

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMÁTICA**

(F.A.F.I)

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIO
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**



TEMA:

**IMPLEMENTACION DE UN PROCESO ADMINISTRATIVO
PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE ALMACENES
SIN RIVAL DE LA CIUDAD DE VENTANAS PROVINCIA DE
LOS RIOS**

AUTORAS

**CARMEN FANNY PACHERRE MEZA
OLGA MARIA AGURTO MORAN**

DIRECTOR: ING. FRANKLIN MORALES

LECTOR: MAE RONNY ONOFRE

AÑO: 2013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Declaramos que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos son responsabilidad de las autoras y queda a disposición de la Universidad Técnica de Babahoyo este proyecto de Investigación.

Carmen Fanny Pacherre Meza

Olga María Agurto Moran

DEDICATORIA

Con mucho amor dedico esta tesis a mis padres Juan Pacherre y Fanny Meza de Pacherre. De manera especial a mi padre que ahora se encuentra en la presencia de Dios, hombre esforzado y valiente quien fue ejemplo de superación sus consejos me cultivaron amar a Dios, a mi prójimo, y buscar la superación inculcando siempre el servir a los demás; no puedo dejar de lado a mi hermana Loida todos ellos han sido un pilar fundamental en mi vida personal y en mi formación profesional, guiándome con cariño y tesón por el sendero del bien. Les dedico este trabajo porque es algo que sin sus oraciones no hubiera culminado con éxito.

Carmen Fanny Pacherre Meza

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y mi amor para Dios, mis padres, maestros y a todas las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

Olga María Agurto Moran

AGRADECIMIENTO

A Dios por su amor y misericordia al darme la vida y la oportunidad de alcanzar mis sueños.

A la “Universidad Técnica de Babahoyo” por haberme abierto las puertas de su magna institución y permitirme ver cristalizados el anhelo de mi corazón de ser profesional.

A nuestra Facultad de Administración Finanzas e Informática, por su apoyo incondicional, que brinda a cada instante a los estudiantes en la realización de proyectos y trabajos investigativos.

A los docentes que con vocación y dedicación me encaminaron por el camino del conocimiento, ayudándome a vencer obstáculos en el diario vivir universitario.

A todas aquellas personas que me motivaron y ayudaron para que este trabajo se culmine con satisfacción.

Gracias, mil gracias.

Carmen Fanny Pacherre Meza

AGRADECIMIENTO

Primeramente doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para lograr esta etapa de mi vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo de mis padres y hermanos, porque han contribuido positivamente para llevar a cabo esta difícil jornada.

A todos los maestros de la U.T.B. que me asesoraron, porque cada uno, con sus valiosas aportaciones, me ayudó a crecer como persona y como profesionalista.

Olga María Agurto Moran

ÍNDICE GENERAL

Declaración de autoría de la tesis

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice general

Introducción

CAPITULO I

1	El problema	10
1.1	Planteamiento del Problema	10
1.1.1	Situación Problemática	10
1.1.2	Delimitación de la Investigación	11
1.1.3	Formulación del Problema	11
1.1.4	Subpreguntas	11
1.2.	Objetivos	12
1.2.1	Objetivo General	12
1.2.2	Objetivos Específicos	12
1.3.	Justificación	12

CAPITULO II

2	Marco Teórico	14
2.1	Fundamentación Teórica	14
2.2	Marco Conceptual	44
2.3	Hipótesis	48
2.3.1	Hipótesis General	48
2.3.2	Hipótesis Específicas	48
2.4	Variables	49
2.4.1	Variable Dependiente	49
2.4.2	Variable Independiente	49
2.4.3	Matriz de Problemas, objetivos e Hipótesis	50

CAPITULO III		
3	Marco Metodológico	51
3.1	Modalidad de la Investigación	51
3.2.	Tipo de Investigación	51
3.3.	Métodos y técnicas	52
3.4.	Población y Muestra	52
3.5.	Técnicas y elementos para la recolección de datos	53
3.6.	Tratamiento de la Información	53
CAPITULO IV		
4	Resultados de la Investigación	54
4.1	Encuestas	54
4.2	Interpretación de la información	64
CAPITULO V		
5	Marco Propositivo	65
5.1	Titulo	65
5.2	Desarrollo de la Propuesta	65
5.3	Conclusiones	88
5.4	Recomendaciones	89
5.5	Bibliografía	90
	Anexos	

INTRODUCCIÓN

El Proceso Administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar.

Muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

No resulta extraño observar que en la actualidad constantemente emergen ideas de nuevas organizaciones, como respuesta a las necesidades en los diferentes sectores y mercados, y como resultado de la interiorización de la cultura de creación de empresa.

Existen una serie de factores que convergen en el éxito del proyecto que se emprenda que llegará a competir con otros de mayor antigüedad, experiencia y posiblemente dominio del mercado; es así como podemos hablar de una empresa que podrá desarrollarse y crecer progresivamente si se plantea de manera organizada y tiene definido su funcionamiento y estructura; es decir, la organización necesita de una planeación y de la correcta aplicación de un proceso administrativo.

Almacenes Sin Rival de la Ciudad de Ventanas nace en octubre de 2001, como comercializadora de muebles y artefactos para el hogar, su propietario es el señor Jorge Coba; cuenta con 12 empleados clasificándose como una pequeña empresa.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Una empresa en el mundo actual debe estar al tanto de cómo se mueven los negocios y obviamente de cómo son sus competidoras, pero previo a esto, debe conocerse a sí misma, para ello, es necesario que se esclarezcan todos los aspectos en su funcionamiento y se dejen plenamente planteados de tal forma que sean acatados por los miembros de la organización.

Es en este sentido cuando se habla de una planeación, de unos objetivos, de unas estrategias, se define una jerarquización, se establecen las funciones, los mecanismos de control, en fin, un sinnúmero de elementos que conforman una empresa estructurada de acuerdo a un proceso administrativo claro y productivo.

Almacenes Sin Rival no tiene bien definida una estructura administrativa útil y exitosa, pasa por alto elementos esenciales y hace notoria la presencia de problemas como:

Ausencia de planeación, pasando por alto el análisis interno y externo, la determinación de objetivos claros y la falta de estrategias que saquen a flote Almacenes Si Rival.

No se tiene definida la estructura organizacional generando inconsistencias y dudas que desmejoran el desempeño de los empleados.

Falta de canales de comunicación, pues no están establecidos los documentos y los medios, además parece existir falta de colaboración.

De acuerdo al análisis inicial, se hace urgente para Almacenes Sin Rival la implementación del proceso administrativo, con la idea de tener una Pyme más organizada, más eficiente y con una orientación clara para competir en el mercado y garantizar su permanencia en el tiempo, proponiéndose como solución el presente desarrollo de proyecto de grado.

1.1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación de encuentra inmersa en el campo de desarrollo empresarial en el área de Planeación Estratégica, en este aspecto la investigación se centrara en Almacenes Sin Rival del cantón Ventanas Provincia de los Ríos..

1.1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente surge la siguiente pregunta de investigación:

¿De acuerdo a los recursos y condiciones de la empresa, como implementar un proceso administrativo para el mejoramiento continuo de Almacenes Sin Rival de la ciudad de Ventanas provincia de Los Ríos?

1.1.4. SUBPREGUNTAS

- ¿Cómo es la situación administrativa actual en Almacenes Sin Rival?
- ¿Se ha hecho una planeación estratégica para Almacenes Sin Rival?
- ¿Es posible una estructuración administrativa que comprometa todos los niveles de la organización?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar un proceso administrativo para el Mejoramiento Continuo de Almacenes Sin Rival de la Ciudad de Ventanas Provincia de Los Ríos

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un análisis interno y externo de la organización para aplicar el proceso de planeación estratégica en la empresa.
- Definir la estructura organizacional, la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- Proponer el enfoque de la dirección organizacional, perfil, comunicaciones, etc. para documentar todo el proceso administrativo.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto brinda la oportunidad de mejorar notoriamente a Almacenes Sin Rival de la Ciudad de Ventanas., convirtiéndolo en una entidad con bases más sólidas,generando mejor imagen y mayor credibilidad, y además proporcionandoherramientas que organicen el trabajo y a su vez beneficien al recurso humano.

El hecho de planear estratégicamente encaminará los esfuerzos para el logro delos objetivos empresariales y el desarrollo personal. Es una gran ventaja para Almacenes Sin Rival, contar con los elementos que le aportarán este proyecto, pues es indispensable la definición de la estructura organizacional, ya que son constantes los inconvenientes por

malainformación, o desconocimiento de tareas.

