.- ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	2	100%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Tabla 26. Objetivos de la empresa  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

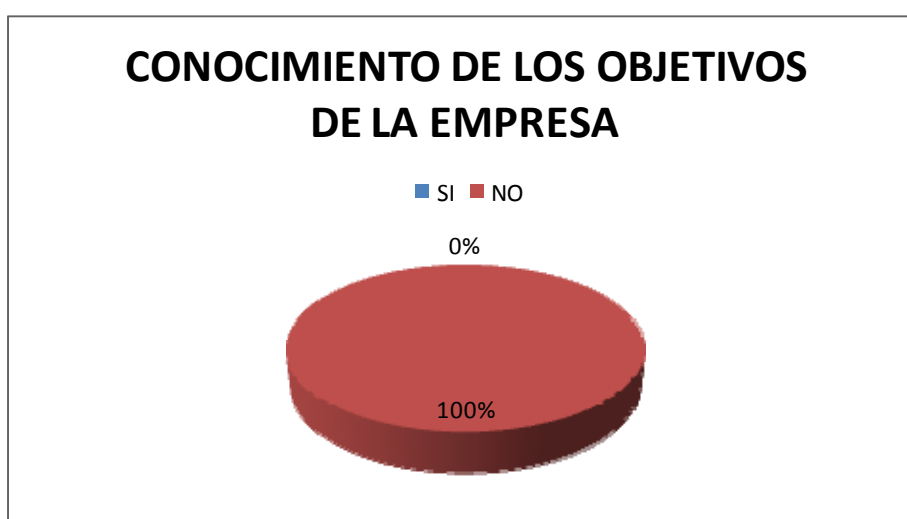


Gráfico 19. Objetivos de la empresa  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 100% de los colaboradores, indica que no conoce cuáles son los objetivos de la empresa. Esto indica que trabajan sin un norte a seguir, sin una meta a alcanzar, lo cual es perjudicial para la empresa.

8.- ¿La empresa le provee de todos los recursos necesarios para el desempeño de su trabajo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	0	0%
PARCIALMENTE	2	100%
<b>TOTAL</b>	2	100%

Tabla 27. Recursos Necesarios  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)



Gráfico 20. Recursos Necesarios  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 100% de los colaboradores, indica que la empresa le provee parcialmente de los recursos necesarios para el desempeño de su trabajo. Esto indica que la falta de recursos es percibido por los empleados, lo cual puede influenciar en el desarrollo de sus funciones eficientemente.

9.- ¿Sus opiniones cuentan para tomar decisiones?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	0	0%
PARCIALMENTE	2	100%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Tabla 28. Toma de Decisiones  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

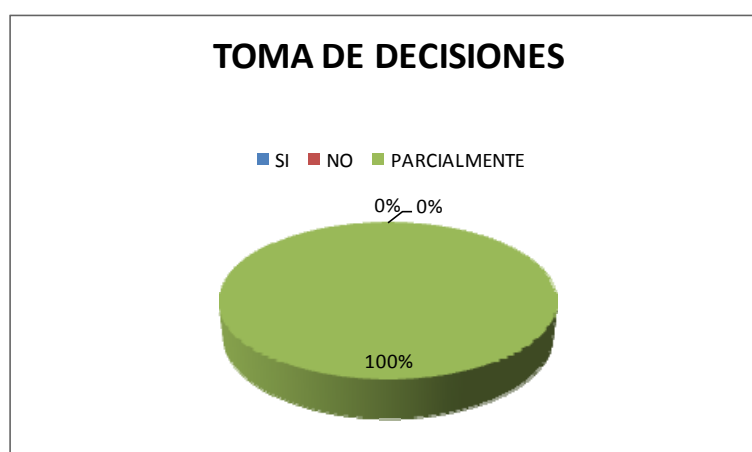


Gráfico 21. Toma de Decisiones  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 100% de los colaboradores indica que sus opiniones son valederas parcialmente para la toma de decisiones, puesto que sólo son apreciadas en cuanto a la producción se refiere.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **5.1 Conclusiones**

De la entrevista realizada al gerente propietario, se concluye que:

- Todas las etapas del proceso administrativo no tiene un porcentaje significativo de cumplimiento, es decir en todas existen falencias y aspectos que se deben mejorar.
- Hay aspectos que se cumplen, pero son de manera implícita, sin saber que dicha actividad pertenece a una de las etapas del proceso administrativo, o hacia donde les lleva el cumplimiento de la misma.
- El proceso de la dirección es el que más puntaje obtuvo en el diagnóstico, sin embargo eso no significa que su cumplimiento sea el óptimo.

- Los procesos administrativos son manejados de una manera empírica, es decir en base a la experiencia y del día al día.
- Las funciones administrativas-financieras están a cargo del gerente propietario, al igual que las funciones de comercialización y producción, en ésta última tiene el apoyo de dos obreros de mano de obra calificada, sin embargo no existe el conocimiento claro de cómo deben ser desempeñadas.
- Al ser una empresa pequeña el trabajo en equipo es muy favorable, puesto que trabajan en conjunto y no de manera individual.
- Existe un constante seguimiento a las tareas delegadas a los subordinados, lo cual es ventajoso.
- El cuello de botella que la empresa enfrenta todos los días, es la falta de maquinaria propia, por lo que dependen de terceros y en ocasiones existen retrasos en la producción.

Por otro lado, de la encuesta aplicada a los clientes, se concluye que:

- El número de clientes que se manejan son pocos, sin embargo son frecuentes.

- La mayoría de clientes califican al producto ofrecido por la Empresa Artesanal como bueno.
- Según los clientes el aspecto más importante es el precio, seguido de la calidad en el servicio.
- Los clientes afirman que reciben un servicio post venta, calificándolo como bueno, sin embargo se debe mejorar.
- La respuesta ante defectos en el producto es inmediata, lo cual es ventajoso y apreciado por los clientes.
- Todos los clientes cuentan con otros proveedores del mismo producto, lo cual se convierte en una desventaja

Por último de la encuesta aplicada al personal de ésta pequeña empresa se concluye que:

- Los trabajadores, al ser obreros de mano de obra calificada conocen cuales son las funciones que deben desempeñar, en cuanto a las actividades de producción.

- Los trabajadores consideran reconocen que reciben todos los beneficios que por ley les corresponde. Sin embargo eso no significa que se sientan satisfechos con el salario.
- Existe un ambiente laboral parcialmente bueno, y la comunicación es calificada como buena.
- Los trabajadores consideran que el aspecto que se debe mejorar en la empresa son los recursos disponibles, puesto que no cuentan con todo lo necesario para poder desempeñar sus funciones lo que ocasiona malestar.
- El personal no conoce cuáles son los objetivos de la empresa, es decir cumplen las actividades únicamente por cumplir.

## **5.2 Recomendaciones**

Luego de la entrevista aplicada al gerente-propietario, se recomienda lo siguiente:

- Utilizar las diferentes herramientas de la gestión para mejorar cada etapa del proceso administrativo.

- Se debe identificar que actividades comprende cada función para su cumplimiento y evitar confusiones y errores.
- Establecer sistemas de control efectivos para el manejo de los recursos materiales, humanos y económicos.
- Se debe administrar combinando conocimientos técnicos de la administración y la experiencia.

Después de la encuesta aplicada a los clientes se recomienda que:

- Se debe aprovechar la frecuencia de los clientes, para lograr el 100% fidelización de los mismos.
- Es importante considerar que el producto que ofrece la empresa es bueno, pero se requiere que llegue a ser excelente.
- Se debe mejorar el servicio de post venta para que sea percibido por los clientes como algo identificable y valedero.

Finalmente, luego de la encuesta aplicada al personal, se recomienda lo siguiente:

- Mejorar el nivel de motivación en cuanto al salario para que el personal se sienta más comprometido con la empresa y dé todo de sí en cuanto al cumplimiento de sus funciones.
  
- Fortalecer el trabajo en equipo existente, para lograr mejores resultados.
  
- Se recomienda establecer las políticas empresariales que las rigen y difundirlas para que sea de conocimiento general y sobre todo que se apliquen en las actividades cotidianas.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Título de la Propuesta**

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA ARTESANAL DE CURTIEMBRE DEL ING. PATRICIO LLERENA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD.”

#### **6.2 Antecedentes de la propuesta**

La empresa artesanal de curtiembre no tiene documentada ningún tipo de información, por lo que la presente propuesta será el inicio para que la empresa maneje información real y ésta sea respaldada para una retroalimentación futura, y de esa forma se pueda tomar decisiones en los momentos oportunos. Los únicos antecedentes que se tiene es la información obtenida de la investigación realizada, basada especialmente en datos que fueron proporcionados por el gerente propietario de éste pequeño negocio.

### 6.3 Ubicación sectorial y física

Empresa:	Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena
Ubicación:	Parroquia Atahualpa, 12 de Septiembre y Av. Rodrigo Pachano
Actividad:	Curtiembre
Investigador:	María José Llerena
Asesor:	Ángel Ortiz.

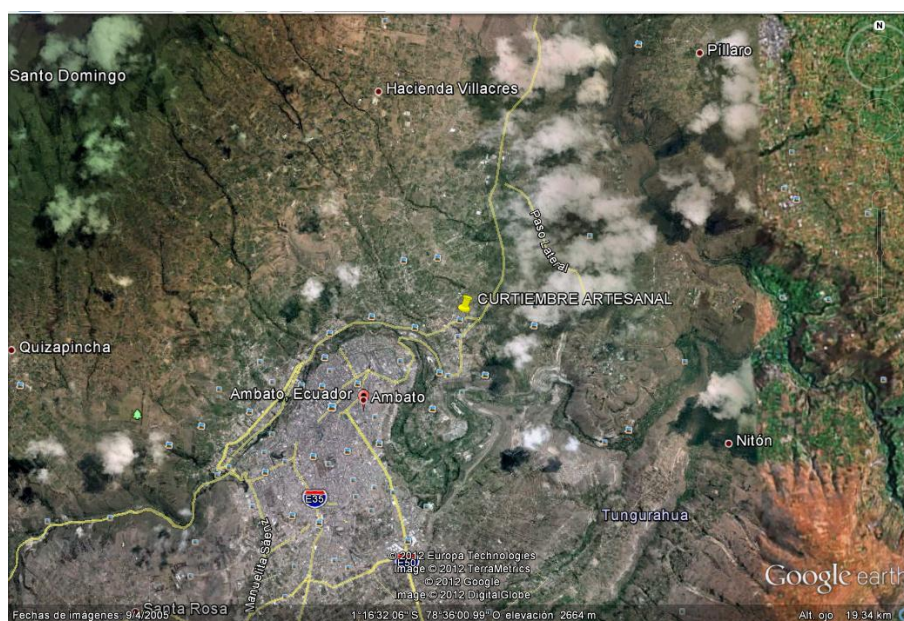


Gráfico 22. Ubicación en la Provincia  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

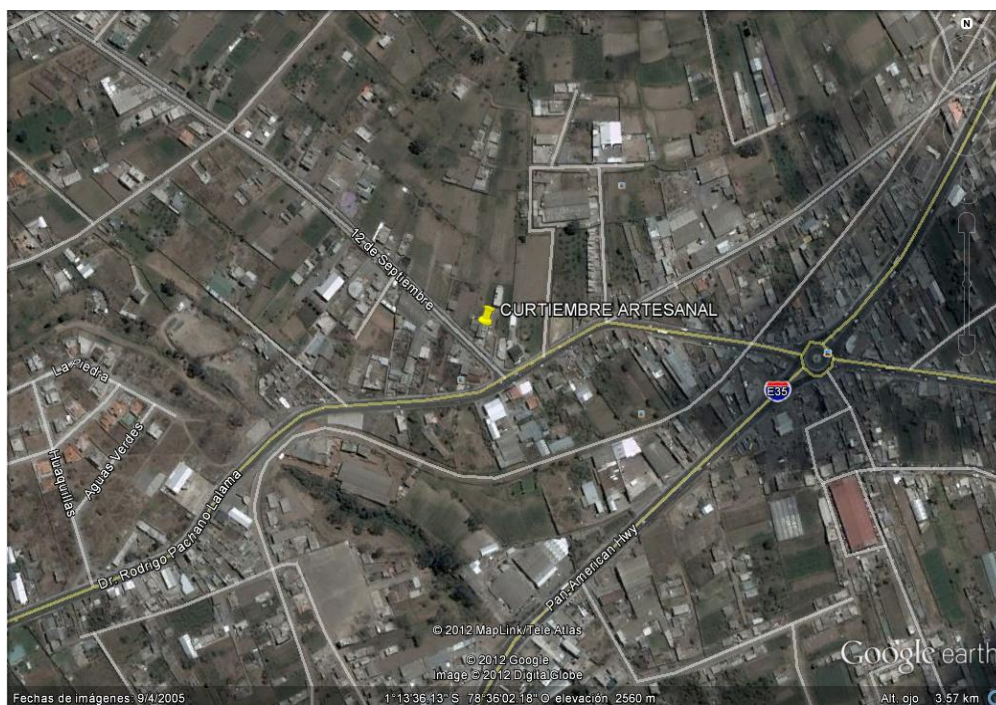


Gráfico 23. Ubicación en la ciudad  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

#### 6.4 Reseña Histórica de la Empresa

El pequeño negocio artesanal de curtiembre del Ing. Patricio Llerena nace en el año 1992 de manera eventual, debido a que esto no se encontraba dentro de sus planes, pero al ver en ese entonces, que era un buen negocio decide incursionar en el mismo. En un principio el objetivo era únicamente comercializar, es decir, comprar el producto terminado y venderlo obteniendo un margen de utilidad, actividad que se llevó a cabo durante cinco años. Luego de éste periodo se toma la decisión de producir, con lo cual el propietario empieza a capacitarse en la Cámara de Artesanos para acogerse a los beneficios y adquirir los conocimientos necesarios.

Actualmente ésta pequeña empresa artesanal se encuentra ubicada en la parroquia Atahualpa de la ciudad de Ambato desde hace 7 años, tomando en cuenta que el espacio y la maquinaria no es propio.

Al comenzar ésta nueva etapa únicamente se producía cuero destinado para la elaboración de chompas de napa y nubú siendo sus principales clientes pequeños artesanos de chompas en la parroquia de Quisapincha.

En la actualidad por el gran crecimiento que ha tenido la producción nacional de calzado debido al incremento de los aranceles para las importaciones de los mismos, se empezó a producir cuero con características especiales para satisfacer la demanda del sector de calzado del Ecuador.

## **6.5 Justificación**

El impacto que este proyecto alcanzará, será notorio puesto que se verá la diferencia entre administrar el negocio de una manera informal e improvisada a administrarlo basado en conocimientos y herramientas para una buena gestión. Una empresa por más pequeña que sea si es bien administrada tendrá oportunidades de crecimiento, siempre y cuando se aplique lo más adecuado y necesario.

A pesar de ser una empresa que se encuentra un largo tiempo en el mercado y no se ha podido apreciar ningún tipo de crecimiento, cuenta con varios aspectos positivos que deben ser aprovechados, por lo cual el modelo de gestión administrativa será de gran apoyo, y el punto de partida para ésta nueva etapa de la empresa, la misma que será considerada como su inicio.

Se plantean los objetivos institucionales, a través de la misión y visión para brindar la guía general sobre la cual, se determinarán las actividades en detalle, que permitirá cumplir con las metas propuestas en tiempos definidos.

Además se utilizan herramientas de gestión que cubran las cuatro etapas del proceso administrativo que son: planeación, organización, dirección y control, las mismas que constituyen el Modelo de Gestión Administrativo para esta empresa artesanal.

## **6.6 Beneficiarios**

Clientes internos y externos de La Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena.

## **6.7 Objetivo General**

Desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa en la Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena para mejorar la Rentabilidad.

### 6.7.1 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Diseñar el Modelo de Gestión Administrativa de la Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena
  - Planificar las actividades administrativas para definir los objetivos y estrategias.
  - Organizar la situación administrativa-financiera.
  - Diseñar el estilo de dirección.
  - Crear un modelo de control de los recursos.

### 6.8 Factibilidad

La buena gestión en una empresa es primordial para poder manejar correctamente los recursos y estos sean aprovechados al cien por ciento. Por lo tanto, éste proyecto pretende presentar un modelo a seguir en cuanto a la gestión administrativa se refiere, el mismo que es factible puesto que se usarán herramientas para que cada etapa del proceso administrativo sea cumplido.

El costo no tiene un impacto notorio, puesto que la información nace de los miembros de la empresa.

