



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

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

TÍTULO DEL PROYECTO:

**“PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS
OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA AGRORMEÑO
DEL CANTÓN MILAGRO”**

AUTORES:

ALVARADO GUZMÁN MÓNICA CATALINA.

CORAIZACA SUAREZ YURI SILVANA.

MILAGRO, ABRIL 2013

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Srta. Yuri Silvana Coraizaca Suarez y la Sra. Mónica Catalina Alvarado Guzmán, para optar al título de Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría-CPA y que acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 04 días del mes de abril del 2013

Ec. Mario Fernández Ronquillo

Firma del tutor(a)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los autores de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 04 días del mes de abril del 2013

Yuri Coraizaca Suarez

Firma del egresado(a)

092842972-9

Mónica Alvarado Guzmán

Firma del egresado(a)

091961946-0

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría-CPA otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	()
DEFENSA ORAL	()
TOTAL	()
EQUIVALENTE	()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

AGRADECIMIENTO

Ante todo creo que el primer ser agradecido en este trabajo de mucho esfuerzo, dedicación, constancia y sacrificio es Dios que me permite día a día poder continuar con las metas que me he propuesto en la vida y que mejor al poder culminar una faceta más de mi carrera profesional; para poder así, dar paso a nuevas experiencias.

Dedico este trabajo a mis padres Rafael Coraizaca y Luisa Suarez, quienes me han apoyado incondicionalmente en las buenas y en las malas, con su comprensión, su amor y sus sabios consejos, de igual forma a mis hermanos y a mi querida mami María, que con su moral, su cariño y su granito de arena, han logrado que pueda culminar mi carrera y alcanzar mi sueño tan anhelado de llegar alcanzar una faceta más en mi vida profesional. A todos ellos dedico este trabajo fruto de mi esfuerzo y dedicación constante.

Agradezco a mi compañera y amiga Mónica que en los buenos y malos momentos estuvimos siempre juntas.

También de manera especial agradezco al MSc. Mario Fernández, por su orientación y apoyo en todo el trayecto de nuestra investigación.

A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron o participaron en la realización de este proyecto de investigación.

Yuri Silvana Coraizaca Suarez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios en primera instancia porque fue el que me dio fortaleza y fuerzas a lo largo de mis años de estudios.

Los resultados de este trabajo, están dedicados a todas aquellas personas que de alguna forma, son parte de su culminación.

Es mi deseo como gesto de agradecimiento, dedicarles esta tesis en primera instancia a mis progenitores ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí fue lo que me hizo ir hasta el final, a mi querido esposo e hijos.

A nuestro querido tutor Ec. Mario Fernández quien nos ha acompañado como docente durante el largo camino, brindándonos siempre su orientación con profesionalismo ético en todo momento en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón hacia un futuro de éxito.

A mi compañera y amiga Yuri Coraizaca Suarez quien con su apoyo y su ayuda hemos logrado llegar hasta el final de este trabajo.

A todas y todos quienes de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de este Trabajo de Grado, agradezco de forma sincera su valiosa colaboración.

Mónica Catalina Alvarado Guzmán

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Licenciado.

Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

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 “Propuesta de reestructuración de procesos operativos y administrativos de la empresa AGRORMEÑO del cantón Milagro”, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 04 días del mes de abril del 2013

Yuri Coraizaca Suarez

Firma del egresado(a)

092842972-9

Mónica Alvarado Guzmán

Firma del egresado(a)

091961946-0

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Problematización	2-3
1.1.2 Delimitación del problema	3
1.1.3 Formulación del problema	4
1.1.4 Sistematización del problema	4
1.1.5 Determinación del tema	4
1.2 OBJETIVOS	
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos Específicos	4-5
1.3 JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO II	
MARCO REFERENCIAL	
2.1 MARCO TEÓRICO	
2.1.1 Antecedentes históricos	6-7
2.1.2 Antecedentes referenciales	7-9
2.1.3 Fundamentación	9-35
2.2 MARCO LEGAL	35-53
2.3 MARCO CONCEPTUAL	53-54
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES	54
2.4.1 Hipótesis General	54
2.4.2 Hipótesis Particulares	54
2.4.3 Declaración de Variables	55
2.4.4 Operacionalización de las Variables	56-57

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	58-59
3.2	LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA	59
3.2.1	Características de la población	59
3.2.2	Delimitación de la población	60
3.2.3	Tipo de muestra	60
3.2.4	Tamaño de muestra	60-63
3.2.5	Proceso de selección	63
3.3	LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS	
3.3.1	Métodos teóricos	63-65
3.3.2	Métodos empíricos	65
3.3.3	Técnicas de investigación	65-66
3.4	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	66

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	67
4.2	ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS	68-80
4.3	RESULTADOS	80-81
4.4	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	82-83

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA	84
5.2 FUNDAMENTACIÓN	84-93
5.3 JUSTIFICACIÓN	93-94
5.4 OBJETIVOS	94
5.5 UBICACIÓN	94-95
5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	95-116
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	116
5.7.1 Actividades	116-134
5.7.2 Recursos, análisis financiero	135-146
5.7.3 Impacto	146
5.7.4 Cronograma	147
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta	148
CONCLUSIONES	149
RECOMENDACIONES	150
BIBLIOGRAFIA	151-152
ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1.	
Operacionalización de las variables	56-57
Cuadro 2.	
Clasificación PEA	61-62
Cuadro 3.	
Estratificación por sexo	63
Cuadro 4.	
Adecuada distribución	68
Cuadro 5.	
Organigrama estructural	69
Cuadro 6.	
Bajo rendimiento	70
Cuadro 7.	
Clima organizacional	71
Cuadro 8.	
Capacitación del personal	72
Cuadro 9.	
Evaluar y supervisar políticas	73

Cuadro 10.	
Sistemas informáticos	74
Cuadro 11.	
Comunicación	75
Cuadro 12.	
Reestructuración de procesos	76
Cuadro 13.	
Inadecuada distribución	77
Cuadro 14.	
Rendimiento del personal	77
Cuadro 15.	
Capacitación-políticas y procedimientos	78
Cuadro 16.	
Sistema informático-optimización de recursos	78
Cuadro 17.	
Servicio en las ventas	79
Cuadro 18.	
Comunicación – coordinación de las actividades	79
Cuadro 19.	
Reestructuración de procesos- empresa AGRORMEÑO	80

Cuadro 20.	
Verificación de las hipótesis	82-83
Cuadro 21.	
Manual de funciones AGRORMEÑO	98-107
Cuadro 22.	
Análisis FODA	108
Cuadro 23.	
Área de iniciativa estratégica ofensiva	109
Cuadro 24.	
Áreas de iniciativa estratégica defensiva	110
Cuadro 25.	
Estrategias FO-FA DO-DA	111
Cuadro 26.	
Productos de la empresa AGRORMEÑO	125-129
Cuadro 27.	
Precios de los productos de empresa AGRORMEÑO	130-131
Cuadro 28.	
Inversión en activos fijos	135
Cuadro 29.	
Total de inversión	136

Cuadro 30.	
Financiamiento del proyecto	136
Cuadro 31.	
Préstamo bancario-tasa de interés	136
Cuadro 32.	
Tabla de amortización	136
Cuadro 33.	
Presupuesto de ingresos	138
Cuadro 34.	
Detalle de gastos	139
Cuadro 35.	
Costo de ventas	140
Cuadro 36.	
Estado de pérdidas y ganancias	141
Cuadro 37.	
Balance general	142
Cuadro 38.	
Flujo de caja	143
Cuadro 39.	
Índices financieros	144

Cuadro 40.

Tasa de descuento 144

Cuadro 41.

Tasa de rendimiento TIR – VAN 144

Cuadro 42.

Ratios financieros 144

Cuadro 43.

Punto de equilibrio 145

Cuadro 44.

Capital de trabajo 145

Cuadro 45.

Datos 145

Cuadro 46.

Rendimiento de liquidez 145

Cuadro 47.

Razones 145

Cuadro 48.

Rendimiento corriente 146

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.	
Comisariato el Agro	8
Figura 2.	
Modelo de estructura funcional	17
Figura 3.	
Modelo de estructuras divisionales	18
Figura 4.	
Modelo de estructura matricial	19
Figura 5.	
Organización virtual	22
Figura 6.	
Adecuada distribución	68
Figura 7.	
Organigrama estructural	69
Figura 8.	
Bajo rendimiento	70
Figura 9.	
Clima organizacional	71
Figura 10.	
Capacitación del personal	72
Figura 11.	
Evaluar y supervisar políticas	73

Figura 12.	
Sistemas informáticos	74
Figura 13.	
Comunicación	75
Figura 14.	
Reestructuración de procesos	76
Figura 15.	
Ubicación de la empresa	95
Figura 16.	
Logo de la empresa	96
Figura 17.	
Organigrama de AGRORMEÑO	97
Figura 18.	
Fuerzas de Porter de AGRORMEÑO	112
Figura 19.	
Proceso de compra	117
Figura 20.	
Proceso de venta	118
Figura 21.	
Proceso de control de inventario	119
Figura 22.	
Selección de personal	120

Figura 23.	
Capacitación del personal	121
Figura 24.	
Plano de la empresa AGRORMEÑO	132
Figura 25.	
Promoción radial de AGRORMEÑO	133
Figura 26.	
Tarjetas de presentación de la empresa AGRORMEÑO	134
Figura 27.	
Promoción en prensa escrita	134
Figura 28.	
Punto de equilibrio	137
Figura 29.	
Análisis de costos	137
Figura 30.	
Cronograma	147

RESUMEN

El proyecto se lo realizó a la empresa AGRORMEÑO del Cantón Milagro, el cual se encuentra ubicado en el cantón MILAGRO, empresa dedicada a la comercialización de insumos agrícolas para pequeños y grandes productores. Es sujeta a problemas internos que están afectando la productividad de esta organización, motivo por el cual se propuso realizar una Reestructuración en su estructura organizacional. El trabajo está distribuido por cinco capítulos que componen toda la tesis, se detalla minuciosamente la problemática, sus causas, efectos, objetivos, delimitación, formulación y su correspondiente justificación, se establece una pequeña reseña histórica sobre esta actividad comercial, además toda la información necesaria para una mejor comprensión del trabajo investigativo encontrándose su respectiva hipótesis y variables. Seguidamente se desarrolló el marco metodológico, determinando el universo; al sector agrícola del cantón Milagro y a los empleados de la empresa, para el cálculo de la muestra, donde se aplicó encuestas y entrevistas, para conocer con exactitud sobre la problemática planteada, una vez obtenidos los datos de esta herramienta se procedió a realizar la interpretación de los resultados es decir la recolección, tabulación y análisis del instrumento investigativo, donde se constató que la mayoría de la ciudadanía les agrada la propuesta. Información relevante para afianzar con certeza la propuesta, donde se detalla todo lo concerniente a la Reestructuración, También se realizó un detalle de gastos incurrido en esta propuesta, logrando con este trabajo un beneficio para esta empresa así como para los autores de este trabajo, puesto que a través de sus conocimientos se convierten en un aporte al desarrollo organizacional de toda entidad que presente esta clase de problemas. Esperamos que el trabajo cubra con las expectativas para emitir un buen criterio sobre lo tratado y cumplir con un requisito previo a la obtención del título de tercer nivel.

ABSTRACT

The project was made to the company's Canton AGRORMEÑO Milagro, which is located in the canton Milagro, a company dedicated to the marketing of agricultural inputs for small and large producers. It is subject to internal problems that are affecting the productivity of the organization, why was proposed a restructuring in its organizational structure. The work is distributed by five chapters that make up the whole thesis, minutely detailed the problem, its causes, effects, objectives, delineation, development and corresponding justification, establishing a historical overview of this small business, and all the necessary information for a better understanding of the legwork finding their respective assumptions and variables. He then developed the methodological framework, determining the universe to the agricultural sector and the Miracle Canton company employees, for the calculation of the sample, which was used surveys and interviews to know exactly about the issues raised, once obtained data from this tool proceeded to make the interpretation of the results is that the collection, tabulation and analysis of the research instrument, where it was found that most of the citizens they like the proposal. Information relevant to secure certain of the proposal, which details everything concerning the restructuring, also performed a detail of expenses incurred in this proposal, making this work a benefit to the company and to the authors of this work, since that through his knowledge becomes a contribution to the development of the whole organizational entity submitting this kind of problems. We hope that the work covers the expectations to make a good judgment about what was discussed and fulfill a prerequisite to obtaining a tertiary qualification.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo fue realizado en la Empresa AGRORMEÑO del cantón Milagro, dedicada a la comercialización, distribución y venta de insumos agrícolas. Desde su apertura la gama de productos que ofrece ha contribuido de manera considerable para todos los agricultores, permitiéndoles tener seguridad y confianza en sus producciones.

Sin embargo, a pesar de tener algunos años en esta actividad es sujeta a problemas en la operatividad es decir deficiencias en los procesos tanto operativos como administrativos, esto afecta la productividad de la empresa. Además la mala de comunicación es un indicador negativo que está afectando el desarrollo de la empresa, debido a que no se realizan reuniones continuas para coordinar las actividades a realizarse. Así mismo la inexistencia de un sistema informático contable incide en la optimización de los recursos.

Por tal razón nació la imperiosa necesidad de proponer una reestructuración en los procesos operativos y administrativos de la empresa AGRORMEÑO donde se elaboró los respectivos manuales de funciones, políticas y procedimientos, teniendo así el talento humano una herramienta eficiente en el ejercicio de sus funciones administrativas y operativas, por lo consiguiente se creó un Reglamento interno y Políticas de la empresa, con el propósito de tener un mayor control de las actividades e información que se maneja dentro de la entidad.

Esta propuesta servirá de gran apoyo a los responsables de esta empresa, ya que los cambios significan prosperidad. Con todos los cambios realizados esta empresa tendrá como estrategia las herramientas antes mencionadas para potencializar su participación ante la competencia, marcado la diferencia y ser reconocidos y seleccionados por los clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, y una vez detectada esta necesidad en la Empresa AGRORMEÑO, se procedió a realizar paso a paso dicha propuesta, información que se ha distribuido en cinco capítulos, para una mejor comprensión del contenido.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

AGRORMEÑO es una empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de productos químicos. Fue creada en el año 2008 por la familia Ormeño Alvarado, desde su apertura la gama de productos que ofrece ha contribuido de manera considerable a los pequeños y grandes agricultores, lo que ha dado muestras de crecimiento en los últimos tiempos. En el año 2010 surge la visionaria idea de un nuevo negocio en la zona generando la apertura de una sucursal en el Recinto Matilde Esther del cantón General Antonio Elizalde (Bucay).

Sin embargo, a pesar de su rápido desarrollo la empresa no cuenta con una estructura organizacional en el área administrativa y operativa, y esto origina problemas a los empleados al momento de realizar funciones y actividades, lo que genera ganancias que no están acorde al mercado potencial. Se observa que la inexistencia de un manual de funciones da como resultado bajo rendimiento del personal, que afecta el clima organizacional.

La falta de capacitación afecta el desempeño de los empleados frente a nuevas políticas y procedimientos que modifican los procesos, provocando la desorganización y retraso de información.

Así mismo, la empresa no cuenta con un sistema de información contable que le permita automatizar y controlar los procesos del negocio lo que provoca el uso inadecuado de recursos en sus actividades cotidianas. Otro de los problemas es la mala comunicación entre propietarios y empleados de la empresa para coordinar actividades, problema que afecta al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Pronóstico

Los inconvenientes que se observan en la empresa AGRORMEÑO en los procesos operativos y administrativos están logrando que el negocio tenga una baja rentabilidad y sea menos competitivo frente a otros.

Control de pronóstico

Los problemas que presenta la empresa se puede controlar a través de un análisis para la ejecución de manuales de función que sistematice las tareas de cada trabajador, así como una reestructuración de procesos administrativos y operativos del negocio con el fin de mantenerse en el mercado.

1.1.2 Delimitación del problema

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Empresa: AGRORMEÑO

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué manera afecta a la empresa AGRORMEÑO del cantón Milagro el no contar con una adecuada distribución de funciones y actividades específicas que contribuyan a obtener utilidades acorde al mercado para el crecimiento empresarial?

1.1.4 Sistematización del problema

1. ¿A qué se debe el bajo rendimiento de los empleados en el desempeño de sus funciones?
2. ¿Cómo influye la falta de capacitación al aplicar nuevas políticas y procedimientos?
3. ¿Cómo afecta la falta de un sistema informático contable en la automatización y control de los procesos?
4. ¿De qué manera afecta la falta de comunicación entre propietarios y empleados de la empresa AGRORMEÑO del cantón Milagro en la coordinación de actividades?

1.1.5 Determinación del tema

Propuesta de reestructuración de procesos operativos y administrativos de la empresa AGRORMEÑO del cantón Milagro.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Identificar los diferentes factores que afectan a la empresa AGRORMEÑO del cantón Milagro y que inciden en la estructura organizacional y control en el área administrativa y operativa, a través de la aplicación de herramientas investigativas que proporcionen información veraz hacia la obtención de utilidades acorde al mercado potencial.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Determinar los factores que inciden en el bajo rendimiento de los empleados con respecto al cargo que desempeñan.
2. Establecer las causas que originan la falta de capacitación al aplicar nuevas políticas y procedimientos para eficiencia de los procesos.

3. Determinar los factores que inciden en la falta de un sistema informático contable en la optimización de los recursos.
4. Determinar como influye la falta de comunicación en la empresa AGRORMEÑO del cantón Milagro en la coordinación de actividades para el cumplimiento eficiente de sus operaciones.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Los procesos administrativos y operativos dentro de toda organización son el pilar fundamental que garantiza la estabilidad, eficacia, productividad y buen funcionamiento de la misma, por ello se debe brindar especial atención a éstos, ya que a medida que se evoluciona en las actividades económicas se dan cambios importantes en todos sus extractos y las organizaciones con metas futurísticas deben considerar todos los avances tecnológicos e informativos que los mantengan a la par con los sistemas competitivos de globalización.

El desarrollo de este trabajo surgió debido al noción que se tiene de esta empresa, además de contar con los conocimientos adecuados para llevar esta problemática a la solución, para la cual se utilizará encuestas y cuestionarios los mismos que estarán dirigidos a los clientes, empleados y propietarios que forman parte de AGRORMEÑO, con el fin de obtener información relevante que contribuya a identificar con eficiencia las causas por las cuales la empresa está enfrentando problemas en su operatividad.

El proyecto define claramente el problema a solucionar y las razones de su realización, los objetivos del mismo y los estudios a realizar para encontrar solución al problema.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes históricos

El proceso administrativo data desde finales del siglo XIX, por lo que se define a la administración en cuatro funciones concretas planificación, organización, dirección y control, directrices necesarias en la administración de las empresas. Por tanto, cabe indicar que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas en la organización.

Un proceso es una forma metodología de hacer las cosas. Se dice que la administración es un proceso para recalcar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan algunas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas propuestas.

Planificar implica para los administradores preocuparse con anticipación en metas y objetivos, y fundamentar los actos en algún plan. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos eficientes para alcanzarlos.

Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de las empresas desempeñan actividades relacionadas con los objetivos y los procedimientos establecidos, y el desarrollo hacia los objetivos pueda ser controlado y medido cuando sea necesario tomar medidas correctivas. El siguiente elemento del proceso administrativo, es la organización, que consiste en ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar los objetivos de la misma.

Las relaciones y el ambiente son principales para las actividades de la empresa, lo cual requiere de una buena organización que produzca una estructura de relaciones que contribuyan al logro de los planes futuros.

