



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
“ENCI”

INFORME FINAL DEL PROYECTO

TEMA:

“ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA DISTRIBUIDORA
FLOR – TEX, OTAVALO 2017”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS. E.3.

AUTOR: MARCO DAVID PICUASI MORALES
ASESOR: Mgs. HORACIO LEONEL PABÓN ARÉVALO

IBARRA, JUNIO – 2018

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Ibarra, 28 de mayo del 2018

Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

ASESOR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f.) 

Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

C.C.:100128867-7

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):



(f):

Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

C.C.: 100128867-7

(f):

.....
C.C.:

(f):

.....
C.C.:

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Marco David Picuasi Morales, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 26 de Junio de 2018


f): 

Marco David Picuasi Morales

C.C.: 100395819-4

AUTORÍA

Yo, Marco David Picuasi Morales, portador de la cédula de ciudadanía N° 100395819-4, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

f):

Marco David Picuasi Morales

C.C.: 100395819-4

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: Marco David Picuasi Morales, con CC: 100395819-4, autor del trabajo de grado intitulado: “Estructuración de un Sistema Administrativo para la Distribuidora Flor – Tex, Otavalo, 2017”, previa a la obtención del título profesional de Ingeniero Comercial, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional “ENCI”.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ibarra, 28 de Mayo de 2018

(f.).....

Marco David Picuasi Morales

CC: 100395819-4

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iv
AUTORÍA	v
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN	vi
1. RESUMEN	xi
2. ABSTRACT.....	xi
3. INTRODUCCIÓN	xii
4. ESTADO DEL ARTE.....	1
4.1 Sistema administrativo	1
4.1.1 Definición de sistema administrativo	1
4.1.2 Importancia del sistema administrativo	2
4.1.3 Tipos de sistemas administrativos	3
4.1.4 Componentes de un sistema de administración	8
4.1.4.1 Planeación:	9
4.1.4.1.1 Clasificación de la planeación	9
4.1.4.1.2 Elementos de la planeación:	11
4.1.4.1.3 Principios de la planeación:	13
4.1.4.1.4 Técnicas de planeación	15
4.1.4.1.5 Pasos de la planeación:	17
4.1.4.2 Organización:	19
4.1.4.2.1 Principios de la organización	20
4.1.4.2.2 Organización formal	21
4.1.4.2.3 Organización informal	21
4.1.4.2.4 Proceso de la organización	22
4.1.4.2.5 Estructuras y organigramas.....	24
4.1.4.2.6 Tareas y funciones	36
4.1.4.3 Integración de personal:.....	44
4.1.4.3.1 Análisis y descripción del puesto	44
4.1.4.3.2 Reclutamiento.....	46
4.1.4.3.3 Selección	50
4.1.4.3.4 Inducción	54

4.1.4.3.5 Evaluación del desempeño.....	55
4.1.4.3.6 Reglamento interno.....	57
4.1.4.4 Dirección:	57
4.1.4.4.1 Liderazgo.....	57
4.1.4.4.2 Diferencias entre líder y jefe.....	58
4.1.4.4.2 Estilos de liderazgo.....	59
4.1.4.4.3 Toma de decisiones, comunicación y motivación	60
4.1.4.4.4 Teoría X, teoría Y & teoría Z.....	61
4.1.4.5 Control:	63
4.1.4.5.1 Proceso de control	63
4.1.4.5.2 Principios del control.....	64
4.1.4.5.3 Control preventivo	64
4.1.4.5.4 Control concurrente	65
4.1.4.5.5 Control posterior.....	65
4.1.4.5.6 Técnicas de control.....	65
4.2 Mercado de insumos textiles	67
4.2.1 Composición del mercado	67
4.2.2. Ofertas de mercado.....	67
4.2.3. Demandas de mercado.....	68
4.2.4. Intermediarios – distribuidoras y tiendas	68
4.2.4.1 Mayoristas o distribuidoras.....	69
4.2.4.2 Minoristas o tiendas al detalle	69
4.3 Insumos textiles.....	70
4.3.1 Composición de los insumos textiles	71
4.3.1.1 Fibras naturales:	71
4.3.1.2 Fibras químicas:	71
4.3.2. Tipos de insumos textiles	72
4.3.2.1 Hilos para tejer	72
4.3.2.2 Telas	74
4.3.2.3 Materiales para la confección	75
4.3.3 Uso de los insumos textiles para la producción	75
4.3.4. Principales proveedores de insumos textiles.....	75
5. MATERIALES Y MÉTODOS.....	77
5.1 Antecedentes	77

5.2	Objetivos diagnósticos	78
5.2.1	Objetivo general	78
5.2.2	Objetivos específicos.....	78
5.3	Variables	79
5.4	Indicadores	79
5.5	Matriz de operacionalización de variables.....	83
5.6	Mecánica operativa	92
5.6.1	Población o universo	92
5.6.2	Información primaria.....	92
5.6.2.1	Encuesta – cuestionario	92
5.6.2.2	Observación.....	92
6.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	93
6.1	Análisis de la información obtenida.	93
6.1.1	Análisis de la encuesta.....	93
6.1.2	Los aspectos observados son los siguientes	104
7.	CONCLUSIONES	106
8.	RECOMENDACIONES	109
9.	PROPUESTA.....	110
9.1	Descripción del negocio	111
9.2	Planificación.....	111
9.2.1	Misión	112
9.2.2	Visión.....	112
9.2.3	Valores	113
9.2.4	Establecimiento de objetivos	114
9.2.4.1	Objetivos	114
9.2.4.2	Estrategias y planes de acción	115
9.2.4.3	Establecimiento de presupuestos	121
9.2.4.4	Procesos de negociación con proveedores	131
9.2.4.5	Estrategia de logística de compra y recepción	132
9.2.4.6	Políticas de manejo de inventarios.....	133
9.2.4.7	Procedimientos de comercialización de productos	133
9.2.4.8	Procedimientos de servicio al cliente.....	136
9.2.4.9	Seguridad e higiene laboral	138
9.3	Organización	141

9.3.1 Organigrama.....	142
9.3.2 Descripción de puestos (funciones)	142
9.3.2.1 Funciones	142
9.3.3 Mapa de procesos general de la empresa	148
9.3.4 Estructura jurídica de la organización.....	149
9.3.5 Reglamento interno de administración del talento humano	150
9.4 Integración de personal	158
9.4.1 Proceso de reclutamiento de personal.....	158
9.4.2 Procedimientos de selección de personal.....	159
9.4.3 Proceso de inducción del personal.....	161
9.5 Dirección.....	162
9.5.1 Motivación del personal	163
9.5.2 Capacitación del personal	163
9.5.3 Comunicación y supervisión	163
9.6 Control	164
9.6.1 Control preventivo.....	164
9.6.2 Control concurrente	165
9.6.3 Control posterior	166
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	167
11. ANEXOS	170
11.1 Formato de encuesta (ANEXO 1).....	170
11.2 Formato de ficha de observación (ANEXO 2).....	179
11.3 Plan de proyecto de investigación (ANEXO 3)	179

1. RESUMEN

La presente investigación describe el modelo de sistema administrativo para la microempresa Flor Tex. Se examinó cada uno de los componentes del sistema administrativo llevados a cabo en la microempresa (planificación, organización, integración de personal, dirección y control). El examen fue con un cuestionario y sus respectivas pruebas de cumplimiento. Los resultados dejan entrever debilidades en las operaciones referidas a cada uno de los componentes administrativos. En conclusión, hay un manejo intuitivo de la microempresa. Motivo necesario para proponer un manejo profesional de la administración a través de un sistema administrativo, que es precisamente el objetivo de este trabajo.

Palabras Clave: Sistema administrativo, administración intuitiva, administración profesional

2. ABSTRACT

The present investigation describes the model administrative system for Flor Tex microenterprise. It was examined the system administrative components that it was carried out in the microenterprise (planning, organization, personnel integration, direction and control). The exam was with a questionnaire and their respective compliance tests. The results show weaknesses in the operations referred to each of the components administrative. In conclusion, there is an intuitive management to microenterprise. The reason necessary to propose a professional management of the administration through a system administrative, that is precisely the objective of this work.

Key words: Administrative system, intuitive administration, professional administration

3. INTRODUCCIÓN

La distribuidora Flor – Tex se dedica a la venta de insumos textiles por más de diez años, abarcando en su cartera de productos varios tipos de hilos acrílicos de distintos colores. Estos constituyen la materia prima para los pequeños productores y artesanos de productos textiles de la ciudad de Otavalo y sus alrededores.

Sin embargo, la distribuidora desde sus inicios ha experimentado un nivel de ventas que se podría decir constante, con variaciones hacia arriba y abajo no muy importantes.

El mercado que satisface la distribuidora brinda oportunidades de ampliación. Sin embargo, Flor Tex no ha podido aprovechar las mismas debido a cierto temor de invertir, de manejar un negocio más grande, al espacio físico reducido de su local, al compromiso laboral legal al incrementar personal para atender a sus clientes, a los sistemas de control, a las necesidades propias de atender un negocio más grande (actualmente es una empresa estrictamente familiar, básicamente su dueño es el director de la orquesta como se dice en el argot popular).

Tal situación, desaprovecha oportunidades de crecimiento, supervivencia y mejores niveles de rentabilidad de la distribuidora. Siendo una barrera para poder sobresalir en el mercado potencial de los insumos textiles que existe en Otavalo y ciudades cercanas como Atuntaqui y Cotacachi, que no permite aumentar su cuota de mercado, llevando así hacia un estado de estancamiento empresarial.

En este contexto, la presente investigación contempla los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Examinar la situación administrativa de la distribuidora de hilos Flor – Tex de la ciudad de Otavalo.

Objetivos específicos:

- Examinar las actividades de planificación realizadas en la empresa Flor – Tex de la ciudad de Otavalo
- Examinar las actividades de organización realizadas en la empresa Flor – Tex de la ciudad de Otavalo
- Examinar las actividades de integración de personal realizadas en la empresa Flor – Tex de la ciudad de Otavalo
- Examinar las actividades de dirección realizadas en la empresa Flor – Tex de la ciudad de Otavalo
- Examinar las actividades de control realizadas en la empresa Flor – Tex de la ciudad de Otavalo

4. ESTADO DEL ARTE

4.1 Sistema administrativo

4.1.1 Definición de sistema administrativo

El sistema de administración es el conjunto de procesos que determinan el modelo de gestión de una empresa, abarcando las principales funciones administrativas de Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008). Cada una de las fases del proceso administrativo se compone de procesos y subprocesos que persiguen un fin común “Generar Ventaja Competitiva y Desarrollo Empresarial” a través de una efectiva administración por lo niveles directivos de una empresa.

El sistema administrativo también conocido como proceso administrativo se define como “El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las cuales se interrelacionan y forman un proceso integral” (Münch & García, 2014, p. 39).

Por su parte Martínez & Cegarra (2014) afirman:

Otra definición para sistema está referida a aquella estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. (p. 26)

4.1.2 Importancia del sistema administrativo

Una organización de acuerdo a su tamaño y actividad económica presenta necesidades de ser administrada de manera formal, donde la estructura organizacional de la empresa y todos los procesos existentes estén definidos y debidamente documentados. Pero esto no ocurre mayormente en las micro, pequeñas y en algunos casos en medianas empresas, ya que la gestión que realizan los propietarios en sus empresas se basa únicamente en la experiencia, dejando de lado las herramientas técnicas y los beneficios que puede brindar. Al respecto Broom & Longenecker (1983) afirman “Todo negocio requiere la diaria toma de decisiones y la planeación a largo plazo, junto con el desempeño regular de todas las demás funciones administrativas” (p. 67). Es de vital importancia para una empresa, independientemente de su tamaño, que su actividad económica sea gestionada responsablemente y con una perspectiva de crecimiento por el gerente o dueño del negocio, y la responsabilidad recae en buscar la mejor forma de administrar todo lo que está en sus manos.

La administración llevada a cabo por el gerente de una determinada organización puede resultar ineficiente, siendo las posibles causas el temor a extenderse, o acudir a una consultoría administrativa empresarial para su mejora, efecto por la cual las microempresas comienzan a presenciar problemas en su gestión, que muchas veces se convierten en grandes barreras para su desarrollo y crecimiento, incluso hasta exponiéndose al riesgo de llegar al fracaso. Al respecto, autores como Koontz, Weihrich, & Cannice (2008) sostienen:

Cuando se le preguntó a Peter Senge, autor de *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, cuál es el problema más importante que enfrentan los negocios nacionales e internacionales de hoy, respondió: "diría que el sistema de administración". (p. 26)

La importancia de establecer un sistema de administración en una empresa, es que su gestión toma un enfoque multidimensional con procesos identificados para administrar sus recursos. Siendo así que el concepto de sistema en una empresa integra los recursos materiales, humanos, económicos, financieros y tecnológicos, sujetándolos a las respectivas funciones que a través de la administración científica se ha establecido (Münch & García, 2014). Por lo tanto, los beneficios de un sistema administrativo, se supone bien definido, mejora la gestión de muchas empresas que, a lo mejor, por varios años han permanecido en un círculo de administración que no han logrado generar valor en sus operaciones como requisito para el desarrollo empresarial y obtención de mejores niveles de rentabilidad.

4.1.3 Tipos de sistemas administrativos

El estudio de la tipología de los sistemas administrativos muestra que a medida que el tiempo ha transcurrido, muchos autores contribuyeron al desarrollo del pensamiento sistémico de la administración, es la razón por la que existen varios tipos de sistemas de administración para las empresas definidos por distintos autores.

El mayor aporte para la administración dentro del enfoque de sistemas fue por parte de Henri Fayol, quien es considerado como el padre de la teoría clásica de la administración por su forma de definir las funciones administrativas que a través de ellas se llegó a sistematizar los puestos gerenciales de las empresas, promoviendo así la facilidad de gerenciar las grandes empresas (Sánchez, 2015). De manera que el establecimiento definido de un proceso de administración empresarial permite organizar ordenadamente, aumentar la eficiencia y reducir los errores de cada una de las áreas de trabajo de una empresa.

Cabe recalcar que, durante la escuela clásica de la administración surgieron autores realmente importantes como Henri Fayol, Mary Parker Follet, Lyndall F. Urwick, George

Terry, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William P. Leonard y Victor Lazzaro, promoviendo grandes aportes al desarrollo del pensamiento administrativo (Luna, 2015).

A continuación, se presentan los tipos de sistemas administrativos propuestos por autores ya mencionados:

a. Henri Fayol

Fayol (1987) afirma que el sistema administrativo es una de las seis funciones operacionales que puede existir dentro de una empresa, las cuales se denominan como funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y administrativa; esta última es la que esencialmente requiere de mayor profundización, porque solo a través de ella se pueden coordinar eficientemente los procesos de una empresa. Las tareas y actividades que se deben llevar a cabo varían según el giro de negocio de las empresas, en la que las funciones gerenciales son los patrones que integran a cada una de ellas.

Las funciones operacionales según Fayol (1987), se clasifican en:

- Técnicas: se ocupan de la producción, fabricación y transformación de los productos.
- Comerciales: conformadas por las compras, ventas y permutas.
- Financieras: abarcan la búsqueda y administración de capitales.
- De seguridad: se encargan de proteger los bienes y las personas.
- Contabilidad: tienen a su responsabilidad el inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.
- Administrativa: se conforma de la previsión, organización, mando, coordinación y control de los planes y procesos de una empresa.

El proceso administrativo según este autor comprende las siguientes fases:

- Prever: es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.
- Organizar: es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.
- Mandar: es dirigir el personal.
- Coordinar: es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
- Controlar: es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

b. Lyndall F. Urwick

El proceso administrativo de Fayol fue alterado por primera vez con el pensamiento de Lyndall Urwick en 1943, sumando a los elementos existentes, el proceso llamado planeación que se ubica después de la fase de previsión. Además, llega a dividir el sistema en dos partes denominando la primera como mecánica y la segunda como dinámica, así 1) Parte Mecánica: Previsión, Planeación y Organización y 2) Parte Dinámica: Dirección, Comando o Coordinación y el Control (Avendaño, Cuevas, Muñoz, & Torres, 2014).

c. William Newman

Con el pasar de algunos años en 1951, William Newman modifica el proceso administrativo, eliminando los procesos de previsión y mando, estableciendo así a la fase de la planeación como la principal y la primera, es decir, planeación, organización, obtención de recursos, dirección y control (Avendaño, Cuevas, Muñoz, & Torres, 2014).

d. R. C. Davis

Este autor, en el mismo año que William Newman propone lo suyo; muestra su punto de vista y determina que para él el proceso administrativo se compone de solo tres elementos que son la planeación, organización y el control (Avendaño, Cuevas, Muñoz, & Torres, 2014).

e. Koontz y O'Donell

A mediados del siglo XX, Koontz y O'Donell se encargan de cambiar el nombre “proceso de la obtención de recursos” por la de “integración”, abarcando esta una definición más amplia en la que se considera los procedimientos de obtener, integrar y realizar una combinación más eficaz de los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa (Avendaño, Cuevas, Muñoz, & Torres, 2014). Así entonces los elementos del proceso administrativos son planificación, organización, integración, dirección y control.

f. John F. Mee y George R. Terry

John F. Mee y George R. Terry, establecen en 1956, un modelo donde la integración es parte de la organización, John hace hincapié en la motivación y modifica el nombre de dirección. Por otro lado, Terry también modifica la fase de dirección denominándole como ejecución. En el primer caso, planeación, organización, motivación y control y en el segundo, planeación, organización, ejecución y control. (Avendaño, Cuevas, Muñoz, & Torres, 2014).

g. Louis A. Allen y Dalton McFarland

En el año de 1958, Allen y MacFarland miran desde una perspectiva diferente al proceso administrativo y proponen cambios; el primero construye su modelo tomando las ideas de Meen y de Fayol, y el segundo retoma el pensamiento de R. C Davis. Entonces, se tiene nuevas propuestas, Allen propone planeación, organización, motivación-coordinación y control, por su parte MacFarland establece la planificación, organización y control (Avendaño, Cuevas, Muñoz, & Torres, 2014).

h. Agustín Reyes Ponce

Toma el mismo modelo establecido por Urwick, quien dividió en dos las fases del proceso administrativo, llamando así a la primera como mecánica administrativa y a la segunda como dinámica administrativa, para profundizar en el mismo y plantear el proceso administrativo como sigue, según (Avendaño, Cuevas, Muñoz, & Torres, 2014):

- Fase 1: Mecánica administrativa
 - Previsión: ¿Qué puede hacerse?
 - Planeación: ¿Qué se va a hacer?
 - Organizar: ¿Cómo se va hacer?

- Fase 2: Dinámica administrativa
 - Integración: ¿Con qué y con quien se va hacer?
 - Dirección: Responde al problema ver que se haga
 - Control: ¿Cómo se ha hecho?

i. Isaac Guzmán Valdivia

“En 1961 Isaac Guzmán Valdivia propone un nuevo modelo del proceso administrativo integrado por cinco elementos: planeación, organización, integración, dirección, ejecución y control” (Avendaño, Cuevas, Muñoz, & Torres, 2014, p. 21).

j. José A. Fernández Arena

“En 1967, José A. Fernández Arena nos presenta otro, compuesto tan sólo de tres elementos: planeación, implementación y control” (Avendaño, Cuevas, Muñoz, & Torres, 2014, p. 21).

4.1.4 Componentes de un sistema de administración

Los componentes de un sistema administrativo organizan las funciones gerenciales de las empresas, donde la correcta gestión de cada una de ellas permite aumentar su valor e imagen.

Para el diseño del sistema administrativo, de acuerdo a los modelos identificados en el punto anterior se adoptará el modelo de “Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice” quienes escribieron el libro “Administración una Perspectiva Global y Empresarial”.

Según Koontz, Weihrich, & Cannice (2008) los componentes del Sistema Administrativo de una empresa son:

4.1.4.1 Planeación:

“La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción de entre varias alternativas” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, p. 106).

Esta es la primera etapa del proceso administrativo, el fundamento de los pilares de la administración, porque de la planificación depende el desarrollo y éxito de las demás funciones gerenciales (Luna, 2014). “Esta fase permite programar acciones a futuro para la responsabilidad de los directivos, jefes de área y trabajadores, de manera que se clasifica en a) planeación estratégica, b) Planeación Táctica, y c) Planeación Operacional” (Münch, 2015, p. 50).

4.1.4.1.1 Clasificación de la planeación

Generalmente la planificación se clasifica en estratégica, táctica y operativa:

a) Planeación Estratégica

Existen varias definiciones de este concepto, por ejemplo, Luna (2015) la define así:

Planeación estratégica se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, es un mediano y largo plazo. (p. 61)

Esta forma de planeación que se conforma de varios elementos importantes permite a que la empresa sea más eficaz y eficiente en sus gestiones, así como prevenir situaciones no deseadas a futuro, poderlas combatir y superarlas, a través de planes y estrategias plasmadas en un documento, el cual es conocido como el plan estratégico, un plan de soporte para las empresas.

b) Planeación Táctica

Münch (2011) define a la planificación táctica, así:

Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, puede ser a mediano y/o a corto plazos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico. (p. 13)

Estos planes se sujetan al plan estratégico, siendo de ayuda para su cumplimiento, a través de planteamientos de métodos que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

c) Planeación Operativa

Dentro de la planeación se debe conocer y tener muy en cuenta la cuestión operacional, puesto que los trabajadores son quienes llevarán a cabo todo lo planeado anteriormente. Luna (2015) refiere que la planeación operativa es la fase en la que se asignan las tareas para cada puesto de trabajo, la misma se desarrolla de acuerdo a las dimensiones en las que se establecen los planes estratégico y táctico, a través de las actividades normales de trabajo, siguiendo con exactitud los procedimientos de cada proceso, esta gestión se realiza a corto plazo y los responsables de su cumplimiento son los jefes del nivel operativo. Por lo tanto cabe mencionar que tanto la planeación estratégica, táctica y operativa deben estar

estrechamente relacionadas para que se puedan alcanzar las metas y los objetivos con mayor precisión.

A continuación, se presenta un cuadro que ejemplifica la clasificación de la planeación:

Tabla 1

Clasificación de la planeación

Planeación	Estratégica	Táctica	Operativa
Concepto			
Horizonte (tiempo)	Largo Años Difícilmente reversible	Mediano Año Puede ser reversible	Corto Mes Semana Día Hora Reversible
Cobertura (amplitud)	Toda la organización (todas o gran parte de las funciones)	Parte de la organización (alguna o algunas funciones)	Actividad y/o tareas
Nivel de responsabilidad	Corporativo y/o División	División y/o funciones	Operación
Responsabilidad	Definir fines y medios corporativos	<ul style="list-style-type: none"> Seguir fines y medios corporativos. Formular fines y medios propios (en ocasiones) 	Operación
Ejemplo 1 (milicia)	Cómo ganar la guerra	Cómo ganar la batalla	Cómo manejar el escudo y la espada en la batalla
Ejemplo 2 (empresa)	Sacar un nuevo producto	Ejercer presupuesto	Contratar investigadores
Ejemplo 3 (una persona)	<ul style="list-style-type: none"> Vivir mejor Cursar una carrera 	<ul style="list-style-type: none"> Comprar una casa Sacar promedio de diez en el primer año 	<ul style="list-style-type: none"> Mudarse a la casa Estudiar

Fuente: Torres (2014, p. 9)

4.1.4.1.2 Elementos de la planeación:

Según Luna (2015) los elementos de la planeación son los siguientes, los mismos que Koontz, Weihrich, & Cannice (2008) lo definen como tipos de planeación:

a) Investigación: se debe realizar un análisis de los factores endógenos y exógenos que influyen en el desarrollo de la empresa.

b) Objetivos: se refiere a los fines y resultados que se pretende alcanzar con las actividades y estrategias establecidas.

c) Pronósticos: son predicciones que se realizan para la situación de la empresa considerando los aspectos económicos y sociales de su entorno.

d) Estrategias: se denominan como acciones alternativas que permiten alcanzar con mayor eficiencia los objetivos planteados. Münch (2015) establece que para las empresas corporativas las estrategias se clasifican en cuatro de acuerdo a la importancia de su crecimiento y producto que comercializan.

La clasificación de las estrategias según Münch (2015) se detalla de la siguiente manera:

1) Estrategias de crecimiento: son cursos de acción que responden a las preguntas ¿cuánto crecimiento deberá darse?, ¿qué tan rápido?, ¿dónde y cómo debería ocurrir?

2) Estrategia de estabilidad organizacional: se realizan análisis de la situación general de la empresa y el mercado en el que se desenvuelve, para determinar su rentabilidad, el retorno de la inversión y las oportunidades que puede aprovechar para mejorar su desempeño ante la competencia.

3) Estrategia de contracción: se trata de analizar los segmentos de mercado que posee una empresa para determinar los que son y no son rentables, para así minimizar los segmentos agrupándolos en los más prioritarios, y satisfacer de mejor manera a la demanda existente.

4) Estrategias combinadas: se refiere a realizar una mezcla de las estrategias para poder alcanzar los objetivos que una sola estrategia no es capaz de lograr, este tipo de estrategias se desarrollan en una planificación estratégica (la combinación FA, FO, DO, DA).

e) Políticas: son las directrices establecidas por medio de declaraciones que se deben respetar al momento de realizar una acción para poder cumplir con los objetivos de la empresa.

f) Procedimientos: son acciones establecidas que se deben realizar de forma cronológica para cumplir con un proceso, dentro de la cual se detalla la manera de cómo se debe desarrollar dichas acciones (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

g) Programas: son el conjunto de elementos que integran generalmente un plan, dentro de la cual pueden identificarse a los objetivos, metas, procedimientos, estrategias, políticas, recursos y el presupuesto requerido para cumplir con el curso de acción propuesto (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

h) Presupuestos: se definen como los resultados esperados que se expresan en valores numéricos, pueden además establecerse para cualquier unidad de medida (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

4.1.4.1.3 Principios de la planeación:

Los principios a modo de razón y disciplina de cumplimiento de reglas, que forman parte de la fase de la planeación, se presentan a continuación:

Sánchez (2015) describe los siguientes:

- a) Precisión: llevar con seriedad todo el proceso de planificación, los planes establecidos en esta fase serán los puntos de partida que encaminarán hacia el éxito o fracaso de la organización.

- b) Flexibilidad: los planes definidos deben ser susceptibles de cambios, porque el futuro no está predicho y la única forma de avanzar hacia la meta es adaptándose a los cambios que se den con el transcurso del tiempo.

- c) Unidad de dirección: se debe establecer un plan general para la empresa, en el que los planes de cada función estén coordinados y apunten a los mismos objetivos.

- d) Consistencia: todos los planes deben guardar estrecha relación entre sí, para que los objetivos se puedan lograr con mayor eficiencia.

- e) Rentabilidad: los planes deben demostrar si los beneficios que se obtendrán serán positivos, es decir si se logrará obtener ingresos que superen los costos.

- f) Participación: cuando se requiera establecer un plan en cualquier área de la empresa, deben participar todos quienes se relacionen con las funciones de esa área.

4.1.4.1.4 Técnicas de planeación

Münch (2011) afirma que las técnicas de planeación son de apoyo para un gerente o administrador, para facilitar la toma de decisiones a través de resultados más confiables y precisos, siendo así menciona que aquellas se clasifican en cualitativas y cuantitativas de acuerdo al método que se utilice, es decir en unas ocasiones se utiliza el criterio y las ideas para elegir una alternativa, mientras que en otras se requieren de resultados numéricos.

a) Técnicas cualitativas:

- Tormenta de ideas

Este método se lleva a cabo en una reunión de la alta dirección con el fin de tomar una mejor decisión sobre un asunto, en la cual todos los participantes expresan sus ideas, aquellas se documentan y no se rechaza ninguna sin importar su grado de importancia, y cuando se han generado demasiadas ideas se procede a analizarlas y tomar la decisión a través del consentimiento de todos los presentes (Münch, 2011).

- Delphi

Este método se basa en comunicar con anticipación al cuerpo directivo para que cada uno de los miembros emitan sus criterios de forma escrita ante un problema, posteriormente se adjuntan y son objeto de análisis, de manera que se toma la alternativa más conveniente cuando se realiza la reunión con todos los directivos (Münch, 2011).

- Grupos TGN

Esta técnica se desarrolla en una reunión de los directivos, a través de un procedimiento que permite tomar la mejor decisión para un problema, en el que los participantes primero expresan sus ideas por escrito, segundo llevan aquellas ideas hacia una pizarra para poder mejorarlas, tercero se esclarecen y analizan las ideas para después evaluarlos, y cuarto cada participante procede a votar con puntuaciones por las más relevantes y al final se elige la alternativa que tiene mayor puntuación (Münch, 2011).

- Círculos de calidad y equipos de mejora

Los círculos de calidad se conforman de un número de 5 a 12 personas de una misma área funcional, para analizar los problemas, combatir las causas, compartir ideas y plantear soluciones para la mejora de los procesos, enfocándose a elevar la calidad y productividad de la organización, por su parte los equipos de mejora son similares a los CC, pero dicho grupo está integrado esencialmente por el personal de la alta gerencia con el objetivo de mejorar la administración en todas sus fases, sin embargo cada método se vale de las herramientas de calidad (Münch, 2011).

- Análisis FODA

El FODA, DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés), es un método que permite analizar el entorno de la empresa, tanto los factores internos como los externos, dentro de los internos se identifican a las fortalezas o partes positivas que alientan el logro de los objetivos, debilidades o partes que necesitan ser mejoradas, dentro de los aspectos externos se analiza a las oportunidades o factores ajenos a la empresa que colaboran al desarrollo de la empresa, amenazas o factores externos que impiden el logro de los planes de la empresa (Münch, 2011).

b) Técnicas cuantitativas:

- Árboles de decisión

Es un método que permite visualizar el escenario y las alternativas existentes así como determinar las probabilidades de ocurrencia de los sucesos, con lo cual se pueda solucionar un problema obteniendo un mejor rendimiento, se caracteriza por formar una especie de árbol con las líneas rectas que representan las decisiones tomadas, y de estas aparecen más líneas o sucesos que podrían aparecer a causa de una decisión (Münch, 2011).

- Gráfica de Gantt

Es una herramienta que sirve para programar los planes o proyectos en el tiempo, con la cual se puede observar cuando deben iniciar y finalizar las actividades y tareas planificadas, así como los responsables de que se cumplan (Münch, 2011).

4.4.1.5 Pasos de la planeación:

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice (2008) los pasos que se llevan a cabo en la fase de la planeación son:

- a) Estar conscientes de las oportunidades: antes de iniciar la planeación se debe observar el entorno y analizar la situación en la que se encuentra la empresa, lo que permitirá determinar qué oportunidades se puede aprovechar y qué problemas hay que resolver, y consecuentemente establecer objetivos claros y realistas para alcanzarlos en un plazo de tiempo determinado.

- b) Establecer objetivos: se establecen objetivos globales para la empresa y de manera jerárquica para sus departamentos, definiendo si son a corto o largo plazo, de manera que en este paso se defina qué es lo que se desea lograr y cuál es su punto final, a través de la gestión de los elementos de la planeación.

- c) Desarrollar premisas: dentro de esta fase denominada planeación es imprescindible establecer premisas del entorno y ambiente en el que se llevará a cabo los proyectos de la empresa y para lo cual se debe utilizar como herramienta principal los pronósticos de los factores que se involucran en el desenvolvimiento de la organización.

- d) Determinar cursos de alternativa: en este paso se debe realizar una búsqueda y análisis de las posibles alternativas existentes para el plan de la empresa.

- e) Evaluar cursos de alternativa: los cursos de alternativa identificados en el paso anterior se deben someter a una evaluación con respecto a las premisas y metas establecidas para la empresa, de manera que se determinen cuáles son las más convenientes en aspectos de rentabilidad, retorno de la inversión, correr menos riesgo, y las que contribuyan a la consecución de objetivos a largo plazo, o las que integren todos los aspectos mencionados.

- f) Seleccionar un curso: este es el paso en la que se toma la decisión final para adoptar el plan, y de acuerdo a la situación de la empresa el gerente puede utilizar uno o varios cursos de acción (los más convenientes determinados en el paso cinco).

- g) Formular planes derivados: después de tomar la decisión es muy importante prevenir cualquier situación indeseable en el transcurso del tiempo, ya que el futuro puede cambiar por distintos factores externos a la empresa, por lo tanto, se recurre a generar planes de apoyo al plan principal de la organización.

- h) Cuantificar planes mediante presupuestos: el último paso es cuantificar los planes definidos mediante un presupuesto general de la empresa, y presupuestos para cada uno de sus departamentos.

4.1.4.2 Organización:

Para Luna (2015) “Organización es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad-responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes definidos” (p. 74).

