



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión empresarial para la optimización de recursos
en la empresa Prodelta Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato, año 2013

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Morales Toapanta, Amanda Maricela

DIRECTOR: Teneda Llerena, William Fabián. Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO AMBATO

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

William Fabián Teneda Llerena

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: “Diseño de un modelo de gestión empresarial para la optimización de recursos en la empresa Prodelta Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, año 2013.”, realizado por Morales Toapanta Amanda Maricela, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Ambato, julio de 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Morales Toapanta Amanda Maricela declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Diseño de un modelo de gestión empresarial para la optimización de recursos en la empresa Prodelta Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, año 2013.”, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo Mg. William Fabián Teneda Llerena director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: Amanda Maricela Morales Toapanta

Cédula 180333227-7

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y a todas las personas que de una u otra manera supieron alentarme en este camino hasta este momento tan importante de mi vida profesional.

A mis hijos Ricardo y Valeria, por ser el pilar de mi vida.

Amanda Maricela Morales Toapanta

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia mi agradecimiento a Dios por haberme permitido llegar a culminar esta etapa de mi vida, por darme su luz y sabiduría, y por ponerme en el camino a todas las personas que supieron guiarme y ser una ayuda incondicional en la culminación de esta tesis.

Amanda Maricela Morales Toapanta

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	ii
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	4
ANTECEDENTES DEL TRABAJO DE GRADO.....	4
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Justificación.....	7
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	8
1.4 Hipótesis	8
1.5 Alcance	8
CAPITULO II	9
MARCO TEORICO	9
2.1 Toma de decisiones.....	10
2.1.1. Toma de decisiones de gestión empresarial.....	10
2.1.1.1. Tipos de decisiones de gestión.....	10
2.1.1.2. El proceso de toma de decisiones.....	12
2.1.1.3. Toma individual de decisiones.....	12
2.1.1.4. Toma de decisiones en grupo.....	13
2.1.2 Planificación.....	13

2.1.2.1.	Que es la planificación.	13
2.1.2.2.	Por qué es necesaria la planificación.	14
2.1.2.3.	Ventajas de la planificación.	15
2.1.2.4.	Tipos de planificación.....	16
2.1.2.5.	Etapas del proceso de planificación.	17
2.2	Organización	18
2.2.1	Estructura y diseño de la organización.	18
2.2.1.1.	La organización y la estructura organizativa.	18
2.2.1.2.	Determinación de la estructura de la organización.	19
2.2.1.3.	Diseño de la organización.....	20
2.2.2	Análisis, diseño y rediseño de puestos de trabajo.....	20
2.2.1.4.	Análisis del puesto de trabajo.....	20
2.2.1.5.	Rediseño del puesto de trabajo.	21
2.3	Dirección	23
2.3.1	Dinámica de grupos y formación de equipos.....	23
2.3.1.1.	Categorías de grupos.....	23
2.3.1.2.	Características de los grupos.	24
2.3.1.3.	Modelos de interacción en grupos pequeños.....	26
2.3.1.4.	Creación de grupos de trabajo.....	27
2.3.2	Liderazgo	28
2.3.2.1.	Líderes y directivos o gestores.	28
2.3.2.2.	Poder y liderazgo.	28
2.4	Control.....	29
2.4.1	Sistema de control.....	29
2.4.1.1.	Elementos de control.	29
2.4.1.2.	Técnicas de Control de calidad.....	30
2.4.2	Gestión del cambio en la organización.	31
2.4.2.1.	Las fuerzas del Cambio.	31

2.4.2.2.	Resistencia al cambio.	32
2.4.2.3.	Tipos de agentes de cambios.	33
2.5	Modelos de gestión administrativa	34
2.5.1	El modelo de excelencia de la EFQM.	34
2.5.2	Sistema de Gestión Basada en Procesos.....	37
2.5.2.1.	La identificación y secuencia de los procesos.	38
2.5.2.2.	Elementos de un proceso.	39
2.5.2.3.	Indicadores de gestión del proceso.	41
2.6	Administración de empresas familiares.....	42
2.6.1	Enfoque sistémico.	42
2.6.2	Rol de la familia en la empresa.	43
CAPITULO III.....		45
Metodología		45
3.1	PARTICIPANTES	47
3.2	Métodos y procedimientos.....	47
3.2.1.	Investigación de campo.	47
3.3.	Población y muestra.	50
3.4	Instrumento de recolección de información	52
3.4.1	Recolección de información	52
3.4.2	Procesamiento	53
3.5	Análisis e interpretación de resultados	53
3.5.1	Análisis e interpretación de resultados encuesta realizada al personal.....	54
3.5.2	Análisis e interpretación de resultados encuesta realizada a los clientes.	68
3.6	Indicadores de gestión.....	79
3.6.1	Indicador para el proceso de adquisición de mercadería.....	79
3.6.2	Indicador para el proceso de estudio de mercado.....	83
3.6.3	Indicador para el proceso de despacho de pedidos.	85
CAPITULO IV		87

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA Y DEL ÁREA DE ESTUDIO	87
4.1. La empresa y el sector al que pertenece	89
4.1.1. Antecedentes.....	89
4.1.2. La empresa.....	90
4.1.3. Sector al que pertenece.....	94
4.2. Estructura Organizacional actual de la empresa	97
CAPITULO V	99
PROPUESTA: EL MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPAÑÍA OBJETO DE ESTUDIO	99
5.1 Identificación y secuencia de los procesos	100
5.2 Mapa de procesos	104
5.3 Identificación de los procesos	104
5.3.1 Proceso: Adquisición de mercadería.	104
5.3.1.1. Diagrama de flujo.....	105
5.3.1.2. Ficha del proceso.....	106
5.3.2 Proceso: Estudio de mercado.	110
5.3.2.1. Diagrama de flujo.....	110
5.3.2.2. Ficha del proceso.....	111
5.3.3 Proceso: Despacho de Pedido.....	114
5.3.3.1. Diagrama de flujo.....	114
5.3.3.2. Ficha del proceso.....	115
5.4 Mejora de procesos	118
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA.....	122
ANEXOS	124

RESUMEN

La empresa Proveedores del Tungurahua PRODELTA CÍA LTDA., es una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, el mismo que después de realizar el análisis correspondiente se ha determinado la problemática existente, en cuanto a la gestión de los procesos de la empresa en el área operativa, de lo cual se derivan varios factores para que afecte directamente la utilización óptima de los recursos de la empresa.

Se ha identificado la secuencia de los procesos por medio del mapa de procesos realizado, descripción de los mismos por medio de los diagramas de flujo y con el manual de los procesos además se ha propuesto indicadores que ayudarán a evaluar su cumplimiento con lo que mejorará la aplicación de los procesos planteados.

Con este trabajo se espera aportar a la empresa con herramientas útiles para mejorar los procesos operativos, con el enfoque técnico basado en procesos, minimizando los errores y pérdida de recursos.

PALABRAS CLAVE: Gestión por procesos, Indicadores de gestión, mapa de procesos, productos, mercado, clientes, proveedores.

ABSTRACT

Suppliers of Tungurahua company PRODELTA CIA LTDA., Is a distributor of consumer products, the same as after performing the corresponding analysis has determined the existing problems, in terms of the management of business processes in the area operational, of which several factors are derived to affect directly the optimal utilization of company resources.

It has identified the sequence of processes through process map made, description thereof through flow charts and manual processes also has proposed indicators that help to evaluate compliance with which will improve implementation of the proposed processes.

This work is expected to provide the company with useful tools to improve business processes, with technical process approach, minimizing errors and waste of resources.

KEYWORDS: Process management, management indicators, map of processes, products, markets, customers, suppliers.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la humanidad en los diferentes órdenes ha determinado que se propaguen nuevas técnicas, modelos, tecnologías, etc., de modo que su constante cambio, ha determinado que varios modelos aplicados desde hace algún tiempo queden obsoletos o varíen periódicamente, estableciendo nuevos paradigmas.

Con la globalización y nuevas tecnologías del mercado, la única posibilidad de éxito de las empresas es la reinención de su propio pensamiento y la forma de gestionar las empresas, realizando cambios rápidos y eficientes que esté a la vanguardia empresarial.

El conocimiento y la participación en forma directa en la empresa, nos incentivó la realización de este trabajo investigativo, para establecer un diagnóstico y la posibilidad de solución del problema, por lo que, a partir del estudio detallado del manejo actual de la empresa, se propone en el presente trabajo: diseñar un modelo de gestión adaptado para la empresa Prodelta Cía. Ltda.

En el capítulo I y II se realizó la identificación del problema al que se dió una posible solución, con la debida justificación, objetivos, alcance y planteamiento de la hipótesis, datos que se complementaron con los participantes, métodos y procedimientos determinando la población y muestra con lo que se definió el instrumento de recolección de información llegando a la interpretación y análisis de los resultados obtenidos.

En el capítulo III se planteó el marco teórico, así como la definición de los principales términos básicos, que nos ayudó posteriormente con la definición del modelo de gestión propuesto.

En el capítulo IV se describen los aspectos generales de la empresa y del área de estudio, mostrando de forma clara la situación de la empresa.

El capítulo V, está destinada a la propuesta, dividida en varias partes, como el análisis del entorno, modelo de gestión, procesos, indicadores de gestión, plan de acción, la verificación y comprobación de hipótesis.

La propuesta de un modelo de gestión empresarial para la optimización de recursos en la empresa es de gran importancia ya que nos ayudó a determinar los procesos administrativos de forma clara y precisa, optimizando los recursos e incluso disminuyendo otros.

CAPÍTULO I
ANTECEDENTES DEL TRABAJO DE GRADO

1.1 Planteamiento del problema

Proveedores del Tungurahua, PRODELTA CIA. LTDA., es una empresa familiar, el capital social está estructurado por las participaciones de los esposos Fabián Suárez y Patricia Salazar. Se inició en el año 1993 con un capital de 10'000.000 sucres. Han realizado tres aumentos de capital. En la actualidad posee un capital social de 100.000 dólares. La empresa cuenta con 69 personas laborando en los diferentes departamentos.

La compañía se dedica a la distribución de productos de consumo masivo de varias firmas en la zona centro del país; en los últimos años ha disminuido considerablemente la rentabilidad de la empresa lo que ha ocasionado inconvenientes a los socios y malestar a los trabajadores.

Proveedores del Tungurahua, PRODELTA CIA. LTDA, ha logrado mantenerse en el mercado, pero los resultados obtenidos en los últimos cinco años han ido disminuyendo progresivamente.

Esta situación es preocupante para los administradores, empleados, proveedores y clientes; por lo que se considera que es prioritario realizar una investigación profunda en todos los aspectos: administrativo, financiero, social, etc. a fin de determinar cuáles son las causas del problema y sugerir soluciones que cambien esta situación.

De la observación directa en la empresa se mencionan los inconvenientes que requieren atención:

A pesar que se trata de una compañía limitada, constituida legalmente se sigue administrando como empresa familiar, sin respetar la estructura orgánica y funcional, produciéndose una inestabilidad en la organización al existir dos cabezas en la administración que constantemente se contradicen, faltando a las políticas y procedimientos establecidos por los mismos directivos.

Las diversas órdenes emitidas en la empresa hacen que el personal desconozca o repita los procesos lo que da lugar a que exista un exceso de procedimientos y actividades manuales, la información aislada en cada departamento y no se tiene controles o estos son inadecuados, por lo tanto no se puede tomar buenas decisiones para mejorar la situación económica de la empresa.

El desconocimiento o la resistencia al cambio para innovar políticas y procedimientos, así como también junto a la falta de decisión para utilizar modernas herramientas de gestión administrativa, no permiten percibir la realidad del mercado y medir el desempeño de la organización frente a la competencia.

La identificación de los problemas actuales y el desarrollo de un modelo de gestión basado en procesos con indicadores de gestión permitirán que los investigadores y el personal administrativo manejen de una forma uniforme y eficiente los procesos en los que estén involucrados en la empresa.

1.2 Justificación

Por el avance tecnológico, las políticas gubernamentales y el desarrollo de la empresa, es importante cambiar varios procesos administrativos, diseñando un modelo de gestión, el cual nos permita contar con procesos administrativos definidos, para su aplicación, posterior control y evaluación; con lo que se llegará a la optimización de los recursos de la empresa.

El modelo de gestión por procesos con indicadores de gestión es fundamental para orientar a la organización hacia las metas y objetivos planteados, por esta razón el modelo de gestión que se propone permitirá medir la gestión de los administradores, la gerencia podrá controlar periódica y oportunamente el desempeño de la empresa previniendo dificultades y corrigiendo falencias que pudieran presentarse, posibilitando la optimización de los recursos económicos y el mejoramiento de los resultados obtenidos, ayudando al crecimiento sostenido y sostenible de la compañía, asegurando su permanencia en el mercado.

De este modo, se espera que el modelo de gestión propuesto beneficia al personal que actualmente labora en los diferentes departamentos o que pueda incorporarse luego, no tengan inconvenientes ni deficiencias internas, y que sirva de guía al momento de realizar las actividades asignadas, así como también a los socios, directivos y administradores ya que con los resultados aporta con seguridad en los mismos.

La importancia del presente trabajo investigativo se ve reflejado en el impacto generado en cada área de la empresa al afectarse directamente al personal con el detalle de los procesos del trabajo que realizan, de ahí vemos la factibilidad y el interés puesto por los directivos para su realización, complementándose con la disponibilidad de recursos humanos, tiempo, recursos materiales, accesos a la información, voluntad para cumplir con el trabajo y la confianza de los socios, para la realización del presente proyecto.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

- Diseñar un modelo de gestión administrativo para la optimización de los recursos en la Empresa PRODELTA CIA. LTDA de la ciudad de Ambato.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Identificar los procesos administrativos actuales que se aplican en la empresa PRODELTA.
- Formular indicadores de gestión para la optimización de los recursos de la empresa PRODELTA.
- Proponer un modelo de gestión empresarial acorde a las necesidades de la empresa PRODELTA.

1.4 Hipótesis

El modelo de gestión permitirá mejorar los resultados económicos de proveedores del Tungurahua PRODELTA Compañía Limitada un plazo de un año.

1.5 Alcance

La investigación se llevó a cabo en las oficinas de la empresa Proveedores del Tungurahua PRODELTA Compañía Limitada, ubicada en la provincia de Tungurahua cantón Ambato parroquia Izamba barrio Pisque bajo calle Cesar Augusto Salazar y vía a Píllaro; se analizarán los datos correspondientes a los últimos tres años.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Consignamos algunos criterios establecidos con anterioridad, los mismos que orientarán nuestra investigación.

La implementación de procedimientos administrativos y financieros de calidad será enfocado al planteamiento teórico de Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor (2009) en su obra nos dice que:

“La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control mismo. Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso”

Nos basaremos en los que nos dice Ivancevich, Lorenzi, Skinner & Crosby (1996) las organizaciones para crecer, generar utilidades, ganarse la confiabilidad del cliente y permanecer en el mercado deben tener muy claro cuál es su realidad y cual su proyección, así como también debe determinar su planificación, organización, dirección y control.

2.1 Toma de decisiones

2.1.1. Toma de decisiones de gestión empresarial.

2.1.1.1. Tipos de decisiones de gestión.

Uno de los pilares fundamentales dentro de las organizaciones es la toma de decisiones acertadas por parte de los ejecutivos, la importancia es debido a, que una buena decisión lleva al éxito de la empresa y una mal decisión tomada a la ligera puede llevarla al fracaso e incluso a la quiebra absoluta.

Se ha podido observar los diferentes factores influyentes dentro de la organización para su desarrollo sostenible, así lo demuestra la Figura N° 1

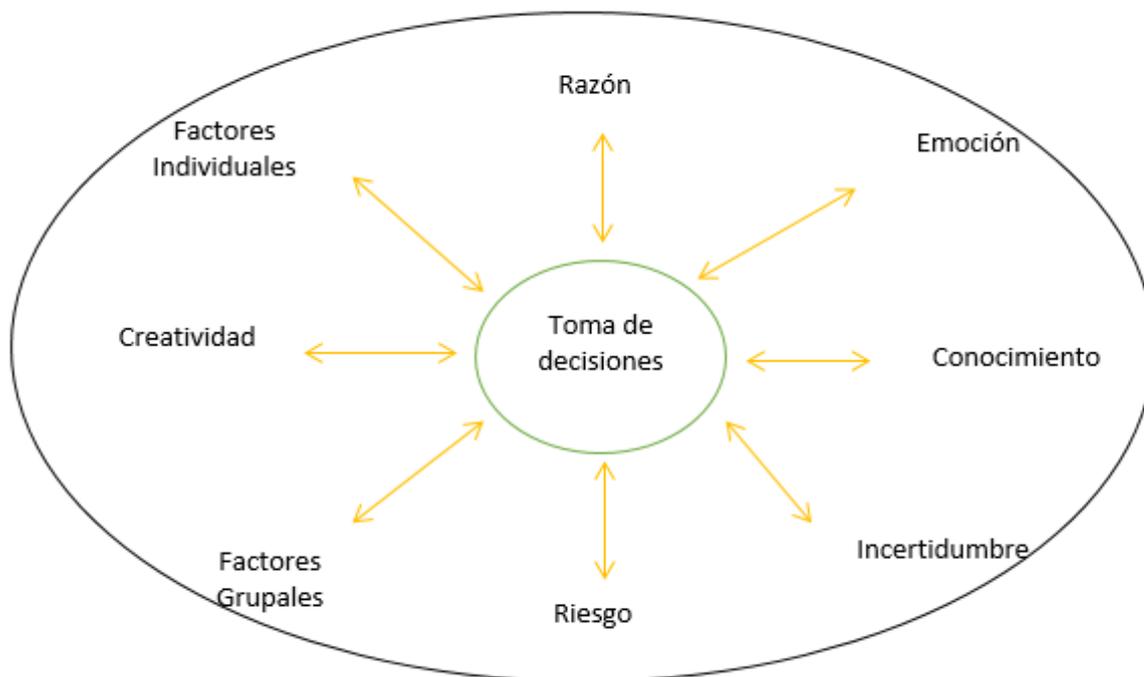


Figura 1. El entorno que influye en la toma de decisiones
 Fuente: IVANCEVICH John, y otros. Gestión Calidad y Competitividad
 Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

De ahí que varios autores expresan varios conceptos de toma de decisiones para las empresas así tenemos a Ivancevich, Lorenzi, Skinner & Crosby (1996) que nos habla de la toma de decisiones como un proceso enteramente humano, que está envuelta en complejidades y ambigüedades que son un reflejo de la manera de ser propia de los seres humanos.

Dentro de los tipos de decisiones gerenciales podemos nombrar a las decisiones programadas y las decisiones no programadas.

Ivancevich et al. (1996) nos dice "Decisión programada.- La decisión que es repetitiva y rutinaria, con un procedimiento definido elaborado para su adopción. Decisión no programada.- Decisión novedosa, no estructurada: y las decisiones no programadas." (p.160).

2.1.1.2. *El proceso de toma de decisiones.*

Tener clara la situación de las empresas saber establecer metas y objetivos, para un gerente es esencial, ya que eso le dar la pauta para la toma de decisiones.

Es así que, para poder guiar su empresa, debe observar su entorno interno y externo, para determinar la situación actual y si necesita de la intervención inmediata según el caso.

El proceso de toma de decisiones según Ivancevich et al. (1996) nos dice: “Es un mecanismo que el gestor tiene a su disposición para la consecución de un resultado deseado.” (p.167).

La Figura N° 2 presenta los segmentos de una progresión común de sucesos que llevan a una decisión.

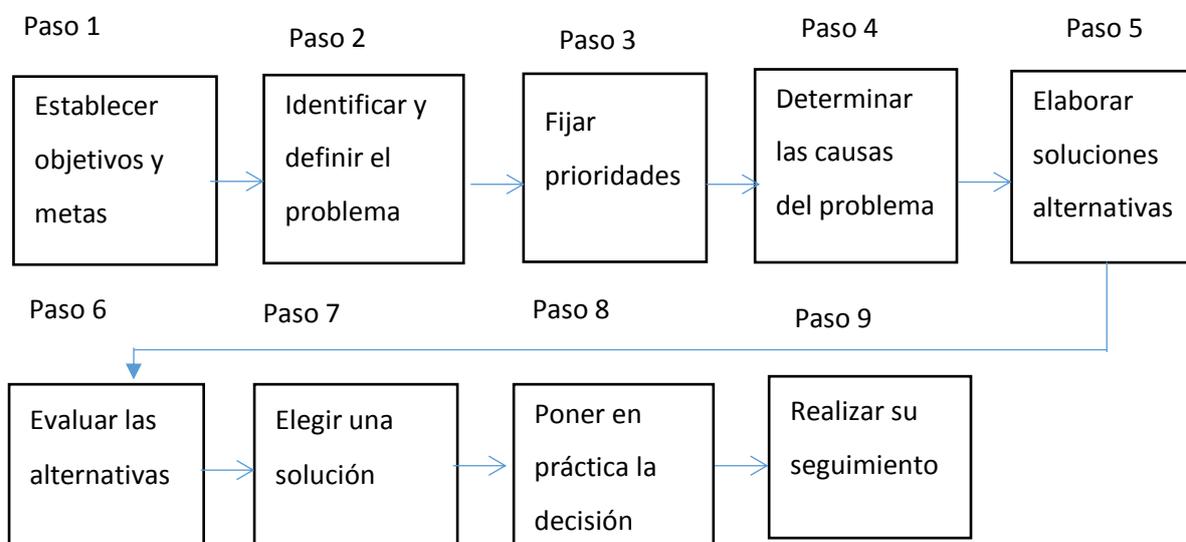


Figura 2. Proceso de toma de decisiones

Fuente: IVANCEVICH John, y otros. Gestión Calidad y Competitividad

Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

2.1.1.3. *Toma individual de decisiones.*

Diversos factores de comportamiento influyen en el proceso de toma de decisiones. Algunos de estos factores ejercen influencia únicamente en determinados aspectos del proceso, en tanto que la influencia de otros factores recae sobre el proceso entero; sin embargo, cada uno de ellos puede causar un impacto y, por consiguiente, hay que tener una comprensión adecuada de los mismos si queremos darnos cuenta de lo que es la toma de decisiones como proceso en el que de algún modo participan los individuos en las organizaciones. En

la figura 1 se enumeran los factores individuales en cuanto influyen en el proceso de toma de decisiones.

2.1.1.4. *Toma de decisiones en grupo.*

Unos de los aspectos importantes para la toma de decisiones en grupo es justamente el trabajo en equipo, para que se pueda cumplir con este enunciado. En muchas organizaciones actuales, gran parte de la toma de decisiones tiene lugar a través de grupos que asumen nombres tales como comités, fuerza de tarea y círculos de calidad. Esta tendencia hacia la toma de decisiones en grupo responde, en parte, a la complejidad creciente de los organizadores y a la gran cantidad de información que se hace necesaria para adoptar decisiones racionales. Esto es particularmente cierto cuando se trata de decisiones no programadas que son las que implican una mayor incertidumbre respecto a sus resultados y las que más necesidad tienen de creatividad. En muchas organizaciones es poco frecuente que las decisiones relativas a problemas de este tipo sean adoptadas por un solo individuo. La complejidad de muchos de estos problemas demanda conocimientos especializados en una serie de áreas que un solo individuo de ordinario difícilmente puede poseer. Este requisito, unido al hecho de que las decisiones han de ser eventualmente aceptadas y puestas en práctica por muchas unidades en toda la organización, ha intensificado la utilización del enfoque grupal en el proceso de toma de decisiones.

2.1.2 Planificación

2.1.2.1. *Que es la planificación.*

Las actividades planificadas técnicamente se vuelven fundamentales dentro de las empresas con objetivos y metas claras para el desarrollo de la misma. A medida que la tecnología se va extendiendo, los mercados globales se ven invadidos por nuevos antagonistas y se va acelerando el ritmo del desarrollo de los nuevos productos. Es evidente que la planificación puede ayudar a las empresas a ser más competitivas en un medio tan cambiante. Gracias a la planificación la empresa puede dar rápida respuesta a las demandas variables del mundo empresarial, a las condiciones del mercado y a las expectativas de los clientes. Para que sea eficaz, la planificación ha de ser flexible y sensible.

Según Ivancevich et al. (1996) la planificación se refiere al conjunto de actividades mediante las cuales se fijan los objetivos y se determinan las líneas de acción más apropiadas para alcanzarlos.

Armand Feigenbaum, uno de los pioneros del control de calidad, hizo hincapié en los objetivos y en las acciones necesarias para su consecución al definir la función de planificar como el trazar de antemano la sucesión de las acciones requeridas para llevar a cabo el curso de acción propuesto para lograr objetivos determinados. Peter Drucker puso de relieve la importancia de los valores, de la finalidad y de los objetivos al afirmar que todos los gestores actúan sobre la base de lo que él llama una teoría de la empresa.

Drucker (1954) en sus palabras textuales:

Todas las empresas, en realidad todas las organizaciones, operan sobre la base de dicha teoría, es decir, basándose en un conjunto de supuestos relativos a lo exterior (clientes, mercados, canales de distribución, competidores) y en un conjunto de supuestos referidos a lo interior (aptitudes básicas, tecnología, productos, procesos)(p.65).

Planificar en el mejor de los casos, significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización. El proceso de la planificación es dinámico y envuelve a muchas variables que hay que tener en cuenta y hay que interrelacionar al ensamblar todas las piezas que integran el plan. EL resultado de este proceso es un plan escrito que debería tener una amplia difusión en la organización, utilizándolo para orientar las conductas, tomar decisiones y calificar la calidad de los resultados que se obtengan.

2.1.2.2. *Por qué es necesaria la planificación.*

La planificación obliga a la empresa a vincular su proceso de toma de decisiones con sus valores y su finalidad que están por encima de todo, así como a establecer metas y objetivos.

Es por eso que la persona o personas encargadas del proceso de toma de decisiones se basan en la planificación para hacerlo.

La planificación transforma la intención en acción. Sin planificación, las empresas se limitan a reaccionar ante los cambios en el medio ambiente, en la tecnología y en las demandas del cliente. Mediante una planificación minuciosa, la empresa puede anticiparse a los acontecimientos que se aproximan e incluso influir en ellos.

Según Ivancevich et al. (1996) nos propone cuatro características de la organización moderna que recalcan la necesidad de planificar: “1) el lapso de tiempo cada vez mayor que transcurre entre las decisiones actuales y los resultados futuros, 2) la creciente complejidad de la organización, 3) la competencia global cada vez más intensa y 4) el impacto de la planificación sobre las demás funciones de gestión. La planificación representa una manera eficaz de ajustarse a cada una de estas características”(p.203).

2.1.2.3. Ventajas de la planificación.

Según Ivancevich et al. (1996) nos enfatizan como ventajas principales de la planificación:

Coordinación de esfuerzos

La gestión existe por el hecho de que es preciso coordinar el trabajo de los individuos y de los grupos en las organizaciones, siendo la planificación una técnica muy apropiada para el logro de la coordinación. Un plan eficaz especifica las metas y objetivos tanto de la organización en su conjunto como de cada una de sus partes. Trabajando con vistas a la consecución de las metas planeadas, cada una de las partes contribuye al logro de objetivos de la organización como un todo y es compatible con los mismos.

Preparación para el cambio

Un plan de acción eficaz deja espacio para el cambio. Cuanto más tiempo transcurra entre la terminación de un plan y el cumplimiento de un objetivo, tanto mayor será la necesidad de introducir planes de contingencia.

Elaboración de estándares de rendimiento

Los planes definen las conductas que se esperan. En el lenguaje de la gestión, las conductas esperadas reciben el nombre de estándares de rendimiento. A medida que los planes se van poniendo en práctica a través de la organización, las metas y líneas de acción asignados a cada individuo y a cada grupo constituyen las pautas fundamentales sobre las que se sustentan los estándares, que pueden utilizarse para evaluar el rendimiento real. En determinados casos, son las metas las que fijan los estándares. El rendimiento de los gestores puede evaluarse según el grado de aproximación de sus unidades al cumplimiento de sus metas.

Formación de los gestores

La planificación conlleva la participación tanto de los gestores como de los empleados en niveles elevados de actividad intelectual. Quienes tienen a su cargo la función de planificar, han de ser capaces de manejar ideas abstractas e información dudosa. No obstante, los planificadores han de ser capaces de pensar en forma sistemática sobre el presente y sobre el futuro.

La planificación implica asimismo la participación de los gestores en la acción concreta. Mediante la planificación, el futuro de la organización puede mejorar siempre que los gestores asumen un rol activo en la conducción de la organización hacia ese futuro. Así pues, la planificación supone que los gestores son proactivos y harán que las cosas se lleven a la práctica, y no se limitarán a ser reactivos dejando que las cosas sigan su curso.

Mediante la planificación, los gestores no solo desarrollan su capacidad de pensar en función del futuro sino que, en la medida que sus planes se traduzcan en acciones eficaces, se va reforzando su motivación para planificar. La función de planificar agudiza la capacidad de pensamiento de los gestores al manejar ideas abstractas y barajar diversas posibilidades para el futuro, y refuerza además el ciclo de la planificación conforme se van cumpliendo sus objetivos mediante las acciones sistemáticas. De ese modo, tanto los resultados como el acto mismo de la planificación son beneficios para la organización y para sus gestores.

2.1.2.4. Tipos de planificación.

Podemos mencionar diferentes tipos de planificación aptos para la aplicación en las empresas, es así que tenemos:

Planificación estratégica, operativa y táctica

La planificación estratégica según Drucker (1954) nos dice que “es el proceso continuo, basado en el conocimiento amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados.”(p.133)

También consideramos lo que nos dice Wheelen & Hunger (2002):

“Que un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal sino que debe iniciar con preguntas como estas:

- 1.- ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?
- 2.- Si no se aplicara cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco, diez años?
- 3.- Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables ¿qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos entrañarían?”(p.4).

La **planificación operativa** según Ivancevich et al. (1996) “se establece a corto plazo, es específica y está orientada a la consecución del objetivo determinado. La planificación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costes en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos”(p.208)

La **planificación táctica** según Ivancevich et al. (1996) “se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planificación estratégica y de la planificación operativa. Es más limitada, específica y a medio plazo en comparación con la planificación estratégica. La táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo”.(p. 208)

Es así que la empresa debe tener claramente definido sus objetivos y metas alcanzables a corto mediano y largo plazo, para ponerlo en práctica y poder alcanzar los resultados esperados.

2.1.2.5. Etapas del proceso de planificación.

Varios autores nos mencionan varias etapas que se pueden aplicar en el proceso de planificación y para nuestro estudio tomaremos lo que nos menciona Ivancevich et al. (1996):

“El proceso de planificación presenta muchas semejanzas con el proceso de toma de decisiones. Consta de seis etapas que incluyen las siguientes acciones: 1)evaluar las condiciones actuales, 2) determinar objetivos y metas, 3) establecer un plan de acción, 4) asignar recursos, 5) ejecución y 6) control. Este proceso de seis etapas no establece ninguna distinción entre los diferentes tipos de planes que se acaban de explicar. Por el contrario, es aplicable, por regla general, a todo tipo de proyectos, diferenciándose

solamente por los asuntos considerados, así como por su especificidad, ámbito y marco temporal.

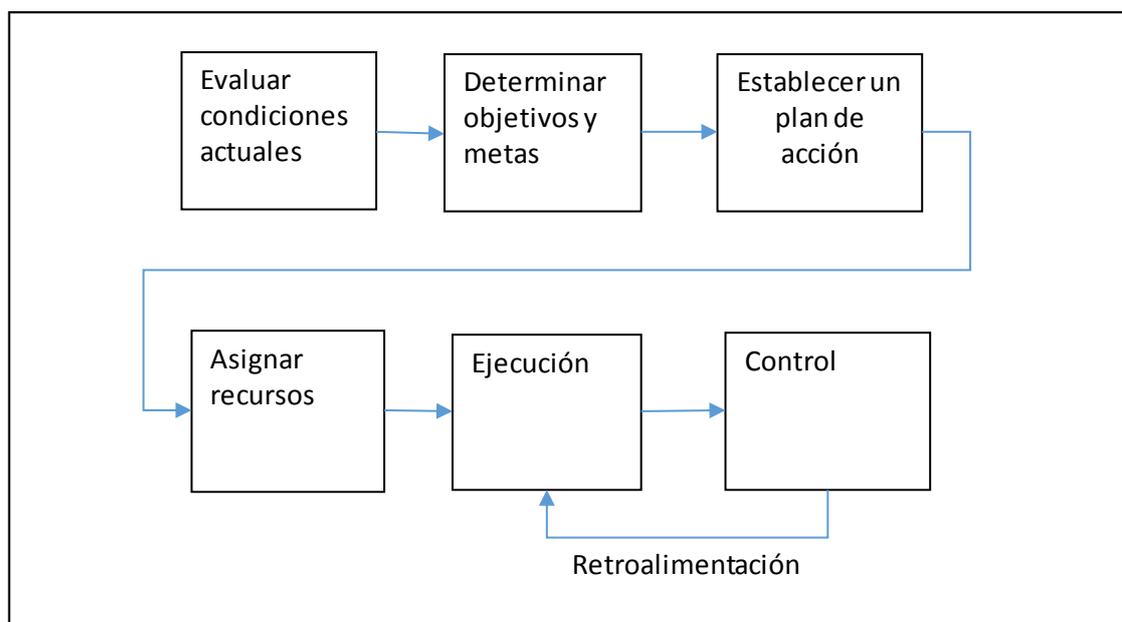


Figura 1. Etapas del proceso de planificación
Fuente: IVANCEVICH John, y otros. Gestión Calidad y Competitividad
Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

2.2 Organización

2.2.1 Estructura y diseño de la organización.

2.2.1.1. *La organización y la estructura organizativa.*

Según Hall, R (1983) sobre las organizaciones nos dice:

Las organizaciones son elementos sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Las mismas se definen como colectividades establecidas para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Sin embargo, las organizaciones tienen aspectos que las distinguen entre sí, que incluyen aspectos tales como su orden normativo, la estructura de autoridad, los modos de su sistema de comunicaciones, etc. que permiten a las organizaciones trabajar en el logro de objetivos comunes.