Otro aspecto que es parte del proceso de organizar, consiste en buscar a nuevo personal para la integración de una estructura de las relaciones laborales. En relación al concepto de dirección, se puede decir que entre otras cosas, implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que realicen un trabajo en equipo para lograr las metas empresariales, las cuales surgen de los pasos anteriores de este proceso, es decir, de la planificación y la organización.

Así pues, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

El Agro

Es una empresa líder en el sector agrario que está comprometida con la agricultura y ganadería sostenible a través de su innovadora tecnología y su servicio técnico personalizado.

El Agro se basa en una planificación adecuada en la administración y con el compromiso y trabajo en equipo de todos los colaboradores han logrado posicionarse en el mercado.¹

La calidad en la organización es un elemento diferenciador e identificable a través del mapa de procesos para garantizar sus resultados de manera consistente y sostenible y con una visión permanente hacia la mejora continua de todos los procesos del negocio.

Figura 1. Comisariato El Agro



El equilibrio de su gestión en los últimos años ha sido muy satisfactorio, al haberse conseguido un alto nivel de cumplimiento de la estrategia corporativa, definida y establecida por la administración.

Por otro lado, todas las iniciativas emprendidas para cada uno de los procesos, tienen un punto positivo como resultados ya que según estudios su desarrollo ha ido aumentando en el día a día.

La empresa El Agro comparada con la empresa en investigación AGRORMEÑO, está más globalizada en teoría de administración, calidad, operaciones a nivel de empresa de compra venta de productos.

ECUAQUIMICA

ECUAQUIMICA surge a partir del año 1970, después de haber sido parte de las empresas de MAX MULLER Y Cía. En la actualidad, ECUAQUIMICA se ha convertido en una de las principales empresas del Ecuador, ofreciendo productos de calidad en cada uno de los segmentos de mercado que participa a lo largo del país.

¹EL AGRO, proveedor de productos y servicios agrícolas en el Ecuador, Riobamba-Ecuador.
<http://www.elagroec.com>

ECUAQUIMICA está basado en el compromiso del equipo humano que lo conforma, esto permite que nuestros proveedores, clientes, colaboradores y otras partes interesadas tengan la seguridad de que cuentan con una “Mano Amiga” para alcanzar sus objetivos de una forma socialmente responsable. Teniendo sus valores corporativos bien definidos: compromiso, calidad humana, honestidad, pro-actividad y productividad.

Actualmente cuenta con un Sistema Integrado de Gestión (SIG) que cubre todos los aspectos de la organización, desde el aseguramiento de la calidad del producto e incremento de la satisfacción del cliente hasta la realización y mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de prevención de la contaminación ambiental y de los riesgos de seguridad y salud ocupacional.²

Misión

Trabajamos para la vida con responsabilidad social, basados en el conocimiento, experiencia y el mejoramiento continuo; propiciando negocios exitosos con nuestros socios comerciales.

Visión

Ser la marca líder en el mercado ecuatoriano en los segmentos que participamos, destacándonos por la calidad de nuestros productos y servicios, profesionalismo e innovación.

2.1.3 Fundamentación

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

Estructura organizacional

Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que deben desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas

² ECUAQUIMICA, Sistema de gestión, misión, visión, <http://www.ecuaquimica.com/index.html>

en la planificación. Según Kast y Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización.

Principios de organización

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para contribuir el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas en una empresa. Por pequeña que sea una organización o por muy limitados que sean sus recursos, éstas deben ser utilizadas eficazmente si la administración de la organización quiere sobrevivir y prosperar en el mundo empresarial, esto requiere de la definición de objetivos y la delegación de funciones en las áreas de trabajo.

En esta medida, la asignación de responsabilidades es importante, aun cuando la organización está compuesta de una sola persona, porque él es quien debe manejar el tiempo eficientemente de sus actividades. El diseño de las organizaciones implica básicamente formalizar la interrelación e interacción que presentan los principios de organización en los nuevos paradigmas de los sistemas organizacionales.

Los principios o normas constituyen el motor de la organización, porque delimitan derechos y responsabilidades, además establecen las formas de actuación y medios para llevar a buen término los hechos. También orientan como aplicar los elementos materiales, así como instruir y aprovechar al máximo el esfuerzo y dedicación del recurso humano³.

En la actualidad existe un conjunto de principios esenciales, que aún se consideran como directrices principales para el establecimiento de una óptima y correcta organización.

Toda organización debe establecerse bajo un objetivo definido; para que la organización sea efectiva, requiere que los objetivos y metas principales sean precisos

³DIRECTORIO ELECTRONICO DE GUATEMALA. Principios de organización, <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/03.htm>

y que la consecución de los mismos, debe estar apoyado por el plan de organización, manteniendo las políticas para llevar adelante la tarea.

Bases de estructura organizativa

Una empresa, esta integrada por un conjunto de componentes, que contribuyen a la consecución de una eficacia y garantía en las actividades que se desarrollan en cada una de ellas.

Por ello, la estructura organizativa, representa la forma y figura organizacional, que permitirá lograr los objetivos, cumplir los planes de desarrollo y los correspondientes controles.

La estructura organizativa, es la figura de un esquema formal, en el que se toman cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que pueden existir dentro del talento humano, considerando para ello todos los elementos materiales y humanos para la consecución de los objetivos, cabe recalcar que las diferentes tareas en que se divide el trabajo y su correspondiente coordinación.⁴

En este orden, una estructura bien diseñada proporciona bases y directrices para la planificación, dirección y control de las operaciones, donde los componentes o bases que entran a formar parte dentro de la estructura organizativa son:

La alta dirección; nivel donde la estructura organizativa está formada por personas que deciden el presente y futuro de la organización, en donde aprueban las políticas, estrategias, procedimientos, presupuestos, etc. (Por Ej.: la dirección, consejo de administración).

⁴ZIGRINO, Pompilio. Revista online de la universidad de Mendoza, División del trabajo. http://revium.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=485:la-division-del-trabajo&catid=133:pompilio-zigrino

Los altos ejecutivos; están armados por personas que ejecutan las políticas, estrategias, procedimientos aprobados por la alta dirección; también toman decisiones y velan por la eficiente administración de los recursos.

La departamentalización; está integrada por personas, que conforman los equipos de las secciones, divisiones operativas o administrativas, cuyas actividades son semejantes y, generalmente a cargo de un responsable de departamento.

Las funciones; corresponde a los procesos que se realizan en la actividad propia de la organización, aquí las personas aplican y cumplen los procesos establecidos para el logro de los objetivos.

Es beneficioso que las bases de la estructura organizativa, sean representadas en los denominados diagramas operativos, es decir en organigrama, el mismo que ofrece una imagen resumida de la estructura de la empresa y muestran los diferentes niveles y posiciones dentro de la organización.

En el campo de la organización, todo sistema tiene definido claramente el logro de los objetivos y para alcanzarlo se requiere como instrumento básico una eficiente estructura organizativa.⁵

Por ello, en el diseño inicial de la estructura organizativa, se debe determinar de manera clara y concisa, las bases o elementos claves que formarán parte de la organización.

La organización y la administración su enfoque tradicional.

Organización lineal

Es la estructura más simple y antigua, está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la antigua organización eclesiástica.

⁵BERNRDEZ. Mariano L. Desempeño Humano. Tipos de estructura organizacionales. 2009

Características de la organización lineal

- Posee principios esenciales (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos) muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.
- Tiene líneas formales de comunicación, únicamente se comunica con los cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.
- Centraliza las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.

Campo de aplicación de la organización lineal

- Cuando la organización es pequeña y no requiere de objetivos especialistas en tareas altamente técnicas.
- Cuando la organización esta comenzando su desarrollo.
- Cuando las tareas llevadas a cabo por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tiene pocas modificaciones.
- Cuando las organizaciones tiene vida propia y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la capacidad del mismo.
- Cuando la organización juzga mas interesante invertir en consultaría externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría.

Organización funcional

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Características de la organización funcional

- Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.

- Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo.

Campo de aplicación de la organización funcional

- Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialista bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y esta orientado hacia los objetivos comunes bien establecidos y definidos.
- Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces, la organización delega durante un periodo determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

Organización informal

Es la organización que surge naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupante de los cargos⁶.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

Organización formal

Es la organización basada en una división del trabajo racional, con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de decisión. Es la organización planeada; la que está en el papel.

⁶EVANS, James, LINDSAY, William: Administración y control de la calidad, 7ma edición, 2008.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de puestos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

Organización de tipo línea-staff

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva. En el área de staff no necesita autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad radica en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados. Las principales funciones del staff son: Servicios, Consultoría, Monitoreo, Planeación y control.

Campo de aplicación de la organización línea-staff

La organización línea-staff ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada en todo el mundo hasta el momento.

1. **Los niveles son costosos.** A medida que aumentan, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración debido a los gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, más los costos de las instalaciones para ese personal.
2. **Los niveles departamentales complican la comunicación.** Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar. Objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional que aquella en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados.

Comunicación y relaciones organizacionales

La comunicación organizacional desempeña un papel fundamental, consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la

organización, o externo⁷. Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales, son las tareas u operaciones.
- Reglamentarios, órdenes e instrucciones.
- Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus clientes.

La comunicación organizacional según Fernández (1999)⁸ puede dividirse en:

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros).

Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.).

Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios⁹.

⁷PORTAL DE RELACIONES PUBLICAS: comunicación organizacional, <http://www.rppnet.com.ar/comunicacionorganizational.htm>

⁸CERVERA Fanton. Ángel Luis. Comunicación total. 4ta edición. 2008

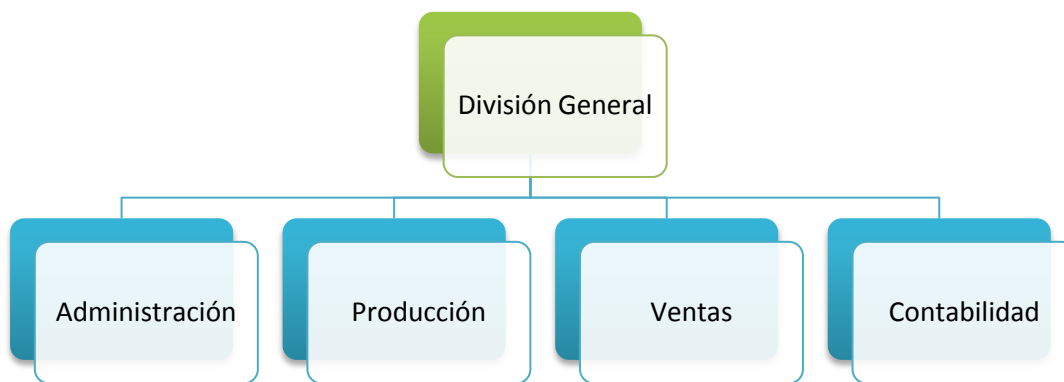
⁹LUTHANS, Fred: Comportamiento organizacional, 11ª edición, México, 2008.

Tipos de estructuras organizacionales

Estructura funcional

Agrupar en una misma unidad de la organización todas las funciones similares que se realizan en la empresa bajo la dirección de un jefe común. La ordenación está basada por tanto en funciones o especialidades: Producción, comercial, finanzas

Figura 2. Modelo de estructura funcional



Puntos fuertes:

- Adecuado para medios estables y de poca complejidad.
- Agrupación de personas con perfiles similares.
- Favorece el desarrollo de conocimientos en un área concreta.
- Sistemas de decisión y comunicación simples.
- Jerarquía muy clara.

Puntos débiles:

- Lentitud de respuesta.
- Cuellos de botella en tareas secuenciales.
- Las decisiones se acumulan en la cúpula.
- Poca coordinación entre unidades.
- Poco innovadores, se resiste al cambio.

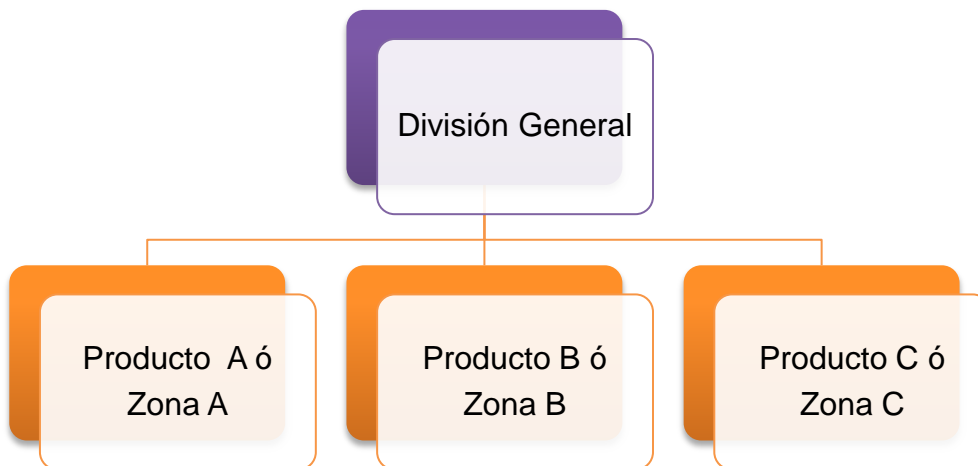
Estructuras divisionales

A través de ellas se centra la atención en el aspecto que se considera clave en el negocio, será productos o zonas geográficas.¹⁰

Por productos: la estructura se consigue mediante unidades autónomas, por cada producto o grupo semejante de productos. Las funciones generales (producción, venta, finanzas, etc.) se encuentran divididas y distribuidas entre las diferentes unidades.

Zona geográfica: supone un agrupamiento de las actividades de la empresa en términos geográficos, cada división geográfica está a su vez organizada en forma funcional o de productos, o una mezcla de las dos.

Figura 3. Modelo de estructuras divisionales



Puntos fuertes

- Eficaz en el crecimiento.
- Clara rendición de cuentas.
- Facilita la delegación y la descentralización.
- Apropiaada para empresas que trabajan para múltiples mercados con múltiples productos

¹⁰RONDÁN, Efrén: Desarrollo y organización de empresa, Análisis y estructuras de procesos, Universidad de los lagos.

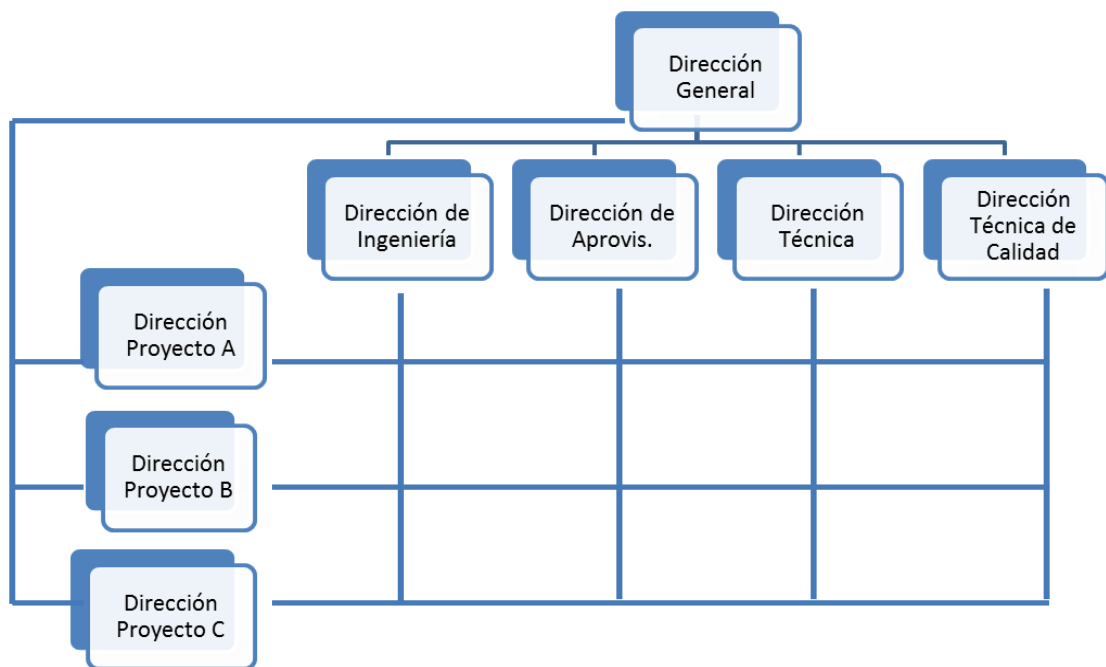
Puntos débiles

- Provoca conflictos en la distribución de recursos.
- Duplicación de recursos y peligro de su infrautilización (aumento de costos).
- Difícil comunicación por las barreras entre divisiones.
- Aumenta el staff: la necesidad de un staff central especializado, que coordine las actividades.

Estructura matricial

Suelen ser estructuras funcionales, pero con proyectos con atribuciones superiores a las funciones y en todo o en gran parte autosuficientes en recursos y personal. La estructura en matriz se creó originalmente para resolver complejos problemas de coordinación y realización de grandes proyectos.

Figura 4. Modelo de estructura matricial



Puntos fuertes:

- Énfasis y dedicación a su producto o proyecto específico.
- Reduce la necesidad de búsqueda de información

Puntos débiles:

- Incremento en el coste de personal directivo.
- Los trabajadores tienen doble dependencia jerárquica.
- Requiere características personales que se adapten a la participación y trabajo en grupo.

Especialización y división del Trabajo

Cuando las tareas de un cargo alcanzan un volumen de tal magnitud, o cuando su naturaleza se vuelve tan compleja que no puede ser atendida por una sola persona, es importante dividir las actividades y asignarlas a otras personas, a través del proceso de delegación de funciones. Tal procedimiento de asignación se denomina "la división del trabajo" y constituye una de las bases de la organización. Se puede definir como "la localización eficiente de actividades entre individuos y entre unidades organizativas"¹¹.

La división del trabajo exige que las diferentes labores se organicen de forma que exista posibilidades de asignarlas a individuos. Además, que establezcan normas de actuación para las distintas personas o unidades administrativas que intervienen en la organización, a fin de mantener uniformidad en las decisiones.

No existe una sola forma de dividir el trabajo y, por lo tanto, las actividades deben distribuirse de distintas maneras; pero en grupos lo suficientemente pequeños como para facilitar el trabajo, pero no tan pequeños que disminuyan la productividad.

La división del trabajo depende en forma importante del tamaño de la organización, de sus objetivos y de sus sistemas de trabajo, de control y de coordinación; pero en ella, como en todo aspecto de interrelación humana, también inciden algunos factores o hechos informales.

¹¹HILL, Charles, JONES, Gareth: Administración estratégica, 8va edición, 2009.

El propósito fundamental de la división del trabajo es facilitar las labores, al separarlas según su naturaleza. Para hacerlo, es necesario tener una concepción global del trabajo y de las interrelaciones que sucederán la práctica, cuando él se desglose y asigne a diferentes individuos. Al efectuar la división, hay que canalizar adecuadamente a, través de buenos sistemas coordinadores, la tendencia que existe en las partes a tener existencia propia totalmente libre. Existen diversos criterios para dividir el trabajo, que señalan en qué forma se fraccionará la tarea, que tienen indicaciones diversas, pero que pueden combinarse dentro de una organización.

La división del trabajo tiene gran influencia sobre la eficiencia de la realización de labores y en los resultados que se obtienen, por el conocimiento que adquiere el personal.

Organizaciones modernas

En la actualidad, las organizaciones desempeñan un rol fundamental en nuestras vidas. Una organización puede definirse como un grupo grande de personas que se asocian para alcanzar objetivos específicos. Muchos especialistas han venido trabajando en el desarrollo de nuevas opciones estructurales, para apoyar en un contexto nuevo de la administración, basado en la globalización de la economía y la tecnología de la información que no tiene barreras en el mundo¹².