## **6.9 Desarrollo de objetivos**

### **6.9.1 Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena**

#### **6.9.1.1 Análisis del Entorno**

La empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena no puede estar alejada de las distintas fuerzas internas y externas que la rodean, razón por la cual se realizará un análisis de los mismos:

##### **6.9.1.1.1 Análisis Externo**

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

Para iniciar el análisis se debe determinar las fuerzas o factores que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva en la empresa.

Estas fuerzas o factores externos son:

## Fuerzas económicas

Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía. Por lo tanto a continuación se presenta un análisis de la industria del cuero en el Ecuador, puesto que la Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena pertenece a dicho sector.

A lo largo de la última década el PIB Industrial mantuvo un crecimiento promedio de 5%. En el 2009 la participación del PIB del sector manufacturero (excluyendo refinación de petróleo) sobre el PIB Total representó el 14%.

En el 2009 el PIB Industrial manufacturero en valores constantes fue de US\$ 3.290 millones.



Gráfico 24. PIB Industrial Manufacturero 2009  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

La industria manufacturera está en tercer lugar entre los más grandes aportantes al PIB total del país.

El PIB del sector industrial genera más valor agregado que la extracción de petróleo, debido a que en este sector se demanda más mano de obra, existe mayor encadenamiento productivo, etc.

Dentro de la industria manufacturera se encuentra el Sector Textil y Cuero ocupando el segundo puesto dentro de éste grupo, con un aporte del 14%, siendo el primero el Sector Alimentos y Bebidas con un 55% de participación.

Con el análisis antes presentado se puede considerar que la industria del cuero es muy amplia y de gran aporte a la economía del país, por lo que cuenta con gran apoyo del gobierno para que las empresas pertenecientes, ya sean éstas grandes o pequeñas, sigan produciendo de una manera eficiente, y así generar más empleo.

### **Fuerzas sociales y culturales**

El cuero es uno de los primeros materiales procesados por el ser humano desde tiempos remotos, no solamente como fuente de recursos prácticos, sino también como portador de significados culturales, religiosos y sociales. Desde esta perspectiva histórica, el cuero está asociado a la provisión de alimentos, en

cuanto la supervivencia se basaba en la caza de animales para comer su carne, y desde ahí surgía el sub-producto de la piel como abrigo. En estos casos el cuero cumple un rol funcional y resulta competitivo dentro del contexto socioeconómico debido a su geografía y medios productivos. Es decir, el material está disponible y a un costo que permite explotarlo comercialmente, satisfaciendo una necesidad y demanda real. Las ventajas principales por las cuales estos productos se hacen de cuero (Ej.: calzado, marroquinería, indumentaria, muebles, talabartería) incluye su alta resistencia a la fricción, punción y estirón, su capacidad de amoldarse al cuerpo (o armazón), su impermeabilidad sin perder respetabilidad, su capacidad térmica (abrigo) y su relativo bajo peso. Todas estas ventajas desde luego se relativizan según calidad, espesores, y otros factores puntuales, que de ser un cuero de excelente calidad, se lo utiliza para la elaboración de productos considerados de lujo.

En el Ecuador, el cuero de animales, especialmente de ganado vacuno y bovino es muy demandado, puesto que las personas tienen gusto en adquirir productos hechos con dicho material, especialmente vestimenta y calzado, por todas las características antes mencionadas. Además los extranjeros que visitan el país por lo general siempre adquieren productos elaborados en cuero, por su precio accesible en comparación a otros países, y por ser productos que identifican al Ecuador.

## **Política Industrial**

En el marco establecido en la constitución en los títulos VI y VII, que hacen referencia al REGIMEN DEL BUEN VIVIR y el REGIMEN DEL DESARROLLO el gobierno nacional formuló el Plan Nacional para el Buen Vivir (Registro Oficial N 144 del 5 de marzo del 2010) y la Política Industrial (Registro Oficial: N 535 del 26 de febrero del 2009).

La política industrial plantea como objetivo general, “coadyuvar a cambiar el patrón de especialización primario, extractivo exportador de la economía ecuatoriana hacia el fomento de actividades con ventajas comparativas dinámicas, generadoras de mayor valor agregado, que propendan a la creación de empleo de calidad, impulsen encadenamientos productivos, desarrollen tecnología e innovación que eleven los niveles de productividad, competitividad sistemática y reactiven la demanda interna, procurando el cuidado del ambiente y el uso racional de los recursos naturales”. (Registro Oficial: N 535 de febrero 2009). Esto quiere decir que las políticas están encaminadas a que los sectores productivos se fortalezcan y crezcan, sector al cual pertenece la Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena.

Adicional a esto, otra medida tomada por el gobierno actual del Ecuador, es la fijación de aranceles a las importaciones de calzado, lo cual ha permitido que el

sector productivo del cuero también se vea beneficiado, puesto que existe mayor demanda por parte de los productores de calzado.

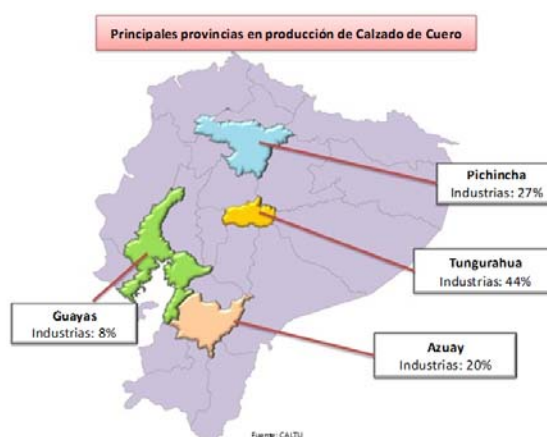


Gráfico 25. Provincias en producción de Calzado de Cuero  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

## Fuerzas ambientales

La industria del cuero es una de las más señaladas, por parte de las organizaciones ecologistas del mundo, debido a su elevada capacidad contaminante y al significativo impacto ambiental que ocasiona.

Por otro lado resulta innegable que al encontrarse vinculada con la actividad de producción de carne, el aprovechamiento de la piel como subproducto puede ser entendido como una contribución con el medio ambiente. Sin embargo y aunque los elementos de mayor impacto surgen durante el proceso de curtición, se sabe que es posible minimizarlos en gran medida, a través de distintas

precauciones, las cuales más que necesarias resultan de indispensable exigencia por parte de los organismos públicos encargados de la legislación ambiental de cada país.

La Constitución Política de la República del Ecuador dispone en su artículo 23, numeral 6, que el Estado reconocerá y garantizará a las personas el derecho a vivir en un medio ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación, reservándose la ley la prerrogativa de establecer restricciones al ejercicio de determinados derechos y libertades, con el objeto de proteger el medio ambiente, lo cual incluye acciones que las autoridades deben tomar en cuanto a la reducción del impacto ambiental causado por la industria del cuero.

### **Fuerzas tecnológicas**

El constante cambio tecnológico que caracteriza la economía actual, hace imperativa la actualización permanente de los recursos humanos de la empresa, la búsqueda y adaptación de tecnología idónea y el obtener y manejar la información necesaria para aprovechar oportunidades e innovar y, por lo tanto, competir de manera exitosa dentro de un sistema de apertura de mercados.

Sin embargo, el sector empresarial ecuatoriano, en su mayoría, sigue viendo a la innovación como un gasto y no como una inversión. La mayoría de las

empresas en Ecuador no cuentan con investigación y desarrollo interno, y en muchos casos ni siquiera con departamentos técnicos efectivos que promuevan la generación de innovación idónea. Pero para esto el gobierno ecuatoriano está promoviendo facilidades de financiamiento, que sería una buena opción para la adquisición de maquinaria, que en el presente caso beneficiaría al proceso de producción del cuero.

#### **6.9.1.1.2 Análisis Interno**

El verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos. Por lo tanto se analizará los siguientes factores:

##### **Clientes**

La empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena cuenta con una cartera pequeña de apenas 7 clientes, pero que utilizan el producto con una mayor frecuencia, aproximado de dos veces por mes.

Los clientes de la empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena son pequeños productores de calzado ubicados en la zona centro del Ecuador.

## **Producto**

La empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena, ofrece los siguientes productos:

- ✓ Napa para calzado
- ✓ Napa para chompas

Estos productos son elaborados por operarios de mano de obra calificada, y que tienen conocimiento del proceso productivo, bajo la dirección técnica del propietario quien conoce a exactitud como transformar las pieles animales en cuero.

## **Precios**

Precio, valor que se le da a los bienes, productos, servicios que elabora una empresa y la oferta en el mercado y que un comprador está dispuesto a dar para obtenerlos.

Los precios que ofrece la empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena por sus productos son de acuerdo al precio de mercado establecido para el sector a cual está dirigido.

## **Proveedores**

Es la persona u organización que provee o abastece de todo lo necesario para un fin, a empresas, negocios, grupos, asociaciones, comunidades, etc.

La empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena cuenta con la colaboración de dos proveedores, los mismos que constantemente brindan su colaboración mediante la venta de pieles crudas, y químicos para la transformación de las pieles a cuero.

La relación comercial con los proveedores es excelente debido a que la empresa mantiene convenios de crédito y descuentos, puesto que los periodos de pago han sido cumplidos. Además por su buen servicio y productos se han convertidos en proveedores únicos de la empresa.

## **Empleados**

La empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena cuenta con dos operarios de mano de obra calificada, quienes conocen sobre el proceso productivo del cuero, es decir tienen experiencia.

Todo lo antes mencionado se fortalece con el análisis del FODA, que se presenta a continuación:

<b>FORTALEZAS</b>
Empleados de mano de obra calificada.
Conocimiento del mercado.
Experiencia en cuanto al conocimiento acerca de la producción del cuero.
Conocimientos sobre aspectos para mejorar la calidad
<b>DEBILIDADES</b>
Falta de maquinaria propia.
Falta de infraestructura propia.
Carencia de recursos financieros.
Falta de calidad.
Desconocimiento de herramientas administrativas para una buena gestión.
<b>OPORTUNIDADES</b>
Fijación de aranceles a las importaciones de calzado.
El 80% de la producción de artículos de cuero están concentrada en la Provincia de Tungurahua
Aprovechamiento de las temporadas altas, como son feriados, navidad.
Gran número de clientes potenciales.
<b>AMENAZAS</b>
Salida de contrabando de la materia prima, lo cual incrementa los precios y desabastece el mercado.
Competencia desleal.
Ingreso de nuevos competidores.
Clientes poco confiables en el pago de sus acreencias.
Escasa materia prima de calidad.

Tabla 29. Información FODA  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

Una vez que se ha realizado el diagnóstico de la Empresa Artesanal, es necesario proponer un Modelo de Gestión Administrativa, que le permita a la alta gerencia tomar decisiones acertadas, evitar la improvisación, aprovechar al máximo los recursos disponibles, estableciendo planes de control y de esa manera pueda enfrentarse al reto competitivo que representa tener un posicionamiento en el sector del cuero y calzado.

#### **6.9.2 Diseño del modelo de gestión administrativa para la empresa artesanal de curtiembre del Ing. Patricio Llerena.**

Un Modelo de Gestión Administrativa es la representación de un conjunto de elementos que comprende decidir que tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlos a cabo y, luego, supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan, además de planificar, organizar, dirigir y controlar comprende entre otros puntos; recopilar y analizar información para resolver problemas, planear y organizar proyectos, administrar el tiempo, presupuestar y administrar finanzas.

El desarrollo del presente modelo se basó en modelos ya existentes, es decir se tomó partes relevantes para crear uno nuevo, apropiado para la empresa en estudio. Entre los modelos que se destacan son: El Malcolm Baldrige, que es una extraordinaria herramienta que hay que seguir para evaluar la gestión de la calidad total en la empresa, basados en algunos conceptos fundamentales

como el liderazgo, enfoque hacia el cliente, participación de los empleados, agilidad de respuesta y flexibilidad, entre otros. También se tomo como punto de partida el modelo EFQM de Excelencia, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. Estos criterios son: el liderazgo, el personal, las políticas, las estrategias, los procesos, que mediante su aplicación eficiente en la organización ayudan a identificar el rendimiento de la misma. Además se tomo en cuenta el modelo de Harper y Lynch, quienes desde 1986, han desarrollado su actividad en la prestación de servicios de consultoría y asesoramiento integral a empresas en Reino Unido, el mismo que suele comenzar a desarrollarse a partir de un plan estratégico que lleva a cabo una previsión de todas las necesidades que presenta la gestión de una empresa.

Todo buen gerente debe combinar adecuadamente los procesos, modelos, estrategias, tácticas y herramientas de gestión administrativa que le permita el éxito de su gestión, pues se enfrentan a difíciles retos de productividad y competitividad, mas no imposibles de alcanzar, para lo cual se propone poner en práctica los elementos que intervienen en un proceso administrativo que son: la planificación, organización, dirección y control.

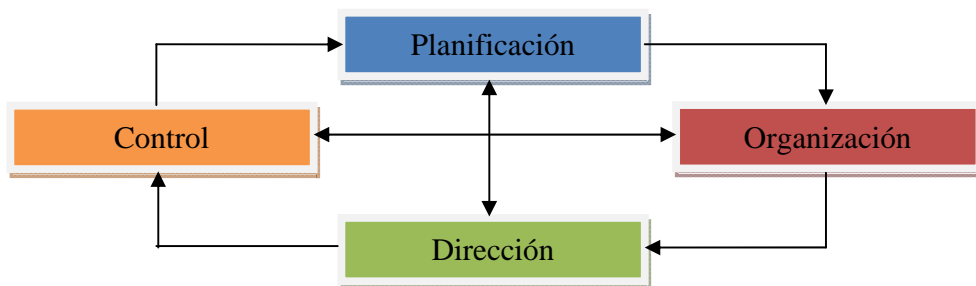


Gráfico 26. Modelo de Gestión Administrativo  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

Este modelo representa el proceso administrativo el cual está relacionado entre sí y es constante, es decir se cumple en todo momento.

### 6.9.2.1 Planificación

La Planificación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir, por lo tanto el ciclo de planificación debería tener el siguiente aspecto:

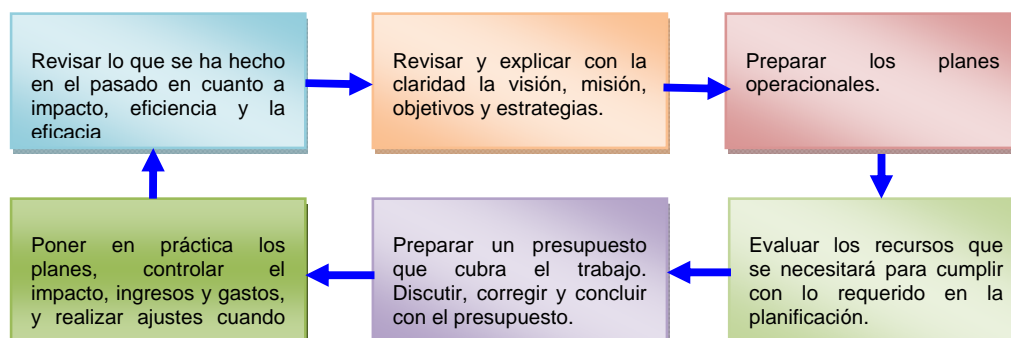
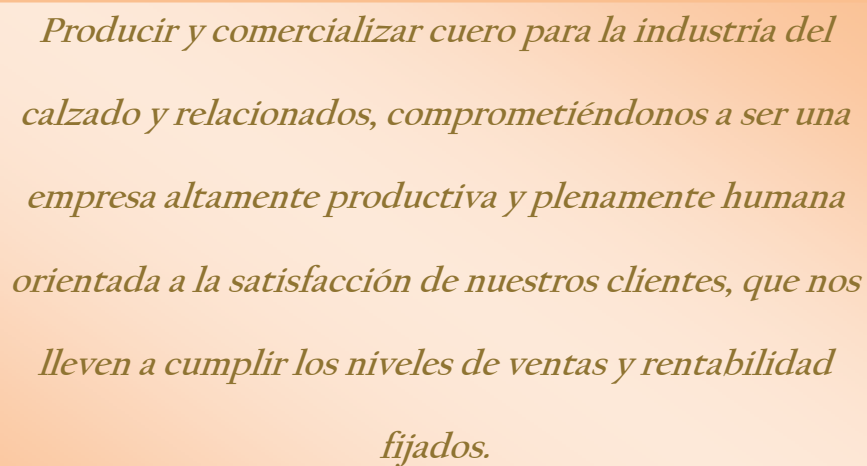


Gráfico 27. Proceso de la Planificación  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

Para empezar con el ciclo de la planificación se propone la siguiente filosofía empresarial:

#### 6.9.2.1.1 Misión

Por lo tanto para la presente empresa la misión será la siguiente:



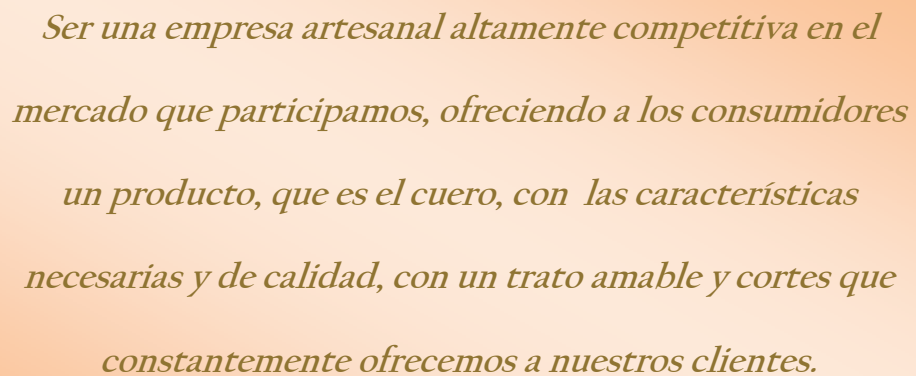
*Producir y comercializar cuero para la industria del calzado y relacionados, comprometiéndonos a ser una empresa altamente productiva y plenamente humana orientada a la satisfacción de nuestros clientes, que nos lleven a cumplir los niveles de ventas y rentabilidad fijados.*

Gráfico 28. Misión  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

- Qué:** Elaborar y comercializar productos para la industria del cuero, calzado y relacionados
- Quién:** Nuestros clientes y consumidores
- Cómo:** Comprometiéndonos a ser una empresa altamente productiva y plenamente humana

### 6.9.2.1.2 Visión

Por lo tanto para la presente empresa la visión será la siguiente para el 2016:



*Ser una empresa artesanal altamente competitiva en el mercado que participamos, ofreciendo a los consumidores un producto, que es el cuero, con las características necesarias y de calidad, con un trato amable y cortés que constantemente ofrecemos a nuestros clientes.*

Gráfico 29. Visión.

Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

Con la visión formulada se responde a las siguientes preguntas:

**1.- ¿Qué quiere llegar a ser o dónde quiere llegar a estar?**

Ser una empresa artesanal altamente competitiva en el mercado que participamos.

**2.- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?**

Un producto, que es el cuero, con las características necesarias y de calidad.

### 3.- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?

Con un trato amable y cortés que constantemente ofrecemos a nuestros clientes.

#### 6.9.2.1.3 Valores

Luego de haber realizado el respectivo análisis y depuración de una lista de varios valores, se pudo concluir que los valores que identifican a ésta empresa son:

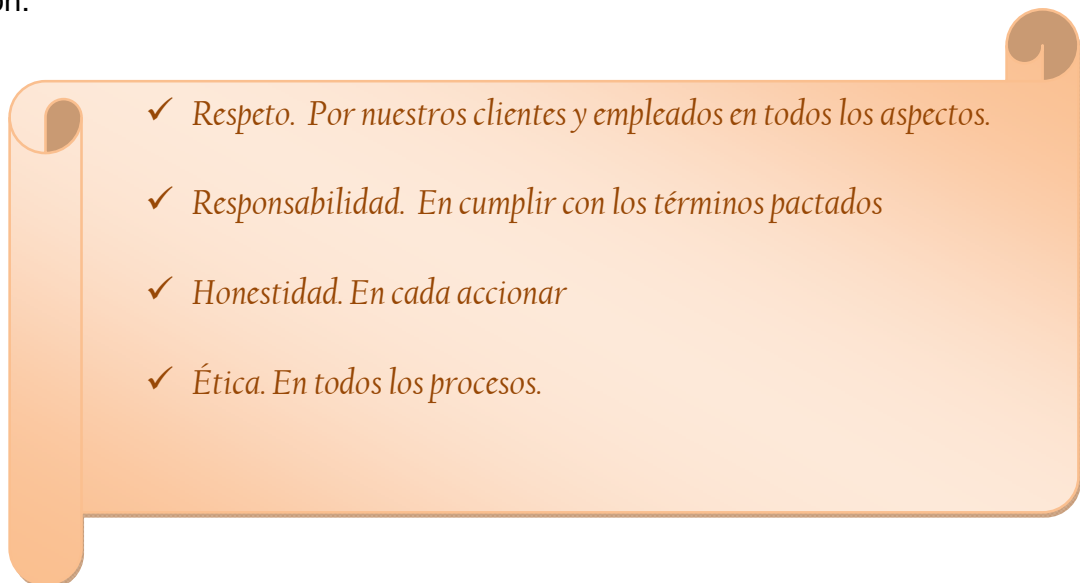


Gráfico 30. Valores  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

#### **6.9.2.1.4 Objetivo General de la Empresa**

- Incrementar la rentabilidad de la empresa, mediante la optimización de los recursos y una mejor gestión administrativa.

#### **6.9.2.1.5 Diseño, evaluación y selección de estrategias**

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

Dentro de la planificación se encuentra el análisis interno y externo de la empresa, pero como parte de los objetivos de la presente propuesta se estableció diagnosticar la situación actual de la empresa, con el propósito de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la elaboración de la matriz FODA.

Con el fin de generar estrategias alternativas, se procederá a desarrollar la Matriz FODA. La aplicación de la Matriz consistirá en la combinación de la información proveniente del análisis interno (Fortalezas y Debilidades), y del análisis externo (Amenazas y Oportunidades).

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	A5
<b>FORTALEZAS</b>										
	F1	Producción de aranceles a los importadores de caza.	El 80% de la producción de artículos de cuero está concentrada en la Provincia de Tungurahua.	Temporales éxitos, como son ferrederos, navidad.	Gran número de clientes potenciales.	Salida de contratando de la materia prima, lo cual incrementa los precios y desabastece el mercado.	Competencia desleal.	Ingreso de nuevos competidores.	Cientes poco confiables en sus acciones.	Escasa materia prima de calidad.
	F2	Empleados de mano de obra calificada.	Producir con mejor calidad. (F1, F4, O4)			Mejorar la calidad, para obtener un producto diferenciado (F4, F2, A3)				
	F3	Experiencia en cuanto al conocimiento acerca de la producción del cuero.	Captación de nuevos clientes. (F3, O4, O1)			Evaluar previamente a los clientes, identificar antecedentes de los mismos. (F3, A4)				
	F4	Conocimiento del mercado	Producir en mayor cantidad, para que los costos fijos disminuyan. (F2, O2)							
	F4	Conocimientos para mejorar la calidad.	Aumentar las ventas, aprovechando temporadas altas, y la fijación de aranceles a las importaciones de calzado. (F1, F2, F3, O1, O3)							
<b>DEBILIDADES</b>										
	D1	Falta de maquinaria propia.	Implementar el uso de herramientas administrativas útiles. (D5, O1, O2, O3, O4)			Capacitar al gerente en el ámbito administrativo, para evitar desventajas frente a los nuevos competidores preparados (D5, A4)				
	D2	Falta de infraestructura propia.	Adquirir materia prima de mejor calidad, el cuál es el punto clave, para que los clientes potenciales sean reales. (D4, O4)							
	D3	Carencia de recursos financieros.	Incrementar las ventas, con un margen de utilidad significativo, para disminuir la falta de recursos financieros. (D3, O2, O3, O4)							
	D4	Falta de calidad.								
	D5	Falta de uso de herramientas administrativas para una buena gestión.								

Tabla 30. Matriz FODA  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

A partir de la matriz FODA, surgieron las estrategias que se detalla a continuación:

<b>OBJETIVO AL FINAL DE UN PLAZO: INCREMENTAR LA RENTABILIDAD</b>			
<b>ACTIVIDADES ESTRATEGICAS A DICIEMBRE 2012</b>			
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSIBLE DE REALIZAR EL PLAN DE ACCION</b>	<b>PARTICIPANTES EN LA REALIZACION DEL PLAN DE ACCION</b>	<b>AVANCE DEL PLAN</b>
<b>PRODUCIR CON MEJOR CALIDAD.</b>	<b>Gerente</b>	<b>Personal de la Empresa</b>	
<b>INCREMENTAR LAS VENTAS.</b>	<b>Gerente</b>	<b>Gerente de la Empresa</b>	
<b>IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS DE GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>Gerente</b>	<b>Gerente de la Empresa</b>	
		<b>AVANCE</b>	

Tabla 31. Actividades Estratégicas  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

Para el cumplimiento de las estrategias antes mencionadas se recomienda el siguiente plan que debe ser llevado a cabo durante todo el año 2012, las mismas que deben desarrollarse a partir de la implementación del presente modelo de gestión.

TIEMPO DE APLICACIÓN:	Enero-Diciembre 2012						
RESPONSIBLE GENERAL:	Gerente-Propietario						
OBJETIVOS	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	RESPONSABLE	RECURSOS	INICIO	FIN	EVIDENCIA	% DE CUMPLIMIENTO
Producir con mejor calidad.	En cada compra de materia prima aplicar el proceso establecido.	Gerente	Internos				
	Establecer una alianza estratégica con un proveedor adecuado.	Gerente	Internos				
	Estandarizar la producción, es decir crear fichas con fórmula e información específica para cada tipo de cuero.	Gerente	Internos				
	Revisar periódicamente el proceso productivo.	Gerente y subordinados	Internos				
Incrementar las ventas.	Visita a nuevos clientes para ofrecer el producto.	Gerente	Económicos				
	Ofrecer un servicio post-venta constante.	Gerente	Económicos				
	Dar seguimiento a los posibles clientes, para concretar las ventas.	Gerente	Internos				
	Mejorar el servicio al cliente, visitar periódicamente a los clientes luego de haber concretado la venta.	Gerente	Internos				
	Motivar a los clientes para que recomienden el producto.	Gerente	Internos				
	Generar un cartera de prospectos frescos, con todos sus datos.	Gerente	Internos				
	Aumentar los canales de ventas, contratando un vendedor.	Gerente	Económicos				
Implementar herramientas de gestión administrativa.	Revisión periódica del presupuesto.	Gerente	Internos				
	Reuniones con el personal periódicamente, para revisar los procesos productivos.	Gerente y subordinados	Internos				
	Llevar un sistema de control de cartera vencida.	Gerente	Internos				
	Gestionar el pronto pago de los acreedores periódicamente.	Gerente y Vendedor	Internos				
	Evaluación periódica de la efectividad de las políticas establecidas.	Gerente	Internos				
	Análisis Financiero al Final del Periodo.	Gerente	Internos				

Tabla 32. Planificación de actividades  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

#### **6.9.2.1.6 Fijación de Políticas**

Se propone aplicar políticas dentro de la empresa a fin de garantizar el logro de los objetivos, entre las más necesarias y aplicables están:

##### **Políticas de ventas**

- ✓ No vender a los clientes con cartera muy alta.
  
- ✓ La forma de pago de las ventas será el 30% de contado, 30% a 30 días, el 20% a 60 días y el 20% restante a 90 días.
  
- ✓ Analizar al cliente antes de ejecutarse las ventas, a través de la revisión en la central de riesgos, o con un análisis del historial de crédito con otros proveedores.
  
- ✓ El límite máximo por venta debe ser del 20% de la producción, puesto que los montos son altos y por seguridad hay el producto debe ser vendido a varios clientes. En casos excepcionales, en los que se conozca el poder adquisitivo y de pago del cliente este límite podrá ser superior.

### **Políticas de Compras (Materia Prima)**

Las políticas de compras que regirán a la empresa a partir de enero 2012 son las siguientes:

- ✓ El precio de compra debe ser de acuerdo al precio del mercado.
  
- ✓ La forma de pago de las compras de materia prima e insumos debe ser a bajo las mismas políticas de venta, es decir, el 30% de contado, el 30% a 30 días, el 20% a 60 días, y el 20% restante a 90 días.
  
- ✓ Para la adquisición de pieles seguir el proceso establecido.
  
- ✓ El 80% de las compras de materia prima debe ser de primera calidad, como mínimo.
  
- ✓ Las pieles que se adquieran deberán tener una longitud mínima de 1,20 metros.
  
- ✓ Comprar la materia prima e insumos en base a las cantidades estimadas de producción al mes, para evitar una acumulación de inventario.

## **Políticas de producción**

- ✓ Todo el personal de producción debe conocer el proceso productivo del cuero.
  
- ✓ La materia prima que se va adquirir debe cumplir con los requisitos necesarios para obtener un producto de calidad.
  
- ✓ Reservar con tres días de anticipación la utilización de las maquinarias que no se tenga a disposición para que no sea causa de demoras en el proceso productivo.
  
- ✓ Cumplir con los periodos de producción evitando desperdicios.
  
- ✓ Identificar previamente los requerimientos de los clientes en cuanto a las características del producto terminado para evitar repeticiones o desperdicios.
  
- ✓ Cumplir con los tiempos establecidos para cada proceso, y así evitar retrasos o paralización en la producción.

**Políticas presupuestarias**

- ✓ Comparar los registros reales con lo presupuestado, esto se debe hacer cada mes, para la toma de decisiones de acuerdo a la situación que se presente.
  
- ✓ Monitorear constantemente el presupuesto para que no existan variaciones extremas con lo real.

**Políticas Financieras**

- ✓ Las utilidades generadas, serán utilizadas en inversión.
  
- ✓ La empresa deberá tener una cuenta bancaria, de uso exclusivo para la empresa.
  
- ✓ El dinero recaudado, se deberá depositar al final del día.
  
- ✓ El dinero generado por ventas, no podrá ser mezclado con el dinero de uso personal del gerente propietario.
  
- ✓ Los cheques deben ser analizados antes de ser aceptados.

- ✓ Llevar un registro de cheques de cada cliente, con fecha en la que deben ser depositados, de acuerdo al financiamiento otorgado.

### 6.9.2.1.6 Presupuesto

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia, razón por la cual se sugiere elaborar presupuestos para garantizar la optimización de los recursos de la siguiente manera:

#### 6.9.2.1.6.1 Presupuesto de ventas

MES	COSTO POR CADA CUERO=70.00 USD		COSTO POR CADA CUERO=90.00 USD		DIFERENCIA EN CANTIDAD	DIFERENCIA EN DOLARES	2012%
	VENTAS 2011		VENTAS 2012				
	CANTIDAD CUEROS	DOLARES	CANTIDAD CUEROS	DOLARES			
ENERO	200	\$ 14.000,00	250	\$ 22.500,00	50	\$ 8.500,00	9%
FEBRERO	200	\$ 14.000,00	250	\$ 22.500,00	50	\$ 8.500,00	9%
MARZO	200	\$ 14.000,00	250	\$ 22.500,00	50	\$ 8.500,00	9%
ABRIL	170	\$ 11.900,00	200	\$ 18.000,00	30	\$ 6.100,00	7%
MAYO	170	\$ 11.900,00	200	\$ 18.000,00	30	\$ 6.100,00	7%
JUNIO	170	\$ 11.900,00	200	\$ 18.000,00	30	\$ 6.100,00	7%
JULIO	170	\$ 11.900,00	200	\$ 18.000,00	30	\$ 6.100,00	7%
AGOSTO	170	\$ 11.900,00	200	\$ 18.000,00	30	\$ 6.100,00	7%
SEPTIEMBRE	200	\$ 14.000,00	250	\$ 22.500,00	50	\$ 8.500,00	9%
OCTUBRE	200	\$ 14.000,00	250	\$ 22.500,00	50	\$ 8.500,00	9%
NOVIEMBRE	200	\$ 14.000,00	250	\$ 22.500,00	50	\$ 8.500,00	9%
DICIEMBRE	250	\$ 17.500,00	300	\$ 27.000,00	50	\$ 9.500,00	11%
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>2300</b>	<b>\$ 161.000,00</b>	<b>2800</b>	<b>\$ 252.000,00</b>	<b>500</b>	<b>\$ 91.000,00</b>	<b>100%</b>
					<b>INCREMENTO EN DOLARES</b>		<b>57%</b>
					<b>INCREMENTO EN UNIDADES</b>		<b>18%</b>

Tabla 33. Presupuesto de Ventas 2012  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