Nos dice Ivancevich, Lorenzi, Skinner & Crosby (1996)

La organización es el proceso mediante el cual se estructuran los recursos humanos y físicos con el fin de alcanzar los objetivos que se han marcado. Así pues, organizar

implica dividir las tareas en actividades de trabajo, delegar la autoridad, determinar las bases más aptas para departamentalizar los puestos de trabajo y decidir el número óptimo de puestos de trabajo que cada departamento deberá englobar. (p.304).

El desarrollo de una estructura organizativa sensible y comprometida con la calidad es uno de los retos más difíciles a los que se enfrentan hoy en día los gestores. Es evidente, sin embargo, que hay una notable diferencia entre lo que los gestores dicen y lo que hacen, y tal diferencia se hace especialmente patente al tratar de articular el rendimiento en todo lo que concierne a la calidad con la satisfacción de las necesidades del cliente.

La estructura de la organización es el entramado de puestos de trabajo y de departamentos que orientan la conducta de individuos y grupos hacia la consecución de los objetivos de la organización. La contribución de la estructura de la organización al rendimiento de la misma se hace patente cada vez que un cliente queda satisfecho. Si los clientes no se sienten satisfechos con los productos o los servicios de la organización, es alta la probabilidad de que la culpa radique precisamente en la estructura de la organización, es alta la probabilidad de que la culpa radique precisamente en la estructura de la organización. De este modo, la estructura propicia la existencia de un orden metódico entre las diversas funciones, de suerte que pueden cumplirse eficazmente los objetivos de la organización.

2.2.1.2. *Determinación de la estructura de la organización.*

Toda empresa tiene una estructura organizativa y dependiendo del tamaño o tipo de organización la tienen definida de diferente forma, adaptado a las diferentes teorías administrativas existentes.

La estructura de la empresa familiar es mas compleja ya que todos quieren asumir el rol de gerente, aun ocupando otro cargo dentro de la empresa, causando conflicto y desorganización.

Es por ello que deben basarse en las estructuras básicas que manifiestan varios autores, acoplando su realidad.

Es así que, los directivos que asumen la responsabilidad de diseñar la estructura de la organización deben plantearla con la amplitud de miras suficiente como para describir la estructura en su integridad, sin limitarse a una simple descripción de los puestos de trabajo que comprende. Al determinar cuál es el tipo de estructura dentro de la que el personal

puede realizar su trabajo de la mejor manera posible, los administradores deberán tomar una serie de decisiones.

2.2.1.3. *Diseño de la organización.*

Como dice Ivancevich et al. (1996):

Se ha señalado antes que la organización es el entramado de puestos de trabajo y de departamentos que orienta la conducta de los individuos y de los grupos hacia el logro de los objetivos de la organización. La estructura representa los cimientos sobre los que se erige y funciona la organización, de manera que los gestores deben diseñar una estructura organizativa que realce la estrategia global de la organización. A los gestores se les presentan muchas alternativas para el desarrollo de una estructura organizativa. El diseño de la organización es el proceso mediante el cual los gestores desarrollan una estructura organizativa. Dado que esta se determina a través de la especialización del trabajo, la delegación de autoridad, la departamentalización y el alcance del control, el diseño de la organización implica coordinar estas dimensiones y decidir en qué medida la organización se especializara, se centralizara, etc.(p.324)

2.2.2 *Análisis, diseño y rediseño de puestos de trabajo.*

2.2.1.4. *Análisis del puesto de trabajo.*

Para detallar un proceso dentro de la organización es necesario saber, que actividad se realiza en cada puesto de trabajo, y la realidad que gira en torno al mismo.

Antes de proceder el diseño de un puesto de trabajo, la organización ha de elaborar una descripción del trabajo a realizar, tomando en consideración todo su entorno y los resultados que se espera de ello.

Según Ivancevich et al. (1996) nos dice:

El análisis del puesto de trabajo es el proceso mediante el cual se recopila, se analiza y se sintetiza la información sobre el puesto de trabajo del que se trata. Esta tarea, tan complicada y de coste tan alto en términos de tiempo, es un input vital para las decisiones relativas al diseño de puestos de trabajo.(p.340)

En el análisis del puesto de trabajo: 1) se especifica la tarea que hay que emprender para completar un trabajo y 2) se determinan las aptitudes y conocimientos requeridos para la realización adecuada de las tareas.

A continuación se formulan algunas preguntas a las que hay que dar respuesta a través del análisis del puesto de trabajo.

Tabla 1.- Análisis del puesto de trabajo

Preguntas a las que da respuesta el análisis de puestos de trabajo	
Pregunta	Respuestas posibles
¿Qué actividades se requieren en un determinado trabajo?	Movimientos de las manos y del cuerpo, utilización de equipo, comunicación con otros.
¿Qué capacidades se requieren para llevar a cabo las actividades?	Educación, experiencia previa, permisos, grados u otras características personales.
¿Cuáles son las condiciones laborales para el puesto de trabajo?	Requisitos físicos, grado de responsabilidad, nivel de supervisión y otros factores del entorno del trabajo.

Fuente: Ivancevich, Lorenzi, Skinner, & Crosby
 Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

El análisis de los puestos de trabajo se aplica a todo tipo de trabajo. El análisis de puestos se inició en las fábricas, formando parte integral del movimiento de la administración científica. Su propósito fue el de disponer de datos objetivos para diseñar el trabajo de la mejor manera posible. Poco a poco, el análisis fue abriéndose camino hacia los puestos de trabajo de oficina y también se está aplicando actualmente en los niveles de gestión. El análisis de puestos de trabajo sirve para diseñar el trabajo y para acrecentar el rendimiento del personal y no para imponer limitaciones a los empleados determinando para ellos la mejor manera de hacer bien las cosas. Con frecuencia, las mismas personas que ejecutan el trabajo participan también en el análisis de los puestos de trabajo. Son los que están más cerca de las tareas y son, por consiguiente, los que más y mejor información tienen sobre todo lo relativo al trabajo.

2.2.1.5. Rediseño del puesto de trabajo.

Al momento de rediseñar un puesto de trabajo se torna más complejo que diseñarlo partiendo desde cero, ya que se debe tomar en consideración más argumentos que nos lleva a esta decisión.

Al reestructurar o rediseñar los puestos de trabajo, se pretende crear mayor autonomía pero también mayor responsabilidad para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

Es importante esta fase de cambio ya que ayudará a obtener mayor eficacia y efectividad en el trabajo de cada persona, llegando a optimizar los recursos de la empresa, y no solo los recursos personales sino también los recursos económicos.

Esto permitirá mejorar la comunicación interna de la empresa, para poder coordinar las acciones, incrementará la productividad, y calidad del bien o servicio a ofertarse.

Otro punto importantísimo en este ámbito es la superación personal que alcanzan los trabajadores o llamados también colaboradores de la empresa ya que necesitarán capacitación e incentivos para su autorrealización y superación.

Para un rediseño o llamado también reingeniería tomaremos como referencia lo que nos dice Amorós (2007)

Este cambio se basa también en el trabajo en equipo:

Tres elementos clave de las reingeniería son:

1. Las capacidades distintivas: Definen lo que hace que la organización sea superior en comparación con su competencia.

2. La gerencia también necesita evaluar los procesos críticos que añaden valor a las competencias distintivas de la organización. Estos son los procesos que transforman los materiales, el capital, la información y la mano de obra en los productos y servicios que el cliente valora. Cuando la organización es vista como una serie de procesos, que van desde la planeación estratégica hasta el soporte al cliente posterior a las ventas, la gerencia puede determinar en que grado cada uno ellos agrega valor.

Este análisis del valor del proceso descubre muchas actividades que agregan poco o nada de valor y cuya única justificación sea que “siempre se ha hecho de esta manera”.

3. La reingeniería requiere que la gerencia se reorganice en torno a procesos horizontales. Significa equipos interfuncionales y equipos autodirigidos significar autoenfocarse en procesos más que en funciones.(p.189)

2.3 Dirección

2.3.1 Dinámica de grupos y formación de equipos.

2.3.1.1. *Categorías de grupos.*

Para este tema se tomara en consideración primeramente la definición de directivo ya que será la persona que lleve a cabo la dinámica de grupos y formación de equipos es así que según varios autores tenemos: Lawrence Appley (2005, pág. 6) nos dice “un directivo es aquel que hace sus cosas por medio de otros”. Así también, J. A. Stoner (1995, pág. 76) indica que “los directivos trabajan con y por medio de personas; son responsables y deben asumir la responsabilidad de los resultados, equilibrar metas que rivalizan y establecen prioridades; deben pensar de forma analítica y conceptual; son mediadores; son político-diplomáticos; son símbolos; toman decisiones difíciles”.

Por lo expuesto se puede indicar que partiendo de lo planificado por la empresa los directivos tendrán que organizar su equipo o equipos de trabajo para alcanzar los objetivos y metas planteados, ya que de ello dependerá el éxito o fracaso de las organizaciones.

En las empresas encontramos agrupaciones de personas que no necesariamente se reúnen para realizar un esfuerzo en común por la empresa en la que están laborando y aún más si estas empresa son familiares sin una estructura bien definida, lo que ocasiona pérdidas de recursos.

Con grupos bien definidos dentro de las empresas direccionados acorde a sus capacidades y las necesidades de la empresa se puede lograr agrupar a equipos de trabajo que realmente demuestren su potencial y un trabajo eficiente y eficaz.

Como nos manifiesta Ivancevich, y otros (1996, págs. 412-413) sobre las categorías de los grupos:

a) Grupos informales

Se construye un grupo informal cuando dos o más personas se ocupan en actividades colectivas voluntarias con un propósito común. La organización no reconoce, por lo general, las actividades del grupo informal. Como ejemplos de tales grupos pueden mencionarles los grupos de amistad y los grupos de interés.

b) Grupos formales

Los grupos formales en cuanto a pertenencia a alguno de los mismos se basan en la posición que el empleado ocupa en la organización. Los grupos formales están integrados por dos o más personas que se ocupan en las actividades que les asignan la organización para un propósito común. Los grupos formales son parte integral de la organización. Un departamento de marketing es un ejemplo de grupo formal. La definición del rol y los requisitos para la pertenencia a un grupo formal son muy explícitos. Por ejemplo, para mantener su pertenencia al departamento de marketing, un director de marketing tendrá que lograr los objetivos de ventas que se han marcado.

c) Grupos de trabajo

Dentro de un grupo formal, como puede ser un departamento de relaciones con el cliente, coexisten muchos grupos de trabajo.

El grupo de trabajo se define como dos o más personas de una organización de trabajo que comparten un propósito común. Este propósito común suele ser la realización de una tarea. El grupo de trabajo es la combinación formal más pequeña del personal de una organización. Así pues, un grupo de trabajo representa el nivel básico más elemental de actividad colectiva de trabajo. Puede haber muchos grupos de trabajo dentro de un departamento. Para formalizar la vinculación del grupo con la organización, el grupo asigna la función de informar a los niveles de gestión, designa a un líder formal y con frecuencia, imparte instrucciones específicas para la realización del trabajo. Durante muchos años, el grupo formal de trabajo con supervisión externa constituía la base del esfuerzo productivo de las organizaciones.

d) Equipos de trabajo

El término equipo de trabajo se refiere a un tipo especial de grupo de trabajo en la organización. La diferencia principal, entre un equipo de trabajo y un grupo de trabajo estriba en la manera de regirse. Por lo general, los equipos son de autogestión y tienen una autonomía de decisión muy superior a la de los grupos de trabajo.

2.3.1.2. Características de los grupos.

Un grupo eficaz es aquel que aprovecha plenamente las capacidades de sus miembros para la consecución de los objetivos del grupo, para poder trabajar para un mismo fin. Los grupos mantienen su eficacia mientras puedan obtener aportaciones de sus miembros, La relación

entre un miembro y su grupo puede también concebirse como un cierto tipo de intercambio. El miembro del grupo contribuye con su tiempo, energía, conocimientos y habilidades, mientras que el grupo aporta al miembro la satisfacción de sus necesidades. La pertenencia al grupo entraña la capacidad potencial de satisfacer diversas necesidades humanas básicas. Entre las necesidades de los miembros individuales que se satisfacen a través de la participación en el grupo se incluyen la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Los miembros de un grupo que ha alcanzado satisfactoriamente un objetivo específico sienten el estímulo de saber que sin sus esfuerzos hubiera sido imposible alcanzar el objetivo. Además, los miembros del grupo que ha logrado el éxito interactúan. Para muchas personas, la afiliación a un grupo en su lugar de trabajo representa su vínculo primario de unión con las demás personas.

Se identifican 10 características de los grupos eficaces.

- Todos los miembros del grupo entienden los roles y expectativas del grupo.
- Los miembros del grupo han desarrollado buenas relaciones de trabajo.
- Los miembros del grupo se sienten atraídos al mismo y son leales al jefe.
- Los miembros muestran un alto grado de confianza mutua.
- Las actividades del grupo, como la toma de decisiones y la solución de problemas se desenvuelven en un ambiente de mutuo apoyo.
- El rol de líder del grupo es crear un ambiente de apoyo en el que se desarrolla el trabajo del grupo.
- El grupo debe tratar de desarrollar todo el potencial de cada uno de sus miembros.
- Debería mantenerse un ambiente que estimule a los miembros a influirse mutuamente. Esta influencia asegura la entrada de nuevas ideas en el grupo y que las personalidades dominantes trabajen para el enriquecimiento del grupo.
- El proceso de selección de un líder de grupo debería basarse en las cualidades con que un individuo contribuye al grupo y que fomentan una atmósfera abierta y de mutuo apoyo.
- Debe fomentarse la comunicación entre los miembros del grupo y su líder. Si se producen problemas, una comunicación libre y abierta hará que dichos problemas emerjan a la superficie

Al igual que las necesidades de afiliación, la necesidad de poder puede satisfacerse de forma socialmente aceptable en el lugar de trabajo. La jerarquización de un grupo de trabajo permite a algunos miembros del grupo un cierto grado de control de las actividades de otros

miembros del grupo. Se acepta a las personas en el grupo, se analiza a fondo su conducta y se las estimula o se las desalienta de acuerdo con la evaluación que los miembros del grupo hayan hecho de las mismas. El líder del grupo, o un líder designado al efecto, puede obtener un sentido verídico de poder personal a consecuencia de estos tipos de actividades valorativas. Sin embargo, más allá de estos puntos relativos al funcionamiento del grupo parecen otros problemas más perdurables. Por ejemplo, ¿cómo logrará un grupo eficaz seguir funcionando al más alto nivel a lo largo del tiempo? ¿Qué mecanismos sostendrán al grupo cuando los miembros que más rinden dejen el grupo?

2.3.1.3. Modelos de interacción en grupos pequeños.

Un modelo de interacción eficaz en grupos pequeños

Nos dice (Ivancevich, Lorenzi, Skinner, & Crosby, 1996):

“La investigación realizada sobre la dinámica de grupos señala que se consigue una mejor intelección de la eficacia del grupo si se aplica un modelo que describe los inputs, procesos los outputs de la interacción del grupo. El input del grupo se compone de la estructura y las estrategias del grupo, el liderazgo y las recompensas. La estructura del grupo incluye las personalidades y capacidades de sus miembros, además de las dimensiones totales del grupo. La estructura del grupo determina lo que el grupo puede realizar. La estrategia del grupo identifica, entre diversos planes de acción, el que el grupo tiene intención de aplicar para alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, un grupo que desee mejorar la calidad podrá servirse de una estrategia que con toda la intención ralentice el proceso productivo para que los trabajadores dispongan de más tiempo para completar sus tareas, Los inputs finales son el liderazgo y las recompensas. El liderazgo del grupo ha de apoyar y facilitar la estrategia global y los objetivos del grupo, aportarle recursos, comunicarlo verticalmente con la dirección y recompensar el rendimiento.

Las recompensas son una de las motivaciones para que un miembro del grupo trabaje al unísono con los demás. Si bien es cierto que las recompensas externas, como el dinero y las promociones son importantes a nivel individual, las recompensas del grupo son una poderosa fuerza motivadora.”

En la tabla 2 se presenta un modelo de interacción en grupos pequeños.

Tabla 2. Modelo de interacción en grupos pequeños.

Un modelo de interacción en grupos pequeños.	Inputs.	→ Procesos	→ Outputs
	Estructura del grupo	Influencia	Rendimiento del grupo
	Estrategias del grupo	Desarrollo	Calidad
	Liderazgo	Toma de decisiones	Cantidad Calidad de vida del grupo Integridad del grupo en el futuro

Fuente: (Ivancevich, Lorenzi, Skinner, & Crosby, 1996)

Elaborador por Amanda Morales

2.3.1.4. **Creación de grupos de trabajo.**

Un tema que aflora continuamente de toda la filosofía de Deming sobre la calidad es la necesidad de contar con equipos y del trabajo en equipo. Según Deming. Hay necesidad del trabajo en equipo en toda la compañía. El propósito del equipo es mejorar el input y el output de cualquiera de las etapas de las operaciones.

Los equipos forman parte esencial de un sistema de producción ligera en la que los trabajadores se dedican directamente a la fabricación de productos, mientras un número reducido de supervisores, inspectores y planificadores supervisan a los trabajadores. En el sistema de producción ligera, grupos fuertes, más pequeños, son responsables de todo el proceso de producción y son capaces de controlarlo. Adoptando un enfoque de equipo. Corning Glass suprimió un nivel de gestión en su centro informático social, sustituyendo a tres supervisores de turnos de trabajo por un solo asesor de equipo. Con ello la compañía ahorró 150.00 dólares por año y mejoró la calidad del servicio al cliente. Corning promovió aumentos de la autonomía y de la responsabilidad entre sus trabajadores, que pudieron desarrollar un tipo de trabajo más significativo y productivo.

En otro caso, un cambio en la automatización en una compañía de seguros indujo un cambio pasando de un diseño de organización funcional a un diseño basado en equipo de autogestión. Este cambio obligó a la compañía a reorganizarse para prestar su apoyo a los objetivos de la organización sin limitarse a respaldar los objetivos de la unidad de trabajo. Un informe bienal de seguimiento detectó mejoras en la estructura del trabajo, en los flujos y en los resultados.

Tres de las características principales de los equipos de autogestión son: 1) control extensivo del trabajador sobre las decisiones operativas, y en especial sobre las que solían estar reservadas para los supervisores, capataces e inspectores de la calidad; 2) altos

niveles de retroalimentación desde el trabajo mismo (p. ej. Auto diagramación, informes computarizados en línea), y 3) transcapacitación de manera que cada trabajador pueda desempeñar varias funciones (es decir, des especialización del trabajo).

2.3.2 Liderazgo

2.3.2.1. Líderes y directivos o gestores.

¿Existe alguna diferencia entre líderes y gestores? Abraham Zaleznick, un conocido psicólogo de Harvard, cree que si la hay. Según él, los directivos o gestores centran su interés en las demandas y condiciones del momento y ni en asuntos de más largo alcance. A diferencia de los líderes, los gestores han de ocuparse de los problemas internos de la producción diaria. Los gestores, por lo común, están más preocupados por hacer que se hagan las cosas que por hacer que se hagan las cosas que hay que hacer. En el peor de los casos, la gestión se limita a la supervisión del personal y a producir lo más posible. En estas condiciones no sería raro que los gestores mostraran escasa preocupación por el cliente o por el uso final que pueda hacerse del producto. Es lamentable que esta actitud pueda dar lugar a que el producto salga de la fábrica sin tener en cuenta a calidad. Esta preocupación con lo que Zaleznick llama la orientación del proceso conduce a la mediocridad. En lo que al gestor atañe, el objetivo se reduce a preservar el statu quo.

Zaleznick sostiene que, a diferencia de los gestores, a los líderes les aburre la rutina, o en frase de Tom Peters, los líderes florecen en el caos y buscan soluciones novedosas innovadora. En lugar de preocuparse por el proceso, el líder se preocupa de la sustancia. Para el líder, la sustancia lo es todo. El gestor pregunta; ¿Cuál es la mejor manera de mantener de modo coherente la calidad y alcanzar las metas de producción?. La diferencia entre el gestor y el líder consiste, fundamentalmente, en lo que hacen. Los gestores se ocupan de los problemas del momento. El gestor se preocupa del proceso que rodea a l flujo de trabajo. El líder se preocupa de lograr que el trabajo tenga un significado o un propósito para los trabajadores y de que el producto tenga un significado para los usuarios.

2.3.2.2. Poder y liderazgo.

Como nos dice Ivancevich, Lorenzi, Skinner, & Crosby (1996):

Influir en la conducta de otros es la esencia del liderazgo, Para lograrlo, los líderes utilizan su poder, que es, simplemente, la habilidad para conseguir que otras personas hagan algo que, de otro modo, no lo harían. Los gestores, por lo común, disponen de

diversas fuentes de poder. En la sección siguiente se ofrece un resumen de algunas fuentes de poder en el seno de las organizaciones.

- Poder de recompensa.
- Poder coercitivo.
- Poder del experto.
- Poder de referente.
- Poder legitimado. (p.473)

2.4 Control

2.4.1 Sistema de control.

2.4.1.1. Elementos de control.

¿Cuáles son los elementos que definen un sistema de control? El control es el proceso utilizado para: 1) evaluar el rendimiento real, 2) comparar el rendimiento real con los objetivos fijados y 3) corregir las diferencias que pueden haberse producido entre resultados y objetivos. Walter Shewhart, un experto en estadística de la calidad, distinguió tres elementos dentro del proceso de control, a los que conceptuó como especificación, producción e inspección (véase figura 4).

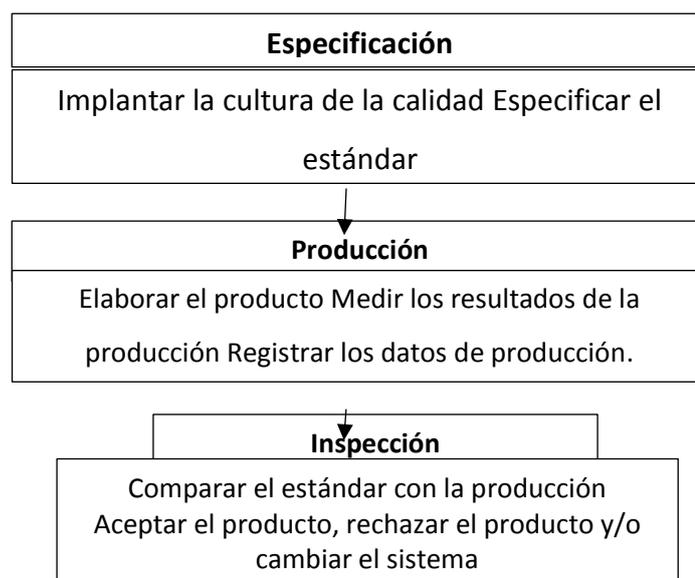


Figura 2: Elementos dentro del proceso

Fuente: Walter Shewhart

Elaborador por Amanda Morales

2.4.1.2. Técnicas de Control de calidad.

El movimiento de la calidad total ha traído consigo un conjunto de herramientas y de técnicas para el control de los procesos de la organización. En particular, tres enfoques – el control de la calidad total, el control estadístico de la calidad y la gestión de la calidad total – son de uso generalizado en un amplio espectro de industrias. Todos estos enfoques son similares en cuanto se centran en exceder las expectativas del cliente como un valor central. La concentración de la atención sobre el sistema es otro valor central (a diferencia del enfoque tradicional que se centra sobre el trabajador) como origen de la mayor parte de los errores o defectos en la producción y en los servicios.

En la figura 5 se compara el modelo tradicional de control con un modelo de control basado en la calidad. Como puede observarse, el enfoque tradicional no incluye la capacitación de los trabajadores, la gestión inspecciona los resultados de la producción y el incumplimiento de las especificaciones de la producción da lugar a la representación del trabajador. Por el contrario, en el modelo de control basado en la calidad se incluye la capacitación del trabajador, los trabajadores inspeccionan los resultados de la producción durante el proceso productivo y el incumplimiento de las especificaciones de la producción da lugar a la revisión del sistema.

Cualquier programa comprensivo de control de calidad supone el empleo de la estadística. Tanto si el enfoque primario de la organización se centra en el servicio o en la fabricación, las herramientas estadísticas pueden aportar perspectivas que lleven a mejorar el proceso. Los gestores que pretenden ejecutar un programa amplio de mejora continua mediante el control de calidad deberían aprender los fundamentos de la estadística.

PUNTO DE REFERENCIA PARA LA CALIDAD	
ELEMENTOS DEL CONTROL TRADICIONAL Y DEL CONTROL BASADO EN LA CALIDAD	
Tradicional	Basado en la calidad
Inspección	—> Diseño
Acción dirigida a los efectos	—> Identificar/eliminar la (s) Causa (s)
Enfoque hacia el producto	—> Enfoque hacia la compañía
El cliente es comprador	—> El cliente es el usuario
Estático	—> Evolutivo
Los defectos son normales	—> Defectos cero
La calidad asignada a la persona	—> La calidad asignada al todo
Desconfianza	—> Confianza
La calidad tiene un coste	—> La calidad paga

Figura 3: elementos del control tradicional y del control basado en la calidad
Fuente: (Ivancevich, Lorenzi, Skinner, & Crosby, 1996)
Elaborador por Amanda Morales

2.4.2 Gestión del cambio en la organización.

2.4.2.1. Las fuerzas del Cambio.

El ámbito organizacional de hoy envuelve una serie de fuerzas imprevisibles e incontrolables, nacionales e internacionales. Los análisis y los escritos sobre fusiones, regulación y desregulación, privatización, reducción de tamaño de la compañía, colaboración entre sindicatos y patronales, participación de alto compromiso, cierre de plantas productivas, reconversión tecnológica, gestión de trabajadores culturalmente diversificados y protección ambiental llenan a rebosar los estantes de bibliotecas, las salas de consejos y las líneas aéreas. Estas y otras muchas fuerzas dentro y fuera de la organización demandan nuestra atención. Las organizaciones de todo el mundo han estado experimentando cambios cada vez más acelerados durante gran parte de la segunda mitad del siglo XX. Con la globalización de los mercados, las telecomunicaciones mundiales y los viajes cada vez más rápidos y eficientes durante la última década, el ritmo del cambio ha alcanzado un grado realmente frenético. Para saber cómo están reaccionando los directivos ante la rapidez de los cambios.

Las fuerzas Internas

En las empresas podemos observar que las fuerzas internas del cambio son presiones que proceden de un empleado, de un grupo o un departamento. Algunas veces, la presión es el coste de producción de un microchip o de un automóvil. Por ejemplo aumenta el coste unitario; por tanto, la fijación del precio del producto a un nivel razonable para realizar la venta es una fuerza que puede apuntar a la necesidad de un cambio. Si la fabricación del producto resulta demasiado costosa, no podrá fijarse un precio que sea competitivo.

La baja moral del trabajador por cualquier injusticia en el sistema de retribución podría ser un factor de presión interna que el gestor ha de captar para poder aplicar la corrección pertinente. Suele ser difícil observar directamente las actitudes; el aumento del número de quejas, el absentismo y la rotación laboral pueden ser señales manifiestas de una moral en declive. Algunas veces no será fácil identificar las fuerzas que tienen su origen en lo interno de la organización. ¿En dónde radica la causa de la baja moral?, ¿en la cultura, la estructura o la gestión de la organización, o es el trabajador, con sus problemas personales, el que introduce esta actitud en el lugar de trabajo? No es fácil dar respuesta a esta pregunta.

Las fuerzas externas

Para la organización es necesario analizar las fuerzas externas (a la organización) que pueden indicarnos que hay necesidad de introducir cambios. Varios factores pueden afectar a las empresas así como: la oferta la demanda, políticas gubernamentales, etc, mismos que salen del alcance y control de la empresa.

Los competidores en el mercado y la manera en que retribuyen a sus empleados, distribuyen sus productos, prestan servicio a los clientes o conciertan alianzas con socios extranjeros pueden señalar la necesidad de hacer cambios. Es muy frecuente que los competidores extranjeros se rijan por normas que tienen nada que ver con las de las empresas estadounidenses y que éstas han de tener en cuenta para afrontar las situaciones y para cambiar las reglas del juego si es quiere sobrevivir.

2.4.2.2. Resistencia al cambio.

Son las personas, y no las entidades u organizaciones sociales, las que responden a las fuerzas internas o externas del cambio. Sin embargo, personas que ocupan posiciones o están en lugares clave pueden oponer resistencia al cambio en forma tanto abierta como encubierta. A veces, se producen concentraciones de esta resistencia creándose la más crítica suficiente para impedir cualquier intento de llevar adelante un cambio. Esta

resistencia puede derivarse del interés propio, de la costumbre, el temor, la presión de los compañeros de trabajo y de inercia burocrática.

Interés propio

Costumbre

Temor

Presión de sus iguales

Inercia burocrática.

2.4.2.3. Tipos de agentes de cambios.

Un agente de cambio es una persona o equipo de personas que tienen la responsabilidad de poner en práctica las etapas que se sugirieron. Por regla general, una persona independiente (un consultor), o alguien perteneciente a la organización, dirige el proceso de cambio. No se ha determinado claramente si es mejor que el agente de cambio sea un forastero, una persona enterada o una combinación de ellos y todo dependerá de cada situación específica. Sin embargo, se han identificado cuatro tipos de agentes de cambio; la presión externa (PE), personas-cambio-tecnología (PCT), el análisis para la cúpula (APC) y el desarrollo organizacional (DO).

Presión externa (PE) Las mismas leyes, resoluciones, etc. ejercen presión sobre las decisiones que deben tomar las empresas. Donde podemos decir que el agente de cambio presión externa (PE) es una persona o un grupo que trabaja en forma regular en la compañía pero que puede ejercer presión para que la empresa cambie. Un grupo ecologista u otro grupo del entorno de la organización al que no agraden las actividades que ésta realiza pueden ser ejemplos de PE.

Personas – Cambio – Tecnológico (PCT) El agente de cambio personas-cambio-tecnología pretende impulsar el cambio mediante técnicas orientadas conductualmente. Supongamos que la dirección está preocupada por desbordes de los costes y por la baja calidad del producto. Puede aplicarse un programa para la fijación de objetivos unido a otro programa de adiestramiento del personal para la mejora. Los agentes de PCT suponen que los empleados pueden modificar su conducta y mejorar su rendimiento. Si el cambio en los empleados es suficiente, mejorarán los resultados de la empresa.

Análisis para la cúpula (APC) El APC hace hincapié en el cambio de la estructura organizativa o de la tecnología para poder mejorar el rendimiento global. EL rediseño, la remodelación de la estructura, la delegación de autoridad y el rediseño e ingeniería de las operaciones del trabajo con técnicas corrientes entre los agentes de APC.

Desarrollo de la organización (DO) El desarrollo de la organización centra su atención en el cambio a más largo plazo que causa impacto en la cultura de la organización. Warner Burker se refiere al DO con estas palabras.

Los programas de cambio de DO y las intervenciones específicas suelen confiarse a la dirección de consultores externos. Estos programas ayudan a planificar y ejecutar el cambio, sirven a veces para ser evaluado y ayudan al gestor a comprometerse con todos los aspectos del proceso de cambio.

2.5 Modelos de gestión administrativa

2.5.1 El modelo de excelencia de la EFQM.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, EFQM en inglés, define el modelo EFQM de Calidad y Excelencia como vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos.

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento.

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE, base del Premio Europeo a la Calidad, publicado en www.tqm.es/tqm/modeur/modeloeuropeo.htm. consta de dos partes:

Un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización.

Un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio.