Organización Virtual; Consiste en una pequeña organización nuclear que contrata externamente la mayor parte de sus actividades comerciales. La organización virtual está muy centralizada, con casi ninguna departamentalización; generalmente crean redes de relacionamiento que permiten contratar funciones de fabricación, comercialización, publicidad, u otra actividad relacionado con el negocio.

El núcleo de la organización es un pequeño grupo de ejecutivos. Su trabajo consiste en la supervisión directa de cualquier actividad que se realiza en lugar de trabajar y coordinar las relaciones con las organizaciones que brinden los servicios contratados.

¹²HELLRIEGEL, JACKON, SCOLUM: Administración un enfoque basado en competencias, 11ª edición, 2009.

La organización virtual, se diferencia de la burocrática, porque ella no realiza los procesos que implica la producción, comercialización, investigación, donde emplea recursos humanos, sino contrata la mayoría de estas actividades, y se concentra en lo que sabe hacer mejor¹³.

Figura 5. Organización virtual



Organización sin Fronteras; Un experto en desarrollo organizacional, dice: “la organización se parece más a un silo que a una pirámide, donde el grano de la cima no se diferencia del grano del fondo”¹⁴. Por tanto los equipos transjerárquicos, que involucra a ejecutivos, administrativos y operativos, en la toma de decisiones y el uso de evaluaciones de desempeño, pueden ser ejemplos que muchas organizaciones actualmente realizan a fin de eliminar las fronteras, rompen las barreras para sus partes externas y las barreras territoriales, a través, de los nuevos enfoques de la administración como son: la globalización, las alianzas estratégicas, fusiones, telecomunicaciones, que son modelos que están reduciendo los límites externos.

¹³KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark: Administración, una perspectiva global y empresarial, 13ra edición, 2008.

¹⁴DESSLER, Gary, VARELA, Ricardo: Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano, 5ta edición, México, 2011

En las organizaciones sin fronteras, las computadoras conectadas en red, se constituyen en el conducto tecnológico, que permite que la gente se contacte y comunique a nivel de las fronteras intra e inter organizacional, utilizando como herramienta por ejemplo el correo electrónico, que permite compartir la información simultánea entre los equipos de trabajo sin ninguna discriminación.

Organización Femenina; es uno de los temas más controversiales aunque se va avanzando, y que tiene relación con el diseño de la organización es el hecho de que las diferencias de sexo pudieran haber creado una diferencia entre las mujeres por definir una organización femenina.

La organización femenina, está caracterizada por un tratamiento humanista de los individuos, el no oportunismo, la definición de carreras mediante el servicio a otros, el compromiso con el crecimiento del trabajador, la creación de una comunidad que se preocupa por el compañero y de pronto en la participación del poder. Algunos estudiosos, indican que el modelo femenino puede ser más eficaz, cuando la organización está dirigida esencialmente por y para mujeres. Ejemplo de organizaciones femeninas; Club de madres, asociaciones de productoras rurales, organizaciones gremiales.

Características de las Organizaciones modernas:

1. Flexibilidad
2. Redes interorganizacionales
3. Estructuras planas
4. **Adocráticas:** estructura orgánica es una alternativa a la burocracia, es una forma muy adoptiva, tan indeterminada y flexible con rígida y estable, es la estructura burocrática. La estructura suelta le permite cambiar en forma tan rápida como se necesita. Las achocarais tienen división del trabajo, pero los trabajos que la gente hace no son estandarizados. Los empleados tienden a ser profesionales técnicamente eficientes y entrenados para manejar diferentes problemas. Y poseen las siguientes características:
 - Equipos temporales de trabajo.

- Autoridad
- Descentralizada
- Responsabilidad fluidas de trabajo
- Pocas reglas

5. Otras: Enfoque de contingencia o enfoque situacional

De acuerdo con los enfoques de contingencia la estructura más apropiada para una organización depende de las circunstancias particulares de esta última en un momento dado. En base de este nuevo enfoque esta la idea de que el funcionamiento interno de las organizaciones tiene que concordar con las demandas de su tarea, su tecnología o su ambiente externo y con la necesidad de sus miembros para que la empresa sea efectiva.

Capacitación

¿Por qué capacitar?

En todas las instituciones ya sea empresa, organismos públicos o cualquier otra, la capacitación y desarrollo del potencial humano es una responsabilidad que tienen los administradores y debe brindar el tiempo y la atención necesaria.

Las personas son esenciales en todas las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en crecimiento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores¹⁵. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de encontrar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus

¹⁵CHIAVENATO, Idalberto: Gestión del Talento Humano, 3ra edición, 2009.

colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa¹⁶.

Detectar Necesidades de Capacitación

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias.

Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

Organizacional.- Consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.

¹⁶BILLIKOPF Encina. Gregorio. Capacitación del personal. Administración Laboral Agrícola. Universidad de California. <http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.htm>

De tareas.- significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basados en el estudio de las tareas y funciones del puesto.

De personas.- Este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

Capacitación del personal

En este caso y para facilitar la explicación, solo se considerará como personal que se encuentra en contacto con el cliente, a los vendedores. Sin embargo, este análisis es posible extenderlo al resto del personal que interactúa con los clientes de una empresa¹⁷.

Todo nuevo vendedor por lo general recibe instrucciones en cinco grandes áreas: políticas y prácticas de la empresa, técnicas de venta, conocimiento del producto, características de la industria y de los clientes y tareas no relacionadas con las ventas, como la preparación de informes acerca del mercado.

Un buen programa de capacitación eleva la confianza, mejora la moral, incrementa las ventas y finca mejores relaciones con los clientes. Cabe indicar que es muy importante tener en cuenta que la capacitación no es solo para las contrataciones nuevas. Más bien, la capacitación se ofrece a todos los vendedores en un esfuerzo constante para afinar las habilidades de ventas y el establecimiento de relaciones. En búsqueda de relaciones sólidas entre el vendedor y el cliente.

¹⁷DESSLER, Gary, VARELA, Ricardo: Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericanos, 5ta edición, México, 2011.

El Proceso de sistemas de capacitación

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases. Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Las actividades organizacionales ocupan una extensa variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

Políticas y Procedimientos

Las políticas son necesarias porque por medio de ellas se establece la manera como vamos a alcanzar los objetivos. Las políticas son muy importantes en la planeación, ya que con ellas el gerente tiene una guía, un camino a seguir para desarrollar positivamente su trabajo.

Las políticas son el objetivo de acción, en donde el objetivo fija las metas, mientras que las políticas hacen una declaración genérica pero que de alguna manera es ya un principio de acción. Así, el objetivo de un departamento de personal es lograr la máxima eficiencia y cooperación de cuantos trabajan en una empresa y, para ello, se toma como política básica destacar el aspecto humano en las relaciones de trabajo.

Las políticas deben ser concretas, convirtiéndose así en normas; pueden también quedarse como declaraciones generales para cumplir las tres funciones señaladas: inspirar, interpretar y suplir normas.

Son elaboradas en los altos niveles y su clasificación general es la siguiente:

- Políticas fundamentales: Son aquellas utilizadas por la alta gerencia y cuyo alcance repercute en toda la empresa.

- Políticas departamentales: Son usadas por los gerentes y supervisores de área y su alcance es muy restringido, pues se limita a un departamento.

Para ser probadas, las políticas deben de ponerse en acción y posteriormente aplicarles las medidas correctivas que sean necesarias para adaptarlas a la realidad, de lo cual se deduce que hay necesidad de revisarlas periódicamente.

El proceso de formulación de políticas empieza por la fijación del objetivo, posteriormente el establecimiento de varias políticas tentativas, las cuales se corregirán al observar su desarrollo práctico.

Para una administración positiva se requiere de las políticas: su formulación y su uso ayudan al gerente a planear y alcanzar las metas previamente fijadas. Las políticas se valoran por los resultados que obtiene en su aplicación el ejecutivo.

Manuales de políticas

Los manuales de políticas señalan los lineamientos generales dentro de los cuales deberán realizarse las actividades de los organismos administrativos. Son un medio de expresar las actitudes de las autoridades superiores respecto a las funciones que realiza la entidad a su cargo.

En ocasiones incluyen datos históricos de las entidades correspondientes, a manera de antecedentes que permitan al personal comprender con mayor claridad las políticas. Por ejemplo: Manual de Políticas de Personal, etc. La información y las relaciones interpersonales son muy importantes en los negocios, pero es mediante procesos como se realiza el trabajo. El proceso de negocios es la unidad básica de la empresa, es la materia prima con la que se construye su estructura.

Por muchas razones, la ciencia de la administración, la ciencia organizacional y los negocios mismos, han prestado menos atención al proceso que a otros aspectos empresariales, como estructura organizacional y flujo de información.

El escaso conocimiento acerca del proceso es uno de los problemas críticos descubiertos cuando se emprende la labor de reingeniería aplicada a los procesos de negocios; de hecho, ese es un punto de referencia muy deficiente.

El proceso puede verse como la esencia del negocio. No sólo la mayor parte del trabajo se hace a través de procesos, sino que gran parte de los aspectos que en realidad diferencian a las compañías entre sí, es inherente a su proceso particular de trabajo. Esta aseveración es perfectamente razonable: la misma materia prima y el mismo capital humano están a disposición de todas las empresas.

Por tanto, el proceso es uno de los factores más importantes que contribuye a la ventaja competitiva. Sin embargo a pesar de su importancia, parece no haber sido tomado en cuenta por los teóricos de la administración ni por los administradores mismos.

Los procesos se están convirtiendo en los objetivos más atractivos para prosperar en los negocios. Pueden alterarse para mejorar:

1. Calidad
2. La eficiencia y los costos de la operación del negocio.
3. Servicio y respuesta al cliente.
4. Ventaja competitiva.

Los procesos se mejoran por diferentes razones. Primero, son la parte del diseño de negocios que suministra la máxima diferenciación y potencial para la ventaja competitiva. Segundo, para mejorar el proceso es la única oportunidad para reducir la manera significativa los costos, sin disminuir los resultados de calidad. Tercero, la tecnología apoya directamente el proceso, de manera que mejorarlo es sacando ventaja de las nuevas tecnologías.

Las operaciones de negocios pueden carecer de diseño pero, aun así, han sido auditadas durante años. Estos informes de auditoría y los documentos de trabajo respectivos son excelentes fuentes de información sobre el estado presente y pasado de la eficiencia operacional y la eficacia del negocio.

FUNDAMENTACIÓN EMPRESARIAL

Rendimiento empresarial

La Gestión del Rendimiento Empresarial, más conocida por las siglas en inglés BPM (Business Performance Management) se refiere a una combinación de procesos diseñados para optimizar el rendimiento corporativo y mejorar la satisfacción del cliente¹⁸.

El objetivo de BPM es concentrarse en las prioridades de negocio, como son la planificación y la previsión, y permite conseguir un nivel óptimo de utilización de los recursos financieros, operativos, y humanos.

Mediante el empleo de controles cualitativos y cuantitativos, BPM puede medir, monitorizar y prever el grado de eficiencia de una empresa. Y lo que es más importante aún: BPM permite obtener una visión común y unificada de los procesos internos de la organización.

El Reto empresarial

Para que las empresas sean competitivas y crezcan, necesitan ser capaces de implementar procesos, personas e información dentro de los límites organizativos y geográficos.

Una vez que se supera este reto, el personal puede conseguir más para sus compañías al ser más ágiles y haber reducido los gastos.

Esta conectividad facilita una relación más estrecha con los clientes y socios, mejor cumplimiento, colaboración superior entre equipos y mayor agilidad. Todo ello ayuda a la organización a responder más rápidamente a las oportunidades empresariales.

¹⁸CIONET: La Gestión del Rendimiento Empresarial BPM (Business Performance Management), BPM.
<http://www.cionetsolutions.com/gestion.html>

Ventajas empresariales

- Menor tiempo de procesamiento mediante la automatización y la optimización de procesos.
- Mejor cumplimiento de las normativas mediante el control, la regulación y el seguimiento de los procesos.
- Uso eficaz de los activos de las tecnologías de información mediante la integración con aplicaciones existentes y la creación de nuevas aplicaciones compuestas que ayudan a superar las limitaciones del sistema.
- Mayor productividad y satisfacción personal, como resultado de un conocimiento más profundo de los procesos empresariales y de una mayor comprensión de los procesos y del flujo de trabajo optimizado.
- Menores riesgos y pérdidas, y asignación más rentable de los recursos humanos.

FUNDAMENTACIÓN DE PROCESOS

¿Qué es un proceso?

Es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información.

La gestión por procesos y sus Beneficios

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente¹⁹. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

¹⁹BRAVO, Juan: Gestión de procesos, 4ta edición 2011.jbravo@vtr.net

Beneficios de la gestión de procesos

Con la gestión de procesos podemos obtener amplios beneficios, por ejemplo:

- Conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos, así también tomamos consciencia de nuestras fortalezas y carencias.
- Aplicar fórmulas de costeo a los procesos, a nivel de las actividades para saber realmente cuánto cuestan nuestros productos o servicios.
- Realizar mejoramiento por el solo hecho de describir un proceso. Éste es uno de los beneficios de tomar consciencia.
- Estar más cerca de una certificación en normas ISO.
- Aplicar métodos de mejora continua y aseguramiento de calidad que nos permitirán aumentar la eficiencia y la eficacia.
- Comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar.
- Rediseñar un proceso para obtener rendimientos muchos mayores.
- Fortalecer la gestión del conocimiento, porque cada proceso levantado es conocimiento formal de la organización.
- Innovar a diferentes niveles de profundidad: proceso, actividad y tarea.
- Facilitar el emprendimiento porque todo nuevo negocio debe sustentarse en procesos del negocio que deben estar bien definidos. Podemos afirmar que el diseño del nuevo proceso es lo que sustentará operacionalmente el emprendimiento.
- Realizar verdaderamente control de gestión, porque parte del cambio en los procesos consiste en obtener información relevante, tal como incorporar indicadores en tiempo real y adecuadamente comparados en el tiempo.

Elementos del proceso

Los elementos que conforman un proceso son:

1. **Inputs:** son recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.

2. **Recursos o factores que transforman:** actúan sobre los inputs a transformar.

Aquí se distinguen dos tipos básicos:

- a. Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.
- b. Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.

3. **Flujo real de procesamiento o transformación:** La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, etc.).

Si el input es información, puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros), o posibilitar su difusión (comunicaciones).

Puede también tratarse de la transferencia de conocimientos como en la capacitación, o de almacenarlos (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.).

A su vez se puede actuar sobre el mismo cliente de forma física (spa, masajes, etc.), transportarlo (avión, taxi), dársele alojamiento (hotel), o actuar sobre su cuerpo (medicina, odontología), o en su psicología y satisfacción (conciertos, teatro, cine).

4. **Outputs:** son básicamente de dos tipos:

- a. Bienes: tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.
- b. Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente.

Dadas las crecientes formas mixtas, ha comenzado a emplearse también el término de serducto (servicio + producto) que indica la orientación a la satisfacción de necesidades del cliente a través de una actividad u objeto portador de ese valor.

No todas las actividades que se realizan en las organizaciones son procesos. Para determinar si una actividad es un proceso tiene que cumplir con los siguientes aspectos:

- La actividad debe tener una misión o propósito claro.
- Contiene entradas y salidas.
- Se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto final.
- Debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempos, recursos, costos).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Un proceso comprende obviamente, una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización, que deberán agregar valor, proporcionando así un servicio a su cliente.

Este cliente podrá ser un cliente interno o un cliente externo²⁰. Así la gestión por procesos es una forma de organización, en la cual debe prevalecer la visión del cliente por sobre las actividades de la organización.

Se definen los procesos y se gestionan de modo estructurado, y sobre la mejora de cada uno de ellos se basa la mejora de toda la organización.

Considerar los procesos aporta una visión integral que permite entender la globalidad de una actividad. Así tendremos una idea de que se está construyendo un edificio con una visión mucho mayor que el solo hecho de considerar la actividad de pegar ladrillos.

El enfoque hacia el proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde que se realiza el primer contacto con el cliente, hasta el momento en que éste recibe satisfactoriamente el producto o servicio, e incluso la atención posterior.

²⁰PEREZ, José: Gestión por procesos, 3ra edición. 2009.

Los procesos que se orientan directamente a satisfacer al cliente son los Procesos del Negocio, por ejemplo un proceso de venta que incluye tomar el pedido, enviarlo a producción, fabricar el producto, despacharlo y cobrar.

Además se consideran los Procesos de Apoyo que son aquellos que dan servicios a los procesos del negocio, por ejemplo, el pago de sueldos a los empleados o reparación de una maquinaria. No obstante en estos también se debe tener en cuenta la satisfacción del cliente final.

Procesos operativos

Consiste en detallar los pasos a seguir para la consecución de las actividades que se realizaran en la empresa, esto permite tener la claridad suficiente del negocio. También permite identificar los materiales que deben utilizarse y los productos o servicios resultantes al final de cada proceso, es decir las entradas y salidas del proceso.

El definir y diseñar los procesos de trabajo o procesos operativos, ayudan a entender mejor el negocio, a tener claro cuáles son los materiales de trabajo y materia prima, que pasos se debe de realizar para desarrollar tu producto o servicio y cual será realmente el resultado de negocio.

Además, permitirá aplicar metodologías y técnicas para la mejora continua de esos procesos, lo cual te permitirá mantener un alto grado de calidad, reducir costos e incrementar tus ganancias. Para las empresas en las que existen empleados donde es necesario entrenarlos y capacitarlos, es indispensable contar con un manual de políticas y procedimientos, en estos estarán contenidos los procesos operativos de la empresa además de las reglas de negocio regulan la operación de la misma.

2.2 MARCO LEGAL

DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

1. DISPOSICIONES GENERALES

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de

sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañados de una expresión peculiar.

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. 113.

Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirarla, no adquieren la calidad de comerciantes.

La compañía se constituirá de conformidad a las disposiciones de la presente Sección.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, segura, capitalización y ahorro.

2. DE LAS PERSONAS QUE PUEDEN ASOCIARSE

Art. 98.- Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para

comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

Art. 99.- No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

Art. 100.- Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada, en cuyo caso se hará constar, en la nómina de los socios, la denominación o razón social de la persona jurídica asociada.

3. DEL CAPITAL

Art. 102.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Art. 103.- Los aportes en numerario se depositarán en una cuenta especial de "Integración de Capital", que será abierta en un banco a nombre de la compañía en formación. Los certificados de depósito de tales aportes se protocolizarán con la escritura correspondiente. Constituida la compañía el banco depositario pondrá los valores en cuenta a disposición de los administradores.

Art. 104.- Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio en favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas.

Estas serán valuadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

Art. 105.- La constitución del capital o su aumento no podrá llevarse a cabo mediante suscripción pública.

Art. 106.- Las participaciones que comprenden los aportes de capital de esta compañía serán iguales, acumulativas e indivisibles. No se admitirá la cláusula de interés fijo.

Art. 111.- En esta compañía no se tomarán resoluciones encaminadas a reducir el capital social si ello implicara la devolución a los socios de parte de las aportaciones hechas y pagadas, excepto en el caso de exclusión del socio, previa la liquidación de su aporte.

Art. 112.- La amortización de las partes sociales será permitido solamente en la forma que se establezca en el contrato social, siempre que, para el efecto, se cuente con utilidades líquidas disponibles para el pago de dividendos.

Art. 113.- La participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social.

La cesión se hará por escritura pública. El notario incorporará al protocolo o insertará en la escritura el certificado del representante de la sociedad que acredite el cumplimiento del requisito referido en el inciso anterior.

En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y, practicada ésta, se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario.

