



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA**

**TÍTULO DEL PROYECTO**  
**“PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA REESTRUCTURACIÓN  
FUNCIONAL ADMINISTRATIVA DE LA MICROEMPRESA  
COMERCIAL JIMÉNEZ VARGAS HNOS.  
DEL CANTÓN MILAGRO.”**

**AUTORA:**

**ZAYRA AMADA JIMENEZ VARGAS.**

**MILAGRO, ABRIL DEL 2013**

**ECUADOR**

## **CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL ASESOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Tema de “**Proyecto de Factibilidad para la Reestructuración Funcional Administrativa de la Microempresa Comercial Jiménez Vargas Hnos. del Cantón Milagro**”, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de: INGENIERIA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORIA-CPA.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por la Egresada

Jiménez Vargas Zayra Amada

C.I. 0923361315

### **TUTOR**

---

Eco. Fabián Roberth Ramírez Granda

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Yo: Egr. Jiménez Vargas Zayra Amada, por medio de este documento, entregó el proyecto; **Proyecto de Factibilidad para la Reestructuración Funcional Administrativa de la Microempresa Comercial Jiménez Vargas Hnos. del Cantón Milagro**”, del cual me responsabilizo por ser la autora del mismo y tener la asesoría personal del Eco. Fabián Roberth Ramírez Granda.

Milagro, Abril del 2013

---

Jiménez Vargas Zayra Amada

C.I. 0923361315

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-C.P.A Otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

<b>MEMORIA</b>	<b>( )</b>
<b>CIENTÍFICA</b>	
<b>DEFENSA</b>	<b>( )</b>
<b>ORAL</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>( )</b>
<b>EQUIVALENTE</b>	<b>( )</b>

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**PROFESOR DELEGADO**

---

**PROFESOR DELEGADO**

## **DEDICATORIA**

*A mis padres, Amada Vargas por todo su infinito apoyo durante todos los semestres, por su bondad y paciencia y a mi padre José Jiménez que a pesar de no estar físicamente a mi lado ha sido de gran inspiración ya que él quiso que esto se realizara, gracias a ustedes hoy puedo ver alcanzada mi meta ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera y por el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final*

*A mi esposo por su por paciencia e inagotable apoyo gracias por compartir mi vida y mis logro este proyecto también es tuyo.*

*A mi hijo Allan quien con su sonrisa y alegría me demuestra cada día que vale la pena vivir y cuando me dice mama además de la satisfacción que me genera me recuerda el compromiso que tengo con el de avanzar para dar lo mejor.*

*Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho por mí.*

**JIMÉNEZ VARGAS ZAYRA AMADA**

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios, por acompañare todos los días y ser mi fuente de inspiración en mis momentos de angustia, esmero dedicación, aciertos y reveses, alegrías y tristezas que caracterizaron el transitar por este camino que hoy veo realizado, sin cuyo empuje no hubiese sido posible.*

*A mi tutor Fabián Ramírez Granda por su gran apoyo y motivación, por ser el guía que me ayudado incondicionalmente con sus innumerables sugerencias y consejos, los mismos que fueron de vital importancia para culminar con éxito este proyecto.*

*A nuestros maestros de la Universidad Estatal de Milagro, por su apoyo así como la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.*

*Gracias por hacer de esta travesía por la Universidad una de las mejores etapas de mi vida.*

**JIMÉNEZ VARGAS ZAYRA AMADA**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

**Máster**

**Jaime Orozco Hernández**

**Rector de la UNEMI**

Ciudad.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue el **“Proyecto de Factibilidad para la Reestructuración Funcional Administrativa de la Microempresa Comercial Jiménez Vargas Hnos. del Cantón Milagro”** que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, marzo del 2013

---

Jiménez Vargas Zayra Amada

C.I. 0923361315

## INDICE

Carátula.....	i..
Aceptación por el tutor.....	ii..
Declaración de autoría de la investigación.....	iii..
Certificación de la defensa.....	iv..
Dedicatoria.....	v..
Agradecimiento.....	vi..
Cesión de los derechos del autor.....	vii..
Índice general.....	viii
Resumen.....	xvi
Abstract.....	xvii
Introducción.....	1.

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.1. Problematización del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.1.3 Formulación del Proyecto.....	5.
1.1.4 Sistematización del problema.....	5
1.1.5 Determinación del problema.....	5
1.2 Objetivos.....	5.
1.2.1 General.....	5.
1.2.2 Específicos.....	6
1.3 Justificación.....	6

### CAPITULO II

#### MARCO REFERENCIAL

	Pág.
2.1 Marco teórico.....	7
2.1.1 Antecedentes históricos.....	7
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	14
2.1.3 Fundamentación.....	15
2.2 Marco legal.....	55
2.3 Marco conceptual.....	57
2.4 Hipótesis y variables.....	58

2.4.1 Hipótesis General.....	58
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	58
2.4.3 Variable Independientes y Dependiente.....	59
2.4.4 Operacionalización de las variables.....	60

**CAPITULO III  
MARCO METODOLÓGICO**

	<b>Pág.</b>
3.1 El tipo y diseño de la investigación y su perspectiva general.....	62
3.2 Población y muestra.....	63
3.2.1 Característica de la población.....	62
3.2.2 Delimitar la población.....	63
3.2.3 Tipo de muestra.....	64
3.2.4 Tamaño de la muestra.....	64
3.2.5 Proceso de selección.....	64
3.3 Métodos y técnicas.....	64
3.3.1 Métodos teóricos .....	64
3.3.2 Métodos empíricos .....	64
3.3.3 Técnica e instrumento.....	65
3.4 El procesamiento estadístico de la información.....	66

**CAPITULO IV  
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

	<b>Pág.</b>
4.1 Análisis de la situación actual.....	67
4.2 Análisis comparativo, evolución tendencia, perspectiva y perspectiva.....	69
4.3 Resultados.....	75
4.4 Verificación de la hipótesis.....	76
4.4 Entrevista al orden jerargico.....	76

**CAPITULO V  
PROPUESTA**

	<b>Pág.</b>
5.1 Tema.....	79
5.2 Justificación.....	79
5.3 Fundamentación.....	83
5.4 Objetivos.....	84
5.4.1 Objetivo general de la propuesta.....	84
5.4.2 Objetivos específicos.....	84
5.5 Ubicación.....	84

5.5 Ubicación.....	84
5.6 Factibilidad.....	86
5.7 Descripción de la propuesta.....	87
5.7.1 Actividades.....	109
5.7.2 Recursos análisis financiero.....	123
5.7.3 Impacto.....	130
5.7.4 Cronograma.....	131
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	132
Conclusiones.....	133
Recomendaciones.....	134

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b>	
Tipo de Motivación .....	37
<b>Cuadro 2.</b>	
Tipos de organigramas.....	43
<b>Cuadro 3.</b>	
Operacionalización de las variables.....	58
<b>Cuadro 4.</b>	
Encuesta realizada al talento humano del comercial.....	68
<b>Cuadro 5.</b>	
Encuesta realizada al talento humano del comercial.....	69
<b>Cuadro 6.</b>	
Encuesta realizada al talento humano del comercial.....	70
<b>Cuadro 7.</b>	
Encuesta realizada al talento humano del comercial.....	70
<b>Cuadro 8.</b>	
Encuesta realizada al talento humano del comercial.....	72
<b>Cuadro 9.</b>	
Encuesta realizada al talento humano del comercial.....	73
<b>Cuadro 10.</b>	
Encuesta a la Administración del negocio	75
<b>Cuadro 11.</b>	
Verificación de Hipótesis.....	76
<b>Cuadro 12.</b>	
Manual de funciones del gerente general.....	88
<b>Cuadro 13.</b>	
Manual de funciones del jefe de compras.....	89
<b>Cuadro 14.</b>	
Manual de funciones del vendedor.....	90
<b>Cuadro 15.</b>	
Manual de funciones del recaudador.....	91
<b>Cuadro 16.</b>	

<b>Cuadro 17.</b>	
Matriz FO-FA-DO-DA.....	102
<b>Cuadro 18.</b>	
Barreras de entrada.....	104
<b>Cuadro 19.</b>	
Productos sustitutos.....	104
<b>Cuadro 20.</b>	
Determinantes de la rivalidad.....	105
<b>Cuadro 21.</b>	
Poder de los compradores.....	105
<b>Cuadro 22.</b>	
Negociaciones con los proveedores.....	106
<b>Cuadro 23.</b>	
Análisis del sector comercial.....	106
<b>Cuadro 24.</b>	
Proceso administrativo.....	118
<b>Cuadro 25.</b>	
Proceso de compras.....	119
<b>Cuadro 26.</b>	
Proceso de ventas.....	120
<b>Cuadro 27.</b>	
Proceso de cobranza.....	121
<b>Cuadro 28.</b>	
Plan de capacitación.....	122
<b>Cuadro 29.</b>	
Costo de implementación.....	123
<b>Cuadro 30.</b>	
Plan publicitario.....	124
<b>Cuadro 31.</b>	
Capacitaciones.....	125

## ÍNDICE DE GRÁFICO

<b>Grafico 1.</b>	
Encuesta realizada al talento humano del comercial.....	68
<b>Grafico 2.</b>	
Encuesta realizada al talento humano del comercial.....	69
<b>Grafico 3.</b>	
Encuesta realizada al talento humano del comercial.....	70
<b>Grafico 4.</b>	
Encuesta realizada al talento humano del comercial.....	70
<b>Grafico 5.</b>	
Encuesta realizada al talento humano del comercial.....	72
<b>Grafico 6.</b>	
Encuesta realizada al talento humano del comercial.....	73

## ÍNDICE DE FIGURA

<b>Figura 1.</b>	
Procesos administrativos.....	16
<b>Figura 2.</b>	
Organigrama de estructura lineal.....	19
<b>Figura 3.</b>	
Ubicación.....	92
<b>Figura 4.</b>	
Logotipo.....	94
<b>Figura 5.</b>	
Organigrama estructural propuesta.....	96
<b>Figura 6.</b>	
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	103
<b>Figura 7.</b>	
Electrodomésticos	
<b>Figura 8.</b>	
Tarjeta de promoción.....	112
<b>Figura 9.</b>	
Dípticos parte externa.....	113
<b>Figura 10.</b>	
Díptico Parte interna.....	114

## **RESUMEN**

Jiménez Hermanos, es una pequeña empresa comercial que se fundó en la ciudad de Milagro inicialmente por la necesidad de trabajar, mas con el paso del tiempo se convirtió en la fuente de trabajo de los hermanos Jiménez, la actividad comercial ha crecido y a la presente tal crecimiento implica tener procesos de gestión empresarial más eficientes y que correspondan a la naturaleza del negocio, en tal sentido de no se cuenta con políticas de crédito establecidas, tampoco políticas de comisiones, gestión de la comunicación interna, que se han presentado con la evidencia de un problema relevante que es la no recuperación del crédito. Los aspectos incorporados en el marco teórico son aquellos vinculados a la gestión del crédito por ser esta la actividad principal en una empresa de comercialización de artefactos electrodomésticos y menaje de casa, el propósito de este trabajo es definir las causas que ocasionan la no recuperación del crédito y viabilizar las soluciones, se ha utilizado el método cuantitativo en el proceso de investigación. Consideramos que el aporte principal está en que el objeto de la realización de este trabajo es una pequeña empresa que va enfrentando inconvenientes en su proceso de crecimiento y como experiencia en cuanto a los problemas y soluciones puede ser replicable en el ámbito comercial de las pequeñas y medianas empresas que son la mayoría en nuestro medio. Los beneficiarios directos son los propietarios del negocio y sus familias. La propuesta planteada estimas es viable y solucionaran los inconvenientes presentados en la actualidad y en el mediano plazo, en caso de aplicarse la misma.

## **ABSTRACT**

Hermanos Jimenez, is a small trading company which was founded in the city of Milagro initially by the need to work, but over time became the source of the brothers working Jimenez, the business has grown and this may growth means taking business management processes more efficient and appropriate to the nature of the business, in that sense there is no established credit policies, no fee policy, internal communication management, which have been presented with evidence a problem that is not relevant credit recovery. Aspects incorporated in the framework are those related to credit management as this is the main activity in marketing company appliances and household goods, the purpose of this work is to define the causes that cause no credit recovery and viable solutions, we used the quantitative method in the research process. We believe that the main contribution is that the purpose of the realization of this work is a small company that is facing difficulties in its growth process and as experience with the problems and solutions can be replicated in the commercial sector of small and medium enterprises that are most in our environment. The direct beneficiaries are the business owners and their families. The proposal put forward estimates is feasible and solve the problems presented in the present and in the medium term, if implemented it.

## INTRODUCCION

La pequeña y mediana empresa en nuestro país surge como producto de emprendimientos sea por necesidad de trabajo o por la orientación de las personas a generar su independencia económica. La empresa Jiménez Hermanos es producto de un emprendimiento familiar, que en su proceso de crecimiento enfrenta inconvenientes ya que no se han generado cambios en la gestión administrativa, financiera y de crédito, en correspondencia con ese crecimiento, aspectos que se han manifestado especialmente en la no recuperación del crédito. Esta es la motivación principal para desarrollar este trabajo de investigación, cuyo principal objetivo es proporcionar a esta empresa herramientas de gestión que le permitan abordar su crecimiento de forma planificada y con el menor riesgo posible en cuanto a su patrimonio, beneficiando directamente a los propietarios del negocio. Lo que distingue a esta propuesta para solucionar los problemas que se presentan, es que se orienta al ámbito de las pequeñas y medianas empresas, y se aplicará en la gestión de la empresa mencionada por ser la autora, propietaria del negocio.

En el proceso de investigación de la problemática se aplicó el método cuantitativo en el levantamiento de información el instrumento usado fueron entrevistas.

En el capítulo I en función de reglamento de proyectos de graduación de la Universidad Estatal de Milagro, se incluye el análisis de los problemas evidenciados en la empresa, como son: La inexistencia de Manuales de funciones y procedimientos, políticas de crédito no definidas, manejo inadecuado de comunicación en la gestión organizacional, escaso análisis de riesgo en el otorgamiento de crédito aspecto este último que ha incidido en incumplimiento con proveedores y colaboradores, se presenta también, los objetivos y la justificación.

En el Capítulo II abordamos el marco teórico de la gestión en la administración de empresas comerciales, considerando como referencias el inicio de la empresa,

referentes de otras organizaciones e investigaciones sobre temas relacionados, definimos el marco conceptual, las hipótesis, sus variables y la Operacionalización de las mismas.

En el Capítulo III, se definen el tipo y diseño de la investigación que como ya mencionamos no orientamos por el método cualitativo por la estructura planteada en el reglamento, se caracteriza y delimita la población y la muestra, se define el tipo y tamaño de la muestra, con la referencia de que en razón de que la población es pequeña se toma el total de la misma. Aplicamos el método hipotético deductivo, como instrumento aplicamos entrevistas y encuesta y el tratamiento de la información lo hemos realizado con hoja de cálculo y las herramientas graficas que ofrece el Excel.

El Capítulo IV, se presentan tablas y gráficos estadísticos que evidencian las respuestas obtenidas de las entrevistas y que permiten evaluar la situación actual, además de definir una tendencia que validar el pronóstico citado en el capítulo I. A través del análisis de resultados podemos validar las hipótesis con las preguntas planteadas en las entrevistas, sobre lo cual realizamos la propuesta que consta en el capítulo V, como un aporte para lograr el funcionamiento más eficiente de esta pequeña empresa que sirve de sustento a un grupo de familias de la ciudad de Milagro. La conclusión más relevante es que el conocimiento administrativo aplicado a la gestión en los pequeños los puede proyectar para convertirse en grandes empresas.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1 Problematización.**

La empresa comercial “JIMENEZ VARGAS HNOS” es una microempresa que se creó en el año 2009. Esta empresa familiar fue creada especialmente para mejorar el nivel de vida de las familias milagreñas, proporcionándoles electrodomésticos a costos accesibles y créditos inmediatos lo que permitiría lograr niveles de rentabilidad adecuados para los promotores. Lamentablemente la empresa se ha visto afectada por la difícil recuperación de cartera que ha sido provocada por el deficiente análisis de crédito y la inexistencia de políticas claramente definidas en las ventas al contado y crédito.

Las mercaderías en los almacenes son uno de los activos más importantes de la empresa, razón por la cual, la responsabilidad de realizar controles más efectivos se vuelve un imperativo, esto unido a la necesidad de obtener información rápida, precisa y oportuna de las compras, ventas, existencias, precios, etc., ha motivado que se busquen nuevas alternativas para la mejora empresarial. El personal poco capacitado para realizar las ventas y la deficiente supervisión por parte de la administración generan un número elevado de créditos que representa un incremento en los costos relacionados con el manejo de las cuentas por cobrar.

La inadecuada organización administrativa e incorrecta planificación de la gestión de la cobranza incide en la baja recuperación de la cartera de crédito. El no reconocer

los errores que se comenten por la ineficiente comunicación interna ha conducido a la empresa a un descontrol en su situación financiera.

### **Pronóstico**

En definitiva para la administración el escenario expuesto pone de manifiesto la mala organización administrativa, la misma que repercute en todos los procesos necesarios para el funcionamiento del negocio, que de seguir así, provocará el cierre del mismo por la iliquidez que origina la falta de recuperación de cartera.

### **Control de pronóstico.**

Por lo expuesto en el pronóstico, se debe reconocer los errores que se han cometido desde sus inicios y plantear una reestructuración empresarial que permita el funcionamiento eficiente de la empresa. Las políticas de crédito en una empresa son de vital importancia para el desempeño de las mismas. No solamente es el plan detallado de cómo se comunica y cómo trata a sus clientes, la forma de saber quiénes son, cuánto pueden comprar y cómo pagarán, y el manejo de estos aspectos bajo un esquema de control interno eficiente.

#### **1.1.2 Delimitación del problema**

**País:** ECUADOR

**Región:** COSTA

**Provincia:** GUAYAS

**Cantón:** MILAGRO

**Área:** COMERCIAL

**Año:** 2013

**Tiempo:** El trabajo investigativo se la realizará en un período de tiempo del 2012-2013, la información obtenida para este trabajo investigativo no tendrá una ambigüedad mayor a cinco años.

## **Universo:**

El trabajo de investigación está dirigido al Comercial Jiménez Vargas Hnos.

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿Qué incidencia tiene la organización administrativa financiera en el logro de niveles de rentabilidad adecuados en la microempresa comercial "Jiménez Vargas Hnos" de la ciudad de Milagro?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

¿En qué afecta los conflictos de comunicación interna a la toma de decisiones del negocio?

¿De qué manera influye la falta de políticas internas de funciones y responsabilidades en el personal que labora en el negocio?

¿Qué incidencia tiene en la deficiente gestión administrativa financiera del negocio en la recuperación de cartera de crédito?

¿En que afecta el deficiente análisis de la condiciones de crédito de los clientes en la recuperación posterior de los créditos?

### **1.1.5 Determinación del tema**

Análisis de la situación administración financiera de la microempresa comercial Jiménez Vargas Hnos. del cantón Milagro.

## **1.2 OBJETIVO**

### **1.2.1 Objetivo General.**

Realizar un estudio que permita conocer los motivos del porque se tiene una deficiente organización administrativa financiera y la incidencia que esta genera en la microempresa comercial Jiménez Vargas Hnos valiéndose de herramientas investigativas para llegar a niveles rentables.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

- Identificar el efecto que genera los conflictos de comunicación interna a la toma de decisiones del negocio.
- Conocer de que manera influye la inexistencia de políticas internas de funciones y responsabilidades en el personal que labora en el negocio.
- Determinar la incidencia que tiene la deficiente gestión administrativa financiera en la recuperación de cartera de crédito.
- Implementar controles internos adecuados para el manejo de la gestión financiera.

### **1.3 JUSTIFICACION**

El trabajo investigativo está direccionado al Comercial Jiménez Vargas, el cual se dedica a la comercialización de electrodomésticos, desde sus inicios en el año 2009 empezó con poca mercadería, donde las gestiones administrativas no representaban mayor problema, pero a medida que pasa el tiempo esta entidad fue creciendo hasta convertirse una microempresa reconocida en este sector competitivo del cantón Milagro y sus alrededores, lo cual ha hecho que se incrementen sus operaciones internas y externas. Cabe mencionar que esta organización al igual que otras está sometida al reto de tener que competir con empresas que desean estar no sólo en el mercado sino en aquellos mercados que necesitan abordar.

Esta situación expone un endurecimiento de las condiciones competitivas, especialmente para las empresas más atrasadas en esfuerzos de calidad o en modernización tecnológica, se piensa que la supervivencia de esta clase de empresas pasará por la oferta de productos o servicios de calidad, para satisfacer las distintas necesidades y expectativas de los clientes.

Motivo por el cual se ha desarrollado este estudio, con el fin de identificar las falencias administrativas que actualmente están disminuyendo la operatividad del comercial, por ello, se fundamentará los aspectos teóricos que se emplearán en el marco referencial, con el propósito de establecer las soluciones más acertadas al tema planteado.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO.**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos.**

##### **Antecedentes históricos de la empresa comercial “JIMENEZ VARGAS HNOS.”**

La microempresa comercial “JIMÉNEZ VARGAS HNOS.” inicio su actividad comercial el 15 de julio del 2009, entre las que constan: venta por menor de artefactos electrodomésticos, comerciales internas, a inicios el negocio no dispone de herramientas que le permita estar de una forma actualizado no consta de políticas ni manuales de función para cada puesto simplemente se lo realizaba verbalmente o se designaban las tareas encomendadas, la mercadería se la obtenía a través de un socio-vendedor que comercializaba gran parte de la mercadería, ya con el tiempo y los ánimos que el negocio tenía para seguir creciendo se vio en la necesidad de dar su gran paso y de abrir créditos para la obtención de la mercadería, el negocio no contaba con un sistema informático que le permita disponer de información en forma oportuna pero con el ánimo de seguir creciendo en su objeto social se implementaron las líneas de motocicletas, trineos motorizados y computadoras, luego de diferencias entre socios y con el afán de seguir en la meta se considera crear divisiones zonales y administrar de manera independiente, en espera de mejores resultados. El comercial se ubica en la Cdla. Almeida calles Eloy Alfaro N° 221 e intersección Cóndor y Miraflores, sector norte de la ciudad de Milagro.

## **Antecedentes históricos de la administración**

Durante la historia del ser humano, **los antecedentes de la administración** siempre se han desarrollado de forma muy lenta y desinteresada. Solamente a partir del siglo XX es cuando se comienza a desarrollar el auténtico progreso de la administración. Hoy en día los países contienen en su seno multitud de organizaciones especializadas en función de las necesidades sociales, y que garantizan un servicio de calidad. Ejemplos de estas organizaciones son los hospitales, la policía, los bomberos, las universidades.etc. En cambio apenas hace 100 años los países carecían de dichas administraciones y las pocas que había apenas realizaban su función, por ejemplo las pequeñas escuelas de pueblo, un médico para toda una población... falta de hospitales etc.

Los antecedentes de la administración así como la historia de las organizaciones son un sector que podemos denominar como "moderno".

### **Administración prehistórica**

Con el final del nomadismo y el inicio de la agricultura, allá por el año 10.000 antes de Cristo comenzaron los seres humanos a amontonarse en pequeños núcleos sociales.

Estas tribus comenzaron a demandar cada vez mayores servicios. Los hombres de entonces tendían a especializarse en diversas actividades. Unos continuaban cazando, otros recolectaban, otros cultivaban la tierra, otros cuidaban del ganado, preparación de ropa, fabricación de herramientas etc.

Estos esfuerzos combinados dan lugar a asentamientos mejor preparados para la supervivencia y a la vez demanda aún más tipos de especializaciones. La organización por tanto es la virtud clave que permitió a los pueblos primitivos perdurar hasta las complejas sociedades de hoy en día.

## **Administración en la antigua China**

En la china antigua de unos 500 años antes de Cristo, destacó el famoso filósofo Confucio cuyas ideas formaron la base del gobierno.

Al mismo tiempo, otros políticos administrativos como Micius o Mo-ti fundaron escuelas cuyos principios parecían más estudios filosóficos que principios administrativos, pero al menos era un comienzo en el proceso administrativo del país. El desarrollo posterior a estas primeras ideas resulto bastante satisfactorio y se podía considerar como un logro la solución de los problemas sociales cotidianos.

### **Veamos las reglas de administración de Chow:**

1 - Organizar el gobierno antes que administrar el pueblo. Es importante organizar internamente el Gobierno antes de intentar manejar el estado.

2 - Definir las funciones. Definir claramente los objetivos ahorra tiempo y crea mejoras en la productividad.

3 - Cooperar. Sólo mediante la cooperación se consiguen excelentes resultados.

4 - Procesos con eficiencia. Sólo con procesos buenos se consigue resultados buenos.

5 - Formalidad de los recursos humanos. Son los seres humanos las herramientas fundamentales de cualquier organización, y por tanto es importantísimo que desempeñen su cargo con formalidad y corrección.

6 - Sancionar. Así es como se corrigen y se evitan los errores.

### **Veamos las reglas De Confucio**

1 - Los gobernantes deberán estudiar los problemas para poder emitir su juicio y para poder buscar la mejor solución.

2 - Mediante la ética profesional se atacarán los problemas, siempre de manera objetiva y con imparcialidad.

3 - ante los problemas económicos, la superación viene de la mano del esfuerzo colectivo y la colaboración ciudadana.

4 - Que el cerebro del quien gobierne no pare de trabajar. el gobernante debe disponer de una conducta noble y sin ánimo de lucro.

### **Antecedentes de la administración en Egipto.**

El antiguo Egipto se caracterizaba por ser una civilización muy bien desarrollada y cuya administración se aplicaba de manera eficiente en todos los ámbitos sociales.

Podíamos encontrar distintas clases de militares o luchadores del Estado, recolectores de miel y de bayas del bosque, pescadores, profesores, escribas...etc. Al mismo tiempo existía un sistema de impuestos nacional que el gobierno cobraba para mejorar las propias instalaciones del país como sucede en los tiempos modernos.

Disponían de una economía compleja y jerarquizada a modo de burocracia, con una gran comunicación externa marítima y fluvial, manejada siempre desde el corazón del gobierno central.

Las dinastías más prósperas del antiguo Egipto corresponden a la IV, XI y a la XVIII cuya coordinación y administración de servicios garantizaba mediante los esfuerzos económicos la justa repartición de los bienes por toda la sociedad.

### **Antecedentes de la administración durante el imperio Romano.**

No existen muchos documentos sobre la administración del Imperio romano, pero se sabe que eran manejados mediante magisterios ordenados jerárquicamente, cuya organización de roma supuso a la larga con toda seguridad, el afamado éxito de largos siglos de Imperio.