La organización podrá ser más competitiva, y ejercer un mejor control sobre sus miembros y actividades. De acuerdo a lo mencionado, se generan un conjunto de acciones correctivas que serán una clave que contribuya al éxito y futuro de la empresa, facilitando el proceso de toma de decisiones y la participación y ampliación de mercado.

La no aplicación del proceso administrativo definido en almacenes Sin Rival, es una situación a corregir y mejorar progresivamente mediante el desarrollo e implementación del presente trabajo de grado, realizado en interacción directa con todos los miembros de la empresa.

Adicionalmente será una gran motivación para poder desarrollar todas las habilidades de las autoras con los conocimientos recibidos en la Universidad.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Pequeña y mediana empresa (PYME)

Dependiendo del país, el término de pequeña y mediana empresa (PYME) ha adquirido un significado diferente. Sin embargo, aún no existe una definición general al respecto.

La mayoría de las veces, estas empresas son clasificadas de acuerdo a sus ingresos y monto de facturación anual. También se toman en cuenta otros factores como el tamaño, volumen de negocios, número de empleados y balance general.

Para tratar de establecer una visión general con respecto a las PYME, la Unión Europea las ha definido como empresas que empleen, a menos, 250 trabajadores; y que posean un balance general inferior a los 43 millones de euros, entre otros aspectos. De aquí a que muchos analistas e investigadores se hayan topado con algunas dificultades a la hora de definir este término.

De hecho, y algunos lo utilizan, es erróneo mencionar o escribir esta palabra como "empresas PYME", ya que de por sí la primera palabra (empresas) está incluida en el desglose de dichas siglas. El plural tampoco se utiliza.

Sin embargo, más allá de la redacción y pronunciación de este término, lo importante es saber que las PYME conforman una parte importante de la economía mundial y son empresas de alto crecimiento, cuyo propósito es alcanzar grandes utilidades de inversión.

Dentro de la definición de PYME, cabe mencionar la sub-división de este tipo de empresa en Micro Empresa (entre 1 y 10 empleados), Pequeña empresa (entre 11 y 50 empleados) y Mediana empresa (entre 51 y 250 empleados).¹

Según Wikipedia las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal.

De acuerdo al Servicio de Rentas Internas del Ecuador se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.

¹Unión Europea. Reglamento Pyme

- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Importancia de las PYME

Como quiera que se definan, lo cierto es que las PYME son de gran importancia en la economía y el mundo empresarial. En Europa, por ejemplo, se estima que un 99,8% de todas las empresas son PYME. Adicionalmente, estas emplean a una gran cantidad de personas, dando cierta estabilidad al mercado laboral (muchos empleados esparcidos en muchas empresas, en lugar de concentrados en unas pocas empresas grandes).

Por su tamaño, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y para emprender proyectos innovadores.

Administración

Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica:

- Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los administradores es la misma: Crear un superávit.
- La administración se aplica de la productividad, esto implica eficacia y eficiencia.

El ser humano por su propia naturaleza administra, ésta es una conducta que en ocasiones es inconsciente y que realizamos automáticamente siempre orientados por un propósito.

Somos entes con propósitos, siempre estamos en busca de conseguir algo, buscando orientar todos nuestros esfuerzos a lograr un fin. Por esa razón administramos, por la necesidad de realizar nuestras actividades encaminadas a algo.

Se ha comprobado que la mayor parte de los fracasos en los negocios se deben a una mala administración, es decir, la alta dirección carece de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones requeridas, planear, organizar, dirigir y controlar su empresa.

El papel de la administración en la sociedad moderna, que todas las organizaciones operan en beneficio de la comunidad, su continuidad y crecimiento depende de la eficacia, la tarea de la administración es por lo tanto, asegurar la continuidad de la organización para que siga atendiendo las exigencias y necesidades que cambian rápidamente, le corresponde a la administración la tarea de diagnosticar esos cambios.

Verificar su tendencia y ajustar el comportamiento de la organización a nuevas oportunidades propiciado por las nuevas circunstancias.

En tal sentido Taylor (1969) lo define como el proceso por el cual se ejecutan un propósito determinado poniéndolo en vigor y vigilándolo (Pág. 23).

Para finalizar podemos decir que la administración. Se volvió tan importante como el propio trabajo hacer ejecutado no en un fin en sí misma, es un medio de hacer que las cosas sean realizadas de la mayor

forma posible con el menor costo con la mayor eficiencia y eficacia.

Características de la Administración

Se destacan las siguientes:

La administración sigue un propósito, por tal motivo una de las condiciones de ésta es tener un objetivo determinado.

Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente.

Está asociada, generalmente, con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.

Se logra mediante los esfuerzos de todos los que forman parte de la organización. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.

Requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica para lograr su efectividad. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas:

Universalidad: Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, el ejército, un hospital, una escuela, entre otros.

Valor Instrumental: Su finalidad es eminentemente práctica, resulta ser un medio para lograr un fin.

Unidad Temporal: Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existen aisladamente. Todas las partes existen simultáneamente.

Amplitud de Ejercicio: Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

Especificidad: Tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.

Interdisciplinarietà: La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

Flexibilidad: Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo en donde se aplican.

Importancia de la Administración

Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Por lo que es necesario mencionar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

Universalidad: Demuestra que es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.

Simplificación de Trabajo: Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.

Productividad y Eficiencia: La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

Bien Común: Proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

Tipos de administración

Una administración eficiente fundamentalmente, es la forma correcta de hacer las cosas con el fin de alcanzar mejores resultados para la organización. Por tal motivo, la administración abarca en realidad dos tipos diferentes de funciones que son: La operacional y la administrativa.

La administración operacional se enfoca a la operación diaria de una empresa, que denominamos administración operacional, comprende aspectos como compras, designación de precios, promoción, publicidad, crédito y cobranzas, control de inventarios, contabilidad y las relaciones con los empleados.

Y a la administrativa se le denomina dirección administrativa o administración estratégica, que conforma la propia función básica de manejar una empresa de acuerdo a ciertos principios de administración. Es decir que todas las cosas se realicen con base en un plan y no de manera improvisada

Proceso

Para dar seguimiento a una serie de actividades con enfoque para llevar a cabo las labores eficientemente. Es necesario tomar en cuenta sus procedimientos o pasos que permiten dar consecución y orden a cualquier labor que se desempeñe.

Por tal motivo Chiavenato (2003) la define como: la secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas , medio, métodos o manera de ejecutar ciertas actividades sin importar sus niveles ni funciones se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas como planear, organizar dirigir y controlar los objetivos deseados (Pág. 16)

Proceso administrativo

La tarea de organizar y administrar es tan antigua como la humanidad. Las antiguas civilizaciones nos hablan de ello en sus diversos escritos como: la biblia, las inscripciones egipcias y babilónicas. Son utilizadas en todo tipo de organizaciones como la iglesia, el gobierno, el ejército.

Aunque los objetivos de uno y otro sean completamente distintos, pero absolutamente en todo encontraremos organización, selección de personal, planes y órdenes y claro la medición de resultados.

A pesar que la administración sea una disciplina relativamente nueva su desarrollo fue muy rápido lo que permite entonces los procesos administrativos vengan a formar papel importante dentro de una organización, puesto que ellos son las bases sustancial para la creación y desarrollo de las actividades que se desean realizar.

Por lo tanto Stoner (1992) define:

"Los procesos administrativos como el conjunto de operaciones o procedimientos a seguir dentro de una organización para cumplir con total cabalidad las actividades planteadas y de este mismo modo lograr un mayor desenvolvimiento en las evaluaciones y alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés y de esta manera obtener los objetivos planteados".

De igual manera, Thielen (1995), señala que los procesos administrativos "son todas aquellas funciones que el administrador debe realizar para que se logren los objetivos en la forma más racional posible, es decir, con la óptima utilización de los recursos"

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

La administración comprende diversos elementos para su ejecución es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones.

Dentro de una organización son muchos los pasos que se deben seguir para lograr la excelencia, dentro de los cuales está la integración corporativa, la estructura, los recursos físicos y humanos y todas aquellas características que permiten que la empresa se pueda desarrollar dentro de la sociedad.

Las empresas están estructuradas bajo parámetros organizativos en donde se conjugan el recurso humano y la ejecución de las actividades por parte de las partes que la integran es necesario que dentro de una organización se deben establecer planes de acción estratégicos caracterizados por el manejo de políticas adecuadas para el control y la toma de decisiones dentro de una organización.

Toda organización bien sea pública o privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa. El proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

El Proceso Administrativo, es la interrelación de funciones con un fin y plazo determinado para un óptimo uso de recursos, ya sean humanos, materiales, financieros, tecnológicos, entre otros.