De la escritura de cesión se sentará razón al margen de la inscripción referente a la constitución de la sociedad, así como al margen de la matriz de la escritura de constitución en el respectivo protocolo del notario.

4. DERECHOS, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS

Art. 114.- El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones legales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

- a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho de un voto;
- b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;
- c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;
- d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe; pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;
- e) A no ser obligados al aumento de su participación social.
Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;
- f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere;
- g) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercitará sólo cuando causas graves lo hagan indispensables. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;

h) A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarios a la ley o a los estatutos.

En este caso se estará a lo dispuesto en los Arts. 249 y 250, en lo que fueren aplicables;

i) A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercerán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social; y,

j) A ejercer en contra de los gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.

Art. 115.- Son obligaciones de los socios:

a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el artículo 219 de esta Ley;

b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;

c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;

d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;

e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;

f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,

g) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.

5. DE LA ADMINISTRACIÓN

Art. 116.- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

Art. 118.- Son atribuciones de la junta general:

- a) Designar y remover administradores y gerentes;
- b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;
- c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;
- d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;
- f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;
- g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;
- h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;
- i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;
- j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley;

k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.

En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra; y,

l) Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otro organismo.

Art. 119.- Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente.

Las ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía; las extraordinarias, en cualquier época en que fueren convocadas. En las juntas generales sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad. Las juntas generales serán convocadas por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión, o por los medios previstos en el contrato. Es aplicable a estas compañías lo establecido en el Art. 238.

Art. 120.- El o los socios que representen por lo menos el 10% del capital social podrán ejercer ante el Superintendente de Compañías el derecho concedido en el Art. 213. Si el contrato social estableciese un consejo de vigilancia, éste podrá convocar a reuniones de junta general en ausencia o por omisión del gerente o administrador, y en caso de urgencia.

Art. 121.- A las juntas generales concurrirán los socios personalmente o por medio de representante, en cuyo caso la representación se conferirá por escrito y con carácter especial para cada junta, a no ser que el representante ostente poder general, legalmente conferido.

Art. 122.- El acta de las deliberaciones y acuerdo de las juntas generales llevará las firmas del presidente y del secretario de la junta.

Se formará un expediente de cada junta. El expediente contendrá la copia del acta y de los documentos que justifiquen que las convocatorias han sido hechas en la forma señalada en la ley y en los estatutos. Se incorporarán también a dicho expediente todos aquellos documentos que hubieren sido conocidos por la junta.

Las actas podrán extenderse a máquina, en hojas debidamente foliadas, o ser asentadas en un libro destinado para el efecto.

Art. 123.- Los administradores o gerentes se sujetarán en su gestión a las facultades que les otorgue el contrato social y, en caso de no señalárseles, a las resoluciones de los socios tomadas en junta general. A falta de estipulación contractual o de resolución de la junta general, se entenderá que se hallan facultados para representar a la compañía judicial y extrajudicialmente y para realizar toda clase de gestiones, actos y contratos, con excepción de aquellos que fueren extraños al contrato social, de aquellos que pudieren impedir que posteriormente la compañía cumpla sus fines y de todo lo que implique reforma del contrato social.

Art. 124.- Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico; deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

Art. 125.- Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, solidariamente si fueren varios, ante la compañía y terceros por el perjuicio causado.

Su responsabilidad cesará cuando hubieren procedido conforme a una resolución tomada por la junta general, siempre que oportunamente hubieren observado a la junta sobre la resolución tomada.

Art. 128.- Sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar, los administradores o gerentes responderán especialmente ante la compañía por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de la ley o del contrato social. Igualmente responderán frente a los acreedores de la compañía y a los socios de ésta, cuando hubieren lesionado directamente los intereses de cualquiera de ellos.

Si hubieren propuesto la distribución de dividendos ficticios, no hubieren hecho inventarios o presentaren inventarios fraudulentos, responderán ante la compañía y terceros por el delito de estafa.

Art. 129.- Si hubieren más de dos gerentes o administradores, las resoluciones de éstos se tomarán por mayoría de votos, a no ser que en el contrato social se establezca obligatoriedad de obrar conjuntamente, en cuyo caso se requerirá unanimidad para las resoluciones.

Art. 130.- Los administradores o gerentes no podrán dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo género de comercio que constituye el objeto de la compañía, salvo autorización expresa de la junta general.

Se aplicará a los administradores de estas compañías, la prohibición contenida en el inciso segundo del Art. 261.

Art. 131.- Es obligación de los administradores o gerentes inscribir en el mes de enero de cada año, en el Registro Mercantil del cantón, una lista completa de los socios de la compañía, con indicación del nombre, apellido, domicilio y monto del capital aportado. Si no hubiere acaecido alteración alguna en la nómina de los socios y en la cuantía de las aportaciones desde la presentación de la última lista, bastará presentar una declaración en tal sentido.

Art. 132.- Son aplicables a los gerentes o administradores las disposiciones constantes en los Arts. 129 al 133 inclusive, del Código de Comercio.

Art. 133.- El administrador no podrá separarse de sus funciones mientras no sea legalmente reemplazado. La renuncia que de su cargo presentare el administrador,

surte efectos, sin necesidad de aceptación, desde la fecha en que es conocida por la Junta General de socios. Si se tratare de administrador único, no podrá separarse de su cargo hasta ser legalmente reemplazado, a menos que hayan transcurrido treinta días desde la fecha en que la presentó.

La junta general podrá remover a los administradores o a los gerentes por las causas determinadas en el contrato social o por incumplimiento de las obligaciones señaladas en los Arts. 124, 125 y 131.

La resolución será tomada por una mayoría que represente, por lo menos, las dos terceras partes del capital pagado concurrente a la sesión. En el caso del Art. 128 la junta general deberá remover a los administradores o a los gerentes.

Si en virtud de denuncia de cualquiera de los socios la compañía no tomare medidas tendientes a corregir la mala administración, el socio o socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán, libremente, solicitar la remoción del administrador o de los gerentes a un juez de lo civil. Éste procederá ciñéndose a las disposiciones pertinentes para la remoción de los gerentes o de los administradores de las compañías anónimas.

Art. 134.- Toda acción contra los gerentes o administradores prescribirá en el plazo de tres meses cuando se trate de solicitar la remoción de dichos funcionarios.

Art. 135.- En las compañías en las que el número de socios exceda de diez podrá designarse una comisión de vigilancia, cuyas obligaciones fundamentales serán velar por el cumplimiento, por parte de los administradores o gerentes, del contrato social y la recta gestión de los negocios.

La comisión de vigilancia estará integrada por tres miembros, socios o no, que no serán responsables de las gestiones realizadas por los administradores o gerentes, pero sí de sus faltas personales en la ejecución del mandato.

6. DE LA FORMA DEL CONTRATO

Art. 136.- La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil.

El extracto de la escritura contendrá los datos señalados en los numerales 1, 2, 3, 4, 5, y 6, del Art. 137 de esta Ley, y además la indicación del valor pagado del capital suscrito, la forma en que se hubiere organizado la representación legal, con la designación del nombre del representante, caso de haber sido designado en la escritura constitutiva y el domicilio de la compañía.

De la resolución del Superintendente de Compañías que niegue la aprobación, se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por sí o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. La duración de la compañía;
5. El domicilio de la compañía;
6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
7. La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;

8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituirarla; y,
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.

Art. 138.- La aprobación de la escritura de constitución de la compañía será pedida al Superintendente de Compañías por los administradores o gerentes o por la persona en ella designada. Si éstos no lo hicieren dentro de los treinta días de suscrito el contrato, lo hará cualquiera de los socios a costa del responsable de la omisión.

Art. 139.- Los administradores o los gerentes podrán ser designados en el contrato constitutivo o por resolución de la junta general. Esta designación podrá recaer en cualquier persona, socio o no, de la compañía.

En caso de remoción del administrador o del gerente designado en el contrato constitutivo o posteriormente, para que surta efecto la remoción bastará la inscripción del documento respectivo en el Registro Mercantil.

Art. 140.- El pago de las aportaciones por la suscripción de nuevas participaciones podrá realizarse:

1. En numerario;
2. En especie, si la junta general hubiere resuelto aceptarla y se hubiere realizado el avalúo por los socios, o los peritos, conforme lo dispuesto en el Art. 104 de esta Ley;
3. Por compensación de créditos;
4. Por capitalización de reservas o de utilidades; y,
5. Por la reserva o superávit proveniente de revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías.

La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

CODIFICACIÓN DE LA LEY DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES

Capítulo I

DE LAS DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- Concepto de Registro Único de Contribuyentes.- Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.

Art. 3.- De la Inscripción Obligatoria.- Todas las personas naturales y jurídicas entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez, en el Registro Único de Contribuyentes. Si un obligado a inscribirse no lo hiciere, en el plazo que se señala en el artículo siguiente, sin perjuicio a las sanciones a que se hiciere acreedor por tal omisión, el Director General de Rentas asignará de oficio el correspondiente número de inscripción.

Art. 4.- De la inscripción.- La inscripción a que se refiere el artículo anterior será solicitada por las personas naturales, por los mandatarios, representantes legales o apoderados de entidades, organismos y empresas, sujetas a esta Ley, en las oficinas o dependencias que señale la administración preferentemente del domicilio fiscal del obligado.

Las personas naturales o jurídicas que adquieran la calidad de contribuyentes o las empresas nuevas, deberán obtener su inscripción dentro de los treinta días siguientes al de su constitución o iniciación real de sus actividades según el caso y de acuerdo a las normas que se establezcan en el Reglamento.

Aquellos contribuyentes, personas naturales que desarrollen actividades como empresas unipersonales, y que operen con un capital en giro de hasta cuatrocientos

dólares de los Estados Unidos de América, serán considerados únicamente como personas naturales para los efectos de esta Ley. En todo caso, el servicio de Rentas Internas, deberá, de conformidad con lo prescrito en el Reglamento, calificar estos casos.

La solicitud de inscripción contendrá todos los datos que sean requeridos, y que señale el Reglamento y se presentarán en los formularios oficiales que se entregarán para el efecto.

En caso de inscripciones de oficio la administración llenará los formularios correspondientes.

Art. 5.- Del Número de Registro.- La Dirección General de Rentas, establecerá, el sistema de numeración que estime más conveniente para identificar a las personas jurídicas, entes sin personalidad jurídica, empresas unipersonales, nacionales y extranjeras, públicas o privadas.

Art. 6.- De las Sucursales y Agencias.- Las empresas o sociedades que tuvieren sucursales, agencias u otros establecimientos permanentes en el país, al inscribir la matriz tienen también la obligación de registrarlas, utilizando el formulario correspondiente. Si posteriormente constituyeren nuevos establecimientos de esta índole, deberá procederse a su registro en las condiciones estipuladas en los artículos anteriores.

Art. 7.- Del otorgamiento del número de registro.- A la presentación de la solicitud se otorgará el número de inscripción, mediante un certificado de inscripción.

Igual procedimiento se observará en el caso de inscripciones de oficio.

Art. 8.-De la intrasferibilidad del certificado de inscripción.- El certificado de inscripción con el número de identificación tributaria es un documento público, intransferible y personal.

Art. 9.- de las responsabilidades.- Los obligados a inscribirse son responsables de la veracidad de la información consignada, para todos los efectos jurídicos derivados de este acto.

En el caso de los responsables por representación se estará a lo dispuesto en el artículo 26 del Código Tributario.

Art. 10.- De la utilización del número de inscripción en documentos.- El número de inscripción en el Registro Único de Contribuyentes determinado en la forma establecida en el artículo 5 de esta Ley, deberá constar obligatoriamente en los siguientes documentos:

- a) Certificado Militar o Cédula de las Fuerzas Armadas;
- b) Certificado de antecedentes personales conferido por la Policía Civil Nacional;
- c) Documento de afiliación personal al Seguro Social;
- d) Licencias de conductores;
- e) Matrículas de Comerciantes;
- f) Matrículas de Industriales;
- g) Cédulas de Agricultores;
- h) Documento de afiliaciones a las Cámaras de Artesanías y Pequeñas Industrias,
- i) Carnés de los Colegios Profesionales;
- j) Registros de importadores y exportadores;
- k) Documentos que contengan la matrícula de vehículos (no placas);
- l) Catastro de la Propiedad;
- m) Declaraciones y comprobantes de pago de toda clase de tributos, cuya recaudación se realice por cualquier tipo de institución;
- n) Certificado de no adeudar a las instituciones del Estado;
- o) Facturas, notas de ventas, recibos y más documentos contables que otorgan los contribuyentes por actos de comercio o servicios;
- p) Planillas de sueldos de todas las instituciones de derecho público o privado;
- q) Permisos de importación, palizas de exportación y pedimentos de aduana;

- r) En todos los documentos que el Estado y las instituciones oficiales y privadas confieran en favor de terceros y siempre que se relacionen con aspectos tributarios; y,
- s) En todas las etiquetas y envases de productos que físicamente así lo permitieren.

Art. 11.- De la utilización del número de inscripción en el procesamiento automático de datos por personas naturales, jurídicas y entes sin personalidad jurídica.- Las personas jurídicas de derecho público, de derecho privado con finalidad social o pública, las de derecho privado, los entes sin personalidad jurídica y las personas naturales que realicen o utilicen procesamiento automático de datos en asuntos relacionados con materias de orden tributario, deberán hacer constar el número del Registro Único de Contribuyentes en todos los formularios de procesamiento de datos.

Art. 12.- De la identificación del numero.- Las instituciones de los sectores tanto público como privado, empresas unipersonales, empresas con personalidad jurídica y entes sin personalidad jurídica que de una manera u otra emitan los documentos señalados en el artículo 10 de esta Ley, deberán hacer constar en la forma y medios en que se especifica en el Reglamento para cada documento u objeto los números de inscripción, nombres o razón social, domicilio fiscal de quien emite el documento y/o de quien lo recibe.

Art. 13.- De la exigencia del documento de inscripción.- Los funcionarios y empleados de las entidades públicas y privadas están obligados a exigir la presentación del documento que acredite el número de inscripción en el Registro Único de Contribuyentes a que se refiere el artículo 7 de la presente Ley, en los siguientes casos:

- a) Concesión de permisos de importación y pólizas de exportación, así como para el trámite de pedimentos de aduana y para el retiro de equipajes y paquetes postales;
- b) Constitución, reforma o liquidación de sociedades de cualquier clase;
- c) Actuaciones ante notarios y registradores de la propiedad según se especifica en el Reglamento y sin perjuicio de lo dispuesto en la Ley Notarial y de Registro;
- d) Concesión de matrículas de comercio, de industrias y de agricultura;

- e) Tramitación de solicitudes para acogerse a los beneficios que establecen las Leyes de Fomento y otras por las que se concedan liberaciones y exoneraciones tributarias;
- f) Apertura de cuentas corrientes;
- g) Tramitaciones de préstamos en Corporaciones Financieras, Bancos de Fomento y demás instituciones del sistema financiero;
- h) Tramitación de solicitudes de las concesiones estatales que se señalan en el Reglamento;
- i) Cancelación de fianzas o garantías, de préstamos o inversiones;
- j) Concesión de visas de salida del país;
- k) Afiliación a las diferentes agrupaciones profesionales, asociaciones, federaciones y cámaras;
- l) Recepción de declaraciones y pagos de tributos en general; y,
- m) En solicitudes y peticiones de certificaciones de no adeudar a las instituciones del Estado, según el caso,

Art. 14.- De la actualización de la información.- Los obligados a obtener el Registro Único de Contribuyentes deben comunicar al Servicio de Rentas Internas, dentro del plazo de treinta días de ocurridos los siguientes hechos:

- a) Cambio de denominación o razón social;
- b) Cambio de actividad económica;
- c) Cambio de domicilio;
- d) Transferencia de bienes o derechos a cualquier título;
- e) Cese de actividades;
- f) Aumento o disminución de capitales;
- g) Establecimiento o supresión de sucursales, agencias, depósitos u otro tipo de negocios;
- h) Cambio de representante legal;
- i) Cambio de tipo de empresa;
- j) La obtención, extinción o cancelación de beneficios derivados de las leyes de fomento; y,

k) Cualesquiera otras modificaciones que se produjeran respecto de los datos consignados en la solicitud de inscripción.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Calidad: Es cumplimiento de todos los requisitos solicitados ya sea de un producto y servicio en vías de satisfacer una necesidad tangible o no.

Clasificación de cargos: es el proceso de ordenamiento de los cargos que requiere la entidad, basado en el análisis técnico de sus deberes y responsabilidades y en los requisitos mínimos exigidos para su eficiente desempeño.

Compromiso: es un acto emanado de autoridad competente que afecta total o parcialmente las asignaciones presupuestarias autorizadas por el calendario de compromiso, para el pago de obligaciones contraídas.

Efectividad: tiene relación directa con el logro de los objetivos y metas programados por una entidad o proyecto.

Eficiencia: rendimiento efectivo sin desperdicio innecesario

Globalización: es el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económica y política que les dan un carácter global.

Innovación: es un proceso en el que se transforma el conocimiento y las ideas en nuevos productos o servicios que llegan al mercado teniendo una demanda que satisfacer.

Mercado potencial: una población tiene necesidad de un producto o servicio, que posee los medios financieros necesarios, y que podría estar interesada en adquirirlo.

Organización: es la estructura formalizada en donde se identifican y clasifican las actividades de la entidad, los cargos con autoridad, las medidas de coordinasen horizontal y vertical y, la departamentalización correspondiente.

Planificación: definir unas líneas de acción encaminadas a conseguir unos objetivos fijados de antemano.

Proceso: es un conjunto de actividades coordinadas que se realizan simultáneamente bajo ciertos contextos con un fin determinado.

Tecnología: es un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas.

Ventajas competitivas: son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.

2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

El no contar con una adecuada distribución de funciones y actividades específicas en la empresa afecta a la obtención de utilidades acorde al mercado potencial.

2.4.2 Hipótesis particulares

- El bajo rendimiento de los empleados incide negativamente en el clima organizacional.
- La escasa capacitación que tienen los empleados influye en la eficiencia de los procesos al aplicar nuevas políticas y procedimientos.
- La falta de un sistema informático contable afecta a la empresa en la optimización de los recursos.
- La escasa comunicación en la empresa afecta a la administración y a los empleados en la coordinación de las actividades.
- La reestructuración de los procesos operativos y administrativos de la empresa AGRORMEÑO del cantón Milagro incentivarán el desarrollo productivo y empresarial de la empresa.

2.4.3 Declaración de variables

Variables de la Hipótesis general

Variable independiente: Estructura organizacional

Variable dependiente: Utilidades

Variables Hipótesis específicas

Variable independiente: Rendimiento

Variable dependiente: Desempeño

Variable independiente: Capacitación del personal

Variable dependiente: Políticas y procedimientos

Variable independiente: Sistema de información contable

Variable dependiente: Automatización de procesos

Variable independiente: Comunicación

Variable dependiente: Coordinación de actividades

2.4.4 Operacionalización de las variables

Cuadro 1. Operacionalización de las variables

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIONES	INDICADOR
Variable independiente: Estructura Organizacional	Estructurar una organización a través de herramientas administrativas, contables, operativas y financiera, potencien la participación de una empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama • Manuales • Herramientas investigativas.
Variable dependiente: Utilidades	Son ganancias que generan las empresas o negocio durante el año fiscal, después de haber deducido todos sus gastos.	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas y Ganancias
Variable independiente: Rendimiento	Es el equilibrio que surge entre todos los empleados de una empresa para obtener el resultado que se consigue.	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas y ganancias • Balance general
Variable dependiente: Desempeño de las funciones	Es el desarrollo del trabajo realizado por parte de recurso humano de una empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones • Niveles de comunicación entre compañeros
Variable independiente: Capacitación del personal	Actualización de procesos para mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones • Diplomas
Variable dependiente: Políticas y procedimientos	Son reglamentos y responsabilidades que deben ser cumplidas por el empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales • Procesos implantados

Variable independiente: Sistema de información contable	Permite automatizar los procesos y minimizar tiempos con el objeto de obtener información para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Eficiencia de procesos
Variable dependiente: Automatización de procesos	Permite lograr una mejora continua en productividad y la optimización de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología
Variable independiente: Comunicación	Es una herramienta necesaria en las empresas ya que una buena comunicación permite llevar a cabo un eficiente trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos implementados
Variable dependiente: Coordinación de actividades	Permite integrar y planificar trabajos entre los departamentos y el personal de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de funciones • Organización del trabajo

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

3.1.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN:

Investigación Aplicada: Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica, se caracteriza porque busca la ampliación o utilización de los conocimientos que se adquieren para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnología al servicio del desarrollo integral del país. La investigación aplicada se la aplica en toda la estructura de la investigación.