Reyes (2005), autor destacado en temas administrativos al referirse a la organización, la define de la siguiente manera:

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (p. 212)

4.1.4.2.1 Principios de la organización

Según Luna (2015) los principios de la organización se definen de la siguiente manera:

- a) Especialización.- consiste en dividir el trabajo y encomendar las responsabilidades a los trabajadores conforme a la capacidad que poseen cada uno de ellos.

- b) Unidad de mando.- Un solo jefe debe ser responsable de dar instrucciones a los trabajadores y así mismo recibir los informes de los resultados de las actividades desarrolladas.

- c) Jerarquía.- establecer niveles de autoridad y responsabilidad, para conocer la estructura de la organización desde la alta gerencia hasta el área operacional.

- d) Del objetivo.- las funciones y actividades definidas deben tener estrecha relación con los objetivos de la empresa.

- e) Paridad de autoridad y responsabilidad.- designar cargos con el mismo nivel de responsabilidad y autoridad.

- f) Difusión.- plasmar en un documento las obligaciones que se deben cumplir en cada puesto de trabajo acorde a la autoridad y responsabilidad establecida, y ubicarlos de forma visible en cada uno de ellos.

- g) Amplitud o tramo de control.- un gerente debe tener un número limitado de empleados que pueda atender para que no se altere su ritmo normal de trabajo.

- h) De la coordinación.- todos los departamentos deben apoyarse y trabajar en unidad para lograr los objetivos organizacionales.

4.1.4.2.2 Organización formal

Koontz, Weihrich, & Cannice (2008) “Estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada” (p. 205).

La organización formal es el reflejo y funcionamiento de una empresa con áreas, departamentos, puestos de trabajo y sus respectivos procesos, actividades y tareas claramente definidas, los cuales están a cargo de personas aptas para desempeñar los roles encomendados (Ariza & Ariza, 2015).

4.1.4.2.3 Organización informal

Koontz, Weihrich, & Cannice (2008) definen “La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí” (p. 206).

Para Sánchez (2012) este tipo de organización se crea por la naturaleza de la convivencia de las personas a efectos de la misma estructura formal, donde cada uno busca relacionarse con los demás por la necesidad de comunicación, para desarrollar con eficiencia sus actividades laborales o para complacer sus necesidades de relación de amistad, afinidad o intereses.

De esta manera se genera una comunicación informal que no está inmersa en el organigrama de la empresa, y a modo de ejemplo se puede considerar a una reunión de amigos en la hora de descanso del trabajo así como a los empleados de planta que se asocian para organizar una cena de navidad (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

Tabla 2

Diferencia entre la organización formal e informal

ORGANIZACIÓN FORMAL	ORGANIZACIÓN INFORMAL
Surge de la división del trabajo	Surge por afinidad o amistad
Está planificada	Es espontánea, no se planifica
Las personas quedan obligadas por su puesto	La pertenencia y colaboración con el grupo es voluntaria
Diseñada por los órganos de dirección	Al margen de las estructuras de poder
Se sigue el orden jerárquico	Pueden saltar, a veces, los niveles jerárquicos
Se establecen vínculos laborales, no personales	Los vínculos pueden llegar a ser fuertes y duraderos
Su estructura es rígida	Es flexible
Marca el lugar que corresponde a cada miembro de la estructura empresarial	Cada individuo, dentro del grupo, asume un papel o un status de forma voluntaria
Los papeles se asignan y deben ser asumidos	No está en relación con el trabajo que se desempeña
Canaliza la información oficial, a veces poco ágil	Difunde información extraoficial de forma rápida y fluida
La información oficial está contrastada y es fiable	La información no oficial, a veces, es poco fiable
Se limita la transmisión de ciertas informaciones	Permite informaciones que la estructura formal no admite
Implica la existencia de normas y reglas de funcionamiento	No está sujeta a reglas ni normas establecidas por agentes ajenos al propio grupo
Requiere coordinación y control	No está sujeta a control oficial

Fuente: Sánchez (2012, p. 28)

4.1.4.2.4 Proceso de la organización

a) División del trabajo

Consiste en dividir y organizar adecuadamente las actividades de trabajo, para ejecutar eficientemente las funciones de una empresa, promoviendo una mejor utilización de los recursos e impulsando a que los trabajadores desarrollen sus habilidades y eleven el nivel de conocimiento en su área de trabajo (Münch & García, 2012).

Dentro del estudio de la división del trabajo Münch & García (2012) determinan tres aspectos importantes de la organización, los cuales se presentan así:

1. Jerarquización: es el proceso de ordenar las funciones de una empresa de acuerdo a sus niveles de autoridad y responsabilidad, empezando desde la máxima autoridad hasta los niveles menores (Luna, 2014).
2. Departamentalización: Es la forma de construir una estructura organizacional, conformando agrupaciones de actividades que posean características comunes o por su naturaleza tengan relación entre sí, dichas agrupaciones se representan en esquemas gráficos denominados como organigramas (Sánchez M. , 2015).
3. Descripción de funciones, actividades y obligaciones: Es el proceso de determinar y describir todos los aspectos esenciales que se necesitaran para garantizar un desarrollo efectivo de las áreas de trabajo (Münch & García, 2012).

b) Coordinación

Es importante que las partes de un conjunto tengan una buena relación entre sí, ya que ello permitirá obtener un resultado más efectivo para un determinado caso. Münch & García (2012) definen: “La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos” (p. 138). Esta es la parte final del proceso de organizar en el que las funciones y actividades tratadas en la división del trabajo deben combinarse adecuadamente.

4.1.4.2.5 Estructuras y organigramas

Un departamento es: “Área, división o sucursal específica donde se agrupan distintas funciones y trabajos que desarrollan las personas asignadas al mismo, bajo la dirección de un responsable” (Sánchez, 2012, p. 16).

No existe un modelo de organización general para las empresas, es decir un solo modelo divisional no puede ser utilizado por todas las organizaciones, debido a que cada una tiene su propia forma de gestión y las actividades económicas a las que se dedican son diferentes o similares (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

A continuación, se presentan las estructuras departamentales, modelos organizacionales y los tipos de organigramas que pueden adoptar las empresas:

a) Organización departamental

Los diferentes tipos de organización departamental que puede adoptar una empresa son los siguientes:

- Organización Funcional

Este modelo se fundamenta en las funciones que posee una organización, comúnmente se conoce que una empresa se dedica a producir, gestionar las ventas y administrar la parte financiera, de cierto modo que las funciones son los patrones de mando que se visualizan en el gráfico del organigrama y de ellas se desprenden departamentos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

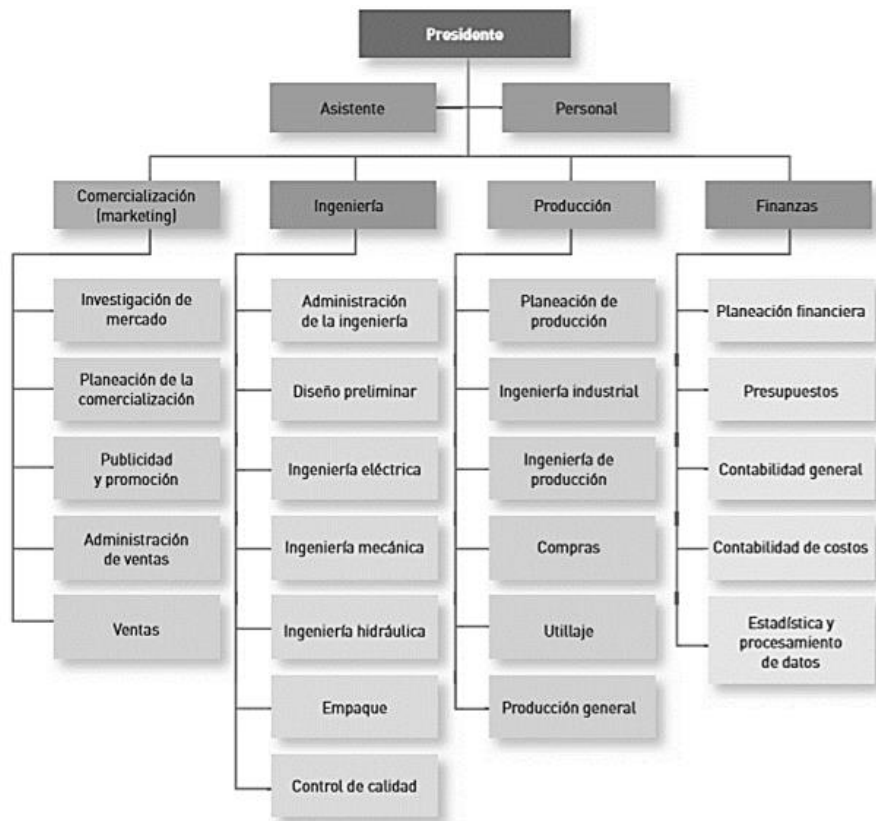


Figura 1. Organización Funcional de una empresa manufacturera

Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice (2012, p. 219).

- Organización por territorios

“Agrupar actividades por área o territorio es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, p. 230).

Este tipo de organización se conforma de las actividades agrupadas que se encuentran en varios territorios geográficos en los que opera una empresa, dichas agrupaciones son dirigidas con sus respectivos representantes (Sánchez P. , 2012).

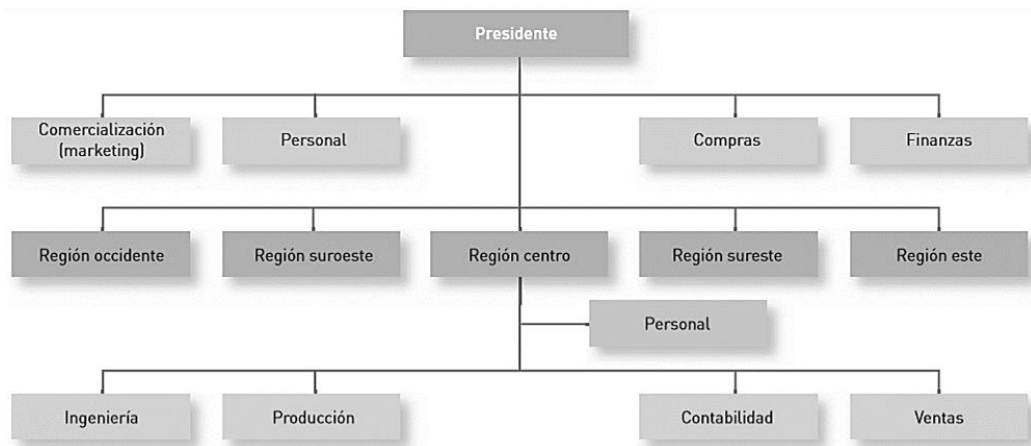


Figura 2. Organización Geográfica de una empresa manufacturera

Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice (2012, p. 220).

- Organización por grupo de clientes

Este tipo de organización establece agrupaciones con las actividades que se realizan para interactuar con los clientes, dichas agrupaciones se conforman de acuerdo al sector que pertenece la clientela.

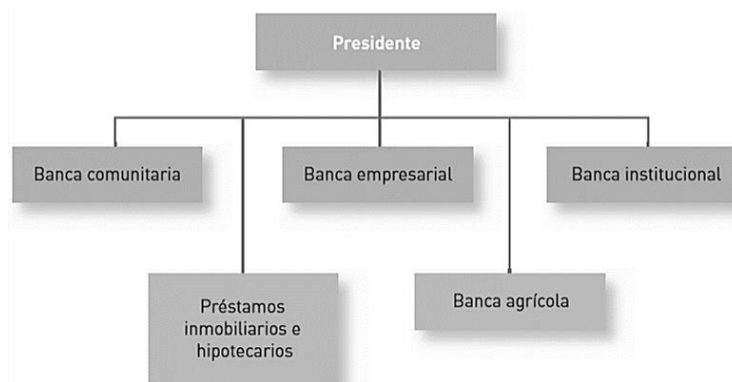


Figura 3. Organización por grupo de clientes de un banco

Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice (2012, p. 221)

- Organización por productos

Permite agrupar actividades de acuerdo a los productos o líneas de productos que posee una empresa, esta forma de organización se da generalmente en grandes empresas con una diversa gama de productos (Sánchez P. , 2012).



Figura 4. Organización por productos de una empresa que fabrica detergentes y cosméticos

Fuente: Sánchez (2012, p. 18)

- Organización matricial

Esta forma de organización integra el modelo funcional y por productos, que permite desarrollar actividades combinadas en una empresa (Sánchez P. , 2012).

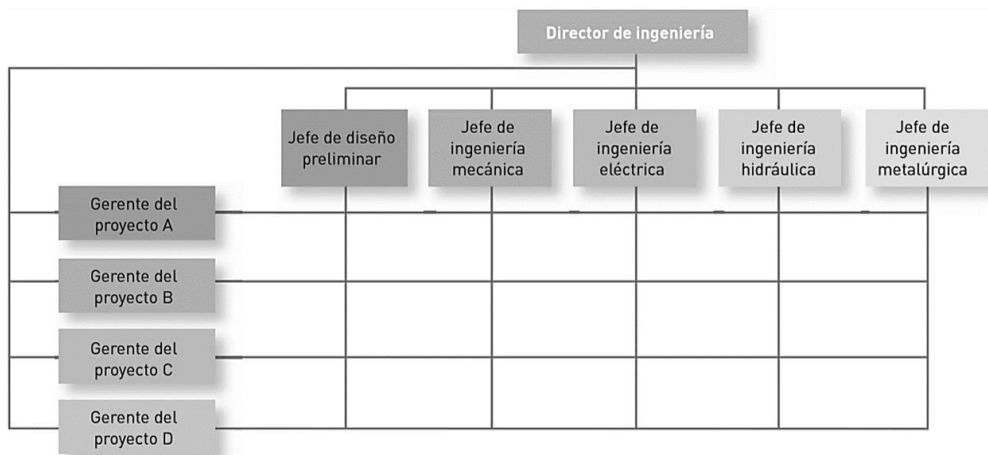


Figura 5. Ejemplo de organización matricial

Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice (2012, p. 223)

b) Modelos de organización

El modelo organizacional de una empresa puede ser:

- Lineal o Militar

Esta estructura de organización consta de un solo jefe principal, quien tiene la mayor autoridad y responsabilidad para tomar las decisiones y ordenar a que los subordinados cumplan las tareas (Luna, 2014).

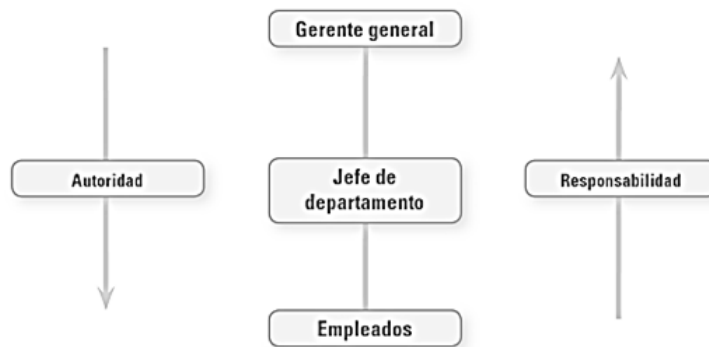


Figura 6. Organización Lineal o Militar

Fuente: Luna (2014, p. 81).

Tabla 3

Ventajas y desventajas de la organización lineal

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Es claro y sencillo. • Útil en pequeñas empresas. • No hay conflictos de autoridad ni fugas, ni fugas de responsabilidad. • Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas. • La disciplina es fácil de mantener. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se carece de la especialización. • No hay flexibilidad para futuras expansiones. • Es difícil capacitar a un jefe para supervisar todos los aspectos que debe coordinar. • Se propicia la arbitrariedad del jefe, porque absorbe toda la responsabilidad y autoridad.

Fuente: Luna (2014, p. 79, 80)

- Funcional o de Taylor

Este tipo de organización permite dividir las actividades y aumentar el nivel de especialización de las funciones, de manera que disminuye la carga de tareas y facilita el trabajo (Luna, 2014).

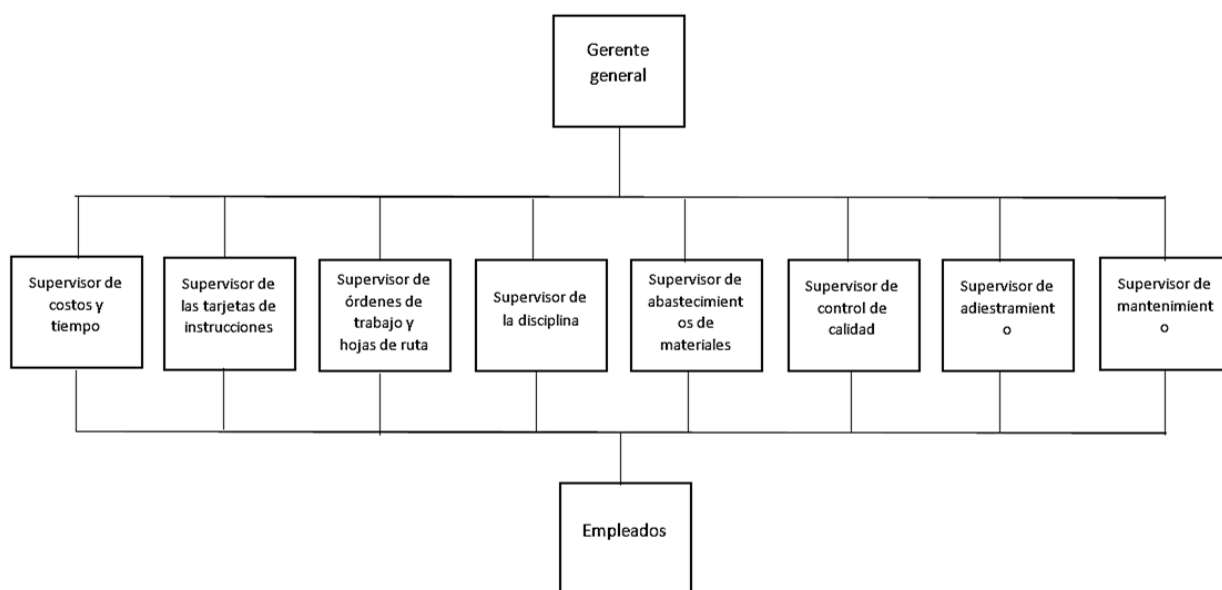


Figura 7. Organización Funcional

Fuente: Münch & García (2012, p. 141).

Tabla 4

Ventajas y desventajas de la organización funcional

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor especialización. • El trabajo manual se separa del trabajo intelectual. • Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona. • La división del trabajo es planeada y no incidental • Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La no clara definición de la autoridad da lugar a problemas entre los jefes. • Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes. • Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos

Fuente: Luna (2014, p. 80, 81)

- Lineo – Funcional

Es una forma de organización que se obtiene a través de la combinación de las estructuras lineal y funcional, destacando únicamente los aspectos positivos de cada modelo, a efectos de la cual nace una estructura basada en la cadena de mando y enfocada en la especialización de las funciones (Luna, 2014).

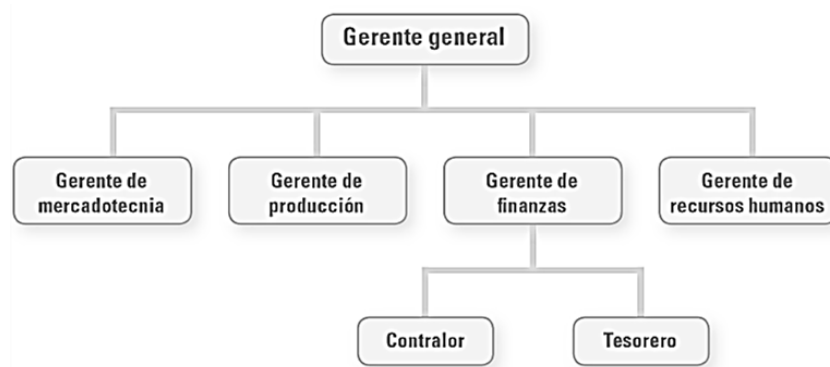


Figura 8. Organización Lineo - Funcional

Fuente: Luna (2014, p. 83).

- Staff

Es un modelo de organización fundamentado en la asesoría de expertos para resolver los dilemas de los gerentes de cada función, que generalmente ocurren en las empresas de gran magnitud y por razón de los efectos de las nuevas tecnologías, su estructura no establece una autoridad superior, es decir que el personal de staff no está subordinado, por lo que en la representación gráfica de su estructura se ubican a extremos de la organización lineal con líneas entrecortadas (Luna, 2014).

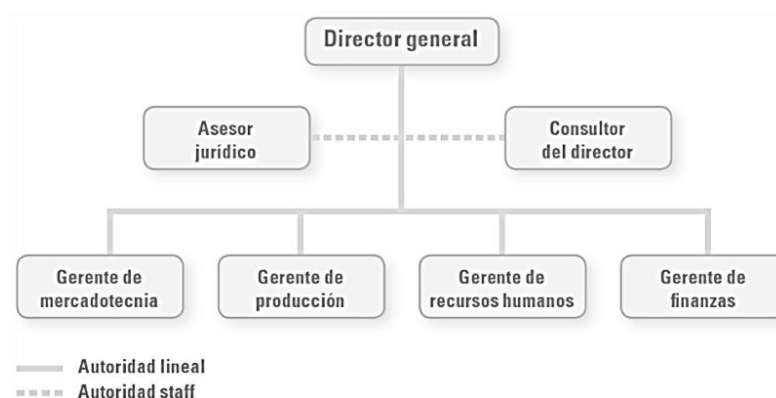


Figura 9. Organización Staff

Fuente: Luna (2014, p. 84).

Tabla 5

Ventajas y desventajas de la organización staff

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección. • Hace realidad el principio de responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo, permite la especialización del staff. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión alarmante en toda la estructura. • Puede darse conflictos con los departamentos de la organización lineal. • Puede no ser eficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por escasez de un respaldo inteligente en la aplicación de sus instrucciones.

Fuente: Luna (2014, p. 83, 84)

- Comités

Es un tipo de organización que está compuesto por un grupo de personas quienes se encargan de tratar los problemas gerenciales de la empresa y tomar decisiones para la mejora, los comúnmente conocidos son los comités de directivo, ejecutivo, de vigilancia y consultivo (Luna, 2014).

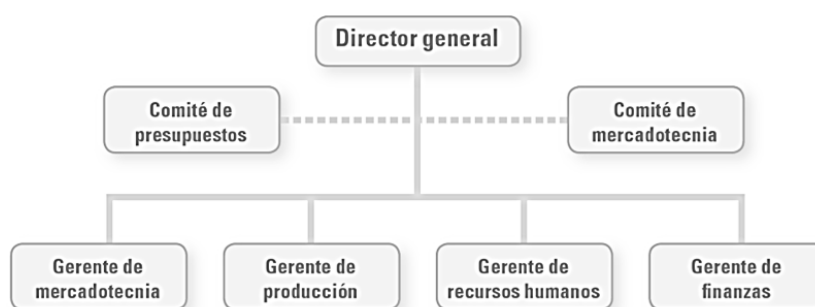


Figura 10. Organización por comités

Fuente: Luna (2014, p. 85).

Tabla 6

Ventajas y desventajas de la organización por comités

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones son más objetivas, dado que representan el conjunto de varios criterios. • Se comparte la responsabilidad entre los que integran el comité. • Facilita que las ideas se fundamenten pero que a la vez se critiquen. • Se aprovechan totalmente los conocimientos especializados. 	<ul style="list-style-type: none"> • En algunas ocasiones, las decisiones son lentas, dado que las reuniones para deliberar son tardías. • Cuando se constituye un comité, es complicado disolverlo. • En ciertas ocasiones, los ejecutivos se desligan de su responsabilidad y utilizan el comité para que se hagan responsables de sus propias actuaciones.

Fuentes: Luna (2014, p. 85)

c) Gráficas de organización u organigrama

Sánchez (2012) define “Organigrama es la representación gráfica de una organización. Indica el sistema de relaciones, funciones y responsabilidades existentes en la misma” (p. 15). El concepto determina que una empresa refleja su organización a través de un esquema gráfico o también llamado organigrama.

En esta parte se describe los siguientes tipos de organigramas:

- Organigrama vertical

Se caracteriza por la jerarquía y los niveles de autoridad establecidas en la organización, este modelo visualiza la cadena descendente de las funciones más importantes hasta las más básicas (Luna, 2014).

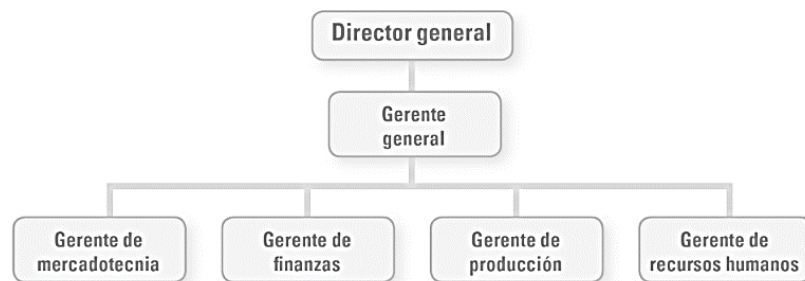


Figura 11. Ejemplo de Organigrama vertical

Fuente: Luna (2014, p. 87)

- b) Organigrama horizontal

Su forma gráfica se construye desde la izquierda hacia la derecha, iniciando con la alta gerencia, plasmando los niveles medios y finalizando con los niveles más bajos de la organización (Luna, 2014).

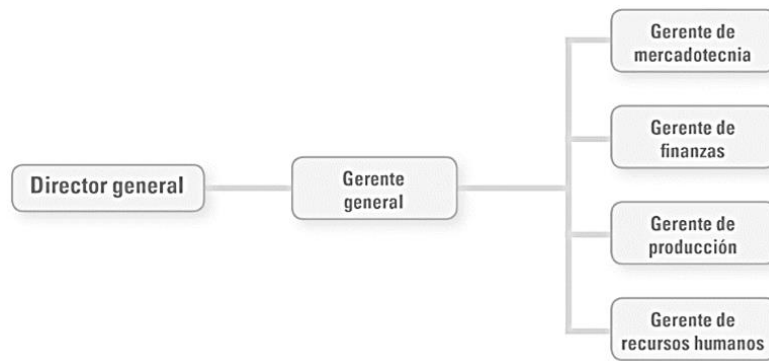


Figura 12. Ejemplo de Organigrama vertical

Fuente: Luna (2014, p. 88)

- Organigrama circular

Esta representación gráfica de funciones se construye a través de círculos, en la que la máxima autoridad se sitúa en el centro, las demás se encuentran alrededor y conforme a su grado de autoridad se ubican más o menos alejadas del centro (Luna, 2014).

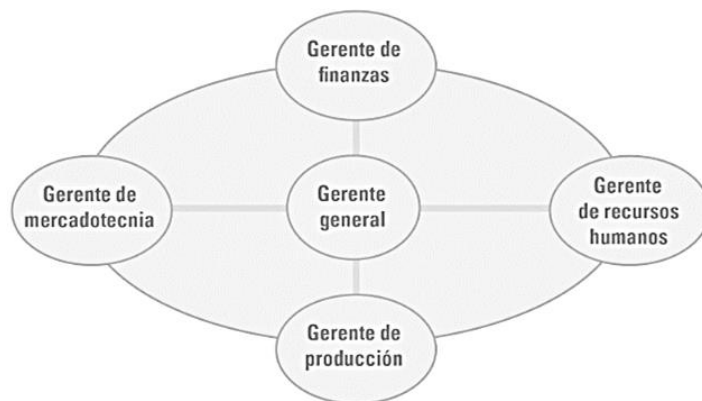


Figura 13. Ejemplo de Organigrama circular

Fuente: Luna (2014, p. 88)

- Organigrama escalar

Este modelo se organiza a través de espacios en la parte izquierda de acuerdo al nivel de autoridad y responsabilidad establecida en la organización, se caracteriza por usar líneas para su estructuración (Luna, 2014).



Figura 14. Ejemplo de Organigrama escalar

Fuente: Luna (2014, p. 89)

4.1.4.2.6 Tareas y funciones

Una estructura organizacional definida integra funciones y departamentos, conformados por actividades y tareas que deben ser cumplidos por todos los miembros de la empresa, tanto como el personal de la alta gerencia así como el personal del nivel operativo (Luna, 2014). Por tal motivo se pretende dar a conocer las técnicas de organización que permiten determinar, describir y organizar las tareas y funciones para una empresa a través de manuales y gráficos que se describen así:

a) Manual de procedimientos y flujogramas

En esta sección se muestra las técnicas de organización que permiten definir y detallar las tareas y funciones que se deben llevar a cabo en una empresa:

- Manual de procedimientos

Es un documento integrado de actividades secuenciales que permiten llevar a cabo una función, su contenido ayuda a conocer la estructura detalla de los paquetes de trabajo de cada división funcional, define quiénes son responsables de cada actividad, cómo, cuándo, dónde y para qué se deben realizar, de tal manera que promueve un mejor desempeño laboral en la empresa (Fincowsky, 2009; MidePlan, 2009). Las partes que debe tener un manual de procedimientos según Fincowsky (2009) se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 7

Elementos del manual de procedimientos

Elementos del manual de procedimientos	
Identificación	Datos generales implícitos en el registro
Índice	El resumen de las partes del manual
Contenido	Lista de procedimientos
Objetivo	El fin que se desea lograr con el procedimiento
Alcance de los procedimientos	Las áreas donde se aplicará el procedimiento
Responsables	Persona o área encargada de preparar y aplicar
Políticas o normas de operación	Líneas de acción
Concepto	Esclarecimiento de palabras, términos y formatos
Procedimiento (descripción de las operaciones)	Detalle de las actividades de cada procedimiento
Diagramas de flujo	Representación gráfica del procedimiento
Formularios o impresos (formas)	Formas impresas para el procedimiento
Instructivos	Instrucciones de llenado de formatos
Glosario de términos	Definición de términos y palabras técnicas

Fuente: Fincowsky (2009, p. 253-261)

Formato para la descripción de las actividades de un procedimiento:


 (1)	Nombre de la organización (2)	Fecha (4)	
	Manual de procedimientos (general o específico)	Página (5)	De
		Sustituye a	
		Página (6)	De
	Fecha		
Nombre del procedimiento (3)			
No. de operación (7)	Responsable(s) (8)	Descripción (9)	
10			
Elaboró		Revisó	Autorizó

Figura 15. Formato para la descripción de las actividades de un procedimiento

Fuente: Fincowsky (2009, p. 258)

- Flujograma

Es una técnica de organización que permite observar la descripción de las actividades y demás actores que intervienen a lo largo del procedimiento a través de un esquema gráfico conformado por símbolos (Münch & García, 2014).

Para construir el diagrama de flujo se utilizan los símbolos establecidos por la American National Estándar Institute:

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contenido el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.		* Operación con teclado. Representa una acción en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		* Tarjeta perforada. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.		* Cinta perforada. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.		* Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Línea de comunicación. Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etcétera.		* Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.

Nota: Los símbolos marcados con * son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.

Figura 16. Símbolos de la norma ANSI para elaborar el flujograma

Fuente: Fincowsky (2009, p. 300)

Ejemplo de un Flujograma:

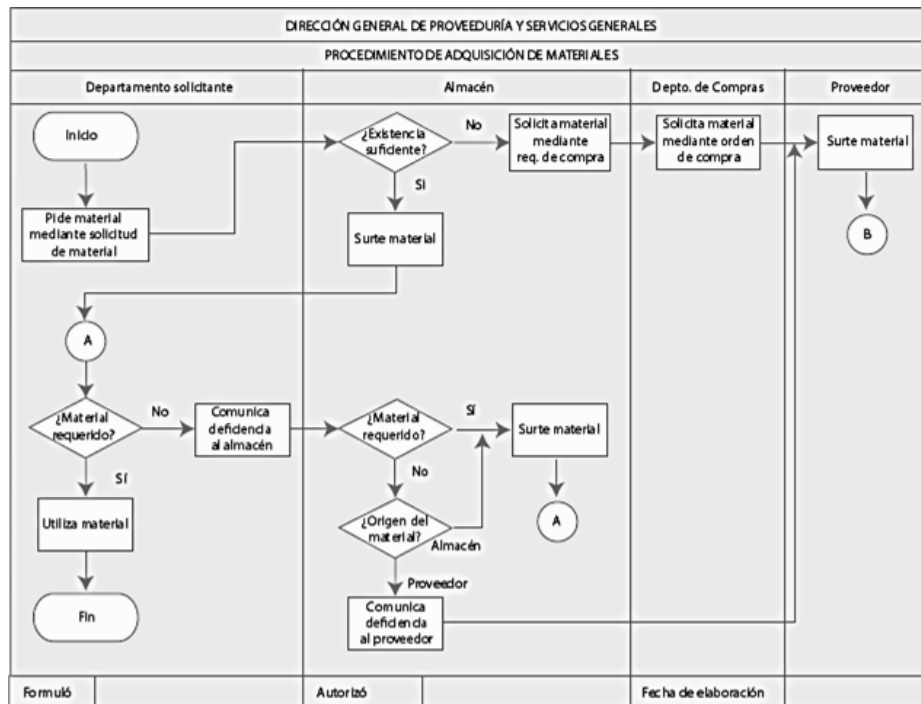


Figura 17. Flujograma de procedimientos de adquisición de materiales

Fuente: Fincowsky (2009, p. 320)

- Carta o cuadro de distribución del trabajo

Es el método que permite dividir las funciones y organizar eficientemente las agrupaciones de trabajadores, su táctica consiste en examinar los puestos de trabajo que contiene cada unidad, de cierta manera el análisis debe realizarse a un número de entre 5 y 15 puestos (Münch & García, 2014).