Ventajas Del Proceso Administrativo.

Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.

Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.

Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.

Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.

Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.

Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.

Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de sus aplicaciones requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

Las funciones o etapas de las que consta el proceso administrativo según Chiavenato son 4.

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Planeación

La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir.

La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

La planeación es indispensable en las empresas y organizaciones, ya que sin ella éstas estarían a la deriva no sabrían lo que pretenden alcanzar; ya que es en la planeación donde se establecen los objetivos, se definen políticas y estrategias así como también se establecen los medios para alcanzar los objetivos propuestos.

"La planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación".

"La planeación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los Gerentes quieren para su organización".

Este proceso desde luego que implica contar con los elementos siguientes:

- ✓ Pronosticar los volúmenes de ventas que se puedan alcanzar en determinados periodos.
- ✓ Fijar los resultados finales deseados u objetivos.
- ✓ Desarrollar estrategias que señalen cómo y cuándo alcanzar las metas establecidas.
- ✓ Formular presupuestos.
- ✓ Establecer procedimientos.
- ✓ Determinar políticas que orientan los gerentes en la toma de decisiones.

En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegirlos medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los Gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos materiales debidamente.

Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás les sigan. Sin un plan los Gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino.

Pasos en la planeación

Atención a las oportunidades: Todos los administradores deben hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar su posición a la luz de sus fortalezas y

debilidades, determinar que problemas desean resolver y especificar que esperan ganar.

Establecimiento de Objetivos: Estos se deben establecer para toda la empresa, y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo subordinadas, esto debe hacerse tanto para el largo como el corto plazo.

En los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, en qué se hará mayor énfasis y que se cumplirá por medio del entrelazamiento de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Desarrollo de premisas: Es establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes de la compañía.

Es importante que todos los administradores involucrados en la planeación estén de acuerdo con las premisas.

Determinación de cursos alternativos: Es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son perceptibles a primera vista. Casi no hay plan para el que no existan alternativas razonables y es frecuente que la alternativa menos obvia sea la mejor.

Evaluación de cursos alternativos: Estos se ponderan a la luz de premisas y metas. Puede ocurrir que cierto curso de acción parezca más rentable, pero que requiera al mismo tiempo un gran desembolso de capital y ofrezca un prolongado periodo de recuperación; otro puede parecer menos redituable pero implicar menos riesgo y otro más puede

convenir mejor a los objetivos a largo plazo de la compañía.

Selección de un curso de acción: Es el punto en que se adopta el plan, el verdadero punto de toma de decisiones. Ocasionalmente, el análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más son aconsejables, de modo que el administrador pueda optar por seguir varios cursos de acción en lugar de uno solo, el mejor.

Formulación de planes derivados: Una vez tomada la decisión, la planeación pueda darse por concluida. Casi invariablemente se requiere de planes derivados en apoyo al plan básico.

Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación: Es el último paso para dotar los planes de significado. Los presupuestos constituyen un medio para la combinación de los diversos planes y fijan importantes estándares contra los cuales medir los progresos en los planes.

Organización:

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Las organizaciones se crean por que la mayor parte de actividades que ejerce el hombre no puede realizarlas por sí solo, estas tienen que dividirse entre sus miembros de acuerdo a sus capacidades y habilidades. Desde el punto de vista administrativo la organización como etapa básica del proceso sirve para combinar los recursos humanos y materiales a fin de encontrar la manera más eficiente de ejecutar las actividades.

Toda empresa se crea para determinados fines, por lo tanto, para que

pueda alcanzar sus objetivos es preciso que se determine su estructura en la forma más conveniente.

"El término organizar significa establecer relaciones efectivas del comportamiento de las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas, bajo condiciones ambientales dadas con el propósito de realizar una meta u objetivo."

"Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre los 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 establecidos."

"Una organización es un patrón de relaciones, muchas relaciones simultáneas entrelazadas. Por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes."

Elementos de la Organización.

Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización. Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.

Jerárquica. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el

trabajo de la mejor manera posible.

Importancia de la Organización.

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

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

La organización es importante porque permite trabajar con mayor eficiencia al tener claro los objetivos, deberes, procedimientos y los principios básicos que rigen el buen funcionamiento del personal, entre los cuales podemos mencionar los siguientes: Unidad de objetivo, de eficiencia organizacional, delegación por resultados esperados, facilitación de liderazgo y otros.

Dirección

Mediante la función de dirección los Gerentes ayudan a las personas a ver que puedan satisfacer sus propias necesidades y realizar su potencial al mismo tiempo que contribuyan a la realización de las metas de una empresa o institución, por lo tanto, los Gerentes deberán entender los roles o papeles asumidos por los empleados, la individualidad de las personas y sus personalidades.

Llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

Elemento del Concepto.

- ✓ Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- ✓ Motivación.
- ✓ Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Supervisión.
- ✓ Alcanzar las metas de la organización.

"Es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales."

"Es un esfuerzo administrativo para que la gente se concentre en las metas de la organización."

La función de dirección cuenta con los principios siguientes: de armonía de los objetos, de la relación del liderazgo, de la claridad en la comunicación, de integridad en la comunicación y un complementario de la organización informal.

Importancia de la Dirección

La dirección es trascendental porque:

- ✓ Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- ✓ A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- ✓ La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- ✓ Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- ✓ A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Etapas de Dirección

Integración: Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Control

Para la verificación de actos administrativos se hace indispensable el seguimiento y evaluación de actividades que deben realizarse durante el proceso y al final de éste, de ahí que el control juega un papel importante dentro de la administración a fin de medir si los resultados están de acuerdo con lo planeado.

"Control: Es el proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas."

"Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos."

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

Elementos del Control:

- ✓ Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- ✓ Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- ✓ Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- ✓ Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

Importancia del Control.

- ✓ Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- ✓ Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.

- ✓ Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
- ✓ Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- ✓ Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.
- ✓ Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- ✓ Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa

En las organizaciones, la función administrativa de control es la medición del desempeño a fin de verificar si se han logrado los objetivos propuestos en la planeación, con el propósito de aplicar medidas correctivas; en caso que no se estén logrando los objetivos.

Pasos del control

Establecimiento de normas: Estas son sencillamente criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de los planes.

Medición del desempeño: Debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.

Corrección de desviaciones: Es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas.

Los administradores pueden corregir desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas o bien pueden corregirlas ejerciendo su función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes.

También pueden corregirlas echando mano de personal adicional, mediante una mejor selección y capacitación de sus subordinados.

Mejoramiento Continuo

La aplicación del mejoramiento continuo en las organizaciones debemos verla como una herramienta para la solución de dificultades o hacia el aprovechamiento de oportunidades, el mismo se relaciona con la palabra japonesa Kaizen y que proviene de la unión de dos vocablos que expresan lo siguiente: Kai “cambio” y zen “para mejorar”, por lo que la expresión completa significa “cambio para mejorar”.

El japonés Masaaki Imai fue su creador exponiendo en síntesis que Kaizen representaba un cambio permanente hacia una mejora o lo que es lo mismo un “mejoramiento continuo”.

Una expresión sobre lo anterior la expone Beltrán, R., en El mejoramiento continuo: una ansiada y escurridiza cualidad empresarial y cito: “Es una forma de vida, una cultura en la cual todos los que trabajan en la empresa tienen sus ojos, su mente y sus oídos bien abiertos para poder reconocer

las oportunidades de mejoramiento y capitalizarlas en acciones concretas que se reflejan en mejores procesos y productos”.

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1CC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

El mejoramiento continuo mejora la calidad de los productos y servicios, disminuye los costos, mejora los métodos de trabajo, posibilita la satisfacción de las necesidades de los clientes y de la organización. Disminuye los tiempos de trabajo de todo el proceso.

Es muy importante tener en cuenta lo que representan, el conocimiento en sentido general y específico, así como la obtención de la información necesaria para el desarrollo de los procesos de la organización.

Para desarrollar y mejorar los procesos de trabajo, para ser más competitivos en esta época moderna, es fundamental realizar cambios en el proceso, o sea, hacerlo más efectivo y más eficiente. Lo anterior debe realizarse con mente amplia, con una estrategia adecuada, y teniendo en cuenta las características de la organización y de su entorno.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

El Proceso de Mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Actividades Básicas de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.

- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.

Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

Consejo Directivo del Mejoramiento:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

Participación Total de la Administración:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

Participación de los Empleados:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

Participación Individual:

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

Actividades con Participación de los Proveedores:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

Aseguramiento de la Calidad:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

Necesidades de mejoramiento

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía.

Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral.

Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella.