Investigación Explicativa: Este tipo de investigación que no solo tiene relación causal, intentando describir o acercarse a un problema, sino que persigue encontrar las causas del mismo. Puede utilizar diseños experimentales y no experimentales.

En el presente proyecto se ha utilizado la Investigación Explicativa en la parte de la problematización ya que está busca el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa-efecto.

Investigación Descriptiva: Constituye la descripción, registro, estudio, e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. Su análisis se

hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se maneja o funciona en el presente.

Este tipo de investigación descriptiva se basa en la realidad de hechos, y su característica fundamental es su presentación exacta. Por lo que en nuestra investigación la hemos empleado en las características de la población ya que se describe de acuerdo a las particularidades de las personas que intervienen en el levantamiento de información.

Investigación Correlacional: Este tipo de estudio persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables. Esta investigación se la aplicará en la tabulación de los datos levantados en las encuestas, interrelacionando las variables que se consideren de relevante vinculación.

Investigación Bibliográfica: Es el estudio bibliográfico del tema para poder conocer el estado de la investigación. La exploración, selección, organización, evaluación, crítica, e información bibliográfica sobre un determinado tema tiene cierto valor, pues evita la dispersión de publicaciones o permite la visión panorámica de un problema.

Se la aplica en la recopilación de la fundamentación basada en diferentes libros o fuentes bibliográficas que se relacione con temas relacionados con la imprenta y organización de las empresas, así como también para fundamentar los aspectos que se relacionen con los clientes.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la Población

Después de un profundo estudio y análisis podemos describir las siguientes características:

Personas consideradas como la población económicamente activa, de las diferentes actividades tales como la agricultura, ganadería, acuicultura y pesca.

La población comprenderá además género, actividad, edad (mayores de 25 años) sin distinciones de cultura o formación académica.

3.2.2 Delimitación de la Población

La encuesta va a estar dirigida hacia las personas con total capacidad de comerciar, y que estén vinculadas a ramas de actividades como la agricultura, ganadería, acuicultura y pesca, que estén localizados dentro del casco comercial y agrícola del cantón de Milagro.

3.2.3 Tipo de Muestra

El tipo de muestra que hemos aplicado en nuestro proyecto es la: No Probabilística

En este tipo de muestras, la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (acceso o disponibilidad, conveniencia, etc.); pese a ser consideradas poco rigurosas y carentes de base teórica, son bastante frecuentes, incluso hay situaciones en que es más conveniente usar un muestreo no probabilístico, por ejemplo cuando vamos hacer un estudio de casos, de poblaciones heterogéneas, o en estudios que son dirigidos a poblaciones y grupos muy específicos donde interesa una cuidadosa y controlada selección de sujetos con determinadas características.

Es por esta razón que en nuestro proyecto esta aplicado este tipo de muestra ya que nosotros nos hemos enfocado para encuestar a la población económicamente activa, del casco comercial y agrícola del cantón de Milagro, la misma que será estratificada por sexo, edad y actividad.

3.2.4 Tamaño de la Muestra

La población considerada para el cálculo de la muestra es finita, y la fuente proviene de los datos del Censo Económico realizado por el INEC en el año 2010, cuyo total es de 61.639y clasificada de la siguiente manera:

Cuadro 2. Clasificación PEA

RAMAS DE ACTIVIDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	Porcentaje	
				Hombres	Mujeres
TOTAL	61.639	42.550	19.089	100%	100%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	13.649	12.332	1.317	29%	7%
Explotación de minas y canteras	46	37	9	0%	0%
Industrias manufactureras	5.400	4.330	1.070	10%	6%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	308	264	44	1%	0%
Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos	218	193	25	0%	0%
6. Construcción	3.748	3.691	57	9%	0%
Comercio al por mayor y menor	14.052	8.396	5.656	20%	30%
Transporte y almacenamiento	3.502	3.401	101	8%	1%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	2.287	797	1.490	2%	8%
Información y comunicación	481	262	219	1%	1%
Actividades financieras y de seguros	231	86	145	0%	1%
Actividades inmobiliarias	62	34	28	0%	0%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	721	459	262	1%	1%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	1.208	1.039	169	2%	1%
Administración pública y defensa	1.981	1.555	426	4%	2%
Enseñanza	3.124	983	2.141	2%	11%
Actividades de la atención de la salud humana	1.352	380	972	1%	5%

Artes, entretenimiento y recreación	321	227	94	1%	0%
Otras actividades de servicios	1.383	691	692	2%	4%
Actividades de los hogares como empleadores	2.242	115	2.127	0%	11%
No declarado	5.323	3.278	2.045	8%	11%

Fuente: Censo Económico INEC – 2010

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + pq}$$

$$n = \frac{13649 (0,50)(0,50)}{\frac{(13649-1)(0,05)^2}{(1,96)^2} + (0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{13649 (0,25)}{\frac{34,12}{3,8416} + (0,25)}$$

$$n = \frac{3412,25}{9,131715952}$$

$$n = 373,67$$

$$n = 374$$

En el presente trabajo se ha aplicado la formula 2: Cuando la población es finita y se conoce con certeza su tamaño, la cual nos dio como resultado que el tamaño de muestra es de 374 personas y la estratificación es por sexo, por lo tanto la muestra se la establece de la siguiente manera:

Cuadro 3. Estratificación por sexo

SEXO	INEC	PORCENTAJE	ENCUESTAS
HOMBRES	12332	90,35%	338
MUJERES	1317	9,65%	36
TOTAL	13649	100%	374

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

3.2.5 Proceso de Selección

Muestreo por Cuotas

Se asienta generalmente sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más representativos o idóneos para los fines de la investigación. Mantiene, por tanto, semejanzas con el muestreo aleatorio estratificado.

En este tipo de muestreo se fijan unas “cuotas” que consisten en un número de individuos que reúnen unas determinadas condiciones. Una vez determinada la cuota se eligen los encuestados que cumplan esas características. Este método se utiliza mucho en las encuestas de opinión.

El proyecto está relacionado con el muestreo por cuotas ya que se elige los encuestados de acuerdo a su rama de actividad y el sexo al que corresponde, específicamente de la zona comercial urbana que reúnan las características, necesarias en relación con lo que necesitamos comprobar en base a las encuestas realizadas.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos Teóricos

Método Histórico-Lógico:

El estudio del movimiento del pensamiento plantea necesariamente el problema de la correlación entre lo histórico y lo lógico. Lo histórico está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetivos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objetivo o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones

históricas fundamentales, también se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes periodos de la historia.

Lo lógico se basa en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna del desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de esta, de su esencial estructura lógica del objeto implica su modelación.

Las relaciones de lo histórico y lo lógico tienen muchas alternativas, como son; el modo histórico y lógico de estudio del objetivo y de exposición de sus resultados, la lógica de la ciencia y la historia de la ciencia, entre otros. En el proyecto está aplicado este método en relación con los antecedentes tanto históricos como referenciales.

Método Analítico-Sintético:

El método analítico implica el análisis (del griego análisis, que significa descomposición), esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes. Mientras que el método sintético implica la síntesis (del griego synthesis, que significa reunión), que consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad.

La síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis. Lo cual hemos aplicado este método en el planteamiento de la hipótesis, y se lo realizará en el análisis de los datos de las encuestas.

Método Hipotético-Deductivo:

En él se plantea una hipótesis que se puede analizar deductiva o inductivamente y posteriormente comprobar experimentalmente, es decir que se busca que la parte teórica no pierda su sentido, por ello, la teoría se relaciona con la realidad. Como notamos una de las características de este método es que incluye otros métodos, el inductivo o el deductivo y el experimental, que también es opcional. Las fases principales del método hipotético-deductivo son la observación, la construcción de hipótesis, deducción de consecuencias a partir de la hipótesis, contrastación empírica de los enunciados y formulación de leyes científicas.

Al haber planteado las hipótesis tanto general como particulares, debemos verificarlas en el campo de investigación, mediante un análisis profundo de las relaciones con las respuestas de los encuestados.

3.3.2 Métodos Empíricos

Observación:

Es la técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso a investigar, tomar información y registrarla para su posterior estudio o análisis, es fundamental en la ciencia; existen dos clases de observación.

- Observar con un sentido claro, definido, y preciso.
- Observar sin intención, o sea sin objetivos definido.

La observación se la aplica en el proyecto, al visitar negocios similares, y el comportamiento de los potenciales clientes.

3.3.3 Técnicas de Investigación

La Encuesta:

Es un estudio de observación en donde el investigador no cambia el entorno ni controla el proceso que se encuentra en observación (como si lo hace en un experimento), los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe escoger las interrogantes más convenientes, en base a la naturaleza de la investigación.

La técnica de la investigación que se va a utilizar es la encuesta, ya que diseñará un cuestionario de acuerdo a las variables, de tipo cerrada, y estará dirigida a un número de 374 personas, en donde conoceremos de forma veraz y confiable la factibilidad que tendrá el proyecto.

La Entrevista:

Es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan, y el o los entrevistados que contestan. Esta técnica o instrumento es empleado para diversos motivos, investigación, medicina, selección de personal. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes. También la entrevista puede significar mucho para otras personas ya que pueden ayudar a conocer personas de máxima importancia.

En la investigación se utiliza esta técnica aplicándola a los dueños y empleados de la empresa sujeta a estudio, en donde ellos podrán expresarse abiertamente en base a un cuestionario elaborado para poder determinar que otros factores los afectan a su entorno.

3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Los datos de la encuesta se procesarán mediante el ingreso de información en programa utilitario EXCEL, con el uso de la tabla dinámica, considerada el software más potente, más flexible, con más funciones, y más utilizado en el mundo. Los resultados serán presentados en sus respectivos cuadros de frecuencias relativas y absolutas y mediante gráficos de pasteles y barras e histogramas, con el respectivo análisis de cada uno de ellos.

Para el procesamiento de la información obtenida en las entrevistas se utilizarán tablas del utilitario Word, para cada una de las preguntas realizadas a los dueños y empleados de la empresa AGRORMEÑO, en donde constarán cada una de sus respuestas; al final de las mismas se realizará un resumen con la información obtenida y un análisis global y confiable.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente la administración está dando un cambio importante en las empresas, dejando atrás procesos antiguos que atrasaban la operatividad de una organización, hoy en día el éxito empresarial depende mucho de la visión de los administradores en reestructurar su ambiente organizacional, al emplear nuevos procesos o a su vez obteniendo herramientas que optimicen las actividades administrativas a través de los organigramas estructurales, los mismos que sirven de apoyo al talento humano en la labor que realicen, la tecnología es otro elemento importante en el desarrollo de la empresa ya que a través de sistemas sofisticados se podrá canalizar la información que manejan los empleados con la finalidad de agilizar los procesos que identifican la actividad a la cual está inmersa la empresa, también es un apoyo para mantener una razonabilidad de los datos expuestos en los estados financieros que toda empresa debe presentar.

Todos estos indicadores proyectan una buena imagen tanto para el talento humano de la empresa y de los clientes, dando como resultados altos niveles de rentabilidad y permanencia en el mercado a la par de grandes empresas reconocidas a nivel local y nacional.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Encuestas

1. ¿Considera usted que no contar con una adecuada distribución de funciones y actividades en una empresa afecta a las utilidades de la empresa?

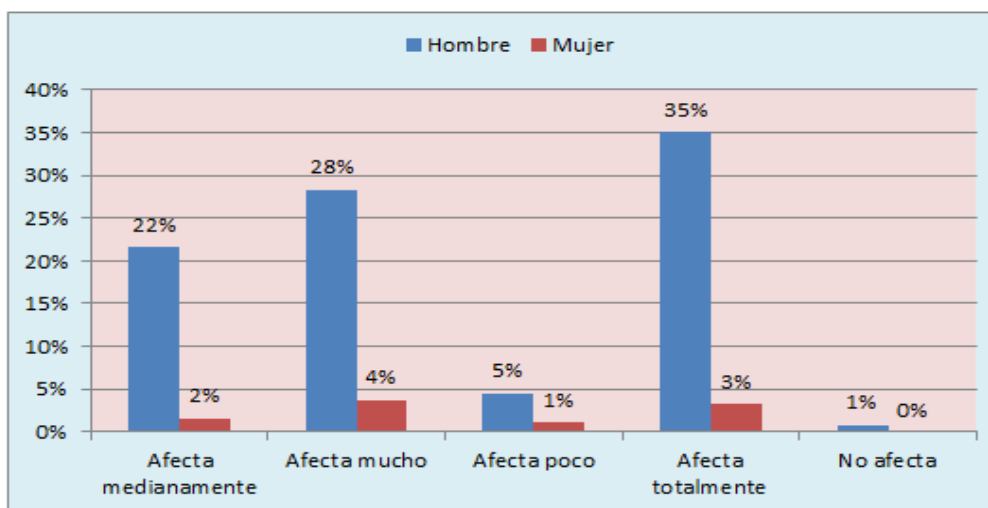
Cuadro 4. Adecuada distribución

Alternativas	FRECUENCIA RELATIVA			FRECUENCIA ABSOLUTA		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Afecta medianamente	81	6	87	22%	2%	23%
Afecta mucho	106	14	120	28%	4%	32%
Afecta poco	17	4	21	5%	1%	6%
Afecta totalmente	131	12	143	35%	3%	38%
No afecta	3		3	1%	0%	1%
Total general	338	36	374	90%	10%	100%

Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Figura 6



Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Interpretación: El 38% y el 23% de los encuestados indicaron que el no contar con una adecuada distribución de funciones y actividades afecta totalmente y medianamente a las utilidades de la empresa. Es por ello que se recomienda la elaboración del organigrama estructural para que los empleados puedan desempeñar sus funciones de manera adecuada.

2. ¿Qué importante cree usted que la empresa cuente con su respectivo organigrama estructural?

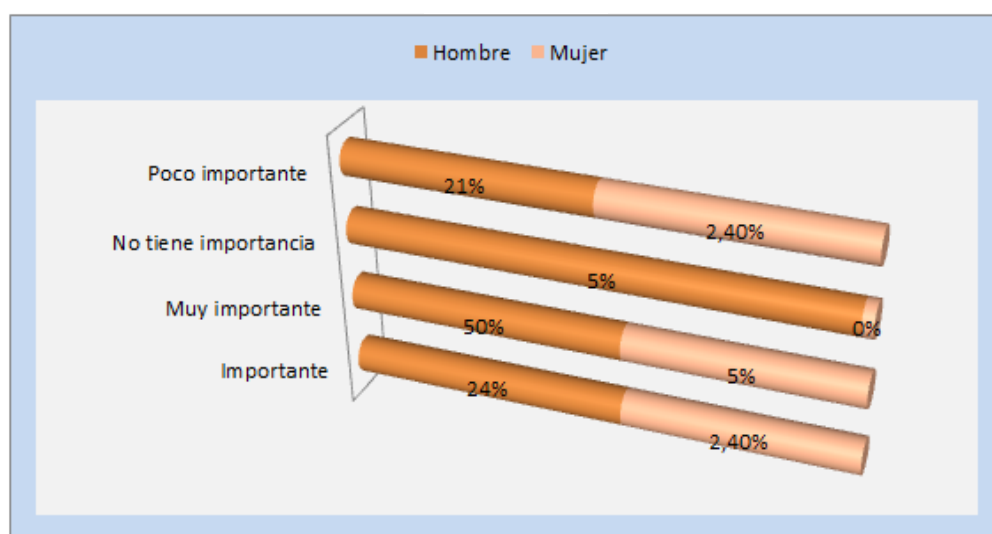
Cuadro 5. Organigrama estructural

Alternativas	FRECUENCIA RELATIVA			FRECUENCIA ABSOLUTA		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Importante	81	9	90	24%	2,40%	26,46%
Muy importante	169	18	187	50%	5%	55,00%
No tiene importancia	17		17	5%	0%	4,57%
Poco importante	71	9	80	21%	2,40%	23,79%
Total general	338	36	374	90%	10%	100%

Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Figura 7



Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Interpretación: se puede apreciar que para el 55% de las personas encuestadas es muy importante que la empresa cuente con su respectivo organigrama, para así poder establecer la jerarquía de cada puesto, teniendo así una clara visión de cómo funciona estructuralmente la empresa.

3. ¿Considera usted que el bajo rendimiento del personal influye en la operatividad de la empresa?

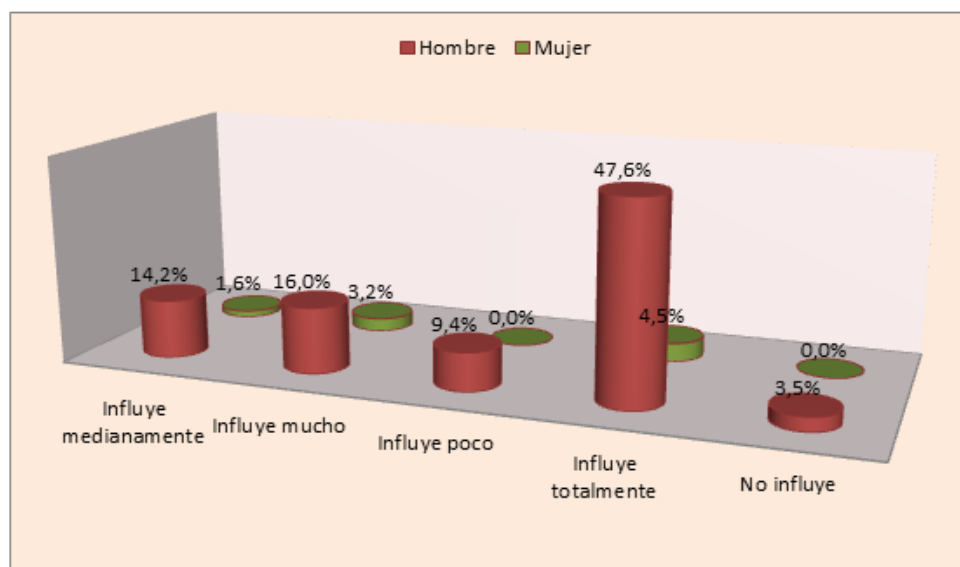
Cuadro 6. Bajo rendimiento

Alternativas	FRECUENCIA RELATIVA			FRECUENCIA ABSOLUTA		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Influye medianamente	53	6	59	14,2%	1,6%	15,8%
Influye mucho	60	12	72	16,0%	3,2%	19,2%
Influye poco	35	1	36	9,4%	0,0%	9,4%
Influye totalmente	177	17	194	47,6%	4,5%	52,2%
No influye	13		13	3,5%	0,0%	3,5%
Total general	338	36	374	90,7%	9,4%	100,0%

Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Figura 8



Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Interpretación: Como se puede observar en el gráfico el 52,20% de los encuestados manifestaron que el bajo rendimiento influye totalmente en la operatividad de la empresa, por ello es necesario que se efectúe periódicamente evaluaciones de desempeño para evaluar el cumplimiento de sus funciones.