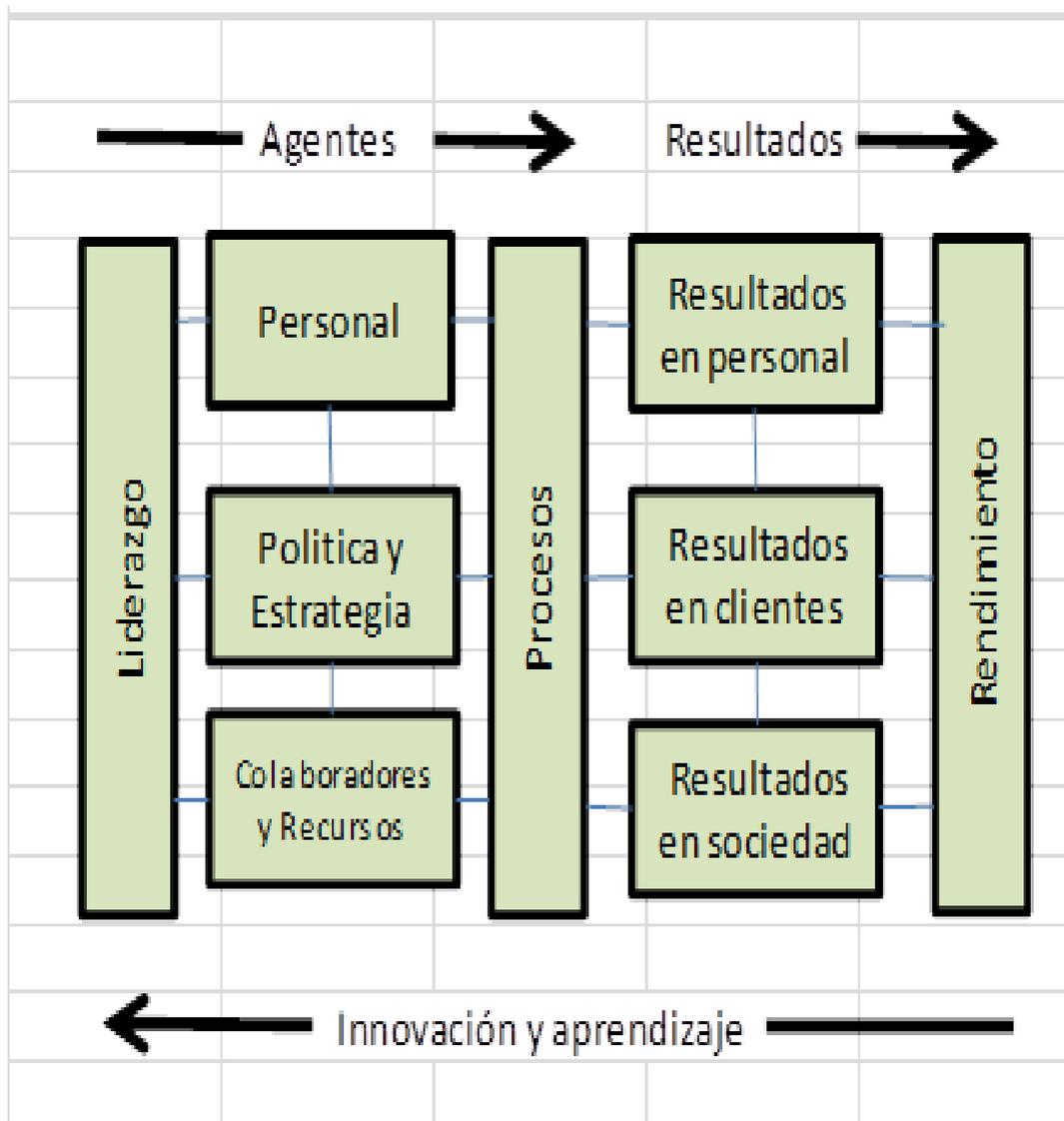


Figura 6: Mapa de los criterios del Modelo

Fuente: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>

Elaborado por: Amanda Morales

Hay dos grupos de criterios:

Los Resultados (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores).

Los Agentes (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados.

Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la llamada "lógica REDER":

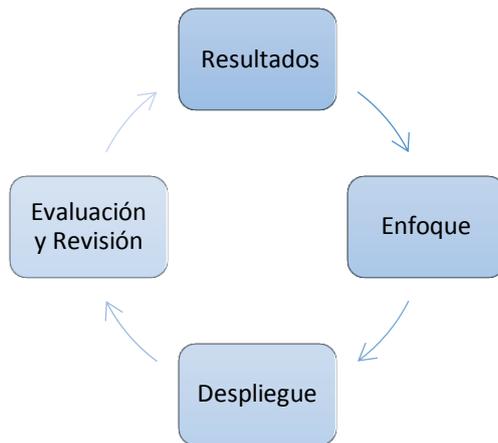


Figura 7: La lógica de REDER

Fuente: Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchón, 2009.

Elaborador por: Amanda Morales Toapanta

Resultados

Lo que la organización consigue. En una organización excelente, los resultados muestran tendencias positivas o un buen nivel sostenido, los objetivos son adecuados y se alcanzan, los resultados se comparan favorablemente con los de otros y están causados por los enfoques. Además el alcance de los resultados cubre todas las áreas relevantes para los actores

Enfoque

Lo que la organización piensa hacer y las razones para ello. En una organización excelente, el enfoque será sano (con fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados, enfocado claramente a los actores) y estará integrado (apoyará la política y la estrategia y estará adecuadamente enlazado con otros enfoques).

Despliegue

Lo que realiza la organización para poner en práctica el enfoque. En una organización excelente, el enfoque estará implantado en las áreas relevantes de una forma sistemática.

Evaluación y Revisión

Lo que hace la organización para evaluar y revisar el enfoque y su despliegue. En una organización excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos con regularidad a mediciones, se emprenderán actividades de aprendizaje y los resultados de ambas servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica mejoras. De TQM asesores.

2.5.2 Sistema de Gestión Basada en Procesos.

Dentro del enfoque de los modelos de gestión basado en procesos de BELTRAN Jaime, y otros. En su obra Guía para una Gestión basada en procesos nos dice que, las organizaciones toman como principio básico la obtención de manera eficiente de resultados relativos a la satisfacción al cliente y de todas sus partes interesadas, trasladándolo de manera efectiva a su documentación, a sus metodologías y al control de sus actividades y recursos, todo esto para alcanzar eficaz y eficiente los resultados deseados.

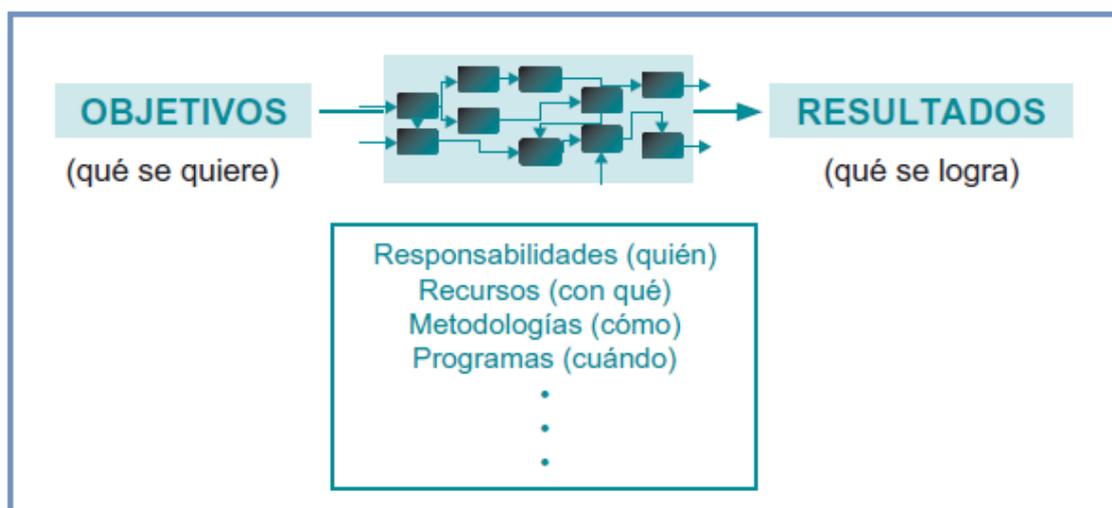


Figura 8: El sistema de Gestión basado en procesos como vía para alcanzar los objetivos

Fuente: (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchón, 2009)
Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

El principio de enfoque basado en procesos sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como proceso”. Para poder comprender este principio, es necesario conocer que se entiende por proceso. Según la norma ISO 9000.2005 un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforma elementos de entrada en resultados”

Con esta definición podemos decir que si las empresas u organizaciones llevarían a la práctica el modelo de gestión basado en procesos sus resultados serían muy favorables y evitarían la pérdida de recursos además de su desarrollo.

Para ello debemos tomar en consideración el enfoque que le da Beltran Jaime (2009) a los pasos que debemos seguir para la obtención de los resultados esperados:

Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.

Identificar la interrelación con otros procesos.

Definir las responsabilidades respecto al proceso.

Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.

Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora al proceso.

Agrupados en cuatro grandes pasos:

La identificación y secuencia de los procesos.

La descripción de cada uno de los procesos.

El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.

La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizado.

2.5.2.1. *La identificación y secuencia de los procesos.*

El mapa de los procesos

“Es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión” (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchón, 2009,p.31)



Figura 9: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos

Fuente: BELTRAN, J. y otros. Guía para una Gestión basada en procesos
Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

Procesos estratégicos el autor lo detalla como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y a otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

Procesos operativos son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o prestación del servicio

Procesos de apoyo son aquellos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con la gestión de recursos y de las actividades de seguimiento y medición.

Por lo detallado vemos la importancia que tienen los procesos bien direccionados para cada área de trabajo con el objetivo que funcione toda la empresa efectiva y eficazmente.

2.5.2.2. Elementos de un proceso.

Entradas (INPUTS).- son los elementos que sufren transformaciones, o las permiten, también pueden ser las salidas de otro proceso o subproceso realizado al proveedor.

Salidas (OUTPUTS).- es el resultado de la ejecución del proceso, servicio o producto que entregamos a los usuarios internos y externos, este servicio prestado debe tener la calidad y el valor necesario para satisfacer al cliente o usuario.

Recursos.- son los medios utilizados para transformar las entradas al proceso en el servicio que se entrega al usuario, este comprende al personal, recursos económicos, las instalaciones, los equipos, las técnicas y los métodos.

Referencias.- es la información que debemos tener presente para la ejecución del proceso y la obtención del servicio, incluyen normas, leyes, condiciones del mercado entre otras.

Acciones.- es el conjunto de actividades realizadas para la ejecución del proceso y la obtención del servicio.

A continuación se detalla una figura con los elementos de un proceso.

Figura 10 Elementos de un Proceso

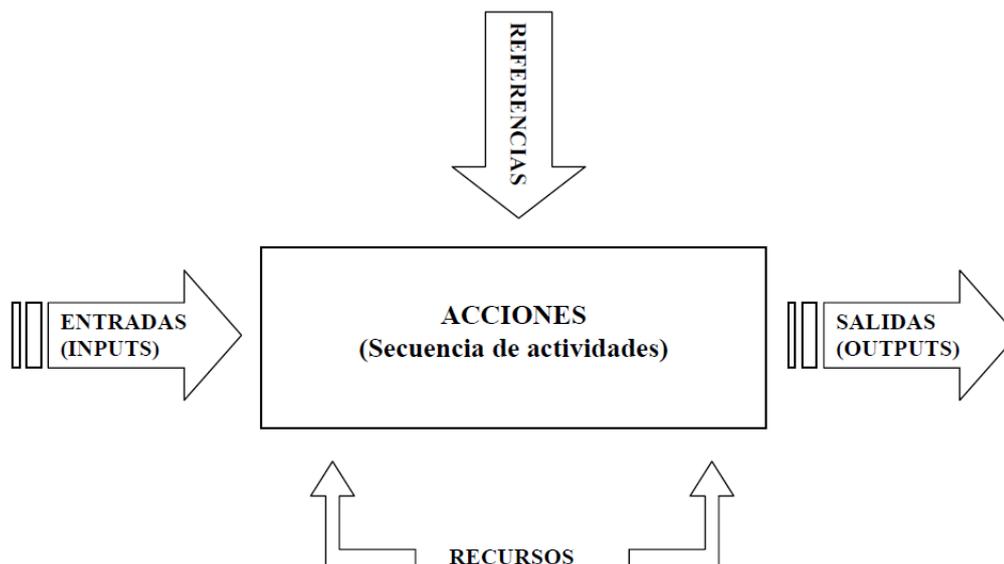


Figura 20 Elementos de un Proceso

Fuente: (<http://fundacioncetmo.org/fundacion/publicaciones/transporte.viejeros/procesos.mejora.pdf>)

Elaborado por: Amanda Morales

Descripción del proceso

En la descripción del proceso se detalla cada actividad a realizarse en el área o departamento de trabajo asignando así tareas individuales, tiempos, responsables, etc.

La descripción de las actividades se pueden detallar por medio de gráficos o también llamados diagramas.

Símbolos más habituales para la representación de diagramas:

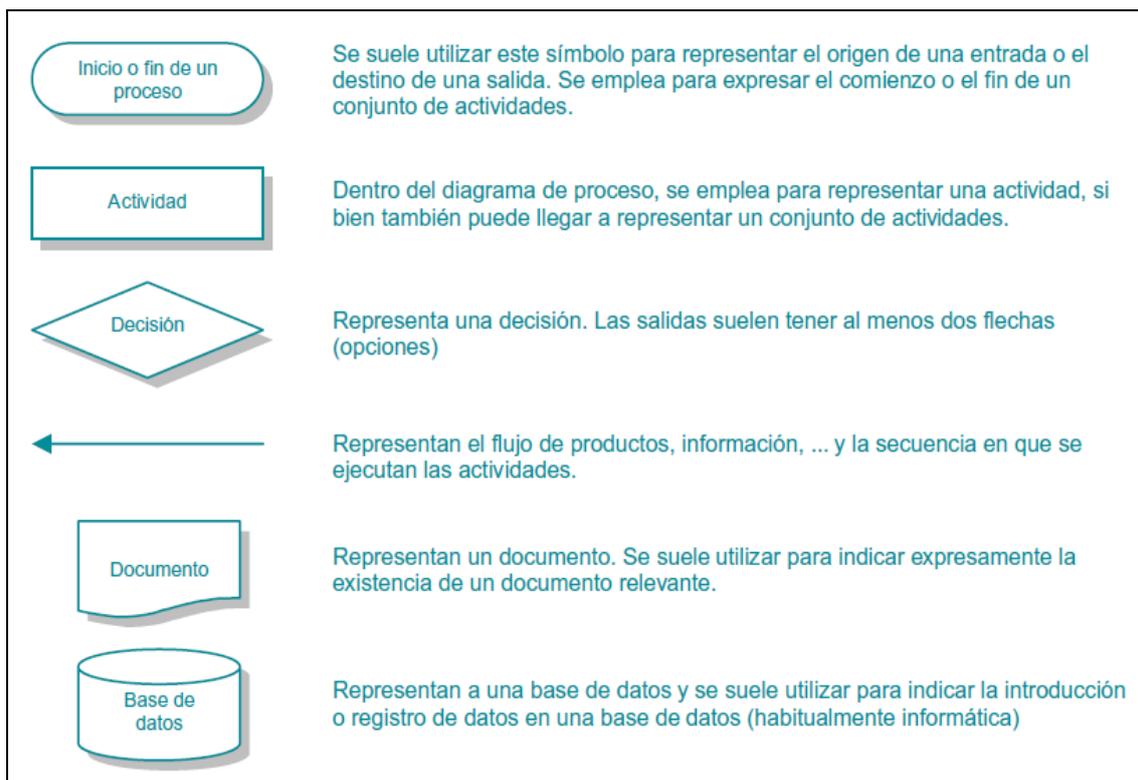


Figura 11. Símbolos para la representación de diagramas

Fuente: Beltrán, S. y otros. Guía para una gestión basada en procesos

Elaborado por: Amanda Morales

2.5.2.3. *Indicadores de gestión del proceso.*

Para la verificación del cumplimiento de los objetivos se utilizará herramientas que permitirán medir la eficacia y eficiencia sobre las acciones realizadas durante el proceso de gestión. Lo que ayudará a la valoración del desempeño de la empresa.

Tipos de indicadores

-Indicadores de eficacia.- Orientadas en el que se debe hacer acorde a lo planificado alcanzando los requerimientos del cliente para comparar lo que entrega el proceso frente a lo que el espera.

Eficacia= Resultados obtenidos/Resultados requeridos

-Indicadores de eficiencia.- Para conocer la eficiencia de un proceso correctamente gestionado se debe medir el nivel de cumplimiento del proceso, es decir, el cómo se hicieron los procesos, midiendo el consumo de recursos como costos operativos, tiempos utilizados, desperdicios, hora-hombre.

Eficiencia= Recursos utilizados/Recursos presupuestados

2.6 Administración de empresas familiares

2.6.1 Enfoque sistémico.

En el Ecuador gran porcentaje de empresas son de índole familiar, y dependiendo de la administración con que ha sido manejada han logrado surgir e ir creciendo a pasos agigantados, y por lo contrario otras han tenido que cerrar definitivamente. He aquí la importancia de una buena gestión administrativa sin importar el tipo de empresa que sea.

A continuación se presenta varios conceptos referentes:

Una compañía se considera empresa familiar cuando ha estado identificada por lo menos durante dos generaciones con una familia y cuando esta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia. Donnelley Robert, (citado por la Universidad Nacional de Mar de Plata, 2003, p.37)

“Es la que ha estado en manos del grupo familiar por lo menos durante una generación existiendo una relación dinámica entre los miembros de una familia y los ejecutivos de la empresa, con marcada influencia sobre las políticas de estas. Dailey, Reushling y De Mong, (citado por la Universidad Nacional de Mar de Plata, 2003, p.37)

“La empresa nacida por impulso de un fundador y que logra sobrevivir a lo largo de varias generaciones de miembros de la familia, algunos de los cuales se suceden en la dirección y otros participan en la gestión cotidiana. Martínez Nogueira (citado por la Universidad Nacional de Mar de Plata, 2003, p.37)

La empresa familiar se mantiene organizacionalmente como un sistema abierto y la familia como institución se mantiene como sistema cerrado o semi cerrado.

Al mantenerse como sistema de familia estamos expuestos a varios factores que influye su organización así como la base emocional-afectiva, una conducta irregular, resistencia al

cambio, desorden, caso que es diferente al hablar de un sistema de empresa donde intervienen otros factores así como base laboral, conducta consciente, extroversión, aprovechamiento del cambio.

Características

Dependiendo la empresa familiar se pueden dar en mayor o menor porcentaje:

- Mantienen un marcado estilo autocrático de Dirección, que las hace resistentes a los cambios
- Muchos miembros de la familia, ocupan cargos directivos
- Se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puntos claves.
- La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión
- No se admite el cuestionamiento del poder.
- Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad.
- Por lo general son pequeñas y medianas empresas
- La sucesión directiva, deviene de la posición familiar
- Los jóvenes de la familia son los seguros candidatos a ocupar los cargos de dirección y mando

2.6.2 Rol de la familia en la empresa.

Las decisiones de los cargos de dirección especialmente, son los que producen la diferencia entre empresa familiar y aquella que no lo es.

El siguiente gráfico (Gersick y otros, 1997) nos muestra el modelo de los tres círculos en donde se destacan siete posiciones diferentes. Así tenemos:

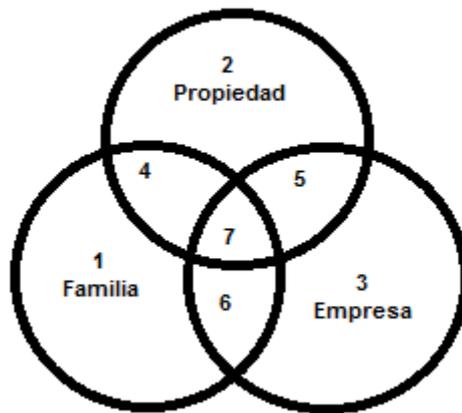


Figura 12. Rol de la familia en la empresa
 Fuente: <http://es.slideshare.net/jdcas/01211-b-el-rol-y-la-empresa-familiar>
 Elaborado por: Amanda Morales

- 1 Miembro familiar (no es propietario ni empleado).
- 2 Miembro propietario (no es familiar ni empleado).
- 3 Miembro empleado (no es familiar ni propietario).
- 4 Miembro propietario y familiar (no es empleado).
- 5 Miembro empleado y propietario (no es familiar).
- 6 Miembro familiar y empleado (no es propietario).
- 7 Miembro familiar, empleado y propietario

Si a ello agregamos los posibles intérpretes que surgen de cada posición (Leach, 1993) nos encontramos, enunciativamente con las siguientes posibilidades:

Fundadores

Propietarios

Dirigentes

Técnicos

Hombre propietario

La esposa del propietario

La segunda esposa del propietario

La mujer propietaria

Equipo marido y mujer

Los hijos

Las hijas

La familia política

La propiedad multifamiliar y los socios

El personal ajeno a l familia

Es así como podemos observar las diferentes funciones y roles que pueden ejercer en una empresa familiar todas las personas involucradas, inclusive donde una misma persona asume distintos roles y funciones manejándose intereses personales o familiares de por medio.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

La presente propuesta de investigación se desarrolló a través de la siguiente metodología.

3.1 PARTICIPANTES

Para la recolección de datos las personas participantes directamente con este proceso son: el investigador, gerente de la empresa y acorde a la muestra que se obtendrá se realizará la encuesta a los socios y directivos de la empresa, personal administrativo de ventas y apoyo, proveedores y clientes.

3.2 Métodos y procedimientos

3.2.1. Investigación de campo.

De acuerdo con Elizondo, (2002), la investigación de campo o directa “es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objetos de estudio”(p.99).; es decir que se la realiza en el mismo lugar donde suceden el o los acontecimientos, obteniendo así la información de la fuente.

La información se obtuvo en la empresa, directamente en reuniones mantenidas con el Gerente, Señor Fabián Suarez, quien proporcionó información general referente a la estructura de cada departamento y áreas de la empresa, proveedores, mercado actual, número de empleados y tipo de productos; también facilitó información escrita respecto a la constitución y cambios que ha tenido la empresa desde su constitución en la Superintendencia de Compañías.

Esta información ha servido para tener una visión global de la empresa y poder determinar los procesos que en ella se desarrollan.

3.2.2. Investigación documental y bibliográfica.

Según Alfonso, (1994) La investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de

información o datos en torno a un determinado tema, que nos ayudará a llegar a un objetivo propuesto.

La investigación documental radica en la recopilación de varios textos con información que nos ayude a desarrollar el tema investigado.

Para el presente proyecto, la investigación bibliográfica se tomó en consideración a varios autores de diferentes libros principalmente, las investigaciones y estudios disponibles realizados sobre el tema y que se adapten a la realidad de la empresa.

Podemos mencionar como fuentes documentales escritas las siguientes: libros, periódicos, revistas, Escrituras de Constitución, actas de juntas de los socios, informes internos, leyes, reglamentos, etc, de lo cual se tomaron referencias para su ejecución.

3.2.3. Métodos de investigación.

La presente investigación se realizará utilizando el Método Científico puesto que es el más idóneo para descubrir la verdad; formular el problema, justificarlo, plantear hipótesis, determinar y explicar las variables, realizar la prueba de hipótesis, definir el comportamiento, la interrelación de las variables y dar a conocer los resultados obtenidos y presentar la propuesta.

3.2.4. Técnicas de investigación.

Se utilizarán las siguientes técnicas:

a. Observación de campo.- Para tener una idea global de la situación actual de la compañía, se realizó varias visitas a las diferentes áreas de la empresa esta no sirvió para recolectar, organizar y analizar los datos primarios de esta investigación, analizando así los diferentes procesos empleados por los colaboradores de la empresa y su comportamiento ante las necesidades y expectativas de su entorno.

Marshall y Rossman (1989) definen la observación como "la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado" (p.79).

Las observaciones facultan al observador a describir situaciones existentes usando los cinco sentidos, proporcionando una "fotografía escrita" de la situación en estudio (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993).

DeMUNCK y Sobo (1998) describen la observación participante como el primer método usado por los antropólogos al hacer trabajo de campo. El trabajo de campo involucra "mirada activa, una memoria cada vez mejor, entrevistas informales, escribir notas de campo detalladas, y, tal vez lo más importante, paciencia"

La observación participante es el proceso que faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través de la observación y participando en sus actividades. Provee el contexto para desarrollar directrices de muestreo y guías de entrevistas (DeWALT & DeWALT, 2002, p.vii).

Schensul, Schensul and LeCOMPTE (1999) definen la observación participante como "el proceso de aprendizaje a través de la exposición y el involucrarse en el día a día o las actividades de rutina de los participantes en el escenario del investigador" (p.91).

b. Entrevista.- Díaz, G. (2005) nos dice que la entrevista técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

Dirigida a directivos, socios, empleados y proveedores, para determinar atributos cualitativos sobre el desenvolvimiento de la gestión empresarial de la compañía, esta se la realiza en forma esporádica acorde a la actividad que desarrolla cada uno.

c. Encuesta.- Dirigida a los directivos, socios, empleados y proveedores para establecer aspectos cuantitativos sobre la situación de la gestión empresarial de la compañía.

La investigación por encuesta es considerada como una rama de la investigación social científica orientada a la valoración de poblaciones enteras mediante el análisis de muestras representativas de la misma que nos ayuda a encontrar datos directos.(Kerlinger, 1983).

Nos dice Garza (1988) la investigación por encuesta "... se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones, actitudes" (p.183).

Según Baker (1997) la investigación por encuesta es una forma de recolección de datos dirigidos específicamente para un grupo o grupos de personas que van a dar respuesta a un cuestionario pre elaborado.

d. Observación documental.- Comprobantes, informes de auditorías, informes del comisario, etc. que se hallan en los archivos de la compañía.

Son los documentos ya existentes para obtener la información que se necesita para argumentar o afirmar la información obtenida durante la investigación.

e. Análisis e interpretación de la información.- Para cumplir con los objetivos de la investigación, se tomó en consideración los siguientes aspectos:

a) Análisis de los resultados estadísticos, destacando la presencia de tendencias o relaciones de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

b) Interpretación de los resultados, contando con el apoyo del marco teórico, en los aspectos pertinentes.

c) Comprobación de hipótesis. Para ello se aplicó el método estadístico que más se ajustó a la metodología seleccionada: el Chi Cuadrado.

d) Establecimiento de conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivaron del cumplimiento de los objetivos específicos; mientras que las recomendaciones se derivaron a su vez de las conclusiones establecidas.

3.3. Población y muestra.

La presente investigación se realizará con la población representada por los socios, directivos, ejecutivos, empleados y clientes de la empresa:

Socios	2
Directivos	2
Administrativos	10
Ventas	32
Personal de apoyo	23
Clientes	<u>2304</u>
Total	2373

Para llevar a cabo la investigación por medio de la encuesta se va a trabajar con la totalidad de la población en lo que respecta a socios, directivos, administrativos, ventas y personal de apoyo, que es de 69 personas.

Para realizar la encuesta a los clientes se tomó la población total de 2304, para la aplicación de la fórmula de muestreo aleatorio:

$$n = \frac{z^2 P * Q * N}{z^2 * P * Q + (N - 1) * e^2}$$

De donde:

n = tamaño de la muestra

N = población

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso ($Q = 1 - P$)

e = porcentaje de error

z = nivel de confianza 95% por tanto $z = a (1,96)$

Cálculo

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 2304}{1,96^2 * 0,5 * 0,5 + (2304 - 1) * 0,05^2} = 329$$

$$n = 329$$

Una vez que se ha obtenido la muestra la encuesta se la va a aplicar en las diferentes zonas en las que la empresa tiene cobertura, acorde al siguiente cuadro, tomando como referencia el porcentaje en participación de número de clientes, con la aplicación de muestreo aleatorio en cada zona.

Tabla 3. Muestra de clientes por zona

Zona	Nº clientes por zona	%	Nº de clientes: Muestra por Zona
Cientes Cotopaxi	354.08	15.37	50
Cientes Tungurahua	861.79	37.40	127
Cientes Pastaza	178.83	7.76	25
Cientes Chimborazo	682.44	29.63	97
Cientes Napo	27.24	1.18	3
Cientes Morona Santiago	144.93	6.29	20
Cientes Bolívar	54.69	2.37	7
Total	2304.00	100.00	329.00

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.
Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

3.4. Instrumento de recolección de información

3.4.1. Recolección de información.

Se elaboró un plan de recolección de la información, el mismo que sirvió para contestar las preguntas contenidas en el siguiente cuadro:

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- Para qué?	Para cumplir con los objetivos formulados en la investigación
2.- De qué personas u objetos?	Sujetos: <ul style="list-style-type: none"> - Socios de la empresa - Administradores - Empleados - Proveedores
3.- Sobre qué aspectos?	Aspectos administrativos que afectan a la empresa
4.- Quién? Quiénes?	Los investigados
5.- Cuándo?	En el desarrollo del proyecto de Tesis
6.- Dónde?	En proveedores del Tungurahua PRODELTA CIA. LTDA.
7.- Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias, tomando en cuenta la población.
8.- Qué técnicas de recolección?	La observación directa La entrevista estructurada La encuesta La deducción, por análisis de la información
9.- Con qué?	Guía de entrevista y de observación Cuestionario

3.4.2. Procesamiento.

De acuerdo al tipo de estudio y al tamaño de la muestra, se utilizó el siguiente procedimiento:

- Revisión crítica de la información recopilada.
- Clasificación de datos.
- Tabulación de datos.
- Presentación de datos: escrita y tabular

3.5. Análisis e interpretación de resultados.

Se ha realizado tres encuestas diferentes una para el personal interno de la empresa, otra para los clientes y otra para los proveedores y de las encuestas realizadas a continuación se presenta el análisis e interpretación de resultados.

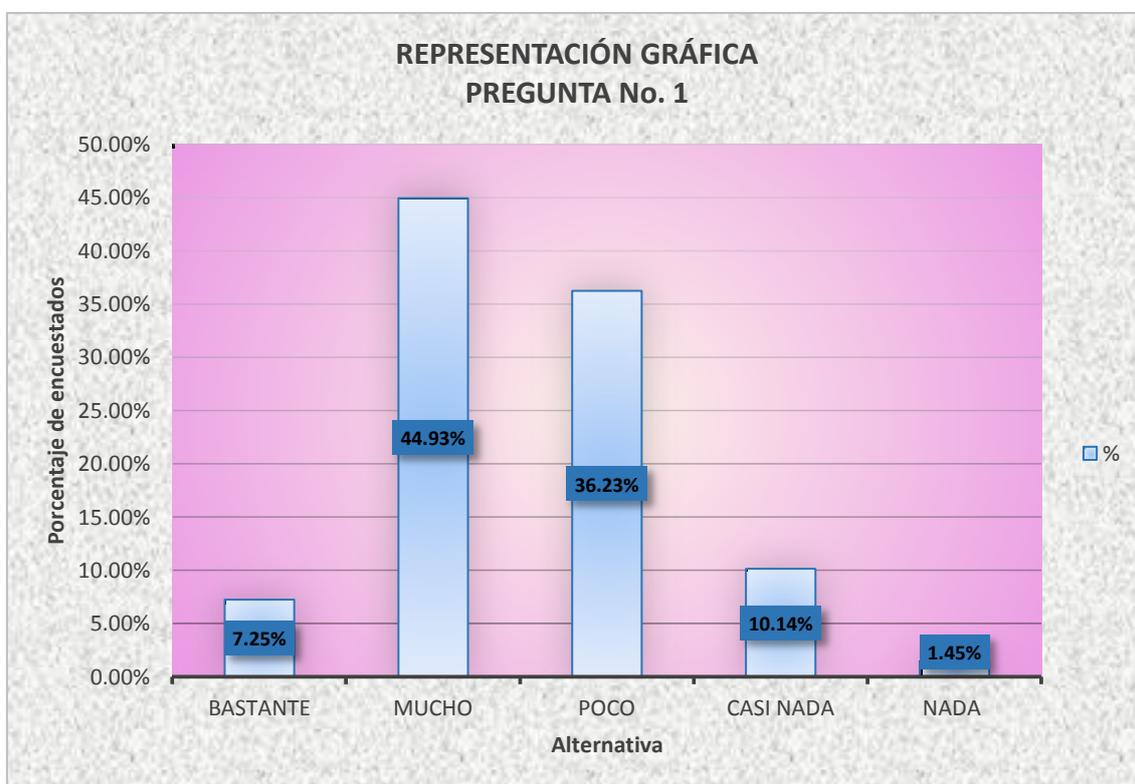
3.5.1 Análisis e interpretación de resultados encuesta realizada al personal.

Pregunta No. 1

1.- Conoce a profundidad los procesos que deben ser utilizados en su área de trabajo

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	%
Bastante	5	7.25%
Mucho	31	44.93%
Poco	25	36.23%
Casi nada	7	10.14%
Nada	1	1.45%
Total	69	100.00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Prodelta Cía. Ltda.



Interpretación

Podemos observar en la representación gráfica predomina la opción mucho con un 44.93% que dicen conocer los procesos que deben utilizar en su área de trabajo, seguido por la opción poco con un 36.23%, que es preocupante en este tipo de empresas ya que el

personal debe estar totalmente consiente del trabajo que debe realizar, la opción casi nada tiene un porcentaje del 10.14% que se debería entender que son empleados nuevos que se encuentran en proceso de inserción en la empresa, el 7.25% conocen bastante los procesos de su área y estaríamos considerando a los jefes departamentales mas antiguos de la empresa, y un 1.45% que es una persona que acaba de ingresar a laborar.