El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

En la investigación se tendrán en cuenta diferentes conceptos, los cuales serán vitales para la solución del problema planteado, por esto es necesario definir el significado de los conceptos más utilizados en el desarrollo del proyecto.

Actividad - Tarea: Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

Ambiente De Trabajo: Se entiende por ambiente de trabajo al conjunto de condiciones que rodean a la persona que trabaja y que, directa o indirectamente, influyen en la salud y vida del trabajador.

Análisis: Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

Cargo: Es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función, puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.

Control: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

Controlar:Acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.

Coordinar:Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.

Departamentalización:Fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando figura al organigrama.

Desarrollo Organizacional:Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

Diagnóstico:Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

Dirigir:Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

Efectividad:Es la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados.

Eficacia:Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

Eficiencia:Indicador del logro de un resultado al menor costo y con la menor cantidad de recursos por unidad de tiempo.

Estrategia: En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Evaluar: Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espaciados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

Funciones: Conjunto de tareas, actividades y operaciones que se ejercen de manera sistemática en pro de objetivos y resultados concretos. Su objetivo es ayudar a los dirigentes a ser más efectivos, a través de un entendimiento claro de su propio trabajo y del de sus diferentes colaboradores, desde el punto de vista primordial de los resultados. Ofrecen instrumentos de seguimiento y control, a través de ideas claras sobre las diferentes actividades que deben llevarse a cabo.

Manual: Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

Matriz FODA: Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Meta: Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo.

Método: Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.

Modelo: Conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloques dinámicos conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema.

Organizar: Acto de acopiar e integrar dinámicamente y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

Planificación: Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

Planificación administrativa: Proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para que alcancen resultados en un tiempo y espacio dados.

Política: Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación.

Presupuesto: Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.

Problema: Situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados "normales" en un momento histórico determinado y un lugar dado.

Recursos: Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

Responsables: Son los funcionarios que reciben órdenes de sus superiores o las tienen en virtud del puesto que ocupan, sobre actividades a su cargo. Pueden ser de dos clases: unidades organizativas o funcionarios.

Supervisar: Acto de vigilar que los hechos de un trabajo sucedan conforme a las normas preestablecidas y en el tiempo y lugar determinados.

2.4 HIPÓTESIS

2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

Implementado el proceso administrativo se lograría el Mejoramiento Continuo de Almacenes Sin Rival de la Ciudad de Ventanas Provincia de Los Ríos

2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

- Efectuado el análisis interno y externo de la organización se aplicaría el proceso de planeación estratégica en la empresa.
- Definida la estructura organizacional, la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias se lograrían los objetivos de Almacenes Sin Rival.

- Propuesto el enfoque de la dirección organizacional, perfil, comunicaciones, etc. Se lograría documentar todo el proceso administrativo.

2.5. VARIABLES DE ESTUDIO.

2.5.1. Variable Dependiente

Proceso Administrativo:El proceso administrativo son el conjunto de fases o etapas sucesivas. Planeación, organización, integración, dirección y control y que se interrelacione de manera constante.

2.5.2. Variable Independiente

Mejoramiento Continuo:conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

2.6. Matriz de Operacionalización de Problemas, Objetivos e Hipótesis

Problema Central	Objetivo general	Hipótesis General
<p>¿De acuerdo a los recursos y condiciones de la empresa, como implementar un proceso administrativo para el mejoramiento continuo de Almacenes Sin Rival de la ciudad de Ventanas provincia de Los Ríos?</p>	<p>Implementar un proceso administrativo para el Mejoramiento Continuo de Almacenes Sin Rival de la Ciudad de Ventanas Provincia de Los Ríos</p>	<p>Implementado el proceso administrativo se lograría el Mejoramiento Continuo de Almacenes Sin Rival de la Ciudad de Ventanas Provincia de Los Ríos</p>
Problemas Derivados	Objetivos Específicos	Hipótesis Especificas
<p>¿Cómo es la situación administrativa actual en Almacenes Sin Rival?</p>	<p>Efectuar un análisis interno y externo de la organización para aplicar el proceso de planeación estratégica en la empresa.</p>	<p>Efectuado el análisis interno y externo de la organización se aplicaría el proceso de planeación estratégica en la empresa.</p>
<p>¿Se ha hecho una planeación estratégica para Almacenes Sin Rival?</p>	<p>Definir la estructura organizacional, la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.</p>	<p>Definida la estructura organizacional, la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias se lograrían los objetivos de Almacenes Sin Rival.</p>
<p>¿Es posible una estructuración administrativa que comprometa todos los niveles de la organización?</p>	<p>Proponer el enfoque de la dirección organizacional, perfil, comunicaciones, etc. para documentar todo el proceso administrativo.</p>	<p>Propuesto el enfoque de la dirección organizacional, perfil, comunicaciones, etc. Se lograría documentar todo el proceso administrativo.</p>

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El proceso de recolección de información es la actividad central del trabajo de campo, y los medios utilizados para tal fin.

Por lo tanto se realizara una investigación descriptiva que permita obtener datos significativos para ser usados en el proceso administrativo de Almacenes Sin Rival del cantón Ventanas.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se realizara para la elaboración del presente proyecto es "Descriptiva".

El diseño de esta investigación será de campo; en vista de que se puede recopilar directamente la información detallada y exacta específicamente en Almacenes Sin Rival. El diseño de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar alguna variable, para lo cual se utilizaron las siguientes técnicas para la recolección de datos:

Observación directa:

Para este trabajo de investigación se aplicara la técnica de la observación directa para evidenciar y visualizar la realización de las diferentes actividades inherentes a los procedimientos estructurados.

Encuesta:

Se aplicara un cuestionario estructurado para obtener información primaria.

3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS

El método que se utilizara será el deductivo que nos permitirá que el pensamiento vaya de lo general a lo particular, se hace uso de una serie de herramientas e instrumentos que permitan conseguir los objetivos propuestos de llegar al punto o esclarecimiento requerido.

Método Científico

Este método permite aplicar pasos o etapas en el desarrollo de la investigación en forma sistematizada desde el planteamiento del problema hasta la formulación de la propuesta del estudio.

Método lógico

Permitió llevar una secuencia ordenada o sistematizada de las etapas del estudio, aplicando correctamente los pasos del método científico.

Método estadístico

El método estadístico que se utilizó en la investigación fue el porcentual, el cual se aplica para analizar los datos obtenidos de la investigación.

Método análisis síntesis

Este método permite en primer lugar realizar un análisis de las teorías relacionadas con el problema que se investigó y luego de los datos obtenidos en la investigación lo que nos permitió presentar en forma sintetizada el documento.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Hernández y otros definen la población como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Debiendo situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo".

Fisher y Navarro definen muestra como "una parte del universo que debe representar los mismos fenómenos que ocurren en aquel, con el fin de estudiarlos y medirlos".

En este caso se realizara la investigación al personal que labora en la institución.

Denominación	Nº
Empleados	25
Directivos	5

3.5. TÉCNICAS Y ELEMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el logro de los objetivos propuestos es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar técnicas e instrumentos apropiados que permita recabar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad.

La técnica utilizada será la Encuesta por medio de su instrumento un cuestionario estructurado el cual será aplicado a los empleados de Almacenes Sin Rival. Hernández establece que "el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir".

3.6. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para un mejor análisis e interpretación de los resultados, se debe realizar una serie de técnicas que nos permitirán encarar la investigación de forma más clara y precisa respecto a la cantidad de datos posibles. El cuestionario estructurado será representado a través de cuadros estadísticos de frecuencia absoluta y frecuencia porcentual, gráficos de barras y una breve interpretación de los resultados.

CAPITULO IV

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 ENCUESTAS

1. ¿Conoce usted la Mision y Visión de Almacenes Sin Rival?

Detalle	Frecuencia	%
Si	8	27%
No	22	73%
Total	30	100%

Fuente: Elaborado por las autoras



Fuente: Elaborado por las autoras

Análisis:

El 73% de los encuestados opinan que no conocen acerca de la Misión y Visión de Almacenes Sin Rival, mientras que un 27% opina que si conoce acerca de la Misión y Visión de Almacenes Sin Rival.

2. ¿Conoce cuáles son los Valores de Almacenes Sin Rival?

Detalle	Frecuencia	%
Si	6	20%
No	24	80%
Total	30	100%

Fuente: Elaborado por las autoras



Fuente: Elaborado por las autoras

Análisis:

El 80% de los encuestados dicen que no conocen cuáles son los valores de Almacenes Sin Rival, mientras que un 20% aseguran que si conocen los valores de Almacenes Sin Rival.

3. ¿Conoce usted los objetivos a corto, mediano y largo plazo de Almacenes Sin Rival?