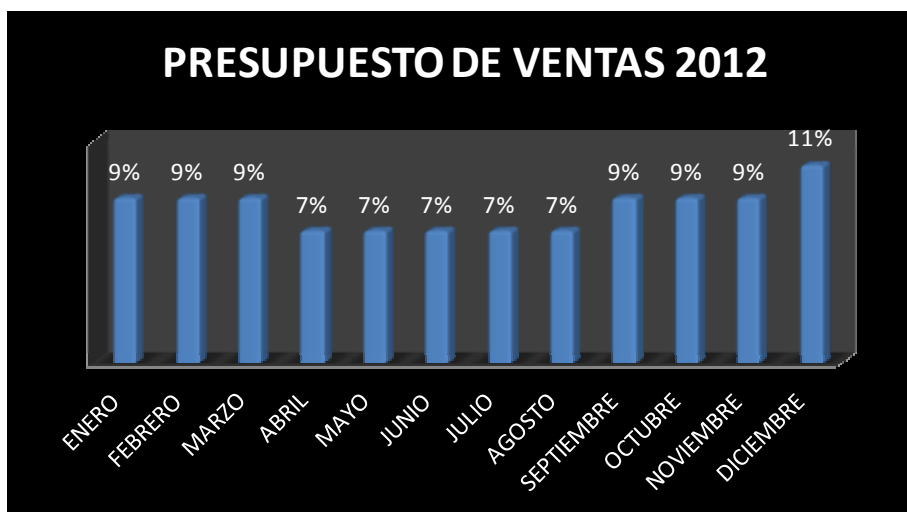


Gráfico 31. Presupuesto de Ventas 2012  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

#### 6.9.2.1.6.2 Costos

##### 6.9.2.1.6.2.1 Costo Unitario

Costo Unit. del Producto	Cuero
Pieles	\$ 35,00
Insumos	\$ 16,18
Pelambre	\$ 0,25
Curtido	\$ 0,25
Teñido	\$ 0,25
División	\$ 0,25
Descarnada	\$ 0,25
Estacada	\$ 0,30
Prensa	\$ 0,50
Raspada	\$ 0,30
<b>Total Costo Unitario</b>	<b>\$ 53,53</b>

Tabla 34. Costo Unitario del Cuero.  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### 6.9.2.1.6.2.2 Costos Fijos

#### 6.9.2.1.6.2.2.1 Rol de Pagos

ROL DE PAGOS 2012										
PERSONAL	NUMERO	REMUNERACION MENSUAL	REMUNERACION ANUAL	XIII	XIV	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	IESS	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>										
GERENTE	1	1200	14400	1200	292	600	1200	1749,6	1620,13	19441,6
VENDEDOR		900	10800	900	292	450	900	1312,2	1221,18	14654,2
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2100</b>	<b>25200</b>	<b>2100</b>	<b>584</b>	<b>1050</b>	<b>2100</b>	<b>3061,8</b>	<b>2841,32</b>	<b>34095,8</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>										
OBRERO 1	1	292	3504	292	292	146	24,33	425,74	390,34	4684,07
OBRERO 2	1	292	3504	292	292	146	24,33	425,74	390,34	4684,07
<b>SUBTOTAL</b>	<b>2</b>	<b>584</b>	<b>7008</b>	<b>584</b>	<b>584</b>	<b>292</b>	<b>48,67</b>	<b>851,47</b>	<b>780,68</b>	<b>9368,14</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>2684</b>	<b>32208</b>	<b>2684</b>	<b>1168</b>	<b>1342</b>	<b>2148,67</b>	<b>3913,272</b>	<b>3621,99</b>	<b>43463,94</b>

Tabla 35. Rol de pagos 2012  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

RUBRO	VALOR US\$
Sueldos y Salarios: Gerente, Vendedor y Obreros	3621,99
Gastos Administrativos	150,00
Transporte	100,00
<b>TOTAL MENSUAL (1)</b>	<b>3871,99</b>

Tabla 36. Resumen de Costos Fijos  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### 6.9.2.1.6.2.2.2 Otros costos considerados como fijos

#### 6.9.2.1.6.2.2.2.1 Préstamos Bancarios 1 y 2

Tasa (%)	24,00%		
TIEMPO (AÑO)	2011	2012	2013
DESCRIPCIÓN			
Monto del Préstamo / Principal	10.000,00	6.666,67	3.333,34
Abono a Capital	3.333,33	3.333,33	3.333,34
<b>Saldo</b>	<b>6.666,67</b>	<b>3.333,34</b>	<b>0,00</b>
Intereses	2.033,33	1.233,33	433,33
Intereses mensuales	169,44	102,78	36,11
Pago mensual del capital	277,78	277,78	277,78
Pago Capital + Interes al mes	447,22	380,56	313,89
Pago Capital + Interes al año	5.366,66	4.566,66	3.766,67

Tabla 37. Préstamo Bancario 1  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

Tasa (%)	24,00%		
TIEMPO (AÑO)	2012	2013	2014
DESCRIPCIÓN			
Monto del Préstamo / Principal	10.000,00	6.666,67	3.333,34
Abono a Capital	3.333,33	3.333,33	3.333,34
<b>Saldo</b>	<b>6.666,67</b>	<b>3.333,34</b>	<b>0,00</b>
Intereses	2.033,33	1.233,33	433,33
Intereses mensuales	169,44	102,78	36,11
Pago mensual del capital	277,78	277,78	277,78
Pago Capital + Interes al mes	447,22	380,56	313,89
Pago Capital + Interes al año	5.366,66	4.566,66	3.766,67

Tabla 38. Préstamo Bancario 2  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

RUBRO	VALOR US\$
Depreciación	0,00
Amortización	0,00
Interés del Préstamo 1	102,78
Interés del Préstamo 2	169,44
<b>TOTAL MENSUAL (2)</b>	<b>272,22</b>
<b>TOTAL MENSUAL DE COSTOS FIJOS</b>	
<b>(1) + (2)</b>	<b>3.994,22</b>

Tabla 39. Otros costos fijos  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### 6.9.2.1.6.2.3 Costos Variables

#### 6.9.2.1.6.2.3.1 Volumen de Producción

Mes	AÑO 2012												
Descripción	dic-11	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Cueros	250	250	250	250	200	200	200	200	200	200	250	250	300

Tabla 40. Volumen de Producción  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### 6.9.2.1.6.2.3.2 Costos de Materiales

Mes	Costo Unitario	AÑO 2012											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Cueros	53,53	13382,5	13382,5	13382,5	10706	10706	10706	10706	10706	10706	13382,5	13382,5	16059
<b>Total Costos</b>		<b>13382,5</b>	<b>13382,5</b>	<b>13382,5</b>	<b>10706</b>	<b>10706</b>	<b>10706</b>	<b>10706</b>	<b>10706</b>	<b>10706</b>	<b>13382,5</b>	<b>13382,5</b>	<b>16059</b>

Tabla 41. Costo de Materiales  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### 6.9.2.1.6.2.3.3 Costos Operacionales

Mes	AÑO 2012											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB	OCTUBRE	NOVIEMB	DICIEMB
Costos Variables	13382,5	13382,5	13382,5	10706	10706	10706	10706	10706	10706	13382,5	13382,5	16059
Sueldos	3621,99	3621,99	3621,99	3621,99	3621,99	3621,99	3621,99	3621,99	3621,99	3621,99	3621,99	3621,99
Transporte	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Gastos Administrativos	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
<b>Subtotal</b>	<b>17254,49</b>	<b>17254,49</b>	<b>17254,49</b>	<b>14577,99</b>	<b>14577,99</b>	<b>14577,99</b>	<b>14577,99</b>	<b>14577,99</b>	<b>14577,99</b>	<b>17254,49</b>	<b>17254,49</b>	<b>19930,99</b>
<b>Total</b>	<b>17254,49</b>	<b>17254,49</b>	<b>17254,49</b>	<b>14577,99</b>	<b>14577,99</b>	<b>14577,99</b>	<b>14577,99</b>	<b>14577,99</b>	<b>14577,99</b>	<b>17254,49</b>	<b>17254,49</b>	<b>19930,99</b>

Tabla 42. Costos Operacionales  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### 6.9.2.1.6.3 Punto de Equilibrio

#### 6.9.2.1.6.3.1 Participación de Ingresos

	INGRESOS PREVISTOS*	% PARTICIPACIÓN
Por Ventas de Cueros	13.505	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>13.505</b>	<b>100,00%</b>
* Primer mes		

Tabla 43. Participación de Ingresos  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### 6.9.2.1.6.3.2 Cálculo del Punto de Equilibrio

<b>CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>	
	<b>Cueros</b>
Precio de Venta	90,00
(-) Costo Variable	53,53
(=) Contribución marginal	36,47
(*) Participación en ingresos	1,00
(=) Contribución marginal ponderada	36,47
TOTAL C. Mg. Ponderada	36,47
Costos fijos	3.994,22
Costos fijos / C. Mg Ponderada	110
Resultados del PE	109,52
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL</b>	<b>110</b>
<b>CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO MONETARIO</b>	
	<b>Pantalones</b>
Precio de Venta	90,00
Punto de Equilibrio en unidades:	110
<b>Punto de Equilibrio Monetario</b>	<b>9.856,85</b>

Tabla 44. Cálculo del Punto de Equilibrio  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

## 6.9.2.1.6.4 Presupuesto de Caja

EMPRESA DE CURTIEMBRE ARTESANAL DEL ING. PATRICIO LLERENA												
HOJA DE TRABAJO PRESUPUESTO DE CAJA												
AÑO 2012												
Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>VENTAS</b>	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00
Contado 30%	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00
A 30 días 30%	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 6.750,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 6.750,00
A 60 días 20%			\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
A 90 días 20%				\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
<b>TOTAL COBRANZAS</b>	\$ 6.750,00	\$ 13.500,00	\$ 18.000,00	\$ 22.500,00	\$ 21.150,00	\$ 19.800,00	\$ 18.900,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 19.350,00	\$ 20.700,00
<b>COMPRAS</b>	\$ 10.295,00	\$ 10.295,00	\$ 8.236,00	\$ 8.236,00	\$ 8.236,00	\$ 8.236,00	\$ 8.236,00	\$ 8.236,00	\$ 10.295,00	\$ 10.295,00	\$ 12.354,00	\$ 12.354,00
Pago Contado 30%	\$ 3.088,50	\$ 3.088,50	\$ 2.470,80	\$ 2.470,80	\$ 2.470,80	\$ 2.470,80	\$ 2.470,80	\$ 2.470,80	\$ 3.088,50	\$ 3.088,50	\$ 3.706,20	\$ 3.706,20
Pago a 30 días 30%	\$ 3.088,50	\$ 3.088,50	\$ 3.088,50	\$ 2.470,80	\$ 2.470,80	\$ 2.470,80	\$ 2.470,80	\$ 2.470,80	\$ 2.470,80	\$ 3.088,50	\$ 3.088,50	\$ 3.706,20
Pago a 60 días 20%			\$ 2.059,00	\$ 2.059,00	\$ 1.647,20	\$ 1.647,20	\$ 1.647,20	\$ 1.647,20	\$ 1.647,20	\$ 1.647,20	\$ 2.059,00	\$ 2.059,00
Pago a 90 días 20%				\$ 2.059,00	\$ 2.059,00	\$ 1.647,20	\$ 1.647,20	\$ 1.647,20	\$ 1.647,20	\$ 1.647,20	\$ 1.647,20	\$ 2.059,00
<b>TOTAL PAGOS</b>	\$ 3.088,50	\$ 6.177,00	\$ 7.618,30	\$ 9.059,60	\$ 8.647,80	\$ 8.236,00	\$ 8.236,00	\$ 8.236,00	\$ 8.853,70	\$ 9.471,40	\$ 10.500,90	\$ 11.530,40

Tabla 45. Hoja de Trabajo 2012  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

FLUJO DE CAJA EMPRESA ARTESANAL DE CURTIEMBRE DEL ING. PATRICIO LLERENA ENERO A DICIEMBRE DEL 2012													
DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
COBRANZAS	\$ 6.750,00	\$ 13.500,00	\$ 18.000,00	\$ 22.500,00	\$ 21.150,00	\$ 19.800,00	\$ 18.900,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 19.350,00	\$ 20.700,00	\$ 214.650,00
PRESTAMO	\$ 10.000,00												
TOTAL INGRESOS	\$ 16.750,00	\$ 13.500,00	\$ 18.000,00	\$ 22.500,00	\$ 21.150,00	\$ 19.800,00	\$ 18.900,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 19.350,00	\$ 20.700,00	\$ 214.650,00
COMPRAS MATERIA	\$ 3.088,50	\$ 6.177,00	\$ 7.618,30	\$ 9.059,60	\$ 8.647,80	\$ 8.236,00	\$ 8.236,00	\$ 8.236,00	\$ 8.853,70	\$ 9.471,40	\$ 10.500,90	\$ 11.530,40	\$ 99.655,60
PRIMA E INSUMOS	\$ 2.841,32	\$ 2.841,32	\$ 2.841,32	\$ 2.841,32	\$ 2.841,32	\$ 2.841,32	\$ 2.841,32	\$ 2.841,32	\$ 2.841,32	\$ 2.841,32	\$ 2.841,32	\$ 2.841,32	\$ 34.095,80
SUELDOS MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 780,68	\$ 780,68	\$ 780,68	\$ 780,68	\$ 780,68	\$ 780,68	\$ 780,68	\$ 780,68	\$ 780,68	\$ 780,68	\$ 780,68	\$ 780,68	\$ 9.368,14
SUELDO MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 440,00	\$ 440,00	\$ 440,00	\$ 440,00	\$ 440,00	\$ 440,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 6.160,00
ARRENDOS	\$ 625,00	\$ 625,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 625,00	\$ 625,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 7.000,00
ARRENDOS FABRICA	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
GASOLINA/TRANSPORTE													
ORTE													
TOTAL EGRESOS	\$ 7.985,49	\$ 11.073,99	\$ 12.280,29	\$ 13.721,59	\$ 13.309,79	\$ 12.897,99	\$ 12.897,99	\$ 12.897,99	\$ 13.750,69	\$ 14.566,39	\$ 15.632,89	\$ 16.623,39	\$ 157.479,54
SUPERAVIT (DEFICIT)	\$ 8.764,51	\$ 2.426,01	\$ 5.719,71	\$ 8.778,41	\$ 7.840,21	\$ 6.902,01	\$ 6.002,01	\$ 5.102,01	\$ 4.249,31	\$ 3.631,61	\$ 3.717,11	\$ 4.037,61	\$ 67.170,46
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 2.000,00	\$ 10.383,95	\$ 11.982,18	\$ 16.874,11	\$ 24.824,74	\$ 31.837,17	\$ 37.911,40	\$ 43.085,63	\$ 47.359,86	\$ 50.781,39	\$ 53.585,22	\$ 56.474,55	\$ 2.000,00
SALDO FINAL OPERATIVO	\$ 10.764,51	\$ 13.190,51	\$ 18.910,22	\$ 27.688,62	\$ 35.528,83	\$ 42.430,83	\$ 48.432,84	\$ 53.534,84	\$ 57.784,15	\$ 61.415,75	\$ 65.132,86	\$ 69.170,46	\$ 69.170,46
TRANSACCION FINANCIERA													
SUPERAVIT (DEFICIT)	\$ 8.764,51	\$ 2.426,01	\$ 5.719,71	\$ 8.778,41	\$ 7.840,21	\$ 6.902,01	\$ 6.002,01	\$ 5.102,01	\$ 4.249,31	\$ 3.631,61	\$ 3.717,11	\$ 4.037,61	\$ 67.170,46
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 2.000,00	\$ 10.383,95	\$ 11.982,18	\$ 16.874,11	\$ 24.824,74	\$ 31.837,17	\$ 37.911,40	\$ 43.085,63	\$ 47.359,86	\$ 50.781,39	\$ 53.585,22	\$ 56.474,55	\$ 2.000,00
PRESTAMOS (CANCELACION)1	\$ (380,56)	\$ (380,56)	\$ (380,56)	\$ (380,56)	\$ (380,56)	\$ (380,56)	\$ (380,56)	\$ (380,56)	\$ (380,56)	\$ (380,56)	\$ (380,56)	\$ (380,56)	\$ (380,56)
PRESTAMOS (CANCELACION)2	\$ -	\$ (447,22)	\$ (447,22)	\$ (447,22)	\$ (447,22)	\$ (447,22)	\$ (447,22)	\$ (447,22)	\$ (447,22)	\$ (447,22)	\$ (447,22)	\$ (447,22)	\$ (447,22)
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 10.383,95	\$ 11.982,18	\$ 16.874,11	\$ 24.824,74	\$ 31.837,17	\$ 37.911,40	\$ 43.085,63	\$ 47.359,86	\$ 50.781,39	\$ 53.585,22	\$ 56.474,55	\$ 59.684,38	\$ 137.579,81

Tabla 46. Flujo de Caja 2012  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

## 6.9.2.1.6.5 Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS											
	MESES										
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Ingresos	22.500,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	22.500,00
(-) Costos operaci	17.254,49	17.254,49	17.254,49	14.577,99	14.577,99	14.577,99	14.577,99	14.577,99	14.577,99	17.254,49	17.254,49
(=) Utilidad /	5.245,51	5.245,51	5.245,51	7.922,01	3.422,01	3.422,01	3.422,01	3.422,01	3.422,01	745,51	5.245,51
Banrbita											
(-) Depreciación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Amortización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Intereses del	102,78	102,78	102,78	102,78	102,78	102,78	102,78	102,78	102,78	102,78	102,78
Préstamo 1											
(-) Intereses del	169,44	169,44	169,44	169,44	169,44	169,44	169,44	169,44	169,44	169,44	169,44
Préstamo 2											
(-) Otros Gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de	4.973,28	4.973,28	4.973,28	7.649,78	3.149,78	3.149,78	3.149,78	3.149,78	3.149,78	473,28	4.973,28
Obligaciones											

Tabla 47. Estado de Pérdidas y Ganancias 2012  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

AÑO 2012		
<b>INGRESOS</b>		\$ 243.000,00
(-) COSTOS OPERACIONALES		\$ 193.671,44
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		\$ 49.328,56
(-) Depreciación		\$ -
(-) Amortización		\$ -
(-) Intereses del Préstamo1		\$ 1.233,33
(-) Intereses del Préstamo2		\$ 2.033,33
(-) Otros Gastos		\$ -
<b>Utilidad antes de Obligaciones</b>		<b>\$ 48.095,23</b>
(-) Participación Trabajadores	<b>15%</b>	\$ 7.214,28
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$ 40.880,95</b>
(-) Impuesto a la Renta	<b>25%</b>	\$ 10.220,24
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 30.660,71</b>

Tabla 48. Resumen de Estado de Pérdidas y Ganancias  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

Una vez revisada la planificación se propone que, la alta gerencia observe y aplique el siguiente Modelo para una organización eficaz que elimine en el proceso productivo los desperdicios, los tiempos muertos, y garanticen la productividad y competitividad de la empresa.