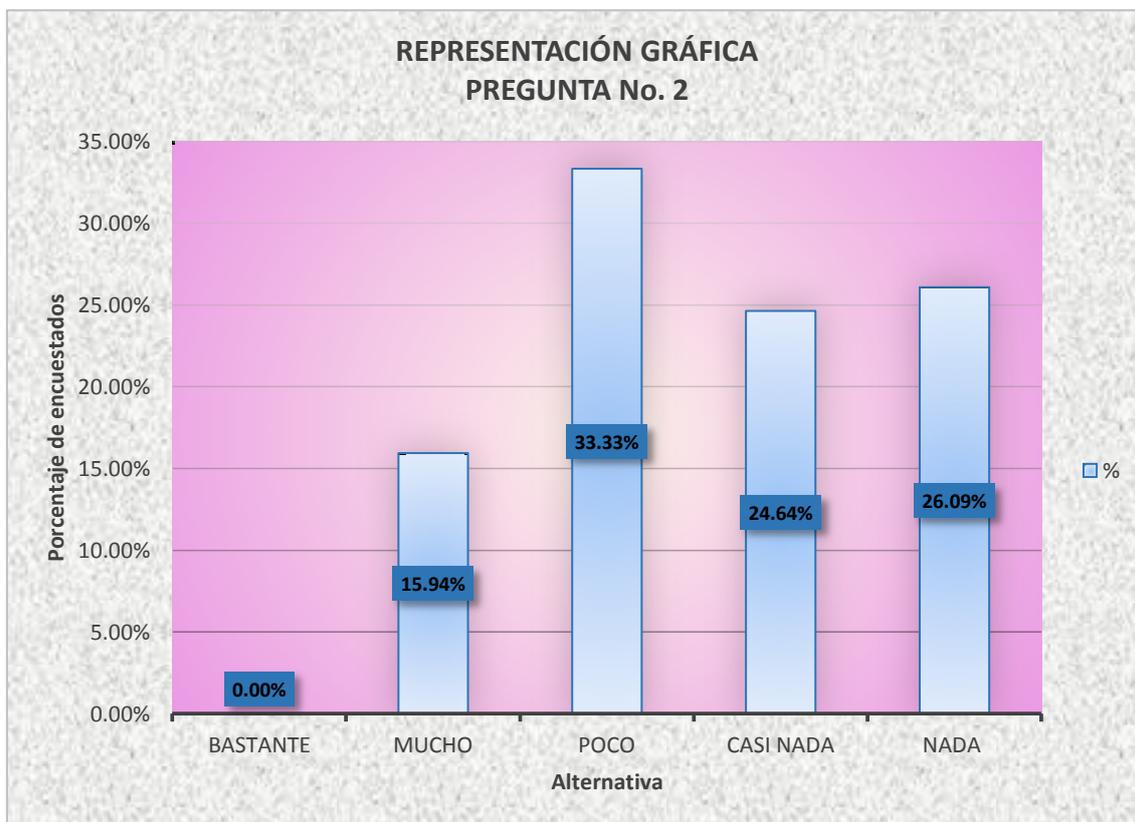
Es asi que tenemos un 47.82% que se encuentran en las opciones menos favorables para la empresa, se debe adentrar en la realidad de la empresa y conocer realmente que es lo que esta pasando para que los empleados no conozcan totalmente los procesos que deben seguir para cumplir a cabalidad con lo que exige la empresa, de acuerdo a sus metas y objetivos.

Pregunta No. 2

PRODELTA ha evaluado cada área de trabajo utilizando modernas herramientas administrativas?

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	%
Bastante	0	0.00%
Mucho	11	15.94%
Poco	23	33.33%
Casi nada	17	24.64%
Nada	18	26.09%
Total	69	100.00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Prodelta Cía. Ltda.



Interpretación

El personal en esta pregunta nos dice que, al 33.33% se le ha avalado utilizando modernas herramientas administrativas poco, al 24.64% casi nada, al 26.09% nada, al 15.94% considera que se lo ha avalado mucho lo que consideramos deben ser a los jefes de cada área de trabajo por ser

quienes deben presentar información a los organismos de control, mientras que nadie contesto que lo evalúan bastante.

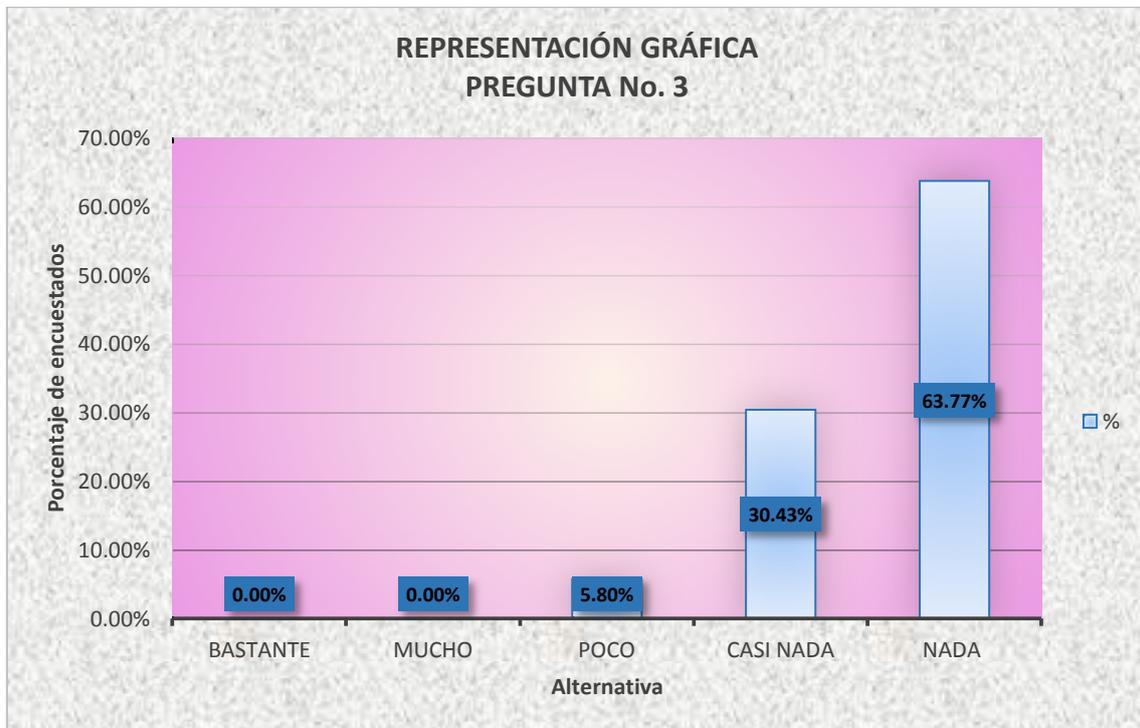
Lo que nos quiere decir que la empresa necesita de herramientas modernas de evaluación donde pueda ser evaluado periódicamente todo el personal que labora en la empresa.

Pregunta No. 3

Conoce indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia y eficacia de su trabajo?

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	%
Bastante	0	0.00%
Mucho	0	0.00%
Poco	4	5.80%
Casi nada	21	30.43%
Nada	44	63.77%
Total	69	100.00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Prodelta Cía. Ltda.



Interpretación

Esta pregunta nos da como respuesta que el 63.77% no conoce de indicador alguno que permita medir su eficiencia y eficacia, mientras que le sigue en porcentaje el 30.43% con la

respuesta casi nada, mientras que el 5.80% conoce poco, siendo alarmante que las opciones bastante y mucho tenga como respuesta cero.

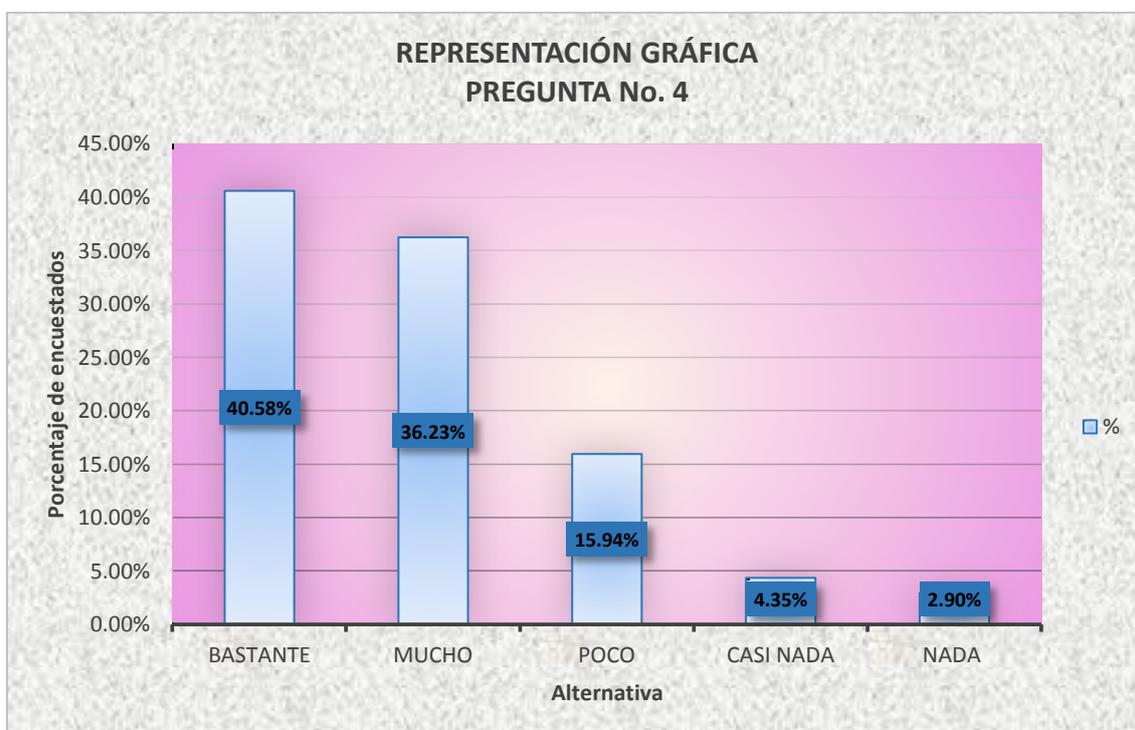
Esto nos da la idea mas global de que los empleados no tienen un control medible de su trabajo.

Pregunta No. 4

Cree usted que la evaluación permanente en su área de trabajo puede ayudar a mejorar su rendimiento?

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	%
Bastante	28	40.58%
Mucho	25	36.23%
Poco	11	15.94%
Casi nada	3	4.35%
Nada	2	2.90%
Total	69	100.00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Prodelta Cía. Ltda.



Interpretación

Para mejorar el rendimiento en los empleados un 40.58% considera que es necesario realizar una evaluación permanente en el área de trabajo con la respuesta bastante, mientras que el 36.23% piensa que lo necesitan mucho, un 15.94% consideran que dará

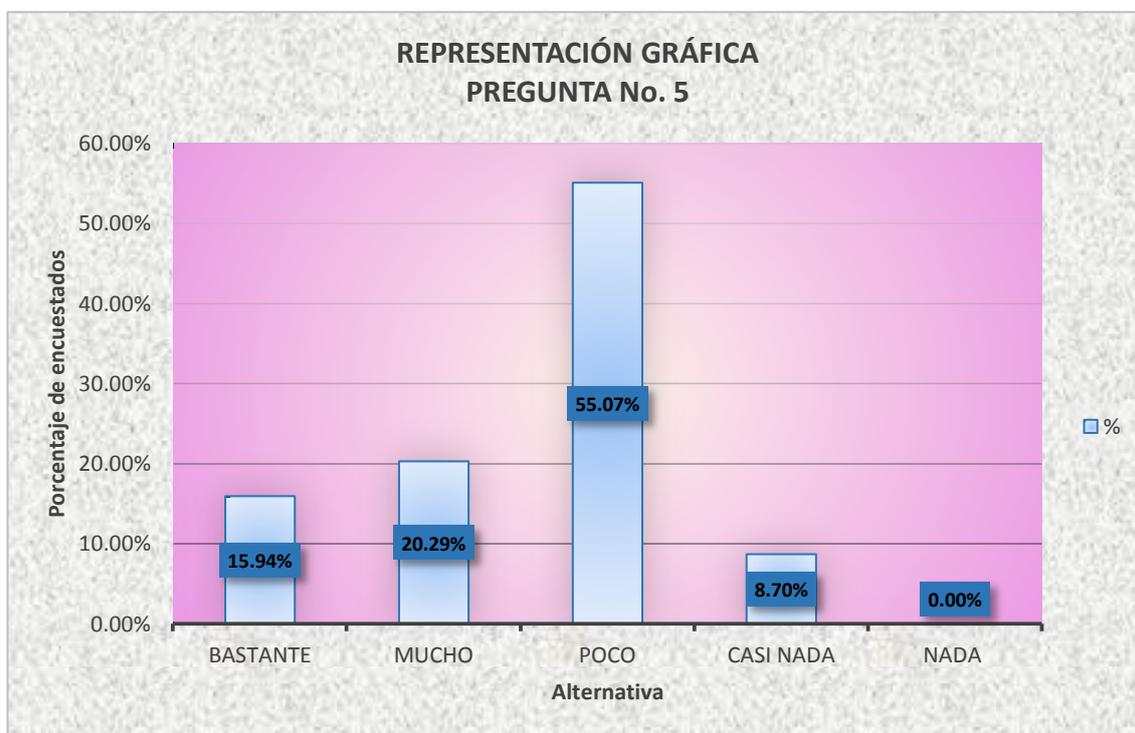
resultado con poca evaluación y por último tres personas piensan que casi nada y otras dos nada con un porcentaje de 2.90%. Lo que expresa que los empleados si necesitan la evaluación permanente para mejorar el rendimiento por área de trabajo.

Pregunta No. 5

Conoce el tiempo que debe utilizar, en realizar sus actividades diarias?

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	%
Bastante	11	15.94%
Mucho	14	20.29%
Poco	38	55.07%
Casi nada	6	8.70%
Nada	0	0.00%
Total	69	100.00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Prodelta Cía. Ltda.



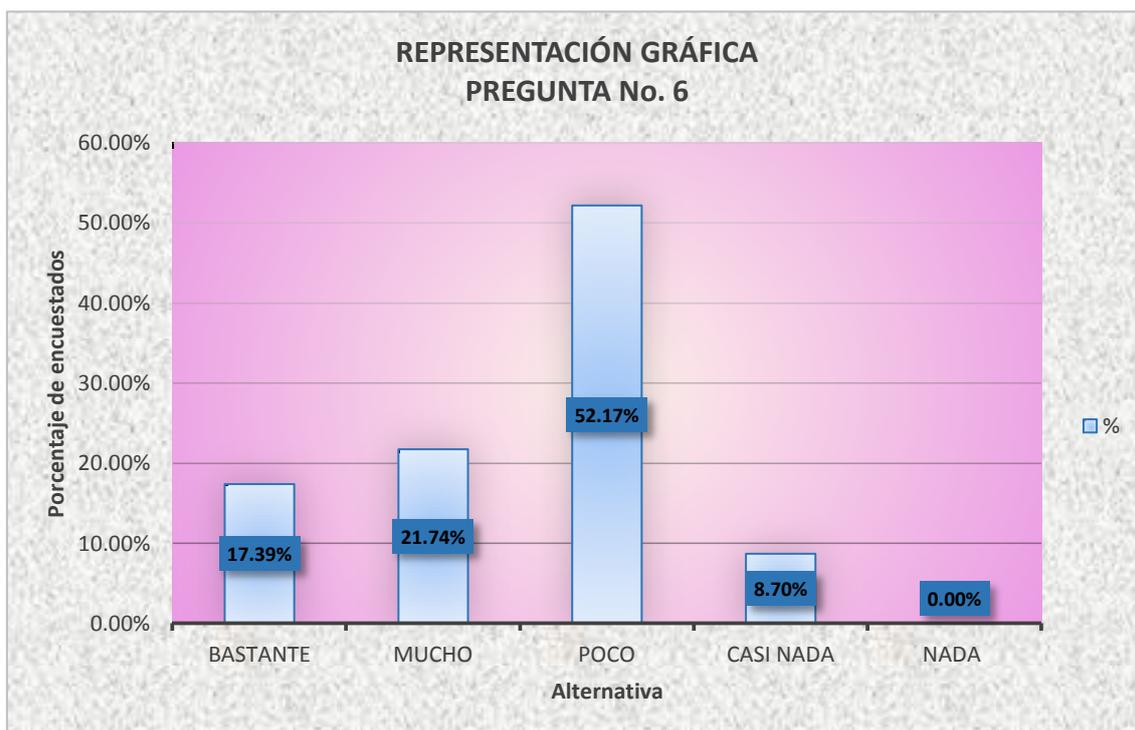
Interpretación.- El tiempo utilizado por los empleados para la realización de sus actividades diarias, no es conocida por un 55.07%, mientras tanto que el 20.29% dice que la conoce mucho que es el personal antiguo que labora en la empresa junto al 15.94% que dice conocer bastante, tomamos en consideración que el 8.70% no conoce casi nada del tiempo que le debería tomar realizar sus tareas, que son las personas que últimamente se han integrado a trabajar en la empresa.

Pregunta No. 6

Al departamento o área que usted pertenece piensa que se optimiza los recursos suministrados

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	%
Bastante	12	17.39%
Mucho	15	21.74%
Poco	36	52.17%
Casi nada	6	8.70%
Nada	0	0.00%
Total	69	100.00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Prodelta Cía. Ltda.



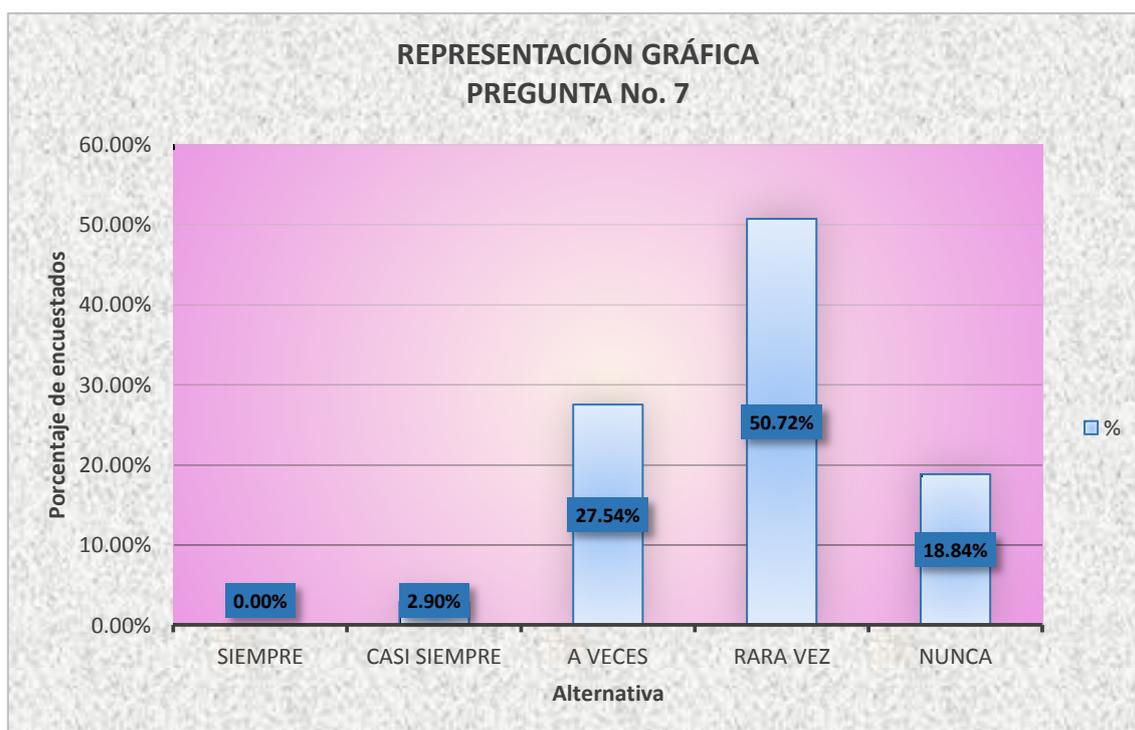
Interpretación.- Podemos observar que la opción: poco es la que predomina como respuesta a la optimización de recursos con un porcentaje del 52.17%, seguido por el 21.74% con la opción bastante que consideramos es una área de trabajo donde tiene limitados los recursos, el 17.39% tiene la respuesta de mucho, el 8.70% casi nada, que nos quiere decir que por área de trabajo es optimizado los recursos debiendo enfocarse en este punto para no desperdiciar recursos que nos afecta en la disminución de la rentabilidad total de la empresa.

Pregunta No. 7

Usted proporciona la información, datos o documentos a tiempo

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	%
Siempre	0	0.00%
Casi siempre	2	2.90%
A veces	19	27.54%
Rara vez	35	50.72%
Nunca	13	18.84%
Total	69	100.00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Prodelta Cía. Ltda.



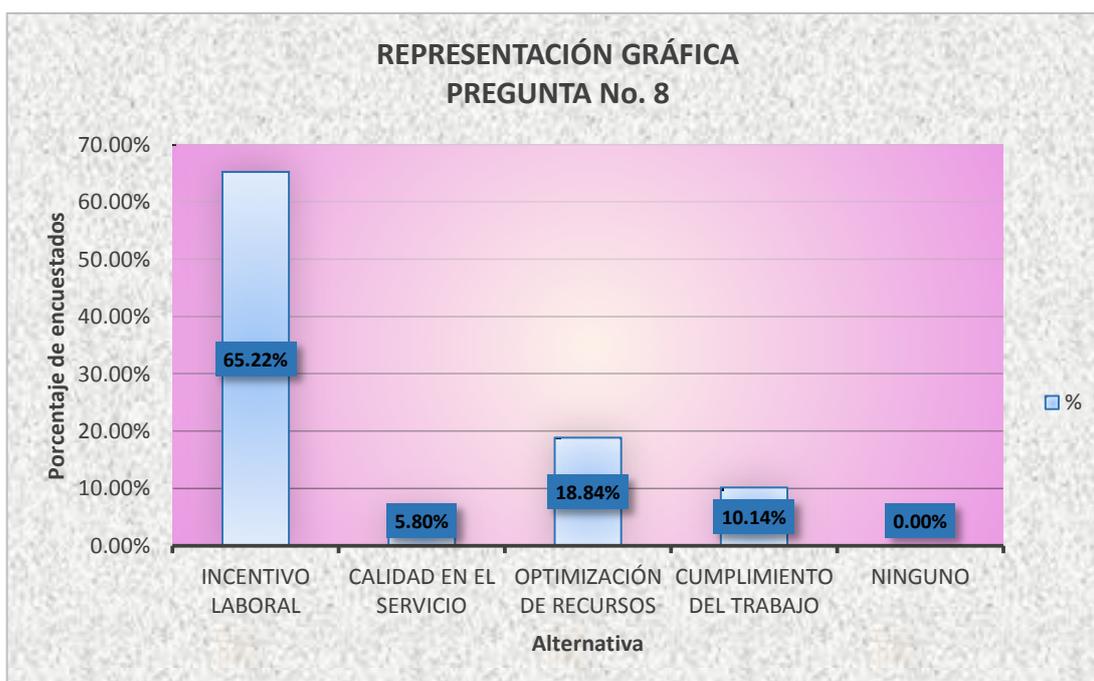
Interpretación.- Observamos que los empleados no reciben a tiempo los datos, documentos o información consecuentemente y muy difícilmente podrán entregar a tiempo su información es así que tenemos que treinta y cinco personas con un porcentaje del 50.72% rara vez reciben a tiempo la información, a veces con el 27.54% diecinueve personas, dice que nunca el 18.84%, con un porcentaje mínimo del 2.90% siendo dos personas que entregan a tiempo toda la información documentos y datos requeridos, debiendo éste último ser el de mayor porcentaje para la optimización de los recursos de la empresa.

Pregunta No 8

Cuál es el beneficio que esperaría con una correcta aplicación de los procesos de gestión empresarial

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	%
Incentivo laboral	45	65.22%
Calidad en el servicio	4	5.80%
Optimización de recursos	13	18.84%
Cumplimiento del trabajo	7	10.14%
Ninguno	0	0.00%
Total	69	100.00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Prodelta Cía. Ltda.

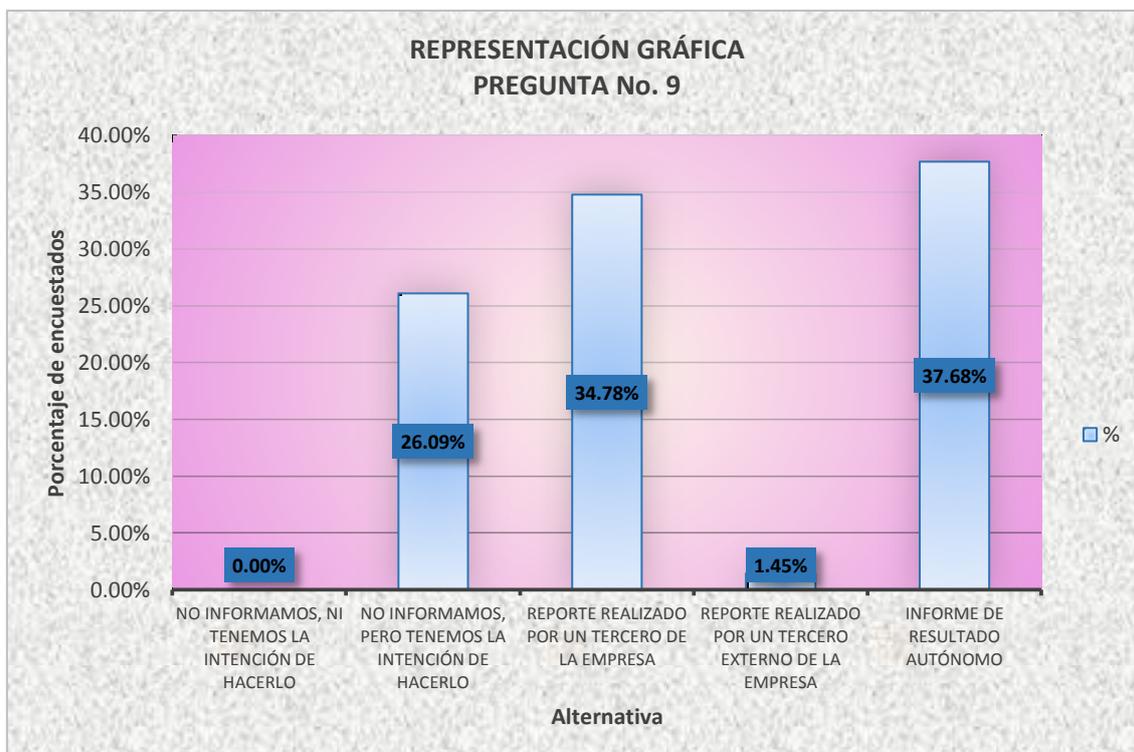


Interpretación.- Podemos observar en la gráfica la tendencia de los empleados en un 65.22% por el beneficio laboral con la correcta aplicación de los recursos lo que quiere decir que a los empleados les interesa lo que a ellos directamente les favorece, dejando en un segundo plano con un 18.84% la optimización de recursos de la empresa seguido por el 10.14% el cumplimiento del trabajo y por último con un 5.80% que son cuatro personas que piensan en la calidad del servicio ofertado.

Pregunta No. 9

¿Periódicamente cómo informa su área de trabajo sobre los resultados de los procesos aplicados?

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	%
No informamos, ni tenemos la intención de hacerlo	0	0.00%
No informamos, pero tenemos la intención de hacerlo	18	26.09%
Reporte realizado por un tercero de la empresa	24	34.78%
Reporte realizado por un tercero externo de la empresa	1	1.45%
Informe de resultado autónomo	26	37.68%
Total	69	100.00%
Fuente: Encuesta realizada al personal de Prodelta Cía. Ltda.		



Interpretación

La información periódica de las áreas de trabajo de la empresa ayuda a que los directivos puedan tomar las decisiones correctas a tiempo sin embargo del gráfico antecedente se desprende lo siguiente: que un 37.68% presentan sus informes de resultado de forma autónoma, no muy alejado de los reportes realizados por un tercero de la empresa en un 34.78% que sobreentendemos son los supervisores o jefes de área, también tenemos aquellos que no informan pero que tienen la intención de hacerlo en un 26.09%, finalizando con el 1.45% con el reporte realizado por un tercero externo de la empresa que es la firma auditora de la empresa quien se encarga de verificar toda la información contable financiera y por la naturaleza y constitución de la compañía, acorde a las disposiciones de los organismos de control la requiere obligatoriamente.

Verificación de hipótesis

Una vez determinado el problema, se plantea la hipótesis con la correspondiente operacionalización de las variables. La hipótesis será verificada mediante la utilización del estimador estadístico Chi-cuadrado, con el propósito de comprobar si los valores de encuesta obtenida en las respuestas y registradas en la tabla de doble entrada son representativos.

Planteamiento de la hipótesis

La hipótesis a verificarse es la siguiente:

El modelo de gestión permitirá mejorar los resultados económicos de Proveedores del Tungurahua PRODELTA Compañía Limitada.

a.- Modelo Lógico

H₀: El modelo de gestión NO permite mejorar los resultados económicos

H₁: El modelo de gestión SI permite mejorar los resultados económicos

H₀ = H₁

H₀ ≠ H₁

b.- Estimador estadístico

Se trabajará con un nivel de significación del 5%

c.- Especificación del modelo estadístico

$$\chi^2 = \frac{\sum (O-E)^2}{E}$$

La construcción de la tabla se ha realizado con la totalidad de las encuestas observadas

Tabulación de encuestas

TABULACION ENCUESTA AL PERSONAL						
Respuestas	1	2	3	4	5	TOTAL
Preguntas						
1	5	31	25	7	1	69
2	0	11	23	17	18	69
3	0	0	4	21	44	69
4	28	25	11	3	2	69
5	11	14	38	6	0	69
6	12	15	36	6	0	69
7	0	2	19	35	13	69
8	45	4	13	7	0	69
9	0	18	24	1	26	69
TOTAL	101	120	193	103	104	621
Fuente: Encuesta realizada al personal de Prodelta Cía. Ltda.						

Zona de aceptación o rechazo

$$gl = (9-1) (5-1)$$

$$gl = 8 \cdot 4$$

$$gl = 32$$

Probabilidad

$$a = 0.05$$

$$X^2_t = (gl ; a)$$

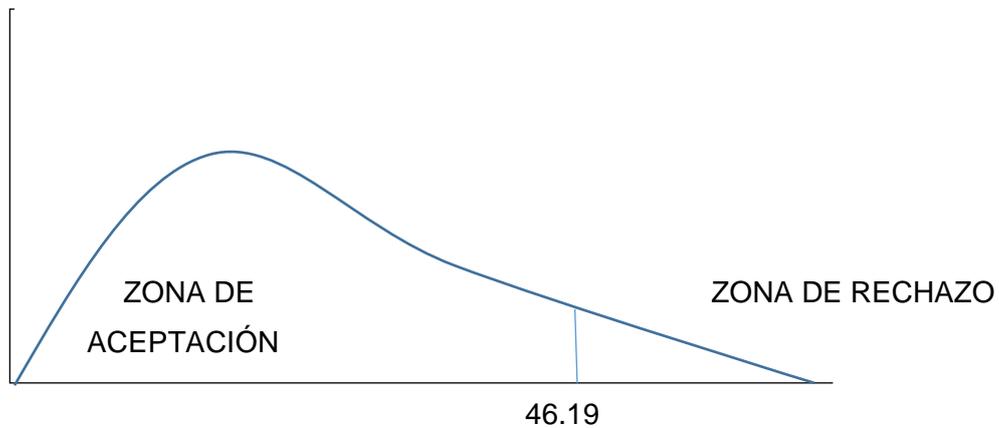
$$X^2_t = (32 ; 0.05)$$

$$X^2_t = 46.19$$

El valor 46.19 se obtiene de la intersección de la fila 32 y columna 0.05 de la tabla Distribución Chi cuadrado

Representación estadística

Zona de aceptación o rechazo de la hipótesis



Frecuencias observadas y esperadas

Se procede a calcular el Chi cuadrado, de acuerdo a la siguiente tabla:

n_i	n_i	$(n_i - n_i^*)^2$	$\frac{(n_i - n_i^*)^2}{n_i^*}$
5	11.22	38.6884	3.45
0	11.22	125.8884	11.22
0	11.22	125.8884	11.22
28	11.22	281.5684	25.10
11	11.22	0.0484	0.00
12	11.22	0.6084	0.05
0	11.22	125.8884	11.22
45	11.22	1141.0884	101.70
0	11.22	125.8884	11.22
31	13.33	312.2289	23.42
11	13.33	5.4289	0.41
0	13.33	177.6889	13.33
25	13.33	136.1889	10.22
14	13.33	0.4489	0.03
15	13.33	2.7889	0.21
2	13.33	128.3689	9.63
4	13.33	87.0489	6.53
18	13.33	21.8089	1.64
25	21.44	12.6736	0.59
23	21.44	2.4336	0.11
4	21.44	304.1536	14.19
11	21.44	108.9936	5.08
38	21.44	274.2336	12.79
36	21.44	211.9936	9.89
19	21.44	5.9536	0.28
13	21.44	71.2336	3.32
24	21.44	6.5536	0.31

7	11.44	19.7136	1.72
17	11.44	30.9136	2.70
21	11.44	91.3936	7.99
3	11.44	71.2336	6.23
6	11.44	29.5936	2.59
6	11.44	29.5936	2.59
35	11.44	555.0736	48.52
7	11.44	19.7136	1.72
1	11.44	108.9936	9.53
1	11.56	111.5136	9.65
18	11.56	41.4736	3.59
44	11.56	1052.3536	91.03
2	11.56	91.3936	7.91
0	11.56	133.6336	11.56
0	11.56	133.6336	11.56
13	11.56	2.0736	0.18
0	11.56	133.6336	11.56
26	11.56	208.5136	18.04
621	621		535.82

n_i = Frecuencias observadas

n_i^* = Frecuencias

Con las frecuencias observadas se procede a calcular las frecuencias esperadas.