La república se instauró en el año 509 antes de Cristo. Los ciudadanos se reunían en asambleas y cada año se elegían nuevos magistrados y nuevos gobernantes para dirigir el país. También existía la presencia del senado, que no era otra cosa

que los antiguos y sabios magistrados, que se encargaban de controlar la política tanto externa como interna.

Durante la era del Imperio Romano y mediante las continuas conquistas de nuevos territorios, se iban sumando al Imperio nuevas hordas de esclavos y nuevas generaciones de trabajadores encargados de la construcción de edificios, cultivo de tierras, infraestructuras de caminos y todo un sinfín de actividades. Este sistema perduró durante varios siglos y fue una de las claves de la gran expansión del imperio, cuyo sistema consular tuvo la necesidad de ser transformado en proconsular y tratar de prolongar la autoridad del cónsul, de manera que éste pudiera beneficiarse de las nuevas tierras conquistadas y se hiciera copartícipe de la barbarie y pudiera administrar los nuevos pedazos de tal creciente imperio. El papel del cónsul era el de recibir una parte del territorio conquistado y manejarlo bajo su propia jurisdicción, bien fuese como cónsul o como Pretor.

Allá por era cristiana, el Imperio romano derivó en una autocracia militar instaurada por el famoso Julio Cesar y que siglos después le correspondió a Diocleciano reformarla eliminando el antiguo régimen de gobernadores de provincia y estableciendo un verdadero sistema administrativo con diferentes grados jerárquicos, desde el Emperador, hasta un simple funcionario.

### **Antecedentes de la administración durante la edad media.**

Si por algo se caracterizó la Edad Media fue por un sólo sistema administrativo cuyo origen se basaba en el feudalismo. El poder estaba en manos de las familias reales que eran los responsables de dirigir las fuerzas policiales o militares, recaudar impuestos, establecer sistemas de acuñación de monedas y supuestamente proteger a sus vasallos del resto de enfurecidos y explotados campesinos cuyas vidas dependían completamente de los designios de su señor.

Durante esta época el sistema de administración paso a ser exclusivo del terrateniente o dueño de la tierra. El poder recaudatorio se ejercía siempre en beneficio del amo y señor. Aunque también fue una época propicia para el crecimiento de la Iglesia católica.

Los historiadores de los antecedentes del sistema administrativo coinciden en dividir esta época en tres sectores claramente diferenciados. El milenio comprendido entre los siglos V y XV se dividió en: Invasiones, feudalismo y organización social.

1 - Las Invasiones causan la debacle del Imperio de Occidente y su posterior restauración de manos de Carlomagno.

2 - El feudalismo o régimen feudal en la que las tierras eran divididas formando los denominados "feudos" en las que los dueños se las entregaban a sus vasallos para que las gobernasen a cambio de ofrecerles protección.

3 - La organización social que terminó con la pérdida de Constantinopla en manos de los turcos y que supuso el final y la decadencia del Imperio de Oriente.

No es raro pensar que en una época con tanta hostilidad y tan propensa a la guerra, la única forma de sobrevivir o de prosperar debía estar fuertemente organizada en manos de una buena administración. De esta forma fue que durante este periodo medieval surgieron en Europa la formación de diversos gremios y asociaciones de artesanos que desembocarían en un futuro en la era Industrial.

### **Antecedentes históricos de la administración en México.**

Durante la época precolombina los cambios administrativos figuraban siempre en manos de tres tipos de culturas: La cultura Maya, Olmeca y azteca. Cuya estructura administrativa, en contra de lo que se piensa, gozaba de una gran riqueza organizacional, compleja como las modernas, y con sistemas económicos y políticos perfectamente definidos. No faltaban los servicios militares, los servicios culturales, el comercio, los sindicatos etc.

Durante la Época Colonial se implantaron los antiguos sistemas Españoles creyendo que de este modo se mejoraba la administración. Muchos historiadores afirman que al contrario de como se pensó, estos nuevos sistemas administrativos supusieron un retraso más que un avance.

Malo o bueno, cualquier sistema administrativo es mejor que nada, y así se demuestra durante la época del México Independiente que se caracterizó por tener demasiados sistemas y no imponerse ninguno con lo que su administración se vio desfavorecida.

Tras la reforma se vieron cambios que perjudicaron los intereses de la Iglesia católica. Posteriormente durante el Porfiriato como consecuencia de los cambios industriales sucedieron cambios importantes que permitieron por contra un gran avance en tema administrativo.

La revolución mexicana trajo consigo nuevo caos y desorden en todos los aspectos organizativos hasta la formación de la constitución mexicana que contrajo importantes cambios administrativos en las relaciones laborales y en la creación, otra vez, pero siglos después, de sindicatos.”(ANTECEDENTES . NET, 2011)

**La ciudad de Milagro** no está al margen del desarrollo ni de las nuevas tendencias de comercializar. En esta ciudad podemos reconocer fácilmente el crecimiento de algunos comerciantes de puerta a puerta como han incrementado sus negocios y otros que desaparecen en el camino por la mala administración. Dentro de los créditos que en su momento fueron fuertes económicamente y captaron un gran segmento del mercado y desaparecieron están por ejemplo: Créditos Dr. Buris, Créditos Washo, Torres y Torres, Portilla, Magno, Rosita entre otros. Podemos mencionar otros Créditos como Pizarro, Buris (Sobrino), Hermanos “JIMENEZ VARGAS HNOS” y uno de los que me atrevo a señalar como el que alcanzó los niveles más altos en crecimiento económico es el Crédito “Steven” ubicado en la Ciudadela Bellavista.

Por medio de observación directa me atrevería a decir que el 80% de los comerciantes que oferta créditos de productos en línea blanca y artículos para el hogar se han estancados por la falta de aplicación de estrategias en la recuperación de cartera y de automatización de los procesos administrativos.

En la actualidad por la globalización y nuevas formas de negociar es decir por las innovadas herramientas tecnológicas y procedimientos, el comerciante se ve obligado a actualizarse sino quiere desaparecer del mercado. Es la única manera de

mantenerse en el mercado, ofertando productos mediante un servicio de calidad, programas de incentivos y aseguramiento cobro del crédito.

Lastimosamente en el Cantón Milagro no podríamos registrar el número de comerciantes que entregan crédito directo a los clientes, debido a la informalidad en la cual trabajan.

Lo que sí es seguro que la única manera de crecer económicamente es a través de la legalización de los negocios, ya que es el único medio también de recapitalizar mediante la Banca los negocios.

En la actualidad existen varias personas que se dedican a los micro créditos, es normal observar personas, en moto, bicicleta y a pie, recorriendo las calles y visitando las casas para ofertar productos para el hogar. Es de aquí la iniciativa de realizar un estudio técnico que permita crecer la micro empresa “Jiménez Vargas Hnos”. Por el análisis realizado a través del tiempo de los diferentes comerciales que en su mayoría han cerrado y otros se han estancados.

### **2.1.2 Antecedentes Referenciales.**

Como proyectos referenciales consultados en la Biblioteca de la Universidad de Milagro podemos anotar los siguientes trabajos:

- **TEMA.**

Ausencia de políticas en el Área de Cobranza para el análisis de créditos, recuperación de cartera de la Compañía Thermocont S.A

**AUTORES.**

Ec. Cordero López Denisse

Ing. Jibaja Mora Diana

**ASESOR PEDAGÓGICO.**

Dr. Simón Alberto Illescas Prieto.

**ASESOR TÉCNICO.**

Msc. Alcidez Diógenes GómezYépez.

BG. UNEMI CDD657.72 JULIO 2012.

- **TEMA.**

Aplicación de un modelo interno para el desarrollo y crecimiento de una pequeña empresa Mary Valencia de confección de ropa.

**AUTORA.**

Ec. Rosario Genoveva Iguin Sánchez.

**ASESOR.**

EC. JORGE ANDRADE ECNOMISTA.

- **TEMA.**

Implemento de controles internos administrativos en el departamento de compras en la empresa PROLARVA S.A del Cantón Samborondon.

**AUTORA.**

Ortega Zamora cruz Elena

Reinoso Shirley Jazmín

**TUTOR.**

CPA. Luis Galarraga Rivera.

### **2.1.3 Fundamentación Teórica**

Para el desarrollo de este proyecto es necesario tener en claro y bien fundamentado lo siguiente:

#### **El Proceso Básico de la Administración de Empresas**

Las organizaciones para una buena actividad fructuosa necesitan establecer un proceso administrativo que procure la optimización en el uso de los recursos productivos y ganarle al tiempo y a la competencia. Hoy en la actualidad debido a la globalización las empresas deben responder a los consumidores tan volátiles, con productos y servicios que vayan más allá de sus exigencias. La sucesión de pasos se denomina proceso básico de la administración de empresas y comprende los siguientes:



**Figura 1 Procesos administrativos**

Cada uno de los pasos requiere enfocarse prioritariamente hacia el talento humano. De tal manera que se genere una sinergia entre la visión de los directivos y el esfuerzo de sus trabajadores.

### **Culturización Corporativa**

Esta fase es primordial en el proceso de administración ya que es donde comparten, directivos y trabajadores, la misión visión y objetivos generales de la empresa. Además deben definir conjuntamente los valores corporativos, previamente analizados y propuestos por los empresarios, para buscar la concientización del personal en procura de ellos. Sólo con claridad de valores y compromiso laboral, se logra un clima organizacional productivo y agradable.

### **Planeación Empresarial**

Se examina la situación actual de la empresa, identificando fortalezas, falencias, así como los resultados deseados al término de un período. Esto conlleva a concretar los objetivos, metas, las estrategias necesarias, políticas y demás puntos necesarios; los cuales se explican brevemente a continuación:

- **Políticas de la Empresa:** las políticas comprenden los criterios generales o principios que rigen las actividades y la toma de decisiones de toda la organización.
- **Visión:** es la expresión concisa de lo que la empresa quiere llegar a ser en un tiempo determinado, para contribuir a la satisfacción, bienestar y progreso de sus clientes.
- **Misión:** es la expresión breve pero concreta del trabajo de la organización y el compromiso del equipo humano, en su búsqueda de ofrecer productos excelentes.
- **Los Objetivos de la Empresa:** Los objetivos deben estar relacionados con su Visión y Misión, y pueden definirse como los resultados deseados en un período determinado, acorde con la mirada de sus propietarios y directivos, y teniendo en cuenta factores como las expectativas de los clientes, la disponibilidad de recursos productivos y las tendencias del mercado.

Es necesario dejar indicado que la planeación cuando se hace participativamente produce sentido de pertenencia, que es definitivo para que el trabajador se comprometa con su labor y su empleador.

### **La Organización Empresarial**

En lo que respecta a la organización en cuanto a estructura, hay que considerar que de la misma manera en que es muy difícil que dos humanos sean completamente iguales, lo mismo sucede en las empresas.

Una empresa no necesariamente se parece a otra aunque estén enmarcadas en el mismo sector y empleen igual tecnología de producción e incluso similar estructura productiva. Siempre existirán factores cualitativos diferenciadores, no solo en el orden técnico y productivo, sino también en el orden social en cuanto a composición de la fuerza de trabajo, nivel de pertenencia y motivación, nivel de calificación, relación con los directivos y otros temas de relevancia.

De igual modo pueden existir diferencias de índole cuantitativas, respecto a número de trabajadores, nivel de venta, utilidad, estructura de los activos, entre otros.

Estas y otras diferencias determinan que a pesar de existir principios básicos para definir la estructura organizativa de las empresas, así como estructuras típicas, de dirección, de cargos, de funciones y la estructura por áreas, departamentos, divisiones, gerencias, etc.; estarán en dependencia de las características, complejidad y condiciones de cada empresa.

### **Estructura Organizacional.**

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades por medio de las cuales se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

Es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber por qué y cómo funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones.

### **Estructura Organizacionales Formales.**

Una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- El trabajo, el cual es divisionado.
- Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo divisionado.
- El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo
- Las relaciones entre las personas o las unidades

Toda organización pretende alcanzar objetivos, donde un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es decir es una imagen que la organización pretende para el futuro. Existen diferentes tipos de estructura para organizar una empresa a continuación se cita los más relevantes:

### **Estructura Lineal.**

Es aquella en la que predomina la autoridad directa o lineal. Esto significa que en una empresa que trabaja bajo los principios de unidad de mando o jerarquía, es

decir, cada persona tiene un único superior de que depende para todos los aspectos, normalmente es una organización muy centralizada, muy normalizada y con mucha supervisión directa.

**Figura 2 Organigrama de estructura lineal**



### **Estructura por Departamentalización.**

Es utilizada por grandes organizaciones que han crecido diversificando sus productos o sus mercados. Utiliza la departamentalización en base a productos, áreas o clientes. Y esos departamentos se les denomina divisiones porque tienen autonomía, tienen capacidad para tomar decisiones referentes a su producto, a su mercado o a su área geográfica. Cuando esta descentralización existe se habla siempre de división y no de departamentico.

Cada división realiza todas las funciones necesarias para servir correctamente a su producto, a su mercado o a sus áreas geográficas. Y el director de división es un semi-director general de la empresa.

La sede central controla la actuación de todas las divisiones normalmente a través de normalización de resultados. Realiza además funciones de apoyo centralizadas y se suele encargar de nombrar y sustituir a los directores de cada división.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades.

### **Dirección y Coordinación.**

Es la etapa de orientación del personal y los recursos productivos hacia la marcha óptima, comprendiendo el liderazgo de los directivos, la delegación para la coordinación del trabajo, la motivación del personal, la comunicación organizacional, la creatividad y la mentalidad innovadora de los equipos de trabajo. La capacitación, el desarrollo de ejecutivos y el bienestar laboral inciden notablemente en la eficiencia y eficacia organizacional.

La coordinación general de la marcha de la empresa es donde deben brillar los talentos y habilidades gerenciales, especialmente en la selección del personal, el reconocimiento y celebración de la calidad, donde el estímulo o sea un verdadero motivador laboral.

### **Control y Mejoramiento Continuo.**

Esta etapa que es la última, puede constituirse en la primera, ya que de su exitoso avance van surgiendo información y nuevos conocimientos empresariales que se encausan hacia nuevos planes y objetivos.

En primer lugar, el control que abarca desde el cálculo de presupuestos, cronogramas de actividades, diseño de controles internos, establecimiento de indicadores, pasando por registro de datos y estadísticas, evaluación de desempeños, hasta llegar a resultados parciales o finales que permiten los análisis de aciertos y desaciertos, de causas y efectos, para tomar las decisiones pertinentes.

El resultado natural de los buenos controles es una base de información para el mejoramiento continuo.

## **Pasos a dar en la implementación de un sistema informático contable de una PYME.**

A continuación se pretende explicar de un modo sencillo y práctico, cuáles son los principales pasos a dar en la implantación de un sistema de administración y contabilidad. Este es especialmente destinado a empresas o secciones de nueva creación y también para aquella que quieran revisar sus sistemas ya existentes. En primer lugar, se exponen los puntos a analizar de partida, para con posterioridad y base a los anteriores, definir los pasos a dar para su diseño e implantación.

Una de las preguntas que es necesario responder cuando se crea una empresa o se inicia una nueva actividad en la misma es la referente al sistema administrativo contable necesario que va a servir para el control de la actividad, su evaluación y la toma de decisiones sobre su funcionamiento.

En definitiva, nuestra cuestión radica en establecer un sistema de información que sea capaz de canalizar todas las operaciones que realiza la empresa de acuerdo con un proceso lógico y un modelo contable que nos permita obtener la máxima información necesaria con el mínimo costo posible.

Es importante destacar que muchas pequeñas y medianas empresas entienden que implantar un Sistema Informativo Contable (S.I.C.) consiste tan solo en introducir datos en un programa de contabilidad cualquiera, sin detenerse en analizar las peculiaridades de su empresa y actividad.

Esta concepción lleva varios problemas a todos los niveles como son: dificultades en la captación de datos, ineficiencias del programa de ordenador, (se adquieren programas o módulos que no se precisan), falta de control interno y, en definitiva obtención de una información ineficiente y muchos casos, poco ajustada a la realidad de la entidad.

Frente a esta cuestión., hay que ser consciente que no todas las empresas se pueden permitir solicitar la ayuda a un consultor externo para que le elabore el

sistema o simplemente, tienen destinado en su presupuesto cantidades pequeñas para el departamento de administración.

Por todo ello, y dado que entendemos que en muchos casos la elaboración de un sistema eficiente no requiere la aplicación de grandes esfuerzos, vamos a exponer los pasos necesarios que debemos de dar a la hora de implantarlo. En primer lugar damos los análisis previos necesarios a realizar. Serían los siguientes:

### **Pasos previos en la implementación de un S.I.C.**

- Análisis de la empresa y de su entorno
- Análisis de las operaciones que realiza
- Análisis de la información requerida

### **Análisis de la empresa y su entorno.**

El primer paso a la hora de implantar un sistema es el análisis de la empresa o sistema a controlar objeto del trabajo. Para ello, tendremos en cuenta los siguientes factores que van a condicionar el sistema:

#### **Factores a Analizar**

- Análisis de la actividad y el sector.
- Análisis del tamaño y el entorno.

### **Análisis de la actividad y el sector.**

El primer paso que debe de darse cuando se quiere implantar un sistema informativo contable es delimitar el sector de la actividad en que se puede encuadrar la empresa. En definitiva, se trata de preguntarse.

### **Análisis del tamaño y el entorno.**

Otro de los aspectos fundamentales que debemos de tener en cuenta es el relativo al tamaño de nuestra empresa. A nuestros efectos, es preciso reseñar que dicho tamaño no viene determinado únicamente por los parámetros convencionales de medición (volumen de facturación, número de trabajadores, etc.), sino por otras variables entre las que destacan:

### **Factores que influyen en el tamaño del S.I.C.**

- Número de operaciones económicas diferentes que realiza.
- Complejidad administrativa de las mismas
- Número de veces que se repiten las operaciones.
- Número de centros de actividad diferentes:
- Número de sucursales
- Número de actividades diferenciadas.

Desde esta óptica, consideramos que la empresa precisará un S.I.C. más desarrollado si realiza un número de operaciones muy amplio, si la complejidad administrativa de las mismas es elevada y si además, la frecuencia de repetición de la misma es muy elevada.

Es muy importante el destacar que no hemos mencionado en ningún caso el importe nominal en dólares de las operaciones económicas, ya que al sistema le cuesta prácticamente lo mismo procesar una operación de 5.000 dólares que de 500 millones. Este dato es frecuentemente olvidado por los gestores, que normalmente vinculan el tamaño del departamento administrativo al volumen de facturación de la empresa.

Volúmenes grandes implican dotaciones presupuestarias importantes en el S.I.C. y viceversa. De hecho, muchas pequeñas empresas, dada su complejidad de operaciones, distintas actividades, gran número de transacciones, requieren un esfuerzo administrativo muy superior en términos relativos frente a grandes empresas, lo cual suele conllevar conflictos entre el “nivel productivo de la empresa” y el “nivel administrativo”. Por tanto, es muy importante concienciar a los gestores de esta cuestión.

El otro aspecto mencionado referente al tamaño es el número de centros de actividad diferenciados que posea nuestra organización. Por centros diferenciados entendemos tanto las distintas sucursales que puede disponer la entidad, como las distintas actividades que puedan desempeñarse en una misma oficina o sucursal.

En el caso de existir un sólo centro de actividad, el problema se reduce notablemente, ya que podemos canalizar toda la información por una sola vía y el proceso contable es único. Probablemente un sólo equipo informático y un programa de contabilidad y gestión estándar pueda satisfacer todas nuestras necesidades.

El problema real se plantea cuando la entidad dispone de más de un centro de actividad. En este caso pueden darse dos situaciones:

Todos los centros de actividad se aglutinan en una sola ubicación. Se trataría de empresas que realizan varias actividades en un solo local. En este caso, el único problema es el estudiar la conveniencia de integrar las actividades en un solo sistema o llevarlas por separado, si bien en este último caso debe de habilitarse los procedimientos de consolidación. Hoy en día, la gran mayoría de los programas comerciales permiten llevar en el mismo distintas contabilidades de empresas o secciones por separado con la facultad de consolidar ambas en una sola entidad.

Caso diferente es el que se plantea cuando las distintas actividades se producen en más de una ubicación espacial. En este caso surge el problema de la centralización o no del sistema. Esta consiste en captar toda la información de las distintas sucursales y procesarla en único centro.

Correlativamente, la descentralización del S.I.C. en cada sucursal, (manteniendo, como es lógico, una central de datos), implica mayores costos, tanto en recursos humanos, como en equipos informáticos; técnicas de transmisión de datos por modem o redes con clientes remotos, etc.; aunque la eficacia y seguridad del sistema es mucho mayor y la información puede ser obtenida en menor tiempo posible. Dicho sistema es aconsejable, cuando no dispensa cuando el número de transacciones y su variedad alcanzan un volumen considerable.

De acuerdo a la Enciclopedia Universal Ilustrada Europea americana, el crédito aparece antes de la era cristiana en Grecia y Roma, por la falta de documentación legal en esta época se penalizaba con la confiscación de los bienes, encarcelamiento e incluso con la pena de muerte.

En el siglo XII se crearon las primeras instituciones de crédito, posteriormente los sistemas bancarios, cooperativas de ahorro y crédito, la comercialización; pero por su puesto estos créditos se entregaban basándose únicamente en el buen nombre o apellido de la persona y ciertas garantías de propiedades que daban respaldo interponiendo por delante un papel simple o la palabra.

Sabemos que en la actualidad el dinero es el eje principal en el cual giran las operaciones o actividades económicas y obtener los bienes y servicios que requerimos para tener un determinado nivel de vida.

A nivel Nacional debido al poder adquisitivo y las exigencias condiciones crediticias por las grandes empresas importadoras en vehículos motorizados, línea blanca, artículos para el hogar, provocaban que un gran porcentaje de la ciudadanía de estrato social económicamente medio y bajo, no pudieran adquirir dichos productos; lo que en su momento fue aprovechado por microempresarios quienes empezaron a ofertar estos productos de manera directa puerta a puerta, con diferentes estrategias de cobro y dar crédito basándose más en el conocimiento personal del cliente y la confianza ganada. Es decir de una manera empírica.

La falta de técnicas de administración y del uso de la tecnología es el principal enemigo de estas microempresas, por dicha razón es que este tipo de empresas a pesar de que se crean alrededor de 300000 mil pequeñas empresas desaparecen 200000 y el 60% desaparecen a los dos años de creadas

### **“Las organizaciones como sistemas abiertos”<sup>1</sup>**

Sistema: un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema) dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema) para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema), operando con datos, energía o materia (insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema), unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual se relaciona dinámicamente), y para suministrar información, energía o materia (salidas o resultados de la actividad del sistema).

### **Elementos de un sistema:**

---

<sup>1</sup><http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>

- a) Entradas (inputs): recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición que toma del ambiente.
- b) Procesamiento: transforma las entradas en salidas o resultados.
- c) Salidas (outputs): resulta de la operación del sistema; envía el producto resultante al ambiente externo.
- d) Retroalimentación (feedback): es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Constituye una acción de retorno.

Todo sistema existe y funciona en un ambiente.

Ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia. El sistema entrega sus resultados al ambiente.

Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente. No existe un sistema totalmente cerrado (hermético) ni uno totalmente abierto (que se disiparía). El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están muy bien definidas y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. La separación entre el sistema y el ambiente no está bien definida, lo cual significa que las fronteras son abiertas y permeables.

La teoría de los sistemas presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente (medio) complejo y dinámico. Las partes de la organización se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un microsistema.

### **Racionalidad de las organizaciones.**

La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desea alcanzar. Una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados (en el contexto de la burocracia). La racionalidad se logra mediante normas y reglamentos que rijan el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia.

La eficiencia es el resultado de la racionalidad, puesto que una vez establecidos los objetivos, le compete descubrir los medios más adecuados para obtenerlos. La racionalidad está ligada a los medios, métodos y procesos con los cuales la organización considera que alcanzará determinados fines o resultados. Para que exista racionalidad es necesario que los medios, procedimientos, métodos, procesos, etc., sean coherentes con el logro de los objetivos deseados.

Toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea:

**Eficacia:** El logro de los objetivos previstos es competencia de la eficacia. Logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. Logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos externos de la organización.

**Eficiencia:** enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Utilización adecuada de los recursos disponibles. Se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización. No se preocupa por los fines, sino por los medios.

Cuando el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, transita la eficiencia; cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar que las cosas bien hechas son las que en realidad debían hacerse, entonces marcha hacia la eficacia.

Eficiencia y eficacia no siempre van de la mano. El ideal es una empresa eficiente y eficaz.”(ITESCAN, 2013)

## **Manuales Administrativos<sup>2</sup>**

### **Concepto de Manuales:**

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

---

<sup>2</sup><http://www.mailxmail.com/cursos-marketing-sector-publico/plan-marketing>

Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Si bien el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados.

#### **Ventajas de la disposición y Uso de Manuales.**

1. Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
2. La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan oprimidas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
3. Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
4. Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
5. Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.

6. Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
7. Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.
8. Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido
9. Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.
10. Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.
11. Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.
12. Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

#### **Limitaciones de los Manuales.**

1. Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
2. Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
3. No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.
4. Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.

5. Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

### **Clasificación de Manuales Administrativos.**

Se presentan seis tipos de manuales de aplicación en las organizaciones:

- Manual de Organización.
- Manual de Políticas.
- Manual de procedimientos y normas.
- Manual del especialista.
- Manual del empleado.
- Manual de Propósito múltiple.

El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos. El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones. El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.

### **Partes Componentes de un Manual.**

Los elementos que más interesan dentro de los integrantes de un manual son aquellos que serán objeto de consulta y que se encontrarán ubicados en lo que se denomina “cuerpo Principal”: funciones, normas, instrucciones, procedimientos, lineamientos, etc. Dependiendo estos temas del tipo de manual de que se trate.

En primer lugar comenzará el texto con una sección denominada “contenido”, donde se enunciarán las partes o secciones integrantes del manual. Esta sección será seguida de un “índice” en el que, al igual que todo texto, se indicará el número de página en que se localiza cada título y subtítulo. Es un índice numérico, cuyo ordenamiento respeta la secuencia con que se presentan los temas en el manual.

## **Manuales de Organización<sup>3</sup>**

### **Principios Básicos**

- Toda posición de supervisión debe tener asignadas funciones y responsabilidades concretas.
- Toda Asignación de responsabilidades debe ir acompañada de la correspondiente autoridad para ejercerla.
- No debe quedar incertidumbre respecto a la definición de autoridad y responsabilidad con relación a todas y cada una de las posiciones de la organización.
- Cada persona que ocupa un puesto en la organización debe recibir órdenes de una única fuente.
- Toda decisión que se adopte respecto a un integrante de la organización debe ser efectuada con conocimiento y consentimiento del supervisor inmediato del afectado por la decisión
- Debe existir y aplicarse un mecanismo que permita controlar y evaluar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los niveles jerárquicos.