Para desarrollar la carta de distribución del trabajo se debe seguir los siguientes pasos según Münch & García (2014):

- Preparar un listado de actividades que desempeña una unidad
- Generar una lista de actividades de cada trabajador
- Se traslada la información de ambas listas a un formato de distribución del trabajo.

- Aplicar las técnicas de la entrevista y observación, para obtener más información.
- Hacer una sumatoria de arriba hacia abajo de las horas empleadas para las actividades.
- Revisar y examinar el cuadro de distribución del trabajo, para realizar posibles cambios.
- Se debe generar un nuevo cuadro de distribución del trabajo tomando en cuenta los aspectos que se puedan mejorar o modificar.

Ejemplo del cuadro de distribución del trabajo:

Actividades	Gerente general	Horas por semana	Gerente de producción	Horas por semana	Gerente de ventas	Horas por semana	Gerente de finanzas	Horas por semana	Total de horas por semana
1. Estudio de problemas	Aprueba programa de presupuestos	3	Analiza programa de ventas	2	Estudia situación del mercado	4	Analiza el manejo de créditos	4	31
	Estudia contratos	5	Estudia cómo producir más	3	Analiza el pronóstico de ventas	4	Estudia presupuestos de venta	6	
2. Relaciones con subordinados	Preside juntas para resolver dudas y asigna actividades	1	Establece estándares de calidad	3	Recibe reportes de supervisores	3	Establece políticas de crédito	2	33
	Recibe reportes	2	Supervisa la fabricación	15	Visita clientes	6	Indica descuentos	1	
3. Contacto con el personal	Recibe peticiones obreras por medio de sus representantes	3	Resuelve dudas y atiende quejas del personal	3	Imparte cursos de adiestramiento a vendedores	5	Trata con el personal de ventas para coordinarse	2	13
4. Contacta con personas ajenas a la empresa	Visita a gerentes de bancos	2	Atiende a proveedores	3	Visita a clientes importantes	12	Visita a clientes deudores	4	21
5. Actividades rutinarias	Revisar y firmar documentos	4	Lleva estadísticas de control	10	Realiza sugerencias de ventas	12	Firma vales, cheques documentos diversos	8	34
Actividades varias			Realiza sugerencias de productos	1	Plantea a los jefes de finanzas las políticas de ventas a crédito	2	Establece descuentos y bonificaciones	4	7
Total de tiempo semanal		20		40		48		31	139

Figura 18. Cuadro de distribución del trabajo

Fuente: Münch & García (2014, p. 177)

- Mapa de procesos

Es un método que permite determinar todos los procesos de una organización, el cual se representa a través de un esquema gráfico, donde se puede visualizar las relaciones que se dan entre los procesos estratégicos, operativos y de apoyo (Pérez, 2010).

De cierta manera se comprende que los procesos estratégicos son aquellas gestiones que se deben realizar para dirigir las operaciones, los procesos operativos se relacionan directamente con la elaboración del producto o la preparación del servicio, y los procesos de apoyo son los que permiten integrar recursos y el personal idóneo para las operaciones (Pérez, 2010).

Ejemplo de un mapa de procesos:

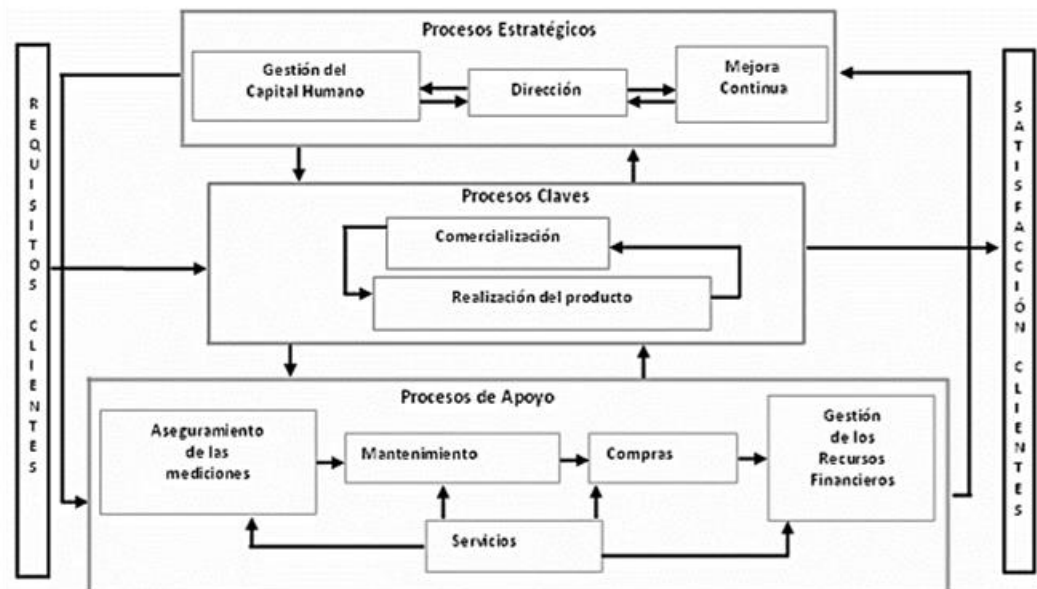


Figura 19. Mapa de procesos de una empresa de pastas alimenticias

Fuente: Berovides & Michelena (2013, p. 7)

- Manual de funciones

Es un manual administrativo que contiene un conjunto de funciones necesarias para operar una organización, en este documento se define claramente las actividades, tareas y el grado de responsabilidad que deben tomar a cargo las personas para desempeñar un puesto de trabajo (MidePlan, 2009).

El manual de funciones al igual que el manual de procedimientos antes presentado contiene elementos importantes para su estructuración, que de acuerdo a MidePlan (2009) se describen los siguientes:

- Portada: información general del manual (la identificación de la empresa o la unidad de trabajo, fecha y lugar donde se preparó el documento).
- Introducción: descripción general de la información del manual de funciones.
- Objetivo y alcance: la finalidad con la que se crea el manual y las áreas en las que se debe aplicar.
- Estructura organizacional: el organigrama de la organización.
- Descripción básica del puesto: plasmar en un formato la identificación del puesto (nombre del puesto, departamento, superiores y subordinados).
- Objetivo estratégico del puesto: la actividad general que se desarrolla en un área de trabajo (ventas, compras, almacenamiento), se definen cargos.
- Relaciones del puesto: las relaciones que tiene con otros cargos.
- Funciones generales y específicas: descripción de las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.

- Perfil del puesto: los requisitos que debe cumplir una persona para ocupar un puesto de trabajo.
- Firmas de autorización: consta de la identificación y rubrica (nombre, cargo y firma) de los directivos que autorizan la validez del manual de funciones y de quienes elaboran dicho documento.

4.1.4.3 Integración de personal:

El talento humano es una parte muy importante dentro de una organización, porque las personas son quienes conforman y ponen en funcionamiento a una empresa, promoviendo el desarrollo y crecimiento a través de sus habilidades y destrezas (Luna, 2014).

La integración de personal es una fase del sistema administrativo que se fundamenta en incorporar el capital humano a la empresa, aunque no se ha considerado generalmente como una función administrativa independiente, su existencia como tal se argumenta por la importancia que tienen las personas en una empresa y la forma de cómo deben ser gestionadas (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008). “La función gerencial de la integración de personal (staffing) se define cómo cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, p. 308). Para llevar a cabo esta función administrativa se deben seguir los siguientes procesos:

4.1.4.3.1 Análisis y descripción del puesto

a) Análisis de puestos

Es el proceso de recolectar y analizar la información de los puestos de trabajo de una organización a través de un conjunto de preguntas generalizadas, la información obtenida permite determinar claramente la identidad de cada puesto, las actividades que en ella se

realiza, las características y requerimientos que un trabajador debe cumplir (Münch & García (2014).

Según García (2014) las preguntas para el análisis de los puestos deben sujetarse a los siguientes patrones:

- Identificación del puesto: nombre, departamento, jefe, horario de trabajo, relaciones con otros departamentos.
- Descripción genérica: corta explicación de las labores a realizar.
- Descripción específica: clarificación de todo el trabajo que se realiza en el puesto.
- Requerimientos del puesto: requisitos de preparación, experiencia, aptitudes físicas y mentales.
- Perfil del puesto: la edad que debe tener la persona, si se requiere a un hombre o una mujer, su estado civil, el aspecto físico y psicológico requerido para desempeñar el puesto.

b) Descripción de Puestos

La información obtenida en el análisis de puestos es fundamental para estructurar la descripción de cargos, esta parte se define como una herramienta que permite dar a conocer las labores que se realizan en un puesto de trabajo y establecer los requerimientos para ocupar dicho puesto (Münch & García, 2014).

Ejemplo de una descripción de puestos:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Clave : Fdp	D. Requerimientos del puesto																		
<p>A. Identificación del puesto</p> <p>Nombre del puesto: Auxiliar de almacén Departamento: Almacén Jefe superior: Jefe de almacén Hora de jornada: 09:00 a 17:00 h. Mantiene contacto con: Compras, Producción y Ventas</p>			<p>Escolaridad: Secundaria Experiencia: Más de un año Esfuerzo físico: Levantar cajas de un peso máximo de 15 kg, además las actividades deben realizarse con rapidez y cuidado, dado que existen productos frágiles Esfuerzo mental: Sólo se requiere atención y cuidado en sus actividades; por tanto, se considera que requiere un nivel medio de esfuerzo mental y visual</p>																		
<p>B. Descripción genérica</p> <p>Ejecutar funciones de almacenamiento de productos, herramienta y equipo, manteniendo un control de entradas y salidas.</p>			<p>E. Perfil del puesto</p> <p>Edad: Mayor de 18 años y menor de 40 años Sexo: Masculino Estado civil: Indistinto Rasgos físicos deseables: Alto y fuerte Características psicológicas deseables: Tener los cinco sentidos en condiciones óptimas. Ser sociable, responsable y tener iniciativa.</p>																		
<p>C. Descripción específica</p> <p>Actividades y periodo en que se realizan:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividades</th> <th>Periodo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrega de materiales solicitados</td> <td>Diario</td> </tr> <tr> <td>Revisar el control de existencia de materiales</td> <td>Semanalmente</td> </tr> <tr> <td>Llenar los formatos de requisición de material</td> <td>Diario</td> </tr> <tr> <td>Recibir materiales y cotejar con base en la requisición</td> <td>Eventualmente, cuando se reciben materiales comprados</td> </tr> <tr> <td>Coordinar los formatos para la obtención de autorización</td> <td>Diario</td> </tr> <tr> <td>Archivar documento</td> <td>Diario</td> </tr> <tr> <td>Acomodo de mercancía en general</td> <td>Eventualmente, cuando se reciben materiales comprados</td> </tr> <tr> <td>Realizar aseo general en el almacén</td> <td>Diario</td> </tr> </tbody> </table>		Actividades	Periodo	Entrega de materiales solicitados	Diario	Revisar el control de existencia de materiales	Semanalmente	Llenar los formatos de requisición de material	Diario	Recibir materiales y cotejar con base en la requisición	Eventualmente, cuando se reciben materiales comprados	Coordinar los formatos para la obtención de autorización	Diario	Archivar documento	Diario	Acomodo de mercancía en general	Eventualmente, cuando se reciben materiales comprados	Realizar aseo general en el almacén	Diario		
Actividades	Periodo																				
Entrega de materiales solicitados	Diario																				
Revisar el control de existencia de materiales	Semanalmente																				
Llenar los formatos de requisición de material	Diario																				
Recibir materiales y cotejar con base en la requisición	Eventualmente, cuando se reciben materiales comprados																				
Coordinar los formatos para la obtención de autorización	Diario																				
Archivar documento	Diario																				
Acomodo de mercancía en general	Eventualmente, cuando se reciben materiales comprados																				
Realizar aseo general en el almacén	Diario																				

Figura 20.- Descripción del puesto para un auxiliar de almacén

Fuente: Münch & García (2014, p. 182-183)

4.1.4.3.2 Reclutamiento

Es el proceso a través del cual se realiza la búsqueda de posibles candidatos idóneos para cubrir un puesto de trabajo en la empresa, se vale de técnicas y métodos para llevar a cabo su función (Chiavenato, 2011).

El reclutamiento de personal se fundamenta en la investigación interna de la empresa a manera de determinar las necesidades de cubrir puestos de trabajo disponiendo requerimientos y perfiles de cumplimiento, una investigación externa del mercado de la fuerza de trabajo con el que se pueda identificar el talento humano existente fuera de la empresa, además las técnicas de reclutamiento juegan un papel indispensable para la ejecución de este proceso (Chiavenato, 2011).

El proceso de reclutamiento inicia con la decisión del responsable de una unidad de trabajo, quien autoriza y emite una requisición de personal al departamento de recursos humanos para que se responsabilice de gestionar y tener a disposición candidatos para un empleo (Chiavenato, 2011). Las actividades de gestión del reclutamiento se apoyan en un perfil de puesto, el cual se genera a través de la información que se encuentra en la descripción de puestos presentada anteriormente.

Formato de requisición de empleo:

De: Departamento _____		Fecha/Emisión	
Para: División de relaciones industriales		/ /	
Área de reclutamiento y selección		Fecha/Recibido	
		/ /	
		Núm. /	
REQUISICIÓN DE EMPLEO			
DIVISIÓN		CLAVE DE LA DIVISIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE	CANTIDAD	CATEGORÍA
<input type="checkbox"/> Por reemplazo			
Registro	Fecha/Salida	Nombre	Puesto
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
<input type="checkbox"/> Por aumento del personal			
Causas del aumento del personal			

Figura 21. Formato de requisición de empleo

Fuente: Chiavenato (2011, p. 133)

Formato para el perfil de un puesto:

Nombre del puesto:		
Clave:		
Departamento:		
Dirección:		
Datos personales requeridos:		
Edad:	Sexo:	Estado civil:
Escolaridad requerida:		
Primaria:	Secundaria:	Preparatoria:
Carrera técnica:	Licenciatura:	Maestría:
Doctorado:	Otros estudios:	
Especificar área de conocimiento:		
Otros conocimientos y habilidades necesarios:		
Experiencia acumulada de un mínimo _____ de años en las áreas de: _____		
Resultados que debe haber logrado en empleos anteriores:		
Tipo de organización en las que desea haya tenido experiencia laboral:		
Disponibilidad para trabajar en el horario siguiente:		
Disponibilidad para viajar con la frecuencia siguiente:		
Otros requerimientos importantes:		

Figura 22. Formato del perfil de un puesto

Fuente: Alfaro (2012, p. 71)

Según Chiavenato (2011) los tipos y técnicas de reclutamiento se describen de la siguiente manera:

a) Tipos de reclutamiento

- Reclutamiento interno: es la forma de cubrir los puestos de trabajo disponibles con el mismo personal de la empresa, a través de ascensos o cambios de funciones lo cual resulta más cómodo, ya que no implica mayores gastos, pero limita el ingreso de nuevos conocimientos.

- Reclutamiento externo: se trata de buscar trabajadores fuera de la empresa, que sean capaces de desempeñar los cargos desocupados, de cierta manera es más extenso y costoso su proceso, pero promueve la oportunidad de contar con personal que posea nuevas ideas y estrategias para el desarrollo de la organización.
- Reclutamiento mixto: es la utilización de las fuentes interna y externa para realizar el proceso de reclutamiento en la organización.

b) Técnicas de reclutamiento

Las técnicas constituyen la forma de cómo se va actuar para que los posibles candidatos se presenten en la empresa. Chiavenato (2011) establece las siguientes técnicas para el reclutamiento del personal:

Tabla 8

Técnicas de reclutamiento

Técnicas para reclutamiento
Archivos de reclutamiento de candidatos
Recomendación de candidatos
Carteles o anuncios
contactos con asociaciones de profesionales
Contactos con instituciones educativas
Conferencias y ferias de empleo
Convenios con otras empresas
Anuncios en periódicos y revistas
Agencias de colocación o empleo
Viajes de reclutamiento en otras localidades
Reclutamiento a través de internet

Fuente: Chiavenato (2011, p. 136)

4.1.4.3.3 Selección

Es el proceso que permite elegir a la persona idónea de entre varios postulantes de empleo, con la finalidad de cubrir un puesto vacante en la empresa, esto se realiza a través de entrevistas, encuestas y evaluaciones (Grados, 2013).

Las funciones que se realizan dentro esta gestión se describen a continuación:

a) Proceso de selección

Grados (2013) presenta los siguientes procesos que forman parte de la selección del personal:

- Pre solicitud de empleo:

Es un documento que emite la empresa para reducir el número de postulantes, el cual contiene los espacios para la información personal y las cuestiones específicas sobre el cargo disponible, debe entregarse en las oficinas de la empresa, a través del cual el gerente de recursos humanos identifica y reúne a los candidatos más sobresalientes (Grados, 2013).

- Solicitud de empleo:

Es un documento que abarca completamente la información del personal y las respuestas a los requisitos para ocupar el puesto de trabajo vacante, el cual se debe presentar después de haber sido aprobado por el gerente de recursos humanos (Alfaro, 2012). Dicha solicitud también es conocida como curriculum vitae la misma que es dado lectura por el responsable del departamento de recursos humanos, quien selecciona al mejor, descarta a quien no cumpla con el perfil y archiva para una próxima selección los documentos de quienes cuya información fueron relevantes (Grados, 2013).

- Entrevista Inicial:

Es el primer encuentro que se da entre el gerente de recursos humanos y el solicitante del empleo, en el que se verifica y profundiza la información acerca del postulante, realizando preguntas semejantes al contenido de la solicitud de empleo, además el entrevistador informa al candidato sobre los aspectos esenciales del puesto como la remuneración, condiciones, normas y políticas de trabajo (Grados, 2013).

Alfaro (2012) establece que la entrevista inicial se desarrolla a través de tres pasos:

1. Preparación: previa a la entrevista se procede a analizar la solicitud de empleo del candidato, con la finalidad de conocer su desempeño en trabajos anteriores, la situación familiar en la que se encuentra y su imagen personal ante la sociedad.
2. Entrevista: es la interacción entre el entrevistador y el entrevistado, se debe recibir amablemente al postulante y comenzar con preguntas que permitan establecer un ambiente de confianza; preguntar sobre su desarrollo académico, después poder cuestionar acerca de sus trabajos anteriores, cuál ha sido las razones de los cambios de trabajo, la situación familiar, sus intereses personales y laborales, por último explicar cómo deberá trabajar en el cargo disponible, permitir a que pueda aclarar sus dudas, y según los resultados que obtenga agradecer su participación o invitarle a los siguientes procesos.
3. Canalización: se realiza después de la entrevista, consiste en establecer canales de comunicación con el entrevistado que obtenga resultados positivos y orientarle hacia los siguientes pasos, dichas acciones se deben redactar en un informe.

- Evaluación técnica:

Se trata de evaluar el nivel de los conocimientos académicos que posee el candidato, a través del cual se puede determinar si en realidad satisface los requerimientos técnicos que se necesita para desempeñar el puesto de trabajo vacante (Grados, 2013).

- Evaluación Psicológica:

Es el proceso de medir las aptitudes individuales de los candidatos, a través de un conjunto de evaluaciones sobre las habilidades y destrezas, personalidad, capacidad de decisión y la predisposición de cada uno para cumplir con las funciones de un cargo (Chiavenato, 2011).

- Encuesta socioeconómica:

Después de llevar a cabo las evaluaciones técnica y psicológica, se procede a realizar el análisis socioeconómico, el cual consiste en examinar la situación económica y la condición social en la que vive el candidato (Grados, 2013).

- Entrevista en la selección:

El gerente de recursos humanos realiza una entrevista en medio del proceso de selección, para dar validez a la información obtenida hasta el momento, a través del cual puede determinar los aspectos que no se han tomado en cuenta o no están muy claros, de tal manera que se especifiquen y clarifiquen los áreas relevantes sobre la información del candidato y el puesto de trabajo que se desea cubrir (Grados, 2013).

- Examen médico:

Este tipo de examen sirve para identificar el estado de salud del solicitante, las posibles enfermedades que podría desarrollar con el transcurso del tiempo, lo cual podría afectar su desempeño laboral y el de sus compañeros de trabajo, esta información respalda o no la aceptación del candidato, si se presentan resultados negativos el candidato no podrá ser contratado hasta que resuelva sus problemas de salud (Grados, 2013).

- Conclusión:

El responsable de recursos humanos debe generar un documento en el que se establezcan todos los resultados de las entrevistas, encuestas y evaluaciones, con el fin de emitir un informe al departamento solicitante de personal, el cual permita tomar una decisión más acertada y favorable para elegir al nuevo personal quien ocupe el cargo (Grados, 2013).

- Decisión:

El gerente de línea o jefe del departamento que requiere cubrir un puesto es quien se encarga de decidir si se acepta o rechaza al postulante del empleo (Grados, 2013).

- Contratación:

Esta es la última parte del proceso de selección, en ella se legaliza la aceptación del candidato a través de un contrato de trabajo y demás documentos que solicite la empresa, de tal manera que se convierte en un nuevo trabajador de la empresa (Grados, 2013).

4.1.4.3.4 Inducción

Es el proceso a través del cual el empleador se encarga de guiar y orientar al trabajador de nuevo ingreso sobre la gestión que se maneja en la empresa, las normas y políticas que deberá cumplir, los objetivos que se deben alcanzar y la forma de cómo desempeñar las funciones del cargo asignado (Dessler & Varela, 2011).

Los subprocesos que conforma esta función se describen así:

a) Inducción general a la empresa

Se trata de presentar al nuevo empleado el contenido general de la información de la empresa, a través de un programa de inducción o una reunión con todo los miembros, en la que se socializa la misión, visión y valores, reglamento interno, la estructura organizacional, se presenta al cuerpo directivo y operativo de la empresa, y el encargado de llevar a cabo el proceso de inducción muestra al trabajador las instalaciones de la empresa (Grados, 2013).

b) Inducción al puesto

Es la orientación que se brinda al empleado en su nuevo puesto de trabajo, este proceso se debe realizar apoyándose en un formato que contenga un orden de actividades de socialización de los aspectos relacionados al cargo, tales como la presentación del jefe inmediato, compañeros de trabajo, las relaciones que tiene su función con la demás, así también, quien realiza la inducción debe enseñar al trabajador cómo se realizan las actividades del puesto (Grados, 2013).

4.1.4.3.5 Evaluación del desempeño

Es el método con el cual se puede medir el nivel de rendimiento que tienen cada uno de los trabajadores, con él también se logra identificar las habilidades que todavía no han sido desarrolladas (Chiavenato, 2011). Al ser un proceso evaluativo, existen estándares que ayudan a valorar el trabajo de los empleados, pero no consiste tan solo en identificar el desempeño, sino buscar la forma de mejorar las deficiencias, dando a conocer las áreas en las que muestran debilidad y promoviendo incentivos para su motivación, o en su caso mantener el buen desempeño que muestren los trabajadores (Dessler & Varela, 2011).

Para Chiavenato (2011), la responsabilidad de realizar la evaluación del desempeño recae en:

- El gerente: como supervisor de línea, en su mayoría evalúa a sus empleados con la ayuda del departamento de recursos humanos.
- La propia persona: el mismo trabajador evalúa su desempeño a través de pautas que establece el gerente, generalmente se da en organizaciones que promueven la participación de los trabajadores.
- El individuo y el gerente: este tipo de evaluación del desempeño se sujeta a la administración por objetivos basada en la democracia que beneficia a ambas partes.
- El equipo de trabajo: el equipo de trabajo se responsabiliza de evaluar a cada uno de sus miembros, así como de generar planes para la mejora.
- El área de recursos humanos: el departamento de recursos humanos se encarga de evaluar a los trabajadores de la empresa, para dicho proceso los gerentes de línea colaboran con la información del desempeño de cada uno de sus trabajadores.

- La comisión de evaluación: se establece un grupo de personas conformado por integrantes de distintas unidades de trabajo, el cual debe ejercer la función de evaluar a todos los trabajadores de la organización.
- Evaluación de 360°: la persona es evaluada por todos los actores con quienes mantiene una relación directa o indirecta de trabajo.

Para llevar a cabo la evaluación del personal se requiere de métodos, los cuales permitan obtener información relevante para tomar una decisión de mejora. Al respecto Chiavenato (2011) presenta los siguientes métodos así:

- Escalas gráficas: es el análisis de los aspectos relevantes del desempeño, los cuales deben ser valorados a través de un criterio de calificación.
- Elección forzada: este método se basa en la selección de las frases que mejor se relacionen con el desempeño del trabajador.
- Investigación de campo: el jefe de línea juntamente con el gerente de recursos humanos lleva a cabo la evaluación de los empleados a través de entrevistas.
- Incidentes críticos: es una técnica que permite identificar y tratar los aspectos extremadamente positivos y negativos del individuo.
- Métodos mixtos: a) Comparación por pares: la evaluación se realiza en parejas, puntuando a la persona más destacada; b) Frases descriptivas: es parecido a la elección forzada, pero en esta no se obliga a elegir las opciones.

4.1.4.3.6 Reglamento interno

Es un manual normativo que regula el comportamiento de los trabajadores y empleadores en las actividades laborales, su contenido abarca los derechos y obligaciones que deben acatar ambas partes, y su aplicación es indispensable independientemente del tamaño de la organización (Motalván, 1999).

Motalván (1999), los elementos que debe contener el reglamento interno son los apartados normativos relacionadas al horario de trabajo, presentación, uso de uniformes, cuidado de las propiedades de la organización, licencias o permisos, ausencias del trabajo y sus debidas justificaciones, comportamientos morales, descansos, seguridad e higiene en el trabajo, la forma de usar las instalaciones.

4.1.4.4 Dirección:

Esta es la cuarta fase del proceso administrativo considerado por Koontz, Weihrich, & Cannice (2008) quienes lo definen como “El proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (p. 412).

Para Münch & García (2014) la dirección es “La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión” (p. 188).

4.1.4.4.1 Liderazgo

Es la capacidad que tiene una persona para guiar y enseñar a un equipo de trabajo, con el objetivo de conducirlos hacia el éxito, alcanzando beneficios organizacionales y satisfaciendo intereses comunes (Blandez, 2014). Así también Lussier & Achua (2016)

definen “Liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (p. 5).

Dentro de este contexto se considera importante comprender algunos términos como el de líder y gerente, en la actualidad se distinguen ambos conceptos, ya que el primero se caracteriza por la capacidad de influencia que tiene en el equipo y el segundo por cumplir su función en la empresa (Lussier & Achua, 2016).

4.1.4.4.2 Diferencias entre líder y jefe

Antes de presentar las diferencias entre un líder y un jefe, se muestran las definiciones de cada una de la siguiente manera:

a) Líder

Es la persona que se encarga de luchar por el triunfo de su equipo, promueve confianza y trabaja juntamente con sus compañeros (Lussier & Achua, 2016). Al respecto Koontz, Weihrich, & Cannice (2008) definen “Los líderes ven hacia el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma (p. 441).

b) Jefe

La persona que desempeña una función de línea o tiene trabajadores bajo su responsabilidad se denomina como jefe, es quien tiene la mayor autoridad y poder de decisión en una unidad de trabajo (Lazzati, 2016).

Un líder no necesariamente tiene un cargo de línea en la empresa, y un gerente puede que tenga la capacidad de influenciar en sus trabajadores o solamente ocupar su cargo (Lussier

& Achua, 2016). Para conocer las cualidades que diferencian a cada uno se presenta la siguiente tabla, en la que Urcola (2010) los determina así:

Tabla 9

Diferencia entre líder y jefe

DIFERENCIAS ENTRE JEFE Y LÍDER	
LÍDER	JEFE
• Orientado en la visión	• Centrado en la gestión
• Tiene ideas/proyectos	• Realiza/Ejecuta
• Promotor del cambio	• Ejecutor del cambio
• Marca el camino	• Sigue el camino
• Crea conflicto	• Resuelve conflicto
• Actúa por convicción	• Actúa por obligación
• Sirve a las personas	• Sirve a la organización
• El poder le dan los colaboradores	• El poder le da la dirección
• Autoridad personal	• Autoridad jerárquica
• Relación de confianza	• Relación intercambio
• Gestiona emociones	• Gestiona procedimientos
• Apasionado	• Estructural
• Se necesita	• Se impone
• Audacia y coraje	• Conformismo
• Compromete/implica	• Ordena
• Estimula	• Exige/Presiona
• Orientado a las personas	• Orientado a la tarea
• Centrado en las oportunidades	• Centrado en los problemas
• Centrado en el largo plazo	• Centrado en el corto plazo

Fuente: Urcola (2010, p. 171)

4.1.4.4.2 Estilos de liderazgo

El líder con su capacidad de influencia guía a sus seguidores hacia un mejor desempeño, pero el estilo de liderazgo que maneje puede ser variado. A lo largo del tiempo se han desarrollado varios estudios que conforman un gran contexto sobre el liderazgo, para efectos de este estudio es importante analizar algunos tipos de liderazgo que Koontz, Weihrich, & Cannice (2008) presentan así:

- Liderazgo autocrático: en este tipo de liderazgo, el líder se vale de su poder, nadie puede contradecirle, compensa los logros y sanciona al que no cumple el trabajo.
- Liderazgo democrático: se promueve la participación de los trabajadores para tomar una decisión.
- Liderazgo de rienda suelta: el líder permite que sus trabajadores se desenvuelvan a su manera, el uso del poder no representa un alto impacto en ellos.
- Liderazgo transaccional: en este estilo, el líder muestra preocupación por los seguidores, clarifica las tareas que deben realizar y premia sus logros.
- Liderazgo transformacional: se caracteriza por un líder visionario, motivador y que estimula el cambio en la organización, a través de un buen clima laboral.

4.1.4.4.3 Toma de decisiones, comunicación y motivación

Estas habilidades gerenciales son imprescindibles para dirigir una empresa, por lo que en esta sección se puntualiza y resalta la importancia de cada una. Münch (2014) las consideran como parte de las etapas de la dirección y las describe de la siguiente manera:

- Toma de decisiones:

Es una responsabilidad fundamental que recae en el gerente, a través de la cual depende el éxito o fracaso de la empresa, para llevar a cabo esta función se debe: a) identificar el problema, b) profundizar el problema, c) evaluar la conveniencia de las alternativas, d) elegir la mejor alternativa y e) proceder a implementarla (Münch & García, 2014).

- Comunicación:

Es la forma de transmitir los mensajes desde una persona hacia otra, en la organización se presenta la comunicación formal e informal, la primera se da a través de la estructura orgánica de la empresa y documentos formales, la segunda se genera por medio de las redes informales, el gerente debe combinar ambas formas de comunicación para el beneficio de la empresa (Münch & García, 2014).

- Motivación:

Es una función importante del nivel directivo e implica mayor responsabilidad, ya que de ella depende el desempeño de los trabajadores y el alcance de los objetivos organizacionales, para su desarrollo se debe apoyar en las siguientes teorías: necesidades de Maslow, motivación e higiene, motivación de grupo, y de aprendizaje (Münch & García, 2014).