El Chi Cuadrado calculado 535.82 se compara con el Chi cuadrado de la tabla de distribución Chi Cuadrado, para establecer la conclusión correspondiente y tomar la decisión:

Decisión:

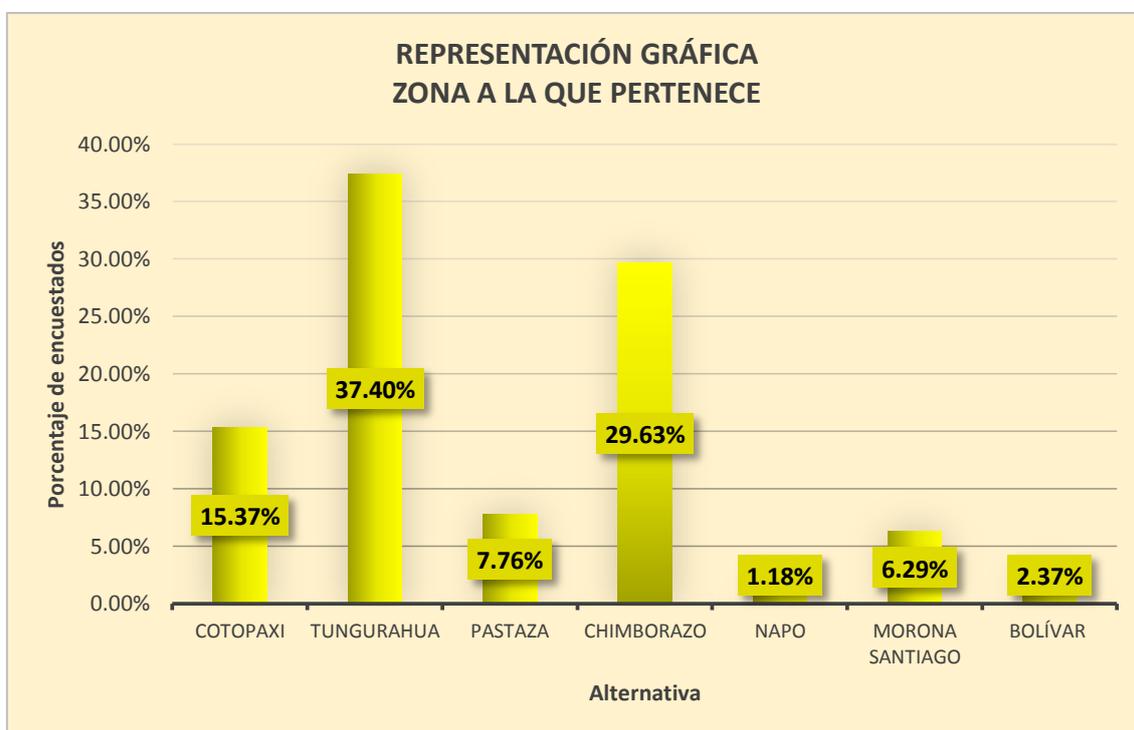
El valor de $X^2_c = 535.82$ éste es mayor que $X^2_d = 46.19$

Conforme a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

Esto significa que la propuesta debe ajustarse a las necesidades de la empresa, mediante la realización y utilización de un modelo de gestión que permitirá mejorar los resultados económicos de la empresa.

3.5.2 Análisis e interpretación de resultados encuesta realizada a los clientes.

ZONA	ENCUESTADOS	%
Cotopaxi	50	15.37%
Tungurahua	127	37.40%
Pastaza	25	7.76%
Chimborazo	97	29.63%
Napo	3	1.18%
Morona Santiago	20	6.29%
Bolívar	7	2.37%
Total	329.00	100%
Fuente: Encuesta realizada a clientes de Prodelta Cía. Ltda.		



Interpretación.- En la gráfica podemos observar a cuantas personas se realizó la encuesta ubicados por zona, el número de clientes ha sido tomado acorde a la muestra poblacional y según el porcentaje de clientes ubicado por zona, donde en Tungurahua se encuentran la mayoría de clientes con un 37.40%, seguido por Chimborazo con un 29.63%, en menor porcentaje tenemos en Cotopaxi con el 15.37%, Pastaza con el 7.76%, Morona Santiago tiene el 6.29%, Bolívar con el 2.37% y Napo tiene el 1.18%. Podemos observar que

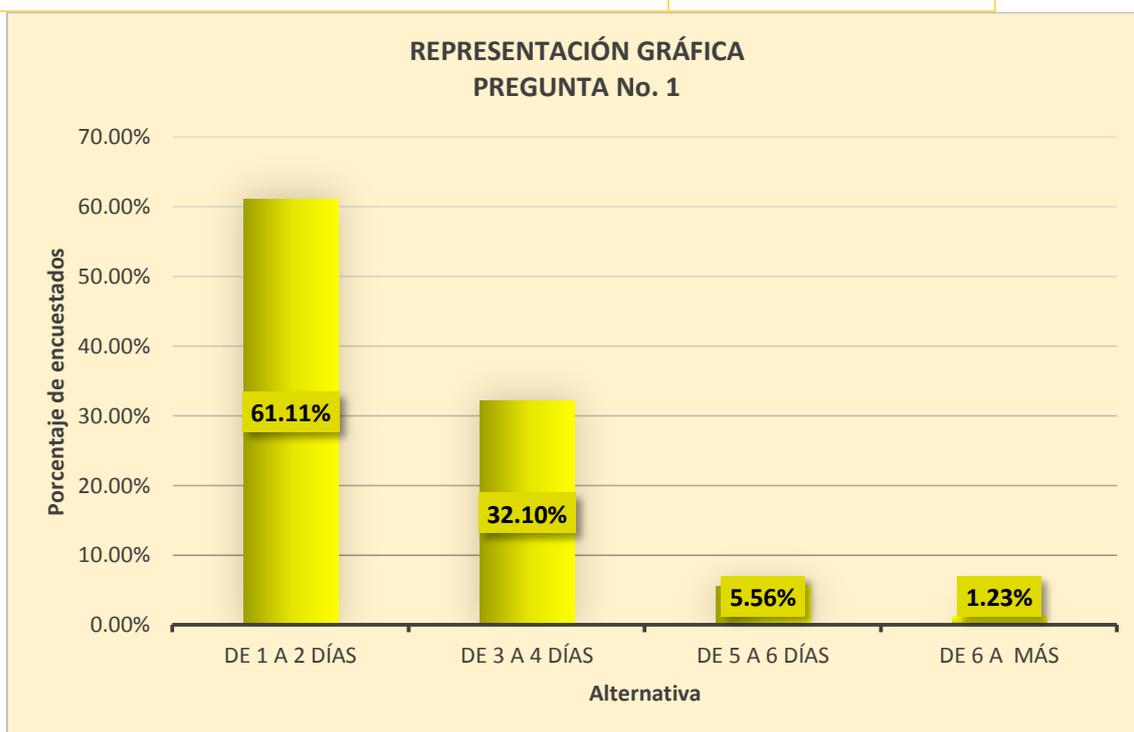
Tungurahua y Chimborazo son los que tienen mayor número de clientes por lo que hay que poner mayor atención en este mercado.

Pregunta No. 1

Para usted que tiempo es el adecuado para la entrega oportuna de mercadería?

ZONA	ENCUESTADOS	%
De 1 a 2 días	198.00	61.11%
De 3 a 4 días	109.00	32.10%
De 5 a 6 días	18.00	5.56%
De 6 a más	4.00	1.23%
Total	329	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a clientes de Prodelta Cía. Ltda.



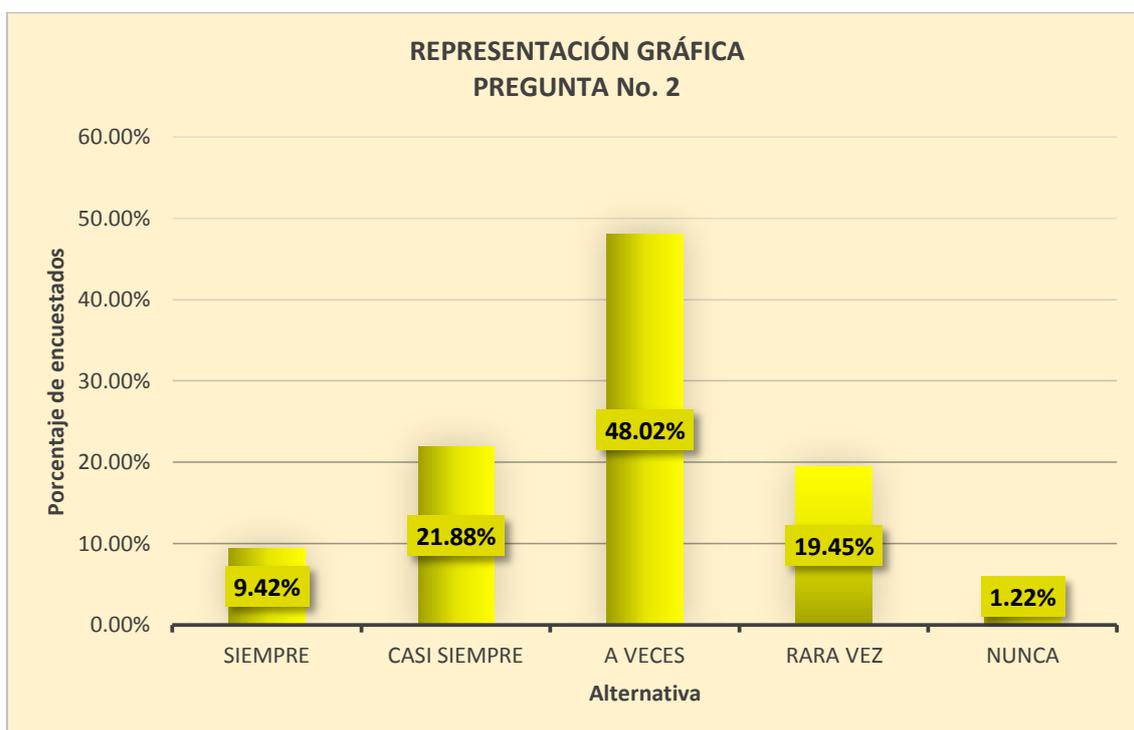
Interpretación

Aquí podemos observar que los clientes desean que la entrega de sus pedidos sean lo mas rápido posible es así que tenemos que un 61.11% prefiere que sea de 1 a 2 días, el 32.10% de 3 4 días, apenas un 5.56% le interesaría de 5 a 6 días, y al 1.23% le es indiferente que la entrega se amas de 6 días, que podrían ser los que no disponen liquidez para el pago de la mercadería.

Pregunta No. 2

Usted recibe la visita del vendedor a su local el día asignado?

ZONA	ENCUESTADOS	%
Siempre	31.00	9.42%
Casi siempre	72.00	21.88%
A veces	158.00	48.02%
Rara vez	64.00	19.45%
Nunca	4.00	1.22%
Total	329	100.00%
Fuente: Encuesta realizada a clientes de Prodelta Cía. Ltda.		



Interpretación

Nos podemos dar cuenta en esta pregunta que los vendedores no están realizando su trabajo de manera eficiente, lo que en un futuro va a ocasionar graves perjuicios para la empresa en el ámbito económico, ya que claramente observamos que el vendedor solo a veces visita el local el día asignado con un porcentaje del 48.02%, seguido en porcentaje por la opción casi siempre del 21.88%, y con el 19.45% la respuesta rara vez más

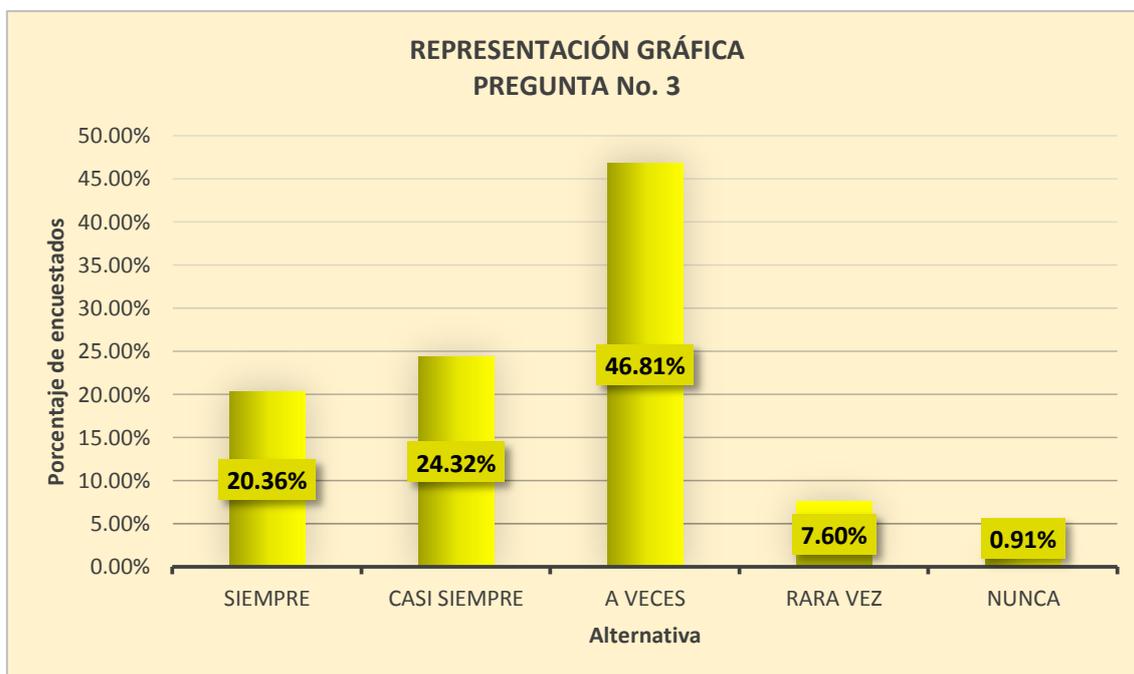
preocupante para la empresa junto con el 1.22% que contestó nunca, además nos fijamos en la respuesta de siempre un 9.42% que seguramente son clientes mayoristas.

Pregunta No. 3

¿Recibe a tiempo su pedido?

ZONA	ENCUESTADOS	%
Siempre	67.00	20.36%
Casi siempre	80.00	24.32%
A veces	154.00	46.81%
Rara vez	25.00	7.60%
Nunca	3.00	0.91%
Total	329	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a clientes de Prodelta Cía. Ltda.



Interpretación

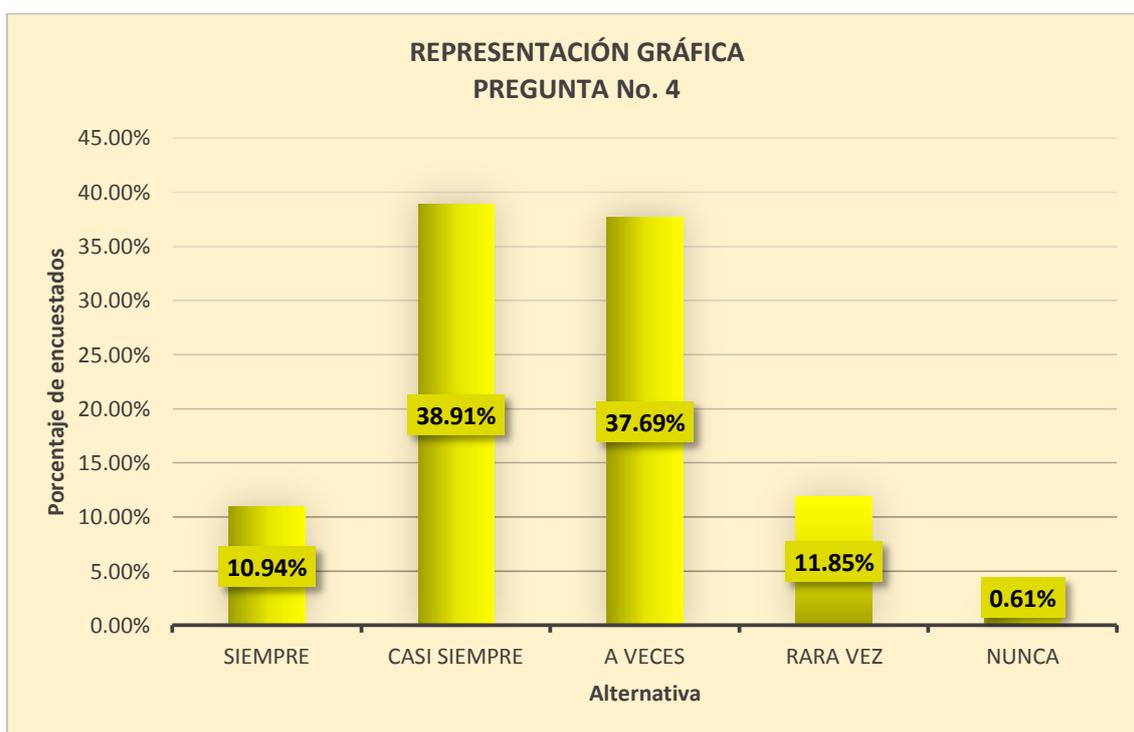
Esta pregunta muy puntual y de mucha ayuda para saber si se está cumpliendo a tiempo las entregas de pedido y poder analizar posteriormente las causas y tomar correctivos ya que al suministrarnos con el mayor porcentaje la opción a veces con el 46.81% es muy preocupante, las siguientes alternativas como siempre con un 20.36% siendo lo ideal debiendo llegar al 100% y la opción casi siempre con el 24.32% está cerca de lo deseado, sin embargo hay que tomar las decisiones emergentes en los porcentajes obtenidos en la elección de rara vez con el 7.60% y nunca con 0.91%.

Pregunta No. 4

De la visita realizada por el vendedor a su local usted realiza el pedido

ZONA	ENCUESTADOS	%
Siempre	36.00	10.94%
Casi siempre	128.00	38.91%
A veces	124.00	37.69%
Rara vez	39.00	11.85%
Nunca	2.00	0.61%
Total	329	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a clientes de Prodelta Cía. Ltda.



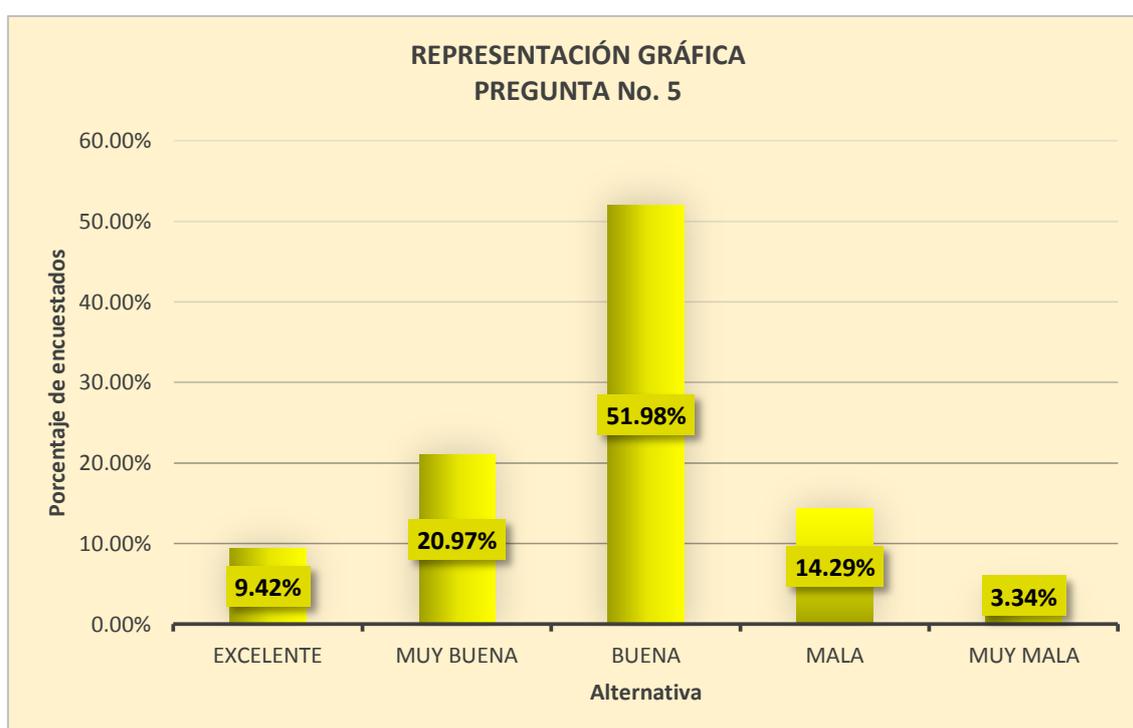
Interpretación

De la visita que realiza el vendedor tenemos marcado dos respuestas con el porcentaje más alto es el caso de casi siempre con un 38.91% y a veces con un 37.69%, debiendo llegar a siempre en todos los casos, sin embargo solo llega a esta respuesta el 10.94%, lo que sí es preocupante las contestaciones rara vez y nunca, que a pesar de ser porcentajes menores, se debe tomar los correctivos del caso.

Pregunta No. 5

Califique la calidad de atención de la persona que le entrega la mercadería solicitada

ZONA	ENCUESTADOS	%
Excelente	31.00	9.42%
Muy buena	69.00	20.97%
Buena	171.00	51.98%
Mala	47.00	14.29%
Muy mala	11.00	3.34%
Total	329	100.00%
Fuente: Encuesta realizada a clientes de Prodelta Cía. Ltda.		



Interpretación

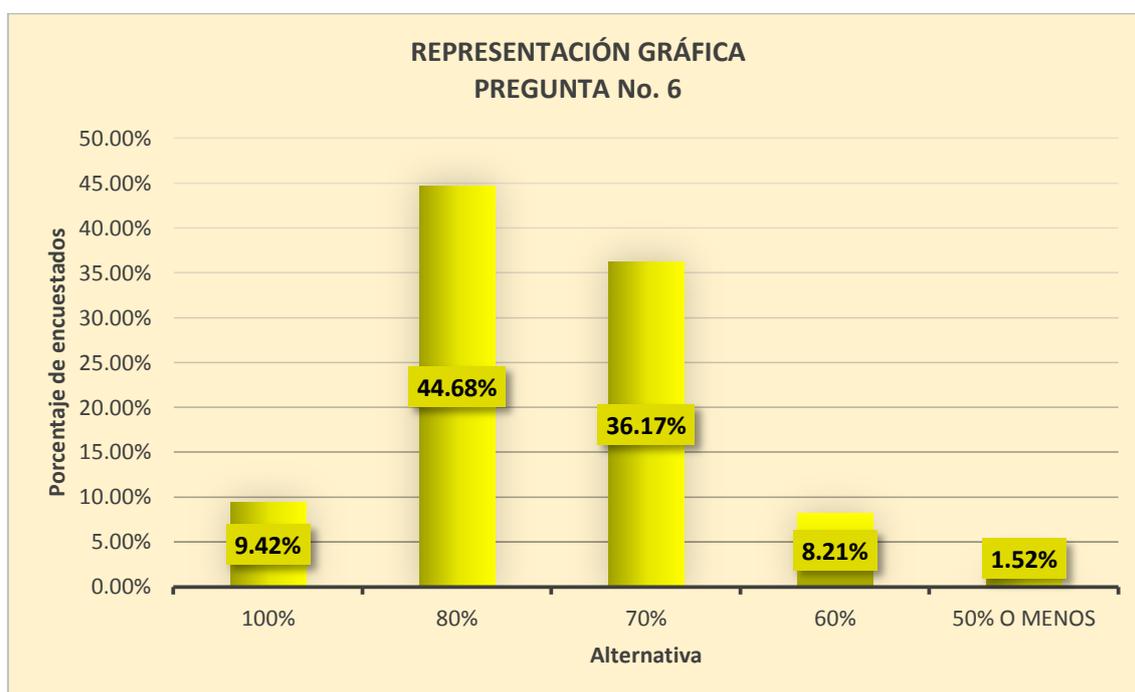
En esta pregunta prestamos atención particularmente porque es la atención directa del transportista y ayudante que entrega la mercadería en el local comercial, teniendo como resultado con el 51.98% con mayor porcentaje la calificación buena que no es favorable para la empresa ni sus resultados, muy buena tiene el 20.97% llegando a lo esperado apenas un 9.42%, alarmantes porcentajes aún al ser mínimos con el 14.29% con la opción mala, y el 3.34% con muy mala.

En este punto se deberá tomar las medidas y correctivos del caso para llegar a la excelencia de atención de todos los empleados.

Pregunta No. 6

Usted ha recibido la mercadería acorde a lo solicitado?

PORCENTAJE	ENCUESTADOS	%
100%	31.00	9.42%
80%	147.00	44.68%
70%	119.00	36.17%
60%	27.00	8.21%
50% o menos	5.00	1.52%
Total	329	100.00%
Fuente: Encuesta realizada a clientes de Prodelta Cía. Ltda.		



Interpretación

Con la gráfica observamos los resultados donde el 9.42% recibe su mercadería acorde lo solicitado, debiendo estar el mayor porcentaje en este ítem, por lo que la empresa deberá tomar los respectivos correctivos urgentes y necesarios para que la totalidad de mercadería sea entregada acorde lo pedido por el cliente, encontrar donde está el problema para solucionarlo de manera inmediata, sin embargo tenemos el 44.68% que dice recibir el 80% y un 36.17% el 70% de mercadería, desalentador porcentaje el 8.21% y 1.52% que recibe

menos del 60% que nunca debería ocurrir en la empresa, ya que es pérdida de tiempo y recursos.

Verificación de hipótesis

Con esta encuesta realizada a los clientes y una vez determinado el problema, se plantea la hipótesis con la correspondiente operacionalización de las variables. La hipótesis será verificada mediante la utilización del estimador estadístico Chi-cuadrado, con el propósito de comprobar si los valores de encuesta obtenida en las respuestas y registradas en la tabla de doble entrada son representativos.

Planteamiento de la hipótesis

La hipótesis a verificarse es la siguiente:

El modelo de gestión permitirá mejorar los resultados económicos de Proveedores del Tungurahua PRODELTA Compañía Limitada.

a.- Modelo Lógico

H₀: El modelo de gestión NO permite mejorar los resultados económicos

H₁: El modelo de gestión SI permite mejorar los resultados económicos

H₀ = H₁

H₀ ≠ H₁

b.- Estimador estadístico

Se trabajará con un nivel de significación del 5%

c.- Especificación del modelo estadístico

$$\chi^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

La construcción de la tabla se ha realizado con la totalidad de las encuestas observadas

	Respuestas	1	2	3	4	5	TOTAL
Preguntas							
1		198	109	18	4	0	329
2		31	72	158	64	4	329
3		67	80	154	25	3	329
4		36	128	124	39	2	329
5		31	69	171	47	11	329
6		31	147	119	27	5	329
TOTAL		394	605	744	206	25	1645

Fuente: Encuesta realizada a clientes de Prodelta Cía. Ltda.

Zona de aceptación o rechazo

$$gl = (6-1) (5-1)$$

$$gl = 5 \cdot 4$$

$$gl = 20$$

Probabilidad

$$a = 0.05$$

$$X^2_t = (gl ; a)$$

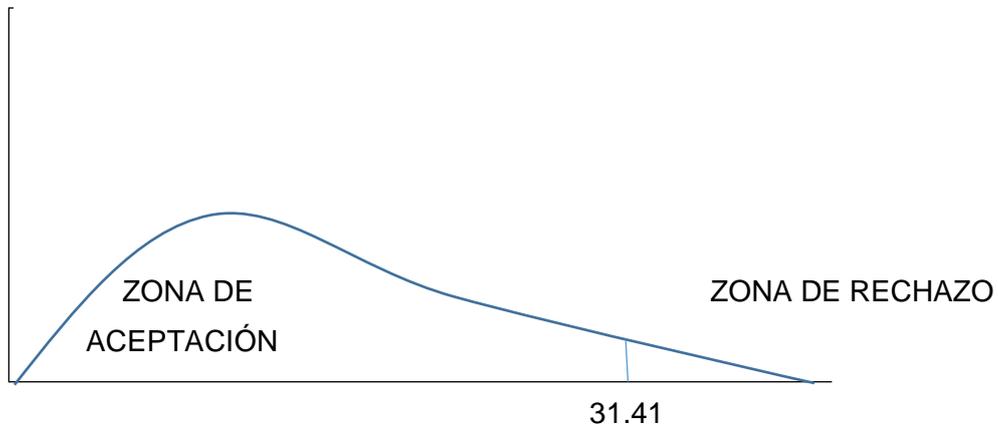
$$X^2_t = (20 ; 0.05)$$

$$X^2_t = 31.41$$

El valor 31.41 se obtiene de la intersección de la fila 20 y columna 0.05 de la tabla Distribución Chi cuadrado

Representación estadística

Zona de aceptación o rechazo de la hipótesis



Frecuencias observadas y esperadas

Se procede a calcular el Chi cuadrado, de acuerdo a la siguiente tabla:

n_i	n_i	$(n_i - n_i^*)^2$	$(n_i - n_i^*)^2/n_i^*$
198	65.66	17513.8756	266.74
31	65.66	1201.3156	18.30
67	65.66	1.7956	0.03
36	65.66	879.7156	13.40
31	65.66	1201.3156	18.30
31	65.66	1201.3156	18.30
109	100.83	66.7489	0.66
72	100.83	831.1689	8.24
80	100.83	433.8889	4.30
128	100.83	738.2089	7.32
69	100.83	1013.1489	10.05
147	100.83	2131.6689	21.14
18	124	11236	90.61
158	124	1156	9.32
154	124	900	7.26
124	124	0	0.00
171	124	2209	17.81
119	124	25	0.20
4	34.33	919.9089	26.80
64	34.33	880.3089	25.64
25	34.33	87.0489	2.54
39	34.33	21.8089	0.64
47	34.33	160.5289	4.68
27	34.33	53.7289	1.57

0	4.16	17.3056	4.16
4	4.16	0.0256	0.01
3	4.16	1.3456	0.32
2	4.16	4.6656	1.12
11	4.16	46.7856	11.25
5	4.16	0.7056	0.17
1974	1974		590.86

n_i = Frecuencias observadas

n_i^* = Frecuencias

Con las frecuencias observadas se procede a calcular las frecuencias esperadas.

El Chi Cuadrado calculado 590.86 se compara con el Chi cuadrado de la tabla de distribución Chi Cuadrado, para establecer la conclusión correspondiente y tomar la decisión:

Decisión:

El valor de $X^2_c = 590.86$ éste es mayor que $X^2_d = 31.41$

Conforme a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

Esto significa que la propuesta debe ajustarse a las necesidades de la empresa, mediante la realización y utilización de un modelo de gestión que permitirá mejorar los resultados económicos de la empresa.

3.6 Indicadores de gestión

3.6.1 Indicador para el proceso de adquisición de mercadería.

De los datos obtenidos de la empresa se ha podido tabular los siguientes indicadores de gestión para el proceso de adquisición de mercadería:

Tabla 4 Indicador de efectividad

Nº	MES	Nº DE PRODUCTOS VERIFICADOS EN STOCK	Nº DE PRODUCTOS PLANIFICADOS PARA VERIFICACION FISICA	INDICADOR: % CUMPLIMIENTO
1	ENERO	426	800	53.25%
2	FEBRERO	687	700	98.14%
3	MARZO	684	850	80.47%
4	ABRIL	684	750	91.20%
5	MAYO	784	800	98.00%
6	JUNIO	1250	1250	100.00%
7	JULIO	841	850	98.94%
8	AGOSTO	682	800	85.25%
9	SEPTIEMBRE	820	900	91.11%
10	OCTUBRE	663	700	94.71%
11	NOVIEMBRE	357	800	44.63%
12	DICIEMBRE	1358	1358	100.00%

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.