### 6.9.2.2 Organización

Organizar es el proceso a través del cual se dispone el trabajo y se asigna entre el personal de la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos de la misma, es decir organizar una pequeña empresa es coordinar todas las actividades o trabajos que se realizan en la misma para alcanzar los objetivos

propuestos en la planificación. En sí lo que se busca es que todas las partes de la pequeña empresa, unan sus esfuerzos para alcanzar dichos objetivos.

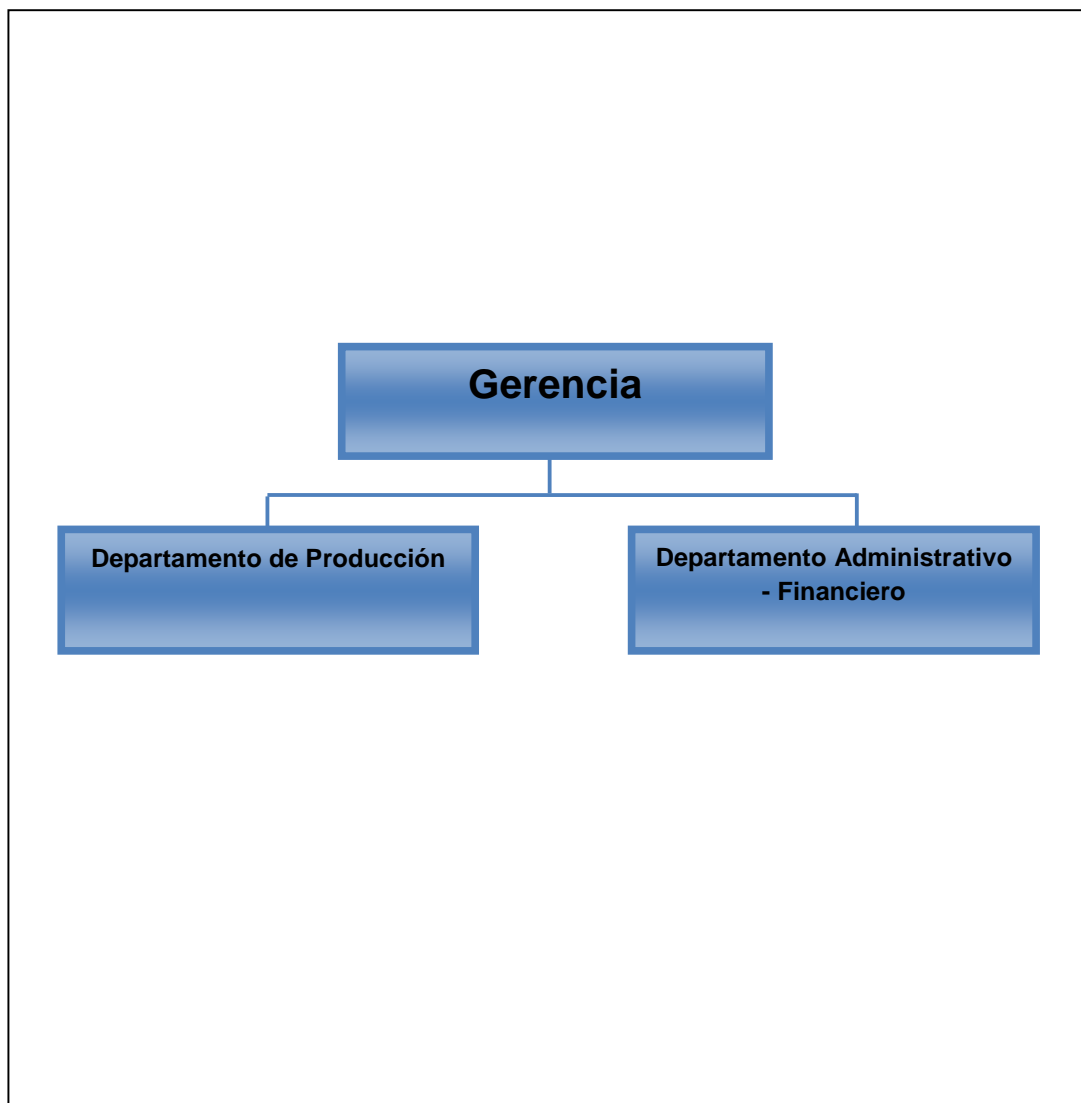
La estructura que se va aplicar en la pequeña empresa artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena, es la simple, puesto que se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización, por reducidos tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y por poco nivel de formalización. Se puede decir que la estructura simple no es complicada, es flexible, poco costosa y se emplea sobre todo en negocios pequeños en los que el gerente y el dueño son la misma persona.

La estructura simple es por lo tanto una organización plana, que posee pocos niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo que tenga centralizada la autoridad de tomar decisiones.

En el presente caso, se cuenta con dos obreros que se dedican a la producción del cuero y que tiene como propietario a la misma persona que se desempeña como gerente. Sin embargo es importante identificar mediante una estructura orgánica funcional los puestos de trabajo que existen, esto como propuesta para un futuro cuando la empresa haya crecido y necesite de más personal.

Además es importante resaltar que un organigrama no indica la cantidad de personas que laboran en una empresa, sino los puestos que se ejecutan, ya sean estos realizados por la misma persona es importante especificarlos de que existen.

#### 6.9.2.2.1 Estructura Orgánico – Funcional



#### **6.9.2.2.1.1 Definición de funciones**

##### **Gerencia**

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

##### **Departamento de Producción**

Es en el departamento de producción donde se solicita y controla el material del que se va a trabajar, se determina la secuencia de las operaciones, las inspecciones y los métodos, se piden las herramientas, se asignan tiempos, se programa, se distribuye y se lleva el control del trabajo y se logra la satisfacción del cliente. La instrucción en este campo revela como se realiza la producción, como se lleva a cabo, como se ejecuta y cuanto tiempo toma hacerla.

En el caso de ésta empresa artesanal, es el área donde se transforma las pieles en cuero, lo cual es utilizado como materia prima para la elaboración de calzado y artículos de vestir, es decir es el corazón de la empresa, puesto que si ésta área se paraliza, la misma dejará de ser productiva.

## Funciones

- **Ingeniería del Producto:** Esta función comprende el diseño del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas *pruebas de ingeniería*, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el *objetivo* para el cual fue elaborado; Y por último brindar la asistencia requerida al departamento de mercadotecnia para que esté pueda realizar un adecuado *plan* (de mercadotecnia) tomando en cuenta las características del producto.
- **Ingeniería de la planta:** Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado *mantenimiento* y control del equipo.
- **Ingeniería Industrial:** Comprende la realización del *estudio de mercado* concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; *investigación* de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.
- **Planeación y Control de la Producción:** Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar

las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en *almacén*), pérdidas, etc. Además deberá realizar los *informes* referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la *programación* fijada.

- **Abastecimiento:** El abastecimiento de materiales, depende de un adecuado tráfico de mercancías, embarques oportunos, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras locales e internacionales que se realicen sean las más apropiadas.
- **Control de Calidad:** Es la resultante total de las características del producto en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto en uso es satisfactorio para las expectativas del *cliente*; tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas, realizando las pruebas pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado
- **Fabricación:** Es el proceso de transformación necesario para la obtención del producto que es el cuero.

## **Departamento Administrativo-Financiero**

El departamento Administrativo – Financiero es el que se encarga de cuidar de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Dentro de éste departamento se han propuesto las siguientes secciones:

### **Compras**

En la sección de compras se realizan las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.

### **Ventas**

La sección de ventas dirige lo que se llama fuerza de ventas que comprende la distribución, las pre-ventas, entrega de la mercancía y maneja la estrategia de ventas de los productos que elabora la empresa.

**Finanzas**

La sección de finanzas se encarga de llevar a cabo los asuntos contables y financieros de la empresa, entre ellos el control y supervisión de los presupuestos anuales, inversiones, financiamiento a los clientes.

**Marketing**

La función de la sección de marketing es esencial para los resultados económicos de la empresa puesto que se ocupará de estudiar el mercado, la psicología de los clientes reales y potenciales, los nichos de mercado, la situación de la oferta y la demanda, así como los flujos económicos y las tendencias sociales e industriales que afecten de manera directa o indirecta a la comercialización del producto.

### 6.9.2.2.1.2 Perfil del Personal

PROCESO: PERFIL DEL PERSONAL	Tipo: Perfil
	Código: PRO
	No. Edición: 002
Elaborado por: María José Llerena	Fecha de elaboración: 19/11/2011
Revisado por: Gerente General	Fecha última aprobación: 19/12/2011 Revisión: Original

<b>AREA:</b>	GERENCIA
<b>CARGO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>Competencia del saber:</b>	Ingeniero en Administración de Empresas.  Experiencia en gerencia de empresas.  Conocimiento de la Industria del cuero.
<b>Competencias del ser:</b>	Liderazgo  Excelentes relaciones interpersonales  Orden  Iniciativa  Capacidad de mando
<b>PRINCIPALES FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fija las políticas operativas, administrativas y de calidad para el cumplimiento de objetivos.</li> </ul>

- Es responsable de los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.
- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución

<b>AREA:</b>	<b>PRODUCCION</b>
<b>CARGO:</b>	<b>JEFE DE PRODUCCION</b>
<b>Competencia del saber:</b>	Ingeniero Industrial Experiencia en la producción del cuero Conocimiento del Proceso Productivo Conocimiento de las normativas para reducir el impacto ambiental.
<b>Competencias del ser:</b>	Orden Iniciativa Capacidad de mando Liderazgo Comunicación
<b>PRINCIPALES FUNCIONES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Control del Proceso Productivo.</li><li>• Dirección técnica del proceso productivo.</li><li>• Elaboración de fórmulas, con las cantidades exactas de los productos quimocos a usarse en cada proceso productivo, para obtener un producto de calidad.</li><li>• Supervisar que los productos salgan con las especificaciones requeridas.</li><li>• Coordinar esfuerzos para lograr productos de excelente calidad.</li><li>• Planear estrategias de producción.-comunicación continua con el área de mercadeo.</li></ul>

**AREA:**

**PRODUCCION**

**CARGO:**

**OPERARIO**

**Competencia del saber:**

Bachiller en cualquier ciencia.

Experiencia en la producción del cuero.

Conocimiento del Proceso Productivo

**Competencias del ser:**

Orden

Iniciativa

Trabajo bajo presión

Capacidad de recibir ordenes

Responsabilidad y cumplimiento tareas asignadas.

**PRINCIPALES FUNCIONES:**

- Ejecución del proceso productivo.
- Recepción materias primas
- Transporte (materias primas, insumos y productos terminados),
- Manejo de los equipos, máquinas y herramientas de la empresa
- Limpieza de desperdicios
- Cargas y descargas, despacho de órdenes.

**AREA:** DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

**CARGO:** JEFE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

**Competencia del saber:** Ingeniero de Administración de Empresas, Auditor CPA, Economista.  
Experiencia en el manejo administrativo-financiero de una empresa.

**Competencias del ser:** Orden  
Iniciativa  
Trabajo bajo presión  
Capacidad de toma de decisiones  
Responsabilidad.  
Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.

**PRINCIPALES FUNCIONES:**

**Sección Compras**

- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
- Localizar, seleccionar y establecer las fuentes de abastecimiento de materias primas, suministros y servicios a la empresa.
- Entrevistar a los proveedores o a sus representantes.
- Cotizar los precios, la calidad y el transporte.

- Vender desechos, sobrantes y artículos de desuso.
- Recibir, guardar y almacenar los artículos y materiales.
- Efectuar la clasificación de los recursos materiales
- Realizar el control de existencias.
- Negociación con clientes, en temas relacionas con crédito y pago de proyectos.
- Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes. Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas.

### **Sección Ventas**

- Planeación y elaboración de presupuesto de ventas.
- Presentación de informes mensuales con respecto al volúmen de ventas, costos y utilidades.
- Oferta del producto terminado.
- Captación de nuevos clientes, mediante a visitas constantes.
- Venta del producto terminado, según políticas de ventas establecidas.
- Gestión Comercial con los clientes.
- Servicio Post venta.

### **Sección Finanzas**

- Presentación de informes sobre el seguimiento de cartera vencida
- Cumplir con las actividades planificadas.

- Pago a proveedores.
- Llevar los registros en el libro de ingresos y egresos.
- Desarrollo del presupuesto para los siguientes años.
- Llevar un control presupuestal que permita detectar y analizar las desviaciones.
- Preparar y efectuar el pago oportuno de los impuestos directos e indirectos a que está sujeta la empresa.
- Preparar flujos de efectivo para que los excedentes se aprovechen de mejores inversiones.
- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI.
- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.
- Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General.

### **Sección Marketing**

- Analizar el mercado, que consiste en analizar las necesidades, preferencias,

gustos, deseos, hábitos y costumbres de los clientes. Esto se lo debe hacer mediante conversaciones constantes con los clientes actuales, encuestas, entrevistas.

- Analizar a la competencia, mediante el uso de técnicas simples como, por ejemplo, visitar a algunos competidores, comprar algunos de sus productos, consultar o entrevistar a personas que hayan trabajado con ellos, o a algunos de sus clientes, y llevar un registro de la información obtenida para una buena toma de decisiones al respecto.

A pesar de que la organización trata sobre la división del trabajo y la especialización, por la naturaleza de la empresa, estos conceptos no son aplicables, puesto que los obreros son polifuncionales orientados al trabajo operativo, debido a que no amerita que se especialicen, por volúmenes de producción y costos.

#### **6.9.2.2.2 Procesos de Producción del Cuero**

Todo proceso de producción es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos elementos que entran, denominados factores, en ciertos elementos que salen, denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su valor, y así satisfacer las necesidades de las personas.

PROCESO: PRODUCCIÓN DEL CUERO	Tipo: Proceso
	Código: PRO
	No. Edición: 001
Elaborado por: María José Llerena	Fecha de elaboración: 18/09/2011
Revisado por: Gerente General	Fecha última aprobación: 20/09/2011
	Revisión: Original

**Alcance:** Desde la adquisición de la materia prima que son las pieles crudas, hasta el producto terminado que es el cuero.