4.1.4.4 Teoría X, teoría Y & teoría Z

En esta parte se presenta de manera específica las teorías X & Y de McGregor, a manera de comprender las suposiciones sobre los comportamientos que una persona puede presentar en una organización. Al respecto Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) definen “Las teorías X y Y son dos series de supuestos relativos a la naturaleza de las personas, y Mc Gregor eligió estos términos porque deseaba una terminología neutral, sin connotación de buenas o malas” (p. 389). Así también se presenta la teoría Z de William G. Ouchi, el cual destaca la forma de trabajar que tienen los japoneses, y describe un mejor modelo de trabajo.

a) Teoría X y teoría Y

La teoría X muestra un comportamiento negativo de la persona en la organización que se da a causa de un liderazgo autocrático, en el que el trabajador siempre tiene que ser presionado para cumplir con sus funciones, no es visionario, se conforma con ser parte de los subordinados, y en definitiva no le gusta trabajar (Porret, 2014). Mientras que la Teoría Y representa lo contrario, el individuo tiene la suficiente fuerza para trabajar, se compromete y toma responsabilidades, se auto dirige y concentra en realizar su trabajo de la mejor manera posible (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

b) Teoría Z

Establecida por William G. Ouchi, se deriva de las teorías X & Y, esta describe el modelo de trabajo de los japoneses a comparación de los norteamericanos, el modelo japonés es mejor ya que ellos ponen mayor importancia en su personal promoviendo un trabajo de por vida y en la diferenciación ante la competencia, se enfoca en el trabajo en equipo, lo que no se da fácilmente en las empresas occidentales, también resalta que las decisiones se toman con la participación ordenada de todos los miembros, de manera que se elige una decisión más acertada (Porret, 2014).

Ouchi manifiesta que las empresas occidentales son en su mayoría individualistas, por lo que establece un modelo basado en el esfuerzo grupal (teoría Z), en el que los trabajadores se comprometen fielmente con la empresa y se sienten autorrealizados con su éxito (Palomo, 2010).

4.1.4.5 Control:

Esta es la fase en la que se mide el grado de alcance de los objetivos organizacionales y corrige los desperfectos de las acciones que se están ejecutando, guarda estrecha relación con la planificación, y a través de sus funciones acredita el logro efectivo de lo planificado (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Por su parte Münch & García (2014) manifiestan que consiste en evaluar las operaciones y comparar el resultado con lo establecido en los planes, para poder mantener alineadas las tareas a los objetivos de la empresa a través de acciones correctivas.

4.1.4.5.1 Proceso de control

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) determinan que el proceso general para controlar el cumplimiento de los planes es el siguiente:

- Establecimiento de estándares: definir criterios de desempeño para medir el grado de cumplimiento de los planes.
- Medición del desempeño: medir anticipadamente el desempeño de las actividades, para prevenir las posibles desviaciones de los planes a través de acciones correctivas.
- Corrección de desviaciones: es el momento en que el administrador debe corregir las desvinculaciones de los planes, realizando ajustes o modificaciones de la gestión de una o más fases del proceso administrativo según sea necesario.

Además, al aplicar dicho proceso se debe tener en cuenta los factores que permiten realizar un control efectivo de los planes, los cuales se resumen en cantidad, tiempo, costo y calidad (Münch & García, 2014).

4.1.4.5.2 Principios del control

Münch & García (2014) consideran que un administrador debería llevar a cabo el control sujetándose a fundamentos que normen esta función, por tal motivo se muestra a continuación los principios del control descritos por dichos autores:

- Equilibrio: la autoridad del administrador debe controlarse de acuerdo a su nivel de responsabilidad.
- De los estándares: es imprescindible contar con modelos de control.
- De la oportunidad: anticiparse a las desviaciones y tomar acciones correctivas.
- De las desviaciones: estudiar las operaciones erradas y formular acciones de prevención y corrección.
- Costeabilidad: el control que se realice debe generar resultados positivos con respecto al costo de su aplicación.
- De excepción: se deben controlar los procesos que en realidad lo ameriten.
- De la función controlada: la persona que realice el control debe ser ajena a los procesos que serán controlados.

4.1.4.5.3 Control preventivo

Se ejecuta antes de iniciar las actividades operativas, es la forma de prevenir y anticiparse a los escenarios futuros, estableciendo planes de acción y los respectivos lineamientos (Sánchez, 2014).

4.1.4.5.4 Control concurrente

Luna (2015) describe la definición de Davis y Donnely, establece que este tipo de control se aplica y está presente en todo el tiempo en que los planes están siendo ejecutados, y además deben estar en constante supervisión para direccionar efectivamente las acciones.

4.1.4.5.5 Control posterior

Se realiza después de concluir las operaciones, esta se concentra en los resultados obtenidos, los cuales se analizan para identificar los procesos fallidos y tomar las medidas correspondientes para su mejora, si la causa principal del problema nace en la planificación se deben ajustar los planes (Sánchez, 2014).

4.1.4.5.6 Técnicas de control

Es el conjunto de herramientas que puede utilizar el gerente para facilitar el control en la organización, para su comprensión cabe resaltar la afirmación establecida en la definición del proceso de control, donde se menciona su estrecha relación con la fase de planificar, por lo que se determina que las técnicas de control en su mayoría son las mismas que se utilizan para planificar (Münch & García, 2014).

De acuerdo al objetivo del tema de esta investigación no se profundiza el estudio de las técnicas de control, por lo que solo se muestran los nombres de cada una de ellas. El conjunto de las herramientas de control se conforma de los sistemas de información, gráficas y diagramas, estudio de métodos, métodos cuantitativos y el control interno de la organización (Münch & García, Fundamentos de Administración, 2014).

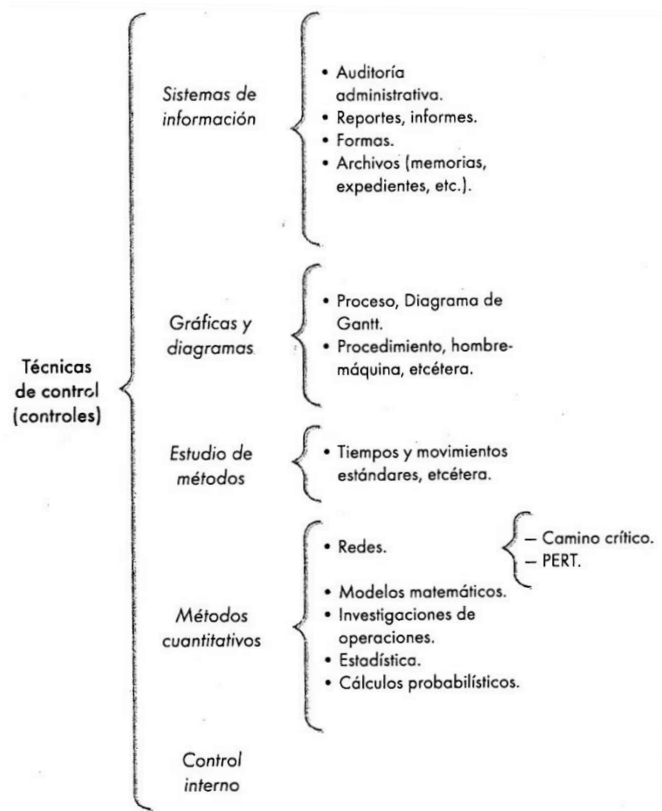


Figura 23. Técnicas de control

Fuente: Münch & García (2014, p. 238)

4.2 Mercado de insumos textiles

El mercado es el medio a través del cual las personas realizan las operaciones de compra y venta de los productos y servicios (Mochón, 2006). Por lo tanto, el mercado de insumos textiles se define como el lugar donde se realiza la compra y venta de las fibras elaboradas para la producción textil.

4.2.1 Composición del mercado

El mercado de insumos textiles se conforma de los vendedores y compradores de la materia prima textil, los ofertantes son las distribuidoras, tiendas y las mismas fábricas textiles en caso de contar con la disponibilidad de realizar las operaciones de venta al por mayor y menor, mientras que los demandantes son los productores y artesanos textiles. Los insumos textiles son los componentes esenciales de dicho mercado, ya que son el objeto de la compra y venta.

En este mercado se comercializan las materias primas como los hilos, telas e insumos para la confección, que provienen de varios subsectores de la industria textil dedicados a la producción de fibras naturales y sintéticas, la primera conformada por el algodón, lino, lana, seda, y la segunda por el poliéster, nylon, acrílico y licra (FEDIT, 2011).

4.2.2. Ofertas de mercado

A lo largo del tiempo se ha mostrado un desarrollo sustancial de las fibras utilizadas en la producción textil, a través del avance de las tecnologías, por ende también se han desarrollado los materiales o insumos textiles, promoviendo así una mejor calidad y funcionalidad para los productos finales de la industria textil (prendas de vestir, mueblerías de hogar y ropa de mayor resistencia utilizadas en las industrias) (FEDIT, 2011).

En la actualidad en el mercado mundial y nacional de insumos textiles se ofertan diversos materiales de excelente calidad, en su mayoría de fibras sintéticas, provenientes principalmente del proceso de hilado y tejidos (AITE, 2008).

4.2.3. Demandas de mercado

A nivel mundial es indispensable la producción y comercialización de los productos textiles intermedios, ya que son la materia prima para elaboración de los productos textiles finales.

Teniendo conocimiento de que los insumos textiles provienen de fibras naturales y sintéticas, se establece que aquellos tienen una posición variada en el mercado, es decir que los insumos a base de fibras naturales son de menor preferencia que los de fibras sintéticas por los productores textiles, ya sea por un precio más cómodo y la textura que se obtiene con los avances de la ciencia y tecnología en el sector industrial, sin embargo el efecto de la contaminación ambiental ha hecho que muchos consumidores opten por productos textiles a base de fibras naturales, de cierta manera siendo responsables con la naturaleza (Rodríguez, Lupín, Lacaze, & González, 2011).

4.2.4. Intermediarios – distribuidoras y tiendas

Dentro de una cadena productiva se requieren procesos de intermediación de insumos o materiales para la producción, de tal manera que los subsectores de una industria puedan intercambiar con facilidad sus productos o incluso que el producto llegue hacia el cliente final, es el caso de las personas o empresas que se dedican a desempeñar estas funciones, las cuales se denominan como intermediarios comerciales y se clasifican en mayoristas y minoristas (Molinillo, 2014).

La siguiente imagen muestra la facilidad de compra que promueven los intermediarios:



Figura 24. Contactos necesarios para comprar sin y con la presencia de los intermediarios

Fuente: Molinillo (2014, p. 62)

4.2.4.1 Mayoristas o distribuidoras

Son quienes realizan las compras de la mercadería a las fábricas y otros comerciantes mayoristas, para revender a los fabricantes de otros eslabones de las cadenas productivas, o a los minoristas, sin embargo a este tipo de empresas no pueden acceder a realizar las compras los consumidores finales, ya que la venta es en grandes volúmenes (Molinillo, 2014).

Las empresas que se dedican a este tipo de actividad comercial son conocidas como distribuidoras, los beneficios que brindan son el ahorro de los costos de almacenamiento y el transporte, el surtido de los productos, asesorías y el financiamiento para la compra (VÉRTICE S. L., 2005).

4.2.4.2 Minoristas o tiendas al detalle

Su mercancía también la adquieren de fábricas y mayoristas, este tipo de intermediarios se caracterizan por tener relación directa con el consumidor final, ya que son el último canal de distribución a través del cual el producto terminado llega al cliente, además la venta se realiza

en unidades o pequeños volúmenes (Molinillo, 2014). Los negocios minoristas pueden realizarse en establecimientos grandes o pequeños, en los que se encuentra una o varias líneas de productos que pueden adquirir los consumidores finales, es el caso de una tienda de ropas, calzados, un micro mercado o supermercado (VÉRTICE S. L., 2005).

4.3 Insumos textiles

Los insumos textiles son los productos intermedios que se obtienen en los primeros eslabones de la cadena de valor de la industria textil que presenta ITAM CEC (2015), dichos eslabones son la producción de las fibras, hilatura y el tejido.

Las materias primas para la producción textil surgen en su mayoría del proceso de hilado y del tejido. Para efectos de este estudio, se seleccionan las principales fibras textiles elaboradas, así también algunos materiales para la confección que se comercializan en el mercado de insumos textiles, aquellos se describen a continuación de acuerdo a Duarte (1983):

a) Hilos: filamentos o fibras textiles delgadas de una longitud corta o continua conformadas de una o varias hebras, los cuales se obtiene del procesamiento de fibras naturales o sintéticas.

b) Telas: son las estructuras de tejidos a través de fibras textiles.

Es importante mencionar que los insumos para la confección como: cierres, botones, hilos de coser, elásticos, cintas, son muy indispensables para la producción textil al igual que los hilos para tejer y las telas (FEDIT, 2011). Por tal razón los insumos para la confección forman parte del mercado de insumos textiles que se requiere estudiar para esta investigación.

4.3.1 Composición de los insumos textiles

Los insumos textiles como los hilos para tejer, telas y materiales para la confección provienen de dos tipos de fibras mencionadas en párrafos anteriores, al respecto ITAM CEC, (2015) profundiza en los orígenes de los materiales textiles y establece que el origen de las fibras son naturales y químicas, la primera se clasifica en el origen vegetal y animal, y la segunda en artificiales y sintéticas.

4.3.1.1 Fibras naturales:

Proviene de la naturaleza vegetal y animal, de los vegetales se extraen fibras que se caracterizan por su suavidad como el yute, algodón y el lino, y por su dureza o rigidez como el sisal, abacá y palma, mientras que de los animales se extraen las fibras de lana, seda, mohair, angora cachemira y alpaca, de tal manera que estas son las fibras más tradicionales (ITAM CEC, 2015).

4.3.1.2 Fibras químicas:

Son producidos con la ayuda del desarrollo de la ciencia y la tecnología, se componen de dos tipos de fibras conocidas como artificiales que requieren de una parte de la naturaleza (celulosas) y principalmente con los procesos químicos, y sintéticas que son netamente elaborados con compuestos químicos como los derivados del petróleo, el acrílico y el nylon (ITAM CEC, 2015).

Fibras naturales	Origen vegetal	Duras (hojas)	Sisal, henequén, abacá, palma
		Blandas (corteza, fruto)	Yute, algodón, ramio, lino, coco, cáñamo, ixtle
	Origen animal		Lana (cordero), mohair (cabra), cachemira (cabra), alpaca (alpaca), angora (conejo), seda (gusano)
Fibras químicas	Artificiales		Rayón, acetato, triacetato
	Sintéticas		Nylon, acrílicos, poliéster, polipropileno, poliuretano, policarbonato, polímidas, etc.

Figura 25. Clasificación de las fibras naturales y Químicas

Fuente: ITAM CEC (2015, pág. 14)

4.3.2. Tipos de insumos textiles

Las materias primas que se comercializan en el mercado de insumos textiles se clasifican de la siguiente manera como ya se habían mencionado anteriormente:

4.3.2.1 Hilos para tejer

Los hilos tienen diferente medida y grosor de acuerdo al uso para la producción textil, por lo que algunos son muy gruesos con medidas de 40/3, 30/2, gruesos 70/2, 60/2, mediano 100/2, 120/2, delgado y muy delgado, donde el primer número representa las veces de estirajes, mientras más estirajes más delgado, y el segundo número muestra las hebras por las que está compuesta (Duarte, 1983).

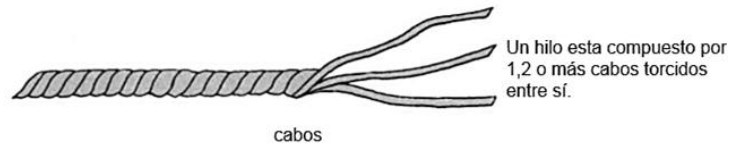


Figura 26. Hilo compuesto por tres hebras o cabos

Fuente: Duarte (1983, pág. 8)

Dentro de este estudio es importante describir a los hilos acrílicos, ya que son los mayormente relacionados al tema de investigación. El hilo acrílico es procedente de una fibra sintética que lleva su nombre, se utiliza para producir telas, cubrecamas, medias, guantes, chaquetas y demás productos, ya que los tejidos son de mejor textura, además se usa para las telas que se utilizan en la producción de muebles de hogar como los sofás (QuimiNet, 2012).



Figura 27. Cono de hilo acrílico

Fuente: Elaboración propia

4.3.2.2 Telas

Las telas definidas anteriormente se producen por el tejido de los hilos, en esta parte se estudia los tipos de telas que describe Duarte (1983) & ITAM (ITAM CEC, 2015) así:

- Tejido plano: se obtiene del entrelazamiento de los hilos que se forman a través de la urdimbre y la trama.
- Tejido de punto: este tipo de tela se produce en máquinas industriales de tejeduría, las cuales usan varias agujas que entrelazan los hilos de forma transversal y ubicándolos de forma perpendicular.
- Telas no tejidas: son telas que se obtienen por la mezcla de fibras sin necesidad de tejer, sino bajo procesos de presión y calor.

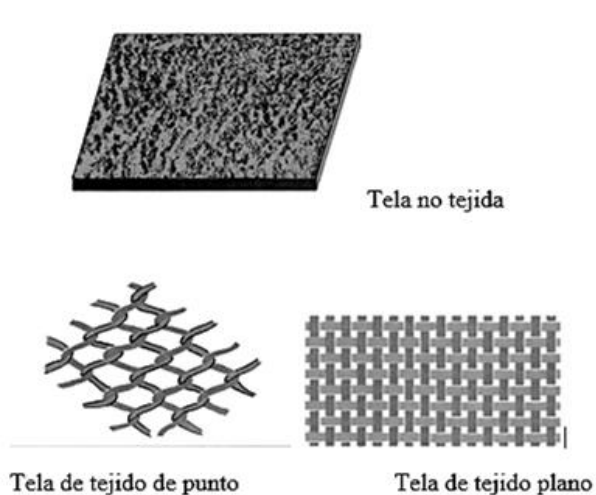


Figura 28. Tipos de tejido de las telas

Fuente: Duarte (1983, p. 14, 15)

4.3.2.3 Materiales para la confección

Heredia (2015) menciona que los materiales para la confección o también conocidos como avíos de la industria de la confección son elementos muy importantes para la producción de las prendas de vestir, ya que complementan la calidad del producto y mejoran su presentación en caso de los materiales que se muestran visibles como los botones, cierres, artículos de pedrería u otro tipo de insumo, este grupo de materiales está conformado por cierres, botones, hilos de coser, elásticos, cintas, remaches, taches, atraques metálicos, etiqueta, pedrería, contribuyendo así a la industria de la confección.

4.3.3 Uso de los insumos textiles para la producción

Los productos finales que se obtienen de la cadena productiva de la industria textil y confección son diversos, y para cada tipo de producto se utilizan los insumos que más se adecuen a las necesidades de la producción, al respecto es importante mencionar que las hilos, telas, y demás artículos complementarios producidos a base de las fibras naturales o sintéticas son utilizadas en las confecciones de las prendas de vestir, artículos y mueblerías del hogar, así como para uso técnico especializando la resistencia y dureza de las fibras que se requieren en el sector agrícola y de la construcción, para los cuales se producen herramientas como redes, empaques de telas, redes y cuerdas de alta resistencia, indumentaria contra químicos, y demás productos de uso en el trabajo (DNP, 2004).

4.3.4. Principales proveedores de insumos textiles

Las fábricas proveedoras de insumos textiles que se encuentran en el norte del país según AITE (2017) y fuentes secundarias de información son los siguientes:

- Inter Fibra S.A.: fábrica de hilos acrílicos, y demás materiales para la confección, ubicada en la ciudad de Quito, panamericana norte km.12, Calderón.
- ParisQuito S.A.: fábrica de productos textiles a base de material acrílico, produce hilos, cubrecamas, cobijas, manteles y prendas de vestir para niños, se ubica en la ciudad de Quito y su dirección es en la Av. Río Coca. 1529 e Isla Seymour, centro comercial Paseo del Río.
- Textiles Texa S.A.: fábrica de hilos de fibra larga y telas a base del material acrílico, su dirección Ciudad de Quito/Teodoro Gómez de la Torre 1057 y Pujilí.
- Industrias Govaira S. A.: fábrica dedicada a la hilatura, produce hilos para tejer a base de fibra acrílica y lana, está ubicada en Quito, su dirección es De los aceitunos E1-176 Juncal y Pana Norte.
- Dell Tex S.A.: es una fábrica que produce hilos, tela plana, cobijas de pelo alto, con material acrílico, se ubica en Cumbaya/Quito entre Ricardo Chiriboga E2-168 y Juan Montalvo.
- Industrial Textilana S. A.: su producción se basa en acrílico y lana, se ubica en Quito, su dirección es Capitán Rafael Ramos E-584 y Gonzalo Zaldumbide.
- Robot S. A.: es una fábrica que produce botones, y cierres de bronce, plástico poliéster y aluminio, se ubica en la ciudad de Quito, junto a la Panamericana Sur km. 28, Miraflores Bajo S/N.

5. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1 Antecedentes

La distribuidora Flor – Tex, ubicada en la ciudad de Otavalo en la calle Cristóbal Colón número 603 y Modesto Jaramillo, se dedica a la venta de insumos textiles por más de diez años, abarcando en su cartera de productos varios tipos de hilos acrílicos de distintos colores. Estos constituyen la materia prima para los pequeños productores y artesanos de productos textiles de la ciudad de Otavalo y sus alrededores.

La Distribuidora, desde sus inicios ha experimentado un nivel de ventas que se podría decir constante, con variaciones hacia arriba y abajo no muy importantes.

El mercado que satisface la Distribuidora brinda oportunidades de ampliación. Sin embargo, Flor Tex no ha podido aprovechar las mismas debido a cierto temor de invertir, de manejar un negocio más grande, al espacio físico reducido de su local, al compromiso laboral legal al incrementar personal para atender a sus clientes, a los sistemas de control, a las necesidades propias de atender un negocio más grande (actualmente es una microempresa estrictamente familiar, básicamente su dueño es el director de la orquesta como se dice en el argot popular).

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la microempresa a no aprovechar las oportunidades que brinda el entorno. La experiencia con que cuenta la Distribuidora, no ha sido utilizada para desarrollar estrategias con visión de futuro, no ver posibilidades de ampliación y crecimiento en el mercado; más bien esa experiencia, ha permitido seguir con las operaciones del día a día sin visión de largo plazo.

Esta situación hace necesaria una actuación con miras a aprovechar las oportunidades que el mercado de hilos brinda actualmente, mediante una mayor inversión en el negocio, una ampliación física del mismo y lo que es más importante, un manejo formal y profesional de la Distribuidora, es decir, una administración basada en un sistema acorde a las necesidades de la microempresa y sus clientes.

Con esos antecedentes, se genera la siguiente interrogante que permitió desarrollar la investigación para resolver el problema existente en la Distribuidora:

¿Qué sistema administrativo es adecuado para la distribuidora Flor Tex, ubicada en la ciudad de Otavalo?

Los objetivos para tal interrogante son los siguientes (cabe indicar que la investigación es aplicada, parte del presente diagnóstico para luego formular el sistema administrativo que aparece en el siguiente capítulo):

5.2 Objetivos diagnósticos

5.2.1 Objetivo general

Examinar la situación administrativa de la distribuidora de hilos Flor – Tex de la ciudad de Otavalo.

5.2.2 Objetivos específicos

- Examinar las actividades de planificación realizadas en la empresa Flor Tex de la ciudad de Otavalo

- Examinar las actividades de organización realizadas en la empresa Flor Tex de la ciudad de Otavalo
- Examinar las actividades de integración de personal realizadas en la empresa Flor Tex de la ciudad de Otavalo
- Examinar las actividades de dirección realizadas en la empresa Flor Tex de la ciudad de Otavalo
- Examinar las actividades de control realizadas en la empresa Flor Tex de la ciudad de Otavalo

5.3 Variables

- Planificación
- Organización
- Integración de personal
- Dirección
- Control

5.4 Indicadores

- Actividades de planificación
 - Misión
 - Visión
 - Valores

- Objetivos
 - Objetivos y estrategias
 - Planes operativos
 - Elaboración de planes de acción
 - Entorno competitivo
 - Análisis interno
 - Fijación de precios
 - Segmento de mercado
 - Ventajas competitivas – factores de éxito
 - Tics
 - Uso de información para la definición de objetivos
-
- Actividades de organización
 - Estructura jurídica
 - Toma de decisiones
 - Organigrama estructural, funcional y división de trabajo
 - Responsabilidades y tareas
 - Mapa de procesos
 - Gestión de procesos
-
- Actividades de integración de personal
 - Requisitos de formación y experiencia
 - Planes de área de talento humano (plan de contratación, plan de desarrollo profesional, plan de promoción)
 - Gestión de postulantes de empleo

- Inducción a nivel organizacional
 - Inducción en el puesto de trabajo
 - Promoción de empleo
 - Plan de formación
 - Nivel de capacitación de empleados
 - Sistema de reconocimiento (gratificaciones, premios, viajes)
 - Sistemas de remuneración adicional (reparto de beneficios, primas por consecución de objetivos)
-
- Actividades de dirección
 - Capacidad de decisión del personal
 - Resultados de encuestas de opinión realizadas al personal
 - Formación académica del personal
 - Tics
 - Apoyo de consultoría externa en la dirección comercial
-
- Actividades de control
 - Método de control para las actividades
 - Nivel de consecución de objetivos
 - Monitoreo de ventas
 - Grado de control de inventarios
 - Frecuencia de la retroalimentación de actividades
 - Efectividad de la administración de las cuentas por cobrar
 - Rendimiento de la inversión de la empresa

Como sugiere todo proceso de investigación, a continuación, se presenta una matriz que especifica el tránsito de la variable al ítem, como requisito fundamental para el trabajo de campo que demanda el trabajo investigativo:

5.5 Matriz de operacionalización de variables

Objetivos diagnósticos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Informante	Técnica	Ítems	Nivel de medición
Examinar las actividades de planificación realizadas en la empresa Flor Tex.	Actividades de Planificación	Según Jiménez (1982): “La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de	Se medirá las actividades relacionadas con la función de planificación como la misión, visión, valores, objetivos, entre otros, de la distribuidora de hilos Flor – Tex de Otavalo.	Direccionamiento estratégico	Misión	Primaria	Dueño del negocio	Encuesta	1. Anexo 1	Nominal
					Visión				2. Anexo 1	Nominal
					Valores				3. Anexo 1	Nominal
					Objetivos				4. Anexo 1 5. Anexo 1	Nominal
				Planes operativos	Objetivos y estrategias	Primaria	Dueño del negocio	Encuesta	6. Anexo 1	Nominal
					Planes operativos (plan estratégico, plan de				7. Anexo 1	Nominal

		los objetivos” (p.55).			Marketign, planes de ventas y presupuesto)					
					Elaboración de planes de acción				17. Anexo 1	Nominal
				Ambiente interno	Entorno competitivo	Primaria	Dueño del negocio	Encuesta	8. Anexo 1	Nominal
			Análisis interno (recursos, servicios, políticas, necesidades de formación, etc.)		9. Anexo 1				Nominal	
			Uso de información		10. Anexo 1 11. Anexo 1				Nominal	

					para la definición de objetivos					
					Fijación de precios				12. Anexo 1	Nominal
					Segmento de mercado				13. Anexo 1	Nominal
					Ventajas competitivas – factores de éxito				14. Anexo 1 15. Anexo 1	Nominal
					Tics				16. Anexo 1 18. Anexo 1	Nominal
Examinar las actividades de organización realizadas en	Actividades de Organización	Koontz, Wehrich, & Cannice (2008) refieren que la	Se medirá las actividades relacionadas con la función de organización	Estructura organizacion al	Estructura jurídica	Primaria	Dueño del negocio	Encuesta	19. Anexo 1	Nominal
					Toma de decisiones				20. Anexo 1	Nominal

la empresa Flor Tex		organización se considera como el efecto de identificar, clasificar, y agrupar las actividades necesarias para lograr los objetivos planeados, con la respectiva delegación de funciones para cada área, y representada a través de un organigrama vertical u horizontal de las funciones existentes en la empresa.	como la estructura orgánica, división del trabajo, responsabilidades y tareas, y la gestión de procesos de la distribuidora de hilos Flor – Tex de Otavalo.		Organigrama estructural, funcional y división de trabajo				21. Anexo 1	Nominal
				Procesos	Responsabilidades y tareas	Primaria	Dueño del negocio	Encuesta	22. Anexo 1	Nominal
					Mapa de procesos				23. Anexo 1	Nominal
					Gestión de procesos				24. Anexo 1	Nominal

Examinar las actividades de integración de personal realizadas en la empresa Flor Tex	Actividades de Integración de Personal	Según Koontz, Weihrich, & Cannice (2008): “La función gerencial de la integración de personal (staffing) se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización” (p. 308).	Se medirá las actividades de reclutamiento y selección; inducción, análisis y descripción de puestos, contratación, desarrollo profesional, motivación, entre otros elementos de la función de personal de la distribuidora de hilos Flor – Tex de Otavalo.	Selección de personal	Requisitos de formación y experiencia	Primaria	Dueño del negocio	Encuesta	25. Anexo 1	Nominal
					Planes del área de talento humano (plan de contratación, plan de desarrollo profesional, plan de promoción)				26. Anexo 1	Nominal
					Gestión de información de postulantes para empleo				27. Anexo 1	Nominal

				Inducción de personal	Inducción a nivel organizacion al	Primaria	Dueño del negocio	Encuesta	28. Anexo 1	Nominal
					Inducción en el puesto de trabajo				29. Anexo 1	Nominal
					Promoción de empleo				30. Anexo 1	Nominal
				Capacitación del personal	Plan de formación	Primaria	Dueño del negocio	Encuesta	31. Anexo 1	Nominal
					Nivel de capacitación de empleados				32. Anexo 1	Nominal
				Motivación del personal	Sistema de reconocimiento (gratificacio	Primaria	Dueño del negocio	Encuesta	33. Anexo 1	Nominal

					nes, premios, viajes)					
					Sistemas de remuneración adicional (reparto de beneficios, primas por consecución de objetivos)				34. Anexo 1	Nominal
Examinar las actividades de dirección realizadas en la empresa Flor Tex	Actividades de Dirección	Luna (2015) afirma: “Dirección es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de	Se medirá los estilos de dirección de la distribuidora de hilos Flor – Tex de Otavalo.	Liderazgo	Capacidad de decisión del personal	Primaria	Dueño del negocio	Encuesta	35. Anexo 1	Nominal
					Resultados de encuestas de opinión realizadas al personal				36. Anexo 1	Nominal

		decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado, y de esta forma lograr los propósitos del organismo social” (p. 106).			Formación académica del personal				37. Anexo 1	Nominal
					Tics				38. Anexo 1	Nominal
				Dirección Comercial	Apoyo de consultoría externa en la dirección comercial	Primaria	Dueño del negocio	Encuesta	39. Anexo 1	Nominal
Examinar las actividades de control realizadas en la empresa Flor Tex	Actividades de Control	Luna González (2015) afirma: “Es el proceso que consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización, integración y dirección, con la finalidad de	Se medirá las actividades de control administrativo – financiero de la distribuidora Flor – Tex de Otavalo.	Control Administrativo	Método de control para las actividades	Primaria	Dueño del negocio	Encuesta	40. Anexo 1	Nominal
					Nivel de consecución de objetivos				41. Anexo 1	Nominal
					Monitoreo de ventas				42. Anexo 1	Nominal

		<p>corregir y retroalimentar las variaciones para alcanzar lo que pretende la empresa” (p. 117).</p>			Grado de control de inventarios				43. Anexo 1	Nominal
					Frecuencia de la retroalimentación de actividades				44. Anexo 1	Nominal
				Control Financiero	Efectividad de la administración de las cuentas por cobrar	Primaria	Dueño del negocio	Encuesta	45. Anexo 1	Nominal
					Rendimiento de la inversión de la empresa				46. Anexo 1	Nominal

5.6 Mecánica operativa

5.6.1 Población o universo

La investigación (diagnóstico) se realizó en la microempresa, siendo el dueño la principal fuente de información.

5.6.2 Información primaria

5.6.2.1 Encuesta – cuestionario

Se estructuró un cuestionario cuyos ítems (matriz anterior) se muestran en el formato de encuesta que aparece en Anexo 1, el mismo que fue suministrado al dueño de la microempresa.

5.6.2.2 Observación

En Anexo 2, se muestran los aspectos observados (ficha de observación) relativos al espacio físico del negocio, presentación de los productos de venta, estanterías, limpieza, comodidad y seguridad.

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6. 1 Análisis de la información obtenida.

6.1.1 Análisis de la encuesta

Lo que sigue se refiere a los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta detallada en Anexo 1.

Datos de contacto de la empresa:

- Razón social: Luis Picuasi
- Sector de Actividad: Venta de productos textiles al por mayor y menor
- Lugar de ubicación: Calle Cristóbal Colón número 603 y Modesto Jaramillo – Otavalo
- N° de Empleados: Menos de 10
- Facturación Anual: Más de 100mil \$
- Teléfono: 062924157
- E – mail: luis_alfons7@outlook.com
- Nombre: Luis Picuasi
- Cargo: Gerente general (propietario)
- Fecha: 08 de febrero del 2018

Bloque de características generales

Pregunta 1. Tiempo transcurrido desde que se constituyó la microempresa

El tiempo transcurrido es 10 años.