Elaborado por: Amanda Morales Toapanta



Figura 13. Indicador % de cumplimiento

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.

Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

Este indicador nos quiere decir que el personal encargado de la verificación del stock no está cumpliendo con lo planificado, solo centrándose a una toma física en los meses de junio y diciembre por exigencia de auditoria externa, situación en la que se debe tomar los correctivos del caso.

Nº	MES	COSTO DE VENTAS	INVENTARIO PROMEDIO	INDICADOR: # VECES
1	ENERO	9065.72	681932.5	0.0133
2	FEBRERO	8452.56	681932.5	0.0124
3	MARZO	8976.57	681932.5	0.0132
4	ABRIL	9078.41	681932.5	0.0133
5	MAYO	8734.98	681932.5	0.0128
6	JUNIO	9871.02	681932.5	0.0145
7	JULIO	8543.91	681932.5	0.0125
8	AGOSTO	8349.38	681932.5	0.0122
9	SEPTIEMBRE	8678.97	681932.5	0.0127
10	OCTUBRE	9875.39	681932.5	0.0145
11	NOVIEMBRE	9856.87	681932.5	0.0145
12	DICIEMBRE	9106.95	681932.5	0.0134

Figura 5 Indicador rotación de mercadería

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.

Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

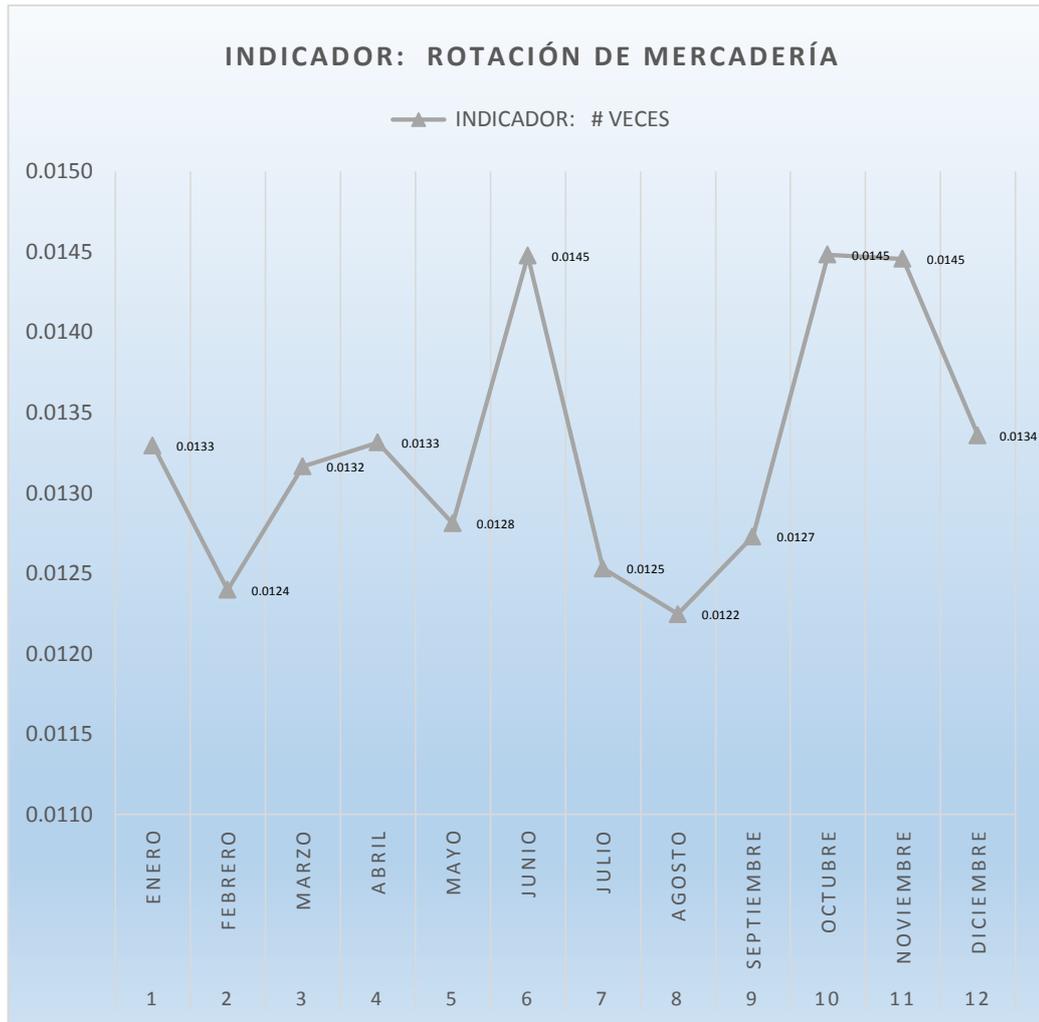


Figura 14. Indicador Rotación de mercadería

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.

Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

Este indicador nos indica el número de veces que ha rotado la mercadería de la empresa en relación al costo de ventas, de lo que evidencia que el inventario es muy alto y de poca rotación, debiendo tomarse las precauciones al momento de realizar los pedidos de mercadería.

Tabla 5. Número de pedidos recibidos completos en el período

Nº	MES	Nº PEDIDOS RECIBIDOS COMPLETOS DEL PROVEEDOR	TOTAL DE PEDIDOS REALIZADOS	INDICADOR: % CUMPLIMIENTO
1	ENERO	35	36	97.22%
2	FEBRERO	34	36	94.44%
3	MARZO	27	31	87.10%
4	ABRIL	32	36	88.89%
5	MAYO	40	43	93.02%
6	JUNIO	36	39	92.31%
7	JULIO	33	39	84.62%
8	AGOSTO	31	36	86.11%
9	SEPTIEMBRE	32	37	86.49%
10	OCTUBRE	39	46	84.78%
11	NOVIEMBRE	44	49	89.80%
12	DICIEMBRE	35	42	83.33%

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.

Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

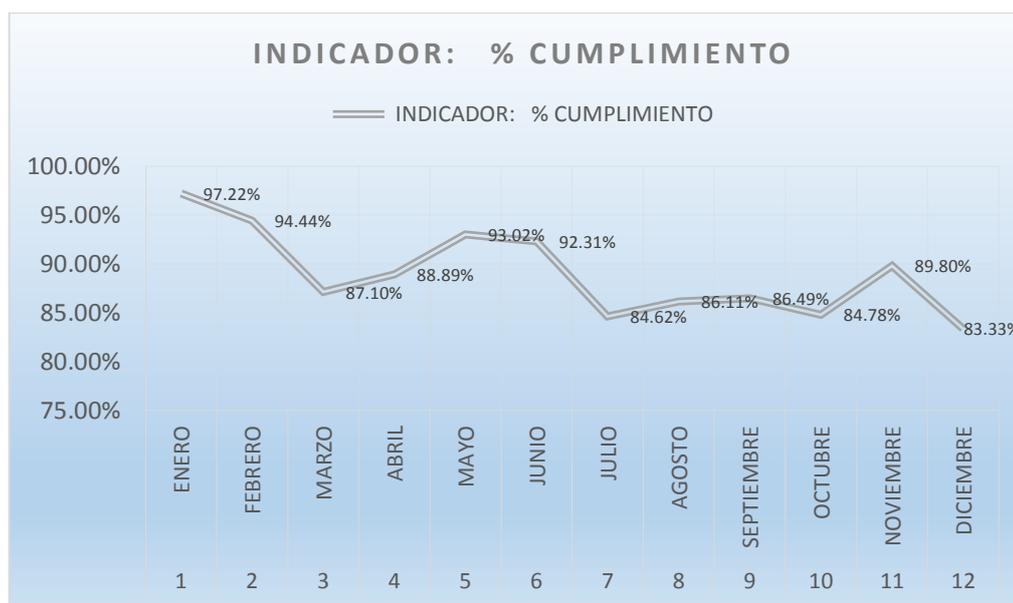


Figura 15 Número de pedidos recibidos completos en el período

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.

Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

Este indicador nos demuestra el nivel de cumplimiento del proveedor en relación a la mercadería solicitada, para las proyecciones o solicitudes de mercadería que se desee

realizar con posterioridad, de acuerdo al análisis de rotación de mercadería y stock de inventarios.

3.6.2 Indicador para el proceso de estudio de mercado.

Los indicadores generados para el control en el estudio de mercado son los siguientes:

Tabla 6. Efectividad en cumplimiento

Nº	MES	Nº DE VISITAS A CLIENTES	Nº DE VISITAS PLANIFICADAS	INDICADOR: % CUMPLIMIENTO
1	ENERO	212	300	70.67%
2	FEBRERO	234	350	66.86%
3	MARZO	274	330	83.03%
4	ABRIL	272	350	77.71%
5	MAYO	301	340	88.53%
6	JUNIO	268	300	89.33%
7	JULIO	246	280	87.86%
8	AGOSTO	213	270	78.89%
9	SEPTIEMBRE	267	310	86.13%
10	OCTUBRE	318	350	90.86%
11	NOVIEMBRE	346	350	98.86%
12	DICIEMBRE	321	350	91.71%

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.

Elaborado por: Amanda Morales Toapanta



Figura 16 Efectividad en cumplimiento

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.

Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

Este indicador en el estudio de mercado es importante para medir el cumplimiento del personal según lo planificado, demostrándonos que existe un cumplimiento mayor al 66% pero sin embargo de ello no alcanza lo óptimo.

Tabla 7. Número de nuevos clientes

Nº	MES	Nº DE CLIENTES NUEVOS	TOTAL CLIENTES ACTUALES	INDICADOR: % DE CLIENTES NUEVOS
1	ENERO	42	1722	2.44%
2	FEBRERO	43	1764	2.44%
3	MARZO	54	1807	2.99%
4	ABRIL	56	1861	3.01%
5	MAYO	61	1917	3.18%
6	JUNIO	53	1978	2.68%
7	JULIO	49	2031	2.41%
8	AGOSTO	42	2080	2.02%
9	SEPTIEMBRE	53	2122	2.50%
10	OCTUBRE	64	2175	2.94%
11	NOVIEMBRE	65	2239	2.90%
12	DICIEMBRE	68	2304	2.95%

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.

Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

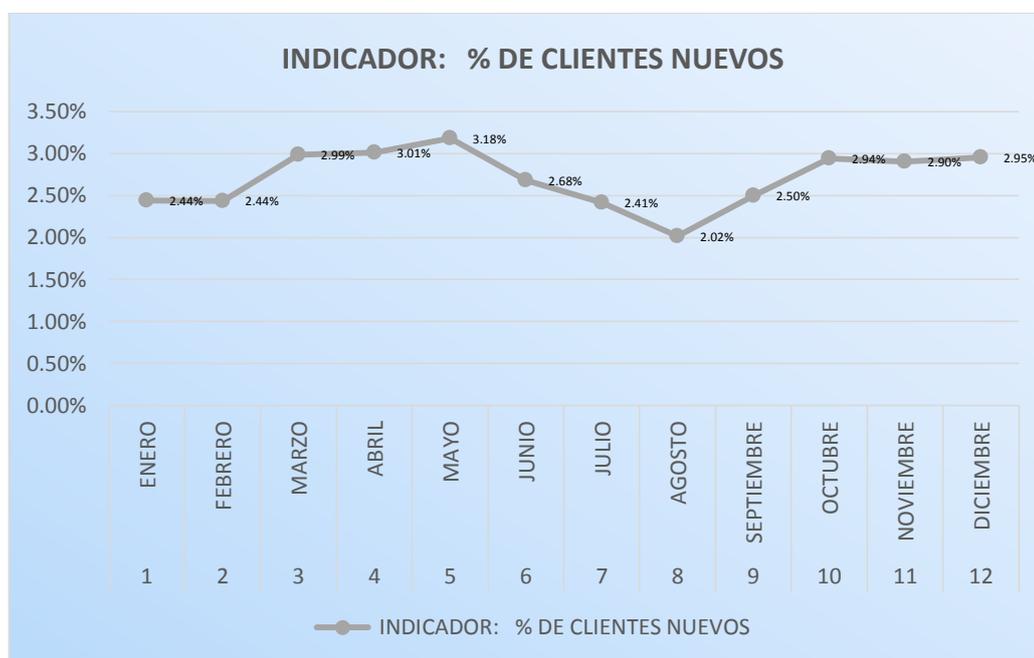


Figura 17. Número de nuevos clientes

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.

Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

Aquí podemos observar que tan efectivas han sido las visitas a los clientes con un crecimiento mínimo, sin embargo es sostenible, a lo cual se deben exigir al personal encargado los resultados que realmente se espera en aumento de clientes.

3.6.3 Indicador para el proceso de despacho de pedidos.

Para calificar la gestión en el despacho de pedidos se toma dos índices para su evaluación:

Tabla 8. Productos entregados en el período

Nº	MES	No. DE PRODUCTOS DESPACHADOS A CLIENTES	No. DE PRODUCTOS PEDIDOS EN EL MES	%. DE PRODUCTOS ENTREGADOS EN EL MES
1	ENERO	64587	65874	98.05%
2	FEBRERO	56587	67845	83.41%
3	MARZO	65844	76873	85.65%
4	ABRIL	69875	70451	99.18%
5	MAYO	57845	61578	93.94%
6	JUNIO	49814	71548	69.62%
7	JULIO	51874	58978	87.95%
8	AGOSTO	58747	69520	84.50%
9	SEPTIEMBRE	75840	77087	98.38%
10	OCTUBRE	69875	83587	83.60%
11	NOVIEMBRE	98754	102541	96.31%
12	DICIEMBRE	60583	88605	68.37%

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.

Elaborado por: Amanda Morales Toapanta



Figura 18. Productos entregados en el período
Fuente: Prodelta Cía. Ltda.
Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

El porcentaje de entrega de pedidos debe llegar al 100%, cumpliendo con efectividad y eficacia todo el trabajo asignado a cada persona, en este índice nos damos cuenta el porcentaje alarmante de falta de entrega de mercadería ya solicitada, dándose aquí el mayor porcentaje de pérdida de recursos en la empresa, al no tener la previsión de tener a tiempo la mercadería, de que el personal esté capacitado, etc, debiendo analizar con mayor interés este punto buscando cuales son las causas para tener este resultado desalentador.

Tabla 9. Productos devueltos en el período

Nº	MES	No. DE PRODUCTOS DEVUELTOS POR CLIENTES	No. DE PRODUCTOS DESPACHADOS EN EL MES	%. DE PRODUCTOS DEVUELTOS EN EL MES
1	ENERO	9874	64587	15.29%
2	FEBRERO	3584	56587	6.33%
3	MARZO	3578	65844	5.43%
4	ABRIL	6587	69875	9.43%
5	MAYO	2587	57845	4.47%
6	JUNIO	6874	49814	13.80%
7	JULIO	1578	51874	3.04%
8	AGOSTO	5587	58747	9.51%
9	SEPTIEMBRE	4875	75840	6.43%
10	OCTUBRE	5878	69875	8.41%
11	NOVIEMBRE	3567	98754	3.61%
12	DICIEMBRE	11253	60583	18.57%

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.
Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

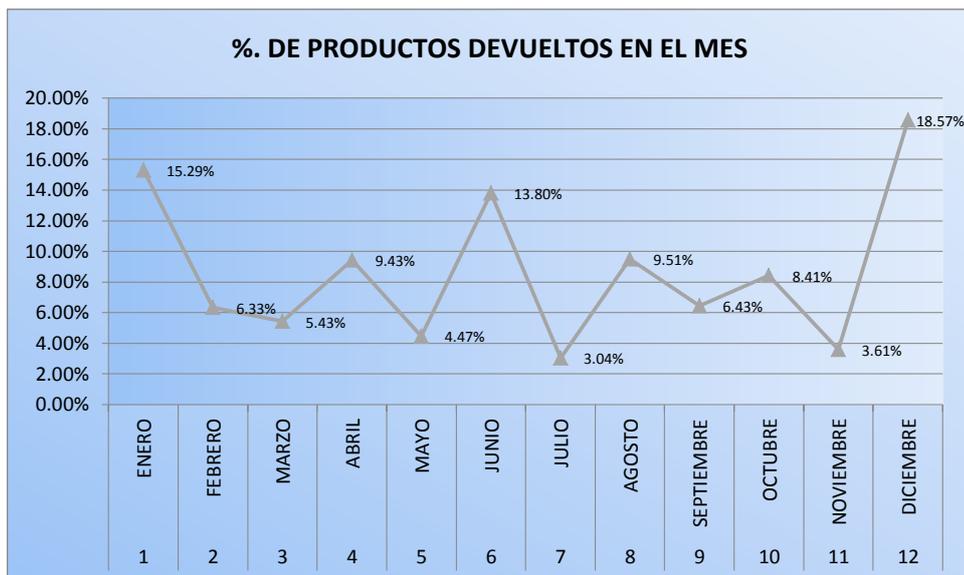


Figura 19. Productos devueltos en el período
 Fuente: Prodelta Cía. Ltda.
 Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

En este índice podemos apreciar que en ciertos meses las devoluciones son más altas llegando hasta un 18.57%, preocupante y para tomar medidas urgentes buscando los motivos que generan estas devoluciones, para tomar los correctivos necesarios, ya que esto genera un verdadera pérdida financiera para la empresa.

Todos estos índices van a dar a la empresa una apreciación clara de lo que está ocurriendo en el período analizado, con lo que podrá tomarse las medidas correctivas según el caso.

CAPITULO IV

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA Y DEL ÁREA DE ESTUDIO

4.1. La empresa y el sector al que pertenece

4.1.1. Antecedentes.

La empresa PRODELTA Cía. Ltda. es una empresa familiar. Según (Escritura de Constitución de la Compañía Proveedores del Tungurahua, PRODELTA Compañía Limitada , 1993) se constituyó el 04 de Agosto del año 1993 con un capital social de tres millones de sucres dividido en tres mil participaciones d mil sucres cada una. El capital social está estructurado por las participaciones de los señores Miguel Suárez Jaramillo con un 57.13% de participaciones, Fabián Suárez Jaramillo con un 38.50% de participaciones y José Herrera con un 4.37% de participaciones.

Posteriormente el 03 de octubre del 1997 (Escritura de aumento de capital y reforma de estatutos de la Compañía Proveedores del Tungurahua, 1997) realizan el aumento de capital por un valor de veinte y siete millones de sucres, alcanzando a la suma total de treinta millones de sucres como capital.

El 23 de septiembre del año 1998 (Escritura de transferencia de participaciones de la Compañía Proveedores del Tungurahua, 1998) el señor José Herrera transfiere sus participaciones a los señores Miguel Suárez Jaramillo y Fabián Suárez Jaramillo en un porcentaje del 50% a cada uno.

El 13 de agosto del año 1999 (Escritura de aumento de capital y reforma de estatutos de la Compañía Proveedores del Tungurahua, 1999), la compañía realiza el aumento de capital por un valor de doscientos veinte millones de sucres, llegando a un capital de doscientos cincuenta millones de sucres y por efectos de la dolarización que entró en vigencia en el país la compañía se queda con un capital de diez mil dólares americanos, dividido en diez mil participaciones de un dólar cada uno.

El 31 de mayo del año 2005 (Escritura de aumento de capital y reforma de estatutos de la Compañía Proveedores del Tungurahua, 2005), la compañía realiza nuevamente el aumento de capital a cien mil dólares de los EE.UU. de Norteamérica (1000.000,00 USD) dividido en cien mil, participaciones iguales e indivisibles de un dólar cada una.

Con fecha 14 de diciembre del año 2006, la Junta Universal de Socios autoriza al señor Miguel Suárez Jaramillo a que transfiera en cien por ciento de sus participaciones que posee en la compañía, es decir 59.320 participaciones de Un dólar (USD 1,00) equivalente al 59.32% del capital social de la Compañía, a favor de la señora Cecilia Patricia Salazar Reyes el 29,66% y señor Mauricio Fabián Suárez Jaramillo el 29,66%.

Es así que la actual nómina de socios según la información presentada en la superintendencia de compañías está conformada de la siguiente manera:

Tabla 10. Listado de socios y participaciones

IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	VALOR
0500858758	SALAZAR REYES CECILIA PATRICIA	ECUATORIANA	29.660,00
1801646983	SUAREZ JARAMILLO FABIÁN	ECUATORIANO	70.340,00
		TOTAL	100.000,00

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.

Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

Actualmente el señor Fabián Suárez cumple las funciones Gerente y Propietario de la Empresa. PRODELTA Cía. Ltda. y su señora esposa Patricia Salazar quien cumple las funciones de Presidenta de la compañía.

4.1.2. La empresa.

El objeto social de la compañía, de acuerdo a la Escritura de Constitución (Escritura de Constitución de la Compañía Proveedores del Tungurahua, PRODELTA Compañía Limitada , 1993) : dice “La compañía tendrá por objeto la distribución y comercialización al por mayor o al detal de artículos de consumo masivo y farmacéuticos. Para el cumplimiento de su objeto la compañía podrá realizar operaciones de representación, agenciamiento, distribución, comercialización de productos relacionados con el mismo y en general, realizar toda clase de actos y contratos civiles y mercantiles con sujeción a las leyes pertinentes, importar o exportar bienes de alquiler tipo.....”

La empresa a lo largo de este tiempo y con los cambios de comercialización de los proveedores ha tenido que caminar acorde a las necesidades del mercado es así que actualmente se dedica a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo como: productos de primera necesidad, conservas, enlatados, productos de aseo y limpieza y golosinas.

Los proveedores con los que actualmente trabaja a compañía y sus líneas de productos en general son:

Tabla 11. Proveedores

Proveedor	Líneas de productos
CALBAQ S.A.	Productos de limpieza y confites
Nestlé	Productos comestibles
Familia Sancela del Ecuador	Productos de aseo personal.
Unilever	Detergente, jabón, productos de aseo
Snob	Mermeladas, conservas

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.

Elaborado por: Amanda Morales

Ubicación

La empresa en sus inicios se ubicó en el sector la Victoria del cantón Ambato, experimentando un crecimiento por cuestión de espacio de la mercadería se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Izamba en la Calle Cesar Augusto Salazar y vía a Pillaro. **(Croquis de la empresa Véase anexo No 1).**

La compañía tiene como misión, visión y valores:

Misión.- Proveedores del Tungurahua, PRODELTA CIA. LTDA, es una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en la zona central del país, que brinda un servicio eficaz a nuestros clientes, para lograr un crecimiento sostenido que beneficia a todos los sectores relacionados directamente con la empresa: socios, empleados, clientes, y proveedores.

Visión.- Proveedores del Tungurahua, PRODELTA CIA. LTDA. será una empresa líder en ventas, en la zona central del país, proporcionando nuestro servicio de calidad a nuestros clientes internos y externos, para satisfacer sus necesidades en relaciones a nuestras ofertas, con el mejoramiento permanente de toda la estructura empresarial.

Valores

- Honestidad y confidencialidad
- Trabajo en equipo
- Colaboración interdisciplinaria
- Competitividad
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Pro actividad

Espacio físico.- la empresa posee tres galpones donde se almacena los productos estos están distribuidos por tipo de producto y a la vez por fecha de caducidad, acorde a los requerimientos técnico por producto, para que sea más fácil el despacho de los productos.

El área construida de cada galpón es de 300 metros cada uno, en la parte externa de los galpones para parqueadero de los camiones y automóviles es de 600 metros, el área utilizada para las oficinas del personal administrativo es de 500 metros dividida en dos plantas. (Fotos de la empresa Véase anexo No 2).

Productos que ofrece la compañía

Prodelta Cia. Ltda. tiene diversos productos para ofertar en el mercado, es así que lo dividiremos por proveedor y línea de producto:

Tabla 12. Proveedores

Proveedor	Líneas de productos
Calbaq S.A. 	Ambientales, desengrasantes, lavavajillas, detergentes, Snakes, utensilios de limpieza, preservativos, confites
Nestlé Ecuador S.A. 	Lácteos, Yogu-yogu, leches enlatadas, leches nido, leches en polvo, avenas, cerelac, nestum, productos solubles, confites, galletas, culinarios, sopas y cremas, salsas maggi, bebidas y refrescos, Nesquick, Cereales.
Productos Familia S.A.	Papel Higiénico, toallas cocina, pañuelos faciales, línea

	<p>institucional, pañales pequeñín, paños húmedos, toallas higiénicas, lactancia, tampones, tena.</p>
<p>Unilever Andina Ecuador</p> 	<p>Detergente, jabón, productos de aseo</p>
<p>Almacenes Juan Eljuri</p> 	<p>Vinos</p>
<p>La Fabril S.A.</p> 	<p>Aceites</p>
<p>Sipia S.A.</p> 	<p>Mermeladas, conservas</p>

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.
 Elaborado por: Amanda Morales

De acuerdo a la demanda del mercado existen productos que por su naturaleza llegan a ser de primera necesidad y otros son suntuarios. Se ejemplifica una muestra de los productos ofertados por la empresa con sus respectivos códigos véase Anexo 3

Cientes de la empresa

La cartera de clientes de la empresa es muy amplia ya que se ha ido incrementando a lo largo de los años y según el tipo de productos que adquieran la empresa cuenta con clientes minoristas y mayoristas, encontrándose así: tiendas, supermercados, subdistribuidoras y consumidores finales, de los últimos que acuden a la empresa a realizar sus compras directamente aunque esto sea en un porcentaje muy reducido.

A los clientes se los ha dividido por sectores:

Cientes Cotopaxi

Clientes Tungurahua

Clientes Pastaza

Clientes Chimborazo

Clientes Napo

Clientes Morona Santiago

Clientes Bolívar

4.1.3. Sector al que pertenece.

La empresa pertenece al sector de comercio al por mayor y menor de productos de consumo masivo, tales como: aceites, productos de aseo y limpieza personal, lácteos, Yogu-yogu, leches enlatadas, leches nido, leches en polvo, avenas, cerelac, nestum, productos solubles, confites, galletas, culinarios, sopas y cremas, salsas maggi, bebidas y refrescos, nesquik, cereales, productos enlatados, etc.

Por varios años la empresa se ha ubicado a nivel nacional entre las diez primeras, con mayor porcentaje de ventas al por mayor de artículos de limpieza publicado por la revista Ekos

Las medianas y grandes empresas que tienen como actividad principal la distribución de productos de consumo masivo en la zona central del país han iniciado sus movimientos comerciales con compras y ventas en porcentajes mínimos, además de contar con un número reducido del personal que laboraba para cumplir con las exigencias básicas sin dejar de cumplir las obligaciones adquiridas con los organismos de control.

Con el transcurso del tiempo este tipo de empresas según su desarrollo y crecimiento se han visto en la necesidad de ir adquiriendo nuevas tecnologías a más de incrementar su personal y estrategias de ventas en el mercado.

Este tipo de empresas en la zona central del país ha iniciado sus actividades con ventas muy pequeñas con unos dos vendedores una facturadora y el dueño, y según el desarrollo y crecimiento de las empresas han tenido que ir contratando más personal para diversas áreas ir formando equipos de trabajo, por el gran volumen de ventas que se ha ido incrementando a través del tiempo.

Las empresas de comercialización de productos de consumo masivo han ido diversificando sus productos según las necesidades del mercado así como también por las nuevas leyes, reformas o políticas económicas que va adoptando el gobierno central.

El progreso de estas empresas o negocios se han visto marcados por un control fiscal disciplinado, para el cumplimiento formal de sus obligaciones tributarias es así que incluso el servicio de Rentas Internas las califican como contribuyentes especiales, por lo que suscita el estricto cumplimiento a normas y leyes con los organismos de control como son el Instituto Ecuatoriano de seguridad Social, Servicio de Rentas Internas, Municipio, Ministerio de Relaciones Laborales, Superintendencia de Compañías entre otros.

Este sector ha tenido un crecimiento sostenido a pesar de las dificultades que se les ha presentado ya que todos el tiempo que han estado en el mercado no significa que siempre han obtenidos utilidades, ya que se han visto afectados por factores externos políticas gubernamentales que ha disminuido su rentabilidad incluso llegando a obtener pérdidas en ciertos ejercicios económicos. A pesar de este fenómeno económico ha sabido superarlo y salir adelante tomando nuevas medidas y estrategias empresariales.

La importancia de estas empresas van más allá de los ingresos económicos que generan, ya que aquí se ve reflejado que los ecuatorianos tienen las capacidades para trabajar en forma eficiente pero sobre todo valorando la labor realizada por los colaboradores desde la persona que realiza el trabajo más humilde hasta los mismos socios o accionistas de la empresa.

Para el sector ha sido de gran ayuda y de desarrollo sostenido el poder llegar a ciertos sectores que por la accesibilidad antes no lo hacía, podemos destacar, que por la pavimentación de carreteras y creación de vías intercantonales se ha facilitado el poder llegar a mayor parte de la población con este tipo de productos que todos lo necesitan.

De esta forma las comercializadoras de consumo masivo han incrementado rutas de transporte de comercialización, vendedores, ventas al detal, han mejorado su tecnología y táctica de ventas.

Al mirar esta realidad aparece incluso la competencia, que es buena, para la oferta de productos y servicio de calidad.

Podemos mencionar varias empresas que pertenecen a este sector empresarial que vienen a ser competencia directa en la zona central del país donde estamos ubicados:

Industrial y comercial Castro Ojeda ICCO S.A.

Codelitesa

Pydaco Cía. Ltda.

El prado

Repremarva

Mercadeo y Marcas

4.2. Estructura Organizacional actual de la empresa

La estructura actual de Proveedores del Tungurahua Prodelta Cía. Ltda. la empresa se encuentra acorde a su naturaleza de compañía limitada es decir, los niveles jerárquicos de empresa son: nivel directivo, nivel gerencial, y el nivel operativo, de ahí la coordinación a los diferentes departamentos acorde a las actividades desarrolladas dentro de la empresa.

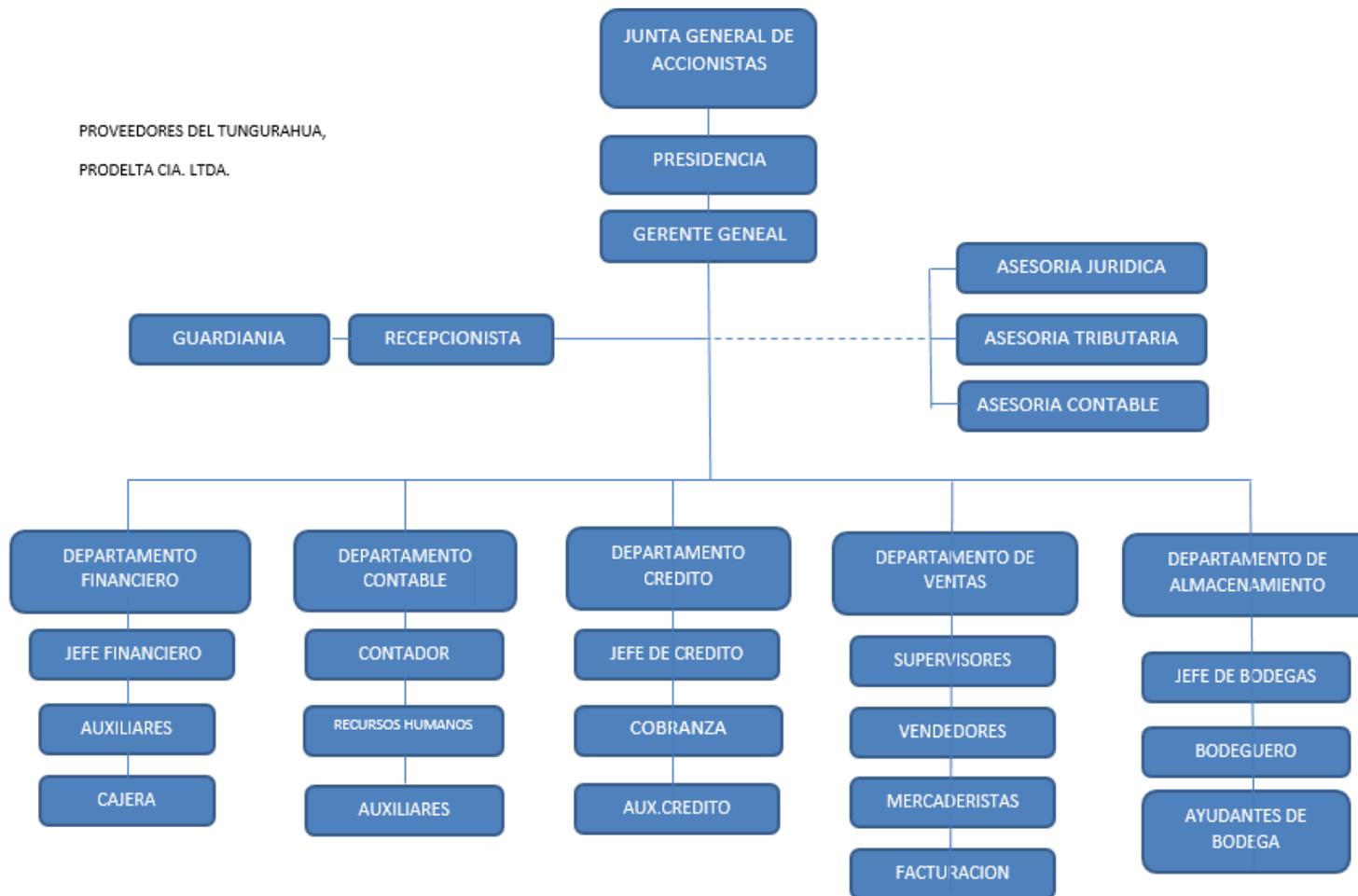


Figura 13. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA PRODELTA CÍA. LTDA.