4. ¿Considera usted que el clima organizacional de una empresa se afecta por el bajo rendimiento del personal?

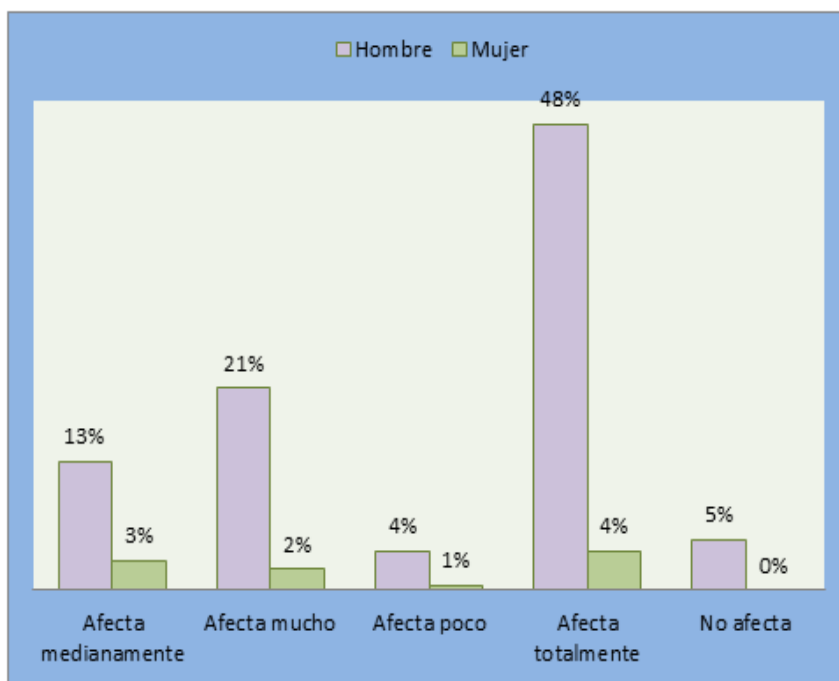
Cuadro 7. Clima organizacional

Alternativas	FRECUENCIA RELATIVA			FRECUENCIA ABSOLUTA		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Afecta medianamente	49	11	60	13%	3%	16%
Afecta mucho	77	8	85	21%	2%	23%
Afecta poco	15	2	17	4%	1%	5%
Afecta totalmente	178	15	193	48%	4%	52%
No afecta	19		19	5%	0%	5%
Total general	338	36	374	90%	10%	100%

Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Figura 9



Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Interpretación: el 52% de los encuestados manifiestan que el bajo rendimiento del personal afecta el clima organizacional de la empresa, por ello es recomendable que se incentive al talento humano, haciéndoles sentir parte importante de la organización.

5. ¿Considera usted que la capacitación del personal de una empresa influye en la correcta aplicación de procesos?

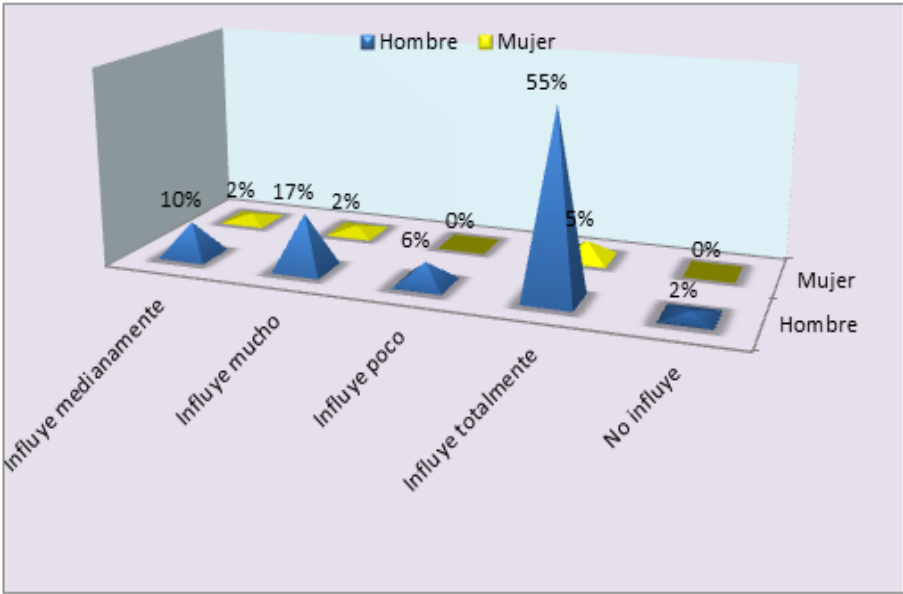
Cuadro 8. Capacitación del personal

Alternativas	FRECUENCIA RELATIVA			FRECUENCIA ABSOLUTA		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Influye medianamente	38	8	46	10%	2%	12%
Influye mucho	63	8	71	17%	2%	19%
Influye poco	24		24	6%	0%	6%
Influye totalmente	207	20	227	55%	5%	61%
No influye	6		6	2%	0%	2%
Total general	338	36	374	90%	10%	100%

Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Figura 10



Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Interpretación: Se puede apreciar que el 61% de los encuestados opinan que el recibir capacitación influye totalmente en los procesos, cabe indicar que el no recibir capacitación hace que las actividades sean poco eficientes, ya que el talento humano realiza su labor acorde a sus capacidades actuales, por ello es necesario que se realice capacitaciones para lograr la optimización de recursos de la empresa.

6. ¿Con que frecuencia considera usted que se debe de evaluar y supervisar la aplicación de nuevas políticas y procedimientos en una empresa?

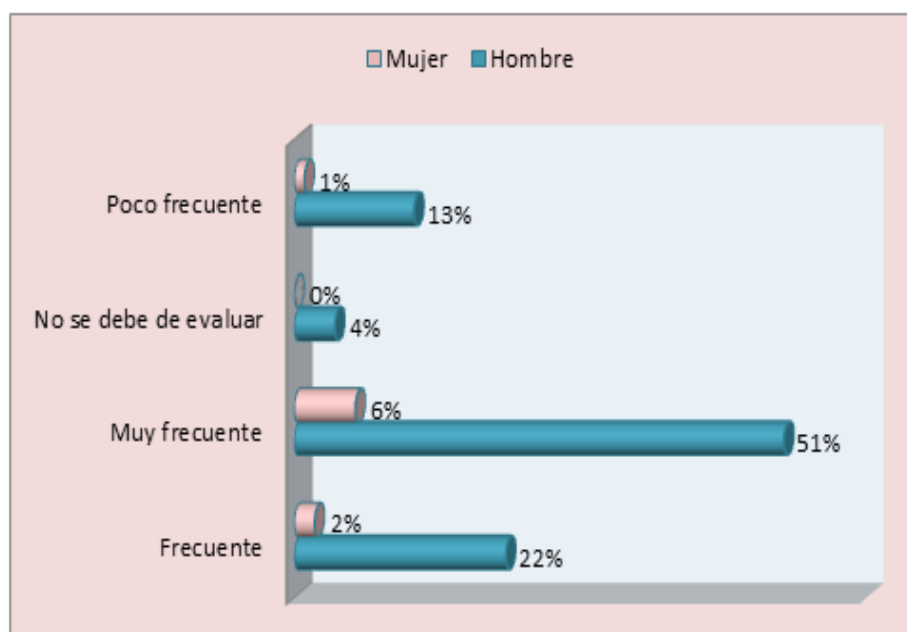
Cuadro 9. Evaluar y supervisar políticas

Alternativas	FRECUENCIA RELATIVA			FRECUENCIA ABSOLUTA		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Frecuente	83	8	91	22%	2%	24%
Muy frecuente	192	24	216	51%	6%	58%
No se debe de evaluar	16		16	4%	0%	4%
Poco frecuente	47	4	51	13%	1%	14%
Total general	338	36	374	90%	10%	100%

Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Figura 11



Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Interpretación: el 58% de las personas encuestadas opinan que debe de evaluar y supervisar de manera muy frecuente la aplicación de políticas y procedimientos para la eficiencia de sus operaciones, con el objetivo de incrementar sus niveles de rentabilidad y mantenerse en este mercado.

7. ¿Cree usted que los sistemas informáticos que existen en una empresa optimizan los recursos empleados?

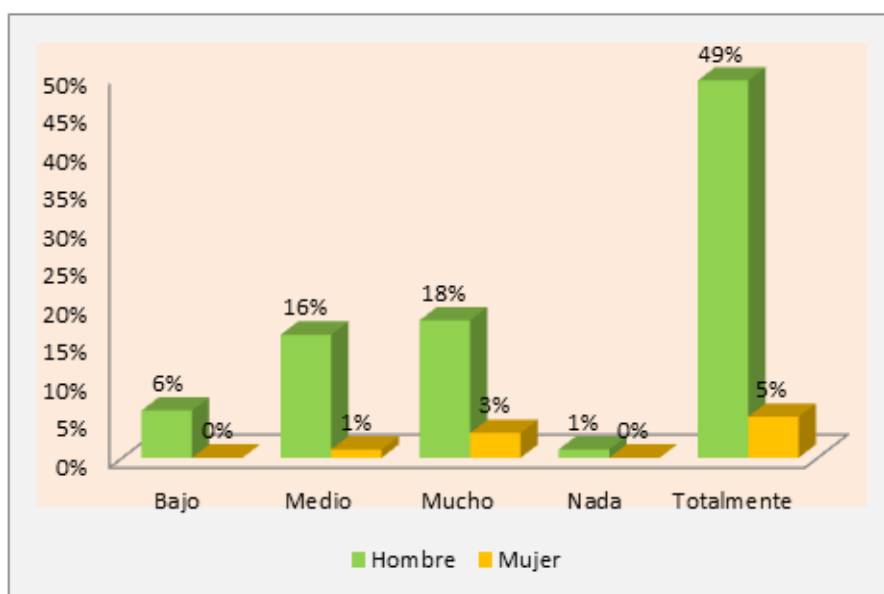
Cuadro 10. Sistemas informáticos

Alternativas	FRECUENCIA RELATIVA			FRECUENCIA ABSOLUTA		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Bajo	23		23	6%	0%	6%
Medio	60	4	64	16%	1%	17%
Mucho	67	12	79	18%	3%	21%
Nada	4		4	1%	0%	1%
Totalmente	184	20	204	49%	5%	55%
Total general	338	36	374	90%	10%	100%

Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Figura 12



Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Interpretación: se puede apreciar que el 55% de los encuestados manifiestan que el utilizar sistemas informáticos contribuye totalmente a la optimización de los recursos, por esta razón la entidad debe contar con sistemas de información para obtener información eficiente que facilite la labor administrativa y operativa minimizando costos y recursos.

8. ¿Cree usted que la comunicación en una empresa es necesaria para la eficiencia de las operaciones?

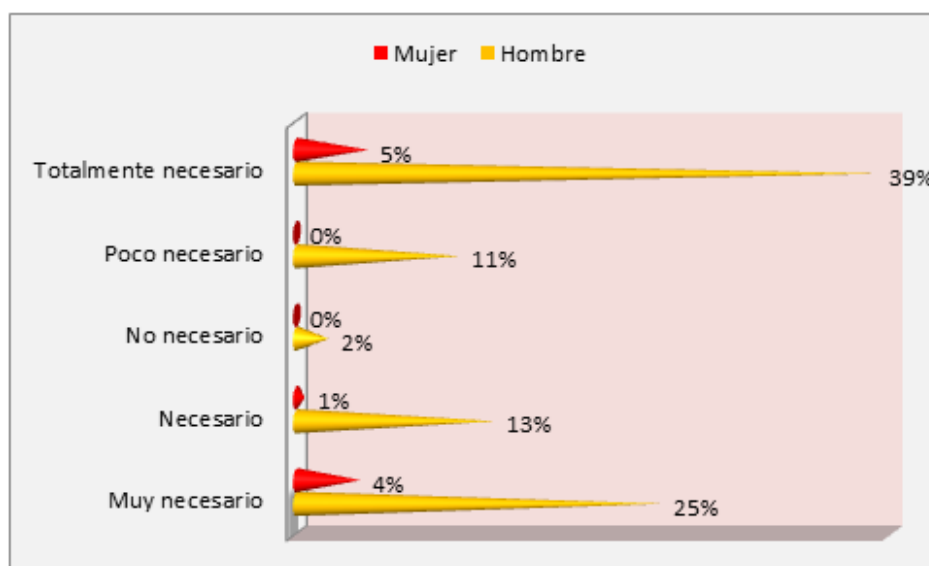
Cuadro 11. Comunicación

Alternativas	FRECUENCIA RELATIVA			FRECUENCIA ABSOLUTA		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Muy necesario	92	16	108	25%	4%	29%
Necesario	50	2	52	13%	1%	14%
No necesario	8		8	2%	0%	2%
Poco necesario	41		41	11%	0%	11%
Totalmente necesario	147	18	165	39%	5%	44%
Total general	338	36	374	90%	10%	100%

Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Figura 13



Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Interpretación: los encuestados manifiestan que la comunicación es totalmente necesaria (44%) y necesaria (29%) para la eficiencia de la operaciones, ya que la comunicación desempeña un papel fundamental en la planificación y en logro de los objetivos. Y debe ser implementada para mejorar la eficiencia de las operaciones de la empresa.

9. ¿Considera usted necesario la reestructuración de los procesos administrativos y operativos que manejan las empresas?

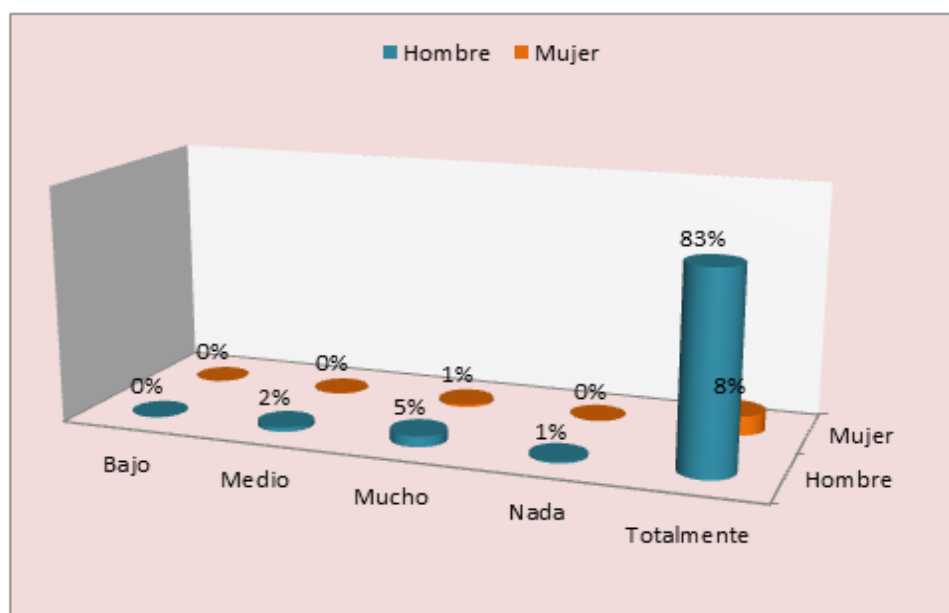
Cuadro 12. Reestructuración de procesos

Alternativas	FRECUENCIA RELATIVA			FRECUENCIA ABSOLUTA		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Bajo	1		1	0%	0%	0%
Medio	7	1	8	2%	0%	2%
Mucho	17	4	21	5%	1%	6%
Nada	3		3	1%	0%	1%
Totalmente	310	31	341	83%	8%	91%
Total general	338	36	374	90%	10%	100%

Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Figura 14



Fuente: Información obtenida en el proceso de encuesta

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Interpretación: los encuestados opinan en un 91% que es totalmente necesaria la reestructuración de los procesos en la empresas, aceptación que motiva a seguir con la propuesta de reestructuración para la eficiencia de los procesos administrativos y operativos de la empresa.

Entrevistas

1. ¿De qué manera cree Ud. que afecta la inadecuada distribución de funciones y actividades?

Cuadro 13. Inadecuada distribución de funciones

E1	Al desempeño del personal
E2	Utilidad de la empresa – operaciones
E3	Eficiencia de los procesos
E4	Utilidad de la empresa
E5	Rendimiento de la empresa

Fuente: entrevistas realizadas a los propietarios y empleados de la empresa

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Análisis: en el presente cuadro podemos notar que las personas entrevistadas opinaron que afecta a las utilidades de la empresa y al rendimiento de los empleados, es por ello que se recomienda que se realice una adecuada distribución de funciones para que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones de forma eficiente.

2. ¿Cree Ud. que el bajo rendimiento de los empleados incide negativamente en el clima organizacional?

Cuadro 14. Rendimiento del personal

E1	Efectivamente
E2	Afecta de manera significativa en la empresa
E3	Si, mucho en sus actividades
E4	Totalmente
E5	Mucho, por la poca eficiencia al realizar su trabajo

Fuente: entrevistas realizadas a los propietarios y empleados de la empresa

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Análisis: se puede apreciar que efectivamente el rendimiento de los empleados incide en el clima laboral, pero también afecta a la operatividad de la empresa al no realizar un trabajo de calidad, por ello es necesario que se tome en cuenta esta problemática con el fin de tomar medidas que contribuyan a la eficiencia de las operaciones de la empresa.

3.¿Por qué la escasa capacitación afecta a los empleados al aplicar nuevas políticas y procedimientos?

Cuadro 15. Capacitación-políticas y procedimientos

E1	Inexistencia de conocimiento
E2	Poca experiencia en el área
E3	Desinterés de los propietarios al no capacitar
E4	Por la falta de motivación
E5	Poco conocimiento

Fuente: entrevistas realizadas a los propietarios y empleados de la empresa

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Análisis: los entrevistados opinaron que al aplicar las nuevas políticas y procedimientos es necesario que se realicen capacitaciones ya que con la poca que reciben no pueden realizar su trabajo con eficiencia, debido a la falta de conocimiento, motivación, experiencia en las operaciones, razón por la que se recomienda realizar capacitaciones de manera permanente para que puedan desempeñar sus actividades con calidad.

4. ¿Considera usted que la falta de un sistema informático contable afecta a la empresa en la optimización de los recursos?

Cuadro 16. Sistema informático-optimización de recursos

E1	Efectivamente, porque hay retraso en el trabajo
E2	Mucho-Desperdicio de tiempo
E3	Si-Trabajo poco eficiente
E4	Efectivamente-Mal uso de recursos
E5	Afecta totalmente-Información no confiable

Fuente: entrevistas realizadas a los propietarios y empleados de la empresa

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Análisis: se puede apreciar que la falta de un sistema informático contable afecta efectivamente en la optimización de recursos, debido ha que existe retraso en la información, mal uso de recursos e incluso información no confiable, es por ello que los entrevistados manifestaron que es necesario que se implemente un sistema para realizar sus trabajos.

5. ¿Con la implementación de un sistema informático cree Ud. que mejoraría el servicio en las ventas?

Cuadro 17. Servicio en las ventas

E1	Si, porque la atención será mas rápida
E2	Se podrá realizar entrega inmediata
E3	Se mantendrán kardex actualizados
E4	Atención eficiente
E5	Mejor control de las existencias

Fuente: entrevistas realizadas a los propietarios y empleados de la empresa

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Análisis: los entrevistados manifestaron de forma positiva que con la implementación de un sistema se mejoraría el servicio en ventas ya que contribuirá a que el trabajo sea inmediato, cliente satisfecho, control de existencias y sobre todo los kardex actualizados, lo que no permitirá que la mercancía no se pierda ni se dañe.