**Objetivo:** Facilitar el proceso de producción, optimizando los recursos, y así obtener un producto de calidad.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLES
INICIO		
COMPRA DE LA MATERIA PRIMA	Se selecciona la materia prima de interés e inicia el proceso	Gerente-Propietario
REMOJO	Proceso para rehidratar la piel, eliminar la sal y otros elementos como sangre, excretas y suciedad en general. Durante esta operación se emplean grandes volúmenes de agua que arrastran consigo tierra, cloruros y materia orgánica, así como sangre y estiércol.	Obreros
PELAMBRE	Proceso a través del cual se disuelve el pelo utilizando cal y sulfuro de sodio, produciéndose además, al interior del cuero, el desdoblamiento de fibras a fibrillas, que prepara el cuero para la posterior curtición.	Obreros
DESCARNADA	Proceso que consiste en la eliminación mecánica de la grasa natural, y del tejido conjuntivo, esencial para las operaciones secuenciales posteriores hasta el curtido, estos residuos presentan gran porcentaje de humedad.	Obreros
DIVISION EN LAMINAS	Proceso que consiste en la división horizontal del cuero, dependiendo del grosor del mismo	Obreros
CURTIDO	Proceso por el cual se estabiliza el colágeno de la piel mediante agentes curtientes minerales o vegetales, transformándola en cuero, siendo las sales de cromo las más utilizadas.	Obreros
SECADO	Operación mecánica que quita gran parte de la humedad	Obreros
RASPADO	Proceso para disminuir el grosor del cuero, de acuerdo a lo necesitado.	Obreros
RECURTICION	Proceso para dar espesor definido y homogéneo al cuero, se da las características específicas.	Obreros
SECADO	Operación mecánica que quita gran parte de la humedad .	Obreros
ESTAQUEADO	Proceso para estirar el cuero. Consiste en estirar la piel con el pelo contra el suelo, y por medio de estacas de madera se mantiene tirante a fin de que la acción del aire la seque.	Obreros
PINTADO	Se da color al cuero, de acuerdo al necesitado.	Obreros
PRENSADO	Proceso para mejorar la calidad del cuero y dar diseño al mismo de acuerdo al uso que se le vaya a dar	Obreros
TOMA DE MEDIDAS	Se mide el cuero en decímetros cuadrados	Obreros
EMPAQUETADO	Se hace paquetes con un cierto número de bandas de cuero, listos para la venta	Obreros
FIN		

El flujo de procesos antes mencionado corresponde a todas las etapas de producción para el curtido del cuero, es decir son etapas globales, las mismas que contienen subprocesos.

Se ha decidido identificar el proceso de dos de las etapas del flujo citado que son:

- Compra de Materia Prima
- Curtido del Cuero

Se han escogido estos dos procesos puesto que son considerados claves para la producción del cuero, y la toma de decisiones en estas etapas es muy importante.

#### 6.9.2.2.1 Flujograma del proceso de compra de la materia prima

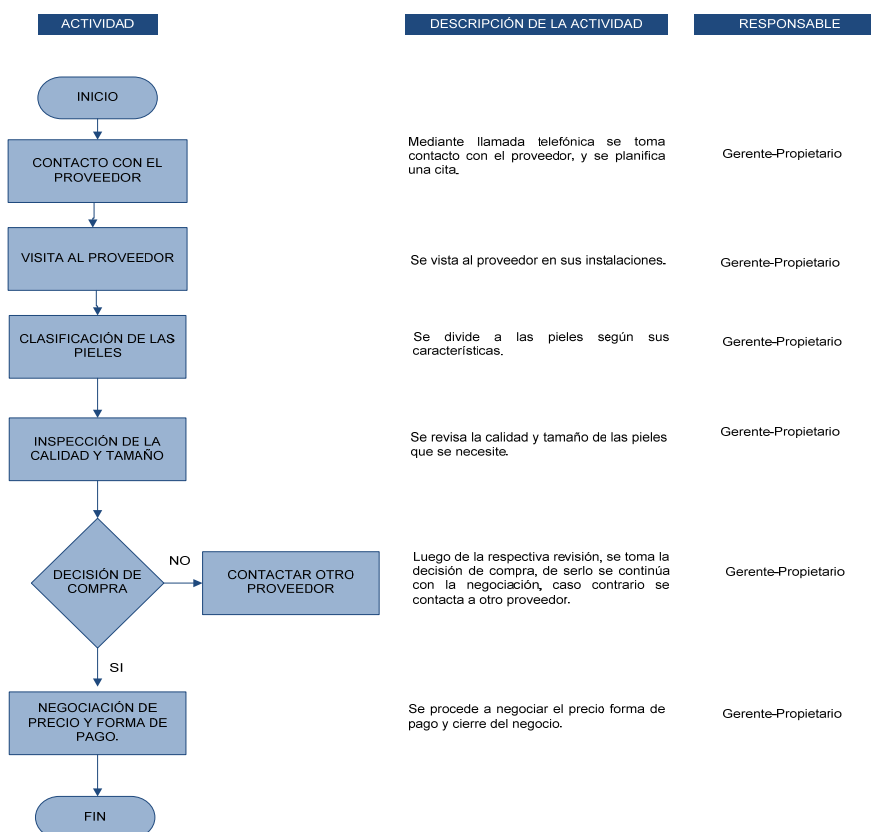


Gráfico 33. Flujograma del proceso de compra de materia prima  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### 6.9.2.2.2 Flujograma del proceso del curtido en sí del cuero

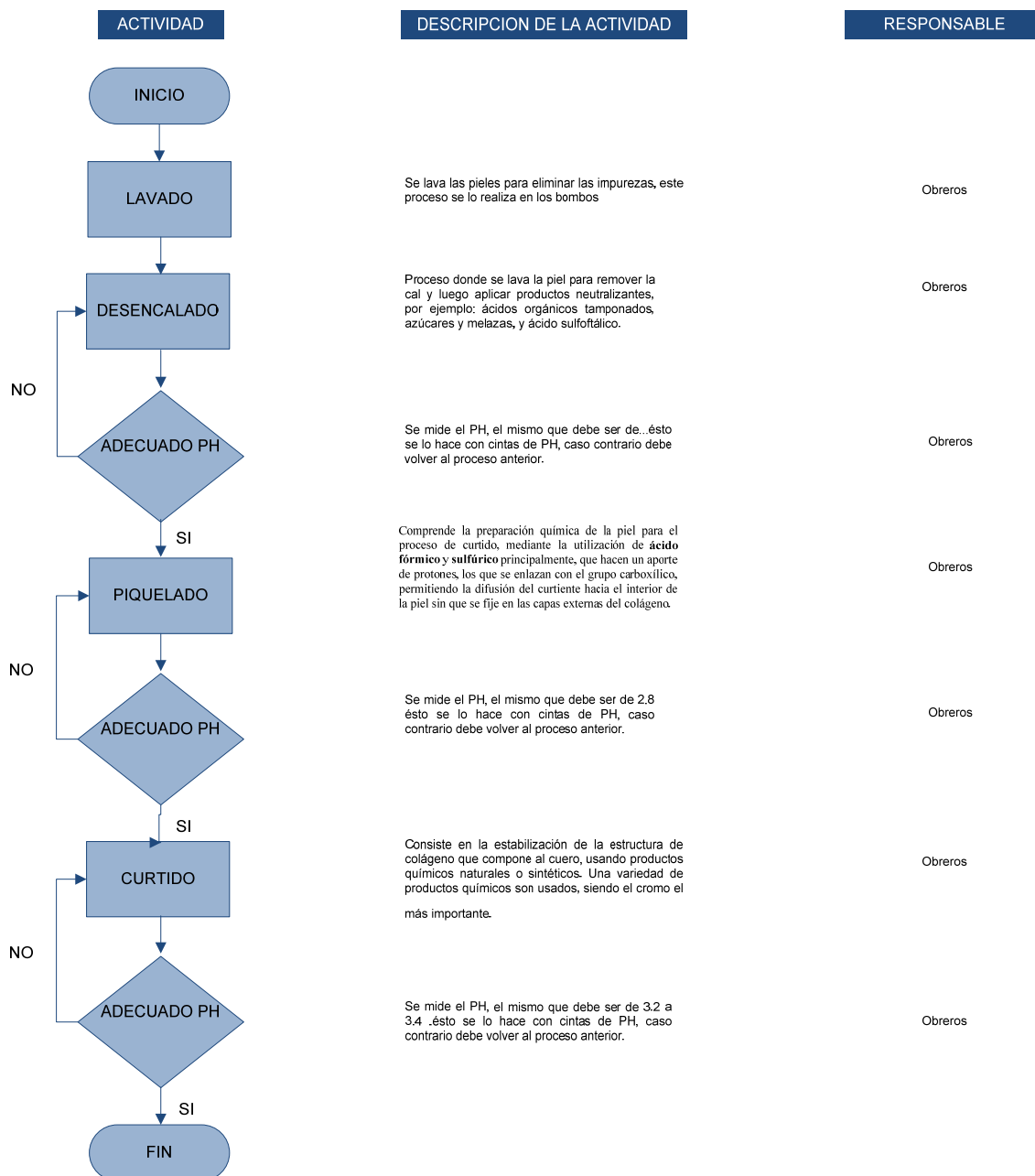


Gráfico 34. Flujograma del proceso de curtido del cuero  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### 6.9.2.2.3 Mapa de Procesos

DATOS GENERALES								
Empresa: Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena								
Proceso: Curtido del Cuero								
Fecha de Elaboración: 27 de Septiembre del 2011								
Elaborado por: María José Llerena								
Revisado por: Gerente Propietario								
N	ACTIVIDAD					TIEMPO HORAS	DESCRIPCION	
	OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DEMORA	ALMACENAMIENTO			
1	●	→	■	■	▲		Se adquiere la materia prima e insumos	
2	●	→	■	■	▲	48 Horas	Se deja en remojo las pieles con productos químicos	
3	●	→	■	■	▲	48 Horas	Pasa al proceso del pelambre, que consiste en retirar el pelo de las pieles utilizando cal.	
4	●	→	■	■	▲	16 Horas	Pasa al proceso de descarnada que consiste en la eliminación de la grasa natural, utilizando químicos.	
5	●	→	■	■	▲	8 Horas	Se divide el cuero en forma horizontal.	
6	●	→	■	■	▲	16 Horas	Se curte el cuero mediante el uso de cromo.	
7	●	→	■	■	▲	8 Horas	Se seca las pieles, depende del día su tiempo de duración.	
8	●	→	■	■	▲	0,042 Horas	Se transporta en producto en proceso a la fábrica 1 para el siguiente proceso	
9	●	→	■	■	▲	16 Horas	Pasa al proceso del raspado para disminuir el grosor del cuero	
10	●	→	■	■	▲	0,042 Horas	Se transporta el producto en proceso a la fábrica principal.	
11	●	→	■	■	▲	8 Horas	Pasa al proceso de la recurtición para dar espesor definido y homogéneo del cuero.	
12	●	→	■	■	▲	8 Horas	Se seca nuevamente el cuero.	
13	●	→	■	■	▲	0,042 Horas	Se transporta el cuero a la fábrica 2 denominada Estacada.	
14	●	→	■	■	▲	24 Horas	Se estaca el cuero que consiste en el estiramiento del mismo	
15	●	→	■	■	▲	0,042 Horas	Se transporta el cuero a la fábrica principal.	
16	●	→	■	■	▲	24 Horas	Se procede a pintar el cuero.	
17	●	→	■	■	▲	0,042 Horas	Se transporta el producto semiprocesado a la fábrica principal	
18	●	→	■	■	▲	16 Horas	Se prensa el cuero, proceso que ayuda a mejorar la calidad del cuero.	
19	●	→	■	■	▲	0,042 Horas	Se transporta el producto semiprocesado a la fábrica principal.	
20	●	→	■	■	▲	8 Horas	Se toma las medidas del cuero.	
21	●	→	■	■	▲	2 Horas	Se hace paquetes de las bandas terminadas, esto para la venta	
22	●	→	■	■	▲		Almacenamiento	
						250,25 HORAS		
						10,42 DIAS		

Tabla 49. Mapa de Procesos  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

## Estudio de tiempos y movimientos

Mediante la visita a la fábrica y al seguimiento del proceso de producción se pudo detectar que en ciertos procesos se puede ahorrar tiempo aplicando la política de la reserva con anticipación de las maquinarias, lo cual se muestra a continuación:

RESUMEN					
PROCESO ACTUAL		PROCESO PROPUESTO		DIFERENCIA	
N	TIEMPO	N	TIEMPO	N	TIEMPO
9	16 Horas	9	8 Horas	9	8 Horas
14	24 Horas	14	8 Horas	14	16 Horas
18	8 Horas	18	4 Horas	18	4 Horas
<b>TOTAL</b>	48 Horas	<b>TOTAL</b>	20 Horas	<b>TOTAL</b>	28 Horas
<b>OBSERVACIONES:</b> Por lo tanto aplicando la política de reserva de maquinaria con anticipación se ahorraría 28 Horas de Tiempo					

Tabla 50. Resumen de Procesos  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### 6.9.2.3 Dirección

La dirección es la capacidad para guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa, mientras que, al mismo tiempo, se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa.

En esencia, la dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas. Por lo tanto un dirigente debe interesarse por el trabajo y por las

relaciones humanas. En pocas palabras, el pequeño empresario es un dirigente que maneja su propia empresa y está en busca de una dirección eficaz.

Los tres elementos del proceso de la dirección son: liderazgo, motivación y comunicación, los mismos que se aplicarán en la presente propuesta.

#### **6.9.2.3.1 Liderazgo**

Es importante tener presente que se puede asumir cualquier tipo de liderazgo. Todo pequeño empresario debe ser flexible, es decir se debe adaptar a las situaciones; en ocasiones es conveniente ser un líder democrático y en otras autoritario. Esta capacidad de adaptación depende de la experiencia que se tenga como líder y del poder con que se cuente.

El jefe de una pequeña empresa es un líder, que para el caso en estudio debe tener las siguientes características:

En situaciones que se deben tomar decisiones inmediatas, el liderazgo que se debe ejercer es el autocrático, puesto que al ser el jefe una sola persona, es el que decide por todo el grupo, tomando en cuenta que la principal función de los operarios es obedecer órdenes en cuanto a la producción se refiere. Este tipo de liderazgo se pondrá en práctica cuando las decisiones sean acerca de finanzas, ventas, compras y administración.

Sin embargo hay situaciones en las que el jefe debe ejercer un liderazgo democrático, que en la empresa actual sería con respecto a la producción del cuero, puesto que los operarios al estar en dicha actividad constantemente y más cercanos a la realidad, su opinión es válida para la toma de decisiones.

Por lo tanto puede decirse que ningún estilo es general, sino que todo depende de la situación, y que el gerente- propietario debe utilizar diferentes estilos ante diferentes recursos y situaciones, es decir esto es lo que se propone.

A continuación se propone una tabla de indicadores para identificar qué tipo de liderazgo ejercer, dependiendo del gerente propietario, de los empleados y de la situación:

INDICADORES	TIPO DE LIDERAZGO
<b>INDICADORES DEL JEFE</b>	
CONFIANZA EN SUS TRABAJADORES	DEMOCRATICO
CONFIANZA NULA	AUTOCRATICO
<b>SEGURIDAD EN SI MISMO</b>	
BAJA	DEMOCRATICO
ALTA	AUTOCRATICO
<b>INDICADORES DE LOS TRABAJADORES</b>	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
ALTA	DEMOCRATICO
BAJA	AUTOCRATICO
<b>DEPENDENCIA</b>	
ALTA	AUTOCRATICO
BAJA	DEMOCRATICO
<b>INDICADORES DE LA SITUACIÓN</b>	
<b>TIPO DE EMPRESA</b>	
CONSERVADORA	AUTOCRATICO
FLEXIBLE	DEMOCRATICO
<b>PROBLEMAS A RESOLVER</b>	
ORGANIZACIONALES	AUTOCRATICO
DEPARTAMENTALES	DEMOCRATICO
<b>PRESION DEL TIEMPO</b>	
ALTA	AUTOCRATICO
BAJA	DEMOCRATICO

Tabla 51. Indicadores de Liderazgo  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

### 6.9.2.3.2 Motivación

La motivación es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo para satisfacer sus necesidades. Es decir, consiste en encontrar las necesidades de un trabajador y de ayudarlo a satisfacerlas, para que se sienta con ganas de trabajar

La empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena, cuenta con recursos limitados como para poder ejercer un plan de incentivos en términos monetarios de gran valor, por lo que los reconocimientos que se proponen son los indirectos, que según varias encuestas, son los más importantes para las personas. Por lo tanto serán estrategias de motivación laboral que en el nivel macro brindarán a los empleados un espacio propicio donde puedan desarrollarse de manera personal y profesional.

Este tipo de reconocimientos consiste en que el jefe les da tiempo a sus subordinados, el cual es el mejor reconocimiento para ellos, y el jefe al ser evaluado, todos percibirán lo siguiente:

- "Mi jefe me incluye en el proceso de decisión"
- "Mi jefe está disponible cuando lo necesito"
- "Mi jefe me da autonomía"
- "Mi jefe se preocupa por mí como persona"

Cuando el jefe invierte tiempo en sus subordinados para ayudarlos profesionalmente y como personas, éstos se sienten profundamente reconocidos.