Detalle	Frecuencia	%
Si	7	23%
No	23	77%
Total	30	100%

Fuente: Elaborado por las autoras



Fuente: Elaborado por las autoras

Análisis:

El 77% de los encuestados no conoce los objetivos a corto, mediano y largo plazo de Almacenes Sin Rival, mientras que un 23% dice que si conoce los objetivos a corto, mediano y largo plazo de Almacenes Sin Rival.

4. ¿Sabe usted quién es responsable de desarrollar la estrategia de Almacenes Sin Rival?

Detalle	Frecuencia	%
Si	10	33%
No	20	67%
Total	30	100%

Fuente: Elaborado por las autoras



Fuente: Elaborado por las autoras

Análisis:

El 67% de los encuestados opinan que no conocen quien es el responsable de desarrollar las estrategias de Almacenes Sin Rival, mientras que un 33% opina que si conoce acerca de quién es el responsable de desarrollar las estrategias de Almacenes Sin Rival.

5. ¿Quién es su jefe directo?

Detalle	Frecuencia	%
Gerente General	6	20%
Finanzas	2	7%
Administración	3	10%
Comercialización	3	10%
Servicio al cliente	3	10%
Supervisor	13	43%
Total	30	100%

Fuente: Elaborado por las autoras



Fuente: Elaborado por las autoras

Análisis:

El 43% dice que su jefe directo es el supervisor, un 20% que es el gerente general, un 10% para comercialización, 10% para administración, 10% para servicio al cliente y un 7% para finanzas como jefe directo..

6. ¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a su departamento?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	2	7%
Casi siempre	3	10%
De vez en cuando	15	50%
Casi nunca	4	13%
Nunca	6	20%
Total	30	100%

Fuente: Elaborado por las autoras



Fuente: Elaborado por las autoras

Análisis:

El 50% de los encuestados dice que le piden realizar funciones ajenas a su departamento de vez en cuando, un 20% nunca, un 13% casi nunca, un 10% casi siempre y un 7% siempre le piden realizar funciones ajenas a su departamento.

7. ¿Se toman en cuenta las sugerencias de los empleados para la mejora de la empresa?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	2	7%
Casi siempre	3	10%
De vez en cuando	4	13%
Casi nunca	14	47%
Nunca	7	23%
Total	30	100%

Fuente: Elaborado por las autoras



Fuente: Elaborado por las autoras

Análisis:

El 47% de los encuestados dicen que casi nunca se toman en cuenta sus sugerencias para la mejora de la empresa, el 23% nunca, el 13% de vez en cuando, el 10% casi siempre y un 7% siempre dice que se toman en cuenta sus sugerencias para la mejora de la empresa.

8. ¿Cuándo observa que puede realizar una actividad de manera mas eficiente, la comunica a sus superiores?

Detalle	Frecuencia	%
Siempre	2	7%
Casi siempre	1	3%
De vez en cuando	5	17%
Casi nunca	15	50%
Nunca	7	23%
Total	30	100%

Fuente: Elaborado por las autoras



Fuente: Elaborado por las autoras

Análisis:

El 50% de los encuestados dice que cuando observa que puede realizar una actividad de manera más eficiente, casi nunca la comunica a sus superiores, un 23% nunca, un 17% de vez en cuando, un 7% siempre y un 3% casi siempre comunica a sus superiores cuando observa que puede realizar una actividad de manera más eficiente.

9. ¿Conoce usted todos los procesos administrativos de Almacenes Sin rival?

Detalle	Frecuencia	%
Si	6	20%
No	24	80%
Total	30	100%

Fuente: Elaborado por las autoras



Fuente: Elaborado por las autoras

Análisis:

El 80% de los encuestados no conoce los procesos administrativos de Almacenes Sin Rival mientras que un 20% si conoce los procesos administrativos de Almacenes Sin Rival.

10. ¿Hace cuanto recibio capacitacion en su empresa?

Detalle	Frecuencia	%
Menos de 6 meses	4	13%
Entre 6 meses y 1 año	1	3%
Entre 1 y 2 años	7	23%
Mas de 2 años	18	60%
Total	30	100%

Fuente: Elaborado por las autoras



Fuente: Elaborado por las autoras

Análisis:

El 60% de los encuestados dice que ha recibido capacitación en la empresa hace más de 2 años, un 23% entre 1 y 2 años, un 14% hace menos de 6 meses y un 3% entre 6 meses y 1 año recibió capacitación en la empresa.

3.8 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El 73% de los encuestados opinan que no conocen acerca de la Misión y Visión de Almacenes Sin Rival, el 80% de los encuestados dicen que no conocen cuáles son los valores de Almacenes Sin Rival, el 77% de los encuestados no conoce los objetivos a corto, mediano y largo plazo de Almacenes Sin Rival, mientras que un 23% dice que si conoce los objetivos a corto, mediano y largo plazo de Almacenes Sin Rival.

El 67% de los encuestados opinan que no conocen quien es el responsable de desarrollar las estrategias de Almacenes Sin Rival, el 43% dice que su jefe directo es el supervisor, el 50% de los encuestados dice que le piden realizar funciones ajenas a su departamento de vez en cuando, el 47% de los encuestados dicen que casi nunca se toman en cuenta sus sugerencias para la mejora de la empresa.

El 50% de los encuestados dice que cuando observa que puede realizar una actividad de manera más eficiente, casi nunca la comunica a sus superiores, el 80% de los encuestados no conoce los procesos administrativos de Almacenes Sin Rival y el 60% de los encuestados dice que ha recibido capacitación en la empresa hace más de 2 años.

CAPITULO V

5 MARCO PROPOSITIVO

5.1 TITULO

Proceso Administrativo de Almacenes Sin Rival de la Ciudad de Ventanas
Provincia de Los Ríos

5.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La misión de una empresa expresa su razón de ser, el porqué de su existencia; define el propósito especial que coloca a una empresa aparte de las demás, la identifica y le da el sentido de dirección de más alto nivel.

Pero una misión por sí sola no resuelve el asunto. La empresa requiere una visión que exprese lo que pretende llegar a ser, y unir todo esto con los valores y principios que la distinguen. Este conjunto completo (visión, misión, valores y principios) es llamado “marco institucional del negocio”, ya que se entiende que por medio de este conjunto de aspectos se define la personalidad real y deseada de la organización.

Aún este conjunto por sí mismo no resuelve la situación. En primer lugar, la organización y sus directivos deben comprender que ese marco define a toda la organización y que, por lo tanto, todos sus miembros deben sentir la parte de ellos, como individuos, como departamentos, como equipos de trabajo y como gran equipo humano que es la organización en sí misma.

La idea de que las organizaciones tienen una misión refleja la concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas.

Son instituciones que poseen personalidad y una meta. Formular la misión de la organización equivale a enunciar su principal razón de existir. Es identificar la función que cumple en la sociedad y, además, su carácter y filosofía básicos.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de los cuestionarios aplicados, tanto en el nivel directivo como en el nivel operativo, se puede observar que el negocio cuenta con una misión, pero no está muy bien definida, en realidad no se encuentra plasmada en ningún documento, es por eso que dentro de este proyecto se propone definir la siguiente misión:

Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de muebles y artefactos, para el hogar; caracterizándonos por nuestra excelencia en el servicio, la calidad, la honestidad, el compromiso y el potencial humano. Trabajamos con nuestros socios comerciales, facilitando el acceso de nuevos productos, garantizando la permanencia en el tiempo, el crecimiento y el liderazgo como comercializadora eficiente y eficaz.

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidad de respuesta.

Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la "Visión". La primera medida que la Gerencia debe tomar es visualizar lo que pretenden lograr, en otras palabras lo que la Empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer. Al igual que la misión, una vez que se analizaron los resultados de los cuestionarios, la propuesta es crear la visión, la cual será la siguiente:

Visión

Ser en el 2010 la empresa líder y modelo en la comercialización de muebles y artefactos para el hogar, siendo reconocida por la capacitación y compromiso de nuestro potencial humano, y generando nuevas negociaciones que permitan un mayor beneficio para nuestros clientes internos y externos.

En conjunto con el Gerente se analizaron los valores que busca practicar en la organización, acordes con la razón de ser de la misma y que aporten en las políticas que se fijarán. El resultado a implementar es el siguiente:

Valores

Honestidad: Pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales.

Profesionalismo: Constante capacitación que permite el crecimiento de la fuerza de ventas y un mejor servicio a nuestros clientes.

Cordialidad y comunicación: Mantener cercanía con compañeros y con el cliente, responder a sus necesidades con oportunidad y detectar nuevos servicios.