### **Contenido y Presentación de los manuales de la Organización**

**Objeto:** establecer el contenido y la presentación de un manual de organización. El contenido se enuncia en carácter indicativo.

---

<sup>3</sup><http://www.org.ac.cr/index.php/?option=com.html>

## **Partes Integrantes**

**Contenido:** es una especie de índice; incluirá la enunciación de cada una de las partes componentes del manual y la cantidad de páginas que corresponda a cada una.

**Objetivo del manual:** en esta parte se indicará los fines y alcances generales del manual de organización. Por ejemplo se determinará que el objetivo del manual es definir las funciones y responsabilidades de cada posición dentro de la organización.

**Objetivos y políticas de la organización:** se indicarán los fines hacia los cuales se dirigen los esfuerzos de la organización.

**Jerarquía:** Se definirán y establecerán los distintos niveles jerárquicos de los rangos y de los entes de la organización.

**Autoridad:** se indicarán los distintos tipos de autoridad vigentes en la organización.

**Control:** se definirán y establecerán los tipos de control dentro de la organización.

**Misiones y Funciones:** se enunciarán las funciones de cada uno de los entes de la organización y se definirán sus fines.

**Atribuciones:** se definirán y establecerán las facultades delegadas a los responsables de cada ente de la organización.

**Delegación:** se refiere a la enunciación de las tareas que el personal jerárquico puede asignar a sus subordinados. En razón del exceso de obligaciones a cumplir, el responsable de cada área podrá delegar funciones en los miembros que, según el organigrama, dependan de él.

**Reemplazo:** se definirá y establecerá el régimen de reemplazos entre los responsables de los entes de la organización.

**Información:** se determinará cuál es la información que debe generarse en el ente orgánico, tanto para su propio uso como para integrar el sistema general de información de la organización.

**Relaciones:** se indicarán los tipos de relaciones existentes entre los distintos entes internos de la organización o externos a la misma.

**Responsabilidades:** se definirán las obligaciones que emergen del ejercicio de una determinada atribución.

**Organigramas:** se incluirá la representación gráfica de la estructura orgánica, total y parcial de la organización.

### **Manuales de procedimientos**

Una de las actividades de mayor trascendencia de organización y métodos, consiste en el análisis de los procedimientos administrativos vigentes o en la definición de los circuitos para nuevas empresas y/o nuevas actividades que encare una empresa constituida.

Un procedimiento administrativo implica la definición de:

1. Funciones y tareas para cada área en que se halle estructurada una organización, con especificaciones claras y precisas del tratamiento o curso de acción a seguir ante cada alternativa factible de ocurrencia de cada variable constituida de un circuito administrativo.
2. Formularios a utilizar, especificando. Emisor, oportunidad de emisión, cantidad de copias, instrucciones para el llenado de cada uno de los datos que lo integran, distribución de las copias, etc.
3. Archivos a utilizar, en cuanto a: contenido, período de resguardo legal y operativo, clasificación de la información contenida, etc.
4. Un esquema de control operativo y patrimonial.

## **Contenido y estructura de un manual de procedimientos**

- Contenido
- Objetivos
- Responsabilidad
- Alcance de los procedimientos
- Instrucciones
- Normas de procedimientos
- Glosario
- Índice Temático
- Índice de referencias cruzadas
- Verificación y asesoramiento
- Indicación de fechas
- Numeración de páginas
- Formato
- Armado

Es importante considerar en la administración de toda empresa sea grande, mediana o pequeña motivar al personal.

### **Motivación laboral**

Antes de abarcar y definir cuáles son las principales técnicas de motivación laboral, deberemos explicar y desarrollar, brevemente, el concepto de trabajo para la posterior comprensión de dichas técnicas.

#### **Definición de trabajo:**

Actividad del hombre encaminada a la transformación de la naturaleza, para satisfacer las necesidades humanas.

#### **Desarrollo e implicaciones del trabajo.**

El trabajo constituye un rasgo específico de la actividad humana: es un común denominador y una condición imprescindible para la existencia de la vida social. Por ello el proceso histórico de desarrollo de la humanidad se fundamenta en el trabajo,

que es el proceso de transformación que hace el hombre de la naturaleza, y esta a su vez reacciona sobre el hombre modificándolo: “El trabajo”.

Sin embargo, desde el punto de vista económico, lo que interesa es el hecho de que el trabajo en sí es el elemento esencial del proceso de producción, y a su vez éste, consiste en aplicar un determinado esfuerzo, físico o psíquico, sobre un objetivo con la finalidad de transformarlo.

La observación de la realidad muestra una gran variedad de tipos de trabajo. Así, desde el punto de vista del producto obtenido, existen casi tantos tipos de trabajos como bienes y servicios. Sin embargo todo trabajo por distinto que sea, supone un esfuerzo humano y como tal un gasto de las potencias del hombre. Desde el punto de vista del individuo, el trabajo puede considerarse como una categoría abstracta.

El trabajo puede tomar aspectos muy diferentes según sean los medios de producción a su disposición y según sean los tipos de relaciones, que a través del trabajo, se establezcan entre los hombres. Ambas condiciones se interrelacionan mutuamente, y de hecho, caracterizan los distintos modos de producción de la historia de la humanidad.

Desde el punto de vista del trabajo, hay un hecho histórico fundamental: a partir de un determinado momento el hombre es capaz de producir con su trabajo más de lo que necesita para vivir, es decir, aparece un excedente.

La aparición del excedente es un fenómeno que además de permitir un intercambio y favorecer las posibilidades de progreso, es causa necesaria para que surja la explotación. A lo largo de la historia la explotación ha tomado varias formas: esclavitud, servidumbre, asalariados.

La existencia del trabajo asalariado viene condicionada por la generalización de la producción de mercancías, hasta llegar a la situación en que el mismo trabajo es una mercancía, que como tal, se compra y vende en el mercado. Exige la existencia de un trabajador libre (con capacidad jurídica y real) y de una masa de individuos cuya única posesión sea su propia capacidad de trabajar. Estos asalariados, por la

venta de su capacidad de trabajo, pueden obtener a cambio, las demás mercancías necesarias para su subsistencia.

### **¿Qué es la motivación?**

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

### **Modelos de motivación.**

**Modelo de Expectativas.-** Sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias, abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.

**Modelo de Porter y Lawler.-** Menciona que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

**Modelo integrador de Motivación.-** Combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

Existen 2 tipos de teorías, las centradas en el contenido, y las centradas en el proceso.

Las centradas en el contenido son:

**Jerarquía de las necesidades de Maslow;** que parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer; fisiológicas, de protección, sociales, de consideración, estima y de auto desarrollo

**Necesidades aprendidas de McClelland;** que investiga tres necesidades que impulsan la conducta humana; logro, poder y afiliación.

## Motivación intrínseca y extrínseca.

Figura 3 Tipo de Motivación

<u>MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</u>	<u>MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA</u>
Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos.	Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensa

### Tipos de motivación laboral

La mejora de las condiciones laborales:

Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

### El enriquecimiento del trabajo:

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

### La adecuación persona /puesto de trabajo:

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

### La participación y delegación:

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

### **El reconocimiento del trabajo efectuado:**

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

### **Evaluación del rendimiento laboral**

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

### **El establecimiento de objetivos:**

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

### **Motivación a los empleados**

Los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes.

Hay distintos sistemas de motivación que se utilizan en la actualidad.

### **Modelo de Expectativas (Vroom).**

La motivación es producto de 3 factores:

1. Valencia (que tanto se desea una recompensa).
2. Expectativa (la estimación de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso).
3. Instrumentalidad (Medios y Herramientas) (la estimación de que el desempeño llevara a recibir la recompensa).

### **Valencia**

Es el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo en la medida que las necesidades antiguas queden satisfechas y aparezcan otras nuevas.

La valencia puede ser negativa o positiva

### **Expectativa**

Es el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Se presenta en forma de probabilidades

Aumenta la evaluación de la expectativa la auto eficacia del individuo (la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo) y la disminuye el fenómeno de impostor (considerar que no se es tan capaz como se hace ver a otros).

### **Instrumentalizado**

El empleado realiza una evaluación de la probabilidad de que la empresa valore su desempeño y le otorgue recompensas. Si evalúa que las promociones son en base al desempeño, la instrumentalidad tendrá una calificación alta.

### **Cómo funciona el modelo:**

La combinación de estos 3 elementos produce la motivación, en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores.

Cuando la valencia es negativa, se habla de evitación, el empleado quiere evitar conseguir algo. Y la fuerza del comportamiento para evitar algo depende de los otros factores.

Según este modelo, entonces, hay dos caminos posibles a fin de motivar a una persona:

1. Reconocer e intentar afectar la percepción de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirlas
2. Fortalecer tanto el valor real de las recompensas como la conexión entre esfuerzo y desempeño y entre desempeño y recompensas.

### **El papel de la Percepción**

La reacción ante las recompensas se filtra por la percepción de cada persona, que es la visión del mundo que esta tiene y que está fuertemente influida por los valores personales. Por ello, los gerentes no pueden motivar en base a afirmaciones racionales sin considerar que las personas actúan de acuerdo a como ven los

hechos y no como a los ve la gerencia. Siempre se debe motivar en base a las necesidades de los empleados, pues es muy difícil que acepten esquemas motivacionales que la administración desea que tengan.

### **El impacto de la Incertidumbre**

La conexión entre esfuerzo y recompensa final es incierta. El empleado no está seguro si recibirá finalmente la recompensa y por otra parte hay resultados primarios y secundarios a su acción que también son inciertos pues dependen de otros.

### **Organigramas**

Son la representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

### **Elaboración de los organigramas:**

- Realizar una investigación sobre la estructura organizativa: determinando las unidades que constituyen la Organización y la forma como establecen las comunicaciones entre ellas.
- Funciones o actividades que realizan cada una.
- Relación o subordinación que existente entre las unidades organizativas.

### **Técnicas:**

- Las casillas deben ser rectangulares.
- Las líneas de mando deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.

Al construir un organigrama se debe tener presente:

- Las líneas de nivel son siempre horizontales.
- Delimitar con precisión las unidades o Dependencias.
- Señalar de forma más completa las relaciones existentes.

- Escribir correctamente el nombre de las Unidades o Dependencias y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.
- Línea o Ejecución: línea de mando, debe caer verticalmente.
- Estado Mayor o Staff: la línea que indica su relación es horizontal.
- Línea Punteada: para indicar las relaciones de coordinación.

Señalar mediante las técnicas de elaboración las relaciones de:

- Las unidades que no tiene claramente definidas su ubicación administrativa, pueden colocarse en el nivel especial o señalarse particularmente al pie del organigrama.
- Ningún organigrama debe tener carácter definitivo, su verdadera utilidad está en revisarlo y actualizarlo periódicamente.

Signos convencionales más usados:

Los organigramas deben ser orgánicos, articulados, simétricos, uniformes y armoniosos.

Cuando el número de unidades de un mismo nivel es grande, y dificulta su inclusión en forma horizontal, pueden presentarse verticalmente.

#### **Línea Vertical:**

Nivel de Autoridad:

#### **Línea Horizontal:**

Las divisiones son unidades especializadas que corren al mismo nivel de la línea horizontal indicada indicando así la correlación existente entre ellas. Las líneas verticales que caen directamente sobre y en la parte media del recuadro indican "mando".

#### **Relación de Mando o Jerarquía:**

- **Línea Horizontal:**
- Cuando la línea horizontal está colocada lateralmente indicará una relación de apoyo.

- **Relación de Apoyo:**
- Las líneas no continuas formadas por puntos o segmentos se utilizan para expresar relaciones de coordinación.
- **Relación de Coordinación:**
- La estructura tiene continuidad en el sentido indicado por la flecha o sea que existen otros departamentos semejantes que no están representados.
- Continuidad de la organización:
- La línea quebrada representa alguna relación espacial, también se utiliza este símbolo para expresar discontinuidad. En algunas ocasiones para señalar dependencias que participan en algún organismo asesor, se coloca un número en su interior con el objeto de identificarlos.

### **Tipos de organigramas**

Los organigramas se diferencian entre sí por las características de la organización que presentan. Por ello pueden mencionarse varios tipos tomando en cuenta una serie de criterios y factores con fines únicamente didácticos.

**Cuadro 2 Tipos de organigramas**

<b>POR LA FORMA DE REPRESENTAR LA ESTRUCTURA</b>	<b>POR LA FORMA Y DISPOSICIÓN</b>
<b>Analíticos</b>	Verticales
<b>Generales</b>	Horizontales
<b>Suplementarios</b>	Circulares

### **Relaciones Especiales:**

- Organigramas Generales: muestran la organización completa, dando a primera vista un panorama de todas las relaciones entre las divisiones y departamentos o entre los cargos, según su naturaleza.

- Organigramas Suplementarios: estos organigramas se emplean para mostrar una parte de la estructura organizativa en forma más detallada. Por ejemplo: el organigrama de una división, de un departamento o de una unidad en particular.
- Organigramas Analíticos: son organigramas muy específicos, suministran información detallada, llegando a complementarse con datos anexos y símbolos convencionales referidos a datos circunstanciales.
- Organigramas Verticales: son organigramas que representan la estructura jerárquica, desde arriba hacia abajo. Son los organigramas más utilizados.
- Organigramas Horizontales: son organigramas que representan la estructura organizativa de izquierda a derecha.
- Organigramas Circulares: son organigramas que representan los niveles jerárquicos mediante círculos concéntricos desde dentro o fuera y orden de importancia.

### **Análisis de la Organización**

Conocido el sector donde va a operar la empresa y su tamaño, el último punto de análisis de la empresa es conocer su organización interna. Aquí podemos tener dos casos:

- Empresas en funcionamiento con organización determinada.
- Empresas de nueva creación sin organización previa.

### **Empresas en funcionamiento con organización determinada.**

En esta situación, se trataría de conocer:

¿Qué departamentos la integran?

¿Qué personas los forman y que capacitación tienen?

¿Qué competencia tienen?

¿Qué capacidad de cambios existe?

Estos últimos datos, el nivel de posibilidad de realizar cambios en la organización resulta de vital importancia, ya que normalmente suele ocurrir en muchas PYMES que la estructura de poder es muy fija y, por tanto, cualquier cambio resulta complicado. Esto es especialmente así cuando los cargos directivos son ocupados

por los propios propietarios de la empresa, que en ocasiones, no reúnen el perfil necesario para la tarea administrativa encomendada. Incluso en estos casos, lo más importante es conocer la empresa por dentro, su organigrama. El implantador del sistema, si quiere llevarlo a cabo con éxito, tiene que tener en cuenta estas restricciones y no enfrentarse frontalmente a ellas, ya que el mejor sistema no es el más eficaz teóricamente, sino el que es capaz de funcionar del modo más eficiente con las restricciones existentes.

### **Empresas de nueva creación sin organización previa.**

Cuando se trata de empresas que aún no están en funcionamiento, las ventajas son enormes, ya que la única restricción es la presupuestaria. En estos casos resulta imprescindible, para el diseño de la estructura óptima, realizar correctamente el análisis de operaciones propuesto en el punto siguiente, detectar cuáles son los “movimientos administrativos” de cada operación y confeccionar nuestra organización en función de estos.

### **Análisis de operaciones**

Analizada la empresa y su entorno, la parte fundamental y más laboriosa de cara a nuestro objetivo, es el análisis pormenorizado de todas las operaciones que realiza o va a realizar nuestra empresa. Dicho análisis consiste en:

### **Pasos a dar en el análisis de operaciones**

- Identificación de todas las operaciones diferenciadas.
- Definición de cada operación
- Modelos contables.
- Normas de valoración y corte de operaciones.
- Departamentos que intervienen
- Procesos administrativos.
- Normativa legal aplicable.

En primer lugar, tenemos que identificar todas y cada una de las operaciones que realiza la empresa. A estos efectos, consideramos operaciones iguales aquellas que impulsan la misma circulación económica y el mismo proceso administrativo. Por

ejemplo, todas las compras de suministros se consideran como una sola, así como todos los pagos de cuotas de préstamos, etc.

De esta manera, se elabora un índice de operaciones a realizar. A continuación, se desarrolla el análisis de cada una, confeccionando una ficha por operación que comienza con la definición de la misma. Esta definición contendrá los sujetos que intervienen en la misma y la circulación económica que genera. A partir de esta, se confecciona el modelo contable de la operación que reflejará las posibles variantes de la misma y sus asientos correspondientes. A este modelo, se le añaden las normas de valoración correspondientes a cada una de las variables que intervienen y se expone el corte de operaciones, concretando en qué momento debe ser contabilizada dicha operación.

Por otra parte, debemos identificar qué departamentos de nuestra empresa van intervenir en la operación así como cuál es el proceso administrativo de la misma. Este análisis consiste en exponer cómo se desarrolla secuencialmente la operación, qué documentos intervienen, por qué departamentos pasan, quién la autoriza y dónde se archiva. En el caso de que la empresa sea de nueva creación, este proceso deberá ser objeto de análisis para su diseño, adecuándolo a la realidad de los recursos disponibles.

### **Análisis de la información que se desea obtener**

Como último paso previo a la implantación de un Sistema Informativo Contable, se precisa conocer qué información de salida es la que quiere obtener del Sistema, es decir, cuál es el producto final a obtener; ya que en función de lo que queramos obtener así deberá ser el sistema. Algunos directivos, ante esta pregunta, responden que les gustaría obtener toda la información posible.

Este tipo de contestaciones no pueden ser admitidas ya que existe una relación directa entre información y costo de la misma y tendremos que adecuar una variable a la otra. Otra postura bastante frecuente es no tener claro cuál es la información que se requiere, solicitando, en primera instancia un determinado volumen y una vez montado el sistema para atender dichas necesidades, querer ampliar las

necesidades de información. Hay que advertir que aunque cada día los sistemas son más flexibles, puede llegar un momento, en el sistema no pueda crecer más y tenga que rediseñarse de nuevo.

Por ello, es muy importante concienciar a la dirección para que concrete lo más posible:

¿Qué tipo de información desea obtener?

¿A qué nivel la quiere?

¿En qué plazos?

¿Con qué periodicidad?

### **Etapas de una reestructuración**

Hay ocasiones en las que a las empresas les hace falta una reestructuración entendiéndolo como tal un cambio en la organización de la empresa para dar un nuevo aire y un nuevo enfoque a la empresa. Sin embargo, esta reestructuración no es fácil de llevar a cabo y requiere de tiempo para hacerlo ya que, el éxito o fracaso del mismo, determinará el futuro de la empresa.

A grueso modo, las etapas por las que habría que pasar para una reestructuración serían:

- Recopilar los fallos de la estructura que se tiene actualmente.
- Tomar medidas con respecto a lo que se quiere conseguir y lo que se tiene.
- Estudiar y analizar a fondo la situación de la empresa.
- Analizar toda la estructura que se quiere llevar a cabo.
- Obtener las autorizaciones necesarias.
- Anunciar la reestructuración.
- Revisar las funciones de cada persona en la reestructuración para que no falle nada.
- Establecer unos manuales o unas normas a seguir mientras se realiza la reestructuración.
- Comenzar la reestructuración.
- Controlar de cerca los progresos que se van realizando y actuar en los fallos o complicaciones que pueda haber.

- Concluir la reestructuración con una evaluación del proceso donde se recojan los errores y las consecuencias que pueden darse.

## **Reestructuración empresarial**

Desde hace un tiempo nos encontramos con muchas organizaciones con problemas serios en sus resultados. Por ello, de una manera más o menos organizada, actualmente muchas están reestructurándose para salir de la crisis y seguir siendo competitivos.

Para conseguir la viabilidad de la empresa de manera planificada, además de tomar decisiones a corto plazo, se deben planificar las acciones de la empresa para conseguir salir permanentemente de la “crisis”. Definir los planes, un sistema de control (cuadro de mando) para que los directivos e integrantes de la empresa en general tengan la información necesaria en cada momento para la correcta toma de decisiones y conseguir el crecimiento deseado. Cuadro de Mando es una herramienta potente que permite controlar el cumplimiento de los objetivos definidos y elección de planes de contingencia en caso de que sea necesario.

El problema en las reestructuraciones es que se actúa con precipitación y con enfoque en el corto plazo (y no tanto en el cliente) con lo que se pone en peligro la viabilidad a medio-largo plazo de la compañía aunque los resultados a corto plazo puedan resultar positivos.

En nuestra practica encontramos “reestructuraciones” basadas en coger la cuenta de pérdidas y ganancias, y a partir de ahí empezar ver las partidas más importantes con objetivos del tipo: reducción de un 5% el coste de mano de obra directa, reducción un 8% el índice “back Log”, reducción de 20% de “Back Order”, reducción de 5 puntos el ratio de mano de obra indirecta frente a directa, o por ejemplo aumentar rotación de inventarios de 3 a 6 veces al año, etc. etc. Todo ello sin tener en cuenta el impacto que estas medidas tendrán en el posicionamiento competitivo de la compañía en el mercado y sobre sus clientes. Algunas organizaciones al

comenzar la reestructuración hacen reducciones a ciegas, hipotecando su futuro ya que ellos mismos eliminan ventajas competitivas básicas.

**Los objetivos resumidos de un plan de reflotamiento, deben ser distintos:**

- Conseguir la viabilidad de la empresa.
- Planificar la viabilidad de la empresa con un horizonte de 3 a 5 años.
- Descripción del mercado, existente o por crear, y justificación financiera de los medios elegidos
- Obtención de ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo y defendibles frente a la competencia.
- Definición de objetivos de viabilidad corporativos, departamentales e individuales
- Análisis de las desviaciones, de los objetivos y acciones correctivas.
- Comunicación interna y externa incrementando la motivación de los integrantes de la empresa

A la hora de plantear una reestructuración hacemos un análisis de la propuesta de valor al cliente - alineado con la estrategia de la compañía y a partir de ahí seguimos con un análisis coste-beneficio de cada uno de los procesos.

Contar con una estrategia y su correspondiente plan (con varios escenarios) y balancear entre la estrategia a corto y largo plazo. La estrategia empresarial unida a su correspondiente plan debe definir el camino, objetivos, tácticas, recursos y plazos para superar perfectamente la crisis.

El plan es crítico en los momentos complicados ya que, unido a la comunicación interna, consigue mantener la calma, unión del equipo y prepara a la organización para el próximo ciclo positivo. Tanto para definir el plan así para su ejecución se necesitan líderes con talento en el interior de la organización que desarrollen y comuniquen el plan, creando equipos eficaces y eficientes. Deben considerar el factor "motivador" del equipo ya que la motivación es básica para el éxito del plan. Si no se logra motivar a la gente e inducir a incrementar su productividad y colaboración en cumplimiento de los objetivos corporativos se empieza a no ver claro el camino, los equipos se desintegran y todo el esfuerzo entra en una espiral

descendiente y negativo. En este proceso es muy importante el seguimiento de los resultados del plan y toma de decisiones en función de sus resultados de una manera ágil.

Reducir costes de manera estratégica. Es importante que esta reducción se haga con una visión como lo expresa la filosofía JIT (Justo a tiempo) "Todo ello que desde el punto de vista del cliente no aporta valor es un coste o gasto innecesario y debe ser eliminado" Es importante que esta reducción se haga con una clara visión en el largo plazo y valorando siempre el valor percibido por el cliente. La perfecta definición de costes basados en la actividad resulta una herramienta básica en esta fase y ayuda en la toma de decisiones.

Actuar rápido pero con tranquilidad como decíamos antes hay que ser ágil tomando decisiones pero hay que balancear con la reflexión, la correcta y completa información y el análisis. Mejorar la comunicación con los empleados, inversores, clientes, proveedores, bancos ya que en estos momentos la falta de comunicación formal provoca que fluya la comunicación informal que siempre es peor y no está controlada. Conocer exactamente en qué se aporta valor y concentrarse en ello externalizando todo en lo que no es excepcional. En la mayoría de las ocasiones nos encontramos que "unidades" enteras (productos/clientes, etc.) de una empresa no son rentables y nunca lo serán. Momentos de reestructuraciones son ideales para acometer esas acciones.

La solución es vender mejor y no solo vender más. En numerosas ocasiones se piensa que incrementando las cifras de negocios, la fuerza de ventas, sacrificando los precios, se venderá más y todo se solucionará. Nos encontramos compañías que cuanto más venden, más pierden. Los motivos son obvios. No tener la estructura de costes claramente definida por lo que se aconseja que antes de plantear un aumento radical de las ventas se haga un buen análisis.

Las Nuevas Tecnologías ofrecen interesantes e importantes posibilidades en desarrollo de negocio y eliminación de costes. En estos momentos indudablemente merecen ser estudiadas todas las posibilidades tecnológicas.

Antes de todo lo más importante es tener claro el diagnóstico inicial y entender perfectamente el porqué de la situación ya que si no, todo será "rueda sin fin".

Aunque muchas veces estemos tentados por recortes indiscriminados, siempre debemos tener en cuenta el valor percibido por el cliente y hacer un diagnóstico de la situación de partida antes de tomar acciones.

### **Crédito Comercial.<sup>4</sup>**

Este tipo de créditos es importante en una relación de negocios entre una empresa y otra, para el desarrollo en las actividades económicas de las intervinientes. Esta actividad se podría realizar a través de la emisión de un cheque o letra de cambio, es utilizada para el intercambio de bienes, productos y servicios y es más beneficioso que el adquirir mediante la adquisición de un crédito bancario.

Lastimosamente este tipo de negociación no entran directamente bajo la lupa de las autoridades porque generalmente se la realiza entre las personal que representan a la empresa o microempresa legalmente.

Podemos mencionar que en esta transacción los periodos de pagos podrían ser entre 30, 60 y 90 días plazo. Este tipo de crédito sirve para agilizar o viabilizar los servicios y producción en caso de las industrias.

En este tipo de crédito no solo se beneficia el proveedor sino el cliente (empresa), porque la sirve al proveedor como un canal de distribución y a su vez el cliente (empresa) incrementa el poder de adquisición y de disponibilidad de mercadería en su stock en el caso de un producto.

En este tipo de créditos como en todos se debe ser puntual en los pagos a la empresa acreedora para asegurar su adquisición y despacho al público por parte de la empresa que adquiere el producto a crédito; pero debe tener un control definitivamente en el departamento de cobranzas al público.