Para que la motivación del personal desencadene en productividad en una pequeña empresa como la empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena, se recomienda lo siguiente:

- Tratar a cada empleado como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida. Brindarle flexibilidad en los horarios y permisos cuando necesiten resolver algún problema o situación.
- Mejorar las condiciones laborales ofreciendo espacios de trabajo adecuados y fortalecer sus competencias (evaluación, seguimiento, plan de capacitación).
- Escuchar sus ideas y propuestas para que los empleados tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones, que al ser operarios influenciaría en la toma de decisión en cuanto a la producción se refiere.
- Celebrar junto al personal días festivos, los mismos que se detallan a continuación:

FECHA	CELEBRACIÓN	INCENTIVO
01 de Mayo	DIA DEL TRABAJADOR	Almuerzo
02 de Noviembre	DIA DE LOS DIFUNTOS	Vaso de colada morada más guagua de pan
24 de Diciembre	NAVIDAD	Entrega de canastas navideñas y fundas de caramelos
31 de Diciembre	FIN DE AÑO	Refrigerio especial, y quema de año viejo

Tabla 52. Días Especiales  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

Los operarios debido a su nivel cultural y educativo, cualquier detalle que se tenga con ellos es representativo y de mucho valor. El gerente-propietario menciona que en varias ocasiones el asume el costo de los almuerzos de sus

trabajadores, lo cual ha dado resultado en cuanto a motivación se refiere, por lo que éstas actitudes se deben mantener, y en un futuro cuando la empresa cuente con más recursos, esto forme parte de las condiciones laborales.

### 6.9.2.3.3 Toma de decisiones

Dentro de la dirección también se encuentra la toma de decisiones, es decir como el gerente debe llevarlas a cabo para un buen direccionamiento de la empresa.

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Por lo que a continuación se presenta un modelo genérico del proceso a seguir para la toma de decisiones:



Gráfico 35. Proceso de toma de decisiones  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

Por lo tanto los pasos antes mencionados deben ser seguidos uno a uno, detenidamente para que las decisiones que se tomen sea las más adecuadas y en beneficio de la empresa.

#### **6.9.2.3.4 Comunicación**

La comunicación es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no se produce, los empleados no pueden saber lo que hacen sus compañeros, la gerencia no recibe entradas de información y la administración está incapacitada para dar instrucciones. Esto imposibilita coordinar el trabajo, por lo cual la empresa se derrumbará. Para que exista una buena coordinación de actividades debe haber buena comunicación. Con esto, el pequeño empresario se asegurará de que toda la información que se maneje en la empresa sea verdadera y se use para llevar a cabo el trabajo.

El modelo del proceso de comunicación está formado por los siguientes elementos:

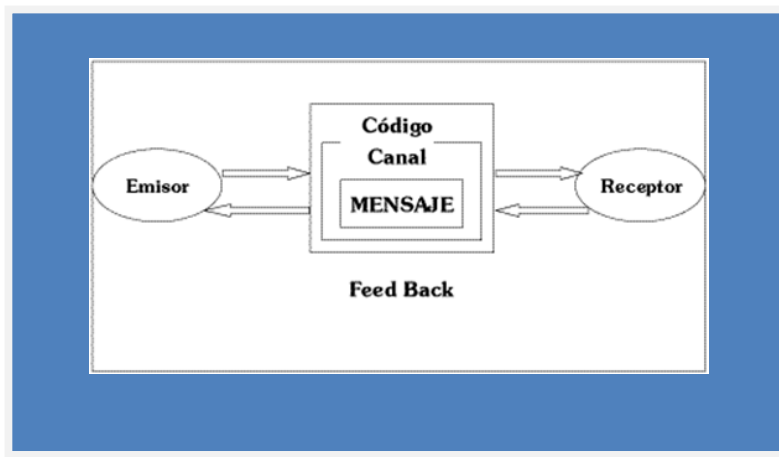


Gráfico 36. Proceso de comunicación  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

La comunicación debe ser de dos sentidos: se comunica algo, se recibe el mensaje y se contesta. Cuando es de un solo sentido es una orden.

En el caso en estudio, es conveniente que existan ambas, es decir la comunicación y las órdenes, todo depende de la situación en la que se encuentren el gerente y empleados. La comunicación en casos en que se desea transmitir una información y a su vez recibir una respuesta, y las órdenes en momentos en que los empleados deben cumplir lo que el gerente dice, sin opción a decir lo contrario.

#### **6.9.2.4 Control**

El control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro.

Por lo tanto para garantizar el éxito de una buena gestión administrativa es necesario implementar procesos de control que permitan medir, verificar el avance, el retroceso de las tareas y actividades, para lo cual se propone el establecimiento de los siguientes formatos:

### 6.9.2.4.1 Formato para el control de clientes y ventas

- ✓ En éste formato se registrará a cada cliente con su información principal, y todo lo relacionado a las ventas que se realice a cada uno.
- ✓ Deberá existir una ficha en Excel por cada cliente.

CONTROL DE CLIENTES					
REGISTRO DE VENTAS					
CLIENTE:					
C.I./ RUC:					
DIRECCIÓN:					
FECHA DE CREACIÓN DEL CLIENTE:					
TELÉFONO					
DOCUMENTO:					
FECHA	CONCEPTO	DEUDA	ABONO	SALDO	VENCIMIENTO
FINANCIAMIENTO		DEUDA	ABONO	SALDO	VENCIMIENTO
CUOTAL INICIAL 30%					
30% A 30 DIAS					
20% A 60 DIAS					
20% A 90 DIAS					
DOCUMENTO:					
FECHA	CONCEPTO	DEUDA	ABONO	SALDO	VENCIMIENTO
FINANCIAMIENTO		DEUDA	ABONO	SALDO	VENCIMIENTO
CUOTAL INICIAL 30%					
30% A 30 DIAS					
20% A 60 DIAS					
20% A 90 DIAS					

Tabla 53. Formato para control de clientes y ventas  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

#### 6.9.2.4.2 Formato para el control de proveedores y compras:

- ✓ En éste formato se registrará a cada proveedor con su información principal, y todo lo relacionado a las compras que se realice a cada uno.
- ✓ Deberá existir una ficha en Excel por cada proveedor.

CONTROL DE PROVEEDORES					
REGISTRO DE COMPRAS					
PROVEEDOR					
C.I./ RUC:					
DIRECCIÓN:					
FECHA DE CREACIÓN DEL PROVEEDOR:					
TELÉFONO					
DOCUMENTO:					
FECHA	CONCEPTO	DEUDA	ABONO	SALDO	VENCIMIENTO
FINANCIAMIENTO		DEUDA	ABONO	SALDO	
CUOTAL INICIAL 30%					
30% A 30 DIAS					
20% A 60 DIAS					
20% A 90 DIAS					
DOCUMENTO:					
FECHA	CONCEPTO	DEUDA	ABONO	SALDO	VENCIMIENTO
FINANCIAMIENTO		DEUDA	ABONO	SALDO	
CUOTAL INICIAL 30%					
30% A 30 DIAS					
20% A 60 DIAS					
20% A 90 DIAS					

Tabla 54. Formato para control de proveedores y compras  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)











#### **6.9.2.4.8 Control de cada producto**

Para el control de la producción del cuero en cuanto a especificaciones se refiere, se propone una base documental donde se registrará los productos a utilizarse en cada proceso, tiempos, cantidades, la mayoría son estándares para todos los cueros, únicamente los subrayados con color rosa son los que deberán tomarse en cuenta o cambiarse de acuerdo al producto que se desea obtener, para cumplir con los requerimientos del cliente.

Esta base documental deberá ser realizada para cada cuero con sus especificaciones, el cual será tomado como un producto diferente, por lo tanto cuando se desee producir cierto cuero con características de algo que ya se lo ha producido, ya se contará con la información necesaria y exacta, evitando de esa forma desperdicios de tiempo o materia prima, y así obtener los resultados deseados.

En el proceso del pintado del cuero, en el producto señalado con color lila, se debe registrar además del color, la marca y la casa de dicho producto, puesto que para obtener los colores exactos de producciones anteriores, el cambio de marca puede producir ciertas variaciones.

CODIGO:		PRODUCTO:				
.001		NAPA DE CUERO				
FECHA:		RESPONSABLE:			TECNICO:	
06/12/2011		ING. PATRICIO LLERENA				
ESTADO:		GROSOR:	TIPO:	PESO:	% REFERIDO	
REMOJO-PELAMBRE		1.2mm				
PROCESO	%	Kg	PRODUCTOS	C	TIEMPO	OBSERVACIONES/ VALOR PH
LAVADO	200		AGUA	28	20 min	
PRE REMOJO	150		AGUA	30		
	0.2		HERMAPON AC			
	0.1		BACTERICIDA		60 min	REMOJO EN POZO
	150.0		AGUA	28		
	0.3		HERMAPON AC			
	0.15		SULFURO DE SODIO			
	0.6		TRUPOWET PH		5 Horas	REMOJO EN BOMBO
PELAMBRE	120.0		AGUA	28		
	0.7		MERPIN 8016-N			
	0.4		MERPIN 6007		15 min	
IMMUNIZACION	1.5		CAL		45 min	
	0.6		SULFURO DE SODIO		20 min	
	0.6		SULFURO DE SODIO		30 min	
					60 min	
	0.2		DESENGRASANTE AX			
	0.7		SULFURO DE SODIO			
	2		CAL		30 min	
					60 min	
					30 min	
					60 min	
	50-70%		AGUA	25		
AUTOMATICO					5 min	
LAVAR	200		AGUA	25	20 min	
LAVAR	200		AGUA	25		
					20 min	
La información contenida en éste folleto es, según nuestro criterio. No obstante como las condiciones en las que se usan éstos productos caen fuera de nuestro control. No podemos responsabilizarnos de las consecuencias de su utilización						

Tabla 60. Ficha del proceso del remojo  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

ESTADO:	GROSOR:	TIPO:	PESO:	% REFERIDO		
CURTIDO						
PROCESO	%	Kg	PRODUCTOS	C	TIEMPO	OBSERVACIONES/ VALOR PH
<b>LAVADO</b>	200		AGUA	32		
	0.2		SULFATO DE AMONIO			
	0.2		HERMAPON AC		30 min	
<b>BOTAR BAÑO</b>						
			AGUA	32		
	0.1		HERMAPON AC			
	1		SULFATO DE AMONIO			
	0.5		DERMASCAL-BISULFITO		60 min	
	0.3		PURGA		30 min	
<b>BOTAR BAÑO</b>						
<b>LAVAR</b>	300		AGUA FRIA		10 min	
<b>BOTAR BAÑO</b>						
	25		AGUA FRIA			
	7.0		SAL EN GRANO			
	0.8		FORMATIO DE SODIO		20 min	
	0.5		ACIDO FORMICO		30 min	
	1		ACIDO SULFURICO		90 min	
	3.5		SAL DE CROMO		60 min	
	3		SAL DE CROMO			
	0.5		PELLASAN WI		120 min	
	0.4		BASIFICANTE		6 a 8 Horas	
La información contenida en éste folleto es, según nuestro criterio. No obstante como las condiciones en las que se usan éstos productos caen fuera de nuestro control. No podemos responsabilizarnos de las consecuencias de su utilización						

Tabla 61. Ficha del proceso de curtido  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

ESTADO:	GROSOR:	TIPO:	PESO:	% REFERIDO		
RECURTIDO	1.6 mm					
PROCESO	%	Kg	PRODUCTOS	C	TIEMPO	OBSERVACIONES/ VALOR PH
<b>LAVADO</b>	200		AGUA	32		
	0.2		ACIDO FORMICO			
	0.2		HERMAPON AC		20 min	
<b>BOTAR BAÑO</b>						
	100.0		AGUA	32		
	2		CROMO NORMAL			
	2		LEATHERTAN KR			
	2		GRASAN RS		60 min	
	1		FORMIATO DE SODIO			
	1.5		TANIGAN PAK -N			
	0.5		BICARBONATO DE SODIO		60 min	
<b>BOTAR BAÑO</b>						
<b>LAVAR</b>	200.0		AGUA FRIA		15 min	
<b>BOTAR BAÑO</b>						
	60		AGUA	40		
	3.0		DRASIL 2079		20 min	
	3.0		MIMOSA			
	4.0		LEATHERTAN DM-R7			
	2.0		LEATHERTAN DL			
	1.0		LEATHERSYN NO			
	1.2		ANILINA NEGRA		90 min	
	100		AGUA	60		
	3		PELLAN WI			
	3		LEDEROLINOR SE			
	2		GRASSAN R2		60 min	
	1.5		DRASIL SMS		30 min	
	1		ACIDO FORMICO		2X10 min	
La información contenida en éste folleto es, según nuestro criterio. No obstante como las condiciones en las que se usan éstos productos caen fuera de nuestro control. No podemos responsabilizarnos de las consecuencias de su utilización						

Tabla 62. Ficha del proceso de recurtido  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

<b>PROCESO:</b>	<b>COLOR:</b>
PINTADO	
<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTIDAD</b>
AGUA	
HELIO RESIN A936	
TOP 29	
DEEPBLACK ( Identificar marca y casa que lo produce)	
MEDIO RESIN A820	
MEDIO PROMUL 53	

Tabla 63. Proceso de Pintado  
Elaborado por: LLERENA, María José (2011)

Los tipos de control que se están utilizando son: el control preliminar, puesto que al establecer políticas, se está asegurando que las actividades planeadas serán ejecutadas, y el control concurrente, debido a que en toda la fase de ejecución de los planes existirá una vigilancia a través de la utilización de los formatos antes propuestos, lo cual ayudará a garantizar que los planes son llevados a cabo en el tiempo específico

#### **6.9.2.4.9 Control del Impacto Ambiental**

El tema del impacto ambiental que resulta a través de un inadecuado manejo de desechos, así como de los inexistentes sistemas de control que los organismos públicos encargados de esta materia deben aplicar a las tenerías, resulta de sumo interés para la colectividad.

Por lo general quienes habitan en las cercanías de este tipo de empresas se quejan a diario, debido a que los fétidos olores, naturalmente originados por su producción, llegan hasta sus hogares a cualquier hora del día o de la noche y sin importar la distancia.

En muchas ocasiones este tipo de empresas se encuentran ubicadas en plenas zonas protectoras, o cercanas a zonas urbanas, con lo cual se ve seriamente resentido el nivel de vida de los ciudadanos en general. Por lo que según la ordenanza municipal de la ciudad de Ambato, todas las fábricas dedicadas a la producción del cuero deberán estar ubicadas en el parque industrial con esta medida de control, la Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena deberá acogerse a las disposiciones y así contribuirá al cuidado del medio ambiente.

En cuanto a los desperdicios sólidos, se propone la utilización de filtros, para que algunos de estos puedan ser reutilizados, y de esa manera evitar que se contamine el río que es el destino final de dichos desechos.

Entre los elementos que pueden ser ubicados como desperdicio en las tenerías se cuentan: sal de cromo, sal común, sulfuros, estiércol, sangre, pelo, pedazos de piel y carne, lo cual explica en cierto modo el ofensivo olor que este tipo de industrias genera.

Por otro lado también quedó establecida la necesidad de plantear un uso racional del agua, sobre todo para las operaciones de lavado, las cuales por lo general son realizadas de manera continua y como parte de la solución se plantea la reutilización del líquido.

Otra opción puede ser la unión de varios artesanos para invertir en algún sistema de filtro más avanzado, puesto que por sus elevados costos no está al alcance de la empresa en estudio.

## **CAPITULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 Conclusiones**

- Un plan de actividades con designación de responsables, fijación de periodos, asignación de recursos, es ideal para poder alcanzar los objetivos trazados, siempre y cuando dichas actividades sean cumplidas según lo planificado, particular que no es considerado en la empresa objeto de estudio.
  
- El modelo de gestión administrativa, nos permite afirmar que es un proceso continuo, el cual debe ser seguido para administrar eficientemente una empresa, sin importar el tamaño o el sector al que pertenezca.
  
- El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que confirme e informe si los resultados van de acuerdo con los objetivos.

- Todas las áreas de la empresa son importantes y ninguna debe ser descuida, puesto que entre ellas existe un trabajo complementario, lo que se desarrolla en unas afecta a otras y viceversa, ya sea de una manera positiva o negativa.

## **7.2 Recomendaciones**

- La planificación de la empresa se debe ir cumpliendo a medida que va pasando el tiempo, por lo tanto debe ser evaluada constantemente para identificar que actividades se han realizado y en qué medida han sido beneficiosos los resultados obtenidos.
- El modelo propuesto, será el punto de partida para el inicio de una buena gestión de la empresa en estudio, por lo que se recomienda que en el transcurso de su aplicación se hagan mejoras que garanticen el éxito de la gestión administrativa.
- Se recomienda que cada mes se vaya comparando los rubros presupuestados con lo real, para que en caso de variaciones tomar las medidas correctivas para que la empresa no sufra algún tipo de estancamiento o paralización.