6. ¿La falta de comunicación afecta a la administración y a los empleados en la coordinación de las actividades?

Cuadro 18. Comunicación-coordinación de las actividades

E1	Si, porque no existe una buena comunicación y afecta a la operaciones de la empresa
E2	Porque no se puede realizar una adecuada planificación
E3	Poco trato entre quienes laboran en la empresa
E4	Las actividades se ve afectado por la poca comunicación
E5	Poca eficiencia en el trabajo

Fuente: entrevistas realizadas a los propietarios y empleados de la empresa

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Análisis: se observa que la comunicación si afecta en la coordinación de las actividades, por lo que no existe una buena comunicación entre quienes laboran en la empresa y esto hace que afecte directamente a la eficiencia de las operaciones de la empresa.

7. ¿Considera usted que con el reestructuración de los procesos operativos y administrativos de la empresa AGRORMEÑO del cantón Milagro se incentivará el desarrollo productivo de la empresa?

Cuadro 19. Reestructuración de procesos-empresa AGRORMEÑO

E1	Efectivamente- se obtendrá resultados favorables
E2	Si, porque la empresa lo necesita
E3	Sin duda es muy necesario para el progreso del negocio
E4	Considero que es muy necesario porque permitirá posicionarse en el mercado
E5	Totalmente de acuerdo-eficiencia en las operaciones de la empresa

Fuente: entrevistas realizadas a los propietarios y empleados de la empresa

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Análisis: los entrevistados opinaron que efectivamente con la presente propuesta se obtendrá resultados favorables, ya que es necesario para el progreso del negocio y la eficiencia de las operaciones y sobre todo porque permitirá posicionarse en el mercado local. Es por ello que se recomienda llevar a cabo la propuesta para la mejora y progreso de la empresa.

4.3 RESULTADOS

- Los encuestados indicaron que el no contar con una adecuada distribución de funciones y actividades afecta de manera considerable a las utilidades de la empresa. Es por ello que se recomienda la elaboración del organigrama estructural para así poder establecer la jerarquía de cada puesto, teniendo así una clara visión de cómo funciona estructuralmente la empresa, para que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones de forma eficiente.
- El bajo rendimiento afecta en la operatividad de la empresa y el clima organizacional , por ello es necesario que se efectúe periódicamente evaluaciones de desempeño para evaluar el cumplimiento de sus funciones así mismo es necesario que se incentive al talento humano, haciéndoles sentir parte importante de la organización.

- Se puede apreciar que el recibir capacitación es muy necesario para la aplicación de nuevas políticas y procedimientos, ya que el talento humano realiza su labor acorde a sus capacidades, por ello es necesario que se realice capacitaciones y se evalúe y supervise de manera muy frecuente la aplicación con el objetivo de incrementar sus niveles de rentabilidad y mantenerse en este mercado.
- Sin duda los empleados consideran que el utilizar sistemas informáticos contribuye totalmente a la optimización de los recursos, por esta razón la entidad debe implementar sistemas de alta tecnología para obtener información eficiente, excelencia en atención al cliente, control de inventarios, los mismos que faciliten la labor administrativa y operativa minimizando costos y recursos.
- La comunicación desempeña un papel fundamental en la planificación y en logro de los objetivos, pero entre la administración y los empleados es manejada de una forma escasa, esta deficiencia perjudica la operatividad de esta entidad por ello se recomienda reuniones de trabajo para coordinar las labores a realizarse, evitando así deficiencia en los procesos.
- La reestructuración en la empresa AGRORMEÑO es necesaria porque con ello se obtendrán resultados favorables, para la eficiencia de los procesos administrativos y operativos, es por ello que se recomienda que a la brevedad del tiempo se ejecute esta propuesta y así contribuir al desarrollo empresarial.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 20. Verificación de las hipótesis

HIPÓTESIS GENERAL	VERIFICACIÓN
El no contar con una adecuada distribución de funciones y actividades específicas en la empresa afecta a la obtención de utilidades acorde al mercado potencial.	Esta hipótesis se la comprobó en la pregunta #1- #2 de la encuesta y en la #1 de la entrevista, puesto que la falta de una estructura organizacional bien definida afecta a las utilidades de la empresa.
Hipótesis particular N.- 1 - El bajo rendimiento de los empleados incide negativamente en el clima organizacional.	En las preguntas #3 - #4 de la encuesta y en la #2 de la entrevista se puede comprobar que el rendimiento de los empleados influye en el clima organizacional y en la operatividad de la empresa.
Hipótesis particular N.- 2 - La escasa capacitación que tienen los empleados influye en la eficiencia de los procesos al aplicar nuevas políticas y procedimientos.	La capacitación es muy necesaria para la aplicación de nuevas políticas y procedimientos y para la eficiencia de sus procesos, ya que el talento humano realiza su labor acorde a sus capacidades, esta información se la puede comprobar en las preguntas #5 - #6 de la encuesta y #3 de la entrevista
Hipótesis particular N.- 3 - La falta de un sistema informático contable afecta a la empresa en la optimización de los recursos.	La falta de un sistema informático de alta tecnología retrasa las actividades administrativas y contables, esta información se la comprobó en la pregunta # 7 de la encuesta y en la #4 - #5 de la entrevista.

<p>Hipótesis particular N.- 4 -La escasa comunicación en la empresa afecta a la administración y a los empleados en la coordinación de las actividades.</p>	<p>En las preguntas #8 de la encuesta y en la #6 de la entrevista se puede comprobar que la poca comunicación entre la administración y los empleados afecta a la coordinación de las actividades.</p>
<p>Hipótesis particular N.- 5 - La reestructuración de los procesos operativos y administrativos de la empresa AGRORMEÑO del cantón Milagro incentivará el desarrollo productivo y empresarial de la empresa.</p>	<p>Efectivamente al rediseñar los procesos de la empresa y ponerlos en práctica incrementarán los niveles de rentabilidad de la empresa AGRORMEÑO información que se comprueba en la pregunta #9 de la encuesta y #7 de la entrevista.</p>

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Propuesta de reestructuración de procesos operativos y administrativos de la empresa AGRORMEÑO del cantón Milagro

5.2 FUNDAMENTACIÓN

Estructura organizacional

Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que deben desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para contribuir el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas en una empresa. Por pequeña que sea una organización o por muy limitados que sean sus recursos, éstas deben ser utilizadas eficazmente.

Una empresa, está integrada por un conjunto de componentes, que contribuyen a la consecución de una eficacia y garantía en las actividades que se desarrollan encada una de ellas. Por ello, la estructura organizativa, representa la forma y figura

organizacional, que permitirá lograr los objetivos, cumplir los planes de desarrollo y los correspondientes controles.

La estructura organizativa, es la figura de un esquema formal, en el que se toman en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que pueden existir dentro del talento humano, considerando para ello todos los elementos materiales y humanos para la consecución de los objetivos. En este orden, una estructura bien diseñada proporciona bases y directrices para la planificación, dirección y control de las operaciones.

Es beneficioso que las bases de la estructura organizativa, sean representadas en los denominados diagramas operativos, es decir en organigrama, el mismo que ofrece una imagen resumida de la estructura de la empresa y muestran los diferentes niveles y posiciones dentro de la organización.

Organización lineal

Es la estructura más simple y antigua, está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la antigua organización eclesiástica.

Características de la organización lineal

- Posee principios esenciales (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos) muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.
- Tiene líneas formales de comunicación, únicamente se comunica con los cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.
- Centraliza las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.

Organización funcional

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Características de la organización funcional

- Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo.

Organización informal es la organización que surge naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupante de los cargos.

Organización formal es la organización basada en una división del trabajo racional, con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de decisión. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Organización de tipo línea-staff

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

Campo de aplicación de la organización línea-staff

La organización línea-staff ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada en todo el mundo hasta el momento.

1. **Los niveles son costosos.** A medida que aumentan, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración debido a los gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, más los costos de las instalaciones para ese personal.

2. **Los niveles departamentales complican la comunicación.** Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar. Objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional que aquella en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados.

Comunicación y relaciones organizacionales

La comunicación organizacional desempeña un papel fundamental, consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo. Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales, son las tareas u operaciones.
- Reglamentarios, órdenes e instrucciones.
- Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus clientes.

Tipos de estructuras organizacionales

Estructura funcional agrupa en una misma unidad de la organización todas las funciones similares que se realizan en la empresa bajo la dirección de un jefe común. La ordenación está basada por tanto en funciones o especialidades: Producción, comercial, finanzas

Estructuras divisionales a través de ellas se centra la atención en el aspecto que se considera clave en el negocio, será productos o zonas geográficas.

- **Por productos:** la estructura se consigue mediante unidades autónomas, por cada producto o grupo semejante de productos.

- **Zona geográfica:** supone un agrupamiento de las actividades de la empresa en términos geográficos, cada división geográfica está a su vez organizada en forma funcional o de productos, o una mezcla de las dos.

Estructura matricial suelen ser estructuras funcionales, pero con proyectos con atribuciones superiores a las funciones y en todo o en gran parte autosuficientes en recursos y personal. La estructura en matriz se creó originalmente para resolver complejos problemas de coordinación y realización de grandes proyectos.

Especialización y división del Trabajo

La división del trabajo exige que las diferentes labores se organicen de forma que exista posibilidades de asignarlas a individuos. Además, que establezcan normas de actuación para las distintas personas o unidades administrativas que intervienen en la organización, a fin de mantener uniformidad en las decisiones.

El propósito fundamental de la división del trabajo es facilitar las labores, al separarlas según su naturaleza. Para hacerlo, es necesario tener una concepción global del trabajo y de las interrelaciones que sucederán la práctica, cuando él se desglose y asigne a diferentes individuos.

Al efectuar la división, hay que canalizar adecuadamente a, través de buenos sistemas coordinadores, la tendencia que existe en las partes a tener existencia propia totalmente libre. Existen diversos criterios para dividir el trabajo, que señalan en qué forma se fraccionará la tarea, que tienen indicaciones diversas, pero que pueden combinarse dentro de una organización.

Organizaciones modernas

En la actualidad, las organizaciones desempeñan un rol fundamental en nuestras vidas. Una organización puede definirse como un grupo grande de personas que se asocian para alcanzar objetivos específicos.

Muchos especialistas han venido trabajando en el desarrollo de nuevas opciones estructurales, para apoyar en un contexto nuevo de la administración, basado en la

globalización de la economía y la tecnología de la información que no tiene barreras en el mundo.

Características de las Organizaciones modernas:

1. Flexibilidad
2. Redes inter organizacionales
3. Estructuras planas
4. **Adocráticas:** estructura orgánica es una alternativa a la burocracia, es una forma muy adoptiva, tan indeterminada y flexible con rígida y estable, es la estructura burocrática. La estructura suelta le permite cambiar en forma tan rápida como se necesita. Los empleados tienden a ser profesionales técnicamente eficientes y entrenados para manejar diferentes problemas. Y poseen las siguientes características:

- Equipos temporales de trabajo.
- Autoridad
- Descentralizada
- Responsabilidad fluidas de trabajo
- Pocas reglas

5. Otras: Enfoque de contingencia o enfoque situacional

En base de este nuevo enfoque esta la idea de que el funcionamiento interno de las organizaciones tiene que concordar con las demandas de su tarea, su tecnología o su ambiente externo y con la necesidad de sus miembros para que la empresa sea efectiva.

Capacitación

La capacitación y desarrollo del potencial humano es una responsabilidad que tienen los administradores y debe brindar el tiempo y la atención necesaria. Las personas son esenciales en todas las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en crecimiento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

Un buen programa de capacitación eleva la confianza, mejora la moral, incrementa las ventas y finca mejores relaciones con los clientes. Cabe indicar que es muy importante tener en cuenta que la capacitación no es solo para las contrataciones nuevas. Más bien, la capacitación se ofrece a todos los vendedores en un esfuerzo constante para afinar las habilidades de ventas y el establecimiento de relaciones.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

Políticas y Procedimientos

Las políticas son el objetivo de acción, en donde el objetivo fija las metas, mientras que las políticas hacen una declaración genérica pero que de alguna manera es ya un principio de acción. Así, el objetivo de un departamento de personal es lograr la máxima eficiencia y cooperación de cuantos trabajan en una empresa y, para ello, se toma como política básica destacar el aspecto humano en las relaciones de trabajo.

Los manuales de políticas señalan los lineamientos generales dentro de los cuales deberán realizarse las actividades de los organismos administrativos. Son un medio de expresar las actitudes de las autoridades superiores respecto a las funciones que realiza la entidad a su cargo.

Por muchas razones, la ciencia de la administración, la ciencia organizacional y los negocios mismos, han prestado menos atención al proceso que a otros aspectos empresariales, como estructura organizacional y flujo de información. El escaso conocimiento acerca del proceso es uno de los problemas críticos descubiertos cuando

se emprende la labor de reingeniería aplicada a los procesos de negocios; de hecho, ese es un punto de referencia muy deficiente.

Rendimiento empresarial

La Gestión del Rendimiento Empresarial, se refiere a una combinación de procesos diseñados para optimizar el rendimiento corporativo y mejorar la satisfacción del cliente. El objetivo es concentrarse en las prioridades de negocio, como son la planificación y la previsión, y permite conseguir un nivel óptimo de utilización de los recursos financieros, operativos, y humanos.

Para que las empresas sean competitivas y crezcan, necesitan ser capaces de implementar procesos, personas e información dentro de los límites organizativos y geográficos. Una vez que se supera este reto, el personal puede conseguir más para sus compañías al ser más ágiles y haber reducido los gastos. Todo ello ayuda a la organización a responder más rápidamente a las oportunidades empresariales.

Ventajas empresariales

- Menor tiempo de procesamiento mediante la automatización y la optimización de procesos.
- Mejor cumplimiento de las normativas mediante el control, la regulación y el seguimiento de los procesos.
- Uso eficaz de los activos de las tecnologías de información mediante la integración con aplicaciones existentes y la creación de nuevas aplicaciones compuestas que ayudan a superar las limitaciones del sistema.
- Mayor productividad y satisfacción personal, como resultado de un conocimiento más profundo de los procesos empresariales y de una mayor comprensión de los procesos y del flujo de trabajo optimizado.
- Menores riesgos y pérdidas, y asignación más rentable de los recursos humanos.

¿Qué es un proceso?

Es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información.

La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

Beneficios de la gestión de procesos

Con la gestión de procesos podemos obtener amplios beneficios, por ejemplo:

- Conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos, así también tomamos consciencia de nuestras fortalezas y carencias.
- Realizar mejoramiento por el solo hecho de describir un proceso. Éste es uno de los beneficios de tomar consciencia.
- Estar más cerca de una certificación en normas ISO.
- Aplicar métodos de mejora continua y aseguramiento de calidad que nos permitirán aumentar la eficiencia y la eficacia.
- Comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar.
- Rediseñar un proceso para obtener rendimientos muchos mayores.
- Fortalecer la gestión del conocimiento, porque cada proceso levantado es conocimiento formal de la organización.

Se definen los procesos y se gestionan de modo estructurado, y sobre la mejora de cada uno de ellos se basa la mejora de toda la organización.

Considerar los procesos aporta una visión integral que permite entender la globalidad de una actividad. Así tendremos una idea de que se está construyendo un edificio con una visión mucho mayor que el solo hecho de considerar la actividad de pegar ladrillos.

El enfoque hacia el proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde que se realiza el primer contacto con el cliente, hasta el momento en que éste recibe satisfactoriamente el producto o servicio, e incluso la atención posterior.

Procesos operativos

Consiste en detallar los pasos a seguir para la consecución de las actividades que se realizarán en la empresa, esto permite tener la claridad suficiente del negocio.

También permite identificar los materiales que deben utilizarse y los productos o servicios resultantes al final de cada proceso, es decir las entradas y salidas del proceso.

Para las empresas en las que existen empleados donde es necesario entrenarlos y capacitarlos, es indispensable contar con un manual de políticas y procedimientos, en estos estarán contenidos los procesos operativos de la empresa además de las reglas de negocio regulan la operación de la misma.

5.3 JUSTIFICACIÓN

El contenido de la propuesta está direccionado a establecer las herramientas necesarias para optimizar las actividades de la empresa AGRORMEÑO a través de la reestructuración organizacional, la cual consiste en la creación de un organigrama estructural, donde se podrá identificar como está conformada la entidad, así mismo se elaborará un manual de procedimientos en los cuales se detalle paso a paso los procesos que deben de realizar en cada actividad el talento humano.

Para poder conocer con mayor certeza el mercado en el cual se encuentra inmersa esta empresa y su competencia se utilizará como indicador el análisis FODA y sus respectivas matrices, con el objetivo de establecer estrategias administrativas y operativas que contrarresten las debilidades y amenazas de la empresa, contribuyendo al desarrollo organizacional de esta organización.

Dentro de esta propuesta se realizara una evaluación financiera donde se demostrara el manejo contable-financiero de la empresa una vez implementada esta reestructuración, haciendo un comparativo del estado de resultado de la empresa antes de la propuesta y después de la misma, con el propósito de exponer que este proyecto es factible y su ejecución repercutirá en la rentabilidad de la empresa, finalmente se establecerán conclusiones y recomendaciones que aporten al éxito de este trabajo.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General de la propuesta

Fortalecer el desarrollo productivo y empresarial del cantón Milagro y de sus alrededores, mediante la ejecución de la reestructuración de procesos administrativos y operativos de la empresa AGRORMEÑO, para la satisfacer la demanda de sector agro-comercial y de la calidad del servicio.

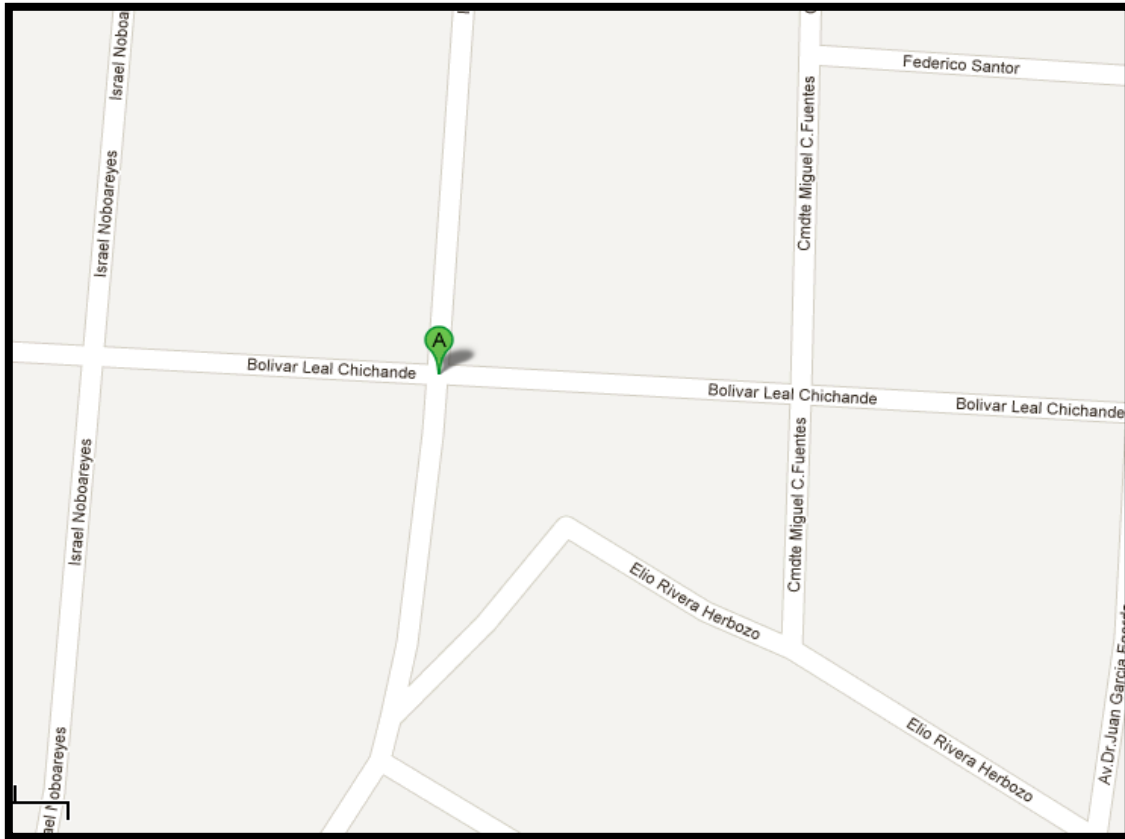
5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta

- Diseñar el Organigrama estructural y funcional de la empresa.
- Diseñar un sistema de procesos que se adapte a la empresa.
- Realizar un análisis FODA que permita identificar los factores internos y externos de la empresa.
- Diseñar estrategias para aumentar la producción y a su vez obtener mayor rentabilidad económica.