---

<sup>4</sup><http://www.definicion.org/credito-comercial>

### **Crédito personal.<sup>5</sup>**

Los créditos personales generalmente en el argot popular lo definen como la adquisición de un bien o servicio en cuotas según el acuerdo al que llegue el vendedor y el cliente; pero en finanzas se considera el crédito personal como aquel que se obtiene a través de una entidad bancaria de dinero, mediante una solicitud y previa aprobación. Es decir es aquel crédito de dinero para el uso no libre, porque se establece claramente que dicho dinero no deberá ser utilizado para actividades ilícitas.

Es así que dependiendo en el Banco o las Cooperativas es el cobro del interés el mismo que se lo entrega a un porcentaje determinado según el fin al que sea destinado por ejemplo: vivienda, negocio, transporte público, o de consumo.

Las condiciones del crédito dependerán de las políticas que maneja cada institución bancaria y se las otorgará si la persona cumple con los requisitos que solicitaran la Banca o Cooperativa.

Es necesario que los créditos personales no se los otorgue por lo atractivo que parezca el negocio en el que se lo va invertir, sino por lo contrario, se basa en la capacidad de pago que tiene la persona en el momento de solicitarlo.

Los créditos se los entregaba hasta 5 años plazo en el año 2012, lastimosamente con las presiones por parte del gobierno han llevado a que dentro de las instituciones financieras se establezcan nuevas reglas o normas, es así que los créditos que anteriormente se entregaban a cinco años hoy en día se los entrega para realizarlos en 36 meses, lo que limita a los microempresarios la capacidad de endeudamiento por lo fuerte que son las letras por pagar a la Banca o Cooperativa. Si Ponemos un ejemplo y solicitamos un crédito que anteriormente se hubiera pagado una letra de 730 dólares hoy en día pagaremos 1400 dólares.

---

<sup>5</sup>[http://www.citycredito.com/creditos\\_personales.html](http://www.citycredito.com/creditos_personales.html)

## **Comercialización.<sup>6</sup>**

De acuerdo a este artículo se define a la comercialización como la actividad de vender un producto o a la distribución mediante diferentes canales para hacerlos llegar ya sea a un cliente empresa o directamente al público.

Este fundamento establece que a la comercialización, se le puede dar diferentes usos en el contexto es decir no sólo se refiere a la distribución sino también a la manera o medios de distribuir conocida como logística, la forma en que se hace llegar el producto o el servicio al cliente.

Mencionan también los diversos medios de distribución los que podría ser: supermercados, mercados, tiendas y vale la pena mencionar que en la actualidad se utiliza la venta directa o puerta a puerta.

Dentro de la comercialización si se utilizaren estos canales por lo general se deberá siempre exponer los precios de venta al público para evitar sobrevaloración o sobreprecio.

Cada empresa posee o establece sus medios de distribución o comercialización (venta). Según considere o implemente sus estrategias internas.

Dentro de la comercialización es necesario también establecer sus estrategias de cobranza, recordemos que el producto realmente lo deberíamos considerar vendido cuando el dinero haya ingresado a la empresa.

Es necesario que dentro de este proyecto se considere estos artículos porque la utilización e implementación de estrategias en el comercial al cual le realizaremos nuestro estudio técnico se le deberá aplicar dichas reglas normas para el aseguramiento no sólo en la cobranza sino también en la venta.

---

<sup>6</sup><http://definicion.de/comercializacion/>

## **Venta a crédito.<sup>7</sup>**

Según la definición de esta lincografía, la venta a crédito es la operación comercial de adquirir un bien o servicio a un corto, mediano o largo plazo dependiendo como lo hayan consensuado las partes (comprador-vendedor).

Se conoce como la venta a crédito a la venta cuyo cobro será diferido o recuperado en un tiempo determinado anteriormente pactado.

Sabiendo que crédito proviene del latín *creditum*, *credere* que quiere decir creer o confiar, es aquí la habilidad del vendedor o del supervisor de crédito para determinar la capacidad de pago del cliente y hasta donde se puede confiar o creer en el cliente.

Sin embargo en la actualidad el comprador al adquirir un bien o servicio debe pagar o pagar, caso contrario de acuerdo a las nuevas leyes se le procederá al embargo inmediatamente, si no paga en el plazo convenido.

Existe en la actualidad la venta hoy en día por medio de tarjeta, cheque y la venta basada netamente en la confianza, esta última generalmente la realizan los comerciantes informales.

El uso de la tarjeta de crédito se le otorga por parte de estas instituciones financieras dependiendo el movimiento de sus dineros depositados en la banca, el monto lo determinan de acuerdo a las políticas internas. La tarjeta de crédito conocida también como dinero plástico es de mucha utilidad siempre y cuando se la sepa administrar en lo fundamental y cuando la situación lo amerite. Se debe recordar que el poseer una tarjeta de crédito es utilizar un dinero que no es nuestro y que se pagará un interés.

---

<sup>7</sup><http://www.definicionabc.com/economia/venta-a-credito.php>

## **Cobranza.<sup>8</sup>**

Se determina como cobranza en términos generales a la acción de recoger dinero por efecto de una transacción de la compra – venta de un producto o el uso de un servicio.

Para la práctica de esta operación, la persona portara una credencial o algún tipo de identificación, que será entregada por la empresa, para esta actividad se debe establecer rutas de recorrido para la recolección de dinero.

En lo posible deberá crearse un departamento dentro de la empresa, el control y registro de los cobros deben ser claros y precisos, este departamento debe precautelar y evitar carteras vencidas porque algunas de ellas se pueden convertir en incobrables, provocando daños graves de liquidez.

Lastimosamente la falta de efectividad en los cobros realizados por las pequeñas empresas y no contar con estrategias o políticas definidas e incluso con la asesoría legal genera la quiebra de las micro empresas.

A nivel bancario las políticas son bien definidas y el no pago de los créditos termina en embargos para un posterior remate y recuperación del capital, por lo que es recomendable no considerar la asesoría legal como un gasto sino como una inversión que servirá en la recuperación del capital.

En la actualidad muchas de las micro empresas quiebran por las diversas maneras que ciertos cobradores astutamente hacen desaparecer a los clientes o a su vez realizan los cobros, pero estos dineros no llegan a la caja del comercial, por lo que es necesario la supervisión permanente y no recaer en el exceso de confianza, puesto que es una de las causales principales de acuerdo a experiencias tomadas de quienes en su momento comercializaron y la herramienta de ventas fue el crédito al público.

---

<sup>8</sup><http://www.definicionabc.com/general/cobranza.php#ixzz2Mp16MHfp>

## **2.2 MARCO LEGAL.**

Este proyecto desarrollaremos con la finalidad de diseñar un manual de procedimientos y funciones en el comercial “Jiménez Vargas Hnos”, además estableceremos estrategias para recuperación de cartera o de cuentas incobrables.

Dado que este tipo de trabajo es para realizar mejoras internas, las mismas que no incurren o violentan el Código del Trabajo o atentan contra el Ecosistema o medio que lo establece la Constitución en el TITULO II SECCIÓN DEL AMBIENTE, no existe impedimento legal dentro de la Constitución a nivel Nacional. Al contrario este proyecto busca mejorar la competitividad y calidad en el servicio que ofrece a sus clientes.

### **Registro Único de Contribuyentes.**

El registro único de contribuyente es el requisito cuya finalidad está en la identificación de las personas naturales y jurídicas con sus respectivas actividades económicas, de tal manera que estén registradas para llevar un control de sus obligaciones tributarias con el estado. El RUC está compuesto de trece números, teniendo variantes de acuerdo al contribuyente.

Para este proyecto considerando que la comercializadora “Jiménez Vargas Hnos” tiene la categoría de contribuyente persona natural no obligada a llevar contabilidad con las siguientes obligaciones tributarias:

- 1.- Declaración mensual de IVA.
- 2.- Declaración de Impuesto a la renta personas naturales

### **Permisos Municipales de Funcionamiento.**

Para el desarrollo de toda actividad comercial en los cantones, se debe cumplir con una serie de requisitos impuestos por políticas internas de cada Municipio, por lo que la comercializadora para adquirir los permisos de funcionamiento deberá presentar la siguiente documentación:

Copia a color del Registro único del contribuyente.

Certificado de no adeudar al Municipio.

Formulario o solicitud del permiso.

### **Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.**

Es indispensable el permiso de cuerpo de Bomberos en el marco del cumplimiento de la ley para toda actividad comercial poseer el permiso que es la certificación de que su infraestructura cuenta con las condiciones y características.

Copia del Registro Único del contribuyente.

Cédula y Papeleta de Votación del Contribuyente.

Planilla de servicio Básico.

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL.**

**Administrar.-** Es la acción de controlar, supervisar de que se realicen las tareas de trabajo y que se cumplan en un ambiente sano.

**Analista de crédito.-** Es la persona cuya función revisa, verifica la veracidad y los antecedentes financieros de la persona que solicita el crédito

**Crédito.-**Viene del latín credere, que significa creer o confianza se lo utiliza en las actividades comerciales ya sea para adquirir un producto o servicio, dicha operación comercial se la realiza con la finalidad de realizar pagos a tiempo mediano, mediano y largo plazo.

**Crédito comercial.-** En el área de las finanzas se lo considera al crédito que se realiza de una empresa a otra y generalmente los pagos se los realiza a 30, 60 y 90 días plazo.

**Crédito personal.-** Es aquel crédito realizado por una entidad financiera Banco o Cooperativa, el crédito personal es la disponibilidad del dinero una vez que haya cumplido con requisitos previos exigidos por el Banco o Cooperativa.

**Cobranza.-**Consiste en la recolección de dinero por concepto de una operación de comercialización compra-venta de un producto o servicio.

**Cartera vencida.-** Son aquellas cuentas que cayeron mora.

**Estrategias.-** Es la planeación que se registra y mediante la cual se rigen las empresas para alcanzar los objetivo.

**Gerenciar.-** Se define como Gerenciar no sólo a la actividad de administrar el recurso material y el talento humano, sino además el exigir y cumplir con resultados.

**Políticas de crédito.-** Son las normas y reglas que establece la entidad crediticia.

**Manual de procedimiento.-** Un manual de procedimientos es el conjunto de normas, reglas, políticas para realizar una operación o actividad económica en las diferentes áreas dentro de la empresa, la cual sirve de guía para la eliminación de tiempos improductivos y de mermas.

**Manual de funciones.-**Es el diseño que se realiza en base al manual de procedimientos con la finalidad de establecer responsabilidades dentro de cada operación, además refleja las capacidades o potencialidades que debe tener el trabajador en el cargo a desempeñar.

**Reestructuración:** Consiste en un proceso de estudio de las perspectivas que tiene la organización, basado en la comparación constante entre la estructura organizacional y los objetivos fijados.

**Venta a crédito.-** La venta a crédito es la operación que se realiza cuando se adquiere una mercadería o servicio y los pagos se los realiza en dividendos de acuerdo a lo convenido entre el vendedor y comprador.

## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General.**

La deficiente organización administrativa del comercial "Jiménez Vargas Hnos" de la ciudad de Milagro incide en el logro de niveles de rentabilidad adecuados.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares.**

- La falta de políticas internas provocan conflictos de comunicación que inciden en la toma de decisiones del negocio.

- La inexistencia de una organización funcional que determine las competencias necesarias para cada puesto de trabajo ocasiona la mala selección de personal.
- La deficiencia de controles financieros provocan la iliquidez del negocio.
- El deficiente análisis de las condiciones de crédito de los clientes incide en la recuperación posterior del mismo.

### **2.4.3 Declaración de variables**

#### **Variables Independientes**

- Organización Administrativa
- Políticas Internas
- Organización funcional
- Controles financieros
- Estrategias de cobro

#### **Variables dependientes**

- Niveles de rentabilidad
- Operacionalidad de la empresa
- Selección de personal
- Iliquidez comercial
- Recuperación de cartera

## 2.4.4 Operacionalización de las Variables

**Cuadro 3 Operacionalización de las variables independientes y dependientes**

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
<b>Organización administrativa</b>	Modelo en que se basa la gestión administrativa del negocio.	Toma de decisiones	Estructura organizativa
<b>Políticas internas</b>	Normas que rigen las actividades del negocio	# de reglamentos con que cuenta la organización.	Estrategias del negocio
<b>Organización funcional</b>	Organización y distribución de las funciones de la empresa.	# personas que laboran/	Manual de funciones/
<b>Controles financieros</b>	Registros contables que analizan la actividad económica de la empresa	% de presupuestos estimados/	Estados financieros
<b>Estrategias de Cobros</b>	Tácticas que se implementan con la finalidad de medir la recolección de dinero	% recaudación /	Facturación
<b>Niveles de rentabilidad</b>	Conjunto de fases sucesivas para realizar diligencias al logro de los objetivos del negocio	# de procesos por departamento	Estructura organizativa
<b>Operacionalidad del negocio</b>	Conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización,	% de objetivos alcanzados	Políticas internas

<b>Selección de personal</b>	Procedimiento mediante el cual se escoge el talento humano necesario para laborar	# pruebas realizadas	Encuesta de pruebas
<b>Ilquidez comercial</b>	Escases de relación entre el conjunto de dinero en caja y bienes fácilmente convertible en dinero y el total del activo de un banco u otra entidad.	# estados financieros realizados	Estados financieros
<b>Recuperación de cartera.</b>	Recobrar los finiquitos que mantienen los clientes.	% de cobranzas realizadas	Facturación

**Elaborado por:** Jiménez Zayra.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

#### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

**Investigación Explicativa.-** Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

- La aplicación de esta investigación permitió que se analice cada una de las hipótesis planteadas a través del proceso de una entrevista, donde se las verificó a fin de comprobar los hechos expuestos en la problemática planteada.

**Investigación aplicada.-** esta investigación utiliza conocimientos prácticos y adecuados para beneficio de la sociedad se lo realiza a lo largo del desarrollo para comparar una similitud con las diferentes organizaciones.

- Se tomó como referencia tesis en donde se expresan problemas similares a los que presenta el Comercial Jiménez Vargas, y las soluciones dadas en base a las situaciones críticas en el área administrativo, con el propósito de analizar sus mejoras y tomar en consideración en la ejecución de la propuesta.

**Investigación Bibliográfica.-** La investigación bibliográfica es aquella etapa de la investigación científica donde se explora qué se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema. ¿Qué hay que consultar, y cómo hacerlo?

- Para fundamentar el marco teórico del trabajo se recurrió a referencias bibliográficas de expertos en administración de empresas como Adalberto Chiavenato.

**Investigación cuantitativa.**- investigación que permite cuantificar datos obtenidos de campo mediante procesos matemáticos/ estadísticos.

- La investigación tiene enfoque cuantitativo puesto que se realizó la recolección de datos del universo objeto de estudio, con el fin de verificar las hipótesis planteadas por medio de preguntas relacionadas a la problemática, midiendo la información a través de proporciones estadísticas.

**Investigación cualitativa.**-investigación que permite definir las cualidades de fenómenos existentes sin tener que entrar a procesos de evaluación cuantitativos. Los temas a tratarse en el presente trabajo serán descritos de manera sistemática y organizada con base en criterios técnicos y servirán de base en la búsqueda de alternativas de solución a las múltiples interrogantes existentes.

- La investigación cuenta con el enfoque cualitativo, ya que a través de ello se planteó preguntas relacionadas con la problemática planteada, donde se observó los hechos que afecta a este estudio con el fin de reconstruir las partes que conforman el problema “Análisis de la crítica situación administrativa financiera de la microempresa comercial Jiménez Vargas Hnos. del cantón Milagro”

## **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la Población**

El comercial “Jiménez Vargas Hnos.” cuenta con 3 personas que se encargan de las actividades del negocio, y 3 trabajadores al ser un universo limitado los convierten en la población de estudio, por tratarse de una investigación de carácter interno.

### **3.2.2 Delimitación de la población**

La población en cuestión para el presente estudio lo conforma:

#### **Encargados del negocio.**

- Zaira Amada Jiménez Vargas (administradora)
- Rómulo Aníbal Méndez Banegas (encargado de compras)
- Freddy Sigüencia (Jefe de Ventas)

#### **Empleados**

- Pedro domingo Jiménez Vargas (vendedor)
- Eduardo Sigüencia Méndez (vendedor)
- Darío Fajardo Ortiz (recaudador)
- Jorge Reyes Banegas (recaudador)

### **3.2.3 Tipo de la muestra**

Esta dada en función a las personas que trabajan dentro del negocio para conocer de las falencias del negocio e implementar mejores propuestas.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

El número de entrevistas necesarias para realizar la investigación será de 4.

## **3.3 MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

### **3.3.1 Método Teórico**

#### **Teóricos**

Para el presente trabajo, los métodos teóricos que se aplicaron y que permitieron obtener la información necesaria para su desarrollo, básicamente estuvieron vinculados con:

#### **Método inductivo**

Se usa para la interpretación de los resultado obtenidos de las observaciones del diagnóstico y relacionará su comprensión con la tesis. Observó cada una de las

variables identificadas en el diagnóstico, así como también aquellas establecidas en el pronóstico y control del mismo, lo que es favorable para determinar qué actividades se deben desarrollar.

### **Método deductivo**

Será utilizado para realizar los conceptos de hechos observables directa e indirectamente en la investigación. Se basará en la aplicación, comprensión, y demostración de la interrelación de las variables y establecer hipótesis que a través de la investigación se han probado para establecer y fundamentar los lineamientos de la propuesta.

### **Método analítico**

Ha permitido relacionar las variables independientes y dependientes, a tal punto de darle sentido a cada una de las hipótesis planteadas y saber cómo deberá medirse el éxito del negocio.

### **Observación Directa**

La que nos permitirá conocer la realidad del negocio, a través de los diferentes estados financieros que pueden existir registrados

- Se empleará un **ficha de observación** la misma que constará de los registros de inventarios, proveedores, cartera de clientes, estado de resultados

### **3.3.3 Técnicas e instrumentos de la investigación.**

**La encuesta.** Orientada a la recolección de datos proporcionados por lo miembros que conforman el negocio.

- El instrumento utilizado será un cuestionario de preguntas cerradas y de alternativa múltiples donde los encuestados deberán responder sobre temas que son de interés para la investigación.

**Entrevista.** La técnica que se realizará a personas relacionadas en la administración de negocios de similares naturalezas.

- El instrumento utilizado será un cuestionario de preguntas cerradas y de alternativa múltiples donde los encuestados deberán responder sobre temas que son de interés para la investigación.

#### **3.3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.**

Los datos obtenidos de los instrumentos aplicados serán tabulados y resumidos en tablas estadísticas, desarrollándose estas de manera computarizada, posteriormente los datos se presentarán de manera escrita, tabulada y graficada, empleándose grafica de tipo circular con el respectivo análisis de los resultados obtenidos, el programa utilitario Microsoft Excel, igualmente se va a establecer inferencias de los datos utilizando escala de medición acerca de la población estudiada, además se emplearán las medidas de tendencia central, tales como porcentajes y proporciones

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El comercial “Jiménez Vargas Hnos.” de la ciudad de Milagro, se considera una pymes por lo tanto pertenece al sector privado dedica sus actividades a comercializar electrodomésticos de línea blanca, café, tecnología y motocicletas según consta en el R.U.C. 0923361315001. El comercial actualmente cuenta con tres personas desempeñando las funciones de: gerente propietaria, encargado de compras, Jefe de ventas y cuatro empleados recaudadores, vendedores

El negocio ha venido desarrollando su actividad de ventas en la ciudad de milagro y en las afueras de los sectores aledaños del cantón como Km. 4 (Los Ceibos, Manabí Chico, Las Pilas, Barcelona, Soledad. Km.9, 10 de Agosto, (Panegón, María Eugenia), Recinto Las Avispas, Paraíso de chobo y Sector El Deseo- Cone. Lugares en donde se recorre en un vehículo con mercadería para su venta.

No se cuenta con políticas de venta, ni de compra, por lo tanto, la manera de seleccionar a los clientes es en base al conocimiento del sector y de ciertas personas con las cuales ya se ha mantenido negociaciones. El artículo se deja en la vivienda con un mínimo de entrada y se acuerda en pago en cuotas que pueden ser semanal, quincenal, mensual. Si bien es cierto, este modo de venta cae en bastante riesgo tal como lo es el peligro de robo, de que sea incorrectamente manipulada la mercadería, está expuesta a que se moje en el tiempo invernal y sufra daños; lo cual provoque que el cliente no desee adquirirla por daños mínimos.

Otros de los factores que aquejan al comercial es la falta de controles internos eficaces que permitan direccionar de manera correcta los objetivos y metas que se planteen alcanzar.

No se tiene políticas de compras, de inventarios, de créditos, de margen de utilidad. No se ha planteado la misión, visión y objetivos del negocio, esto no permite direccionar el rumbo claramente hacia un mejor desarrollo y crecimiento de negocio a pesar de estar en ésta actividad desde el año 2009.

De igual manera sólo se lleva registro de las ventas y compras, kardex de la mercadería en forma manual, registros de las cobranzas, entre otros apuntes que suelen ser en su momento deficientes para la consideración y evaluación de si se debe o no continuar con el negocio en marcha (toma de decisiones oportunas y eficaces). El estar calificados en el Sri como contribuyentes no obligado a llevar contabilidad puede ser una excusa que ha venido delimitando el proceso de crear mejores procesos para el negocio.

A continuación se detalla un histórico de las ventas y compras que ha tenido en estos últimos años el negocio “Jiménez Vargas Hnos”.

<b>Ventas por trimestre</b>					
<b>Año</b>	<b>Enero - Marzo</b>	<b>Abril - Junio</b>	<b>Julio- Septbre</b>	<b>Octb - Dicbre</b>	<b>Total</b>
2009			1.357,15	11.116,09	12.473,24
2010	12.945,98	16.879,46	2.508,92	12.781,69	45.116,05
2011	11.562,50	7.441,98	19.133,93	21.490,17	59.628,58
2012	13.178,59	6.870,54	13.139,29	2.125,00	35.313,42

<b>Compras por trimestre</b>					
<b>Año</b>	<b>Enero - Marzo</b>	<b>Abril - Junio</b>	<b>Julio- Septbre</b>	<b>Octb - Dicbre</b>	<b>Total</b>
2009			6.344,17	10.669,06	17.013,23
2010	8.166,89	14.722,32	6.148,45	18.795,65	47.833,31
2011	17.104,47	349,58	9.909,04	23.277,47	50.640,56
2012	13.032,54	5.997,75	10.175,91	5.219,31	34.425,51

## 4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

La encuesta está direccionada para un adecuado manejo, con la finalidad de conocer la eficiencia de los procedimientos del Comercial “Jiménez Vargas Hnos”

**Pregunta 1.- ¿Conoce usted las políticas de venta que tiene el negocio?**

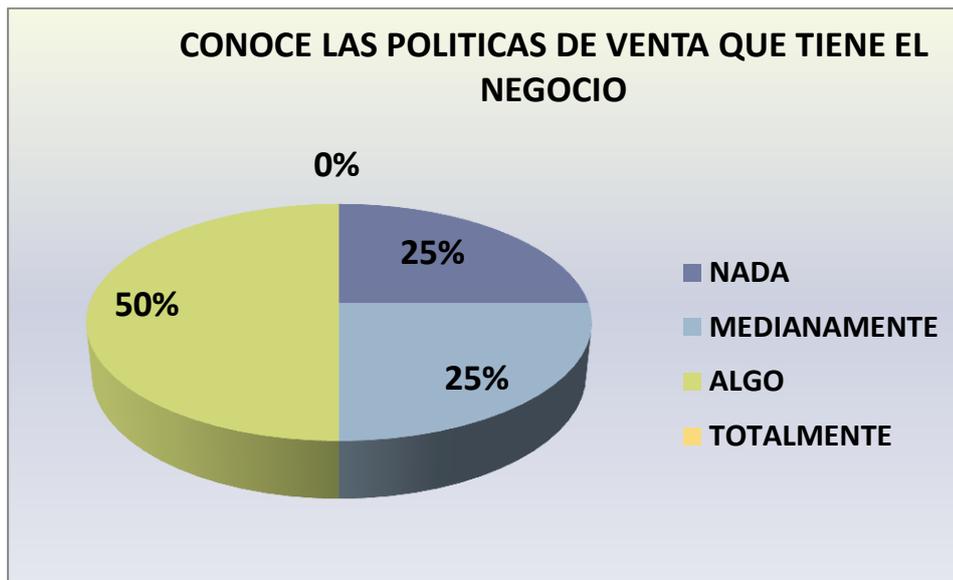
**Cuadro 4**

ITEMS	DATOS	PORCENTAJES
NADA	1	25%
MEDIANAMENTE	1	25%
ALGO	2	50%
TOTALMENTE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** Jiménez Zayra

**Gráfico 1**



**Interpretación:** La organización administrativa algo conoce del negocio lo representa un 50% un 25% asume que no tiene idea el otro 25% de la organización dice tener una idea leve y esto toma un riesgo ya que todo el personal debería de estar vinculado al negocio.

**Pregunta 2.- Considera usted que aplicando políticas en las ventas bajará la cartera vencida de la empresa?**

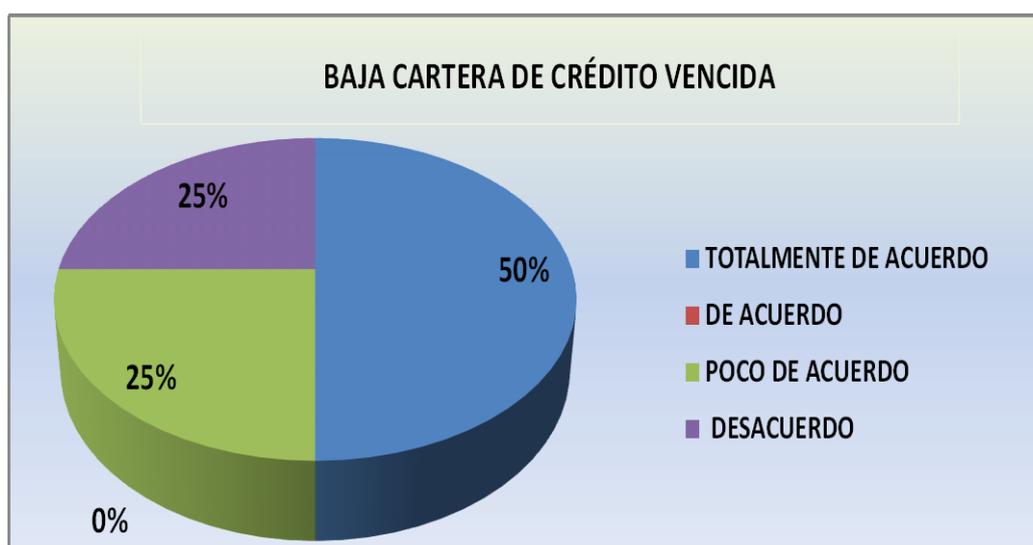
**Cuadro 5**

ITEMS	DATOS	PORCENTAJES
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	50%
DE ACUERDO	0	0%
POCO DE ACUERDO	1	25%
DESACUERDO	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** Jiménez Zayra

**Gráfico 2**



**Interpretación:** Los encuestados indicaron que aplicando políticas de ventas (50%) bajará la cartera vencida de la empresa, mientras que el 25% manifestó lo contrario. La información recabada permite conocer que existe desconocimiento sobre la importancia de las políticas en la gestión de ventas.