Compromiso: Cumplimiento y responsabilidad en cada una de las actividades velando por la empresa, la persona y el cliente.

Servicio: Disposición y Calidad de la empresa para dar respuesta a las necesidades del mercado con actitud de entrega, colaboración y espíritu de atención.

Personas: Consideramos a los empleados y clientes como el recurso más valioso y la fuerza impulsora de nuestra Institución. Respetamos

su integridad humana y reconocemos con justicia su desempeño y contribución al logro de una mejor Empresa.

Es muy importante que a partir de este nuevo proceso administrativo, se definan unas políticas básicas pero productivas para la empresa. Es lo mínimo a seguir y respetar en el desarrollo de las actividades organizacionales, veamos las que quedarán establecidas:

Políticas

Políticas de gestión administrativa

Todos los empleados de Almacenes Sin Rival, asumirán las orientaciones y procedimientos que se establezcan en la Administración Central, basados en la orientación que suministre la Gerencia, encaminados a vivir y practicar en la Empresa un estilo participativo, con base en trabajo en equipo y en un proceso de mejoramiento continuo.

Políticas de gestión de mercadeo y compras

Es nuestro deber diseñar y liderar la implementación del plan de Mercadeo de la empresa, logrando objetivos de crecimiento en la participación del mercado y posicionamiento. Por consiguiente nuestras directrices están encaminadas a:

- Planear y diseñar estrategias innovadoras de mercadeo y publicidad.
- Programar compra de productos según necesidad de nuestros clientes.
- Coordinar proyectos de apertura de nuevos negocios y líneas de productos.

Políticas de gestión comercial

En Almacenes Sin Rival nuestros proyectos están orientados a generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio al cliente interno y externo con altos estándares de calidad.

Por lo tanto, estamos desarrollando estrategias comerciales competitivas, que permitan el mejoramiento de nuestra atención a clientes y proveedores.

Asumiendo como objetivos principales:

- Crear estrategias comerciales a nivel local a corto, mediano y largo plazo que sean herramientas fundamentales para el cumplimiento de los presupuestos de ventas mensuales y anuales.
- Desarrollar estrategias que garanticen la satisfacción y fidelidad del cliente.
- Desarrollar nuevos proyectos comerciales en plazas con influencias socio económicas atractivos.
- Evaluar la operación logística del portafolio de productos que nos permita analizar y tomar decisiones acerca de rotación, rentabilidad y aceptación en el mercado entre otras.
- Garantizar la atención y agilidad de los procesos con un servicio oportuno y de calidad a los clientes.

Políticas de gestión financiera

Es nuestro compromiso disponer de un sistema de información contable y financiero que se caracterice por ser ágil, confiable y oportuno cumpliendo con los requisitos de ley.

Somos conscientes de la importancia que tiene el buen manejo de la información y para esto optimizamos nuestra labor creando:

- Políticas contables precisas
- Políticas administrativas y financieras
- Políticas generadoras de mejores rendimientos para la Empresa

Políticas de planeación institucional

Nuestra empresa se responsabiliza en liderar una cultura de procesos que le permita la optimización de sus recursos y a su vez le permita atender a sus clientes tanto internos como externos y responder a sus necesidades.

Como Empresa líder, asumimos el compromiso de mejoramiento continuo que se preocupa por planear todas sus actividades.

Objetivos

Objetivos generales de la empresa:

- Ser líderes altamente competitivos en el mercado gracias al portafolio de productos y al excelente servicio al cliente.
- Obtener una rentabilidad que le permita a la Empresa competir eficientemente.

- Hacer de la información una herramienta que le facilite a nuestros aliados comerciales la toma de decisiones de forma oportuna y proactiva frente a las necesidades del consumidor.
- Lograr que nuestro mayor activo el recurso humano sienta pasión por lo que hace y sus labores diarias las hagan por convicción y no por obligación, tener un equipo dinámico, innovador, profesional y comprometido que propenda por el mejoramiento continuo como filosofía de vida.

Objetivos estratégicos:

- Lograr mayor participación en el mercado.
- Alcanzar una posición más alta y segura para atraer nuevos aliados comerciales.
- Obtener Mayor calidad de los productos y del servicio en general.
- Conseguir costos más bajos en relación con los competidores claves.
- Poseer una línea de productos más amplia y atractiva.
- Tener mejor reputación con los clientes.
- Generar mayores oportunidades de crecimiento.
- Aplicar la planeación estratégica planteada

Objetivos financieros

- Alcanzar un crecimiento de ingresos más rápido, basado en el incremento de clientes.
- Obtener Mayores márgenes de beneficio.
- Alcanzar Mayor rentabilidad en capital invertido.
- Mejorar los flujos de efectivo y hacerlos cada vez mayores.

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gerencia participativa. Alianzas estratégicas fuertes con los proveedores. Calidad del Recurso Humano. Constante Capacitación en determinados temas. Personas y Material de Apoyo por parte de las Casas Comerciales. Calidad de los Productos.	Falta de Capacitación, en algunos casos como: Técnicas de Ventas, Producto y Mercadeo, Formación Académica Motivación: Factor económico: Salario, Incentivos, Actividades de la empresa. Falta de Actitud y pertenencia hacia la empresa Selección del personal: está solo acriterio del Gerente.

<p>Presentaciones adecuadas para el Mercado.</p> <p>Cartera de clientes con posibilidades de crecimiento diario.</p>	<p>Endeudamiento</p> <p>El incremento de clientes ha sido bajo en los últimos meses.</p> <p>Poco Control en los procesos y personas.</p> <p>No tener Funciones definidas</p> <p>Ausencia de Planeación Estratégica</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Pocos distribuidores estratégicos</p> <p>Amplio potencial de clientes</p> <p>Tendencia a no comprar a mayoristas sino a Distribuidoras.</p> <p>Diversificación del Portafolio de Productos.</p>	<p>Distribuidores con las mismas líneas de productos.</p> <p>Desorden de precios en el mercado.</p> <p>Inseguridad social, teniendo en cuenta los pagos contra entrega y en efectivo.</p> <p>Incumplimiento en la entrega por parte de proveedores.</p> <p>Devoluciones por poca planeación del cliente para cubrir cuentas.</p>

Con base en el análisis interno y externo que se ha realizado, se generan estrategias de crecimiento, supervivencia y mejoramiento,

teniendo en cuenta la opción de combinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas y que servirán de ayuda para convertir Almacenes Sin Rival en una empresa más eficiente y rentable.

Se propone agrupar las estrategias de mayor impacto según el grado: Institucional, De Crecimiento, y de Distribución; igualmente se sugiere un plan de acción.

Estrategias Institucionales

- Diseñar un plan estratégico, asignar funciones y estructurar aspectos importantes para que la empresa cumpla con sus actividades y pueda mejorar en el tiempo.
- Mejorar la imagen y ampliar el portafolio de productos.
- Planes de Motivación y Desarrollo del Personal
- Verificar constantemente los estados financieros
- Crecimiento tecnológico

Estrategias de Distribución

- Incremento del número de clientes
- Convenios y negociaciones con nuevas empresas
- Seguimiento a clientes internos y externos

Estrategias de Servicio al Cliente

- Calidad en el servicio

- Atención post venta
- Cumplimiento de Entrega

Plan de Acción

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	META	INDICADOR
Creación y diseño del Proceso Administrativo	<p>Desarrollar la Planeación Estratégica de la Empresa.</p> <p>Definir la organización, gestión del talento humano y dirección que guiará la organización.</p> <p>Generar métodos de control como planillas e Indicadores</p>	Gerente	6 meses	Variables del Proceso administrativo desarrolladas
Implementación del Diseño del Proceso Administrativo	<p>Documentar oficialmente</p> <p>Difundir la información entre los miembros, por medio de carteleros, boletines, capacitaciones y demás actividades que faciliten la</p>	Gerente	6 meses	Variables del Proceso Administrativo aplicadas. (% de aplicación)

	<p>apropiación.</p> <p>Aplicar los conceptos y herramientas dadas por el diseño realizado.</p>			
Adquisición de nuevos productos	<p>Búsqueda de productos que satisfagan al cliente.</p> <p>Negociaciones con casas comerciales</p> <p>Introducción de producto al portafolio y cobertura de clientes.</p>	Gerente	Todo el tiempo se debe realizar	Número de productos nuevos por periodo
Capacitación en ventas y crecimiento personal	<p>Programar periódicamente capacitaciones y actividades acerca de ventas, marketing y crecimiento personal.</p>	Gerente	Todo el tiempo se debe realizar	1 capacitación al mes
Reducción del nivel de Endeudamiento	<p>Revisión constante de Estados Financieros</p> <p>Buscar palancamiento</p>	Contador	1 año	Indicador: razón de endeudamiento

	Buscar Punto de Equilibrio			
Impactar con publicidad	<p>Realizar campañas de promoción de producto y empresa.</p> <p>Participar en eventos que den a conocer la distribuidora.</p> <p>Realizar boletines periódicos y darlos a conocer a los clientes.</p>	Gerente	Todo el tiempo se debe realizar	<p>Campañas emprendidas por semestre.</p> <p>Boletín bimestral</p>
Mejorar servicio al cliente	<p>Implementación y entrega del formato de quejas y reclamos</p> <p>Creación de una línea de atención.</p>	Gerente	3 años	Número de quejas al mes

Organización

En esta fase del proceso se genera la estructura general de la empresa, esto implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

La idea es que se de una Sistematización: Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Principios Aplicados

Unidad de mando

Con el fin de evitar conflictos y fugas de responsabilidad se recibirán órdenes de un solo jefe. La toma de decisiones principales se ha centralizado también en la gerencia.