Fuente:PRODELTA

Elaborado por: Amanda Morales

CAPÍTULO V
PROPUESTA: EL MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPAÑÍA OBJETO DE ESTUDIO

Proveedores del Tungurahua, PRODELTA CIA. LTDA. cuenta con un manual orgánico funcional elaborado en el año 1996, donde resume los procedimientos que deben seguirse para la realización de las principales operaciones de la empresa que se lo ha venido aplicando desde hace varios años, con el crecimiento sostenido que ha tenido la empresa se ha visto en la necesidad de innovar procesos para una mejor atención a los clientes, por lo que a continuación procedemos a realizar la identificación y secuencia de los procesos que actualmente maneja la empresa

5.1 Identificación y secuencia de los procesos

Mediante la colaboración y participación del personal de la empresa y con la observación directa en cada proceso se ha identificado lo siguientes procesos:

Tabla 13. Procesos Estratégicos

PROCESO	SUBPROCESO
Procesos estratégicos.- Son aquellos procesos directamente relacionados con las responsabilidades de la dirección de la empresa. Planificación	
1.- Gestión administrativa	Realizar el proceso de gestión más calidad: 1.1 Planificar 1.2 Organizar 1.3 Liderar 1.4 Controlar

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.
 Elaborado por: Amanda Morales

Tabla 14. Procesos Operativos

PROCESO	SUBPROCESO
<p>Procesos operativos.- Se refiere a todo el proceso mediante el cual la empresa realiza los bienes o servicios, tiene que ver con la satisfacción del cliente</p>	
<p>2.- Adquisición de mercadería</p>	<p>2.1.- Verificación de stock de mercadería, comparación físico con kardex del sistema Pirámide</p> <p>2.2.- Compra de mercadería</p> <p>2.3.- Cancelación de mercadería</p>
<p>3.- Estudio de mercado</p>	<p>Para analizar las necesidades del mercado:</p> <p>3.1.- Analiza el mercado</p> <p>3.2.- Elabora un estudio de mercado</p> <p>3.3.- Detecta nuevos mercados</p> <p>3.4.- Visita zonas de nuevos mercados</p> <p>3.5.- Elabora plan de visitas de los vendedores</p> <p>3.6.- Elabora rutas de visita</p> <p>3.7.- Visita a cliente</p>
<p>4.- Venta al cliente</p>	<p>Para que se vuelvan ventas la empresa realiza el siguiente proceso:</p> <p>4.1.- Realizar el pedido del cliente</p> <p>4.2.- Verificar disponibilidad</p>

	<ul style="list-style-type: none"> 4.3.- Sugerir artículos adicionales 4.4.- Informar precio 4.5.- Informar disponibilidad 4.6.- Comprobar disponibilidad 4.7.- Fijar fecha de entrega 4.8.- Calcular importe 4.9.- Emitir comprobante
<p>5.- Despacho de pedido</p>	<p>Para la entrega de los productos la empresa realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> 5.1.- Solicitar facturas y resumen de ventas 5.2.- Recepción de documentos 5.3.- Despacho de pedidos 5.4.- Transporte de mercadería 5.5.- Entrega de factura 5.6.- Cobro de factura 5.7.- Entrega de mercadería 5.8.- Verificación de mercadería 5.9.- Recepcionar el pedido

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.
Elaborado por: Amanda Morales

Tabla 15. Procesos de soporte

PROCESO	SUBPROCESO
<p>Procesos de soporte- son aquellos que proporcionan recursos que necesitan los demás procesos y sirve de apoyo a los anteriores, pero sin embargo no dejan de ser importantes dentro de la empresa.</p>	
6.- Financiero	<p>6.1.- Recepción de valores</p> <p>6.2.- Depósito de valores</p> <p>6.3.- Conciliación bancaria</p>
7.- Contable	<p>7.1.- Recepción de comprobantes de las diferentes áreas</p> <p>7.2.- Registro de datos contables</p> <p>7.3.- Archivo de documentación</p> <p>7.4.- Emisión de Estados Financieros</p>
8.- Almacenamiento	<p>8.1.- Verificar la mercadería</p> <p>8.2.- Registrar observaciones</p> <p>8.3.- Clasificar productos</p> <p>8.4.- Embarque de productos según ruta asignada en cada camión</p>

Fuente: Prodelta Cía. Ltda.
 Elaborado por: Amanda Morales

5.2 Mapa de procesos

Mapa de procesos Proveedores del Tungurahua PRODELTA CÍA. LTDA.

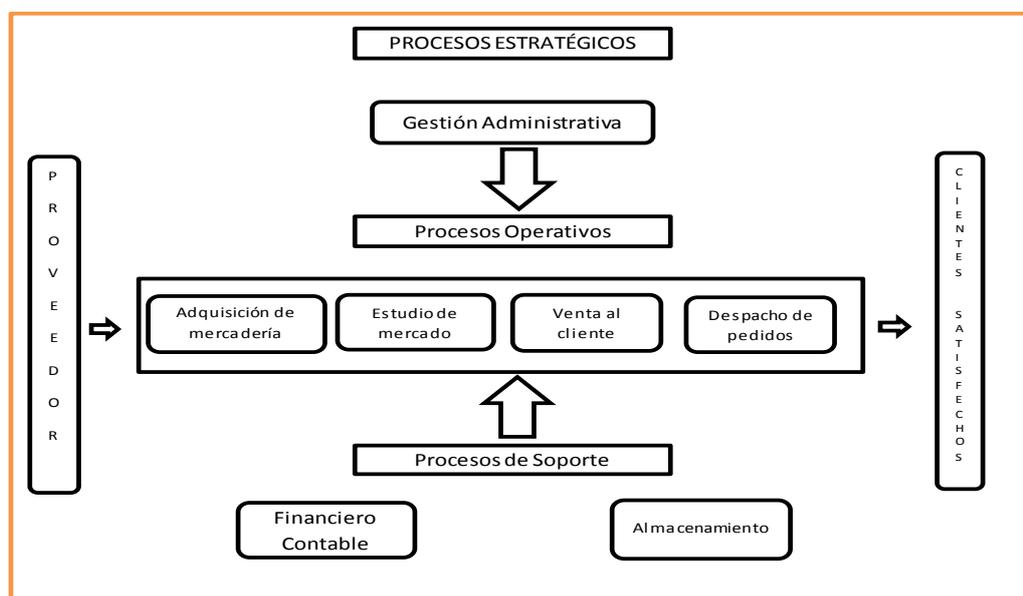


Figura 14. Mapa de procesos

Fuente: PRODELTA

Elaborado por: Amanda Morales

5.3 Identificación de los procesos

A continuación se va a describir con detalle cada uno de los procesos de la empresa.

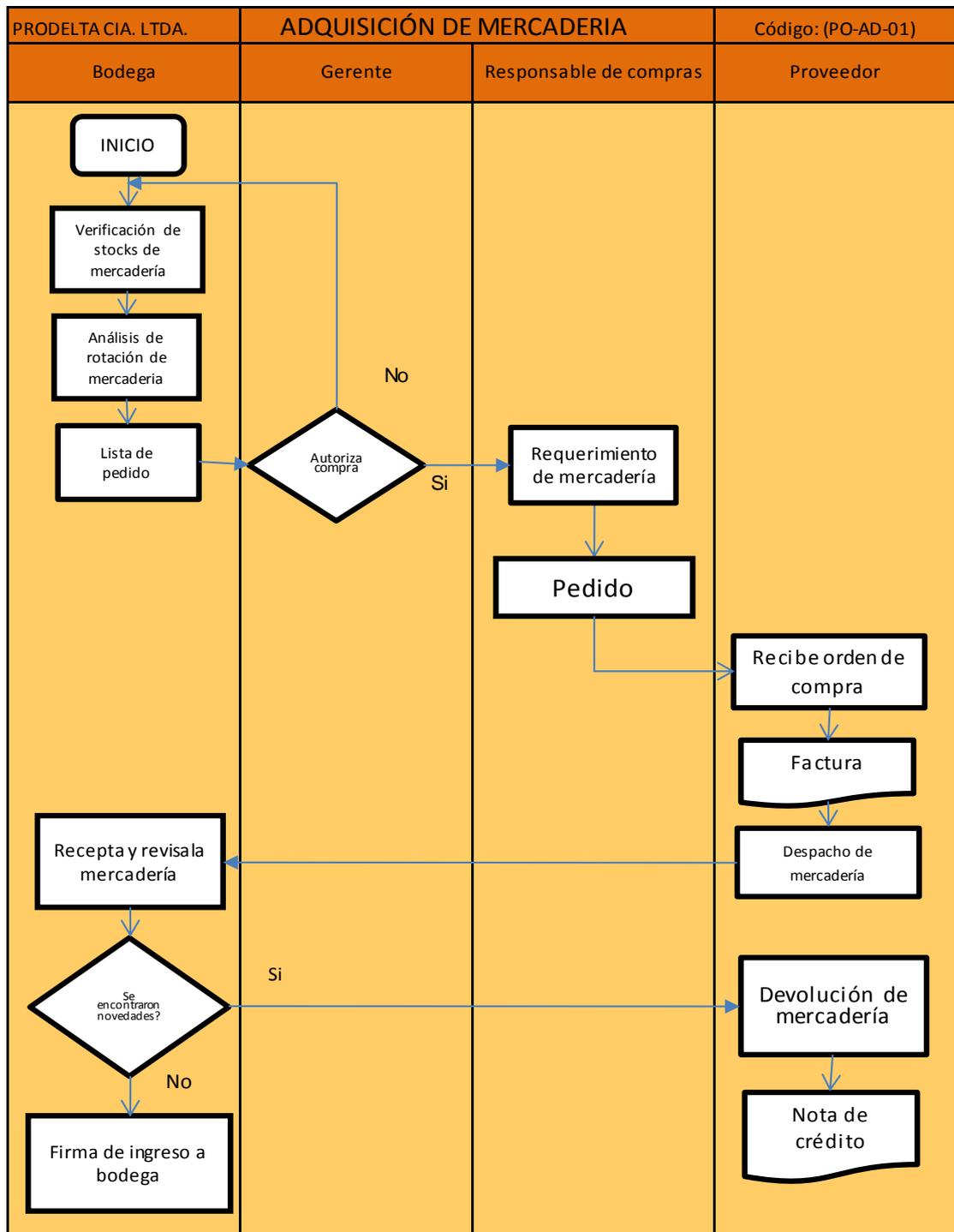
Para tal efecto se utilizaran dos instrumentos técnicos:

- Diagrama de flujo.- Representación gráfica del flujo de actividades del proceso.
- Ficha del proceso.- Representación escrita de las actividades del proceso.

5.3.1 Proceso: Adquisición de mercadería.

A este proceso se ha identificado con el código (PO-AD-01) “Proceso Operativo – Adquisición de mercadería – 01”

5.3.1.1. Diagrama de flujo.



Fuente: Prodelta Cía. Ltda.

Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

5.3.1.2. Ficha del proceso.

	PRODELTA CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESO: Adquisición de mercadería	CODIGO: PO-AD-01
			Páginas: 1/4
MISIÓN DEL PROCESO			
Asegurar la oportuna disponibilidad de mercadería, mediante el abastecimiento periódico de todos los productos.			
ALCANCE		RESPONSABLE	
Inicia: Verificación de stocks de mercadería Incluye: Requerimiento, autorización de pedido, verificación de productos Termina: Bodegaje de mercadería		Jefe de bodega ACTIVIDADES Ver diagrama de flujo del proceso	
ENTRADAS		SALIDAS	
Requerimiento de mercadería		Despacho de pedidos	
PROVEEDORES		CLIENTES	
Proveedores externos Factura de adquisición Cumplimiento de metas		Logística - transportista	
DETALLE DEL PROCESO			
No.	Responsable	Descripción de actividades	
1	Bodeguero	Verificación física de stocks mercadería 1.- Verificación de inventarios con existencias en sistema Piramide según líneas de productos: a) Ingresamos al sistema con la clave asignada y verificamos las existencias por producto 2.- Realizarlo , acorde los días asignados semanalmente: Nestle: martes y jueves; Calbaq y Unilever: lunes; Productos Familia: miércoles; Eljuri, La Fabril y Sipia: viernes 3.- Realización del informe correspondiente en caso de encontrar diferencias entre el sistema y la toma física de mercadería	

 PRODELTA CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESO: Adquisición de mercadería	CODIGO: PO-AD-01
			Páginas: 2/4
2	Bodeguero	Análisis de rotación de mercadería 1.- Verificación por línea de producto. 2.- Acorde al análisis de rotación de mercadería del sistema por volúmenes de venta.	
3	Bodeguero	Lista de pedido 1.- Elaboración del listado de pedido por líneas de productos, 2.- Se lo realizará tomando en cuenta el stock mínimo por producto. 3.- Lo enviará a Gerencia a través del sistema informático de la empresa, en el módulo pedidos .	
4	Gerente	Autorización de la lista de pedido 1.- Aprueba el listado de pedido, que previamente estaba generado en el sistema Piramide, y lo pasa a estado APROBADO, 2.- Se anula el listado de pedido, cuando no es aprobada por el Gerente.	
5	Responsable de compras	Requerimiento de mercadería 1.- En el sistema visualiza aprobado el listado de pedido 2.- Procede a realizar el requerimiento de la mercadería	
6	Responsable de compras	Pedido 1.- Según el día asignado para envío de pedidos: Nestle: miércoles y viernes; Calbaq y Unilever: martes; Productos Familia: jueves; Eljuri, La Fabril y Sipia: 2.- Envía vía mail el pedido al proveedor 3.- Confirma la recepción del pedido con el proveedor	
7	Proveedor	Recibe orden de compra 1.- Consulta la requisición en su portal de pedidos 2.- Verifica requisición	
8	Proveedor	Factura 1.- Realiza la factura correspondiente a la requisición. 2.- Envía la factura electrónica al mail de la empresa	

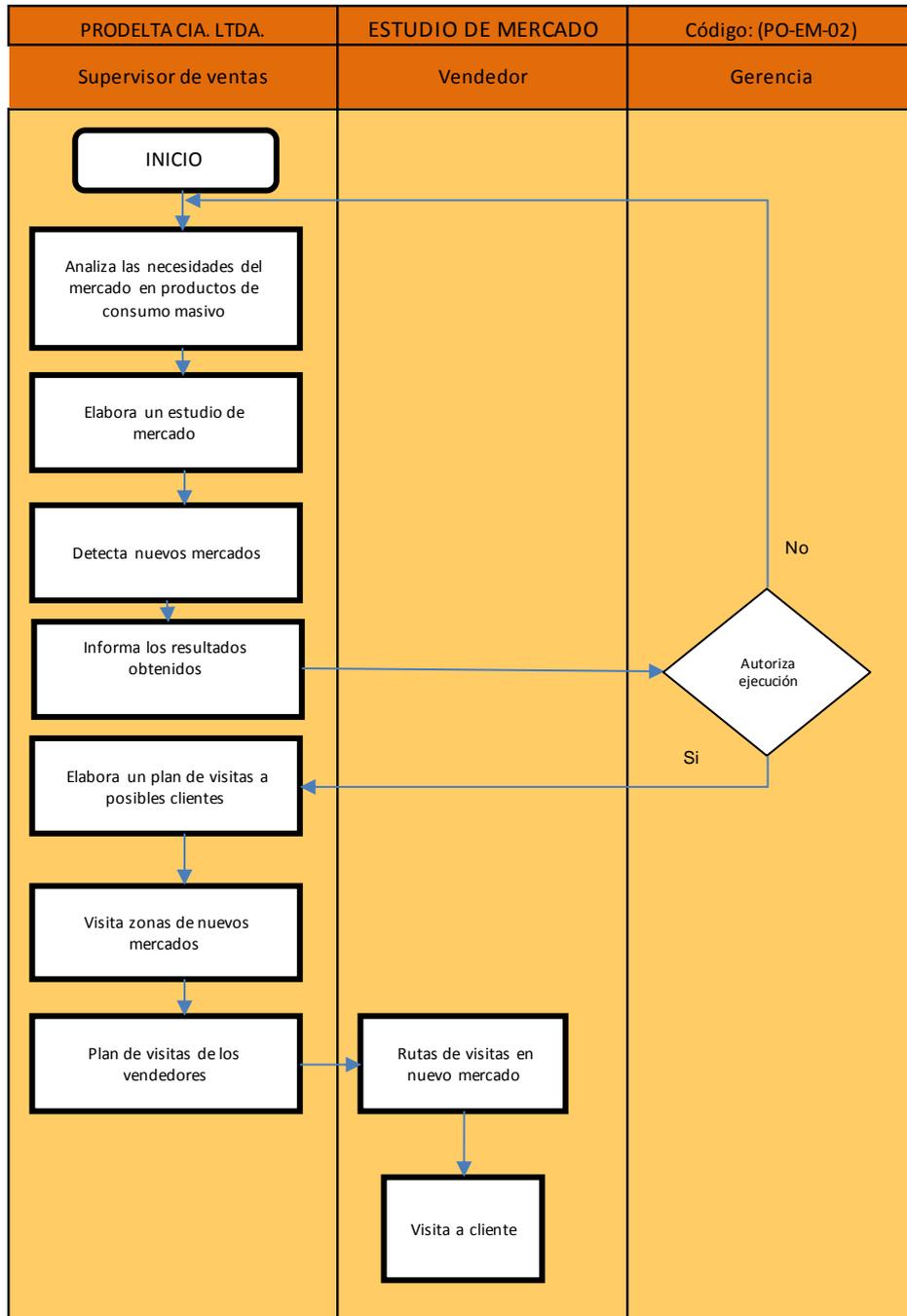
 PRODELTA CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESO: Adquisición de mercadería		CODIGO: PO-AD-01	
				Páginas: 3/4	
9	Proveedor	Despacho de mercadería 1.- Clasifica mercadería 2.- Despacha la mercadería en los camiones repartidores			
10	Bodeguero	Recepta y revisa la mercadería 1.- Determina días específicos para la recepción de mercadería por líneas de productos: Nestle: jueves y lunes; Calbaq y Unilever: miercoles; Productos Familia: viernes; Eljuri, La Fabril y Sipia: martes. 2.- Coordina con el proveedor (supervisor) el día y hora de llegada de la mercadería 3.- Recibe los productos 4.- Confronta físicamente el requerimiento de mercadería con la factura 5.- Recepta la mercadería con el conteo físico 6.- Verifica que los productos se encuentren en buen estado 7.- Corrobora fechas de caducidad de los productos- 8.- Confirma que los productos contengan etiquetado el semáforo de control de productos 9.- Identifica otras especificaciones propias que debe contener de acuerdo al producto que está recibiendo			
11	Bodeguero	Se encontraron novedades 1.- Si en la recepción y revisión de la mercadería se ha encontrado novedades se devuelve la mercadería parcial o totalmente 2.- Si en la recepción y revisión de la mercadería no se ha encontrado novedades sigue el proceso			
12	Proveedor	Devolución de mercadería 1.- El bodeguero al encontrar novedades procede a devolver la mercadería al proveedor, en el mismo transporte en que llegó.			
13	Proveedor	Nota de crédito 1.- Realizan la respectiva Nota de crédito por la mercadería no receptada 2.- Envían al mail la nota de crédito con todos los datos requeridos por los organismos de control			
12	Bodeguero	Firma de ingreso a bodega 1.- Firma los documentos de recepción a bodega			
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES		INSPECCIONES	
- Número de pedidos recibidos completos en el período		Indicador del proceso: Medirá el nivel de cumplimiento del proveedor, en relación a lo solicitado y lo recibido. % pedidos recibidos completos en el período= número de pedidos recibidos completos en el período X/Total de pedidos realizados en el período X		Mensual	

 <p>PRODELTA CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESO: Adquisición de mercadería</p>		<p>CODIGO: PO-AD-01</p>
			<p>Páginas: 4/4</p>
<p>- Porcentaje de cumplimiento</p>	<p>Indicador del proceso: Medirá el nivel de cumplimiento del bodeguero, en relación a lo planificado.</p> <p>% de productos verificados en el periodo = número de productos verificados del stock en el periodo X / Total de productos planificados para verificación en el periodo X</p>	<p>Mensual</p>	
<p>- Rotación de mercadería</p>	<p>Indicador del proceso: Medirá el número de veces que rota el inventario en un periodo de tiempo.</p> <p>Número de veces de rotación de mercadería = Costo de ventas en el periodo x / Inventario promedio en el periodo X</p>	<p>Mensual</p>	

5.3.2 Proceso: Estudio de mercado.

A este proceso se ha identificado con el código (PO-EM-02) “Proceso Operativo – Estudio de mercado – 02”

5.3.2.1. Diagrama de flujo.



Fuente: Prodelta Cía. Ltda.

Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

5.3.2.2. Ficha del proceso.

	PRODELTA CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESO: Estudio de mercado	CODIGO: PO-EM-02
			Páginas: 1/3
MISIÓN DEL PROCESO			
Buscar nuevos mercados para incrementar las ventas de la empresa			
ALCANCE		RESPONSABLE	
Inicia: Análisis de mercado Incluye: Estudio de mercado, plan de visitas a clientes, autorización de ejecución Termina: Visita a clientes		Supervisor de ventas	
		ACTIVIDADES	
		Ver diagrama de flujo del proceso	
ENTRADAS		SALIDAS	
Estudio de mercado		Visita a clientes	
PROVEEDORES		CLIENTES	
Mercado de la oferta y la demanda Estudio de mercado Cumplimiento de metas		Clientes externos	
DETALLE DEL PROCESO			
No.	Responsable	Descripción de actividades	
1	Supervisor de ventas	Analiza las necesidades del mercado en productos de consumo masivo 1.- Determina las fuentes de información para el análisis 2.- Realiza un análisis del entorno, geográfico y demográfico 3.- Realiza un análisis macro: ambiente económico, legal, cultural y tecnológico	
2	Supervisor de ventas	Elabora un estudio de mercado 1.- Análisis de la oferta: sector, compradores potenciales. 2.- Análisis de la demanda: segmentación, clientes actuales y potenciales	

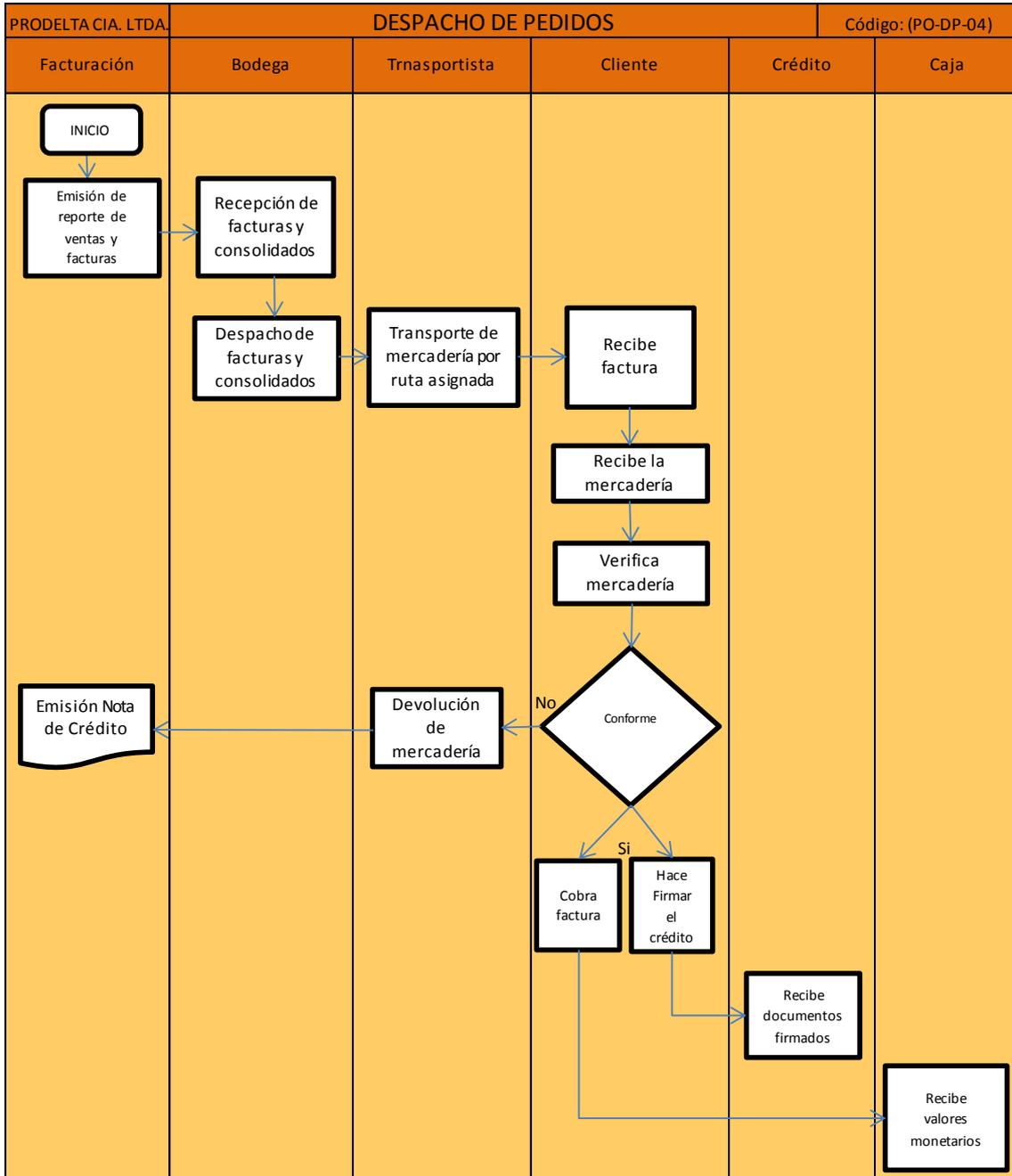
 PRODELTA CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESO: Estudio de mercado	CODIGO: PO-EM-02
			Páginas: 2/3
3	Supervisor de ventas	Detecta nuevos mercados 1.- Determinar información relevante, para determinar nuevos mercados 2.- Dimensionar la demanda y oferta actual	
4	Supervisor de ventas	Informa los resultados obtenidos 1.- Realiza un informe de los resultados obtenidos del estudio de mercado 2.- envía informe a Gerencia para su aprobación o negación	
5	Gerente	Autoriza ejecución 1.- Con los resultados obtenidos autoriza la ejecución para seguir con el proceso 2.- Si no es autorizado el proceso vuelve a su parte inicial	
6	Supervisor de ventas	Elabora un plan de visitas a posibles clientes 1.- Elabora una planificación de visitas a posibles clientes 2.- Asigna al personal idoneo para que lo ejecute posteriormente, bajo su supervisión	
7	Supervisor de ventas	Visita zonas de nuevos mercados 1.- De acuerdo a la planificación, visitar las zonas asignadas.	
8	Supervisor de ventas	Plan de visitas de los vendedores 1.- Elabora plan de visitas de los vendedores asignando rutas	
9	Vendedor	Rutas de visitas en nuevo mercado 1.- Elaboración de rutas por zonas delimitadas para visitar los nuevos mercados	
10	Vendedor	Visita a cliente 1.- Traslado hacia el cliente para realizar la visita respectiva y continuar con el proceso	
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES	INSPECCIONES
- Número de nuevos clientes en el período		Indicador del proceso: Medirá la eficiencia del estudio de mercado al obtener nuevos clientes. $\% \text{ de nuevos clientes en el periodo} = \frac{\text{número clientes nuevos en el período}}{\text{Total de clientes actuales en el período}} \times X$	Mensual

 <p>PRODELTA CIA. LTDA.</p>	<p>MANUAL DE PROCESO: Estudio de mercado</p>		<p>CODIGO: PO-EM-02</p>
<p>- Porcentaje de cumplimiento</p>	<p>Indicador del proceso: Medirá el nivel de cumplimiento de visitas a clientes en relación a lo planificado.</p> <p>$\% \text{ de clientes visitados en el periodo} = \frac{\text{número de clientes nuevos en el periodo}}{\text{total de clientes actuales en el periodo}}$</p>	<p>Páginas: 3/3</p> <p>Mensual</p>	

5.3.3 Proceso: Despacho de Pedido.

A este proceso se ha identificado con el código (PO-AD-01) "Proceso Operativo – Adquisición de mercadería – 01"

5.3.3.1. Diagrama de flujo.



Fuente: Prodelta Cía. Ltda.

Elaborado por: Amanda Morales Toapanta

5.3.3.2. Ficha del proceso.

	PRODELTA CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESO: Despacho de pedidos	CODIGO: PO-DP-04
			Páginas: 1/3
MISIÓN DEL PROCESO			
Entregar de manera oportuna, ágil y completa la mercadería solicitada por el cliente.			
ALCANCE		RESPONSABLE	
Inicia: Impresión de facturas y reporte del consolidado		Bodeguero	
Incluye: Facturas, Guías de remisión, documentos de soporte		ACTIVIDADES	
Termina: Cobro de factura		Ver diagrama de flujo del proceso	
ENTRADAS		SALIDAS	
Emisión de facturas y consolidados		Cobro de facturas	
PROVEEDORES		CLIENTES	
Facturas de clientes		Clientes externos	
Reportes consolidados de las ventas		Transportista de mercadería	
Ventas			
DETALLE DEL PROCESO			
No.	Responsable	Descripción de actividades	
1	Facturación	Emisión de reporte de ventas y facturas 1.- Ingreso al sistema Piramide módulo reportes 2.- Generar los reportes consolidados de las ventas realizadas acorde a las rutas establecidas 3.- Imprimir los reportes separados por ruta 4.- Imprimir las guías de remisión que va a llevar cada camión	

	PRODELTA CIA. LTDA.	MANUAL DE PROCESO: Despacho de pedidos	CODIGO: PO-DP-04
			Páginas: 2/3
2	Bodeguero	Recepción de facturas y consolidados 1.- Recibir por grupos los consolidados con las respectivas facturas y guía de remisión de transporte 2.- Verificar la entrega de los documentos completos	
3	Bodeguero	Despacho de facturas y consolidados 1.- Armar la ruta de trabajo diariamente, según el volumen de ventas, para el envío de los camiones 2.- Asignar a los camiones las rutas según la capacidad de carga de cada camión. 3.- Entregar documentos al transportista para que cargue la mercadería en el respectivo camión. 4.- Cargar mercadería asignada por ruta en el reporte consolidado en la noche 5.- Verificar que se encuentre completa la mercadería que va a entregar a los clientes	
4	Transportista	Transporte de mercadería por ruta asignada 1.- Tanquear de combustible el camión 2.- Transportar la mercadería acorde a la ruta asignada rumbo a la zona donde se encuentra el cliente. 3.- Conducir con precaución, respetando las señales y leyes de tránsito	
5	Cliente	Recibe factura 1- Constata los datos del cliente, impresos en la factura de venta 2.- Verifica que lo facturado sea lo que solicito al vendedor	
6	Cliente	Recibe la mercadería 1.- Cuenta los productos pedidos y facturados	
7	Cliente	Verifica mercadería 1.- Verifica que los productos se encuentren en buen estado 2.- Corroborar fechas de caducidad de los productos- 3.- Confirma que los productos contengan etiquetado el semáforo de control de productos 4.- Identifica otras especificaciones propias que debe contener de acuerdo al producto que está recibiendo	

 PRODELTA CIA. LTDA.		MANUAL DE PROCESO: Despacho de pedidos		CODIGO: PO-DP-04	
				Páginas: 3/3	
8	Cliente	Decisión de conformidad 1.- Si está de acuerdo al pedido realizado y la mercadería se encuentra en conformidad con el cliente continúa al proceso de pago 2.- Si no está de acuerdo al pedido realizado y la mercadería se encuentra en conformidad con el cliente continúa al proceso de devolución total o parcial de la mercadería			
10	Ttransportista	Devolución de mercadería 1.- Recibe mercadería no aceptada por el cliente 2.- Hace firmar la constatación de la devolución al cliente 3.- Reporta a facturación la devolución de la mercadería			
11	Facturación	Emisión Nota de Crédito 1.- Recibe reporte de transportista de la devolución 2.- Ingresa al sistema la novedad			
12	Vendedor	3.- Genera la nota de crédito al cliente 1.- Traslado hacia el cliente para realizar la visita respectiva y continuar con el proceso			
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES		INSPECCIONES	
- Número de productos entregados en el período - Número de productos devueltos en el período		Indicador del proceso: I1.-Índice de despacho de productos a clientes I2.- Índice de devolución de productos Índice de despacho de productos a clientes = Número de productos despachados a clientes x periodo / número de productos pedidos en el mes Índice de devolución de productos = Número de productos devueltos x período / número de productos despachados en el mes		Mensual	

5.4 Mejora de procesos

Por medio de la información obtenida a lo largo de la investigación con los datos adquiridos, podemos decir que la empresa no ha contado con sus procesos operativos de forma escrita por lo que se ha visto la necesidad de realizarlo, definiendo actividades y detallándolas para que se las pueda cumplir a cabalidad, señalando los involucrados en cada acción.