**Pregunta 3.- ¿Considera usted que al revisar la mercadería en existencia se incrementarían las ventas en el comercial?**

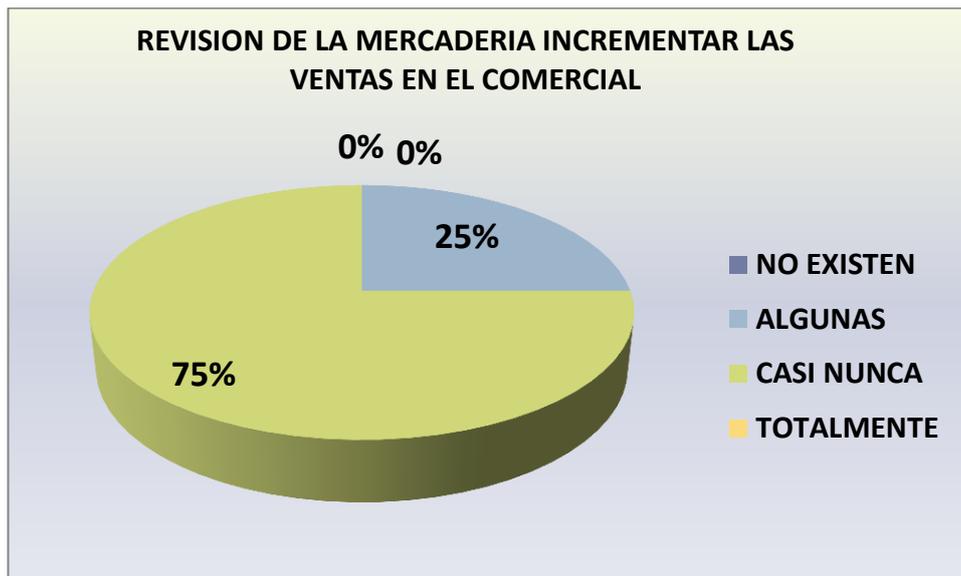
**Cuadro 9**

ITEMS	DATOS	PORCENTAJES
DE ACUERDO	0	0%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	1	25%
CASI NUNCA	3	75%
ME ES INDIFERENTE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** Jiménez Zayra

**Grafico 3**



**Interpretación:** Interpretando el grafico podemos ver que el 75% de los encuestados coinciden en que casi nunca toman en cuenta la revisión de existencia en la mercaderías lo cual desconocen la realidad de la existencia en inventario este

conocimiento lo tiene los dueños del negocio lo que no les permite a los vendedores mantenerse actualizado en la gestión de ventas.

**Pregunta 4.- ¿Existe un manual de funciones y responsabilidades que permita el mejor funcionamiento del negocio?**

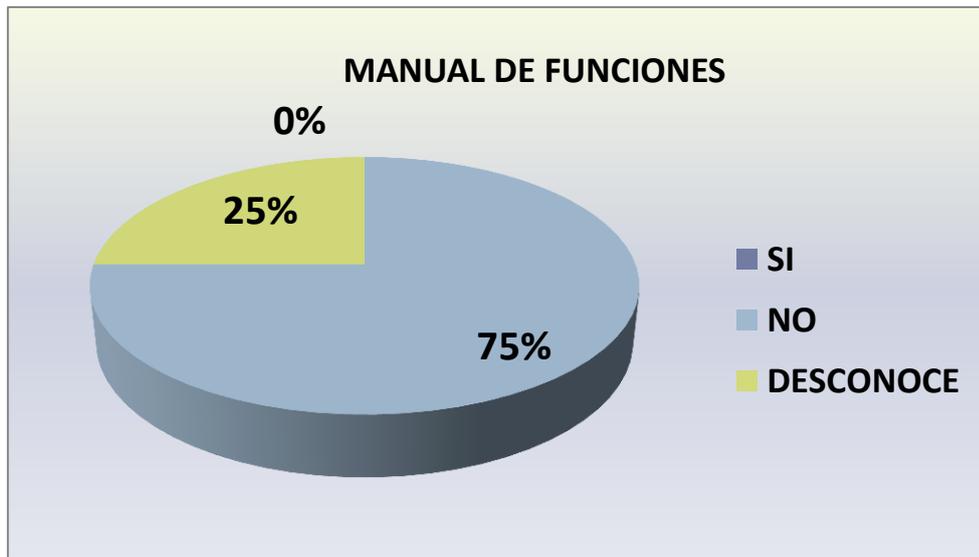
**Cuadro 12**

<b>ITEMS</b>	<b>DATOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Si Cuenta	0	0%
NO Cuenta	3	75%
DESCONOCE	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** Jiménez Zayra

**Grafico 4**



**Interpretación:** A través de esta encuesta que realizamos al personal el negocio no posee manual de funciones y responsabilidades esto, refleja los problemas y en la cual no le permite desarrollar al Comercial Jiménez Vargas

**Pregunta 5.-¿Conocen las condiciones bajo la cuales se aprueba el otorgamiento de un crédito?**

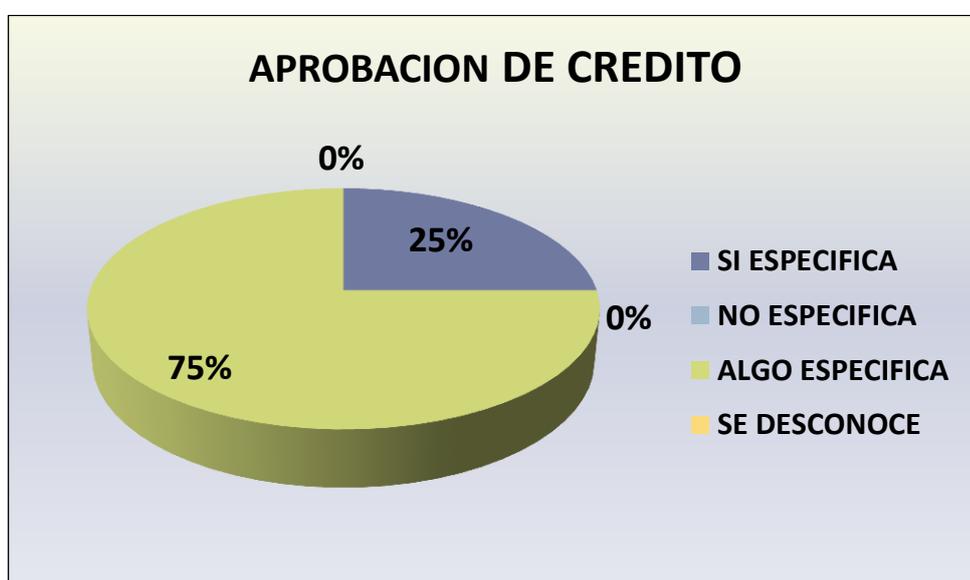
**Cuadro15**

<b>ITEMS</b>	<b>DATOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
SI ESPECIFICA	1	25%
NO ESPECIFICA	0	0%
ALGO ESPECIFICA	3	75%
SE DESCONOCE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** Jiménez Zayra

**Grafico 5**



**Interpretación:** El negocio en su totalidad no tiene definida las condiciones para otorgar un crédito tal es así que el 75% algo específica para la aprobación del crédito no se encuentra documentadas el proceso se analiza de manera empírica. Se debería plantear política de crédito documentadas y dar las a conocer al personal.

**Pregunta 6.-¿Existen definidas políticas para controlar los riesgos implícitos al proceso de recaudación de valores?**

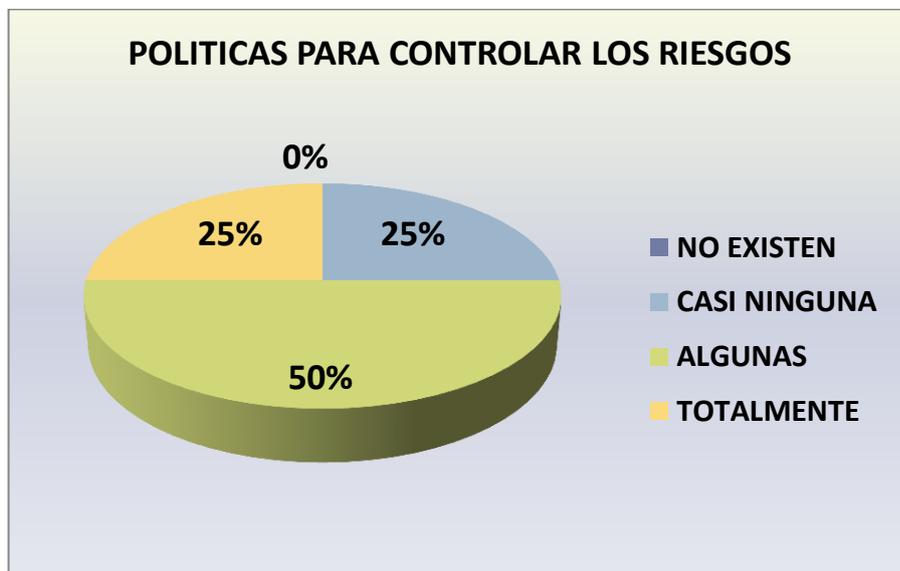
**Cuadro 18**

ITEMS	DATOS	PORCENTAJES
NO EXISTEN	0	0%
CASI NINGUNA	1	25%
ALGUNAS	2	50%
TOTALMENTE	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** Jiménez Zayra

**Grafico 6**



**Interpretación:** En el negocio cuenta con el 50% de que algunas veces carece de medidas de seguridad en la recaudación del dinero, no se solicita garantías al personal que recauda y es susceptible ante riesgo de hurto, robo y extravío.

### **4.3 RESULTADOS**

- Las actividades de compras la realizan previo un análisis de costo beneficio el plazo del crédito. Como se observa no existe problemas en los procesos de compra, puesto que se realizan las gestiones pertinentes antes de abastecerse.
- Con respecto a las políticas de venta los encuestados indicaron que conocen algo en lo concerniente a las políticas de venta., mientras que 2 de ellos indicaron que si tienen conocimiento sobre este tema. Es importante que el personal sea capacitado para que apliquen adecuados procesos en la gestión de venta, de esta forma se bajará la cartera de clientes.
- Los encuestados indicaron que se especifica algo sobre las condiciones de otorgamiento de crédito, esto demuestra que existe deficiencias en los procesos de cobranza.
- El rendimiento talento humano es medido a través de evaluaciones de desempeño, gestión que ayuda en gran parte a mantener el negocio en buen camino a pesar de las deficiencias que presenta en la actualidad.
- Entre las deficiencias que posee el comercial esta que no cuentan con un manual de funciones y responsabilidades, motivo por el cual no se mantiene un adecuado funcionamiento interno que podría afectar considerablemente el ambiente externo (clientes).
- En la recuperación de cartera, no han aplicado un plan de acción, motivo por el cual existe una cantidad considerable de cuentas incobrables, causa de esto es la

no definición de las condiciones de créditos a los clientes. A demás no se empelan políticas por que no existen.

- En lo relacionado a la comunicación organizacional, los propietarios no motivan esta práctica. A esto se suma a que no existen controles internos en el proceso de venta y salida de la mercadería, así como en el área de compras.

Como análisis de las encuestas y entrevistas realizadas podemos constatar que la mayor parte de las preguntas están relacionadas, es decir que existen falencias en la gestión administrativa, además de no contar con políticas, manual de funciones.

### Encuesta a la Administración del negocio

**Cuadro 19**

<b>ENTREVISTA REALIZADA AL TALENTO HUMANO DEL COMERCIAL JIMENEZ VARGAS</b>		
<b>PREGUNTAS</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>	<b>JEFE COMPRAS</b>
<b>1.- De qué forma la persona encargada del negocio mide el rendimiento del personal en las tareas asignadas.</b>	No se han implementado aún, procesos y políticas que nos ayuden a medir el rendimiento del personal pero tratamos de realizar nuestras actividades de mejor manera.	El comercial no cuenta con procesos para llevar a cabo las compras de manera que se tiene que implementar para un correcto manejo en las compras
<b>2.- Qué manejo de gestión financiera utiliza el encargado para llevar a cabo los objetivos de la misma?</b>	No realizó ningún proceso en especial, en la gestión financiera, en si quien se encarga de eso es el contador.	La verdad desconozco que tipo de control realizan en la gestión financiera.
<b>3.-De que manera la administración motiva al personal a cargo.</b>	No tenemos definidos políticas ni manual ya que veo reflejado los problemas en la cual nos va a impedir desarrollarnos como comercial.	No tengo conocimiento
<b>4.- ¿El negocio cuenta con un plan de acción para la recuperación de la cartera vencida?</b>	No cuenta con un plan de acción, sin embargo se trata de efectuar convenios con los clientes para que puedan cancelar la deuda.	Desconozco
<b>5.- ¿Se aplica controles internos en el proceso de venta y salida de la mercadería?</b>	En cuestión a control interno no empleamos procedimientos, pero las ventas se han mantenido bien estables.	La empresa no emplea ningun tipo de control interno.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.

Cuadro 11

<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VERIFICACIÓN</b>
La deficiente organización administrativa del comercial "Jiménez Vargas Hnos" de la ciudad de Milagro incide en el logro de niveles de rentabilidad adecuados.	En la pregunta 4 los encuestados indicaron que la empresa no cuenta con los respectivos manuales de funciones, lo cual disminuye la operatividad del comercial. También se pudo conocer que existe desconocimiento sobre las condiciones de otorgamiento de créditos, esto hace que las gestiones de cobranzas se retrasen. (Pregunta 5 de la encuesta).
<b>Hipótesis particular 1.-</b> La falta de políticas internas provoca conflictos de comunicación que inciden en la toma de decisiones del negocio.	Definitivamente existen conflictos en la gestión interna, puesto que no se comunica con anticipación ciertos procedimientos, como las condiciones de créditos (Pregunta 5 de la encuesta). En la pregunta 5 de la entrevista indicaron que no tienen aplican ningún control interno.

<p><b>Hipótesis particular 2.-</b> La inexistencia de una organización funcional que determine las competencias necesarias para cada puesto de trabajo ocasiona la mala selección de personal.</p>	<p>En la pregunta 5 de la entrevista, se indicó que no se aplican adecuados controles internos, motivo por el cual no se emplea procedimientos en la selección de personal. Además no cuentan con un manual de funciones y responsabilidades, lo cual no permite el conocimiento de las tareas de los empleados. (Pregunta 4).</p>
<p><b>Hipótesis particular 3.-</b> La deficiencia de controles financieros provoca la iliquidez del negocio.</p>	<p>La Administración no aplica controles internos en el proceso de venta y salida de la mercadería (Pregunta 5 entrevista). Tampoco se emplean políticas para controlar los riesgos implícitos al proceso de recaudación de valores (Pregunta 6).</p>
<p><b>Hipótesis particular 4.-</b>El deficiente análisis de las condiciones de crédito de los clientes incide en la recuperación posterior del mismo.</p>	<p>En la pregunta 5 los encuestados manifestaron que no se han definido las condiciones bajo la cuales se aprueba el otorgamiento de un crédito.</p>

**Elaborado:** Jiménez Zayra

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA.**

“Proyecto de Reestructuración Funcional Administrativa del Comercial Jiménez Vargas Hnos. del cantón milagro Año 2013.”

#### **5.2 FUNDAMENTACION.**

Esta fase es primordial en el proceso de administración ya que es donde comparten, directivos y trabajadores, la misión visión y objetivos generales de la empresa. Además deben definir conjuntamente los valores corporativos, previamente analizados y propuestos por los empresarios, para buscar la concientización del personal en procura de ellos. Sólo con claridad de valores y compromiso laboral, se logra un clima organizacional productivo y agradable.

La Teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). Se le considera el padre del proceso administrativo, y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

Los primeros trabajos de Henri Fayol, representan la escuela de la teoría del "Proceso Administrativo". En el año de 1916 publicó el libro Administration Industrielle et Générale (Administración Industrial y General). El libro compendia sus opiniones sobre la administración adecuada de las empresas y de las personas dentro de éstas.

Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración:

Planeación: diseñar un plan de acción para el mañana.

Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.

Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.

Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.

Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Más importante aún, Fayol creía que la administración se podía enseñar. Le interesaba mucho mejorar la calidad de la administración y propuso varios principios para orientar el quehacer administrativo, los que se muestran a continuación:

Fayol aclaró que estos principios administrativos no son de ninguna manera rígidos, ya que en diversas situaciones, se requiere hacer uso del criterio personal y la medida. Lo más importante es que constituyen guías universales; en cualquier tipo de organización humana se pueden aplicar.

### **Tipos de Organizaciones:**

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, considero que los principales tipos de organizaciones clasificados según sus objetivos, estructura y características principales se dividen en:

Organizaciones según sus fines.

Organizaciones según su formalidad

Organizaciones según su grado de centralización.

Organizaciones Según Sus Fines.- Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc., son ejemplos de este tipo de organizaciones.

Organizaciones Según su Formalidad.- Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

Organizaciones Formales: Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Según Idalberto Chiavenato, la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

**Organización Lineal:** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

**Organización Funcional:** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.

**Organización Línea-Staff:** El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

### 5.3 JUSTIFICACION.

En base a los resultados se analiza un comparativo para identificar la situación anterior y la situación luego de la propuesta.

		ANTES	PROPUESTA
DPTO. COMERCIAL	<u>Políticas</u>	No existia división de los procesos de compra y venta una misma persona realizaba varias actividades	Se implementa los manuales de funciones de la contadora que también hará las actividades de secretaría. Encargada de llevar el control de las cuentas y el pago de obligaciones
	<u>Estrategias</u>		Se crea el organigrama para definir las áreas que permita identificar la estructura del negocio
DPTO. COBRANZAS Y RECAUDACIÓN	<u>Políticas</u>	En esta actividad incluso el dueño del negocio salía a realizar las cobranzas de las ventas	Se implementa políticas de crédito para línea menor hasta 180 días y para línea mayor crédito hasta 18 meses
	<u>Estrategias</u>		se establecen entrega de registro de pedidos, entrega de rutas, se supervisan los créditos, se entrega contratos de venta
DPTO. ADQUISICIONES	<u>Políticas</u>	No existia delegacion de funciones para realizar las compras	se implementa un sistema informatico para realizar una mejor selección de compra proveedor-vendedor
	<u>Estrategias</u>		revisión de stock, revisión de pedidos, compras, despacho, revisión de despacho.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General**

Reestructurar la Gestión Administrativa valiéndose de técnicas administrativas en la microempresa “Jiménez Vargas Hnos”, para incrementar el desarrollo económico.

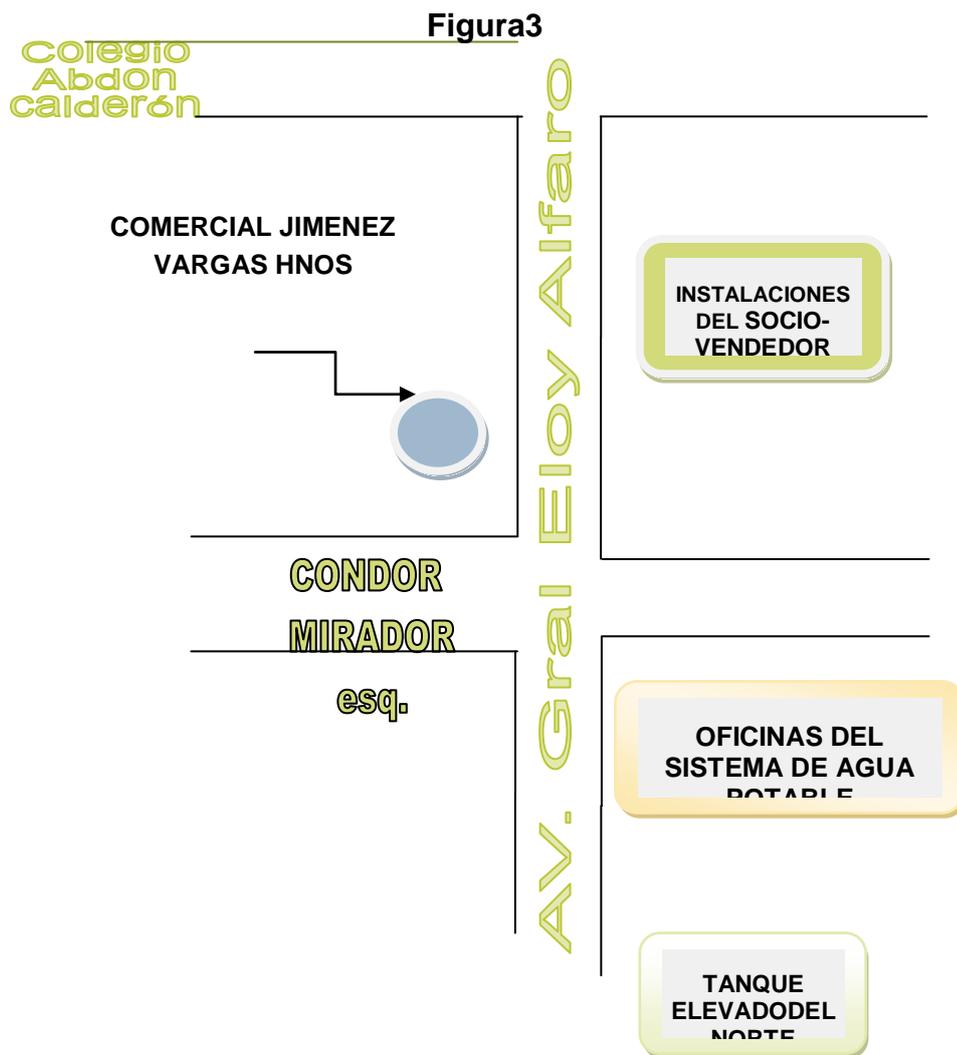
### **5.4.2 Objetivos Específicos.**

- Diseñar un plan de capacitación para el talento humano que permita disminuir la cartera y captar más clientes.
  
- Desarrollar un Manual de función para los diferentes cargos de la empresa.
  
- Generar políticas para vendedores recaudadores así como sanciones.
  
- Elaborar un plan publicitario, a través de medios estratégicos que permitan un mayor reconocimiento en este mercado competitivo del cantón Milagro y los sectores aledaños.

## **5.5 UBICACIÓN**

El negocio se encuentra ubicado en las calles Av. Eloy Alfaro y Cóndor mirador esquina. Del cual se describe el gráfico a continuación. El negocio posee una infraestructura propia.

**País:** Ecuador  
**Región:** Costa  
**Provincia:** Guayas  
**Cantón:** Milagro  
**Sector:** Esta ubicado al norte de Milagro.



## **5.6 FACTIBILIDAD**

### **Factibilidad administrativa.**

El desarrollo de este trabajo ha sido posible por la facilidad de información que la administración del comercial Jiménez, ha prestado, para conocer un poco de como el negocio ha venido desarrollándose donde podrá visualizar la jerarquía de como se encuentra organizada, tanto administrativamente como operativamente.

### **Factibilidad Legal.**

Para la ejecución de esta propuesta no existe ley, norma o reglamento que impida la realización de este proyecto, motivo por el cual el trabajo será entregado al comercial para su implementación inmediata, puesto que esto representa un cambio provechoso para el negocio.

### **Factibilidad Presupuestaria.**

Se determinaran los gastos incurridos en esta propuesta, a fin de demostrar el costo que se da con la realización de este trabajo. También se proyectará una evaluación financiera, donde se comparará el año 2012 y 2013; esta ya implementada la propuesta.

La evaluación financiera demostrará las gestiones económicas que se realizaron para la elaboración de la propuesta, los materiales, suministros, transporte, viáticos, gastos operacionales; es decir la determinación de los gastos incurridos en este proyecto, a fin de demostrar el costo en el que se incurre con la ejecución de este tipo de trabajos que empiezan con una investigación y culminan con una propuesta de solución.

Así mismo se detallara los costos de la reestructuración, como se lo indica en el cuadro siguiente:

<b>INVERSION DEL PROYECTO</b>	
MANUAL DE FUNCIONES	210,00
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	210,00
ORGANIGRAMA	50,00
FILOSOFÍA CORPORATIVA	100,00
PLAN PUBLICITARIO	1380,00
CAPACITACIONES AL PERSONAL	1600,00
SISTEMA INFORMÁTICO	1380,00
<b>TOTAL DE LA INVERSION</b>	<b>4930,00</b>

### **Factibilidad Técnica**

El comercial Jiménez Vargas., cuenta con una planta baja, donde funciona una oficina, el área de bodega, donde se encuentran los electrodomésticos y el área de venta, donde también se encuentran los productos exhibidos.

Cabe mencionar que los proveedores les brindas las garantías respectivas al negocio, así como la asistencia técnica.

Se cuenta con el personal adecuado para el proceso de comercialización, recaudación y ventas.

### **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

El Desarrollo de la entrevista está enfocado a la reestructuración de comercial Jiménez Vargas, la cual consiste en:

La elaboración de la filosofía corporativa de la empresa como es la misión visión, valores, organigramas, este último especificará la jerarquía del talento humano.

Dentro de esta propuesta se elaboró los respectivos manuales de funciones y procedimientos, con el fin de optimizar las gestiones internas.

Para lograr el cumplimiento de los procesos establecidos se ha efectuado políticas, las cuales le permitirán a la empresa alcancen los objetivos propuestos,

Cabe mencionar que también se realizó sanciones en el caso de incumplimiento de las tareas o responsabilidades del personal, con el fin de comprometer al talento humano con las metas de la empresa.

La implementación de este trabajo hace necesario que se realice un plan de capacitación, puesto que hay que adiestrar al personal sobre el nuevo funcionamiento de las actividades del comercial, entre las cuales está la manipulación del sistema informático que se propone implementar acciones que se las detallaran en cuadros con su respectivo costo y tiempo de ejecución.

En lo relacionado al marketing, se ha especificado el funcionamiento de las cuatro P del marketing, a fin de exponer a la ciudadanía milagreña materiales publicitarios en lugares estratégicos, que le permitan al comercial darse a conocer en todos los rincones del cantón, con el firme propósito de incrementar la cartera de clientes.