Pregunta 2. Porcentaje de ventas destinado a los mercados

El 100% de las ventas de Flor – Tex pertenece al mercado local, es decir dentro de la ciudad de Otavalo.

Pregunta 3. Número total de empleados fijos, Número de empleados eventuales

Empleados Fijos:

Existe un solo empleado fijo en la empresa

Empleados eventuales:

Se emplea a una persona cada mes (doce veces al año)

A continuación se presentan los resultados de las preguntas de los bloques que pertenecen al análisis de las fases del proceso administrativo.

Bloque de Evaluación de la Planificación

Pregunta 1. Definición de la misión

La microempresa no tiene definida por escrito su Misión, no tiene una misión formalmente formulada o establecida.

Pregunta 2. Definición de la Visión

La microempresa no tiene definida por escrito su Visión, no está formalmente establecida.

Pregunta 3. Definición de los valores institucionales u organizacionales

La microempresa no tiene definida por escrito sus valores institucionales u organizacionales.

Pregunta 4. Quién define los objetivos de la microempresa

El Gerente general (propietario) define los objetivos para el negocio.

Pregunta 5. Documentación de los objetivos

Los objetivos no están formulados.

Pregunta 6. Definición de objetivos y estrategias.

El gerente del negocio está totalmente de acuerdo que, para la definición de sus objetivos y estrategias, se deben analizar los indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas y tecnológicas, pero en la práctica no se formulan objetivos ni estrategias.

Pregunta 7. Planes operativos

El encuestado no está de acuerdo a que las reflexiones sobre el futuro de la microempresa, las amenazas del entorno y oportunidades de negocio, y las líneas de actuación a seguir para mejorar el negocio, estén documentadas formalmente en planes operativos tales como: planes de marketing anuales, planes de compras, planes de ventas, presupuestos anuales, entre otros.

Pregunta 8. Análisis del entorno competitivo

El dueño del negocio está totalmente de acuerdo que cuando se realiza un análisis del entorno competitivo se tiene en cuenta a los clientes, proveedores, competencia, posibles entrantes en el sector y a los productos sustitutos.

Pregunta 9. Análisis periódico de la organización

En el proceso de planificación, el gerente afirma que está totalmente de acuerdo que se realice un análisis periódico de la Distribuidora, teniendo en cuenta las capacidades, recursos, servicios, políticas y necesidades de formación de su reducido número de empleados, para llevar adelante el negocio.

Pregunta 10. Definición de objetivos

El dueño del negocio responde que está totalmente de acuerdo que para definir los objetivos de la empresa utiliza la información obtenida en los análisis anteriores, con la que también puede detectar las amenazas y oportunidades, así como sus fortalezas y debilidades (no están formulados objetivos).

Pregunta 11. Establecimiento de objetivos de ventas

Los objetivos de ventas se marcan en función de las necesidades financieras de la microempresa, pero en la práctica no están formulados.

Pregunta 12. Fijación del precio del producto

El dueño del negocio está totalmente de acuerdo que para la fijación del precio del producto se analiza los costos de adquisición de la mercadería, la competencia, los productos sustitutos, la capacidad de pago de los clientes y el margen de ganancia que permita operar sin problemas económicos a la microempresa.

Pregunta 13. Segmentos del mercado

Para este negocio sí se han identificado segmentos de mercado que tienen y podrían alcanzar una mayor aceptación.

Los segmentos que tienen una mayor aceptación son los artesanos y productores textiles de la ciudad de Otavalo quienes producen cobijas, gorras, chales, bufandas, puños a base de hilos acrílico de una y dos hebras con medidas de 1/35, 2/30 y 2/40, así como quienes utilizan el material de hilo llamado mink, y la cebra bicolor.

El segmento de mercado identificado, el cual podría tener una mayor aceptación de los productos textiles que oferta Flor Tex como son los hilos del material Amelia, Coral, Cebra Bicolor, Caribe, Mink, Paris Quito, Govaira, está conformado por los grandes y pequeños productores textiles de la ciudad de Atuntaqui quienes producen prendas de vestir a base de dichas materias primas.

Pregunta 14. Ventajas competitivas y posicionamiento

Los precios bajos y la variedad de su oferta, caracterizan su ventaja competitiva y en consecuencia su posicionamiento.

Pregunta 15. Ventajas competitivas o factores de éxito

Entre las opciones más importantes que mejor describen las ventajas competitivas de la microempresa están la rapidez y seriedad en los plazos de entrega, variedad, precios bajos e imagen de la Distribuidora.

Pregunta 16. Importancia de las tecnologías de información

Las tecnologías de información no influyen en la generación de las estrategias para el desarrollo de la organización.

Pregunta 17. Planes de acción – estrategias

No se realizan planes de acción por escrito.

Pregunta 18. Importancia de las tecnologías de información

Las tecnologías de información no tienen importancia para la revisión de los planes de acción, ya que anteriormente se manifestó que no se elaboran planes por escrito.

Bloque de evaluación de la organización

Pregunta 19. Forma legal de la empresa

Es un pequeño negocio informal, inscrito en los registros del Gobierno Autónomo Descentralizado de Otavalo.

Pregunta 20. Toma de decisiones

El gerente (propietario) toma las decisiones en el negocio

Pregunta 21. División de trabajo formal

La respuesta es en total desacuerdo, lo que da a entender que no existe una división de trabajo formal representada a través de organigramas en la microempresa.

Pregunta 22. Tareas y responsabilidades

El dueño del negocio está en total desacuerdo con esta afirmación, ya que el negocio no posee una organización formal, por lo que no están claramente definidas sus tareas y responsabilidades.

Pregunta 23. Mapa de procesos

El encuestado no conoce del tema, pero en la práctica hay los procesos de compra y venta.

Pregunta 24. Gestión de procesos y procedimientos

Las respuestas del gerente (propietario) (como se indicó es el “hombre orquesta” en el negocio) es el responsable de los procesos y procedimientos y los maneja a su modo.

El propietario es indiferente ante mantener registros electrónicos generados por los procesos y/o procedimientos.

Bloque de evaluación de la integración de personal

Pregunta 25. Descripción y documentación de puestos de trabajo – proceso de selección

La respuesta es en total desacuerdo, lo cual da a conocer la no existencia de una descripción y documentación de los puestos de trabajo de la microempresa.

Pregunta 26. Procesos de selección, planes de acción y planes de desarrollo profesional

El propietario está en total desacuerdo con esta afirmación, permitiendo interpretar que en la microempresa no se realizan estas gestiones referidas al talento humano.

Pregunta 27. Gestión de información de postulantes para empleo

No se lleva a cabo esta gestión debido a que la microempresa se conforma solamente con los miembros de la familia.

Pregunta 28. Proceso de inducción a nivel organizacional

No existe un proceso de inducción a nivel organizacional, es decir un proceso que permita conocer claramente el giro del negocio, las metas, objetivos y normas que tiene la empresa, así como las áreas y funciones que posee.

Pregunta 29. Proceso de inducción en el puesto de trabajo

No existe un proceso de inducción para los puestos de trabajo, el cual pueda dar una instrucción clara de las actividades, tareas, condiciones y demás indicaciones sobre el trabajo que debe realizar un nuevo empleado.

Pregunta 30. Página web – ofertas de empleo

La empresa no dispone de una página web, ni mucho menos realiza ofertas de empleo.

Pregunta 31. Plan de formación

En la empresa no se elaboran planes anuales de formación para los trabajadores.

Pregunta 32. Formación de los empleados del área comercial

No se promueve una formación activa del personal que está encargado de las ventas.

Pregunta 33. Sistema de reconocimiento

No existe un sistema de reconocimiento establecido, para compensar el logro de los objetivos de la empresa.

Pregunta 34. Otros sistemas de remuneración adicional

No existen otros sistemas de remuneración adicional en la empresa.

Bloque de evaluación de la dirección

Pregunta 35. Capacidad de toma de decisiones por el personal

El propietario no estimula a sus colaboradores para que tomen decisiones y realicen cambios en las actividades diarias de sus labores.

Pregunta 36. Encuestas de opinión al personal

No se realizan encuestas de opinión al personal sobre los aspectos generales del trabajo, puesto a que los colaboradores son los miembros de la familia y existe un trabajador eventual únicamente.

Pregunta 37. Grado de formación del personal de la microempresa

El personal del que está conformado la microempresa son dos personas con formación bachiller y una con estudios primarios.

Pregunta 38. Importancia de las tecnologías de información

La importancia que se da a las tecnologías de información es nula.

Pregunta 39. Importancia de participación de un consultor externo

No es necesario

Bloque de evaluación del control

Pregunta 40. Control de las actividades planificadas

El dueño del negocio realiza un control de las actividades de la microempresa.

Pregunta 41. Medidas de corrección para las actividades

El propietario está totalmente de acuerdo, que en la microempresa se establecen medidas para corregir las actividades que lo ameritan.

Pregunta 42. Monitoreo de ventas

La respuesta a esta afirmación es totalmente de acuerdo, por lo que se llega a entender que en la microempresa sí se realiza un monitoreo de ventas que permite determinar la mejor forma de gestionar la compra de la mercadería para la venta.

Pregunta 43. Inventario de mercadería

El dueño del negocio está totalmente de acuerdo con esta afirmación, de tal forma que sí existe una gestión del inventario de mercadería de la microempresa.

Pregunta 44. Reuniones con el personal

El propietario responde que está de acuerdo con esta afirmación, ya que aunque no posea de muchos empleados, sí se reúne con quienes conforman la empresa para analizar las gestiones realizadas en el último período.

Pregunta 45. Estrategias de cobro de créditos

La respuesta a este ítem es totalmente de acuerdo, lo que hace entender que el propietario sí utiliza estrategias de cobro de créditos.

Pregunta 46. Uso de herramientas de control financiero

El propietario del negocio está de acuerdo con esta afirmación, de tal manera que se llega a entender que existe una forma de cuidar y prevenir la situación y solvencia económica de la empresa.

6.1.2 Los aspectos observados son los siguientes

- Espacio físico del negocio

El espacio físico del negocio es bueno, pero no muy adecuado, porque el local de venta es pequeño, hay veces en las que ingresan varios compradores en el mismo momento, lo que dificulta la atención al cliente, habiendo la única solución de hacerlos esperar, lo cual no es muy agradable para algunos clientes. Además en esta parte se incluye la capacidad de almacenamiento de la bodega, se ha observado que su capacidad no es suficiente, la mercadería de venta requiere de una bodega más grande donde se pueda mantener un orden y control del inventario, por tal razón actualmente no existe facilidad de circulación por el interior de la bodega y muchas veces se dan problemas al momento de buscar los colores de los hilos que se necesita vender a los clientes.

- Presentación de los productos de venta

Los productos textiles que se comercializan en Flor – Tex no requieren de una mayor presentación, ya que son insumos para los productores de la industria textil, siendo así se le califica como buena a la presentación de dichos productos.

- Estanterías

Los activos muebles como las estanterías, son adecuadas para exhibir los diferentes colores de hilos en conos, por lo cual se le califica como muy buena.

- Limpieza

El local comercial se mantiene limpio, cada mañana se realiza la limpieza, por tal razón se le califica como muy bueno.

- Comodidad

Este aspecto es crítico, se le califica como aceptable, porque al ser pequeño el local comercial, no existe comodidad para atender a varios clientes, es decir no existe un espacio adecuado y asientos donde puedan esperar para ser atendidos, puesto que en muchas ocasiones deben esperar fuera del local.

- Seguridad

La seguridad del local comercial es muy buena, no existe mayor peligro de que ocurra un accidente, y cuenta con los equipos requeridos por el cuerpo de bomberos, como el extintor, detector de humo y el botiquín de primeros auxilios.

7. CONCLUSIONES

- La distribuidora de hilos Flor – Tex no tiene definida claramente sus objetivos y cuál es su visión para el futuro, los objetivos que el propietario tiene en mente no están documentados, llegando muchas veces a ser olvidados, y además no posee ningún plan formal de acción, sin embargo, la planificación que el propietario realiza cada año para operar con su negocio sí ha dado resultados, puesto que las acciones que realiza permiten sostener en buen estado al negocio.

La administración de la microempresa, es realizada a su modo, sobre la base de las habilidades del gerente (dueño) es una administración intuitiva y no profesional, a su modo, se puede decir, el responsable del negocio está pendiente de los cambios que ocurren en su entorno competitivo, y analiza los aspectos internos como los recursos y capacidades con los que cuenta la microempresa, aunque no plasme en documentos las ideas que posee, sus metas y objetivos se sujetan a aquellos análisis, también se puede decir que sí se marca objetivos de ventas los cuales se establecen por las necesidades financieras de la empresa, fija además el precio del producto analizando todos los factores que puedan influir como los costos de adquisición de la mercadería, la competencia, productos sustitutos, capacidad de pago de los clientes y el margen de ganancia que permita operar sin problemas económicos a la empresa.

Así también, tiene identificado segmentos de mercado donde sus productos tienen y podrían tener mayor aceptación al expandir su negocio, como son los artesanos y productores textiles de la ciudad de Otavalo, asimismo conoce cuáles son sus ventajas competitivas y qué posición tiene en el mercado de venta de hilos, al mencionar las ventajas competitivas se describe la calidad y el servicio que se brinda al cliente, además cabe indicar que las tecnologías de información no han sido utilizadas para el desempeño de este negocio.

- La microempresa es informal, no está organizado formalmente, es decir, que no existe un organigrama donde se representen las funciones que se deberían desempeñar en esta, a causa de ello no están definidas claramente las tareas y responsabilidades para las funciones, los procesos que el dueño del negocio ha desarrollado no están documentados, y a consecuencia de ello carece de un mapa de procesos que le permita identificar los procesos estratégicos, claves y de apoyo.

Sin embargo, cuando el propietario se ocupa en las gestiones del negocio y requiere de ayuda, delega funciones al responsable de ventas, y en ocasiones en las que se detecten problemas se recurre a documentar acciones correctivas y preventivas para determinar las causas principales y corregir los procesos o procedimientos erróneos.

- En esta microempresa no se aplica los aspectos relacionados a la gestión de la integración de personal, ya que prácticamente no se han contratado trabajadores, es decir que la empresa siendo familiar solo se maneja con el propietario y algunos miembros de la familia.

Al mencionar que se trata de una micro empresa familiar, no se han aplicado los procesos de reclutamiento, selección e inducción de nuevos trabajadores a la empresa, así como generar planes de formación y promoción para empleados, no se realiza ofertas de empleo, y además no existe un sistema de remuneración para recompensar el desempeño de los trabajadores, de manera que se puede llegar a concluir que se debe a que no se requiere recurrir a costos en estas gestiones del área de talento humano.

- Analizando el proceso de dirección de esta microempresa se puede concluir que el propietario es el único quien puede tomar las decisiones, no se realizan encuestas de

opinión a los trabajadores en lo que respecta al clima organizacional, formación, salario, reconocimiento, entre otros, pero de los pocos colaboradores que conforman esta microempresa dos tienen formación bachiller y una primaria, además cabe resaltar que las tecnologías de información no influyen en las decisiones para dirigir el negocio, así también cabe indicar que no es necesario una ayuda externa para la dirección comercial del mismo.

- En este negocio sí se realiza una especie de proceso de control, porque de acuerdo al análisis de las respuestas de la encuesta aplicada se determina que el propietario realiza un control reactivo a las actividades planificadas y ejecutadas, establece medidas de corrección para las actividades que fueron erróneas, realiza un monitoreo de ventas mensuales para gestionar la compra de la mercadería, aunque no existe mucha precisión en el manejo de los inventarios sí se lleva un registro de entrada y salida de los productos textiles (hilos para tejer), también se reúne con quienes conforman la empresa para analizar las gestiones del período anterior.

El propietario aplica estrategias de cobro de créditos a sus clientes, aunque no posea de conocimientos técnicos sobre el área de control financiero, ha desarrollado una forma de proteger y controlar los ingresos y egresos del negocio, de manera que se realiza una buena administración del efectivo en la empresa.

- La investigación realizada en el negocio a través de la ficha de observación, permitió identificar el estado y la capacidad del espacio físico del negocio, el cual es pequeño y la capacidad de la bodega no es suficiente para almacenar la mercadería. Para la venta de los productos textiles no se requiere de una mayor presentación, la atención y servicio que se brinda al cliente es bueno, las estanterías son adecuadas para exhibir los diferentes colores de los productos textiles (hilos para tejer).

Se mantiene constantemente la limpieza del local comercial y su comodidad es aceptable, ya que el espacio físico es pequeño por cuanto hay ocasiones en las que se dificulta la prontitud de la atención al cliente, así también es importante mencionar que la seguridad en este negocio es buena, puesto que no existe mayor peligro de que ocurra un accidente, y además se cuenta con el equipamiento básico recomendado por el cuerpo de bomberos.

8. RECOMENDACIONES

- Establecer un organigrama estructural y funcional para la distribuidora de hilos Flor – Tex, y levantar procesos que permitan generar un mapa de procesos con el cual se pueda determinar aquellos que son estratégicos, claves y de apoyo, que además sirvan para definir las tareas y responsabilidades que permitan operar de mejor manera a la empresa.
- Considerando que el negocio es familiar, por el momento no es muy recomendable incurrir en costos para llevar a cabo los procesos del área del talento humano, ya que no sería conveniente contratar trabajadores porque afectaría a la solvencia económica de la empresa, pero a futuro poco a poco se debe romper el esquema familiar, de esa manera se podrá crecer como empresa y contribuir a la sociedad generando fuentes de empleo.
- La dirección de la microempresa debe estar sujeta a las sugerencias de quienes también la conforman, que no se tomen decisiones individuales, se recomienda que se mantenga una buena comunicación y motivación a los trabajadores, y el liderazgo del propietario conlleve a trabajar en equipo.

- El proceso de control que se ha venido manejando se debe mantener y enriquecer con cuestiones técnicas, es decir realizando controles preventivos, concurrentes y reactivos para llevar a cabo con más precisión las actividades direccionadas a los objetivos planificados, así como generar un registro oficial para controlar el movimiento del inventario de mercadería, para la parte financiera se debe buscar aspectos técnicos y aplicar las herramientas financieras que sirven para determinar la solvencia económica y determinar la rentabilidad de la inversión, de la misma manera llevar un control exhaustivo de las cuentas por cobrar de la empresa.
- Mantener la limpieza, seguridad y mejorar aspectos que sean fáciles de modificar en el negocio, ya que el espacio físico y la capacidad de la bodega requieren de una mayor inversión.
- Manejar formalmente las funciones gerenciales de planificación, organización, integración de personal, dirección y control (para el efecto se propone el sistema administrativo, motivo de este trabajo).

9. PROPUESTA

“ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA DISTRIBUIDORA FLOR – TEX, OTAVALO 2017”

La propuesta administrativa para Flor Tex, abarca los aspectos técnicos de cada una de las fases del proceso administrativo que permitirán direccionar las actividades hacia metas y objetivos claramente definidos, poder permanecer en el tiempo, aprovechar las oportunidades del mercado y tener un crecimiento empresarial a largo plazo. Antes de iniciar con las cuestiones del proceso administrativo se describe el giro del negocio de la microempresa.

9.1 Descripción del negocio

La distribuidora Flor – Tex, provee insumos textiles (hilos para tejer) de alta calidad, con distintas medidas y una diversa gama de colores a los productores y artesanos textiles de la ciudad de Otavalo, muestra interés en los clientes y busca satisfacer sus necesidades a través de las constantes gestiones que realiza con las fábricas proveedoras sobre la búsqueda de nuevos colores, así también brindando facilidad de compra de dichos productos promoviendo precios accesibles, enfocándose siempre en un servicio oportuno y responsable.

Es importante que la empresa tenga definida y documentada la razón de ser de su negocio y una visión de futuro con el que pueda direccionar sus actividades hacia metas y objetivos, por tal razón, más adelante, se formula la misión, visión y valores de la empresa.

9.2 Planificación

Los componentes que se propone respecto a la planificación son los siguientes:

- Misión
- Visión
- Valores
- Establecimiento de objetivos
- Estrategias y planes de acción
- Establecimiento de presupuestos
- Procesos de negociación con proveedores
- Estrategia de logística de compra y recepción
- Políticas de manejo de inventarios
- Procedimientos de comercialización de productos
- Procedimientos de servicio al cliente
- Seguridad e higiene laboral

9.2.1 Misión

Para la estructuración de la misión de la microempresa Flor Tex, se siguió el planteamiento de Münch (2008) quien propone responder las siguientes preguntas: “¿quiénes somos?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿a quién servimos?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?”(p.33).

Entonces la misión es la siguiente:

- ¿Quiénes somos?: somos una empresa proveedora y comercializadora de insumos textiles.
- ¿A qué nos dedicamos?: proveer y comercializar insumos textiles.
- ¿A quién servimos?: a los productores y artesanos textiles de la ciudad de Otavalo.
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?: el compromiso y responsabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

Somos una empresa proveedora y comercializadora de insumos textiles, una fuente de abastecimiento de materia prima para los productores y artesanos textiles de la ciudad de Otavalo, nuestra filosofía se centra en el compromiso y responsabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes y contribuir con el desarrollo económico del sector.

9.2.2 Visión

Asimismo, para la formulación de la visión se siguió la metodología que propone Fleitman citado en (Zorita, 2015, p. 61) que consiste en responder las siguientes preguntas: “¿cuál es la imagen deseada de nuestra empresa?, ¿cómo seremos en el futuro?, ¿qué haremos en el futuro?, ¿qué actividades desarrollaremos en el futuro?”.

La visión de la microempresa es la siguiente:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestra empresa?: diferenciarse por la calidad y variedad de productos textiles.
- ¿Cómo seremos en el futuro?: reconocidos como una empresa líder en la distribución de productos textiles a nivel local.
- ¿Qué haremos en el futuro?: brindar un servicio oportuno al cliente en la venta de los insumos textiles.
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?: distribuir productos textiles a nivel local (proveer materia prima para los artesanos y productores textiles de Otavalo).

Ser reconocida como una empresa líder en la distribución de productos textiles a nivel local, diferenciada por la calidad y variedad de los productos ofertados, brindando un servicio oportuno al cliente.

9.2.3 Valores

Para formular los valores, se consideró responder las preguntas propuestas por el autor precedente ¿en qué creemos y ¿cómo somos?:

Los valores que se establecen para la distribuidora Flor – Tex son los siguientes:

- Responsabilidad. - cumplir con las obligaciones ante los clientes, proveedores e instituciones públicas.
- Respeto. - a la opinión de los socios y a sus funciones.
- Confianza. - mantener relaciones estables con los clientes y las fábricas proveedoras de la mercadería.
- Honradez. - en el manejo de los recursos confiados.
- Trabajo en equipo. - entre los directivos y los empleados.
- Puntualidad. - en la entrega de los pedidos de los clientes.

9.2.4 Establecimiento de objetivos

La visión de la microempresa debe ser respaldada por objetivos, los cuales son los deseos futuros por los que se deben trabajar día a día, por tal razón se describe la forma técnica con la que se deberán establecer los objetivos de la empresa.

9.2.4.1 Objetivos

Para establecer los objetivos organizacionales se usará el método smart que destacan Byham & Wellins (2017), el cual es una clave de la planeación estratégica, en el que cada sigla de este método consiste en una determinación efectiva de lo que se quiere alcanzar en el futuro y se describen así:

- Specific (específico): especificar lo que en realidad se quiere alcanzar.
- Measurable (Medible): que se pueda medir y obtener resultados cuantitativos.
- Assignable (asignable): debe estar dentro de las capacidades de quienes se responsabilicen.
- Realistic (realista): definir un objetivo que en realidad se pueda lograr, que no esté fuera de las condiciones y recursos de la empresa.
- Time-related (temporal): fijar el tiempo en el que se deberá alcanzar el objetivo.

Un ejemplo de la aplicación del método smart se muestra a continuación:

- Objetivos
 - Aumentar en un 5% el volumen de ventas de la microempresa en el siguiente semestre.
 - Reducir los costos mensuales del transporte de mercadería en el próximo año.

- Alcanzar un incremento del valor del capital de trabajo en una escala del 1 al 3 por ciento al final del año.

9.2.4.2 Estrategias y planes de acción

Las estrategias y los planes de acción son la parte operativa y práctica de lo que se quiere alcanzar en el futuro, para esta cuestión se utiliza un formato en el que se muestran aspectos como la meta, objetivos, estrategias, actividades, recursos, tiempo y el responsable de llevarlo a cabo.

Un ejemplo de establecimiento de estrategias y planes de acción, tomando el ejemplo de los objetivos establecidos anteriormente, es el siguiente:



N° 0001

Flor – Tex

Distribuidora al por mayor y menor de productos textiles

Plan de Acción

Meta: Mejorar la situación económica y financiera de la empresa en el corto plazo

Fecha de planificación: 4 de mayo del 2018

Objetivo	Estrategias	Actividades	Recursos	Fecha		Tiempo Duración/ Frecuencia	Responsable
				Inicio	Final		
Aumentar en un 5% el volumen de ventas de la microempresa en el siguiente semestre.	Diversificar la cartera de productos textiles	Analizar el mercado de productos textiles.	Humanos, económicos, suministros de oficina	06/08/2018	13/08/2018	Una Semana	Gerente Vendedor Responsable de compras
		Establecer un presupuesto de inversión en mercaderías.		14/08/2018	14/08/2018	Un Día	
		Gestionar la compra de los productos textiles con las fábricas proveedores.		15/08/2018	17/08/2018	Dos Días	

	Aumentar la cartera de clientes	Promocionar los nuevos productos textiles que se ofrece en la distribuidora.	Humanos, económicos, suministros de oficina, vehículo de transporte	21/08/2018	21/09/2018	Un Mes	Vendedor
		Fijar un precio accesible para motivar la compra de los productos.		20/08/2018	20/08/2018	Un Día	Gerente Vendedor Responsable de compras
		Realizar entregas a domicilio sin costo alguno		27/08/2018	27/09/2018	Un Mes	Gerente Vendedor
	Responder satisfactoriamente a los requerimientos del cliente sobre los productos	Analizar las necesidades de los clientes con respecto a los materiales que requieren para la producción textil.	Humanos, suministros de oficina, teléfono	03/09/2018	07/09/2018	Cinco Días	Gerente Vendedor
		Gestionar con las fábricas proveedoras					Gerente

		sobre los estándares requeridos por los clientes sobre los productos textiles.		10/09/2018	17/09/2018	Una Semana	Responsable de compras Vendedor
		Entregar los productos textiles solicitados por los clientes de acuerdo a sus requerimientos.		18/09/2018	21/09/2018	Cuatro Días	Gerente Responsable de compras Vendedor
Reducir los costos mensuales del transporte de mercadería en el próximo año.	Reducir los viajes para el transporte de carga.	Acumular los pedidos y en listar los productos textiles que no haya en bodega, para adquirirlos en un solo viaje.	Humanos, suministros de oficina, económicos	06/08/2018	06/02/2019	Cada 15 Días	Gerente Responsable de compras
		Bosquejo de servicios de fletes		08/08/2018	09/08/2018	Dos días	Gerente

	Buscar un servicio de fletes que sea más económico, pero seguro.	Negociar y contratar la compañía de transportes más conveniente	Humanos, suministros de oficina, teléfono	10/08/2018	10/08/2018	Un día	Responsable de compras
	.	Analizar los resultados de los costos de transporte incurridos en el mes.		06/08/2018	06/02/2019	Cada fin de mes	Gerente Responsable de compras
Alcanzar un incremento del valor del capital de trabajo en una escala del 1 al 3 por ciento al final del año.	Realizar inversiones en la mercadería para la venta.	Analizar la cantidad óptima de mercadería que se deberá comprar a razón de invertir eficientemente en el inventario.	Humanos, suministros de oficina, teléfono	10/10/2018	17/12/2018	Cada 15 días	Gerente Responsable de compras
		Gestionar la compra de la mercadería.		11/10/2018	18/12/2018	Cada 15 días	Responsable de compras
		Evaluar el retorno mensual de la inversión.		01/10/2018	28/12/2018	Cada fin de mes	Gerente

	Monitorear y controlar la situación financiera de la empresa	Analizar el movimiento de las cuentas por cobrar	Humanos, suministros de oficina	06/08/2018	06/02/2019	Cada mes	Gerente Contador
		Analizar y determinar la capacidad de endeudamiento de la empresa para realizar próximas inversiones.		06/08/2018	06/02/2019	Cada mes	Gerente Contador

9.2.4.3 Establecimiento de presupuestos

Se presenta a continuación un estado de situación general proyectado para el año 2019 según los datos reales correspondientes al ejercicio económico enero – diciembre 2017. Se estima un crecimiento de ventas del 0.5% mensual, dato estimado en función de la experiencia del negocio y el incremento de ventas en lo que va del presente año.

- Resultados del ejercicio económico de enero - diciembre 2017

ID: 1001896313001

Año: 2017

Razón social: PICUASI RAMOS LUIS ALFONSO

Período informativo: TODOS

Período operativo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas	26.155,85	15.450,94	21.680,14	13.623,33	16.639,24	15.838,71	21.045,00	14.331,73	15.981,10	15.472,38	12.062,14	30.461,80	218.742,36
Compras	13.436,84	23.187,90	22.700,84	18.278,86	23.543,74	27.060,72	33.030,34	13.698,88	18.054,82	24.005,14	22.702,26	21.097,02	260.797,36

- Presupuesto de costo de ventas para el año 2019

DATOS GENERALES	
Costo unitario del producto	7,00
Precio de venta	8,00
Consumo mensual de energía eléctrica	19,14
Crecimiento anual estimado de ventas	0,06

Inventario (\$)		Variación Real
2016	2017	
193162,48	253225,46	31%

Inventario (\$)		Variación Presupuestado
2017	2018	
253225,46	291209,28	15%

Inventario (\$)		Variación Presupuestado
2018	2019	
291209,28	329774,47	13%

- Datos históricos anuales de ventas y proyecciones para el año 2019

Ventas (\$)		Variación Real
2016	2017	
204255,131	218552,99	7%

Ventas (\$)		Variación Presupuestado
2017	2018	
218552,99	233851,70	7%

Ventas (\$)		Variación Presupuestado
2018	2019	
233851,7	247882,80	6%

- Datos históricos anuales de compras y proyecciones para el año 2019

Compras (\$)		Variación Real
2016	2017	
255683,686	260797,36	2%

Compras (\$)		Variación Presupuestado
2017	2018	
260797,36	252973,44	-3%

Compras (\$)		Variación Presupuestado
2018	2019	
252973,44	247913,97	-2%

- Presupuesto de inventarios para el año 2019

INVENTARIOS		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Producto (kg.)													
Hilos para tejer	I. Inicial	41.601	39.731	40.799	40.897	41.530	42.477	44.040	45.700	45.579	45.840	47.020	48.508
	Compras.	1.907	3.299	3.229	2.600	3.349	3.850	4.699	1.949	2.569	3.415	3.230	3.001
	Ventas.	3.777	2.231,1893112	3.131	1.967	2.403	2.287	3.039	2.070	2.308	2.234	1.742	4.399
	I. Final.	39.731	40.799	40.897	41.530	42.477	44.040	45.700	45.579	45.840	47.020	48.508	47.111

- Presupuesto de costo de ventas para el año 2019

COSTO DE VENTAS		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Producto (\$)													
Hilos para tejer	I. Inicial	291.209,28	278.117,48	285.590,43	286.281,68	290.713,46	297.339,60	308.277,28	319.897,00	319.051,81	320.877,18	329.142,30	339.557,15
	Compras.	13.347,40	23.091,28	22.606,25	18.202,70	23.445,64	26.947,97	32.892,71	13.641,80	17.979,59	23.905,12	22.607,67	21.009,12
	Ventas.	26.439,21	15.618,33	21.915,01	13.770,92	16.819,50	16.010,30	21.272,99	14.486,99	16.154,23	15.640,00	12.192,81	30.791,80
	I. Final.	278.117,48	285.590,43	286.281,68	290.713,46	297.339,60	308.277,28	319.897,00	319.051,81	320.877,18	329.142,30	339.557,15	329.774,46

TOTAL COSTO DE VENTAS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Costos variables (c. vtas)	26.439,21	15.618,33	21.915,01	13.770,92	16.819,50	16.010,30	21.272,99	14.486,99	16.154,23	15.640,00	12.192,81	30.791,80
Costos fijos.	19,14	19,14	19,14	19,14	19,14	19,14	19,14	19,14	19,14	19,14	19,14	19,14
Total.	26.458,35	15.637,47	21.934,15	13.790,06	16.838,64	16.029,44	21.292,13	14.506,13	16.173,37	15.659,14	12.211,95	30.810,94

- Presupuesto operativo período enero – diciembre 2019

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas	30216,23	17849,51	25045,72	15738,19	19222,28	18297,48	24311,99	16556,56	18461,98	17874,28	13934,64	35190,63	252699,51
Costo de Ventas	26458,35	15637,47	21934,15	13790,06	16838,64	16029,44	21292,13	14506,13	16173,37	15659,14	12211,95	30810,94	221341,75
Utilidad Bruta	3757,89	2212,05	3111,58	1948,13	2383,65	2268,05	3019,86	2050,43	2288,61	2215,15	1722,69	4379,69	31357,76
Gastos Administrativos	90,91	38,06	52,63	52,63	52,63	58,53	58,53	56,24	124,97	124,21	53,57	54,32	817,23
Gastos de Venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	61,00	0,00	0,00	61,00
Depreciación	526,73	526,73	526,73	526,73	526,73	526,73	526,73	526,73	526,73	526,73	526,73	526,73	6320,71
Utilidad Operativa	3140,25	1647,26	2532,22	1368,78	1804,29	1682,79	2434,60	1467,46	1636,91	1503,21	1142,39	3798,64	24158,82

- Presupuesto operativo anual 2019

PRESUPUESTO OPERATIVO ANUAL 2019	
VENTAS	252699,51
COSTO DE VENTAS	(221341,75)
UTILIDAD BRUTA	31357,76
GTOS. ADM.	(817,23)
GTOS. VTA	(61,00)
DEPRECIACIÓN	(6320,71)
U. OPERATIVA	24158,82
INTERESES	(0,00)
U. ANT. DE IMPTOS	24158,82
IMPTO RENTA	106,88
Fracción Básica	21550,00
Fracción Excedente	2608,82
Impto. Fra. Básica	946,00
Impto. Fra. Excedente	260,88
Total Impto. Causado	1206,88
Anticipo Impto. Renta	(1100,00)
UTILIDAD NETA	24051,94

- Presupuesto de efectivo para el año 2019

FLUJO NETO DE EFECTIVO	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Ingresos operativos.	9.081,51	6.599,82	7.358,90	8.317,52	31.357,76
Otros ingresos no operativos.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Egresos operativos.	1.761,78	1.743,97	1.819,92	1.980,16	7.305,82
Total flujo de caja.	7.319,74	4.855,86	5.538,98	6.337,37	24.051,94

9.2.4.4 Procesos de negociación con proveedores

Para el abastecimiento de la mercadería se pretende generar mayor acercamiento con las fábricas proveedoras de insumos textiles como son Inter Fibra S.A., Tow to Top S.A. e Industrias Govaira S. A., ubicadas en la ciudad de Quito. Buscar una negociación que permita adquirir la mercadería a un costo menor, pero que se aplique el principio de ganar – ganar.