Definición de puestos

Almacenes Sin Rival lleva una trayectoria de 12 años en el mercado; de acuerdo al funcionamiento observado y además evaluando con los gerentes se han establecido los siguientes puestos de trabajo:

- Gerente General
- Finanzas
- Servicio al Cliente
- Administrativo
- Comercialización
- Supervisor
- Cajeros
- Vendedores

Es de vital importancia y cuidado realizar una correcta división del trabajo que comprende: distribuir el trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, combinar las tareas en forma lógica y eficiente, es decir, la departamentalización, además especificar quien depende de quien en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

División del trabajo

En la empresa se realiza un reducido número de actividades, sin embargo, de acuerdo al desempeño en cada uno de los puestos de trabajo

planteados, a las funciones propias y a las posibles a realizar se ha dividido el trabajo para cada miembro en la empresa, dicha distribución será vista claramente en el Manual de Funciones.

Departamentalización

Con base en la división de las funciones, la idea es poder agrupar o relacionar aquellas actividades similares o que conlleven al éxito de una tarea.

Para Almacenes Sin Rival la Departamentalización es un proceso muy simple, pues las operaciones que se realizan no son muy extensas, arrojando como resultado:

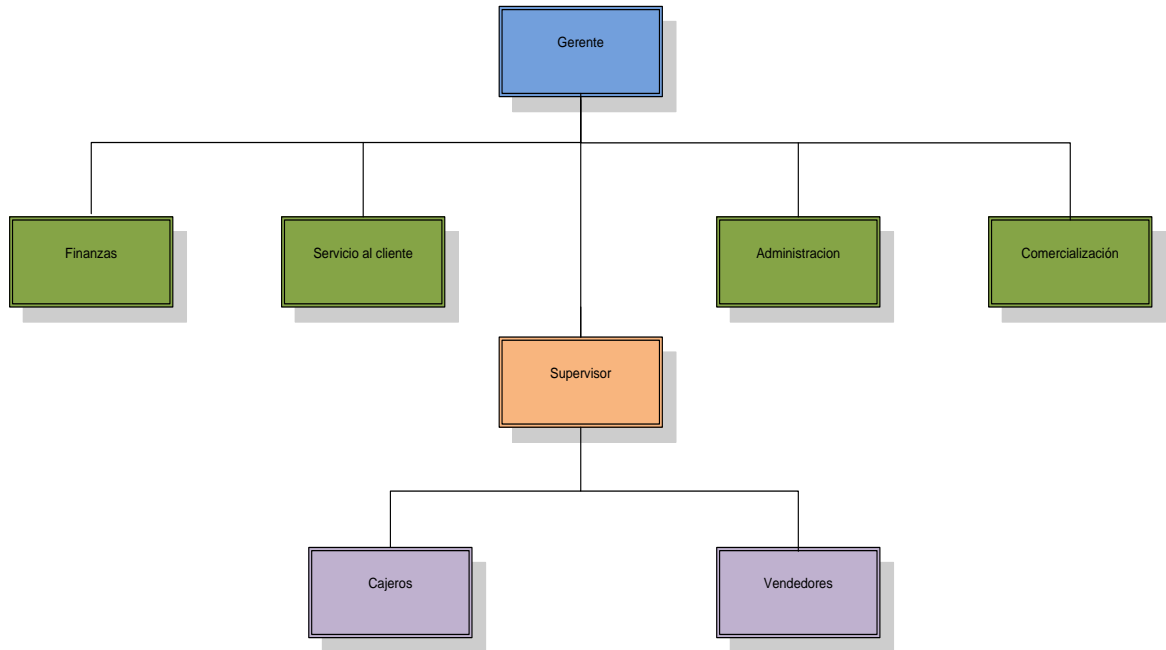
- Departamento Administrativo
- Departamento Comercial

Jerarquía

Retomando el principio de Unidad se buscará crear una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién.

Estas líneas de dependencia son características fundamentales que facilitarán el desarrollo del Organigrama, el control interno y la comunicación empresarial.

Organigrama



De acuerdo a lo planteado en lo anterior, nos damos cuenta que para la empresase tendrá un Organigrama de tipo Vertical con base en cargos, que en su mayoría son ocupados por una sola persona dadas las condiciones de pequeña empresa.

Gestión del Talento Humano

Es necesario también establecer parámetros para el proceso de Gestión Humana, que para Almacenes Sin Rival, estará dado así:

Reclutamiento

Aprovechando las facilidades actuales tecnológicas se realizarán anuncios en diferentes páginas de empleo en Internet con los respectivos requisitos y perfil; se continuará con la idea de recomendar personas por parte de los miembros de la empresa. Hasta ahora no se considera necesario hacer publicaciones en medios como periódico o radio.

Selección de Personal

La selección está dada con base en la planeación previa de la misma, o en otros casos de acuerdo a la detección de una necesidad de personal.

El primer filtro para dicho proceso será cumplir con el perfil mínimo de edad, experiencia y escolaridad, tanto para los hojas de vida de Internet como las entregadas en la sede.

Paso seguido, se verificarán las referencias y se citarán en las instalaciones de la empresa las personas seleccionadas, para entrevista con el Supervisor (si es para la fuerza de Ventas) y luego con los Gerentes. Para los demás cargos la entrevista será solo con los Gerentes.

Para cada cargo se seleccionarán máximo hojas de vida y mínimo tres. Como sugerencia del presente trabajo, se deben realizar pruebas de personalidad, resolución de conflictos, competencia e inteligencia, además de manejo de público y fluidez verbal.

Para esta labor no se cuenta en la empresa con los conocimientos ni recursos para efectuarlas, y teniendo en cuenta que la selección es una actividad esporádica, se solicitará la asesoría de un profesional en psicología organizacional, quien en compañía de los gerentes sugerirá para la toma de decisión de contratación.

Inducción y Capacitación

La mayoría de los nuevos empleados llegan a su primer día de trabajo con entusiasmo e inquietud. A éste interés inicial puede dársele un uso positivo o bien puede destruirse dependiendo de la forma en que se nutra.

La inducción de un nuevo empleado no es difícil y no se necesita dedicar gran cantidad de tiempo. De hecho, cuando se da adecuadamente, a la larga, la inducción ahorra tiempo.

Una inducción mal planeada o la inexistencia de ella puede convertir con rapidez a un empleado cuidadosamente reclutado y seleccionado, en una estadística de rotación.

Esto implica más trabajo para su organización ya que será necesario empezar nuevamente todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

Alguno de los Gerentes hará una exposición ante las personas relacionadas con el puesto, explicando la necesidad de contratar a ese empleado. Esto último ayuda a crear un ambiente grato y abierto para recibirlo, lo que contribuye en gran medida al logro satisfactorio de los objetivos del mismo.

En esta forma, contará con un equipo de trabajo dispuesto a colaborar con él. En muchos casos no está definido el lugar físico donde trabajará el nuevo empleado.

La Inducción y Capacitación tendrá una duración hasta de una semana según la complejidad del cargo; como esquema general se plantea el siguiente plan de contenido:

Conocimiento de la empresa y procesos.

Se dan a conocer verbalmente y por escrito, los parámetros de la organización, tales como Misión, Visión, Valores, Políticas y demás lineamientos generales; además se muestran las instalaciones y se explica el proceso realizado en la empresa, permitiendo que la persona parta de lo

macro, entendiendo su papel en la empresa y se ubique plenamente.