- Al ser la producción de cuero, la principal función de la empresa, no se debe descuidar las otras áreas, como es la administrativa-financiera, puesto que de ésta función depende que el producto se comercialice, a un buen precio, en el momento adecuado, obteniendo un margen de utilidad, lo cual si es utilizado eficientemente generará rentabilidad.

## BIBLIOGRAFIA

ABURTO, Manuel. Administración por calidad. Editorial Cecsca.

ADDELLAH Fg, Levine. Evolution Metologies. New York. Springer, 1994.

ALVARELLOS Galve, Constantino. Manual Procedimiento Administrativo. Castellano. Segunda edición. Editorial Xunta De Galicia

BENJAMIN, Enrique. Organización de Empresas. Tercera Edición. México D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

CAROD M., COREA Martin. Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. México. McGraw - Hill Interamericana de México, S.A., 1992.

KOONTZ, Harold. Administración Una Perspectiva Global. Traductor, Enrique Palos Báez. Decima segunda edición. México D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2004.

HELLRIEGEL, Don. Administración: Un enfoque basado en competencias. Traductor, José Luis Núñez Herrejón. Novena edición. Bogotá. Thomson, 2002.

REYES P., Agustín. Administración Moderna. Editorial Limusa, 1994

ROBBINS, Stephen. Fundamentos de la Administración. Sexta Edición. México. Editorial Pearson Education, 2009.

STANFORD, Naomi. Diseño de Organización. Primera Edición. Quito Ecuador. Ediecuatorial, 2004.

STEINER, George. Planeación Estratégica. Traductor, Guillermo Enrique Ureña. Primera edición. Vigésima segunda reimpresión. México.1997.

STONER, James. Administración. Traductora, Pilar Mascaró Sacristán. Sexta Edición. México. D.F. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.

Stoner, James y Freeman, Edward. Administración. Sexta Edición. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.

TARZIJAN M., Jorge. Fundamentos de Estrategia Empresarial. Primera Edición. México DF. Editorial Alfaomega Grupo Editor, S.A., 2008.

WERTHER, William B. Administración de personal y recursos humanos. Cuarta Edición. México. McGraw - Hill Interamericana de México, S.A., 1995.

### **Linografía:**

<http://www.cccuenca.com.ec/descargas/indicadores/INDICADORESCUERO.pdf>

<http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/el-cuero-nacional-sale-y-la-produccion-baja-97674-97674.html>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Proceso-Administrativo-Organizaci%C3%B3n/92350.html>

<http://www.sri.gov.ec/web/guest/31@public>

<http://www.revistalideres.ec/CustomerFiles/Lideres/Especiales/2009/septiembre/provincias/11tungurahua/provincias11.html>

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>

<http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

[http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad\\_4/43.htm](http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_4/43.htm)

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativo/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default3.asp)

[http://www.senagua.gob.ec/?page\\_id=117](http://www.senagua.gob.ec/?page_id=117)

[http://www.ventanalegal.com/leyes/ley\\_proteccion\\_consumidor\\_usuario.html](http://www.ventanalegal.com/leyes/ley_proteccion_consumidor_usuario.html)  
[www.ceda.org.ec/](http://www.ceda.org.ec/)

# **GLOSARIO**

## GLOSARIO

**Alternativa.-** Posibilidad de elegir entre opciones o soluciones diferentes

**Asesorar.-** Dar consejo o dictamen en materia de cierta dificultad

**Autoridad.-** Es el poder, la potestad, la legitimidad o la facultad.

**Calidad.-** La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

**Conflicto.-** Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos.

**Costos.-** El costo es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico. El costo de producción es el valor del conjunto de bienes y esfuerzos en que se ha incurrido o se va a incurrir, que deben consumir los centros fabriles para obtener un producto terminado, en condiciones de ser entregado al sector comercial.

**Cultura.-** El grupo de actitudes compartidas, valores, metas y prácticas que caracterizan a una institución, una organización o un grupo

**Decisión.-** Es un objeto mental y puede ser tanto una opinión como una regla o una tarea para ser ejecutada y/o aplicada.

**Directriz.-** Se dice de aquello que marca las condiciones en que se genera algo.

**Eficaz.-** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Eficiencia.-** Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**Estándar.-** Que sirve como tipo modelo, norma, patrón o referencia

**Finanzas.-** Son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas, o Estados.

**Flujograma.-** Consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de *símbolos*.

**Función.-** Es un conjunto de permisos de los que debe disponer un usuario para realizar un trabajo. Las funciones bien diseñadas deberían corresponderse con una categoría o responsabilidad profesional y ser nombradas en consecuencia.

**Iniciativa.-** Hacer, lo que se debe de hacer, bien hecho; sin que nadie lo mande.

**Necesidad.-** Son la expresión de lo que un ser vivo requiere indispensablemente para su conservación y desarrollo.

**Proceso.-** Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

**Producción.-** Es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor.

**Productividad.-** Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

**Recursos.-** Es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio.

**Riesgo.-** El riesgo es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre. La vulnerabilidad o las amenazas, por separado, no representan un peligro.

**Sistema.-** Conjunto de pasos a seguir.

**Supervisión.-** Es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

**Táctico.-** Sistema o método utilizado para conseguir un fin.

**Técnica.-** Es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación o en cualquier otra actividad.

**Visión.-** Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

## **Anexo 1. Cuestionario de diagnóstico dirigido al propietario de la empresa Artesanal de Curtiembre**

Objetivo: Diagnosticar la situación actual del desempeño de todas las etapas del proceso administrativo que se lleva a cabo en la empresa artesanal de curtiembre del Ing. Patricio Llerena.

A continuación aparecen diversas interrogantes que describen la esencia de las funciones fundamentales a desarrollar por el dirigente y que constituyen el núcleo central del proceso de administración en una empresa.

Tomando en cuenta la escala de puntuación (1-4 puntos), que más adelante aparece, indique la puntuación con la que usted calificaría el comportamiento que actualmente tiene cada factor o criterio en el desarrollo del proceso de administración en su organización. Coloque el número elegido en el espacio libre de la izquierda de cada pregunta.

Trate de ser lo más objetivo posible en sus valoraciones, para ello tome en cuenta el significado de la escala de puntuación que a continuación se muestra.

La puntuación será de 1 a 4, considerando el 1 como nivel inicial, y 4 el nivel superior.

En caso de existir duda entre dos puntuaciones se elegirá la menor.

Puntuación		Progreso	Definición
1	0%	Ningún avance	*Ninguna acción aún. *Quizás algunas ideas buenas, que aún no se han concretado
2	33%	Cierto Avance	*Parece que se está produciendo algo. *Análisis ocasionales que dieron lugar a ciertas mejoras. *Algunas puestas en práctica logran resultados aislados.
3	67%	Avance Significativo	*Clara evidencia de que se ha tratado éste tema de manera adecuada. *Revisiones rutinarias y frecuentes que logran mejoras. *Existe la preocupación de que ciertas aplicaciones no sean universales o no se hayan aprovechado todo su potencial.
4	100%	Objetivo Logrado	*Planteamiento excelente o resultado aplicado de manera universal. *Solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que puede ser mejorado

N	Pregunta	Escala de Puntuación				Observaciones
		1	2	3	4	
<b>CRITERIO 1: PLANIFICACION</b>						
1	¿Determina Ud. qué es su negocio, donde está, cual es su misión, su visión futura?					
2	¿Establece objetivos a corto y largo plazo en términos verificables, que están relacionados y contribuyen al logro del objetivo general de la empresa ?					
3	¿Están documentados los objetivos, misión visión?					
4	¿Existen indicadores para medir los objetivos?					
5	¿Se apoya en sus experiencias de trabajo y habilidades técnicas para la toma de decisiones?					
6	¿Trabaja con prioridades y exigen que sus subordinados directos hagan lo mismo?					
7	¿Cuenta con políticas de ventas, para que las mismas sean consideradas exitosas?					
8	¿Cuenta con políticas de compras, para que las mismas sean consideradas exitosas?					
9	¿Tiene establecido cuáles son los procesos de producción y es de conocimiento de sus subordinados?					
10	¿Se determinan los requisitos para la realización del producto?					
11	¿Fija un presupuesto de ventas mensual, para saber a donde debe llegar la gestión la empresa?					
12	¿Fija un presupuesto de caja mensual para identificar la liquidez de la empresa, y en caso de un deficit saber como reaccionar?					
13	¿Cómo califica el manejo libros de ingresos y egresos?					
14	¿Planifica cuáles serán las necesidades futuras de los recursos, ya sean éstos financieros, humanos y materiales?					
15	Existe un plan operativo anual que incorpore programas de adquisiciones y renovación de equipos tecnológicos?					
16	¿Existe una planificación para la adquisición de materias primas?					
17	¿Comprueba periódicamente si sus planes de trabajo están en correspondencia con las expectativas actuales de su trabajo y de la organización?					
18	¿Cuenta con más personas para la toma de decisiones?					
<b>TOTAL DE MARCAS</b>						

N	Pregunta	Escala de Puntuación				Observaciones
		1	2	3	4	
<b>CRITERIO 2: ORGANIZACION</b>						
1	¿Tiene identificado cuáles son sus funciones como gerente, evitando aquellas que no le correspondan?					
2	¿Sus subordinados dominan las actividades asignadas?					
3	¿Tiene como base un organigrama que demuestre la estructura organizacional que se esta empleando para identificar como se asignarán los trabajos , y es de conocimiento de sus subordinados?					
4	¿Coordina e integra el trabajo de su personal enfocado al logro de resultados superiores?					
5	¿Cómo califica la organización de las actividades, para que todas sean cumplidas a tiempo?					
6	¿Exite posibles soluciones a corto plazo para los cuellos de botella que se generan en el proceso productivo?					
7	¿ Con qué eficacia organiza y controla su trabajo personal y se asegura que sus subordinados hagan lo mismo?					
8	¿ Cómo califica el desempeño de los empleados con los que cuenta?					
9	¿ Cómo considera su preocupación y dedicación a su superación técnica y profesional?					
10	Los recursos técnicos se ajustan a las tareas y son suficientes para su cumplimiento					
11	Los tiempos asignados para cada actividad son los adecuados					
<b>TOTAL DE MARCAS</b>						

N	Pregunta	Escala de Puntuación				Observaciones
		1	2	3	4	
<b>CRITERIO 3: DIRECCION</b>						
1	¿ Demuestra profesionalidad en el desempeño de sus funciones y exige de sus subordinados una actividad semejante?					
2	¿Coordina las actividades de la empresa de manera que se desarrollen armónica y eficientemente?					
3	¿ Logra motivar a sus subordinados para el desempeño efectivo de su trabajo?					
4	¿ Posee un sistema de estímulo eficaz a utilizar en su trabajo capaz de incentivar a sus subordinados?					
5	¿ Promueve relaciones efectivas con sus subordinados y vela para que estas se fortalezcan constantemente?					
6	¿La empresa contempla además del salario de convenio, otro tipo de remuneraciones adicionales por cumplimiento de metas establecidas, como símbolo de recompensa y motivación?					
7	¿ Cómo considera la habilidad de comunicación entre usted y sus subordinados?					
8	¿Fomenta interés, iniciativa y participación en el personal?					
9	¿ Cómo considera el nivel de honestidad y confiabilidad en el trabajo de sus subordinados?					
10	¿El personal tiene la calificación formal y técnica necesaria para cumplir las tareas que le corresponde?					
<b>TOTAL DE MARCAS</b>						

N	Pregunta	Escala de Puntuación				Observaciones
		1	2	3	4	
<b>CRITERIO 4: CONTROL</b>						
1	¿ El sistema de control que posee le permite reflejar los errores oportunamente?					
2	¿ Utiliza las técnicas de control en el desarrollo de su trabajo y exige lo mismo de sus subordinados?					
3	¿ En qué medida da seguimiento y control sistemático de las tareas delegadas a sus subordinados?					
4	¿ Los estándares de control establecidos, son eficaces?					
5	¿ Existe un sistema de inventarios implementado, y están estos actualizados?					
6	¿De alguna manera controla el uso de los insumos y materias primas para la producción?					
7	¿Controla el consumo de materiales y las causas de las desviaciones sobre lo previsto?					
8	¿Controla el porcentaje de desecho que se produce?					
<b>TOTAL DE MARCAS</b>						

N	Pregunta	Escala de Puntuación				Observaciones
		1	2	3	4	
<b>CRITERIO 5: RENTABILIDAD</b>						
1	¿Conoce cuál es la rentabilidad prevista sobre lo que produce o vende?					
2	¿Conoce cuál es la cifra mínima que ha de fabricar y/o vender a partir de la cual empieza a ganar dinero?					
3	¿Conoce a cuánto asciende el valor de los clientes de dudoso cobro?					
4	¿Tienen montado un seguimiento para recuperar los impagados?					
<b>TOTAL DE MARCAS</b>						

**ANEXO 2. Encuesta dirigida a los clientes de la empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena**

Objetivo: Identificar el nivel de aceptabilidad del producto que ofrece La Empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena a sus clientes.

Marque con una X según corresponda su respuesta:

1. ¿Con que frecuencia compra usted?

Cada Semana	
Cada dos semanas	

2. ¿Cómo califica usted que es el producto ofrecido por la empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

- 3.Cuál de los siguientes factores es el más importante, para usted, al momento de adquirir el producto? Siendo 1 el más importante y 6 el menos importante.

Precio	
Calidad	
Medidas	
Garantía	
Variedad	

4. ¿Los pedidos que solicita son entregados a tiempo?

SI  NO

5. ¿Recibe usted un servicio post venta?

SI  NO

6. ¿En caso de ser afirmativa su respuesta anterior cómo califica el servicio post venta que recibe?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

De responder que el servicio post venta fue poco o nada satisfactorio en el numeral anterior indique de las siguientes opciones, cual es la razón:

RESPUESTA	
No se le dio el servicio oportunamente	
El servicio ofrecido no satisfago sus necesidades	
Otros	
<b>TOTAL</b>	

7. ¿En caso de ser negativa la respuesta de la pregunta 5, le gustaría recibir un servicio post venta?

SI  NO

8. ¿En caso de existir defectos en el producto, recibe la atención inmediata para que éstos sean solucionados?

SI

NO

9. ¿Cuenta con otros proveedores de productos con las mismas características? En caso de ser afirmativa la respuesta indique cuáles son.

SI

NO

.....

.....

.....

.....

.....

Agradecemos su gentil colaboración

**ANEXO 3. Cuestionario dirigido a los empleados de la empresa Artesanal de Curtiembre del Ing. Patricio Llerena**

Objetivo: Obtener información de la organización a nivel interno; necesidades del personal, su formación y compromiso con la institución, a fin de establecer estrategias que permitan un desarrollo óptimo del personal en la Empresa de Curtiembre Artesanal del Ing. Patricio Llerena.

Marque con una X según corresponda su respuesta:

1.- ¿Conoce cuáles son las funciones que debe desempeñar en su cargo?

Si

No

Parcialmente

2.- ¿El salario que recibe, incluye todos los beneficios que por ley le corresponde?

Si

No

Parcialmente

3.- ¿Mantiene buena relación con su compañero de trabajo?

Si

No

4.- ¿Considera usted, que el ambiente laboral es el adecuado para su óptimo desempeño?

Si

No

Parcialmente

5.- ¿Qué aspecto considera usted que debe mejorarse dentro de la empresa?

Enumere del 1 al 6 siendo el 1 el más importante y el 6 el menos importante

<b>ASPECTOS</b>	
Comunicación	
Motivación	
Recursos Disponibles	
Asignación de Funciones	
Clima Laboral	
Trabajo en equipo	

6.- ¿Cómo califica usted la comunicación que existe entre su jefe y usted?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

7.- ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa?

Si

No

8.- ¿La empresa le provee de todos los recursos necesarios para el desempeño de su trabajo?

Si

No

Parcialmente

9.- ¿Sus opiniones cuentan para tomar decisiones?

Si

No

Parcialmente

Agradecemos su gentil colaboración

#### Anexo 4. Fotografías



Llegada de material prima (pieles)

Corte de las pieles



Remojo

Los procesos de:

- Pelambre,
- Curtido,
- Recurtido,

Se hacen en éstos bombos.



Máquina Divisora

Máquina Descarnadora



Preparación para el pintado del cuero.



Cueros listos para el proceso de pintado

Máquina Prensadora