En lo concerniente al análisis de mercado se ha considerado aplicar las cinco fuerzas de Michael Porter, donde se especifica la competencia de la empresa, para así establecer estrategias competitivas.

**Nombre de la empresa:**

# Comercial Jiménez Vargas Hnos

**Logotipo del Negocio:**

**Figura 4**



## **Filosofía Corporativa**

### **MISIÓN.**

Comercializar productos de calidad mediante un servicio diferenciado y flexibilidad en los créditos para promover la adquisición de nuestros productos por parte de los clientes.

### **VISIÓN.**

Alcanzar el desarrollo del talento humano a través de la capacitación, lograr la excelencia corporativa y liderar en el mercado.

### **VALORES CORPORATIVOS.**

**Responsabilidad.-** satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y ofertando productos de calidad

**Honestidad.-** siempre ofertar productos en perfectas condiciones y en caso de errores asumirlos.

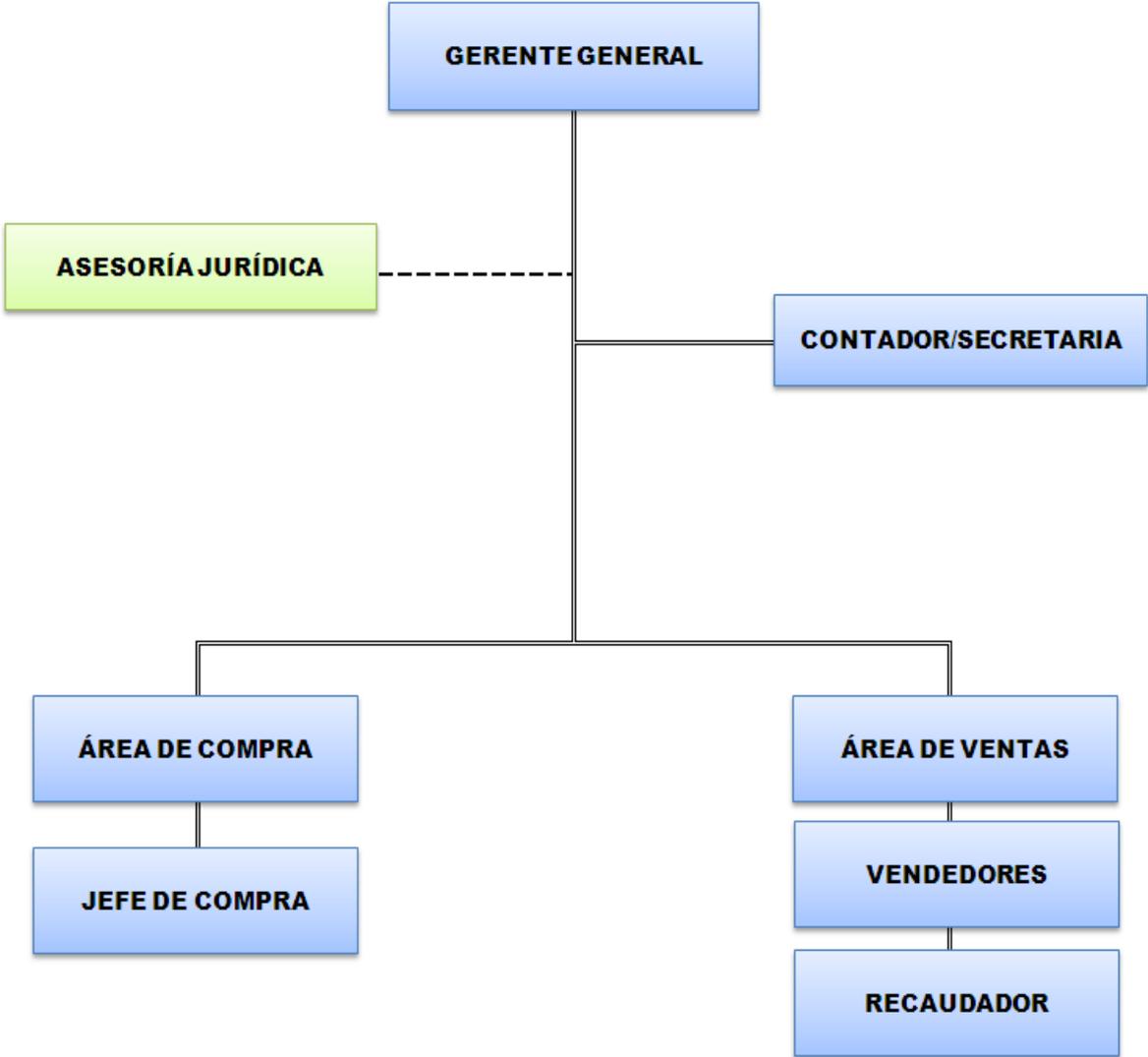
**Actitud de servicio.-** El servicio de calidad es lo primero.

**Calidad.-**Analizar estudios en todas las áreas competentes tanto a nivel interno como externo.

**Superación.-**Promover el crecimiento integral del negocio y sus miembros tanto propietarios como colaboradores.

Estructura Organizacional:

Figura 5



Elaborado: Jiménez Zayra

**Cuadro 12**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> GERENTE GENERAL
<b>SALARIO :</b> \$ 450.00
<b>PERFIL.</b> <b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b> INGENIERO COMERCIAL O CARRERAS A FINES
<b>EXPERIENCIA:</b> 2 AÑOS
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTO):</b> Dirigir controlar y supervisar toda y cada una de las gestiones internas del comercial, a fin de cumplir con los objetivos planteados.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir, coordinar, supervisar y planificar estrategias para la eficiencia de la microempresa.</li> <li>2. Socializar las estrategias con los clientes internos.</li> <li>3. Revisar informes, relaciones y reportes contables periódicos de las áreas de ventas, compras, cobranza y almacenamiento.</li> <li>4. Elaborar, revisar y digitar documentos contables.</li> <li>5. Recaudar los ingresos.</li> <li>6. Revisar los libros contables que se encuentren al día.</li> <li>7. Cuidar, controlar y suministrar archivos y documentos.</li> <li>8. Elaborar un informe anual para identificar los logros alcanzados.</li> <li>9. Asegurar la calidad en los servicios en los procesos.</li> <li>10. Negociar con proveedores las compras y los respectivos descuentos.</li> <li>11. Negociar con el cliente temas relacionados a créditos de artículos de mayor valor económico.</li> <li>12. Manejo de inventarios.</li> <li>13. Monitorea a los trabajadores de ventas, compras, cobranza.</li> <li>14. Arqueo de las cobranzas.</li> <li>15. Autorizar préstamos al empleado.</li> </ol>

Cuadro 13

<b>MANUAL DE FUNCIONES.</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> JEFE DE COMPRAS
<b>SALARIO :</b> \$ 318.00
<b>PERFIL.</b> <b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b> INGENIERO COMERCIAL O CARRERAS A FINES
<b>EXPERIENCIA:</b> 2 AÑOS
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTO):</b> Realiza las cotizaciones pertinentes, para lograr una compra exitosa.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realiza inventarios de la mercadería.</li><li>2. Compra mercaderías.</li><li>3. Despacha.</li><li>4. Recibe mercaderías.</li><li>5. Registra ventas.</li><li>6. Revisa informes de las ventas.</li><li>7. Recibe Cobranzas</li><li>8. Revisa informes de cobranzas</li><li>9. Registra Cobranzas.</li><li>10. Control y almacenamiento de la mercadería.</li><li>11. Elabora un informe general a la Gerencia de la mercadería en stock y los ingresos y egresos de la mercadería.</li></ol>

Cuadro 14

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> VENDEDOR
<b>SALARIO :</b> \$ 318.00
<b>PERFIL.</b> <b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b> INGENIERO EN MARKETING, MÍNIMO BACHILLER
<b>EXPERIENCIA:</b> 2 AÑOS
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA:</b> Ofrecer un trato amable al cliente y cumplir con las metas de ventas.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificar y zonifica donde introducirá la mercadería.</li><li>2. Revisar el estado de la mercadería que recibe de la bodega.</li><li>3. Elaborar un listado de precios con la mercadería que recibe.</li><li>4. Verificar el crédito en el momento de realizar la venta.</li><li>5. Tomar decisiones inmediatas al detectar posibles clientes morosos.</li><li>6. Solicitar la autorización para vender artículos de mayor precio.</li><li>7. Llenar el formulario o contrato de ventas a crédito y contado.</li><li>8. Revisar y entregar la mercadería en buen estado al cliente.</li><li>9. Entregar los formularios y contratos de venta al Jefe de compras.</li><li>10. Entregar la mercadería no vendida en el día al Jefe de Compras.</li></ol>

**Cuadro 15**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> RECAUDADOR
<b>SALARIO:</b> \$ 318.00
<b>PERFIL.</b> <b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b> MÍNIMO BACHILLER
<b>EXPERIENCIA:</b> 2 AÑOS
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA:</b> Tiene la responsabilidad de recaudar el efectivo de los créditos otorgados.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificar y zonificar ruta de cobro.</li><li>2. Recibir las tarjetas de cobro de acuerdo a la ruta</li><li>3. Planificar y visitar de manera especial las carteras vencidas.</li><li>4. Cobrar las tarjetas por mercadería vendida.</li><li>5. Registrar los cobros y elaborar informes de la situación.</li><li>6. Entregar el dinero recaudado y cuadrar con lo que consta en los registros.</li><li>7. Supervisar las ventas.</li><li>8. Negar ventas si fuera necesario por posibles clientes dudosos</li><li>9. Solicitar la autorización para realizar ventas de artículos de mayor precio.</li></ol>

## ANALISIS FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite diagnosticar y relacionar: Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas.

Proporciona excelente información para la toma de decisiones, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto de producto.

**Cuadro 16**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Conocimiento del mercado.</li><li>- Variedad y garantía de los Artículos.</li><li>- Se cuenta con infraestructura propia.</li><li>- Poder de negociación con proveedores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gran cantidad de proveedores.</li><li>- Capacidad de satisfacer las necesidades del hogar con artículos de innovación tecnológica.</li><li>- Captación de mercado en sectores rurales.</li><li>- Alianzas con socios estratégicos.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de controles internos y normas de calidad.</li><li>- Carencia de planes de compra y de ventas.</li><li>- Falta de Procesos Administrativos.</li><li>- Personal no capacitado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Grandes competidores con experiencia en el mercado.</li><li>- Competencia desleal.</li><li>- Riesgos por alta delincuencia.</li><li>- Incremento de la inflación en los precios.</li></ul>

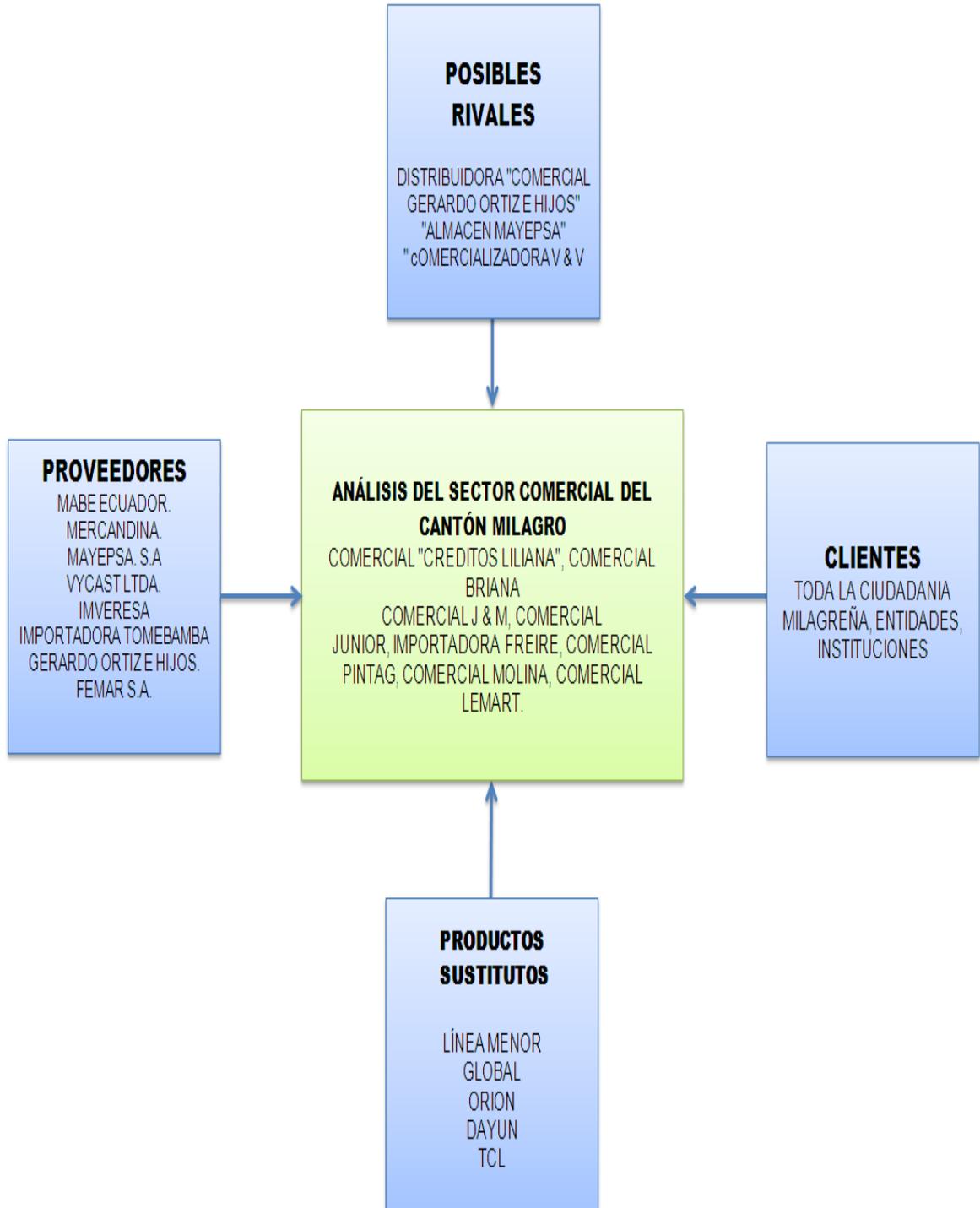
**Fuente:** Zayra Jiménez Vargas

**Cuadro 17**

<b>ESTRATEGIAS</b>  <b>FO-FA</b>  <b>DO-DA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran cantidad de proveedores.</li> <li>- Capacidad de satisfacer las necesidades del hogar con artículos de innovación tecnológica.</li> <li>- Captación de mercado en sectores rurales.</li> <li>- Alianzas con socios estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grandes competidores con experiencia en el mercado.</li> <li>- Competencia desleal.</li> <li>- Riesgos por alta delincuencia.</li> <li>- Incremento de la inflación en los precios.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del mercado.</li> <li>- Variedad y garantía de los Artículos.</li> <li>- Se cuenta con infraestructura propia.</li> <li>- Poder de negociación con proveedores.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Diseñar un plan de rutas de los sectores aledaños para comercializar los artículos para venta puerta a puerta.</li> <li>2.- Planteamiento de negociación con proveedores para garantizar la calidad y garantía a los clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Elaborar una campaña publicitaria para dar a conocer nuestros productos y servicios que nos permita captar el mercado.</li> <li>2.- Implementar un control de los costos y gastos a fin de evitar elevadas cargas tributarias.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de controles internos y normas de calidad.</li> <li>- Carencia de planes de compra y de ventas.</li> <li>- Falta de Procesos Administrativos.</li> <li>- Personal no capacitado.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Implementar políticas de control interno para la Administración del negocio. Servicio y personal.</li> <li>2.- Elaborar un plan anual de capacitación para el personal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Contratar los servicios de seguridad para resguardar los bienes del negocio.</li> <li>2.- Plan de ventas a crédito a fin de captar a los clientes que son rechazados por casas comerciales debido a obstáculos en los requisitos.</li> </ol>

## ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Figura 6



Fuente: Zayra Jiménez Vargas

Cuadro 18

<b>F1 BARRERAS DE ENTRADA</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1.- POLITICAS DE GOBIERNO		X	
2.- POCA SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA	X		
3.- CREDIBILIDAD	X		
4.- TALENTO HUMANO REACIO AL CAMBIO	x	0	
	3	1	0
<b>AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>

Las barreras de entrada no representan mayor dificultad al querer implementar la propuesta, así lo representa el cuadro (75%), puesto que se está proponiendo un cambio para bien del comercial, como es la reestructuración total, para disminuir los riesgos de liquidez de la organización.

Cuadro 19

<b>F2 PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1.- PRECIOS ACCESIBLES		X	
2. - PROPENCION A CAMBIAR	X		
3.- LÍNEA DE PRODUCTOS PLASTICOS	X		
4.- ASOCIACIONES ESPECIALIZADAS		X	
	2	2	0
<b>AMENAZA DE SUSTITUCION</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>0%</b>

El mercado de los productos de la línea blanca cuenta con una alta demanda, razón por la cual, es necesario que se realicen los cambios apropiados, ya que la competencia podría liderar el mercado. Por ello es importante que se realice una reestructuración del comercial.

**Cuadro 20**

<b>F3 DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1. COMPETIDORES DE UN TAMAÑO EQUIVALENTE	X		
2. ESTRATEGIAS COMERCIALES	X		
3. CRECIMIENTO DEL MERCADO			X
4. CALIDAD/PRECIO	X		
	3	0	1
<b>ANALISIS DE RIVALIDAD</b>	<b>75%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>

El cuadro representa un nivel bajo (75%) de presencia de la rivalidad, esto en lo relacionado a la presencia de comerciales de línea blanca que deseen competir con productos similares, y que además propongan estrategias competitivas, razón por la cual es importante que el comercial implemente estrategias publicitarias que permitan incrementar las ventas.

**Cuadro 21**

<b>F4 PODER DE LOS COMPRADORES</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1.- SERVICIOS IGUALES	X		
2.- IMAGEN CORPORATIVA	X		
3.- EFICASIA EN EL SERVICIO	X		
4.- MERCADO AMPLIO		X	
	3	1	0
<b>PODER DEL CONSUMIDOR</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>

Al igual que el comercial Jiménez existe una alta competencia, por lo tanto, los clientes tienen muchas opciones para adquirir sus productos, sin embargo no representa un problema para el comercial puesto que cuenta con un alto nivel de aceptación, además poseen una cartera de clientes fijas que están de acuerdo con las condiciones crediticias que tiene esta organización.

Cuadro 22

<b>F5 NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1.- PRESENCIA DE NUEVOS SERVICIOS.	X		
2.- IMPORTANCIA DEL VOLUMEN PARA EL PROVEEDOR	X		
3. IMPACTO ECONOMICO	X		
4. COMPROMISOS CON GRANDES EMPRESAS		X	
	3	1	0
<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>

La empresa cuenta con proveedores fijos, por lo tanto no es un problema para la empresa el que se susciten alguna de las alternativas puesta en el cuadro, razón por la cual representa un nivel bajo (75%).

Cuadro 33

<b>RESUMEN DEL ANALISIS DEL SECTOR COMERCIAL, NIVEL DE ATRACTIVIDAD</b>						
	<b>ACTUAL</b>			<b>FUTURO</b>		
<b>MAGNITUD DE LA EMPRESA</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
BARRERAS DE ENTRADA	3	1	0		x	
PRODUCTOS SUSTITUTOS	2	3	0			x
DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD	3	0	1			x
PODER DE LOS COMPRADORES	3	1	0			x
NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	3	1	0	x		
<b>EVALUACION GENERAL</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>1</b>			

La evaluación general del sector comercial en base a las cinco fuerzas de Porter, demuestra un nivel de atractividad a futuro de alto, es decir que se pueden posicionar nuevas empresas con productos similares, que se muestren competitivas y quieran desplazar al comercial. Motivo por el cual la empresa debe buscar un valor agregado al producto-servicio, para mantenerse en el mercado.

## MARKETING MIX

El funcionamiento del Marketing Mix, es una estrategia que ayuda a determinar claramente que es lo que ofrece la empresa, en este caso se aplicará las cuatro “P”, con el fin potencializar la parte publicitaria del comercial.

### PRODUCTO:

Entre las diferentes líneas como son línea blanca línea café línea menor que proporciona la empresa el cliente representa un 15% como pago anticipado la entrada en relación al monto de la deuda y el 85% financiado a 6 meses por nuestros acreedores. Lo que deduce una gran ventaja para el cliente pero una desventaja para nosotros ya que se tiene que tener mayor solvencia al momento de abastecerse de mercadería.

Entre los artículos que abastecen el negocio teneos lo siguiente.

Línea blanca	Línea café	Línea menor
Refrigeradora Cocina Lavadora Aires Acondicionados	Equipos de sonido LCD Computadoras	extractores de jugo Licuadoras horno microonda ventiladores



**Figura 7.** Electrodomésticos

## **PROVEEDORES:**

Los proveedores distribuyen a “Comercial Jiménez” las diferentes líneas de electrodomésticos necesarios para ofrecer y abastecer a los clientes de Milagro y sus alrededores. Los electrodomésticos y demás productos que ofrece el negocio como motos, colchones, etc. Son de variedad de modelos, diferentes tipos de calidad, por lo cual los productos se adaptan a las diferentes preferencias de los clientes.

Los proveedores de electrodomésticos de las diferentes líneas tanto blanca como café, colchones y motos son:

- MABE ECUADOR.
- MERCANDINA.
- MAYEPSA. S.A
- VYCAST LTDA.
- IMVERESA
- IMPORTADORA TOMBAMBAMBA
- GERARDO ORTIZ E HIJOS.
- FEMAR S.A.
- En poca cantidad Dismayor siendo distribuidor de Sony, Panasonic y demás marcas.

## **Tiempo de negociación del artículo**

El producto lo representamos en un 50% de margen de ganancia y el tiempo pactado de crédito con el cliente es no mayor a 3 meses siendo línea menor mientras que los artículos de línea blanca lo representamos a un tiempo de 12 o hasta 18 meses.

## **Requisitos para otorgar crédito en ventas**

- Copia de cedula y papeleta votación actual.
- Pago al día del predio.
- Pago de servicios básicos.
- Verificación domiciliaria
- Tener un garante

- Firmar documentos negociables (Letra de cambio/pagare)

### **Publicidad:**

Anteriormente no se contaba con realizar publicidad pero se va realizar publicidad 2 veces al año en el mes de Abril ya que se espera que el mercado tenga un conocimiento de nuestros artículos para el mes de Mayo y otro para el mes de Octubre la cual se espera que para él es de Diciembre tengamos una mayor acogida.



**Figura 8** Tarjeta de presentación Negocio J. V. Hnos

### **5.7.1 Actividades**

Para alcanzar los objetivos propuestos en este proyecto diseñaremos las siguientes actividades e implementaremos diferentes estrategias:

- Solicitud de autorización a la gerencia para la realización de esta propuesta.
- Se procedió a visitar el comercial para identificar la problemática planteada.
- Se realizó un detalle sobre las situaciones críticas encontradas.
- Escogió la herramienta investigativa para obtener información directa del talento humano.
- Análisis los resultados.
- Se elaboró los manuales de funciones y procedimientos

- Elaboración de la filosofía corporativa y plan de marketing
- Realización de una evaluación financiera
- Propone la implementación de la propuesta.
- Implementación de la Propuesta.

**El comercial no cuenta con Políticas, que con la implementación de esta propuesta se consideró necesario su elaboración.**

#### **DE LOS PROPIETARIOS DE LA MICROEMPRESA “JIMÉNEZ VARGAS HNOS”.**

##### **POLÍTICAS GENERALES.**

- Respetarán la puntualidad la totalidad de los pagos para con sus trabajadores que hayan cumplido con su labor sin faltar a la ética y que no hayan incurrido en actos de fraude a la misma.
- Se comprometen a dar capacitación mediante seminarios a sus trabajadores.
- Repondrán el artículo que hayan vendido al cliente en el caso de comprobar que haya venido defectuoso.
- Brindarán las facilidades para la movilización tanto del supervisor de cobranzas, recaudador, vendedor.
- Diseñarán un programa de incentivos por las metas alcanzadas para el mejor colaborador.
- La microempresa tendrá la potestad de descontar los porcentajes de aquellas ventas que sean detectadas como ventas ficticias.

- Tendrá la potestad de descontar aquellos valores que por negligencia o irresponsabilidad del recaudador no hayan ingresado a la caja.

## DE LOS VENEDORES DE LA MICROEMPRESA “JIMÉNEZ VARGAS HNOS”.

### POLÍTICAS GENERALES

- Deberá mantener una conducta respetuosa para con los clientes.
- Deberá tener una conducta respetuosa para los jefes inmediatos.
- Diseñará rutas o zonas para introducir los productos en el mercado.
- Se comprometerá a mantener un clima de armonía para con todos sus compañeros de trabajo.
- Será también el responsable directo de las ventas a crédito.
- Tendrá poder de decisión y no realizar la venta, en caso de detectar un cliente posiblemente moroso, tramposo.
- Participará en casos de recuperación de cartera, siempre y cuando el haya vendido el producto.
- Si incurriera en venta sin supervisión se le cobrará una multa equivalente al porcentaje de ganado a dicha venta.
- Participará en inventarios si se lo requiere.

**DE LOS RECAUDADORES DE LA MICROEMPRESA “JIMÉNEZ VARGAS  
HNOS”.**

**POLÍTICAS GENERALES**

- Deberá mantener una conducta respetuosa para con los clientes.
- Deberá tener una conducta respetuosa para los jefes inmediatos.
- Diseñará rutas o zonas para introducir los productos en el mercado.
- Se comprometerá a mantener un clima de armonía para con todos sus compañeros de trabajo.
- Será también el responsable directo de las ventas a crédito.
- Tendrá poder de decisión en caso de detectar un cliente posiblemente moroso, tramposo.
- Participará en TODOS LOS CASOS de recuperación de los artículos
- Si incurriera en venta sin supervisión y que lo haya realizado de manera intencional por beneficiarse, se le cobrará una multa equivalente al COSTO de dicho artículo.
- Si incurriera en venta sin supervisión se le multará con un valor consensuado desde el primer día de trabajo y de acuerdo a los valores de los artículos.
- Participará en inventarios si se lo requiere.

**SE HA CONSIDERADO LA ELABORACIÓN DE SANCIONES CON EL FIN DE EVITAR EL INCUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS POR PARTE DEL TALENTO HUMANO DEL COMERCIAL JIMÉNEZ.**

## **DE LAS SANCIONES**

### **VENDEDOR:**

- Si incurriera en venta sin VERIFICACIÓN y que lo haya realizado de manera intencional por beneficiarse, se le cobrará una multa equivalente al COSTO de dicho artículo. La multa será por un valor consensuado desde el primer día de trabajo y de acuerdo a los valores de los artículos.