Documentos que se deben entregar previos al inicio de labores:

- Organigrama de la empresa para que conozca su ubicación exacta dentro de la organización, la autoridad que tiene.
- Instructivos de seguridad, higiene y normas básicas de comportamiento y presentación personal.
- Es importante dar aviso al personal de la Distribuidora sobre el nuevo ingreso mediante las herramientas de comunicación interna, pues muchas veces pasan una o dos semanas y el nuevo empleado no tiene acceso a la empresa como cualquier otro, o si pregunta por él no lo conocen.
- Entrega y aclaración de manual de funciones.
- Se explican las tareas a desarrollar, las herramientas a utilizar, las relaciones, comunicaciones y demás tópicos propios del cargo a ocupar.
- Se entrega el Manual de Funciones y se resuelven dudas pertinentes.

Recibe capacitación pertinente a su cargo, además toda persona que ingresa a la organización recibe capacitación en los siguientes temas:

- Productos – embalajes y precios
- Manejo de calculadora y cifras
- Manejo de Informes diarios

Dirección

Motivación

Es muy importante que el departamento comercial funcione a pleno rendimiento pero esto es realmente difícil, ya que, debido a la compleja personalidad del vendedor, es complicado marcar unas directrices únicas a través de las cuales la fuerza de ventas se encuentre verdaderamente

motivada y dinamizada para realizar su dura labor diaria.

Además de darles a entender claramente los resultados que deseamos que alcancen, debemos:

Proporcionarles cuanta información precisen para realizar sus funciones de forma profesional. Es triste y desmotivador, por ejemplo, enterarse por un cliente de la campaña de publicidad que ha iniciado tu empresa o casa comercial en televisión.

Mantenerles informados de los progresos realizados hacia la consecución de los objetivos. A pesar de que el vendedor debe llevar controlado este aspecto, el supervisor está obligado a dar una amplia información al colaborador, en las diferentes reuniones de trabajo que se mantengan.

Alentar sobre los puntos fuertes y subestimar los efectos de los débiles. Es totalmente negativo aprovechar los momentos bajos que se producen en todo buen comercial para recriminar actuaciones negativas. La actuación más adecuada consiste en minimizar las debilidades y reforzar los logros conseguidos

Incentivos y acciones de bienestar

Si bien es cierto que la motivación real proviene del interior de cada persona, existen elementos que hacen más agradable, apetecible y confortante el desarrollo de las actividades cotidianas, es decir, el empleado que se siente bien con lo que hace, lo realiza de la mejor manera.

Para la empresa el recurso humano, es el factor más importante, haciendo especial hincapié en la fuerza de ventas que es determinante en el éxito de la misma. A pesar del tamaño de la empresa y las

condiciones económicas, se promoverán las siguientes acciones en pro del bienestar personal y laboral del talento humano:

Porcentaje de comisión por ventas superiores a la cuota fijada al mes.

Plan de Premios por volumen de venta de determinado producto. Dichos planes serán fijados en acuerdo con las casas comerciales. Los premios serán en su mayoría anchetas, implementos para ayuda en el trabajo, electrodomésticos.

Se hará entre todos los empleados una rifa mensual de Bonos canjeables en alimentación.

Elección y publicación del empleado con mejor desempeño durante el mes.

Reuniones los días lunes y viernes en la mañana con carácter de motivación al trabajo y al buen desempeño de las labores, además de comentar el funcionamiento general de la semana.

Programa de capacitación, una vez al mes se programarán talleres y cursos, que permitan el mejoramiento de las personas y de la organización, con temas como crecimiento personal, atención al cliente, estrategias de marketing, promoción de productos, habilidad en negocios, actuación en público, entre muchos otros.

Cada dos meses se realizarán actividades de integración con los empleados, y cada cinco meses se programará una integración con las familias, buscando que así las personas sientan la empresa más cercana a ellos y a su entorno.

Comunicación

La Gerencia de la empresa es totalmente abierta a las ideas, quejas, propuestas y cualquier tipo de comentario que provenga tanto de clientes internos como externos.

Es así como se establecerá para Almacenes Sin Rival, la presencia de comunicación formal e informal. Ésta última, se caracterizará por ser en la mayoría de los casos de forma verbal, brindando espacios como las reuniones de los Lunes y los Viernes, las juntas de ventas, y en general cualquier interacción de información productiva para la organización.

Para la comunicación formal, se implementarán documentos, medios visuales y tecnológicos, que a su vez permitan tener un registro y archivo en caso de ser requeridos.

Control

El control es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. Para que este sea efectivo en la empresa se aplicará todo el tiempo, preliminar: desde la selección de personal, recursos políticas, etc.; hasta el posterior a las labores: con evaluación de indicadores y seguimiento de procesos.

Proceso de Control en la empresa

Diagnóstico Institucional: Con base en la evaluación inicial de la empresa, la observación de las actividades y la sugerencia por parte de los miembros sobre los procesos a controlar, se define el sistema de Control de Almacenes Sin Rival.

Identificación de procesos Claves: luego de conocer cómo se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos

internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz, básicamente en el área de ventas.

Diseño del sistema de indicadores: De acuerdo a lo que queremos controlar, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección.

5.3 CONCLUSIONES

A lo largo de éste trabajose ha observado la imperante necesidad que existe de que todaempresa posea una estructura organizativa y se someta a evaluacionesconstantes de su funcionamiento administrativo, estas evaluaciones seefectúan para que las empresas se adapten al medio ambiente que seencuentra en un continuo proceso de cambio y competitividad.

El establecimiento de la misión y visión de la empresa, y en general delMarco Institucional del Negocio, propone un enfoque más real hacia loque se quiere de acuerdo los recursos con los que se cuenta, para Almacenes Sin Rival es indispensable la aplicación de dichos conceptos, teniendoen cuenta que existe una evidente falta de conocimiento por parte del gerente.

Es importante conocer la empresa, para ello se realizó el análisis interno yexterno mediante la conocida matriz FODA generando buenas expectativaspara Almacenes Sin Rival en cuanto a crecimiento del negocio.

El Proceso de Dirección de la empresa se centra en el bienestar ydesarrollo del talento humano, procurando que se realicen las tareas agusto para que se realicen bien. Así entonces, se proponen acciones decapacitación y motivación.

5.4. RECOMENDACIONES

Implementar el Diseño propuesto, para ello es realmente indispensable el compromiso de la Dirección en pro de ir mejorando gradualmente los aspectos planteados.

Sería de gran ayuda establecer objetivos medibles en el corto y mediano plazo. Cada una de los departamentos pueden establecer sus objetivos mediante reuniones formales de grupo y cada una de ellas puede determinar la manera de evaluarlos.

Es recomendable que se coloquen letreros en las diferentes áreas del negocio, en los cuales se recuerde su perspectiva, su razón de ser y la forma en que se logrará el cumplimiento de ésta. Es decir, se debe buscar el apropiamiento de estos conceptos.

5.5. BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. International Thomson Editores. México. 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill. 2002.
- ARENAS V., Wilson y otros. Administración por Resultados, Un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. 2004
- ROBBINS. Stephen P. COULTER Mary. Administración. Prentice hall Hispanoamérica. 2003
- CHIAVENATO Idalberto. Iniciación a la administración general. México Mc graw-hill interamericana s.a., 2004.
- ROBBINS Stephen p. Administración: teoría y práctica/. - 4a ed. Prentice hall Hispanoamérica. 2005

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada.

1. ¿Conoce usted la Misión y Visión de Almacenes Sin Rival?

Si

NO

2. ¿Conoce cuáles son los Valores de Almacenes Sin Rival?

Si

NO

3. ¿Conoce usted los objetivos a corto, mediano y largo plazo de Almacenes Sin Rival?

Si

NO

4. ¿Sabe usted quién es responsable de desarrollar la estrategia de Almacenes Sin Rival?

Si

NO

5. ¿Quién es su jefe directo?

Gerente General

Finanzas

Administración

Comercializacion

Servicio al cliente

Supervisor

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada.

6. ¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a su departamento?
- Siempre
- Casi siempre
- De vez en cuando
- Casi nunca
- Nunca
7. ¿Se toman en cuenta las sugerencias de los empleados para la mejora de la empresa?
- Siempre
- Casi siempre
- De vez en cuando
- Casi nunca
- Nunca
8. ¿Cuándo observa que puede realizar una actividad de manera mas eficiente, la comunica a sus superiores?
- Siempre
- Casi siempre
- De vez en cuando
- Casi nunca
- Nunca
9. ¿Conoce usted todos los procesos administrativos de Almacenes Sin rival?
- Si
- No
10. ¿Hace cuanto recibio capacitacion en su empresa?
- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Mas de 2 años