Los procesos que se deben seguir para realizar la negociación de la mercadería con dichos proveedores se apoyan en los procesos propuestos por Mente Digital (2017) y se muestran en el siguiente gráfico:

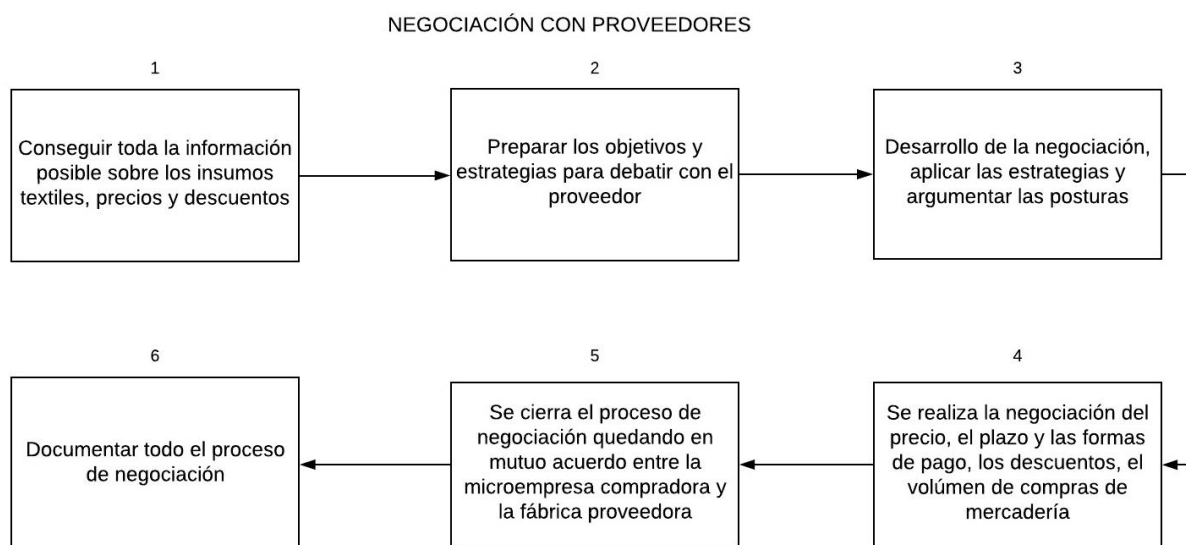


Figura 29. Procesos de negociación con proveedores para la microempresa Flor – Tex

Fuente: Mente Digital (2017)

9.2.4.5 Estrategia de logística de compra y recepción

Para adquirir la mercadería de productos textiles y trasladar desde las fábricas proveedoras hasta la distribuidora se acudirá a contratar a la compañía de transporte pesado “CLANSA S.A.” de la ciudad de Cayambe, ya que por varios años se ha trabajado con sus servicios, de manera que se ha generado confianza y responsabilidad en la entrega de la mercadería.

Para este proceso se debe seguir el siguiente flujograma:

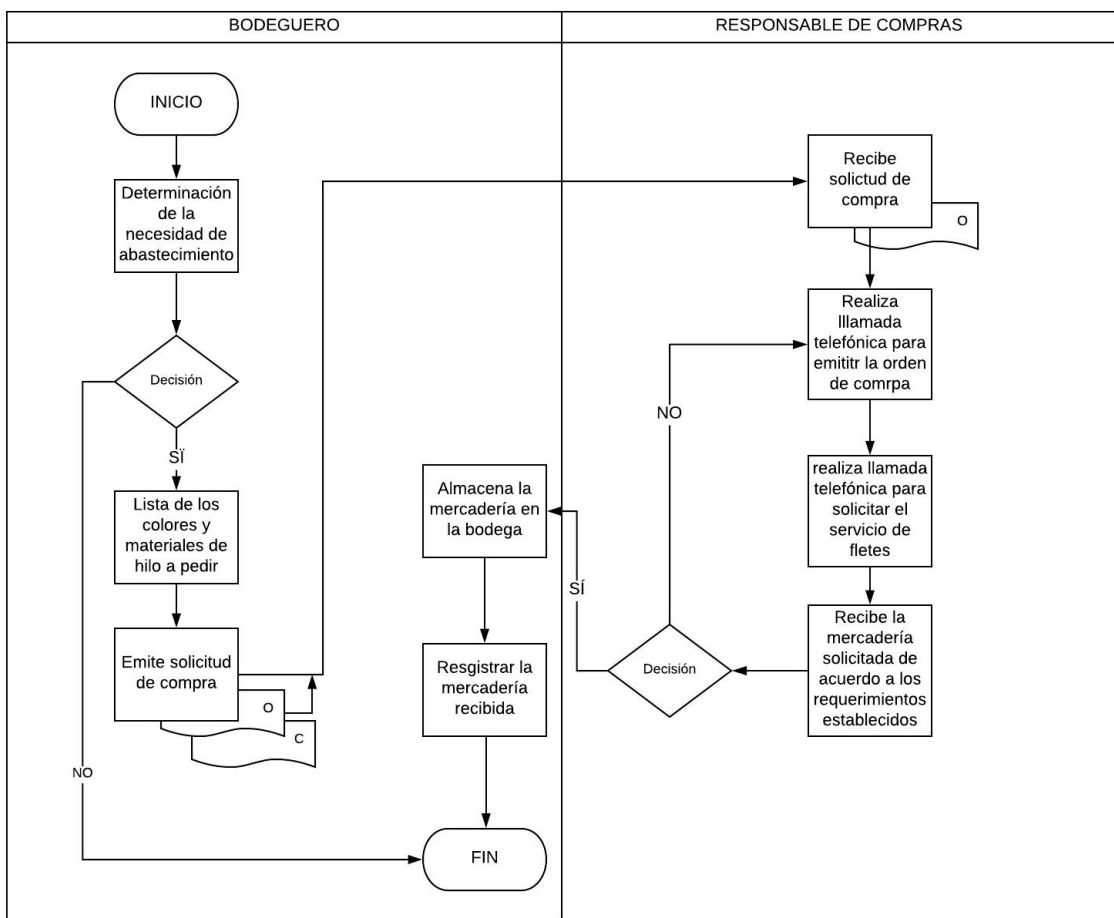


Figura 30. Proceso de compra y recepción de mercadería de Flor Tex

Fuente: elaboración propia

9.2.4.6 Políticas de manejo de inventarios

Los inventarios se manejarán a través de las siguientes políticas:

- Determinar la cantidad óptima de pedido que minimicen los costos de pedir y almacenar la mercadería
- Mantener organizado la bodega, clasificando los insumos textiles por el tipo de producto y la fábrica de la que provienen
- Mantener un inventario de seguridad para cubrir la demanda de los clientes en todo momento
- Utilizar el método promedio ponderado para la valoración del inventario
- Analizar y documentar la rotación mensual del inventario de mercadería
- Reportar de manera oportuna ante cualquier riesgo de las mercaderías

9.2.4.7 Procedimientos de comercialización de productos

Para la comercialización de los productos textiles se deben seguir los procedimientos que se muestran en los siguientes flujogramas:

- Venta al por menor de los productos textiles

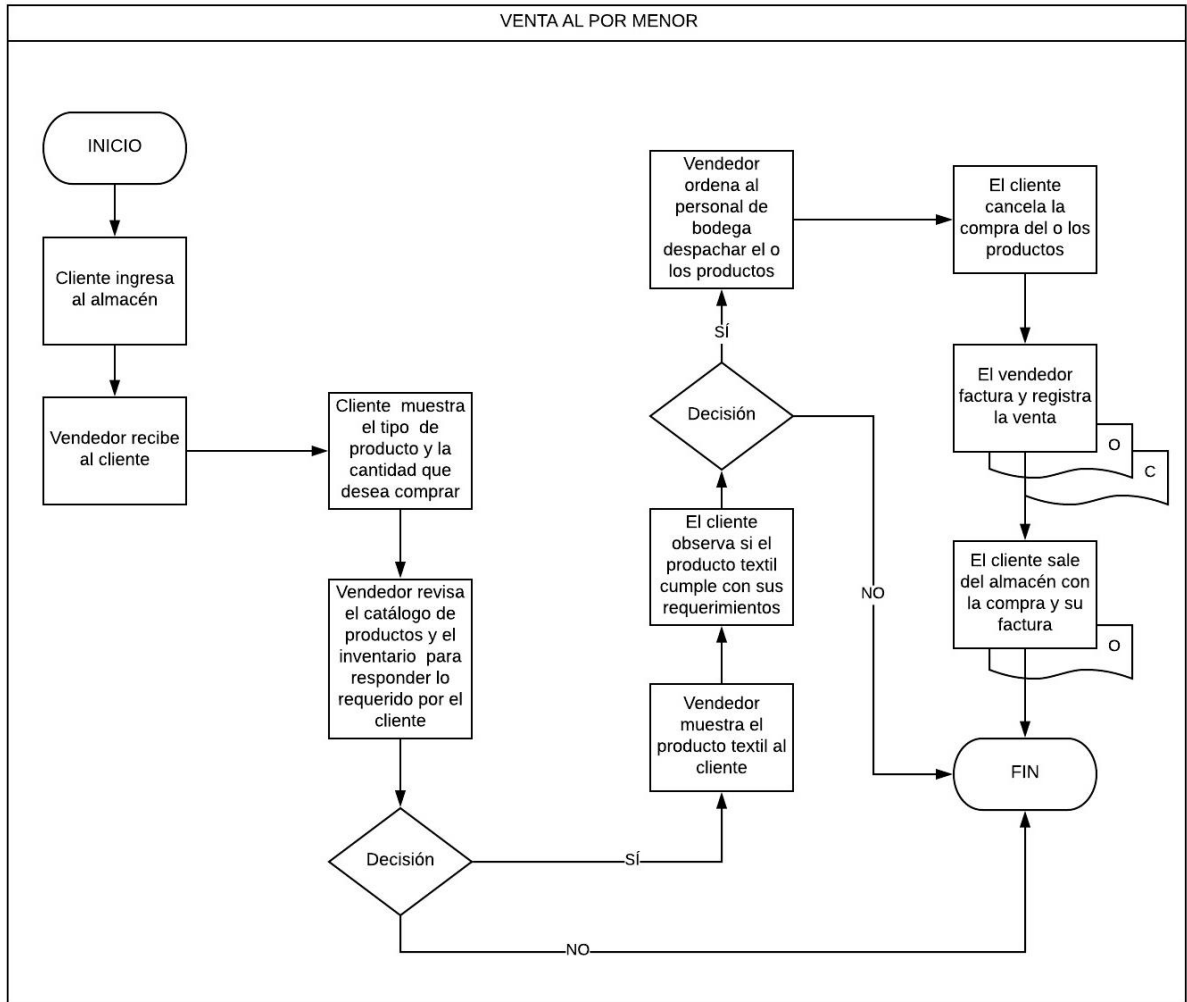


Figura 31. Procedimientos de venta al por menor de los productos textiles

Fuente: elaboración propia

- Venta al por mayor de los productos textiles

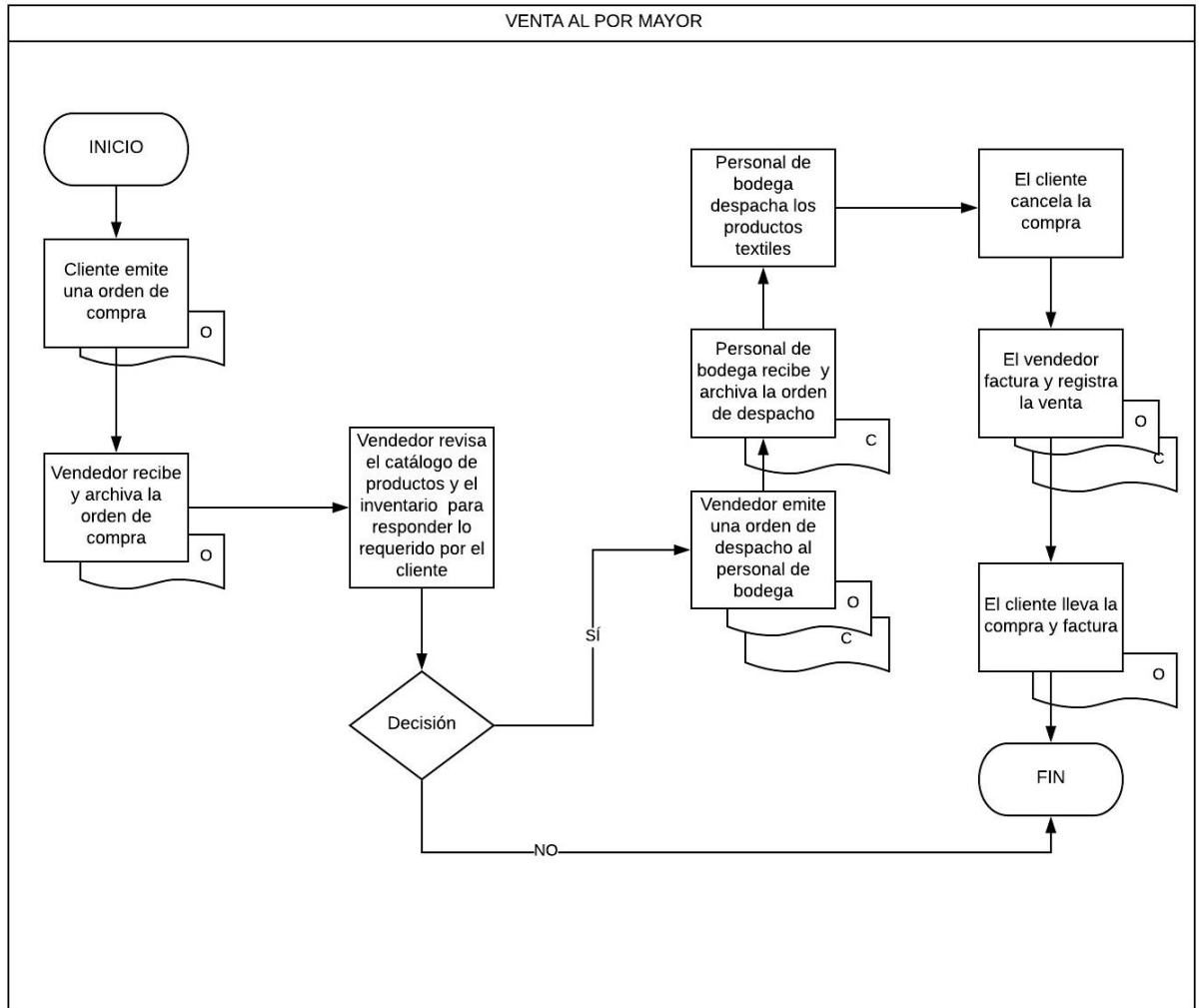


Figura 32. Procedimientos de venta al por mayor de los productos textiles

Fuente: elaboración propia

9.2.4.8 Procedimientos de servicio al cliente

Estos procedimientos se enfocan en brindar el servicio de venta a domicilio y la forma de cómo se debe actuar ante cualquier devolución de las compras. Para los cuales se presentan los siguientes flujogramas:

- Servicio al Cliente – Venta y Entrega a Domicilio

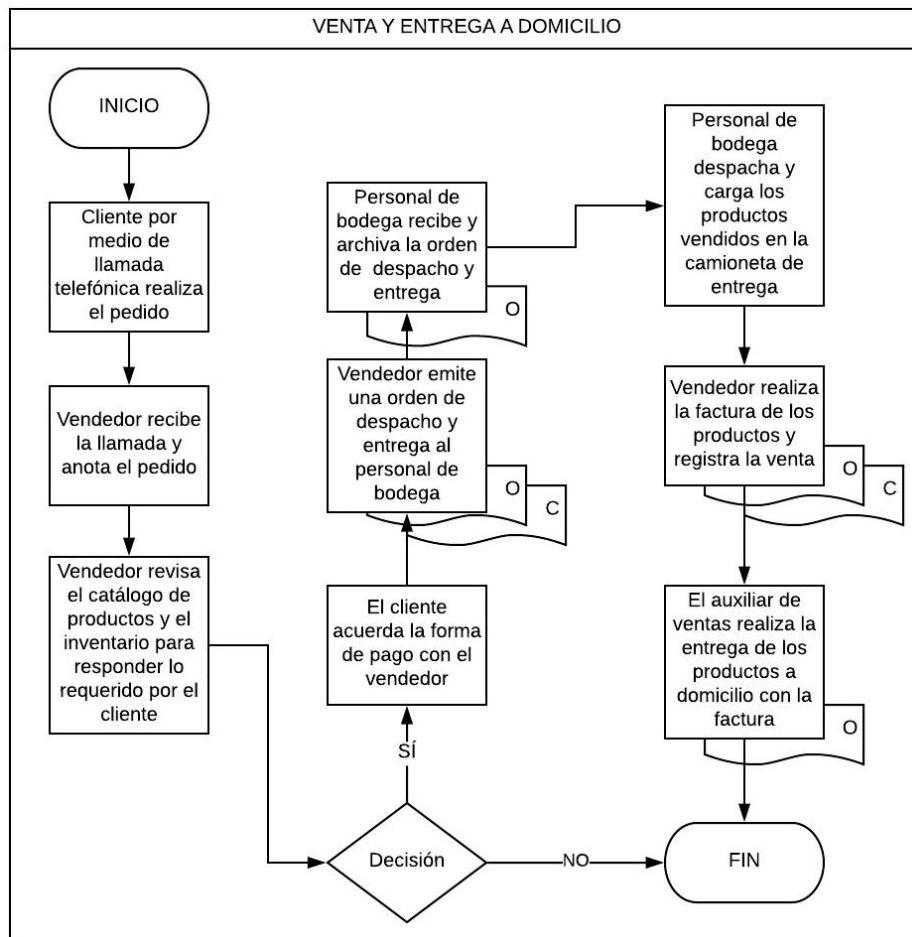


Figura 33. Procedimiento para la venta y entrega a domicilio de los productos textiles.

Fuente: elaboración propia

- Servicio al cliente (postventa) – Devolución y cambio de los productos por el cliente

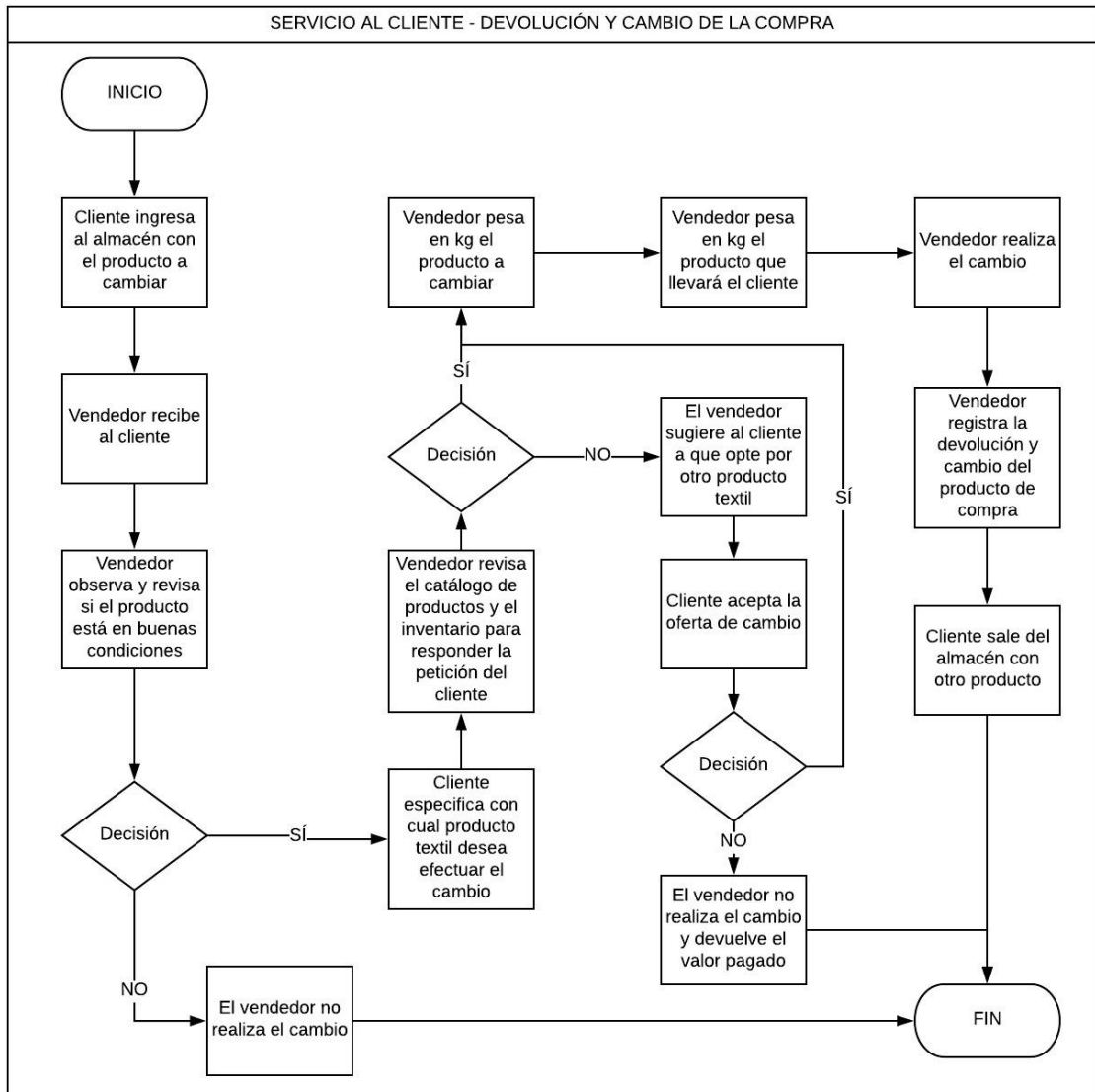


Figura 34. Procedimientos para gestionar la devolución y cambio de la compra del cliente.

Fuente: elaboración propia

9.2.4.9 Seguridad e higiene laboral

Las instalaciones de la distribuidora Flor – Tex se equiparán adecuadamente en lo que respecta a la seguridad e higiene en el trabajo.

En este apartado se considera los siguientes dispositivos y normas de seguridad e higiene laboral:

a) Dispositivos

- Extintor de incendios
- Detector de humos
- Mapa de riesgos
- Señales de evacuación
- Mascarillas de protección para ser usadas cuando se manipulan los productos textiles.
- Botiquín de primeros auxilios

A continuación, se presenta el mapa de riesgos que se utilizará en la microempresa:



SIMBOLOGÍA



MAPA DE RIESGOS FLOR TEX

b) Normas

Para describir las normas que se aplicarán en la microempresa se adapta las disposiciones que se establecen en el art. 11 y 13 del reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo según el decreto 2393 de la normativa legal de seguridad y salud del Ecuador, el cual especifica cómo deben actuar los empleadores y los trabajadores en los lugares de trabajo para prevenir y actuar ante cualquier situación de irregularidad en el trabajo.

Las normas generales de seguridad e higiene laboral de Flor – Tex serán de cumplimiento tanto para el empleador como para el trabajador, las cuales se describen más adelante.

- El empleador:
 - Debe responsabilizarse de prevenir los riesgos laborales en la organización, proteger la salud y mantener el bienestar de sus trabajadores.
 - Debe procurar que las instalaciones, equipos, herramientas y demás materiales de trabajo estén en buenas condiciones de uso.
 - Debe facilitar los servicios médicos en caso de que un empleado sufra un accidente en el trabajo.
 - Debe promover de forma gratuita la ropa adecuada para el trabajo, así como el equipo de protección personal necesario.
 - Debe dar a conocer al trabajador de nuevo ingreso, sobre los riesgos que pueden ocurrir en los puestos de trabajo y la forma de cómo prevenirlos.
 - Debe comunicar inmediatamente a las autoridades del trabajo y al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, sobre los accidentes y enfermedades profesionales que se presenten en los lugares de trabajo.
 - Debe detener las actividades laborales del trabajador cuyo puesto de trabajo presente un alto riesgo de accidente.

- El trabajador:
 - Debe colaborar en el establecimiento de las medidas de prevención de riesgos de trabajo.
 - Debe dar un uso correcto a las herramientas y equipos de trabajo que facilite la microempresa.
 - Debe comunicar de forma inmediata al empleador sobre los riesgos detectados en los puestos de trabajo, de tal manera que se actúe oportunamente ante cualquier situación negativa.
 - Debe preservar su higiene personal para no ser vulnerable al contagio de enfermedades.
 - No podrá ingresar a la organización y efectuar sus actividades si lleva consigo o está bajo los efectos de bebidas alcohólicas, tabaco u cualquier tipo de estupefacientes.
 - Debe cooperar con información relevante en el desarrollo de la investigación sobre los accidentes ocurridos en la microempresa.

Estas normas se incluirán en el reglamento interno de administración del talento humano en su capítulo VII que trata sobre la seguridad e higiene en el trabajo, el cual se muestra en la última parte del proceso de organización.

9.3 Organización

La estructura organizacional y funcional de Flor Tex se formaliza a través de técnicas de organización como el organigrama, descripción de funciones, mapa de procesos general de la empresa y reglamento interno, cuestiones técnicas que permitirán definir claramente las tareas y responsabilidades, así como las normas de comportamiento y visualizar los procesos existentes en la microempresa.

9.3.1 Organigrama

La siguiente estructura organizacional es la que se propone para la microempresa:

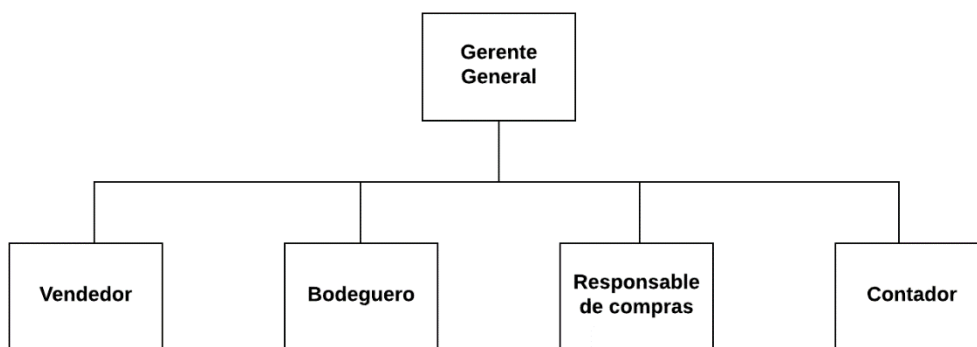


Figura 35. Organigrama de la microempresa Flor – Tex

Fuente: Elaboración propia

9.3.2 Descripción de puestos (funciones)

Para organizar las tareas y funciones de la distribuidora se requiere definir los siguientes puestos de trabajo: gerente, vendedor, auxiliar de ventas, responsable de compras, bodeguero y contador.

9.3.2.1 Funciones

Las tareas y funciones de los puestos mencionados se detallan así:

- Puesto de gerente:

FLOR – TEX	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Clave: 001
A. Identificación del puesto	
Puesto: Gerente	
Área: Administrativa	
Jefe superior: n/a	
Hora de jornada: 08h00 - 13h00 y 15h00 - 18h00	
Mantiene contacto con: Ventas, compras, bodega, contabilidad	
B. Descripción genérica	
Conducción general de la microempresa para el logro de los objetivos.	
C. Descripción específica	
Actividades y período en que se realizan:	
Actividades	Período
Planificar. - fijar objetivos y establecer estrategias de ventas, estructurar planes de acción, informes financieros. Organizar. - organizar funciones y tareas para los trabajadores, asignar recursos para las operaciones. Dirigir. - poner en marcha las actividades planificadas, motivar y liderar las operaciones. Controlar.- controlar las actividades operativas de la empresa, análisis y control financiero.	Permanente
D. Requerimientos del puesto	
Escolaridad: Título de tercer nivel en Administración de Empresas, conocimiento medio de manejo de paquetes office Word y Excel.	
Experiencia: 3 años	
Esfuerzo físico: no se requiere de altos niveles de esfuerzo físico	
Esfuerzo mental: se requiere de altos niveles de esfuerzo mental	
E. Perfil del puesto	
Edad: entre 25 y 40 años	
Sexo: masculino o femenino	
Estado civil: indiferente	
Rasgos físicos deseables: n/a	
Características psicológicas deseables: capacidad para solucionar problemas, sociable, responsable, visionario, comprometido, creativo.	

Figura 36. Funciones que deberá desempeñar el gerente

Fuente: elaboración propia

- Puesto de vendedor

FLOR – TEX	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Clave: 002
A. Identificación del puesto	
Puesto: Vendedor	
Área o Departamento: Ventas	
Jefe superior: n/a	
Hora de jornada: 08h00 - 13h00 y 15h00 - 18h00	
Mantiene contacto con: Administrativa, compras, contabilidad, bodega	
B. Descripción genérica	
Se encarga de desempeñar las operaciones de venta en el almacén comercial de la microempresa.	
C. Descripción específica	
Actividades y período en que se realizan:	
Actividades	Período
Atender a los clientes en el local comercial	Permanente
Vender los insumos textiles	Permanente
Facturar las ventas	Permanente
Registrar las ventas	Diario
Emitir informes de ventas	Diario
Promover ventas a crédito	Cada vez que apruebe el gerente
Servicio postventa (devolución y cambio de la compra)	Eventualmente, cada vez que el cliente requiera hacer cambios en su compra
Cobro de las cuentas de los clientes	Permanente
D. Requerimientos del puesto	
Escolaridad: Título de bachiller de preferencia en ciencias administrativas, conocimiento básico de manejo de paquetes office Word y Excel.	
Experiencia: 2 años	
Esfuerzo físico: movimientos constantes y estar mayor tiempo de pie.	
Esfuerzo mental: se requiere niveles normales de esfuerzo mental.	
E. Perfil del puesto	
Edad: entre 18 y 35 años	
Sexo: masculino o femenino	
Estado civil: indiferente	
Rasgos físicos deseables: n/a	
Características psicológicas deseables: facilidad de comunicación, buena presencia, responsable, capacidad para resolver problemas, iniciativa.	