### **COMPRADOR.**

- Si el recaudador no registrara los cobros realizados en el día recibirá una multa por un valor consensuado desde el primer día de trabajo.
- **Si el recaudador incurriera en fraude contra el comercial, se dispondrá a lo que dictamina la ley.**

**(Quien usa de su derecho, a nadie lesiona)**

Figura 9 Dípticos parte externa

**VISITENOS EN:**

**Dir.: Av. Eloy Alfaro y  
condor mirador esquina**

**TELÉFONOS:**

**2977048**

**0994306815**

**Zayra Jiménez  
Propietaria**



**S  
U  
P  
E  
R  
O  
F  
E  
R  
T  
A  
S**



**COMERCIAL JIMENEZ  
TE OFRECE LOS MEJORES  
ELECTRODOMESTICOS  
CON PRECIOS DE LOCURA**

**100 % CALIDAD  
GARANTIZADA**

## SAMSUNG



**OFERTAS SEMANALES**  
10/08  
**\$ 15,39**  
**AHORRO \$ 110,17**

TV Plasma P4240001227  
Tamaño espectacular con marco delgado  
Puerto HDMI y USB  
Ingeniería mexicana y 5 años de garantía

**Barros**  
Soluciones + Colores

PPF \$ 116,56  
Meses 11 x \$ 1,37  
Financ 1.100,00



**OFERTAS SEMANALES**  
10/08  
**\$ 19,86**  
**AHORRO \$ 67,80**

TV LED UN40H41000G22  
Marco super fino  
Resolución Full HD  
Entradas HDMI y USB  
Ingeniería mexicana y 5 años de garantía

**Barros**  
Soluciones + Colores

PPF \$ 140,66  
Meses 11 x \$ 1,28  
Financ 1.100,00

## Pensando en ti Electrolux



**OFERTAS SEMANALES**  
10/08  
**\$ 20,02**  
**AHORRO \$ 249,15**

Refrigerador ERT17000W  
No Frost  
Mayor capacidad de almacenamiento  
Mejor sistema de congelación (Freeze 24°)  
Caja ENCAPSULADA  
Quemadores vitelidos  
Grill  
Caja interior plana

**Barros**  
Soluciones + Colores

PPF \$ 269,17  
Meses 11 x \$ 2,45  
Financ 1.100,00



**OFERTAS SEMANALES**  
10/08  
**\$ 6,97**  
**AHORRO \$ 79,80**

Estufa E243000W  
2 hornos independientes  
2 programas de lavado  
Sistema de DTS en el calentamiento

**Barros**  
Soluciones + Colores

PPF \$ 80,77  
Meses 11 x \$ 0,73  
Financ 1.100,00

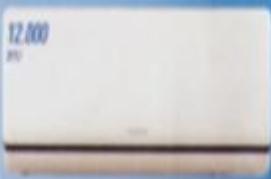


**OFERTAS SEMANALES**  
10/08  
**\$ 22,91**  
**AHORRO \$ 67,80**

TV Plasma 3D P43B1900G22  
Puerto HDMI y USB (incluye mouse, tecla y control remoto)  
Resolución HD  
Convertidor de 2D a 3D  
Compatibilidad 4D Share  
Incluye 3 años de garantía

**Barros**  
Soluciones + Colores

PPF \$ 140,71  
Meses 11 x \$ 1,32  
Financ 1.100,00



**OFERTAS SEMANALES**  
10/08  
**\$ 9,06**  
**AHORRO \$ 101,69**

Air Conditioner AR12000  
Filtro de alta eficiencia  
Modo de ahorro  
Alarma hasta un 20% de energía

**Barros**  
Soluciones + Colores

PPF \$ 102,75  
Meses 11 x \$ 0,82  
Financ 1.100,00



**OFERTAS SEMANALES**  
10/08  
**\$ 18,72**  
**AHORRO \$ 92,49**

Congelador E201000W  
Sistema dual congelar y enfriar  
Puerto con llave de seguridad

**Barros**  
Soluciones + Colores

PPF \$ 111,21  
Meses 11 x \$ 1,01  
Financ 1.100,00



**OFERTAS SEMANALES**  
10/08  
**\$ 12,30**  
**AHORRO \$ 101,69**

Lavadora E201000W  
Marco robusto de acero con lavabos Maxima  
Filtro superior para eliminar pelusas  
Sistema de protección contra el sobrecalentamiento

**Barros**  
Soluciones + Colores

PPF \$ 113,99  
Meses 11 x \$ 1,04  
Financ 1.100,00



**OFERTAS SEMANALES**  
10/08  
**\$ 35,23**  
**AHORRO \$ 101,69**

Refrigerador E223000W  
No Frost  
Marco robusto  
Espesor fino  
Panel digital

**Barros**  
Soluciones + Colores

PPF \$ 136,92  
Meses 11 x \$ 1,24  
Financ 1.100,00



**OFERTAS SEMANALES**  
10/08  
**\$ 4,21**  
**AHORRO \$ 92,49**

Dispensador E201000W  
Botón pulsador para selección de agua fría, caliente o al clima  
Seguro para niños  
Espesor para almacenamiento de 13 litros

**Barros**  
Soluciones + Colores

PPF \$ 94,70  
Meses 11 x \$ 0,86  
Financ 1.100,00



**OFERTAS SEMANALES**  
10/08  
**\$ 3,10**  
**AHORRO \$ 92,49**

Aspirador E201000W  
1.430 Watts de potencia  
Capacidad de tanque de 1,7 litros  
Puede aspirar en 80%

**Barros**  
Soluciones + Colores

PPF \$ 95,59  
Meses 11 x \$ 0,87  
Financ 1.100,00

Figura 10 Dóptico Parte interna

## **PROCEDIMIENTO DE LAS VENTAS DEL COMERCIAL**

### **Las ventas:**

Toda información de clientes se manejará con total discreción se factura al cliente tomando los datos e ingresándolos al sistema se especifica el producto o artículo tomándose todos sus datos adjuntando toda la gestión financiera la cual será respaldada por documentos muy valiosos para el negocio.

### **Cobranzas**

Las realiza los encargados de dicha gestión la cual se procede a recaudar directamente puerta a puerta la recaudaciones se manejan mediante un kardex la cual consta nombre del cliente lugar fecha de entrega del artículo .

### **Procedimiento de la entrega del producto**

Todo artículo debe ser probado dentro de la empresa para garantizar su funcionalidad y calidad. La atención al cliente basada en el lema “El cliente tiene la razón”

### **Verificaciones domiciliarias:**

Al momento de la entrega del producto constatamos que el artefacto que se va a entregar quede en perfectas condiciones de funcionamiento para esto realizaos una verificación eléctrica para la funcionalidad del producto y no llegue a daños por una mala descarga de energía.

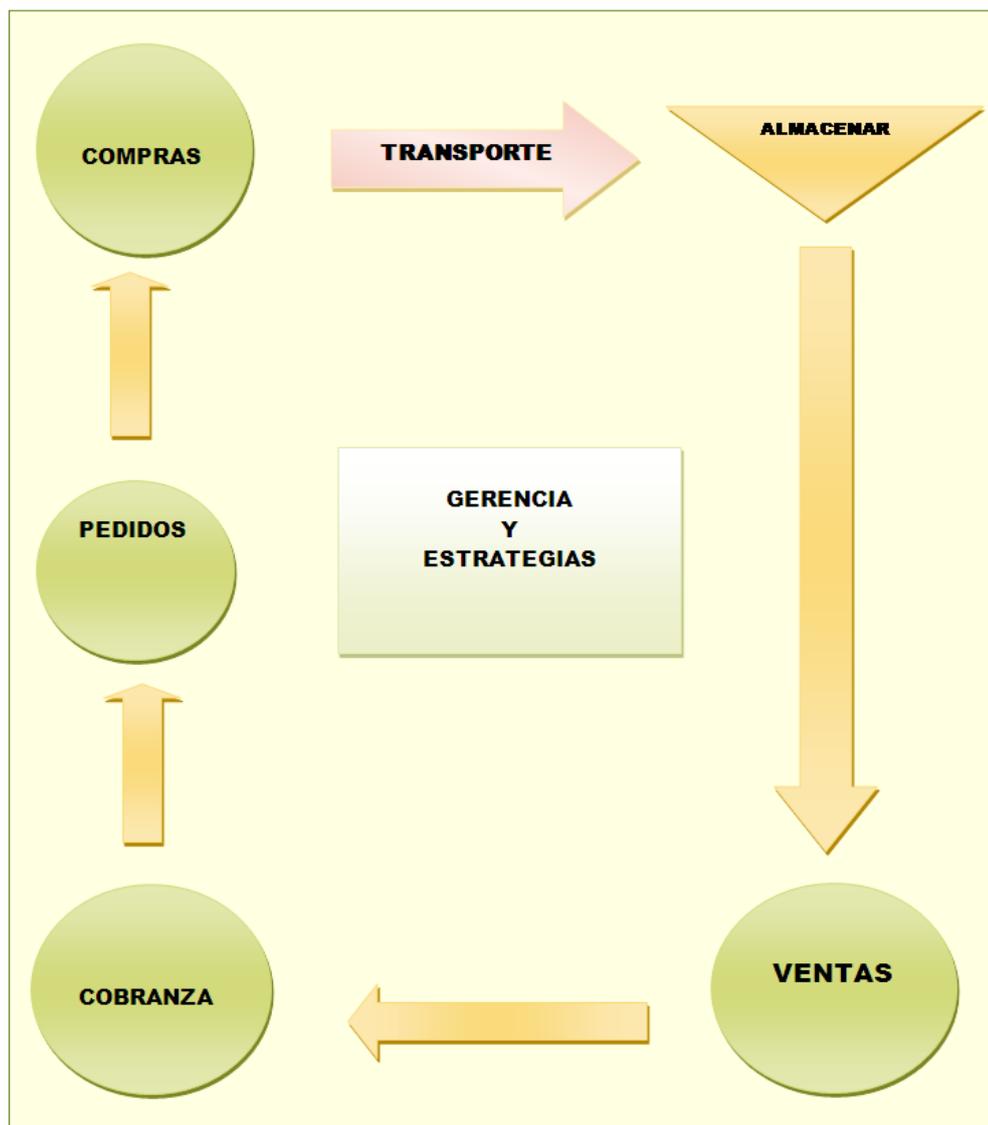
## MICROEMPRESA “JIMÉNEZ VARGA HNOS”

**Manual de procedimientos.**

**Objetivo General.**

Optimizar los tiempos en las compras, almacenamiento, ventas y cobranzas para incrementar la liquidez.

**Figura 9 Identificación de procesos.**



**Cuadro 24 Proceso Administrativo**

PROCESO UNO	PROCESO DOS	PROCESO TRES	PROCESO CUATRO	PROCESO CINCO	PROCESO SEIS
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	CONTROL DEL INVENTARIO	REGISTRO DE VENTAS	ROLES POR PORCENTAJE DE VENTAS	CONTROL DE INGRESOS	REFINANCIAMIENTO
	VERIFICACIÓN DE LAS COMPRAS	REGISTRO DE DESPACHO	ROLES POR PORCENTAJE DE COBRANZA	CONTROL DE EGRESOS	

**Objetivo:** Gerenciar los procesos, asegurar los ingresos y la planificación general

**Responsable:** Zayra Jiménez Vargas.

**Cuadro 25 Proceso Compras.**

PROCESO UNO	PROCESO DOS	PROCESO TRES	PROCESO CUATRO	PROCESO CINCO	PROCESO SEIS
REVISIÓN DE STOCK	COMPRAS	ALMACENAR	DESPACHO	VENTA	RECEPCIÓN DEMERCADERÍA
REVISIÓN DE PEDIDOS	VERIFICACIÓN DE LAS COMPRAS		REVISIÓN DEL DESPACHO		REVISIÓN DEMERCADERÍA
			SUPERVISIÓN VENTASCOBROS	SUPERVISION VENTASCOBROS	SUPERVISIÓN VENTASCOBROS

**Objetivo:** Mantener la mercadería justo a tiempo para la venta.

**Responsable:** Rómulo Méndez Banegas.

**Cuadro 26 Proceso de Ventas**

PROCESO UNO	PROCESO DOS	PROCESO TRES	PROCESO CUATRO	PROCESO CINCO	PROCESO SEIS
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA VENTAS	ENTREGA DE REGISTRO DE PEDIDOS	SOLICITAR MERCADERÍA	ENTREGA DE RUTAS	VENTAS	ENTREGA DE MERCADERÍA
		REVISIÓN DE MERCADERÍAS		SUPERVISIÓN DECRÉDITOS	ENTREGA DE CONTRATOS DE VENTAS

**Objetivo:** Surtir los sectores y verificación de créditos

**Responsable:** Pedro Jiménez Vargas.

**Cuadro 27 Proceso de Cobranzas**

PROCESO UNO	PROCESO DOS	PROCESO TRES	PROCESO CUATRO	PROCESO CINCO	PROCESO SEIS
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA VENTAS	ENTREGA DE REGISTRO DE PEDIDOS	SOLICITAR MERCADERÍA	ENTREGA DE RUTAS	VENTAS	ENTREGA DE MERCADERÍA
		REVISIÓN DE MERCADERÍAS		SUPERVISIÓN DE CRÉDITOS	ENTREGA DE CONTRATOS DE VENTAS

**OBJETIVO:** Surtir los sectores y verificación de créditos

**Responsable:** Freddy Siguenca Méndez.

Cuadro 28

PLAN DE CAPACITACIÓN									
POR QUE	QUE		COMO			QUIEN	CUANDO		
FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	POSIBLES PROBLEMAS	SOLUCIONES	RESPONSABLE DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y COSTO	FECHA DE INICIO DE LA ACTIVIDAD	BREAK	FECHA DE FIN DE LA ACTIVIDAD
<b>CAPACITACIONES AL PERSONAL DEL COMERCIAL JIMÉNEZ VARGAS</b>	MOTIVAR AL TRABAJADOR E ILUSTRARLO EN TEMAS IDÓNEOS QUE OPTIMICEN LAS GESTIONES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS, QUE PERMITAN UNA MEJORA CONTINUA.	INVREMENTAR LOS INGRESOS A TRAVÉS DE CAPTACIÓN DE CLIENTES Y DISMINUCIÓN DE CARTERA EN UN LAPSO DE TRES MESES	<b>MOTIVACIÓN (COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO)</b>	INASISTENCIA DEL GRUPO OBJETIVO	DESCUENTO DE UN % EN EL SUELDO	CAPACITADOR CONTRATADO POR LA EMPRESA \$ 1600	<b>GRUPO DE TRABAJO</b>		
			MOTIVACIONES, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS				MIERCOLES 08 MAYO DEL 2013 A LAS 8:00 DE LA MAÑANA	10:00 A 10:30 DE LA MAÑANA	MIERCOLES 08 MAYO DEL 2013 A LAS 10:30 A 12:30 DE LA MAÑANA
			SENTIMIENTOS, EMOCIONES Y ESTADO DE ÁNIMO.				MIERCOLES 5 JUNIO DEL 2013 A LAS 8:00 DE LA MAÑANA	10:00 A 10:30 DE LA MAÑANA	MIERCOLES 05 JUNIO DEL 2013 A LAS 10:30 A 12:30 DE LA MAÑANA
			VALORES Y ANTIVALORES PERSONALES Y PRESENTACIÓN DE VIDEO (MOTIVACIÓN LABORAL)				MIERCOLES 3 JULIO DEL 2013 A LAS 8:00 DE LA MAÑANA	10:00 A 10:30 DE LA MAÑANA	MIERCOLES 05 JULIO DEL 2013 A LAS 10:30 A 12:30
			COMUNICACIÓN EFICAZ						
			LIDERAZGO						
			<b>TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS</b>						
			IMORTANCIA DE CADA UNO DE LOS PROCESOS QUE FORMAN PARTE DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA.				MIERCOLES 7 DE AGOSTO DEL 2013 A LAS 8:00 DE LA MAÑANA	10:00 A 10:30 DE LA MAÑANA	MIERCOLES 7 DE AGOSTO DEL 2013 A LAS 10:30 A 12:30 DE LA MAÑANA
			TÉCNICAS DE NEGOCIACION				MIERCOLES 4 SEPTIEMBRE DEL 2013 A LAS 8:00 DE LA MAÑANA	10:00 A 10:30 DE LA MAÑANA	MIERCOLES 4 SEPTIEMBRE DEL 2013 A LAS 10:30 A 12:30 DE LA MAÑANA
			COACHING EN EQUIPO DE TRABAJO EN EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA.				MIERCOLES 2 OCTUBRE DEL 2013 A LAS 8:00 DE LA MAÑANA	10:00 A 10:30 DE LA MAÑANA	MIERCOLES 2 OCTUBRE DEL 2013 A LAS 10:30 A 12:30 DE LA MAÑANA
			MARKETING Y PUBLICIDAD				MIERCOLES 6 DE NOVIEMBRE DEL 2013 A LAS 8:00 DE LA MAÑANA	10:00 A 10:30 DE LA MAÑANA	MIERCOLES 6 DE NOVIEMBRE DEL 2013 A LAS 10:30 A 12:30 DE LA MAÑANA
			PLANEACIÓN ESTRATÉGICA				MIERCOLES 3 DE DICIEMBRE DEL 2013 A LAS 8:00 DE LA MAÑANA	10:00 A 10:30 DE LA MAÑANA	MIERCOLES 3 DE DICIEMBRE DEL 2013 A LAS 10:30 A 12:30 DE LA MAÑANA

### 5.7.2 Recursos, análisis financiero.

**Cuadro 29**

<b>COSTO DE IMPLEMENTACIÓN</b>						
ADiestRAMIENTO AL TALENTO HUMANO	ACTIVIDAD	TIEMPO DE ADiestRAMIENTO	MAYO	JUNIO	JULIO	SUBTOTAL
MANUAL DE FUNCIONES	ADiestRAMIENTO AL PERSONAL	3 MESES	70,00	70,00	70,00	210,00
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	ADiestRAMIENTO AL PERSONAL	3 MESES	70,00	70,00	70,00	210,00
ORGANIGRAMA	ADiestRAMIENTO AL PERSONAL	1 MES	50,00	0,00	0,00	50,00
FILOSOFÍA CORPORATIVA	ADiestRAMIENTO AL PERSONAL	1 MES	100,00	0,00	0,00	100,00
SISTEMA INFORMÁTICO	ADiestRAMIENTO AL PERSONAL	3 MESES	1200,00	90,00	90,00	1380,00
<b>TOTAL</b>						<b>1950,00</b>

**Cuadro 30**

<b>PLAN PUBLICITARIO</b>											
CANT.	DETALLE	PRECIO	MAYO	JUNI	JULI	AGOST	SEPT	OCT	NOV	DIC	AÑO 1
1	RADIO	30,00	30,00	-	30,00	-	30,00	-	-	30,00	120,00
2	DIARIO	60,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	960,00
1000	VOLANTES	0,10	100,00	-	-	-	-	-	-	-	100,00
1000	DIPTICOS	0,15	150,00	-	-	-	-	-	-	-	150,00
1000	TARJETAS DE PRESENTACION	0,05	50,00	-	-	-	-	-	-	-	50,00
<b>TOTAL</b>			<b>450,00</b>	<b>120,00</b>	<b>150,00</b>	<b>120,00</b>	<b>150,00</b>	<b>120,00</b>	<b>120,00</b>	<b>150,00</b>	<b>1380,00</b>

Cuadro 31

<b>CAPACITACIONES</b>											
<b>TEMAS DE CAPACITACIÓN</b>	<b>HORAS</b>	<b>COSTO</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGST</b>	<b>SEPT</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>TOTAL</b>
MOTIVACIONES, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	8	200	200								200
SENTIMIENTOS, EMOCIONES Y ESTADO DE ÁNIMO.											
VALORES Y ANTIVALORES PERSONALES Y ORGANIZACIONALES	8	200		200							200
PRESENTACIÓN DE VIDEO (MOTIVACIÓN LABORAL)											
COMUNICACIÓN EFICAZ	8	200			200						200
LIDERAZGO											
IMORTANCIA DE CADA UNO DE LOS PROCESOS QUE FORMAN PARTE DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA.	8	200				200					200
TÉCNICAS DE NEGOCIACION	8	200					200				200
COACHING EN EQUIPO DE TRABAJO EN EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA.	8	200						200			200
MARKETING Y PUBLICIDAD	8	200							200		200
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	8	200								200	200
<b>TOTAL</b>			<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>1600,00</b>

La inversión total de la propuesta ascenderá a 4930 dólares valor que será asumido en su totalidad por los propietarios del negocio y que se probara la misma en una evaluación que se realice una vez ejecutada la propuesta y verificados los resultados y comparados con la situación anterior.

<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>CANT.</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>COSTO. UNITARIO</b>	<b>COSTO. TOTAL</b>
	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>		
2	ESCRITORIOS	320,00	640,00
2	SILLAS EJECUTIVAS	95,00	190,00
2	ARCHIVADORES	85,00	170,00
	<b>TOTAL DE MUEBLES Y ENSERES</b>		<b>1.000,00</b>
	<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>		
2	COMPUTADORAS	670,00	1.340,00
1	IMPRESORA	230,00	230,00
1	SISTEMA INFORMATICOS	1.380,00	1.380,00
	<b>TOTAL DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>		<b>2.950,00</b>
	<b>EQUIPO DE OFICINA</b>		
1	AIRE ACONDICIONADO SPLIT DE 18,000VTU	650,00	650,00
1	FAX	250,00	250,00
	<b>TOTAL DE EQUIPOS DE OFICINA</b>		<b>900,00</b>
	<b>VEHICULO</b>		
2	MOTOS	1.200,00	2.400,00
	<b>TOTAL DE VEHICULO</b>		<b>2.400,00</b>
	<b>TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$ 7.250,00</b>

<b>DEPRECIACION DE LOS ACTIVOS FIJOS</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR DE ACTIVO</b>	<b>% DE DEP.</b>	<b>DEP. MENSUAL</b>	<b>DEP. ANUAL</b>
MUEBLES Y ENSERES	1.000,00	10%	8,33	100,00
EQUIPO DE COMPUTACION	2.950,00	33%	81,13	973,50
EQUIPO DE OFICINA	900,00	10%	7,50	90,00
VEHICULO	2.400,00	20%	40,00	480,00
<b>TOTAL</b>	<b>7.250,00</b>		<b>136,96</b>	<b>1.643,50</b>

## Gastos

### NÓMINA AÑO 1

PERSONAL	BASICO	13RO	14TO	VAC.	Aportes IESS - SOLCA	FDO.RESEV.	REM.	R-ANUAL
GERENTE PROPIETARIO	450,00	37,50	26,50	18,75	55,58	37,50	625,83	7.509,90
JEFE DE COMPRAS	318,00	26,50	26,50	13,25	39,27	26,50	450,02	5.400,28
CONTADOR	350,00	29,17	26,50	14,58	43,23	29,17	492,64	5.911,70
VENDEDOR	318,00	26,50	26,50	13,25	39,27	26,50	450,02	5.400,28
RECAUDADOR	318,00	26,50	26,50	13,25	39,27	26,50	450,02	5.400,28
<b>TOTAL</b>	<b>1.754,00</b>						<b>2.468,54</b>	<b>29.622,43</b>

### NÓMINA AÑO 2

PERSONAL	BASICO	13RO	14TO	VAC.	Aportes IESS - SOLCA	FDO.RESEV.	REM.	R-ANUAL
GERENTE PROPIETARIO	463,50	38,63	27,30	19,31	57,24	38,63	644,60	7.735,20
JEFE DE COMPRAS	327,54	27,30	27,30	13,65	40,45	27,30	463,52	5.562,28
CONTADOR	360,50	30,04	27,30	15,02	44,52	30,04	507,42	6.089,05
VENDEDOR	327,54	27,30	27,30	13,65	40,45	27,30	463,52	5.562,28
RECAUDADOR	327,54	27,30	27,30	13,65	40,45	27,30	463,52	5.562,28
<b>TOTAL</b>	<b>1.806,62</b>						<b>2.542,59</b>	<b>30.511,10</b>

### NÓMINA AÑO 3

PERSONAL	BASICO	13RO	14TO	VAC.	Aportes IESS - SOLCA	FDO.RESEV.	REM.	R-ANUAL
GERENTE PROPIETARIO	477,41	39,78	28,09	19,89	58,96	39,78	663,91	7.966,97
JEFE DE COMPRAS	337,37	28,11	28,09	14,06	41,66	28,11	477,41	5.728,87
CONTADOR	371,32	30,94	28,09	15,47	45,86	30,94	522,62	6.271,44
VENDEDOR	337,37	28,11	28,09	14,06	41,66	28,11	477,41	5.728,87
RECAUDADOR	337,37	28,11	28,09	14,06	41,66	28,11	477,41	5.728,87
<b>TOTAL</b>	<b>1.860,82</b>						<b>2.618,75</b>	<b>31.425,00</b>

### NÓMINA AÑO 4

PERSONAL	BASICO	13RO	14TO	VAC.	Aportes IESS - SOLCA	FDO.RESEV.	REM.	R-ANUAL
GERENTE PROPIETARIO	491,73	40,98	28,89	20,49	60,73	40,98	683,78	8.205,40
JEFE DE COMPRAS	347,49	28,96	28,89	14,48	42,91	28,96	491,68	5.900,16
CONTADOR	382,45	31,87	28,89	15,94	47,23	31,87	538,25	6.459,01
VENDEDOR	347,49	28,96	28,89	14,48	42,91	28,96	491,68	5.900,16
RECAUDADOR	347,49	28,96	28,89	14,48	42,91	28,96	491,68	5.900,16
<b>TOTAL</b>	<b>1.916,64</b>						<b>2.697,07</b>	<b>32.364,89</b>

### NÓMINA AÑO 5

PERSONAL	BASICO	13RO	14TO	VAC.	Aportes IESS - SOLCA	FDO.RESEV.	REM.	R-ANUAL
GERENTE PROPIETARIO	506,48	42,21	29,68	21,10	62,55	42,21	704,23	8.450,71
JEFE DE COMPRAS	357,91	29,83	29,68	14,91	44,20	29,83	506,36	6.076,31
CONTADOR	393,93	32,83	29,68	16,41	48,65	32,83	554,33	6.651,92
VENDEDOR	357,91	29,83	29,68	14,91	44,20	29,83	506,36	6.076,31
RECAUDADOR	357,91	29,83	29,68	14,91	44,20	29,83	506,36	6.076,31
<b>TOTAL</b>	<b>1.974,14</b>						<b>2.777,63</b>	<b>33.331,54</b>