Se ha analizado la situación de la empresa realizando la propuesta directa de la aplicación detallada de los procesos operativos ya que son quienes interactúan directamente con los clientes, quienes son los que le dan vida a la empresa mientras mayor es el número de clientes mayores son las ventas y por ende mejoran los resultados de rentabilidad de la empresa.

Al aplicarlos correctamente, se podrá notar la diferencia entre los procesos empíricos que utilizaban y los procesos técnicos que se proponen, a más de mantener una evaluación en cada área periódicamente con los índices de medición de eficiencia y efectividad, para que la gerencia pueda tomar las debidas decisiones con fundamentos claros y no dejándose llevar por emociones o simple intuición.

Al ser una empresa familiar deben dejar un lado el sentimiento o actividades empíricas para empezar a tomar decisiones claras con fundamentos y al determinar detalladamente las funciones del personal operativo, evaluadas con indicadores que ayudará a medir de forma técnica el trabajo de cada área de trabajo, si se está cumpliendo con los resultados planteados y además pueden darse oportunidades de mejora que ayudará a la obtención de mejores resultados económicos para la empresa y por ende es beneficio para los trabajadores.

Con esta mejora planteada sobre los procesos con los diagramas de flujo, con la secuencia de las actividades a realizarse se espera obtener los resultados realmente esperados no solo por los directivos sino también para los colaboradores de la empresa.

CONCLUSIONES

Al finalizar el presente proyecto tenemos las siguientes conclusiones:

- ✓ El marco teórico desarrollado permite tener una visión más amplia de los modelos de gestión a aplicarse
- ✓ Se mantuvo un diálogo permanente con la gerencia quien nos proporcionó datos relevantes con los que se ha evidenciado el arduo trabajo que realizan todo el personal que labora en la empresa, a pesar de no poseer herramientas técnicas que ayuden de mejorar de manera eficaz sus actividades.
- ✓ Al realizar el análisis de la información se determinó, que existen procesos que no se los ha encontrado claramente definidos para el personal que labora en la empresa, lo que ocasiona pérdida de recursos humanos y económicos.
- ✓ El área operativa ha carecido de una adecuada gestión que se encuentre acorde a las exigencias de la empresa, por lo que, es necesario realizar de forma urgente mejoras y cambios en varios de los procesos que actualmente poseen, por lo que quedan definidos los procesos para un mejor funcionamiento del área.
- ✓ Con la propuesta planteada y su aplicación se pretende optimizar los recursos económicos y humanos, con lo que se logrará mejorar la calidad en el servicio y por ende incrementar la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Para el área operativa se ha elaborado flujogramas por procesos con su manual respectivo por segmento de trabajo el que cuenta con la misión del proceso, alcance, responsable, entradas y salidas, proveedores, clientes, detalle del proceso, variables de control, indicadores y con que frecuencia se van a realizar las inspecciones al proceso.
- ✓ Al realizar las encuestas para ayuda de la investigación se ha evidenciado el área crítica donde necesita mayor énfasis de ayuda para mejorar sus procesos operativos.

- ✓ Las exigencias del mercado son cada vez mayores por lo que la empresa debe estar preparada para los cambios constantes, por lo tanto se han establecido mecanismos para que los procesos operativos de PRODELTA CÍA. LTDA., funcionen alineados con una administración de procesos.
- ✓ Las metas de mejoramiento de la empresa, será el incremento de la productividad de los procesos reflejado en el cumplimiento de los índices de control, reflejado a la vez por la satisfacción del cliente, tanto interno como externo.
- ✓ El incremento de la productividad de los procesos operativos se efectuará mediante la reducción de actividades que no han estado aportando a un correcto desenvolvimiento del área de trabajo.
- ✓ Con el propósito de aumentar la calidad del servicio a los clientes externos se realiza la propuesta de aplicación de forma correcta de los procesos planteados.
- ✓ En este documento se ha establecido un conjunto de procesos, con sus respectivos responsables, mismo que no es estático ya que constantemente deben ser medidos y mejorados, para continuar acorde a las necesidades del mercado y aquellas propias de la empresa.
- ✓ El diseño del modelo de gestión para los procesos operativos de PRODELTA CÍA. LTDA., optimizará los recursos y por ende incrementará su rentabilidad.

RECOMENDACIONES

- ✓ Poner en práctica el modelo de gestión planteado para el área operativa descritos en el presente proyecto, para que se aproveche de esta forma el estudio realizado y puedan mejorar sus actividades y por consiguiente su rentabilidad.
- ✓ Aplicar los índices de gestión diseñados, con un continuo seguimiento para generar en los empleados un sentido de responsabilidad en la ejecución de cada tarea asignada, lo que conllevará a la prestación de un servicio de calidad y por ende la optimización de los recursos, incrementando los resultados económicos.
- ✓ Socializar dentro de la empresa el presente trabajo investigativo difundiendo para que lo pongan en práctica y pueda reflejarse los resultados en la satisfacción del cliente al recibir su mercadería a tiempo y sin ningún tipo de problemas o inconvenientes que afecten los intereses de la empresa.
- ✓ Capacitar al personal sobre sus funciones específicas, para que realicen un trabajo eficiente y eficaz.
- ✓ Se debe realizar en la empresa una mejora continua e los procesos planteados, acorde van aumentando las necesidades del mercado reflejado en sus clientes.
- ✓ Con los índices de gestión propuestos se recomienda ponerlos en práctica para ir evaluando periódicamente el avance y progreso de cada área de trabajo, e ir tomando medidas correctivas de ser el caso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

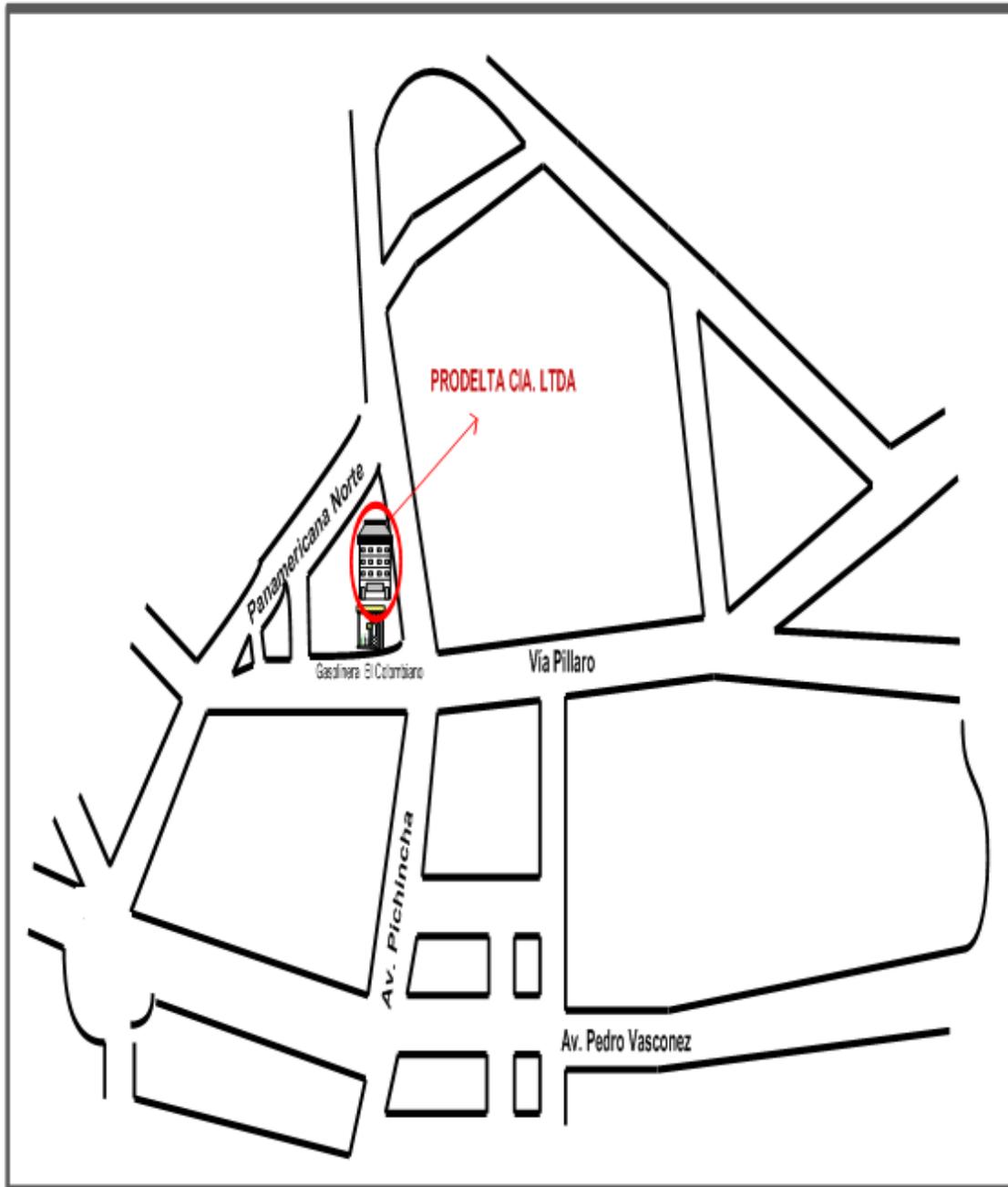
- Alfonso, I. (1994). *Técnicas de investigación bibliográfica*. Caracas: Contexto Ediciones.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional, en Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque, Perú: USAT.
- Appely , L. (12 de 08 de 2005). <http://www.asg.com>.
- Baker, T. (1997). *Doing Social Research* (Segunda ed.). United States of América: McGraw-Hill.
- Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M. Á., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. Ä., & Tejedor Panchón, F. (2009). *Guía para una Gestión basada en procesos*. España: Imprenta Berekintza.
- Catherine, M., & Gretchen, R. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- deMunck, V., & Sobo, E. (1998). *Using Methods in the Field: a practical introduction and casebook*. Walnut Creek, C.A.: AltaMira Press.
- Diaz, G. (2005). *La entrevista cualitativa*. México: Publicaciones de la Universidad Mesoamericana.
- Drucker, P. (1954). *Introducción a la administración*. Sao Paulo: Pioneira.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Nueva York: Harper & Row.
- Elizondo, A. (2002). *Metodología de la Investigación Contable* (Tercera Edición ed.). México: International Thomson Editores.
- Erlandson, D., Harris, E., Skipper, B., & Allen, S. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. Newbury Park C.A.: Sage.
- Escritura de aumento de capital y reforma de estatutos de la Compañía Proveedores del Tungurahua, P. C. (1997). Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Escritura de aumento de capital y reforma de estatutos de la Compañía Proveedores del Tungurahua, P. C. (1999). Ambato, Tungurahua, Ecuador.

- Escritura de aumento de capital y reforma de estatutos de la Compañía Proveedores del Tungurahua, P. C. (2005). Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Escritura de Constitución de la Compañía Proveedores del Tungurahua, PRODELTA Compañía Limitada . (1993). Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Escritura de transferencia de participaciones de la Compañía Proveedores del Tungurahua, P. C. (1998). Ambato, Ecuador, Tungurahua.
- Frank Stoner, J. A. (1995). *Administración* (5ta. Edición ed.). México.
- Garza Mercado, A. (1988). *Manual de Técnicas de Investigación para Estudiantes de Ciencias Sociales*. México: Harla.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones Estructura y Proceso*. México: Prentice Hall.
- <http://fundacioncetmo.org/fundacion/publicaciones/transporte.viejeros/procesos.mejora.pdf>. (s.f.).
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., & Crosby, P. (1996). *Gestión, Calidad y Competitividad* (Primera edición ed.). Madrid: Diorki, Servicios Integrales de Edición.
- Kathleen, D., & Biblie, D. (2002). *Participant observation: a guide for fieldworkers*. Walnut Creek: AltaMira Press.
- Kerlinger, F. (1983). *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología* (Segunda ed.). México: Interamericana.
- Plata, U. N. (2003). *Empresas Familiares*. Mar de Plata: Departamento de servicios gráficos de la UNMdP.
- Schensul, S., Schensul, J., & LeCompte, M. (1999). *Essential ethnographic methods: Observations, interviews, and questionnaires (Book 2 en Ethnographer's Toolkit)*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2002). *Strategic Management and Business Policy*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO Nº 1

Croquis de la empresa PRODELTA Cía. Ltda.



ANEXO Nº 2

Fotos empresa Prodelta Cía. Ltda.

Fachada exterior



Fachada exterior galpones



Oficinas



Camión de reparto



Interior de bodegas



ANEXO N° 3

Muestra del listado de productos que tiene PRODELTA Cía. Ltda.

CODIGO	NOMBRE
=====	=====
101010201	Papel Aluminio 25 Goldery Cx24
101010202	Papel Aluminio 75 Goldery Cx24
101010203	Papel Aluminio Goldery 12x200
101010211	Envoltura Plástica 24x15mtx280mm.
101010301	Pack Envase Aluminio 100x1x10uni.
101010302	Pack Envase Plástico 100x1x5uni.
102010101	Plato Blanco 18cm. 7p 24x20uni.
102010102	Plato Blanco 20cm. 8p. 24x20uni.
102010103	Plato Blanco 23cm. 9p 24x20uni.
102010104	Plato Blanco 26cm. 10p 24x20uni.
102010106	Plato Ovalado llano 19.5x28cm 24x20
102010108	Plato Ovalado 19 Compartido 5x28cm
102010109	Plato Fiesta #15 40x25uni.
102010112	Plato Fiesta 26 Dividido 4x25uni.
102010115	Plato Ovalado Fiesta 4x25uni.
102010201	Vaso 4oz 50x20uni.
102010203	Vaso 8oz. 100x20uni.
102010205	Vaso 12oz 50x20uni.
102010301	Base Circular 31cm. 12p Bx200
102010302	Base Circular 26cm.10 1/4p Blanco B
102010303	Base Circular 34cm 13p blanca Bx200
102010401	Vaso Murano 7oz 15x12uni.
102010402	Vaso Murano 12oz. 15x12uni.
102010501	Pavera Ovalada Unidad Cx50
102010502	Pavera Rectangular Unidad
14.	ELJURI
141021705	Conde de la Cruz Blanco 75cl.
141021706	Conde de la Cruz Tinto 75cl.
141021773	Santa Lucia Blanco 12x1lt.
141021827	Santa Lucia Tinto 12x1lt.
141026572	Ron 100 fuegos Oro 12x750ml.
141029377	3Pack Conde Cruz 2Tintos+1Blanco Cx
143010101	Champagne Gran Vandush 12x750ml.
147010201	Vino Riunite Rosado 12x750ml.
147010202	Vino Riunite Manzana 12x750ml.
147010203	Vino Riunite Durazno 12x750ml.
147010204	Vino Riunite Raspberry 12x750ml.
147010206	Riunite Strawberry 12x750ml.
147010207	Riunite Blueberry 12x750ml.

- 147010208 Riunite Green Apple 12x750ml.
- 147010211 Vino Riunite Durazno 6x1.5lt.
- 147010212 Vino Riunite Manzana 6x1.5lt.
- 147010213 Vino Riunite Raspberry 6x1.5lt.
- 149010104 Vaso Cristal
- 149010105 Copas champagne unidad
- 15. HENKELECUATORIANA S.A.
- 151010101 Shampoo Cab.Rizo 12x375ml.
- 151010102 Shampoo Cab.Normal Jojoba 12x375ml.
- 151010103 Shampoo Nutricion&Rex 12x375ml.
- 151010104 Shampoo Liso Asiático 12x375ml.
- 151010105 Shampoo Todo Cabello 12x375ml.
- 151010106 Shampoo Cab.Seco R19 12x375ml.
- 151010108 Shampoo Aceite Nutritivo 12x375ml.
- 151010109 Shampoo Prot.Color R30 12x375ml.
- 151010110 Shampoo Antigraso 12x375ml.
- 151010111 Shampoo Prot.Color +Shampox200ml. C
- 151010112 Shampoo Rizo 375+Shampox200ml
- 151010114 Shampoo Liso Asiatico 375+Sh200ml
- 151010115 Shampoo TodoTipo 375+Sh200ml Cx12
- 151010116 Shampoo Seco R19 375+Sh200ml
- 151010117 Shampoo Normal Jojoba 375+Sh200ml
- 151010118 Shampoo Nu&Rex 375+Sh200ml
- 151010120 Shampoo RDEF 375ml+sh 200ml
- 151010201 Shampoo Cab.Rizo 12x200ml.
- 151010202 Shampoo Cab.Normal Jojoba 12x200ml.
- 151010203 Shampoo Nutricion&Rex12x200ml
- 151010204 Shampoo Cab.Liso 12x200ml.
- 151010205 Shampoo Todo Cabello 12x200ml.
- 151010206 Shampoo Cab.Seco 12x200ml.
- 16. CALBAQ
- 161010101 Tips Amb.Spray Herbal 12x400ml.
- 161010101P Tips Spray Amb Herbal 400X12
- 161010102 Plancha Facil Manzana Cx12
- 161010103 Plancha Facil Pasion Floral Cx12
- 161010104 Tips Spray Frutal 12x400ml.
- 161010104P Tips Spray Amb Frut 400mlX12
- 161010105 Tips Spray Floral 12x400ml.
- 161010105P Tips Spray Floral 400mlx12
- 161010106 Tips Spray Infantil 12x400ml.
- 161010106P Tips Spray Infantil 400mlX12
- 161010107 Tips Spray Besos Algodon 12x400ml.
- 161010107P Tips Spray Besos Algo 400mlX12
- 161010108 Tips Spray Brisas Lavanda 12x400ml.
- 161010108P Tips Spray Brisas Lavand 400mlx12
- 161010109 Tips Spray Manzana Canela 12x400ml.

- 161010109P Tips Spray Manzan Canel 400mlx12
- 161010110 Tips Spray Magnolia Cherry 12x400ml
- 161010110P Tips Spray Magnolia cherry 400mlx12
- 161010111 Tips Momentos B.Lavanda Cx12
- 161010112 Tips Momentos Besos Algodon Cx12
- 161010113 Tips Momentos Infantil Cx12

17. PRODUCTOS SNOB

- 171010101 Mermelada Snob Frutilla 24x295gr.
- 171010101P Mermelada Frutilla Snob 290g
- 171010102 Mermelada Snob Mora 24x295gr.
- 171010102P Mermelada Mora Snob 290g
- 171010103 Mermelada Snob Guayaba 24x295gr.
- 171010103P Mermelada Guayaba Snob 290g
- 171010104 Mermelada Snob Piña 24x295gr.
- 171010104P Mermelada Piña Snob 290g
- 171010105 Mermelada Snob Durazno 24x295gr.
- 171010105P Mermelada Durazno Snob 290g
- 171010106 Mermelada Snob Naranja 24x295gr.
- 171010106P Mermelada Naranja Snob 290g
- 171010107 Mermelada Snob Frutimora 24x295gr.
- 171010107P Mermelada Frutimora Snob 290g
- 171010111 Mermelada Frutilla 24x295gr.
- 171010112 Mermelada Guayaba 24x295gr.
- 171010113 Mermelada Piña 24x295gr.
- 171010114 Mermelada Mora 24x295gr.
- 171010201 Mermelada Snob Frutilla 24x450gr.
- 171010202 Mermelada Snob Mora 24x450gr.
- 171010203 Mermelada Snob Guayaba 24x450gr.
- 171010204 Mermelada Snob Piña 24x450gr.
- 171010205 Mermelada Snob Durazno 24x450gr.
- 171010206 Mermelada Snob Naranja 24x450gr.
- 171010207 Mermelada Snob Frutimora 24x450gr.
- 171010301 Mermelada Snob Frutilla 24x600gr.

201030. LECHES ENLATADAS

- 201030101 Condensada Lechera 96x100gr.
- 201030102 Condensada Lechera 48x397gr.
- 201030104 Leche Condensada Xquiz 18x450gr.
- 201030105 Lecherita Natural 20x5x30gr.
- 201030211 Lechera Crema UHT 12x1lt.
- 201030212 Lechera Crema UHT 30x200ml.
- 201030301 Evaporada Lechera 48x410gr.

201050. LECHES NIDO

- 201050101 Nido Instantaneo 24x400gr.
- 201050102 Nido Instantaneo 6x1700gr.
- 201050103 Nido Crecimiento 3+ 24x400gr.
- 201050104 Nido Crecimiento 6+ 24x400gr.

201050105 Nido Crecimiento 5+ 24x400gr.
 201050111 Nido Crecimiento 3+ 6x1700gr.
 201050112 Nido Crecimiento 6+ 6x1700gr.
 2020. PRODUCTOS INFANTILES Y DIETETICOS
 202010. NAN
 202010102 Nan 2 Prot.Plus 24x400gr.
 202010104 Nan 1 Prot.Plus DH 24x400gr.
 202010105 Nan 3 DesProt 24x400gr.
 202010111 Nan 1 Plus DHA&A 12x1000gr.
 202010112 Nan 2 Plus Bif DHA&A 12x1000gr.
 202010113 Nan 3 DesPro 12x1000gr.
 202010121 Nan 1 Plus 12x900gr.
 202010122 Nan 2 Plus 12x900gr.
 202010123 Nan 3 12x900gr.
 2030. PRODUCTOS SOLUBLES
 203010. CHOCOLATES EN POLVO
 203010111 Nesquick Chocolate Inst. 24x400gr.
 203010112 Nesquick Chocolate Inst. 36x200gr.
 203010113 Nesquick Vainilla Inst. 24x400gr.
 203010114 Nesquick Frutilla Inst. 24x400gr.
 203010116 Nesquick Frutilla 36x200gr.
 203010117 Nesquick Vainilla Funda 36x200gr.
 206050. SALSAS MAGGI
 206050101 Salsa Tomate Maggi 24x395gr.
 206050102 Salsa Tomate Jirafa 24x475gr.
 206050103 Salsa Tomate Maggi 12x650gr.
 206050104 Ketchup Picante 16x400gr.
 206050105 Salsa Tomate Sobres 6x12x100gr.
 206050106 Salsa Tomate Xquiz 16x400gr.
 206050107 Salsa Tomate Sobres 20x12x30gr.
 206050109 Salsa Tomate 1x4.5kg.
 206050110 Aderezo Salsa Tomate 6x12x80gr.
 206050111 Salsa Tomate Doypack 40x200gr.
 206050112 Salsa Tomate Doypack 24x550gr.
 21. AJAX CLORO
 211010101 Ajax Cloro Regular 3x3785cc.
 211010102 Ajax Cloro Regular 8x2lt.
 211010103 Ajax Cloro Regular 12x1lt.
 211010104 Ajax Cloro Regular 24x500cc.
 211010105 Ajax Cloro Sachet 100x150cc.
 211010106 Clorox Regular Sacheton 50x250cc.
 211010107 Clorox Regular 120x120ml.
 211010108 Clorox Regular 60x270ml.
 211010109 Clorox Poder dual 7x6x150ml
 211010110 Clorox Poder Dual 24x450cc
 211010111 Clorox Power Gel 12x1lt.

211010112 Clorox Power Gel 24x500ml.
 211010113 Clorox Poder Dual 12x1lt
 211010114 Clorox Poder Dual 8x2 lt
 2210. HORNIMANS
 221010101 Te Hornimans 60x10f.
 221010103 Te Hormimans 8x100f.
 221010112 Te Hornimans 24x25f.
 221010203 Te Naranja 24x25f.
 221010206 Te Verde Sangay 24x25f.
 221010207 Te Manzanilla 50x25f.
 221010208 Te Hierba Luisa 24x20f.
 221010209 Te Cedron 50x25f.
 221010210 Te Menta 24x20f.
 221010211 Te Toronjil 24x25f.
 221010212 Te Miel y Manzanilla 24x25f.
 221010213 Te Adelgazante 50x25f.
 221010214 Te Horchata 50x25f.
 221010215 Te Sangay 10x100f
 221010216 Te Canela 24x25f.
 221010217 Te Durazno 24x25f.
 221010218 Te Llantén y Matico 24x25f.
 221010219 Te Expectorante 50x25f.
 23. PRODUCTOS FAMILIA
 231010101 Familia Aroma x1 Bx48
 231010103 Familia Humedo Portable 24x16uni.
 231010104 Familia Humedo 16x30uni.
 231010114 Camiseta Familia
 231020102 Familia Grande 2en1 Plus x4 Bx12
 231020103 Familia Grande 2en1 Plus x12 Bx4
 231020104 Familia Grande 2en1 Plus x1 Bx48
 231020107 Familia EdiEsp Grande x6 Bx8
 231020113 Familia Grande 2en1 Plus x4 Bx8
 231020201 Familia ExtraGrande 3en1 x4 Bx12
 231020202 Familia ExtraGrande 3en1 x12 Bx4
 231020205 Familia Extragrande 3en1 x1 Bx48
 231020212 Familia Megarollo 8x4uni.
 231020213 Familia Megarollo 4x12uni.
 231020215 Familia Megarollo x1 Bx48
 231020216 Familia Megarollo x6 Bx8
 231030. FAMILIA BLANCO
 231030101 Familia Ultra Suave 8x4uni

Anexo N° 4

Encuestas

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Encuesta de gestión en procesos

Objetivo: Conocer los procesos de gestión utilizados en cada área de la empresa, si están correctamente definidos, entendidos y puestos en práctica y si estos afectan los recursos de la empresa.

Empresa: Proveedores del Tungurahua, PRODELTA CIA. LTDA.

Contenido:

Marque con una (X) de acuerdo a la posición que desempeña:

Socio	_____
Personal administrativo	_____
Personal de ventas	_____
Personal de almacenamiento	_____
Personal de apoyo	_____

1.- Conoce a profundidad los procesos que deben ser utilizados en su área de trabajo

Bastante _____ ()

Mucho _____ ()

Poco _____ ()

Casi nada _____ ()

Nada _____ ()

2.- PRODELTA ha evaluado cada área de trabajo utilizando modernas herramientas administrativas?

Bastante _____ ()

Mucho _____ ()

Poco _____ ()

Casi nada _____ ()

Nada _____ ()

3.- Conoce indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia y eficacia de su trabajo?

Bastante ()

Mucho ()

Poco ()

Casi nada ()

Nada ()

4.- Cree usted que la evaluación permanente en su área de trabajo puede ayudar a mejorar su rendimiento?

Bastante ()

Mucho ()

Poco ()

Casi nada ()

Nada ()

5.- Conoce el tiempo que debe utilizar en realizar sus actividades diarias?

Bastante ()

Mucho ()

Poco ()

Casi nada ()

Nada ()

6.- Al departamento o área que usted pertenece piensa que se optimiza los recursos suministrados

Bastante ()

Mucho ()

Poco ()

Casi nada ()

Nada ()

7.- Usted proporciona la información, datos o documentos a tiempo

Siempre ()

Casi siempre ()

A veces ()

Rara vez ()

Nunca ()

8.- Cuál es el beneficio que esperarías con una correcta aplicación de los procesos de gestión empresarial

Incentivo laboral ()

Calidad en el servicio ()

Optimización de recursos ()

Cumplimiento del trabajo ()

Ninguno ()

9.- ¿Periódicamente cómo informa su área de trabajo sobre los resultados de los procesos aplicados?

No informamos, ni tenemos la intención de hacerlo ()

No informamos, pero tenemos la intención de hacerlo ()

Reporte realizado por un tercero de la empresa ()

Reporte realizado por un tercero externo de la empresa ()

Informe de resultado autónomo ()

Gracias por su colaboración, su información es muy valiosa para la realización de este trabajo de investigación.

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Encuesta de gestión en procesos

Objetivo: Conocer si los procesos de gestión utilizados en las ventas de la empresa están correctamente definidos y aplicados.

Empresa: **PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA, PRODELTA CIA. LTDA.**

Zona a la que pertenece

Cotopaxi _____
Tungurahua _____
Pastaza _____
Chimborazo _____
Napo _____
Morona Santiago _____
Bolívar _____

Cargo que ocupa en su lugar de trabajo _____

Marque con una X según su criterio

1. Para usted que tiempo es el adecuado para la entrega oportuna de mercadería?

- a) De 1 a 2 días ()
- b) De 3 a 4 días ()
- c) De 5 a 6 días ()
- d) De 6 a mas días ()

2. Usted recibe la visita del vendedor a su local el día asignado?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- A veces ()
- Rara vez ()
- Nunca ()

3. Recibe a tiempo su pedido?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- A veces ()
- Rara vez ()
- Nunca ()

4. De la visita realizada por el vendedor a su local usted realiza el pedido

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- A veces ()
- Rara vez ()
- Nunca ()

5. Califique la calidad de atención de la persona que le entrega la mercadería solicitada

- Excelente ()
- Muy buena ()
- Buena ()
- Mala ()
- Muy mala ()

6. Usted ha recibido la mercadería acorde a lo solicitado?

- 100% ()
- 80% ()
- 70% ()
- 60% ()
- 50% ...menos ()

Gracias por su colaboración, su información es muy valiosa para la realización de este trabajo de investigación.

TABLA RESUMEN ENCUESTA AL PERSONAL

Respuestas	1	2	3	4	5	TOTAL
Preguntas	Bastante	Mucho	Poco	Casi nada	Nada	
1.- Conoce a profundidad los procesos que deben ser utilizados en su área de trabajo	5	31	25	7	1	69
2.- PRODELTA ha evaluado cada área de trabajo utilizando modernas herramientas administrativas?	0	11	23	17	18	69
3.- Conoce indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia y eficacia de su trabajo?	0	0	4	21	44	69
4.- Cree usted que la evaluación permanente en su área de trabajo puede ayudar a mejorar su rendimiento?	28	25	11	3	2	69
5.- Conoce el tiempo que debe utilizar, en realizar sus actividades diarias?	11	14	38	6	0	69
6.- Al departamento o área que usted pertenece piensa que se optimiza los recursos suministrados	12	15	36	6	0	69
7.- Usted proporciona la información, datos o documentos a tiempo	0	2	19	35	13	69
8.- Cuáles es el beneficio que esperaría con una correcta aplicación de los procesos de gestión empresarial	Incentivo laboral	Calidad en el servicio	Optimización de recursos	Cumplimiento del trabajo	Ninguno	
	45	4	13	7	0	69
9.- ¿Periódicamente cómo informa su área de trabajo sobre los resultados de los procesos aplicados?	No informamos, ni tenemos la intención de hacerlo	No informamos, pero tenemos la intención de hacerlo	Reporte realizado por un tercero de la empresa	Reporte realizado por un tercero externo de la empresa	Informe de resultado autónomo	
	0	18	24	1	26	69
TOTAL	101	120	193	103	104	621

Fuente: Encuesta realizada al personal de Prodelta Cía. Ltda.

TABLA RESUMEN ENCUESTA A CLIENTES

Preguntas	Respuestas							
	Cotopaxi	Tungurahua	Pastaza	Chimborazo	Napo	Morona Santiago	Bolívar	TOTAL
Zona a la que pertenece	50	127	25	97	3	20	7	329
	De 1 a 2 días	De 3 a 4 días	De 5 a 6 días	De 6 a más				
1. Para usted que tiempo es el adecuado para la entrega oportuna de mercadería?	198	109	18	4				329
	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca			
2. Usted recibe la visita del vendedor a su local el día asignado?	31	72	158	64	4			329
	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca			
3. ¿Recibe a tiempo su pedido?	67	80	154	25	3			329
	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca			
4. De la visita realizada por el vendedor a su local usted realiza el pedido	36	128	124	39	2			329
	Excelente	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala			
5. Califique la calidad de atención de la persona que le entrega la mercadería solicitada	31	69	171	47	11			329
	100%	80%	70%	60%	50% menos			
6. Usted ha recibido la mercadería acorde a lo solicitado?	31	147	119	27	5			329
TOTAL	395	605.8	744.7	206.6	25			1977.1

Fuente: Encuesta realizada a clientes de Prodelta Cía. Ltda.

PRODELTA CIA. LTDA

VENTAS AÑO 2014	
MES	VENTAS \$
ENERO	752.450,58
FEBRERO	768.438,39
MARZO	776.898,63
ABRIL	811.964,66
MAYO	809.095,52
JUNIO	765.435,66
JULIO	829.181,49
AGOSTO	831.430,90
SEPTIEMBRE	859.284,88
OCTUBRE	860.027,57
NOVIEMBRE	834.314,54
DICIEMBRE	799.171,82
ENERO	843.377,43
FEBRERO	802.448,58
MARZO	788.865,93
ABRIL	872.759,70
MAYO	872.621,42
JUNIO	777.665,57
JULIO	944.458,10
AGOSTO	814.259,32
SEPTIEMBRE	815.713,22
OCTUBRE	841.898,99
NOVIEMBRE	844.527,30
DICIEMBRE	810.215,56