Figura 37. Funciones que desempeñará el vendedor

Fuente: elaboración propia

- Responsable de compras

FLOR – TEX	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Clave: 004
A. Identificación del puesto	
Puesto: Responsable de compras	
Área: Compras	
Jefe superior: n/a	
Hora de jornada: 08h00 - 13h00 y 15h00 - 18h00	
Mantiene contacto con: administrativa, ventas, contabilidad, bodega	
B. Descripción genérica	
Desarrollar las operaciones de abastecimiento de mercadería para la venta, adquisiciones de herramientas y otros materiales necesarios para el funcionamiento de la microempresa.	
C. Descripción específica	
Actividades y período en que se realizan:	
Actividades	Período
Preparar presupuestos de compras	Mensualmente
Adquisición de mercadería	Eventualmente, cuando se requiera abastecer de mercadería
Registrar las compras	Eventualmente, cada vez que se realice la compra de mercadería u otros materiales para usar en la empresa
Informes de compras y desembolsos	Semanalmente
Negociación de precios con proveedores	Eventualmente, cuando haya oportunidades de negociación con los proveedores
Elaborar órdenes de compra	Eventualmente, cuando se requiera abastecer de mercadería
D. Requerimientos del puesto	
Escolaridad: Título de tercer nivel en administración de empresas o carreras afines, conocimiento medio en paquetes office Word y Excel.	
Experiencia: 3 años	
Esfuerzo físico: no se requiere altos niveles de esfuerzo físico, condiciones normales de trabajo.	
Esfuerzo mental: se requiere niveles medios de esfuerzo mental.	
E. Perfil del puesto	
Edad: entre 20 y 45 años	
Sexo: masculino o femenino	
Estado civil: indiferente	
Rasgos físicos deseables: n/a	
Características psicológicas deseables: facilidad de comunicación, responsable, capacidad para negociar y solucionar problemas, comprometido.	

Figura 38. Funciones que desempeñará el responsable de compras

Fuente: elaboración propia

- Contador

FLOR – TEX	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Clave: 005
A. Identificación del puesto	
Puesto: Contador	
Área: Contabilidad	
Jefe superior: n/a	
Hora de jornada: 08h00 - 13h00 y 15h00 - 18h00	
Mantiene contacto con: Administrativa, compras, ventas, bodega	
B. Descripción genérica	
Contabilizar los activos y pasivos de la microempresa, registrar las transacciones, preparar balances, llevar al día al negocio con las obligaciones tributarias.	
C. Descripción específica	
Actividades y período en que se realizan:	
Actividades	Período
Elaborar estados financieros de la microempresa	Semestral y anualmente
Llevar libros diarios de las transacciones comerciales	Diario
Chequear las facturas de compras y ventas	Diario
Contabilizar los ingresos y egresos de la microempresa	Diario
Efectuar las declaraciones del IVA e impuesto a la renta	Mensualmente
Emitir informes financieros de la microempresa	Semanalmente
D. Requerimientos del puesto	
Escolaridad: Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, conocimiento medio en manejo de paquetes office Word y Excel, programas contables básicos.	
Experiencia: 3 años	
Esfuerzo físico: esfuerzo visual al pasar mayor tiempo frente a la computadora, en general condiciones normales de trabajo.	
Esfuerzo mental: niveles medios de esfuerzo mental	
E. Perfil del puesto	
Edad: entre 26 y 45 años	
Sexo: Masculino o femenino	
Estado civil: indiferente	
Rasgos físicos deseables: n/a	
Características psicológicas deseables: facilidad de comunicación, responsable, comprometido, capacidad para resolver problemas.	

Figura 39. Funciones que desempeñará el contador

Fuente: elaboración propia

- Bodeguero

FLOR – TEX	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Clave: 006
A. Identificación del puesto	
Puesto: Bodeguero	
Área: Bodega	
Jefe superior: n/a	
Hora de jornada: 08h00 - 13h00 y 15h00 - 18h00	
Mantiene contacto con: Administrativo, compras, ventas, contabilidad	
B. Descripción genérica	
Desempeñar actividades de almacenamiento, despacho y control del inventario de mercadería de la microempresa.	
C. Descripción específica	
Actividades y período en que se realizan:	
Actividades	Período
Recepción y revisión de la mercadería	Eventualmente, cuando llegue el camión de fletes con la compra de mercadería
Descarga y almacenamiento de mercadería	
Despacho de mercadería	Diario
Emitir solicitudes de compra de mercadería	Eventualmente, cuando se requiera abastecer de mercadería
Informes de entrada y salida de mercadería	Semanalmente
Realizar la entrega a domicilio de las ventas efectuadas por llamadas telefónicas	Eventualmente, cuando se realice ventas por teléfono
Limpieza general de la bodega	Diario
D. Requerimientos del puesto	
Escolaridad: Título de bachiller de preferencia en ciencias administrativas, licencia de conducir tipo B o tipo C	
Experiencia: no se requiere experiencia	
Esfuerzo físico: levantar paquetes de insumos textiles de hasta 20 kg, estar en constante movimiento y permanecer mayor tiempo de pie.	
Esfuerzo mental: no se requiere de altos niveles de esfuerzo mental	
E. Perfil del puesto	
Edad: entre 18 y 40 años	
Sexo: masculino	
Estado civil: indiferente	
Rasgos físicos deseables: alto y fuerte	
Características psicológicas deseables: facilidad de comunicación, responsable, comprometido, iniciativa, capacidad para resolver problemas.	

Figura 40. Funciones que desempeñará el bodeguero

Fuente: elaboración propia

9.3.3 Mapa de procesos general de la empresa

Los procesos que se desempeñan en la microempresa se presentan en el siguiente gráfico:

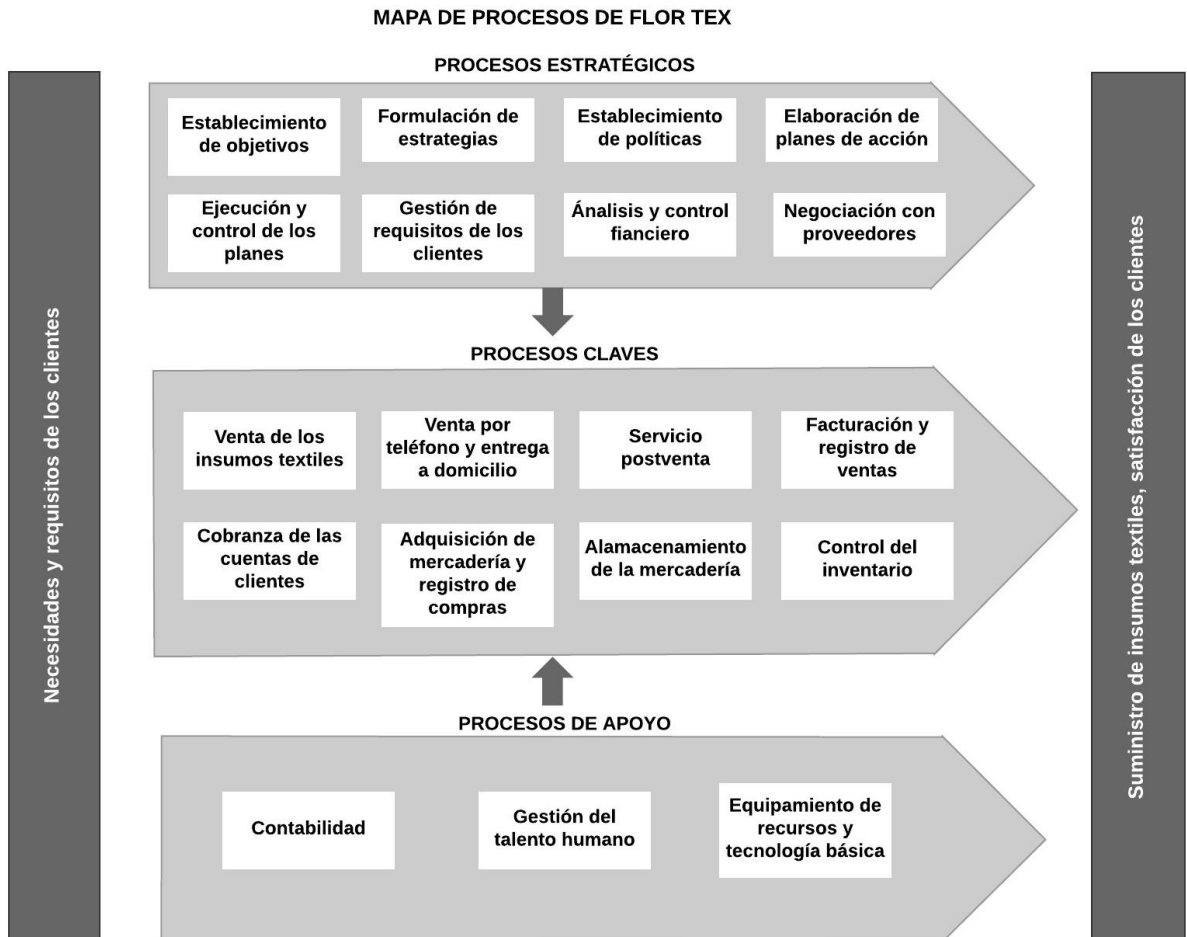


Figura 41. Mapa de procesos de la distribuidora Flor – Tex

Fuente: elaboración propia

9.3.4 Estructura jurídica de la organización

La estructura jurídica de la microempresa será la de una Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada (E.U.R.L.), el cual establecerá como representante legal de la empresa al mismo propietario del negocio, permitiendo desempeñar el rol del gerente y asignándole toda la responsabilidad de las obligaciones que deba cumplir la microempresa.

La actividad económica que desempeña actualmente, la venta al por mayor y menor de insumos textiles se establecerá como el objeto empresarial dentro de la escritura pública que se celebre ante un juez de lo civil.

La estructura jurídica de la microempresa que se reconocerá legalmente en la escritura pública contiene la siguiente información:

- Nombre del empresario: Luis Alfonso Picuasi Ramos
- Nacionalidad: Ecuatoriana
- Estado civil: Casado
- Domicilio del empresario: San Roque/Atuntaqui
- Denominación específica: Luis Picuasi E.U.R.L.
- Forma Jurídica: Empresa Unipersonal de Sociedad Limitada
- Domicilio social: Otavalo, calle Cristóbal Colón y Av. 31 de octubre
- Objeto empresarial: Venta al por mayor y menor de insumos textiles
- Plazo de duración: 20 años
- Capital aportado: 30 mil dólares
- Forma de administración: administración llevada por el dueño de la empresa.

9.3.5 Reglamento interno de administración del talento humano

Para administrar el personal de la microempresa se presenta el siguiente reglamento interno, el cual consta de ocho capítulos con sus respectivos artículos que tratan sobre los requisitos para el trabajador de nuevo ingreso, comportamientos, responsabilidades, horarios de trabajo, actitud ética y las normas de seguridad e higiene que se deberán cumplir en el desempeño de las funciones en la organización.

Reglamento Interno de Administración del Talento Humano

Flor Tex

Capítulo I

Disposiciones generales

Art. 1 El objetivo fundamental del presente reglamento es alcanzar un desempeño efectivo, responsable y seguro de las funciones y actividades que se desarrollan en la organización.

Art. 2 Las disposiciones de este reglamento son aplicables en la misma medida para todos los miembros de la microempresa.

Capítulo II

Requisitos para el ingreso de un nuevo empleado

Art. 3 La responsabilidad de contratar un nuevo empleado recae en el gerente, por cuanto se encargará de reclutar y cubrir los puestos de trabajo vacantes.

Art. 4 El trabajador de nuevo ingreso deberá cumplir los siguientes requisitos:

- a) Tener mayor de edad
- b) Presentar su respectiva hoja de vida
- c) Presentar copia de la cédula, papeleta de votación, dos fotografías tamaño carnet
- d) Certificado de salud, no se exige pruebas de embarazo o exámenes de VIH-SIDA
- e) No tener antecedentes penales

Art. 5 El trabajador que inicie por primera vez sus actividades laborales en esta microempresa será sometido a un proceso de inducción, que ayude a familiarizarse de mejor manera a la organización.

Capítulo III

Jornada laboral y días de trabajo

Art. 6 Las actividades laborales de la microempresa se llevan a cabo de lunes a viernes, laborando los cinco días hábiles de la semana.

Art. 7 La jornada laboral por día para todo el personal de la organización comprende el siguiente horario: 08h00 – 13h00 y 15h00 – 18h00.

Art. 8 El horario de almuerzo y descanso comprende el espacio de tiempo entre el primer y segundo período de la jornada de trabajo, es decir es de 13h00 – 15h00.

Art. 9 Se podrá realizar trabajos en horas extras previo pacto voluntario entre el empleador y el trabajador, cuya recompensa será un aumento en la remuneración.

Capítulo IV

Conducta y actitud ética

Art. 10 El personal de la microempresa debe considerar los valores institucionales de esta organización como son la responsabilidad, respeto, confianza, honradez, trabajo en equipo y puntualidad, y aplicarlos en el desempeño de cada una de sus funciones.

Art. 11 No se deben difundir conflictos personales dentro de la organización, los miembros de la microempresa deben concentrarse en sus funciones.

Art. 12 El empleador y el trabajador deben tomar conciencia de sus actos, buscar una solución a los problemas y mantener una comunicación sin barreras.

Art. 13 La información confidencial de la microempresa no debe divulgarse públicamente, los miembros de la organización deben tomar una postura restrictiva al respecto.

Capítulo V

De las responsabilidades y obligaciones del empleador

Art. 14 El empleador debe cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones del presente reglamento interno de trabajo.

Art. 15 El empleador es responsable del bienestar del trabajador, mientras permanezca dentro de la organización.

Art. 16 Cumplir puntualmente con el pago de las remuneraciones a los trabajadores, y que la cantidad esté acorde a lo establecido en el contrato de trabajo.

Art. 17 Archivar en una base de datos la información de los trabajadores que ingresan o se desvinculan de la organización.

Art. 18 Proporcionar a los trabajadores las herramientas y equipos de trabajo necesarias para desarrollar las actividades y tareas encomendadas.

Art. 19 Conceder permisos de trabajo al empleado únicamente en casos de emergencia y de fuerza mayor.

Art. 20 Afiliar a sus trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Capítulo VI

De los derechos y obligaciones del trabajador

Art. 21 El trabajador debe cumplir sus funciones acordes a lo establecido en el contrato de trabajo.

Art. 22 Utilizar correctamente y cuidar las herramientas de trabajo proporcionadas por el empleador.

Art. 23 El trabajador que desempeñe sus funciones en los días de descanso forzoso, previo acuerdo entre las dos partes, tendrá derecho a un aumento en su remuneración.

Art. 24 Comunicar al empleador la razón de su ausencia al trabajo.

Art. 25 Exigir al empleador la atención de reclamos y sugerencias sobre las cuestiones relacionadas a las funciones de su puesto de trabajo.

Art. 26 Asistir a los programas de capacitación y desarrollo que promueva la organización.

Capítulo VII

De la seguridad e higiene en el trabajo

En lo que respecta a la seguridad e higiene en el trabajo, el empleador debe:

Art. 27 Prevenir los riesgos laborales en la organización, proteger la salud y mantener el bienestar de sus trabajadores.

Art. 28 Procurar que las instalaciones, equipos, herramientas y demás materiales de trabajo estén en buenas condiciones de uso.

Art. 29 Facilitar los servicios médicos en caso de que un empleado sufra un accidente en el trabajo.

Art. 30 Promover de forma gratuita la ropa adecuada para el trabajo, así como el equipo de protección personal necesario.

Art. 31 Comunicar inmediatamente a las autoridades del trabajo y al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, sobre los accidentes y enfermedades profesionales que se presenten en los lugares de trabajo.

Asimismo en lo que respecta a las disposiciones de este capítulo, el trabajador debe:

Art. 32 Colaborar en el establecimiento de las medidas de prevención de riesgos de trabajo.

Art. 33 Comunicar de forma inmediata al empleador sobre los riesgos detectados en los puestos de trabajo, de tal manera que se actúe oportunamente ante cualquier situación negativa.

Art. 34 Preservar su higiene personal para no ser vulnerable al contagio de enfermedades.

Art. 35 Cumplir con el presente artículo, el cual afirma que no podrá ingresar a la organización y efectuar sus actividades si lleva consigo o está bajo los efectos de bebidas alcohólicas, tabaco u cualquier tipo de estupefacientes.

Art. 36 Cooperar con información relevante en el desarrollo de la investigación sobre los accidentes ocurridos en la microempresa.

Capítulo VIII

Disposiciones finales

Art. 37 Los aspectos no tratados en este reglamento serán las responsabilidades que el gerente deberá gestionar para mantener un buen desempeño laboral de sus colaboradores.

Art. 38 Este documento debe ser socializado y entregado mediante copias a todo el personal de la microempresa.

Art. 39 El presente reglamento interno de trabajo entrará en vigencia cinco días después de ser aprobada legalmente por la legislación laboral nacional.

Lugar y fecha: Otavalo, 16 de mayo del 2018

.....
f) Representante legal

9.4 Integración de personal

Los puestos que se definieron en el proceso de organización serán cubiertos por el personal idóneo que necesita la microempresa, para lograr este fin se describe cómo se desarrollarán los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal a la organización.

9.4.1 Proceso de reclutamiento de personal

El reclutamiento del personal se realizará a través de fuentes externas, es decir, se contratará a personas ajenas a la microempresa, publicando ofertas de empleo en medios de comunicación como la prensa, radio y redes sociales, con el fin de atraer candidatos a empleo a la microempresa y poder escoger el mejor. Para llevar a cabo este proceso se definirán los perfiles necesarios para ocupar cada puesto de trabajo, utilizando la información establecida en los documentos de descripción de puestos.

Un ejemplo del perfil de un puesto es el siguiente:

Flor Tex Distribuidora de Insumos Textiles Perfil del puesto
Puesto: vendedor
Escolaridad: Título de bachiller de preferencia en ciencias administrativas, conocimiento básico de manejo de paquetes office Word y Excel.
Experiencia: 2 años
Horario y días de trabajo: lunes a viernes de 08h00 - 13h00 y 15h00 - 18h00
Esfuerzo físico: movimientos constantes y permanecer mayor tiempo de pie
Esfuerzo mental: niveles normales de esfuerzo mental
Edad: entre 18 y 35 años
Sexo: masculino o femenino
Estado civil: indiferente
Características psicológicas deseables: facilidad de comunicación, buena presencia, responsable, capacidad para resolver problemas, iniciativa.

Figura 42. Perfil del puesto de vendedor para la microempresa Flor Tex

Fuente: elaboración propia

9.4.2 Procedimientos de selección de personal

Cuando se disponga de candidatos suficientes para el trabajo, se efectuarán los procedimientos que se describen a continuación tomando como base lo establecido por Grados (2013, p. 229-256):

- Pre-solicitud de empleo: en caso de que hayan demasiados postulantes se realizará un primer llamado, para que los interesados presenten un documento facilitado por

la organización el cual deba ser llenado con la identificación del candidato y los requisitos del puesto, esto permitirá contar con los mejores candidatos.

- Solicitud de empleo: después de ser aprobado por el gerente, el postulante presentará la solicitud de empleo o el currículum vitae en la microempresa.
- Entrevista Inicial: el gerente realizará una serie de preguntas tomando la información de la solicitud de empleo, así también dará información sobre la forma de trabajo que se maneja en la organización.
- Evaluación técnica: el gerente evaluará el nivel de los conocimientos académicos que tiene el candidato.
- Evaluación Psicológica: el candidato será sometido a una evaluación de sus habilidades y destrezas, con el fin de conocer el nivel de aptitud que posee.
- Encuesta socioeconómica: a través de un cuestionario de preguntas el gerente llegará a conocer cuál es la situación económica y social en la que vive el candidato.
- Entrevista en la selección: el responsable de contratar efectuará otra entrevista para validar la información que posee hasta el momento y poder tratar aspectos que se hayan pasado por alto.
- Examen médico: el candidato deberá someterse a un examen médico para conocer su estado de salud y posibles enfermedades futuras.
- Conclusión y decisión: el gerente recopilará toda la información proporcionada por el candidato en un documento escrito y aceptará o rechazará la contratación del candidato.

- Contratación: el gerente y el candidato seleccionado celebraran un contrato de trabajo y la legalización de otros documentos necesarios.

9.4.3 Proceso de inducción del personal

El proceso de inducción de nuevos trabajadores que se aplicará en la distribuidora Flor Tex, seguirá los siguientes pasos que deberá efectuar el gerente organizando una reunión con todos los miembros de la microempresa dentro de las horas de trabajo:

- Palabras de bienvenida
- Presentación del nuevo trabajador
- Dar a conocer brevemente la historia de la microempresa
- Dar a conocer la misión, visión y valores de la organización
- Informar sobre las normas y políticas que se maneja en la microempresa
- Hacer un recorrido por las instalaciones de la organización
- Orientar y enseñar la forma cómo se deben desarrollar las actividades del puesto de trabajo que tomará a cargo
- Dar a conocer sobre los riesgos que puede ocurrir en su puesto de trabajo y la forma de actuar ante ello
- Facilitar documentos como el reglamento interno y las funciones del puesto que desempeñará
- Realizar un seguimiento al nuevo trabajador durante las primeras semanas hasta que se familiarice con las actividades del puesto y pueda desenvolverse por su propia cuenta

El proceso general de la integración de personal que se efectuará en la microempresa se muestra en el siguiente gráfico:

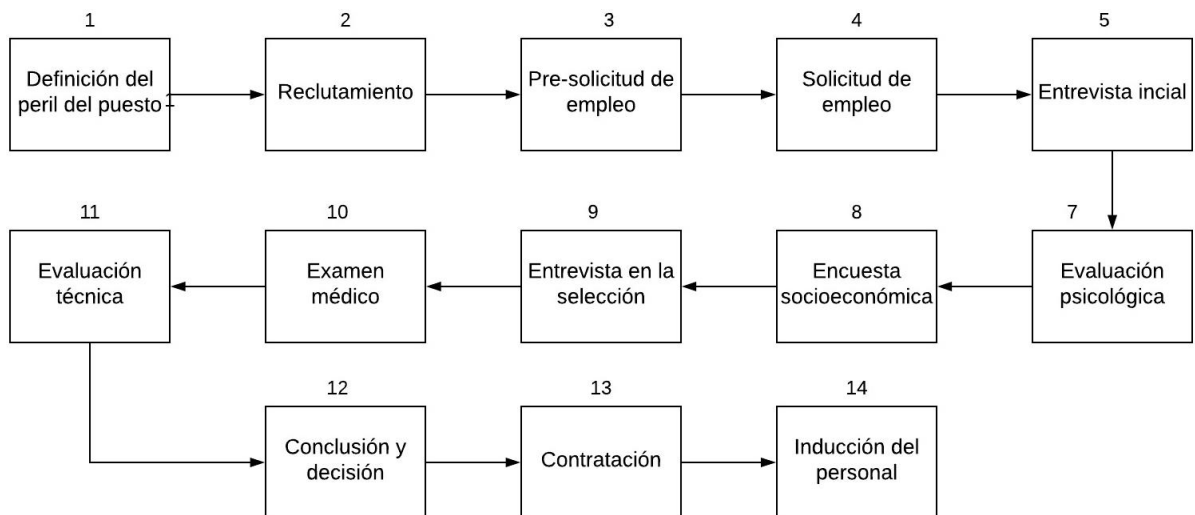


Figura 43. Proceso general de la integración de personal para Flor Tex

Fuente: elaboración propia

9.5 Dirección

La dirección de la microempresa estará bajo la responsabilidad del mismo propietario y será dirigida a través del estilo de liderazgo transformacional, buscando la mejora continua en todas las acciones realizadas y manteniendo un buen clima laboral para los miembros de la organización.

9.5.1 Motivación del personal

El gerente se encargará de influenciar e impulsar a los trabajadores hacia un mejor desarrollo y compromiso con sus funciones, será responsable de generar un ambiente de confianza y tomar la iniciativa para lograr un trabajo en equipo.

La forma de motivar al personal de la organización será a través de la compensación del logro de metas y objetivos, y de acuerdo al grado de especialización y desarrollo que obtenga el trabajador se recurrirá a otorgar un bono extra de desempeño.

9.5.2 Capacitación del personal

La microempresa promoverá semestralmente oportunidades de capacitación para el personal, el cual permitirá aumentar y desarrollar los conocimientos de los trabajadores y aplicarlas en sus funciones. Para llevar a cabo este proceso se procederá a elaborar un presupuesto y un programa de capacitación de aprendizaje y aprobación sobre el o los temas que se requieran aprender y profundizar.

9.5.3 Comunicación y supervisión

La comunicación que se desarrollará en la organización será libre de barreras, dejando a un lado el esquema jerárquico, es decir de acuerdo a la necesidad de comunicación que tenga un trabajador para desempeñar sus funciones podrá comunicarse fácilmente con el gerente o con otro trabajador, con el fin de realizar su trabajo de la mejor forma posible.

El gerente, para comunicar sobre algún ajuste en los planes o cualquier asunto laboral podrá emitir los mensajes a través de documentos formales de forma personal o por medio del correo electrónico con documentos digitales.

La supervisión de las actividades en ejecución lo efectuará el gerente, esta función permitirá alinear el trabajo del personal de la organización a los planes establecidos, con el fin de direccionar los esfuerzos hacia un logro exitoso de los objetivos organizacionales.

9.6 Control

La gestión del control administrativo de la microempresa se realizará a través de los tres métodos (preventivo, concurrente y posterior), con el fin de prevenir los escenarios no deseados, ajustar los planes en ejecución y corregir las acciones que no contribuyeron positivamente para el logro de los objetivos planificados.

9.6.1 Control preventivo

El control preventivo se efectuará a través de un monitoreo eventual de las actividades planeadas con el fin de conocer si están direccionándose hacia el logro efectivo de los objetivos establecidos, se enfatiza en las actividades de ventas y abastecimiento de la mercadería, para tal efecto será necesario analizar los ejercicios económicos anteriores, que permitan generar una proyección de ventas más confiable y tomar decisiones más precisas para adquirir la cantidad óptima de mercadería para cada temporada.

En lo que respecta a la parte financiera de la organización, se procederá a analizar los factores de riesgo financiero a las que esté expuesta la microempresa, determinar la situación financiera y la capacidad de endeudamiento para establecer los presupuestos necesarios que permitan poner en funcionamiento los planes y proyectos de la entidad.

9.6.2 Control concurrente

El control para la distribuidora Flor – Tex, también será constante, esto se aplicará en todas las áreas de la organización que permitan efectuar un control mensual de las actividades encomendadas a cada trabajador.

Es importante contar con documentos que registren los controles llevados a cabo en la organización, por tal razón se elaboró un formato de ficha de control aplicable para todas las áreas de trabajo en el que se debe plasmar la información de la identificación del área y el responsable, actividades asignadas, detalle de las actividades desarrolladas, y las correspondientes observaciones.

Flor Tex		Nº 001
Ficha de control de actividades		
Área:		
Responsable:		
Actividades asignadas	Detalle de actividades desarrolladas	Observaciones

9.6.3 Control posterior

El control posterior se llevará a cabo del término del ejercicio económico de la distribuidora, a través de reuniones donde los directivos y colaboradores puedan analizar el nivel de alcance de los objetivos planificados, y los resultados reales, así también efectuar un análisis financiero que permita conocer y comparar la situación financiera de la empresa con los resultados de los ejercicios anteriores, de tal manera que se pueda corregir las acciones erradas, ajustar los planes, y generar planes de mejora para el soporte del plan general de la empresa.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AITE. (2008). *AITE, Asociación de Industriales Textiles del Ecuador*. Obtenido de <http://www.aite.com.ec/industria.html>
- AITE. (2017). *AITE, Asociación de Industriales Textiles del Ecuador*. Obtenido de <http://www.aite.com.ec/boletines.html>
- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. México: Red Tercer Milenio.
- Ariza, F., & Ariza, J. (2015). *Información y atención al cliente*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Avendaño Argueta, J. M., Cuevas Peñaloza, M. A., Muñoz Garduño, J., & Torres Zumosa, D. (2014). *profesorjulioraya.files.wordpress.com*. Obtenido de https://profesorjulioraya.files.wordpress.com/2014/11/administracion_gral_fac3.pdf
- Berovides, M., & Michelena, E. (03 de 09 de 2013). *scielo.sld.cu*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v34n3/rii03313.pdf>
- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. La Loma Tlalnepantla: UNID Editorial Digital.
- Broom, H., & Longenecker, J. (1983). *Administración de Negocios*. México: C.E.C.S.A.
- Byham, T., & Wellins, R. (2017). *Tu primer trabajo como líder*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- DNP. (2004). *DNP, Departamento Nacional de Planeación de Colombia*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/paginas/analisis-cadenas-productivas.aspx>
- Duarte, N. (1983). *SENA, Sistema de Bibliotecas, Repositorio Institucional*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11404/1436>
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General (cuarta ed.)*. Buenos Aires: El Ateneo.
- FEDIT. (2011). *minetad*. Obtenido de http://www.minetad.gob.es/industria/observatorios/SectorTextil/Actividades/2011/FEDIT/Estudio_Materias_Primas.pdf
- Fincowsky, E. (2009). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: El Manual Moderno.

- Heredia, G. (20 de 04 de 2015). *VICUNHA TEXTIL*. Obtenido de http://www.vicunha.com.ec/vicunha/index.php?verd=1&con_id=190&apl=26&sec=7&system=14&sessid=
- ITAM CEC. (12 de 03 de 2015). *ITAM Centro de Estudios de Competitividad*. Obtenido de <http://cec.itam.mx/es/68/noticias/2015/03/12/la-industria-textil-en-mexico-diagnostico-prospectiva-y-estrategia>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*. China: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Lazzati, S. (2016). *El Gerente Estratega y Líder del Cambio*. Buenos Aires: Granica.
- Luna González, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Patria.
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Patria.
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Patria.
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning .
- Martínez Martínez, A., & Cegarra Navarro, J. G. (2014). *Gestión por Procesos de Negocio*. Madrid: Ecobook - Editorial del Economista .
- Mente Digital. (13 de 07 de 2017). *Libertad para tu negocio*. Obtenido de <http://www.amexempresas.com/libertadparatunegocio/etapas-del-proceso-negociacion-proveedores>
- MidePlan. (05 de 2009). *Mideplan*. Obtenido de <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf?guest=true>
- Mochón, F. (2006). *Principios de economía*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Molinillo, S. (2014). *Distribución comercial aplicada*. Madrid, España: ESIC.
- Motalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- Münch , L., & García Martínez, J. G. (2014). *Fundamentos de la Administración*. México: Trillas.
- Münch , L., & García, J. (2012). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Münch, L. (2008). *Planeación Estratégica, El rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.

- Münch, L. (2011). *Planeación Estratégica, El rumbo hacia el éxito*. Mexico: Trillas.
- Münch, L. (2015). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Münch, L., & García, J. (2014). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: ESIC.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid, España: ESIC.
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas*. Madrid, España: ESIC.
- QuimiNet. (26 de 06 de 2012). *QuimiNet.com*. Obtenido de <https://www.quiminet.com/articulos/aproveche-las-caracteristicas-del-hilo-acrilico-2800176.htm>
- Reyes , A. (2005). *Administración de Empresas 2, Teoría y Práctica*. México: Limusa.
- Rodríguez, E., Lupín, B., Lacaze, V., & González, J. (2011). *nulan.mdp.edu.ar*. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1559/9/fibras_textiles.pdf
- Sánchez, M. (2014). *Administración I*. México: Patria.
- Sánchez, M. (2015). *Administración I*. México: Patria.
- Sánchez, M. (2015). *Administración I*. México: Patria.
- Sánchez, P. (2012). *Comunicación y Tención al Cliente*. Madrid, España: Editex.
- Torres, C. (06 de 2011). *www.scielo.org.co*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a13.pdf>
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria.
- Urcola, J. (2010). *Dirigir personas: fondo y formas*. Madrid, España: ESIC.
- VÉRTICE S. L. (2005). *Distribución comercial*. Málaga, España: VÉRTICE.

11. ANEXOS

11.1 Formato de encuesta (ANEXO 1)

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DISTRIBUIDORA DE HILOS “FLOR TEX” DE OTAVALO.

DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA			
Razón social			
Sector de Actividad		Lugar de ubicación:	
N° de Empleados	<input type="checkbox"/> Menos de 10 <input type="checkbox"/> Entre 10 y 20 <input type="checkbox"/> Entre 20 y 50 <input type="checkbox"/> 50-100 <input type="checkbox"/> Más		
Facturación Anual	<input type="checkbox"/> Mil-5 mil \$ <input type="checkbox"/> 5 mil-20mil <input type="checkbox"/> 20mil-50mil <input type="checkbox"/> 50mil-100mil <input type="checkbox"/> Más de 100mil \$		
Dirección Postal			
Teléfono			
E – mail*			
Nombre*			
Cargo*			
Fecha**			
Hora de inicio**		Hora fin**	
Código**			

*Datos de contacto de la persona que dentro de la empresa responde al cuestionario.

**Casillas a cumplimentar por el encuestador en caso de visita a la empresa.

BLOQUE DE CARACTERÍSTICAS GENERALES

1. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó su empresa: (Años)

2. ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas destina a cada uno de los siguientes mercados?

1. Local

2. Nacional

3. Extranjero

100%

3. N° total de empleados fijos en toda la empresa:

N° de empleados eventuales (equivalentes por año*):

*Ej.: si dispone de 4 empleados a media jornada durante 6 meses, equivalente a 1 empleado por año.

BLOQUE DE EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

1. La empresa, ¿tiene definida por escrito su Misión?

a) Sí b) No

2. La empresa, ¿tiene definida por escrito su Visión?

a) Sí b) No

3. La empresa, ¿tiene definida por escrito sus valores institucionales?

a) Sí b) No

4. ¿Quién define los objetivos de la empresa?

.....

5. ¿Los objetivos están documentados por escrito?

a) Sí b) No

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones utilizando el esquema de respuestas que se muestra a continuación, en algunos ítems se especifican otros esquemas de respuestas.

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	--------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

6. Para la definición de nuestros objetivos y estrategia, analizamos indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas y tecnológicas	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

7. Nuestras reflexiones sobre el futuro de la empresa, las amenazas del entorno y oportunidades de negocio, y las líneas de actuación a seguir para conducir la empresa a donde queremos, están	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

documentadas formalmente en nuestros Planes Estratégicos, Planes de Marketing anuales, Planes de Ventas y presupuestos anuales					
--	--	--	--	--	--

8. Se tiene en cuenta en el análisis del entorno competitivo a: clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y productos sustitutos.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

9. En el proceso de planificación, hacemos un análisis periódico de nuestra organización, en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas, necesidades de formación, etc.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

10. Para la definición de nuestros objetivos utilizamos la información recabada en los análisis anteriores, para detectar amenazas y oportunidades en el entorno, y puntos fuertes o áreas de mejora de nuestra empresa	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

11. Cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer los objetivos de ventas de la empresa (marque con una X)					
• No nos marcamos objetivos de ventas					
• Los marcamos en función de la evolución de las ventas en los años anteriores.					
• Los marcamos en función de la cuota de mercado que queremos conseguir.					
• Los marcamos en función de las necesidades financieras de la empresa.					
• Los marcamos en función del crecimiento previsto en nuestro Plan Estratégico.					

12. Para fijar el precio del producto realizamos un análisis de los costos de adquisición de la mercadería, la competencia, los productos sustitutos, la capacidad de pago de los clientes y el margen de ganancia que permita operar sin problemas económicas a la empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

13. Se ha identificado los diferentes segmentos del mercado, en el cuál/es nuestros productos tienen o podrían alcanzar una mayor aceptación.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

14. Se tienen claras cuáles son nuestras ventajas competitivas y nuestro posicionamiento en el mercado.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

15. Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas o factores de éxito de su empresa: 1 = Poco relevante... 5 = Muy importante					
Opciones	1	2	3	4	5
• Capacidad tecnológica y mejores costes					
• El precio					
• La rapidez en los plazos de entrega					
• Imagen de empresa seria en nuestros clientes					
• La diferenciación en todos nuestros productos y/o servicios					
• La capacidad de adquirir nuevos clientes					
• Imagen de Marca de nuestros productos/servicios					
• El trato personalizado de la Fuerza de Ventas al cliente					
• Servicio postventa y de atención al cliente					
• La seriedad en los plazos de entrega					
• El conocimiento y análisis exhaustivo de nuestros clientes					
• Resolver con diligencia las demandas de todo tipo de nuestros clientes. Productos/servicios especiales.					

16. Qué importancia da a las Tecnologías de la Información (TI) como herramienta facilitadora en la elaboración de la estrategia de su organización:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 = Nula; 2 = Escasa; 3 = Regular; 4 = Alta; 5 = Muy Alta

17. Se elaboran por escrito Planes de Acción que despliegan las estrategias al resto de la organización, con la participación activa del personal implicado en el desarrollo de los mismos.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

18. Qué importancia da a las TI como posibilitadoras de la revisión de estos planes:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 = Nula; 2 = Escasa; 3 = Regular; 4 = Alta; 5 = Muy Alta

BLOQUE DE EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

19. ¿Qué forma legal tiene la empresa?

a) Responsabilidad Ltda. b) Sociedad anónima c) Empresa Unilateral

20. ¿Quién toma decisiones en la empresa?

.....

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	--------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

21. Existe una división de trabajo formal representada a través de un organigrama estructural y funcional para la empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

22. Las tareas y responsabilidades están claramente definidas.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

23. Hemos identificado un mapa de procesos y distinguido aquellos procesos estratégicos, clave y de soporte para la actividad económica.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

24. Respecto a la gestión de sus procesos y procedimientos:

Documentamos formalmente procesos.	1	2	3	4	5
Asignamos responsables de procesos.	1	2	3	4	5
Documentamos formalmente procedimientos.	1	2	3	4	5
Asignamos responsables de procedimientos.	1	2	3	4	5
Documentamos instrucciones técnicas de puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
Mantenemos registros electrónicos generados por los procesos y/o procedimientos.	1	2	3	4	5
Realizamos auditorías internas periódicamente.	1	2	3	4	5
Cuando se detecta un problema, documentamos acciones correctoras y preventivas para detectar las causas del problema y corregir el proceso y/o el procedimiento.	1	2	3	4	5

BLOQUE DE EVALUACIÓN DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones utilizando el esquema de respuestas que se muestra a continuación, en algunos ítems se especifican otros esquemas de respuestas.

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	--------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

25. Existe una descripción y documentación de los puestos de trabajo de la empresa con una especificación clara de los requisitos de formación y experiencia para cada uno de los puestos; y se recurre a estas especificaciones por parte del especialista en RR.HH, para los procesos de selección de personal	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

26. La empresa lleva a cabo directamente o subcontrata procesos de selección y elabora planes de contratación. También diseña planes de desarrollo profesional y promoción para los empleados actuales y para los de nueva incorporación.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

27. Recogemos en una base de datos propia los datos personales, C.V. y resultados de entrevistas de posibles candidatos a incorporarse a la empresa.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

28. Existe un proceso de inducción a nivel organizacional cuando ingresa un nuevo empleado.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

29. Existe un proceso de inducción para el puesto de trabajo que permite conocer detalladamente las funciones que debe realizar el nuevo empleado.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

30. Disponemos en nuestra página Web de un apartado específico para la publicación de ofertas de empleo y/o recepción de solicitudes.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

31. La empresa elabora un plan de formación anual para los trabajadores, con personal cualificado y profesionales en el	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

sector que promuevan cursos organizados por asociaciones, institutos tecnológicos, universidades...					
---	--	--	--	--	--

32. Se promueve activamente la formación de los empleados del área comercial, de los jefes de ventas y responsables de área, de las FF. VV y también del personal de otras áreas.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

33. Al establecer los objetivos de la planificación, se establece siempre un sistema de reconocimiento (gratificaciones, premios, viajes...) para la consecución de los mismos, en el que tiene en cuenta a todo el personal del área comercial.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

34. La empresa contempla además del salario de convenio, otros sistemas de remuneración adicional como: reparto de beneficios, primas por consecución de objetivos, etc.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

BLOQUE DE EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	--------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

35. Se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de unos parámetros acordados.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

36. Realizamos periódicamente encuestas de opinión al personal para evaluar su nivel de satisfacción en aspectos tales como: ambiente de trabajo, clima de apertura y comunicación, esquemas de participación, formación, salario, reconocimiento, perspectivas profesionales...	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

37. Indique cuál es la formación del personal de su empresa:	Nº de personas
• Titulados Superiores o licenciados.	
• Titulados Medios o diplomados.	
• Formación Profesional o bachiller.	
• Estudios primarios.	

38. Qué importancia da a las TI como herramienta de apoyo a la toma de decisiones de la dirección comercial:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 = Nula; 2 = Escasa; 3 = Regular; 4 = Alta; 5 = Muy Alta

39. Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la dirección comercial de su empresa (diseño de Planes de Marketing y de Ventas, supervisión y entrenamiento del personal de ventas y de atención al cliente, organización de ferias y convenciones de ventas, diseño de campañas de marketing y de nuevos productos y/o servicios, diseño de encuestas para la investigación de mercado y la evaluación de la satisfacción del cliente...)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 = Nula; 2 = Escasa; 3 = Regular; 4 = Alta; 5 = Muy Alta

BLOQUE DE EVALUACIÓN DEL CONTROL

40. ¿De qué forma realiza el control de las actividades planificadas para el logro de los objetivos de su empresa?

- a) Control preventivo b) Control reactivo c) Control concurrente

Determine el grado de su conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	--------------------	------------------	-----------------	-------------------------------

41. Establecemos medidas para corregir las actividades erróneas, de tal forma que se alcancen exitosamente los planes pactados.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

42. Se monitorean las ventas mensuales de la empresa para determinar la forma de gestionar la compra de mercadería.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

43. Mantenemos un registro de entradas y salidas de mercadería de la bodega, para dar precisión en el manejo del inventario de mercadería.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

44. Se organizan reuniones periódicas con todo el personal de la empresa para analizar la gestión realizada en el último período, explicar el Plan de Ventas y el de Marketing...	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

45. Se aplican estrategias de cobro de créditos otorgado a los clientes	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

46. Utilizamos herramientas de control financiero para determinar la situación y solvencia económica de la empresa, que permite tomar acciones preventivas para la mejora.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

11.2 Formato de ficha de observación (ANEXO 2)

FICHA DE OBSERVACIÓN

EMPRESA	DISTRIBUIDORA DE HILOS "FLOR – TEX"				
PROPIETARIO	LUIS PICUASI				
FECHA	20 DE FEBRERO DEL 2018				
ASPECTOS DE OBSERVACIÓN	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Espacio físico del negocio					
Presentación de los productos de venta					
Estanterías					
Limpieza					
Comodidad					
Seguridad					

Criterios de calificación:

- 1: Deficiente
- 2: Aceptable
- 3: Bueno
- 4: Muy bueno
- 5: Excelente

11.3 Plan de proyecto de investigación (ANEXO 3)

11.3 Plan de proyecto de investigación (ANEXO 3)



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
“ENCI”

PLAN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

“ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA DISTRIBUIDORA
FLOR – TEX, OTAVALO 2017”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS. E.3.

AUTOR: MARCO DAVID PICUASI MORALES

IBARRA, SEPTIEMBRE – 2017

1 ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. NOMBRE DEL PROYECTO	182
2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA (ANTECEDENTES).....	182
3. JUSTIFICACIÓN	184
4. OBJETIVOS	187
4.1 OBJETIVO GENERAL	187
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	187
5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	187
5.1. ÍNDICE DE CONTENIDOS	188
1. CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	188
2. CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO Y/O ESTUDIO DE MERCADO	188
3. CAPÍTULO III PROPUESTA.....	189
6. ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA	191
6.1. METODOS GENERALES	191
6.2 TÉCNICAS	191
6.4 MATRIZ DE RELACIÓN	193
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	194
8. RECURSOS	179
8.1. FINANCIAMIENTO	179
9. FUENTES DE INFORMACIÓN	180

1. NOMBRE DEL PROYECTO

Estructuración de un Sistema Administrativo para la distribuidora Flor – Tex, Otavalo, 2017.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA (ANTECEDENTES)

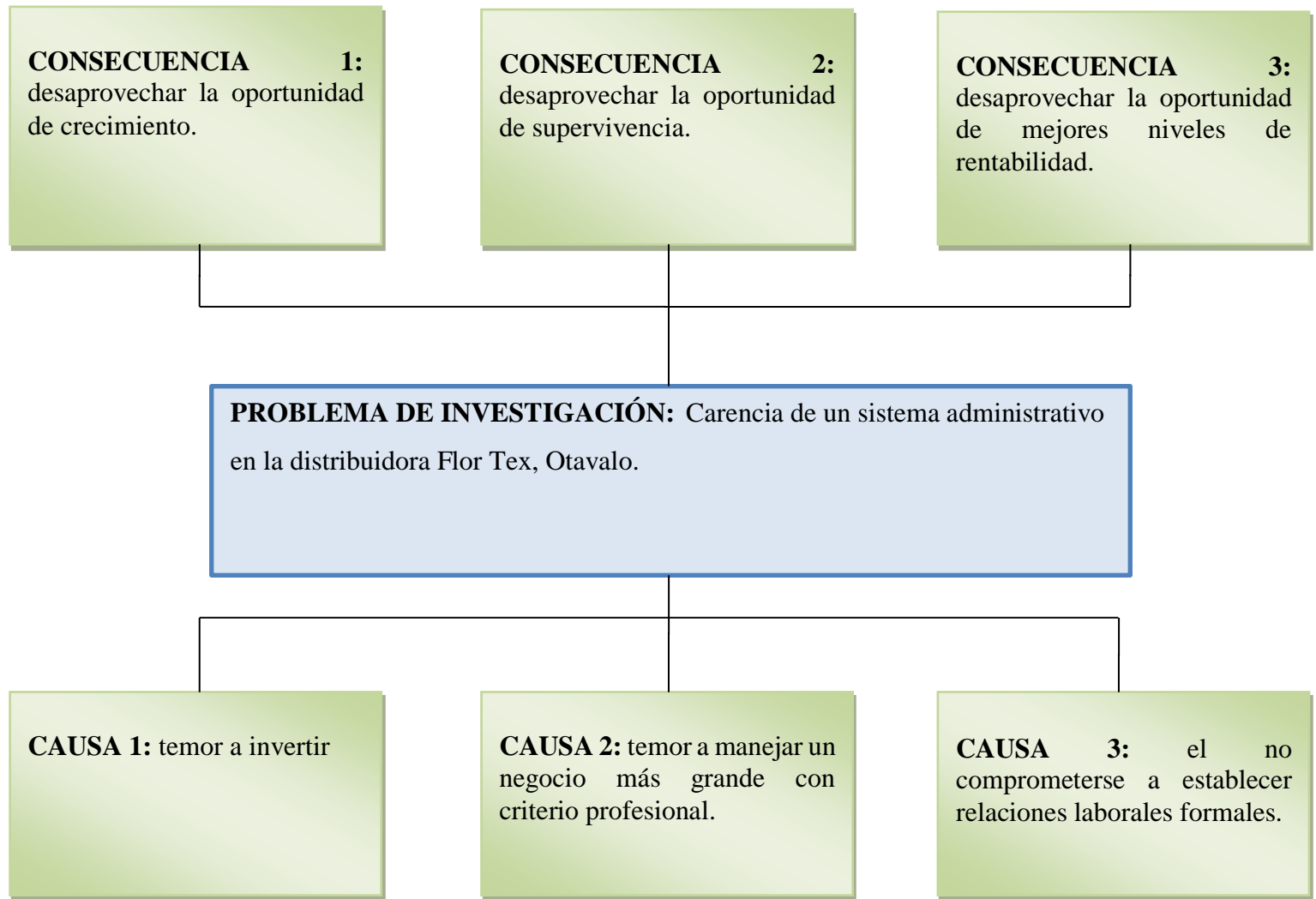
La distribuidora Flor – Tex se dedica a la venta de insumos textiles por más de diez años, abarcando en su cartera de productos varios tipos de hilos acrílicos de distintos colores. Estos constituyen la materia prima para los pequeños productores y artesanos de productos textiles de la ciudad de Otavalo y sus alrededores.

Sin embargo, la distribuidora desde sus inicios ha experimentado un nivel de ventas que se podría decir constante, con variaciones hacia arriba y abajo no muy importantes.

El mercado que satisface la distribuidora brinda oportunidades de ampliación. Sin embargo, Flor Tex no ha podido aprovechar las mismas debido a cierto temor de invertir, de manejar un negocio más grande, al espacio físico reducido de su local, al compromiso laboral legal al incrementar personal para atender a sus clientes, a los sistemas de control, a las necesidades propias de atender un negocio más grande (actualmente es una empresa estrictamente familiar, básicamente su dueño es el director de la orquesta como se dice en el argot popular).

Tal situación, desaprovecha oportunidades de crecimiento, supervivencia y mejores niveles de rentabilidad de la distribuidora. Siendo una barrera para poder sobresalir en el mercado potencial de los insumos textiles que existe en Otavalo y ciudades cercanas como Atuntaqui y Cotacachi, que no permite aumentar su cuota de mercado, llevando así hacia un estado de estancamiento empresarial.

Lo anterior se traduce en el árbol de causas y efectos que se presenta a continuación.



Las circunstancias anteriores pueden llevar a la empresa a no aprovechar las oportunidades que brinda el medio, ni la experiencia con que cuenta la distribuidora, lo que no permite desarrollar estrategias con visión de futuro, no ver posibilidades de ampliación y subsistencia en el mercado y continuar con el estancamiento, que de alguna manera viene sufriendo la microempresa.

Esta situación hace necesaria una actuación con miras a aprovechar la demanda u oportunidad que el mercado de hilos brinda actualmente, mediante una mayor inversión en el negocio, una ampliación física del mismo y lo que es más importante, un manejo formal y profesional de la distribuidora, es decir, una administración basada en un sistema acorde a las necesidades de la empresa y sus clientes.

De acuerdo a todo lo mencionado anteriormente se genera la siguiente interrogante que permitirá desarrollar la investigación necesaria para resolver el problema existente en la distribuidora Flor – Tex.

¿Qué sistema administrativo es adecuado para la distribuidora Flor Tex, Otavalo, 2017?

3. JUSTIFICACIÓN

Todo cambio es beneficioso para el bienestar de una empresa, aun cuando la situación es demasiada fuerte e impactante, pero se debe tener en cuenta que un problema es una oportunidad de mejora hablando en términos administrativos y gerenciales. Por tal razón es de suma importancia resaltar que la iniciativa de generar un cambio en una microempresa que por largos tiempos se ha manejado de manera informal es de gran importancia para la industria del sector, ya que muchas permanecen en la misma situación acarreando temores que impiden ser mejores y sobresalientes en el mercado textil nacional.

Flor Tex es una distribuidora de hilos que desempeña su actividad comercial con todos los requisitos legales impuestos por el SRI, la municipalidad del cantón Otavalo y demás entidades públicas inmiscuidas para su funcionamiento, así también cumple con el pago de los impuestos, su nivel de facturación promedio anual es de \$400 000 por lo que es obligado a llevar contabilidad y realizar declaraciones mensuales al SRI utilizando el balance general de la microempresa obtenida con la ayuda de una asesoría contable. El patrimonio de la distribuidora se avalúa en aproximadamente \$15 000, donde se registra el valor de la

mercadería y los activos fijos que posee. La cartera de clientes está conformada por un aproximado de 50 personas que compran con frecuencia los productos textiles, de los cuales el 20% son clientes que los adquieren al por mayor.

Un sistema administrativo adecuado abarcará todos los procesos necesarios que se deben cumplir en la distribuidora. Gilli (2007) define. “Como un conjunto integrado de los procedimientos necesarios para concretar en actividades, los objetivos de una empresa y además, generar información para el control de los resultados alcanzados” (pág. 173). Gómez Ceja (2010) afirma: “De manera que toda organización, para realizar sus actividades en forma adecuada, necesita sistemas de trabajo orientados a lograr una coordinación integral de todos sus elementos” (pág. 45).

Existen ejemplos claros de la utilidad que tienen los sistemas administrativos para las empresas independientemente del tamaño que tengan, por ejemplo el estudio titulado “Implementación de un Modelo Administrativo para las Empresas que Pertenecen a Parquesoft Pereira”. Según los autores Osorio G., Escobar Z., & Botero G., (2010) afirman: “Se lograron identificar los elementos claves que debe tener un modelo administrativo eficiente para que las organizaciones puedan tener el éxito esperado” (pág. 5).

Además Osorio G., Escobar Z., & Botero G., (2010) mencionan: “La formulación de los planes de negocios de las 20 empresas del proyecto, le brinda a los emprendedores los elementos necesarios para determinar la viabilidad técnica, económica, financiera y comercial de sus respectivas empresas” (pág. 5).

Otro ejemplo se muestra en el estudio “El Proceso Administrativo en las Pequeñas Empresas Comerciales Dedicadas a la Venta al por Mayor en CD. Obregón”.

Después de obtener resultados favorables en los aspectos administrativos como en la organización y formas de dirección, y además de experimentar en el aumento de la rentabilidad para las microempresas del sector. Sanabia Cosio & Araujo Hernández (2005) afirman:

El administrar un negocio va más allá de estar a cargo de una empresa, es decir, poner en práctica el buen funcionamiento del proceso administrativo, al cual debe darse la debida atención, seriedad e importancia debido a que a través de este depende en gran parte la vida de un negocio. (pág. 61)

De esta manera se puede mostrar ejemplos de cómo se pueden superar las barreras que impiden el crecimiento empresarial de los pequeños empresarios.

El propósito de la investigación es para posicionar a la distribuidora Flor –Tex, evidentemente los beneficios prioritarios son para la microempresa, y consiguientemente para la industria, pero la importancia radica en que la implementación de la formalidad a la distribuidora, permitirá a que contribuya a los productores textiles de la zona para que opten por comprar su materia prima a una distribuidora directa que tenga una diversidad de insumos textiles en su cartera de productos, que además los costos sean menores para los clientes, de manera que los márgenes de ganancia de los productores tengan mejores beneficios, porque aquellos empresarios ya no incurrirán en altos costos de transporte de la compra de sus insumos textiles.

Los beneficiarios directos serán los dueños, empleados y los clientes que requieren de insumos textiles para su producción, porque las mejoras a obtener son esencialmente para la situación interna de la microempresa, por lo que los beneficios del proyecto recaen principalmente sobre quienes forman parte de la distribuidora, siendo el caso de mayores ingresos, mejora de la imagen, la obtención de una alta posición en el mercado y contar con variedad de productos textiles de mejor calidad. También los costos de producción de las microempresas textiles y los de compra de mercadería para los revendedores de productos finales como las prendas de vestir serán más cómodos, ya que al mejorar la situación de la distribuidora, los beneficios se generarán en una especie de cadena hasta el último canal de distribución que se puede dar para la venta del producto final a base de los insumos textiles. Los beneficiarios indirectos son los proveedores, las entidades públicas como el SRI, el GAD Municipal de Otavalo y las demás microempresas que permitan equipar con todos los recursos materiales tangibles e intangibles necesarios para formalizar e instituir un sistema administrativo en la distribuidora de hilos Flor – Tex de Otavalo.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar un Sistema Administrativo para la distribuidora Flor – Tex, Otavalo

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Examinar la situación administrativa de la distribuidora
- ✓ Establecer los Componentes del Sistema Administrativo

5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto de investigación que se desarrollará comprende básicamente tres capítulos. El capítulo uno hace referencia al marco teórico de la investigación, en él se describen las corrientes del pensamiento, teorías si es el caso y bases conceptuales del objeto teórico de investigación así como una descripción general del objeto práctico de investigación. Más adelante en el numeral 5.1 se presenta un esquema de marco teórico.

El capítulo dos se refiere a los resultados de la investigación propiamente dicha o diagnóstico hay se muestra la mecánica operativa para la consecución del mismo. También se muestra las fuentes de información, los instrumentos y las herramientas estadísticas para el análisis de la información recopilada. Así mismo en el numeral 5.1 se muestra una estructura o esquema de este capítulo.

Finalmente en el capítulo tres se presenta la propuesta, es decir la acción de intervención para solucionar el problema diagnóstico detectado en el capítulo anterior en este caso “La estructuración de un sistema administrativo para la distribuidora Flor – Tex de Otavalo.

A continuación se muestra los esquemas de los capítulos antes señalados.

5.1. ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1. SISTEMA ADMINISTRATIVO

- 1.1.1. Definición de Sistema Administrativo
- 1.1.2. Importancia del Sistema Administrativo
- 1.1.3. Tipos de Sistemas Administrativos
- 1.1.4. Herramientas para el Diseño Administrativo
- 1.1.5. Componentes de un Sistema Administrativo

1.2. MERCADO DE INSUMOS TEXTILES

- 1.2.1. Composición del Mercado
- 1.2.2. Ofertas de Mercado
- 1.2.3. Demandas de Mercado
- 1.2.4. Principales Distribuidores

1.3. INSUMOS TEXTILES

- 1.3.1. Composición de los Insumos Textiles
- 1.3.2. Tipos de Insumos Textiles
- 1.3.3. Usos de los Insumos Textiles para la Producción
- 1.3.4. Principales Proveedores de Insumos Textiles

2. CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO Y/O ESTUDIO DE MERCADO

2.1. ANTECEDENTES

2.2. OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS

2.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS

- 2.3.1. Indicadores

2.4. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

2.5. MECÁNICA OPERATIVA

- 2.5.1. Identificación de la población y muestra
- 2.5.2. Metodología
- 2.5.3. Información primaria

2.6. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- 2.7. MATRIZ FODA
 - 2.7.1. Fortalezas
 - 2.7.2. Oportunidades
 - 2.7.3. Debilidades
 - 2.7.4. Amenazas
- 2.8. ESTRATEGIAS FA, FO, DO, DA
- 2.9. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

3. CAPÍTULO III PROPUESTA

- 3.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO
- 3.2. PLANIFICACIÓN
 - 3.2.1. Establecimiento de Metas y Objetivos
 - 3.2.2. Estrategias y Planes de Acción
 - 3.2.3. Establecimiento de Presupuestos
 - 3.2.4. Procesos de Negociación con Proveedores
 - 3.2.5. Estrategia de Logística de Compra y Recepción
 - 3.2.6. Políticas de Manejo de Inventarios
 - 3.2.7. Procedimientos de Comercialización de Productos
 - 3.2.8. Procedimientos de Servicio al Cliente
 - 3.2.9. Instalaciones
 - 3.2.9.1. Reacondicionamiento de la Distribuidora
 - 3.2.9.1.1. Seguridad e Higiene
 - 3.2.9.1.2. Mobiliario y Equipo
- 3.3. ORGANIZACIÓN
 - 3.3.1. Descripción de Puestos
 - 3.3.1.1. Manual de Funciones
 - 3.3.2. Reglamento Interno
 - 3.3.3. Estructura Jurídica de la Organización
 - 3.3.4. Jerarquía
 - 3.3.4.1. Organigrama
 - 3.3.5. Mapa de Procesos
- 3.4. INTEGRACIÓN DE PERSONAL

- 3.4.1. Proceso de Reclutamiento de Personal
- 3.4.2. Procedimientos de Selección de Personal
- 3.4.3. Proceso de Integración de Personal
- 3.5. DIRECCIÓN
- 3.6. Procesos de Motivación del Personal
- 3.7. Procesos de Capacitación del Personal
- 3.8. Procesos de Comunicación y Supervisión
- 3.9. CONTROL
 - 3.9.1. Control de preventivo
 - 3.9.2. Control concurrente
 - 3.9.3. Control posterior

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS



Imagen 1. Distribuidora Flor – Tex

6. ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA

6.1. METODOS GENERALES

6.1.1. Método Inductivo

“Es un proceso que parte del estudio de casos particulares para llegar a conclusiones o leyes universales que explican un fenómeno” (Guzmán, 2012, pág. 11).

“Utiliza la observación directa de los fenómenos, la experimentación y las relaciones entre éstos, se complementa con el análisis para separar los actos más elementales de un todo y examinarlos de forma individual” (Guzmán, 2012, pág. 11).

6.1.2. Método Deductivo

El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas. (Abreu, 2014, pág. 6)

6.1.3. Método analítico – sintético

Este método “consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre éstas”¹⁰, es decir, es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. Sin duda, este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías. (Gómez Bastar, 2012, pág. 20)

6.2 TÉCNICAS

6.2.1 Observación

Es la más común de las técnicas de investigación; la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos. La observación científica debe trascender una serie de limitaciones y obstáculos los cuales podemos comprender por el subjetivismo; el etnocentrismo, los prejuicios, la parcialización, la deformación, la emotividad, etc., se traducen en la incapacidad de reflejar el fenómeno objetivamente. (Abreu, 2014, pág. 64)

6.2.2. Encuesta

“Se utiliza el término encuesta para referirse a la técnica de recolección de datos que utiliza como instrumento un listado de preguntas que están fuertemente estructuradas y que recoge información para ser tratada estadísticamente, desde una perspectiva cuantitativa” (Morone, s.f., pág. 17).

6.2.3 Entrevista

La entrevista es una técnica de recolección de datos basada en el intercambio de opiniones, ideas, o puntos de vista, a través del diálogo o conversación, entre el entrevistador y el entrevistado, con propósitos de obtener información suministrada por este último. (Becerra V., 2012, pág. 22)

6.3 INSTRUMENTOS

6.3.1 Ficha de Observación

Consiste en listar la serie de eventos, procesos, hechos o situaciones a ser observados, su ocurrencia y características (ello es factible con base a un ejercicio de visión previo con miras a establecer los aspectos a observar). Se asocia generalmente con las interrogantes u objetivos específicos del estudio. (Becerra V., 2012, pág. 8)

6.3.2 Cuestionario

El cuestionario, es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones. El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio. (Gómez Bastar, 2012, p. 62)

6.4 MATRIZ DE RELACIÓN

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Examinar la situación administrativa de la distribuidora Flor – Tex	Situación Administrativa	- Planificación - Organización - Dirección - Control	- Encuestas - Entrevistas - Fichas de Observación	Propietario de la distribuidora

8. RECURSOS

a) Humanos

1 investigador	\$100,00
Subtotal	\$100,00

b) Materiales

- Resma de papel bond	\$4,00
- Impresión	\$65,00
- Copia, CD, empastado, anillado	\$5,00
Subtotal	\$74,00

c) Otros

- Gastos de movilización	\$90,00
- Gastos en el uso del internet	\$10
Subtotal	100,00

Subtotal	\$274,00
Imprevistos	\$27,40
(%) 10	
TOTAL	\$301,40

8.1. FINANCIAMIENTO

Los recursos que demanda el proyecto serán cubiertos con recursos propios.

9. FUENTES DE INFORMACIÓN

- Abreu, J. L. (12 de 2014). spentamexico.org. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Becerra V., O. E. (05 de 2012). Obtenido de <https://nticsaplicadasalainvestigacion.wikispaces.com/file/view/guia+para+elaboracion+de+instrumentos.pdf>
- Gilli, J. J. (2007). Diseño organizativo estructura y procesos . Buenos Aires: Ediciones Gránica. 6ta edición.
- Gómez Bastar, S. (2012). aliat.org.mx. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Gómez Ceja, G. (09 de 2010). virtuniversidad.com. Obtenido de <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20IV/Tecnolog%C3%ADa%20de%20la%20Informaci%C3%B3n%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20para%20los%20Sistemas%20Administrativos%20Empresariales/SISTEMAS%20ADMINISTRATIVOS.pdf>
- Guzmán, P. M. (06 de 2012). uaeh.edu.mx. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/metodos_generales.pdf
- Hill Charles, Jones Gareth (2009): . (2008). Administración estratégica. México: 8Ed. Mexico. MacGraw Hill.
- Morone, G. (s.f.). biblioteca.ucv.cl. Obtenido de http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion.pdf
- Osorio G., J., Escobar Z., C., & Botero G., C. A. (04 de 2010). Dialnet. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4562453.pdf>
- Sanabia Cosio, A. A., & Araujo Hernández, E. A. (08 de 2005). biblioteca.itson.mx. Obtenido de http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/198_almara_sanabia.pdf
- SARZOSA, S. C. (01 de ENERO de 2015). GERENTE PROPIETARIO COMERCIALIZADORA FASAPIC CIA. LTDA. (A. M. SÁNCHEZ, Entrevistador)
- Thompson Arthur, Stricland A.J. Gamble John (2008); . (2008). Administración estratégica, Teoría y Casos. . Mexico: 15 Ed. Mexico. MacGraw Hil.