TOTAL DE COSTOS DEL AÑO

\$ 83,826.48

MESES	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
PORCENTAJES DE VENTAS	6%	6%	7%	7%	8%	9%	9%	9%	9%	10%	10%	10%	100%
TOTAL DE VENTAS	\$ 5,030	\$ 5,030	\$ 5,868	\$ 5,868	\$ 6,706	\$ 7,544	\$ 7,544	\$ 7,544	\$ 7,544	\$ 8,383	\$ 8,383	\$ 8,383	\$ 83,826

PRODUCTOS	PORCENTAJES	TOTAL DE INGRESOS	PRECIO DE COSTO
LINEA BLANCA	25%	\$ 20,957	\$ 2,423.37
LINEA PEQUEÑA	20%	\$ 16,765	\$ 222.17
MOTOCICLETAS	25%	\$ 20,957	\$ 4,340.00
<b>TOTAL</b>	<b>70%</b>	<b>\$ 58,679</b>	<b>\$ 6,985.54</b>

## COSTOS PROYECTADOS A CINCO AÑOS

OTOCICLETAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LINEA BLANCA	\$ 20,957	\$ 21,585	\$ 22,233	\$ 22,900	\$ 23,587
LINEA PEQUEÑA	\$ 16,765	\$ 17,268	\$ 17,786	\$ 18,320	\$ 18,869
MOTOCICLETAS	\$ 20,957	\$ 21,585	\$ 22,233	\$ 22,900	\$ 23,587
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 58,679</b>	<b>\$ 60,439</b>	<b>\$ 62,252</b>	<b>\$ 64,120</b>	<b>\$ 66,043</b>

## LINEA BLANCA

Articulo	Detalle	PORCENTAJES	V.COSTO	PVP
COCINA	INDURAMA VALENCIA 4 ORNILLAS	5%	\$ 370,54	\$ 593
LCD	RIVIERA 26"	30%	\$ 357,82	\$ 573
LC	SAMSUNG 32"	7%	\$ 680,00	\$ 1.088
NEVERA	MAGIC QUUEN 13P.	10%	\$ 380,00	\$ 608
LAVADORA	MABE SENIAUTONATICAS 15 LB	20%	\$ 235,01	\$ 400
LAVADORA	MABE AUTOMATICA 26LB	28%	\$ 400,00	\$ 640
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>\$ 2.423,37</b>	<b>\$ 3.901</b>

## LINEA PEQUEÑA

Articulo	Detalle	PORCENTAJES	V.COSTO	PVP
TOSTADOR PARRILLA		10%	\$ 43,19	\$ 68
LICUADORAS	OSTER CLASICA 3V.	20%	\$ 74,98	\$ 118
VENTILADOR PRIMA		40%	\$ 30,00	\$ 60
DVD LG		25%	\$ 48,00	\$ 120
EXTRACTORES MURASAKI		5%	\$ 26,00	\$ 45
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>\$ 222,17</b>	<b>\$ 411</b>

M+A20MOTOCICLETAS	PORCENTAJES	V.COSTO	PVP
QMC 110-8 AZUL	15%	980,00	1600,00
QC150-9 ROJO	45%	1080,00	1900,00
QMC 200GY7 ROJO/GRIS	30%	1260,00	2500,00
LONCIN 4III	10%	1020,00	1700,00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4340</b>	<b>7700</b>

56%

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>CUENTAS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
CAJA -BANCOS	28.102,68	44.731,63	69.829,27	102.924,74	144.356,24
CUENTAS POR COBRAR	34.000,00	28.900,00	24.565,00	20.880,25	17.748,21
INVENTARIO	28000,00	26600,00	25270,00	24006,50	22806,18
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>90.102,68</b>	<b>100.231,63</b>	<b>119.664,27</b>	<b>147.811,49</b>	<b>184.910,62</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
ACTIVOS	6.930,00	6.930,00	6.930,00	6.930,00	6.930,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	1.537,90	3.075,80	4.613,70	5.283,70	5.953,70
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>5.392,10</b>	<b>3.854,20</b>	<b>2.316,30</b>	<b>1.646,30</b>	<b>976,30</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>95.494,78</b>	<b>104.085,83</b>	<b>121.980,57</b>	<b>149.457,79</b>	<b>185.886,92</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>CORRIENTE</b>					
PRESTAMO	3944,00	2.958,00	1.972,00	986,00	
PARTICIPACION EMPL. POR PAGAR	9926,03	11.798,81	14.921,37	18.259,05	21.838,22
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	12936,92	15.377,78	19.447,52	23.797,63	28.462,48
CUENTA POR PAGAR	18621,26	14.409,02	11.232,23	16.267,38	28.708,13
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>45428,21</b>	<b>44.543,61</b>	<b>47.573,12</b>	<b>59.310,06</b>	<b>79.008,84</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
APORTE CAPITAL	8000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	43310,57	51.482,14	65.106,90	79.670,32	95.287,44
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>51310,57</b>	<b>59.482,14</b>	<b>73.106,90</b>	<b>87.670,32</b>	<b>103.287,44</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>96.738,78</b>	<b>104.025,75</b>	<b>120.680,02</b>	<b>146.980,38</b>	<b>182.296,28</b>

## FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>							
VENTAS	-	90,000.00	99,000.00	108,900.00	119,790.00	131,769.00	549,459.00
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>		<b>90,000.00</b>	<b>99,000.00</b>	<b>108,900.00</b>	<b>119,790.00</b>	<b>131,769.00</b>	<b>549,459.00</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>							
INVERSION INICIAL	<b>4,930.00</b>	-	-	-	-	-	-
GASTO ADMINISTRATIVOS	-	29,580.33	30,424.02	31,292.89	32,187.72	33,109.27	156,594.22
GASTO DE VENTAS	-	1,380.00	1,421.40	1,464.04	1,507.96	1,553.20	7,326.61
GASTOS GENERALES	-	4,320.00	3,275.40	3,373.66	3,474.87	3,579.12	18,023.05
COSTO DE VENTA	-	58,678.54	60,438.89	62,252.06	64,119.62	66,043.21	311,532.32
PARTICIPACIÓN DE RESULTADOS			-	291.30	2,078.12	4,110.50	6,479.92
IMPUESTO A LA RENTA			-	363.15	2,590.73	5,124.43	8,078.31
<b>TOTAL DE EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>4,930.00</b>	<b>93,958.87</b>	<b>95,559.71</b>	<b>99,037.11</b>	<b>105,959.02</b>	<b>113,519.72</b>	<b>508,034.43</b>
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	<b>-4,930.00</b>	<b>-3,958.87</b>	<b>3,440.29</b>	<b>9,862.89</b>	<b>13,830.98</b>	<b>18,249.28</b>	<b>41,424.57</b>
<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>	-		-	-	-	-	-
PRESTAMO BANCARIO		-	-	-	-	-	-
APORTE DE ACCIONISTA	-						
<b>TOTAL ING. NO OPERATIVOS</b>	-	-		-		-	
<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>							
<b>INVERSIONES</b>							
PAGO DE CAPITAL	-	-	-	-	-	-	-
PAGO DE INTERESES	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO NETO NO OPERATIVO</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-4,930.00</b>	<b>-3,958.87</b>	<b>3,440.29</b>	<b>9,862.89</b>	<b>13,830.98</b>	<b>18,249.28</b>	<b>41,424.57</b>
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	-	<b>-3,958.87</b>	<b>-518.58</b>	<b>9,344.32</b>	<b>23,175.29</b>	<b>41,424.57</b>	<b>82,849.14</b>

## INDICES FINANCIEROS

DESCRIPCION	INV. INICIAL	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>Flujos netos</b>	<b>-20,930.00</b>	-3,958.87	3,440.29	9,862.89	13,830.98	18,249.28

### TASA DE DESCUENTO

TASA DE DESCUENTO	15%
-------------------	-----

### TASA DE RENDIMIENTO PROMEDIO

**MAYOR AL 12%**

SUMATORIA DE FLUJOS	41,424.57
AÑOS	5
INVERSION INICIAL	16,000.00
TASA DE RENDIMIENTO PROMEDIO	52%

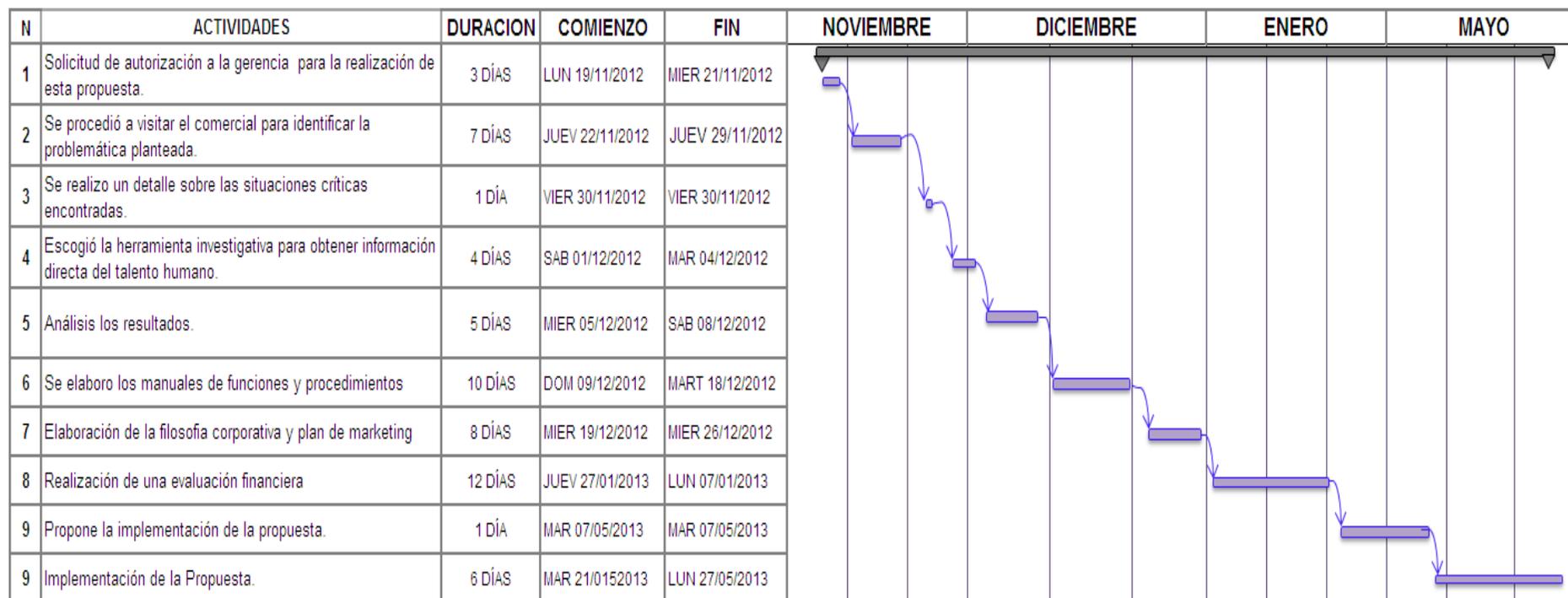
SUMA DE FLUJOS DESCONTADOS		22,624.89
VAN	<b>POSITIVO</b>	<b>1,694.89</b>
INDICE DE RENTABILIDAD I.R.	MAYOR A 1	13.35
RENDIMIENTO REAL	MAYOR A 12	1,234.88
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>		<b>17%</b>

### **5.7.3. Impacto de la Propuesta**

A través de este proyecto podemos obtener el siguiente impacto en los resultados organizativos:

- Mejor clima organizacional, como resultado de la mayor responsabilidad y autoridad de los empleados, del desarrollo de su potencial y habilidades, y del mayor involucramiento entre la administración y la fuerza de trabajo.
- Mayor control por parte del área Gerencial.
- Mayor compromiso por parte de los colaboradores.
- Crecimiento económico de la microempresa.
- Mayor Recuperación de carteras de clientes morosos.
- Mejor posicionamiento en el mercado.
- Crecimiento económico para los colaboradores.
- Menores costos por reducción o eliminación de duplicidad de funciones.
- Mejor imagen de la empresa ante el mercado

### 5.7.4 Cronograma de trabajo



<b>PROYECTO</b> "Proyecto de Reestructuración Funcional Administrativa del Comercial Jiménez Vargas Hnos. del cantón milagro AÑO 2013."	<b>TAREA</b> 	<b>HILO</b> 	<b>TAREAS EXTERNAS</b> 
	<b>DIVISIÓN</b> 	<b>RESUMEN</b> 	<b>HILO EXTERNO</b> 
	<b>PROGRESO</b> 	<b>RESUMEN DEL PROYECTO</b> 	<b>FECHA LIMITE</b> 

### **5.7.5. Lineamiento para evaluar la propuesta.**

Para medir el resultado de este proyecto incrementaremos el porcentaje de ese 25% de créditos seguros aumentando la liquidez por la disminución de clientes tramposos.

El cumplimiento de estos lineamientos permitirá lo siguiente:

- La creación de herramientas administrativas como manuales, organigrama y procedimientos, permitirán que el talento humano cuente con las debidas herramientas para realizar un buen trabajo.
- Incrementará los niveles de rentabilidad del comercial, puesto que se mantendrá un adecuado control de las actividades operativas.
- Ser una empresa competitiva en este mercado competitivo.
- Personal comprometido con los objetivos de la empresa.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Mediante la implementación de la propuesta obtendremos como resultado, el fortalecimiento empresarial de manera que podamos asegurar nuestra presencia en el mercado.
- La única manera de evitar errores es prevenirlos, por eso la necesidad de la implementación de las políticas, manuales de procedimientos y de funciones dentro de nuestro comercial y que estos sean sometidos a círculos de calidad que nos permitan lograr la mejora continua y con ello la excelencia en la gestión empresarial.
- El trabajo de campo permitió conocer que el talento humano del comercial Jiménez Vargas Hnos tiene potencial para mejorar a través de la capacitación en aquellos aspectos que son la fuente de generación de valor de la organización.
- En este tipo de organización el cliente se fideliza con el servicio, la flexibilidad del crédito, la calidad de los productos y el servicio post venta con el fin de generar relaciones de largo plazo en la gestión comercial.

## **RECOMENDACIONES.**

- Para lograr los objetivos de la implementación de la propuesta será necesario la participación integral de todos quienes constituyen la organización en el ámbito que le corresponda, sea estas compras, ventas, crédito, cobranzas y otras.
- Se recomienda que el personal sea capacitado de forma constante con el fin de que potencialicen su desempeño y de esta forma contribuir al crecimiento y desarrollo de la organización comercial Jiménez Vargas Hnos.

## Bibliografía

(s.f.). Obtenido de

[www.sld.cu/galerias/doc/sitios/.../administracion\\_de\\_empresas.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/.../administracion_de_empresas.doc)

ANTECEDENTES . NET. (13 de Diciembre de 2011). *ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN*. Recuperado el 12 de Febrero de 2013, de <http://www.antecedentes.net/antecedentes-administracion.html>

ASOCIATION, A. M. (s.f.).

BALLOU, R. (2004). *LOGÍSTICA: Administración de la Cadena de Suministro*. México: Editorial Pearson Prentice Hall - Quinta Edición. México.

BARRASCOUT DE LEÓN, D. (3 de mayo de 2005). Recuperado el 18 de Diciembre de 2012

*DICCIONARIO MARKETING DE CULTURA S.A.* (s.f.).

FISCHER, L. y. (2007). *Mercadotecnia*. México: Editorial Pearson Prentice Hall - Cuarta Edición, México .

HEIZER, J. y. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Editorial Pearson Prentice Hall - Séptima Edición.

ITESCAN. (14 de Febrero de 2013). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Recuperado el 18 de Marzo de 2013, de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>

JIMÉNEZ, J., & HERNÁNDEZ, S. (24 de Enero de 2002). Recuperado el 25 de Octubre de 2012

Kloter, P. (2008). *EL CONCEPTO DE LAS VENTAS*.

NARASIMHAN Sim, M. L. (1996). *Planeación de la Producción y Control de Inventarios*. México: Editorial Pearson Prentice Hall - Segunda Edición. México .

Porter, M. (2010). Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior. En M. Porter.

Reid, A. L. *Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones*.

# ANEXOS



**5.-¿Conocen las condiciones bajo la cuales se aprueba el otorgamiento de un crédito?**

SI	ESPECIFICA	<input type="checkbox"/>	ALGO ESPECÍFICA	<input type="checkbox"/>
	NOESPECÍFICA	<input type="checkbox"/>	SE DESCONOCE	<input type="checkbox"/>

**6. Existen definidas políticas para controlar los riesgos implícitos al proceso de recaudación de valores.**

NO EXISTEN	<input type="checkbox"/>	ALGUNAS	<input type="checkbox"/>
CASI NINGUNA	<input type="checkbox"/>	TOTALMENTE	<input type="checkbox"/>

**ANEXO**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ENTREVISTA AL PERSONAL QUE LABORA EN EL COMERCIAL “JIMENEZ VARGAS HNOS” DE LA CIUDAD DE MILAGRO**

La presente entrevista está direccionada al personal jerárquico superior para un adecuado manejo, con la finalidad de conocer la eficiencia de los procedimientos del Comercial “Jiménez Vargas Hnos”.

**1.-De qué forma la persona encargada del negocio mide el rendimiento del personal en las tareas asignadas.**

.....  
.....  
.....

**2.-Qué manejo de gestión financiera utiliza el encargado para llevar a cabo los objetivos de la misma?**

.....  
.....  
.....

**3.-De qué manera la administración motiva al personal a cargo.**

.....  
.....  
.....

**4.- El negocio cuenta con un plan de acción para la recuperación de la cartera vencida?**

.....  
.....  
.....

## ANEXO 3 Plagiarism Checker.

NEW! Upgraded and more accurate plagiarism detection. [Learn more.](#)

### The Plagiarism Checker

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
Jiménez Hermanos, es una pequeña empresa comercial que se fundó	OK
aspectos incorporados en el marco teórico son aquellos vinculados a	OK
Consideramos que el aporte principal está en que el objeto	OK
beneficiarios directos son los propietarios del negocio y sus familias	OK
propuesta planteada estimas es viable y solucionarán los inconvenien...	OK

**Results: No plagiarism suspected**

[Go Back](#)

© 2002-2010 by Brian Klug - [Contact](#)

Help Bubble

## Esquema de las Variables

PROBLEMA	HIPOTESIS GENERAL	OBJETIVOS GENERAL	ENCUESTA RELACIONADA CON LAS VARIABLES	
¿Qué incidencia tiene la deficiente organización administrativa financiera en el logro de niveles de rentabilidad adecuados en la microempresa comercial "Jiménez Vargas Hnos" de la ciudad de Milagro?	La deficiente organización administrativa del comercial "Jiménez Vargas Hnos" de la ciudad de Milagro incide en el logro de niveles de rentabilidad adecuados.	Proponer una reestructura funcional organizativa acorde a las necesidades que sirva de herramienta de control para el manejo de los inventarios, así como de normativas y procedimientos de control interno y de instrumento de información del negocio.	Organización Administrativa Políticas Internas Organización funcional Controles financieros Estrategias de Cobro.	Niveles de rentabilidad Operacionalidad del negocio Selección de personal Iliquidez comercial Recuperación de cartera
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	HIPOTESIS PARTICULARES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	¿ El o los representantes del negocio motivan a la buena práctica de comunicación organizacional para la mejora?.	
¿En qué afecta los conflictos de comunicación interna a la toma de decisiones del negocio?	La falta de políticas internas provocan conflictos de comunicación que inciden en la toma de decisiones del negocio.	Promover políticas internas del negocio que motiven la buena práctica de comunicación organizacional.	¿ Están definidas las políticas de comunicación interna en el negocio de manera que permitan una toma de decisiones oportuna? ¿ Conoce la organización administrativa del negocio? ¿ Existe un manual de funciones y responsabilidades que permita el mejor funcionamiento del negocio? ¿ El personal de gestión administrativa cuenta con un programa informático que le	
De qué manera influye la inexistencia de políticas internas de funciones Y responsabilidades en el personal que labora en el negocio	La inexistencia de una organización funcional que determine las competencias necesarias para cada puesto de trabajo ocasiona la mala selección de personal.	Determinar lineamientos disposiciones legales y la normativa de la entidad a fin de seleccionar el debido proceso de reclutamiento del personal idóneo a trabajar.	¿ Ha implementado procesos y políticas que ayuden en la gestión administrativa financiera ( tales como) ¿ De qué forma la persona encargada del negocio mide el rendimiento del personal en las tareas asignadas.	
Qué incidencia tiene en la deficiente gestión administrativa financiera del negocio en la recuperación de cartera de crédito	La deficiencia de controles financieros provocan la iliquidez del negocio.	Establecer políticas adecuadas del control financiero del negocio y aumentar la recuperación de cartera vencida.	¿ La empresa cuenta con un plan estratégico (plan de operaciones, presupuesto) que guíe sus actividades en el tiempo? ¿ Que manejo de gestión financiera utiliza el encargado para llevar a cabo los objetivos de la misma? ¿ Existen definidas políticas para controlar los riesgos implícitos al proceso de recaudación de valores? ¿ El encargado de compras cuenta con un sistema o políticas que le permitan decidir que comprar? ¿ La Administración aplica controles internos en el proceso de venta y salida de la mercadería?	
En que afecta el deficiente análisis de la condiciones de crédito de los clientes en la recuperación posterior de los créditos	El deficiente análisis de la condiciones de crédito de los clientes incide en la recuperación posterior de los créditos.	Implementar controles eficaces para el mejor manejo de la gestión financiera.	¿ El negocio cuenta con un plan de acción para la recuperación de la cartera vencida.? ¿ Están definidas las condiciones bajo las cuales se aprueba el otorgamiento de un crédito?	

**ANEXO**

Milagro, Abril 2013

Señores  
**Comercial Jiménez Vargas Hnos.**  
**0923361315-001**  
Ciudad.-

**Presente**

Por medio de la presente permito comunicar que acepto la propuesta solicitada en revisión de las funciones y responsabilidades para el plan de tesis propuesto.

Atentamente,

---

**Zayra Jiménez Vargas**  
**Propietaria**  
**C.I: 092336131-5**

ANEXO

Registro de Patente Personas Naturales



Solicitud para Registro de Patente  
Personas Naturales

Especie Valorada \$ 1.00

Nº 019259

\*\*\*\*\*  
GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN  
SAN FRANCISCO DE MILAGRO

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA MUNICIPALIDAD

SOLICITUD No. \_\_\_\_\_

DÍA	MES	AÑO
-----	-----	-----

PRIMERA VEZ  RENOVACIÓN

DATOS DEL CONTRIBUYENTE				No. CÉDULA DE CIUDADANÍA
APELIDOS		NOMBRES		
PATERNO	MATERNO	1er. NOMBRE	2do. NOMBRE	ILIC.

DATOS DEL SOLICITANTE				
DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO		TELÉFONO(S)	FAX	CASILLA
ESTA OBLIGADO LEGALMENTE A LLEVAR CONTABILIDAD		FECHA DE INICIO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA EN MILAGRO		CAPITAL PROPIO (ACTUALIZADO)
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	MES	DÍA	AÑO
				\$: _____

CLASIFICACIÓN DOMICILIARIA PARA PERSONAS NATURALES QUE EJERCEN ACTIVIDADES COMERCIALES, INDUSTRIALES O FINANCIERAS EN EL CANTÓN MILAGRO

CLASE A.	DOMICILIO LEGAL EN EL CANTÓN SIN INSTALACIONES O LOCALES DENTRO DEL CANTÓN.	<input type="checkbox"/>
CLASE B.	DOMICILIO LEGAL EN EL CANTÓN CON UNA O MÁS INSTALACIONES O LOCALES DENTRO DEL CANTÓN.	<input type="checkbox"/>
CLASE C.	NO DOMICILIADAS LEGALMENTE EN EL CANTÓN Y CON UNA O MÁS INSTALACIONES O LOCALES DENTRO DEL CANTÓN.	<input type="checkbox"/>

ACTIVIDAD			PARA EL CASO DE PERSONA EXONERADA	
COMERCIAL <input type="checkbox"/>	INDUSTRIAL <input type="checkbox"/>	OTROS <input type="checkbox"/>	No. DE RESOLUCIÓN DE EXONERACIÓN	
FINANCIERA <input type="checkbox"/>	ARTESANAL <input type="checkbox"/>	ESPECIFIQUE _____	FECHA DE EMISIÓN DE RESOLUCIÓN	
ESPECIFICAR ACTIVIDAD PRINCIPAL _____				

INFORMACIÓN ESTADÍSTICA			
ESTA AFILIADO A ALGUNA CÁMARA DE PRODUCCIÓN?		CANTIDAD DE TRABAJADORES	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	1 - 20 <input type="checkbox"/>	201 - 501 <input type="checkbox"/>
AGRICULTURA <input type="checkbox"/>	CONSTRUCCIÓN <input type="checkbox"/>	21 - 50 <input type="checkbox"/>	MAS DE 501 <input type="checkbox"/>
COMERCIO <input type="checkbox"/>	PEQUEÑA INDUSTRIA <input type="checkbox"/>	51 - 200 <input type="checkbox"/>	
	ARTESANÍA <input type="checkbox"/>		

NO USAR (USO EXCLUSIVO DE LA INSTITUCIÓN)		
DECLARAMOS DE MANERA LIBRE, VOLUNTARIA Y BAJO JURAMENTO, QUE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA SE SUJETA ESTRICTAMENTE A LA VERDAD DEJANDO CONSTANCIA QUE NOS SOMETEMOS A LAS SANCIONES PENALES Y TRIBUTARIAS, PARA EL CASO DE INCURRIR EN FALSEDADES.		
SOLICITANTE / REPRESENTANTE LEGAL		LIQUIDADADO POR:
_____		RELIQUIDADADO POR:
_____		_____

OBSERVACIÓN.- ESTE FORMULARIO SE UTILIZARÁ EN LOS SIGUIENTES CASOS:  
 1. PARA LAS PERSONAS NATURALES NO OBLIGADAS POR LA LEY A LLEVAR CONTABILIDAD.  
 2. CUANDO EL PAGO DE LA PATENTE MUNICIPAL SE REALICE POR PRIMERA VEZ O RENOVACIÓN.

LA PATENTE MUNICIPAL NO AUTORIZA EL FUNCIONAMIENTO DE LOCAL ALGUNO, POR LO TANTO, TRAMITE LA TASA DE HABILITACIÓN.

**ANEXO 4 IMÁGENES DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE COMERCIAL  
JIMENEZ VARGAS**