5.5 UBICACIÓN

La empresa AGRORMEÑO se encuentra situada en la República del Ecuador, provincia del Guayas, Cantón Milagro, calles: Isidoro Acurio Fiallos y Bolívar Leal Chichande (esquina).

Figura 15.



5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Nombre

Agroquímicos Ormeño

Razón Social

AGRORMEÑO

Slogan

“Sus cultivos en las mejores manos”

Logotipo

Figura 16.



Misión propuesta.

Somos una empresa dedicada a la comercialización de insumos agrícolas de la más alta calidad que provee soluciones integrales a todos sus clientes, obteniendo resultados superiores a los tradicionales, que permiten incrementar la productividad y elevar el nivel de vida de la población.

Visión propuesta

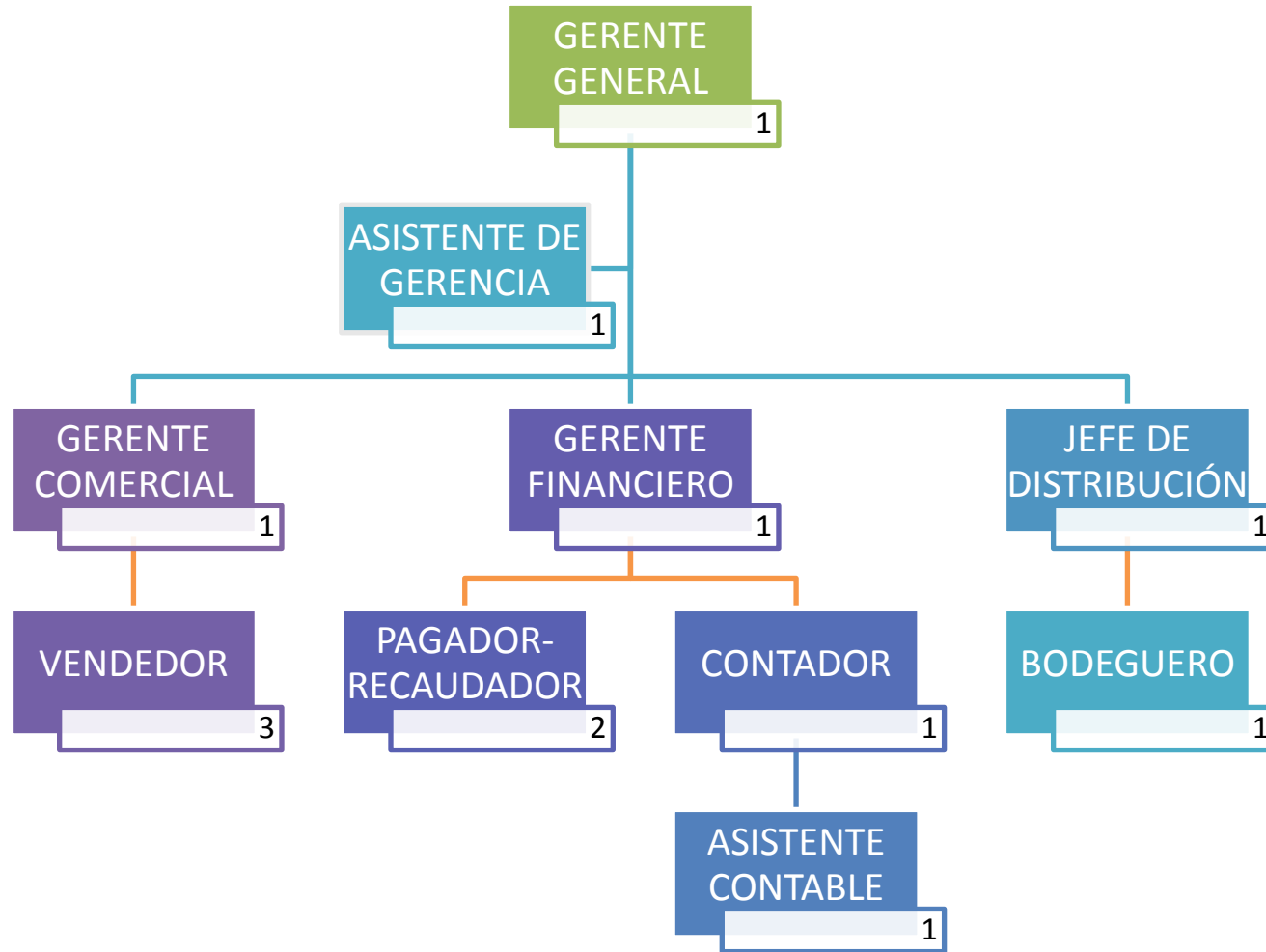
Ser reconocidos a nivel provincial como una de las empresas líderes en la comercialización de insumos agropecuarios para marcar el paso de la evolución del Agro hacia una actividad más competitiva y amigable con el medio ambiente.

Principios

1. Responsabilidad social y de medio ambiente.
2. Máxima calidad en todos nuestros productos.
3. Honestidad y ética con clientes, proveedores, colaboradores y competidores.
4. Compromiso con el desarrollo substancial en el sector agrícola.
5. Innovación y creatividad
6. Competitividad.
7. Confianza


Estructura organizacional

Figura 17. Organigrama de AGORMEÑO



Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 21. Manual de funciones de AGRORMEÑO

 Manual de Funciones.	
Nombre del Cargo:	Gerente General (Área Administrativa)
Dependencia:	Gerencia General
Supervisa a:	Todas las personas de la Empresa
<p>Objetivo: Mantener la empresa en orden bajo las leyes para su normal funcionamiento, organizar y controlar los bienes y recursos que posee la Empresa. Planear y ejecutar lo concerniente a la evolución estratégica de la Organización.</p>	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente. ▪ Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa. ▪ Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. ▪ Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados. ▪ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales. ▪ Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión). ▪ Se encarga de la contratación y despido de personal. ▪ Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación. 	
Perfil del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajar en equipo ▪ Ser objetivo ▪ Actitud de líder ▪ Iniciativa propia ▪ Capacidad de toma de decisiones
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edad: de 30 a 45 años ▪ Sexo: Indistinto ▪ Estado Civil: Casado ▪ Estudios profesionales en Administración o carreras afines. ▪ Experiencia en las actividades del puesto.



Manual de Funciones.

Nombre del Cargo:	Asistente de gerencia(área Administrativa)
Jefe Inmediato:	Gerente
Personas a cargo:	No tiene personas que supervisar.
Objetivo:	
Llevar un orden de los archivos y documentos de la empresa. Es directamente responsable ante el Gerente General, por la correcta ejecución de los trabajos, por la excelente atención a las personas que ingresan a la oficina y las demás labores.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento de servicio al cliente. ▪ Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de estos. ▪ Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todo estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado. ▪ Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara. ▪ Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos. ▪ Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por su jefe. ▪ Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros. ▪ Atención diaria de las agendas de la Gerencia ▪ Recepción de mensajes telefónicos de gerencia. 	
Perfil del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente redacción y ortografía. ▪ Facilidad de expresión verbal y escrita. ▪ Persona proactiva, y organizada ▪ Facilidad para interactuar en grupos. ▪ Dominio de Windows, Microsoft Office, Star Office, Linux e Internet ▪ Aptitudes para la organización. ▪ Buenas relaciones interpersonales. ▪ Dinámica y entusiasta
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretaria Ejecutiva titulada. ▪ Estudiante de carreras administrativas o económicas. ▪ Experiencia mínima de 1 año en cargos similares ▪ Edad 20 a 30 años ▪ Tener conocimientos en mercadeo, finanzas, auditoría, presupuestos, flujos de caja, proyección, normas de control, manejo de personal.



Manual de Funciones.

Nombre del Cargo:	Gerente Financiero
Jefe Inmediato:	Gerente General
Numero de persona cargo:	2 (Contador y Asistente Contable)
<p>Objetivo: Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos). Responder ante la Gerencia General por las adecuadas prácticas contables de la Organización, controles internos, impuestos, costos, elaboración y análisis de estados financieros. Controla los Ingresos, Egresos, Costos, Balances, Patrimonio. Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos.</p>	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones. ▪ Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. ▪ La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa. ▪ Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía. ▪ Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos. ▪ Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable. ▪ Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio. ▪ Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma. ▪ El gerente financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas. 	
Perfil del cargo:	Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, del manejo de la relación con los diferentes proveedores. Desarrolla las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización.
Requisitos:	Profesional en Contabilidad, Economía o carreras afines. Conocimientos en Áreas Administrativa y Tributaria Experiencia mínima de tres (3) años en cargos similares. Edad mínima de 30 años.



Manual de Funciones.

Nombre del Cargo:		Contador
Jefe Inmediato:		Gerente General
Numero de personas a cargo:		1 (Asistente Contable)
Objetivo:		
Tener un control de las cuentas al día para saber el estado económico de la empresa. Responder directamente por el manejo adecuado de toda la contabilidad de la Empresa y del personal de su dependencia.		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para Fondos de Empleados. ▪ Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido por la ley. ▪ Preparar y presentar informes sobre la situación financiera que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación. ▪ Preparar y presentar las declaraciones tributarias. ▪ Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes. ▪ Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno. ▪ Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas. ▪ Presentar los informes que requiera la Junta Directiva, el Gerente, el Revisor Fiscal y los asociados, en temas de su competencia. 		
Perfil del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costos de producción tributaria ▪ Plan de cuentas ▪ Auditoria básica ▪ Planificación y control ▪ Estabilidad emocional ▪ Orientación estratégica ▪ Capacidad de Análisis 	
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edad: 25 – 30 años ▪ Sexo: Indiferente. ▪ Estado Civil: Casado. ▪ Formación Profesional: Contador Público. ▪ Experiencia: 2 – 4 años en cargos similares 	



Manual de Funciones.

Nombre del Cargo:	Asistente Contable
Jefe Inmediato:	Gerente Financiero
Número de personas a cargo:	No tiene personas que supervisar
Objetivo: Es directamente responsable ante el Jefe inmediato por la correcta ejecución de los trabajos de orden contable que se le asignen. Revisar, clasificar y controlardocumentos, datos y elementos relacionados con los asuntos de su competencia y de la entidad, de acuerdo con las normas y los procedimientos respectivos que conlleven a una mejor optimización y actualización de la información.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de clientes, nómina, bancos y viáticos. ▪ Coordinación de la entrega de información a la empresa que realiza la contabilidad. ▪ Mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar. ▪ Recopilar, organizar, digitar y generar informes de toda la información contable. ▪ Organizar, analizar y codificar toda la información contable. ▪ Elaborar y revisar los comprobantes de diario que se originen en la dependencia. ▪ Generar las respectivas causaciones. ▪ Programar y elaborar los cheques para pagos a proveedores y acreedores en general. ▪ Efectuar las Depreciaciones respectivas, utilizando el método previamente establecido. Tener actualizado el Plan único de Cuentas. ▪ Efectuar los ajustes por inflación. ▪ Mantener en perfecto orden y archivo todos los documentos del área. ▪ Efectuar y mantener actualizados los registros contables en los libros de contabilidad. ▪ Informar diariamente los ingresos y egresos al Jefe Inmediato. ▪ Realizar corte mensual de cuentas. ▪ Suministrar la información necesaria para realizar los informes requeridos. ▪ Efectuar las conciliaciones bancarias. 	
Perfil del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de paquetes contables ▪ Disponibilidad de tiempo: El requerido por el cargo. ▪ Condiciones físicas: Buen estado de salud físico y mental.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser auxiliar de Contabilidad y tener conocimientos de Tributaria, Manejo de Computadores y Software Contable. ▪ Tener mínimo VI semestre de Contaduría Pública. ▪ Edad máxima de 35 años.



Manual de Funciones

Nombre del cargo:

Gerente Comercial

Jefe inmediato:

Gerente General

Personas a cargo:

3 (Asesor Comercial y Vendedores)

Objetivo:

Reportar a la Gerencia General y tendrá a su cargo la atención de clientes, mantenimiento de negocios actuales y consecución de nuevos. Orientar, diseñar, evaluar e implementar estrategias de Mercadeo y Ventas.

Funciones

- Buscar e investigar nuevas estrategias de venta del producto
- Analizar la rentabilidad de los productos en el mercado
- Fija políticas de venta y promociones
- Seleccionar el personal de ventas de la Empresa.
- Formulación, preparación, ejecución y evaluación de campañas de publicidad, técnicas de comunicación, manejo de eventos promocionales, planeación estratégica, servicio al cliente.
- Es responsable por la motivación del personal de Ventas, al igual que la creación de estímulos y capacitación permanente.
- Elaborar y supervisar los presupuestos de Ventas mensuales.

Perfil del cargo:

- Será el encargado de buscar nuevas estrategias de mercadeo para aplicarlas a los productos de la empresa para aumentar las ventas.

Requisitos:

- Especialización: Profesional en Administración de Empresas, Ing. en Marketing o áreas afines. Experiencia: Mínima 3 años.
- Actitudes: estratégico, honesto, responsable, respetuoso, tolerante, innovador, discreción.
- Responsabilidades adquiridas: será el encargado de velar que el producto se comercialice y produzca buena rentabilidad para la empresa



Manual de Funciones.

Nombre del Cargo: Jefe Inmediato: Numero personas a cargo:	Jefe de Distribución
	Gerente General
	1 (Bodeguero)

Objetivo:
 Conseguir que todo llegue a tiempo a su destino y en perfectas condiciones, Negociación con los clientes y con los proveedores.

Funciones:

- planificación, organización y del control de los productos de almacén.
- dirigir y coordinar la entrada y salida de mercancía
- Ejercer otras funciones relacionadas con la gestión de almacenes y transportes, necesarias para el cumplimiento de los objetivos del área.
- Dirigir y supervisar las funciones del personal a su cargo así como gestionar la motivación y el nivel de desempeño.
- Programar y supervisar el trabajo diario de los trabajadores asignando responsabilidades según la carga de trabajo en recepción, almacenaje, preparación de pedidos y despacho.
- Revisar y analizar el cierre diario de stock, preparación de pedidos y liquidaciones de reparto, analizando las ventas y planteando cambios o propuestas que apoyen la mejora del nivel de servicio.
- Control de los registros de inventarios. .
- Velar por el cumplimiento y evolución de los indicadores de gestión de almacén y transporte.

Perfil del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidad de Supervisión ▪ Responsabilidad
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ing. Comercial, Economía o carreras afines ▪ Experiencia de 2 años en cargos similares



Manual de Funciones.

Nombre del Cargo:	Asesor Comercial
Jefe Inmediato:	Gerente Comercial
Numero de personas a cargo:	No tiene personas a cargo.
Objetivo: Asesorar y promocionar los productos disponibles para la venta.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Asesorar al cliente.▪ Reportar las ventas de Productos.▪ Realizar sondeos de Mercado▪ Visitar clientes potenciales.▪ Ofrecer absolutamente todos los programas y servicios que tiene la Empresa.▪ Pasar informes semanales sobre la actividad desarrollada en la semana.▪ Liquidación y reporte a Contabilidad de las comisiones de los vendedores.▪ Todas las inherentes al cargo que le sean asignadas por su jefe.	
Perfil del cargo:	<ul style="list-style-type: none">▪ Ser vendedor con amplios conocimientos en mercadeo.
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">▪ Experiencia de 2 años en cargos similares▪ Excelentes relaciones humanas.▪ Bachiller con estudios en mercadotecnia.



Manual de Funciones

Nombre del Cargo:

Vendedor

Jefe Inmediato:

Gerente Comercial

Numero de personas a cargo:

No tiene personas a cargo.

Objetivo:

Ofrecer un buen servicio al cliente, Incrementar las ventas del establecimiento, Posicionar a la Empresa.

Funciones:


- Atender al público.
- Habilidades Para las Ventas
- Asear los mostradores y el local.
- Surtir las estanterías.
- Tener la bodega en orden.
- Entregar pedidos.
- Cargue y descargue de mercancías.
- Revisar constantemente el libro de costo para actualizarse en los precios.
- Realizar inventario físico de la mercancía existente.
- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa

Perfil del cargo:

- Facilidad de palabra
- Capacidad de liderazgo
- Iniciativa
- Organizado(a).
- Habilidad para negociar

Requisitos:

- Edad: 20 años en adelante.
- Bachillerato, Carrera Comercial.
- Manejo De Pc.
- Con experiencia en ventas o atención a clientes.

		Manual de Funciones.	
Nombre del Cargo:		Bodeguero	
Jefe Inmediato:		Jefe de Distribución	
Numero de personas a cargo:		No tiene personas a cargo	
<p>Objetivo: Diseñar, aplicar y controlar procedimientos que permitan mantener condiciones adecuadas para el manejo y control de bodegas centrales, permitiendo satisfacer los requerimientos de bienes e insumos almacenados en ese espacio.</p>			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un control de inventarios diarios para que el este enterado de que se esta agotando o que productos tiene en mayor cantidad. ▪ Recibir y verificar los productos que ingresan esto para estar seguro de que lo que se le anuncia en el documento correspondiente es lo que en realidad se le entrega. ▪ Diligenciar los documentos necesarios que certifiquen el recibo o despacho de la mercancía ya que él es el directo responsable y así evitar reclamaciones futuras de que no me llego tal producto o que se le entrego de mas. ▪ Realizar los reportes respectivos al jefe de compra y venta y al contador para poder contar con la autorización de estos. ▪ Reportar al departamento de logística si al momento de la descarga detecta daños en los productos tales como humedad, empaques dañados, problemas de infestación, faltantes o sobrantes. ▪ Revisar que el almacenaje de los productos si sean los adecuados ▪ Verificar que los documentos de despacho, ordenes de embarque y consolidados, facturas de auto consumo y cualquier otro documento sea debidamente autorizado. ▪ Emitirá una Nota de Egreso de bodega, en el formulario respectivo. 			
Perfil del cargo:		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos computacionales Office (Excel, Word, Outlook) ▪ Manejo de Sistemas de Inventarios ▪ En posesión de Licencia de conducir ▪ Manejo de documentos contables, guías de despacho, facturas, notas de crédito, etc ▪ Capacidad de Análisis. 	
Requisitos:		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia mínima: 3 años en cargos similares ▪ Capacidad de Planificación y Organización ▪ Trabajo en Equipo ▪ Profesional Ingeniero/a Logístico/a o Ingeniero en Administración de Empresas 	

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado.

Análisis FODA

Cuadro 22. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buena calidad de sus productos. • Dominio del mercado • Clientes estables • Buen grupo de trabajo. • Recursos económicos necesarios. • Cultura de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit en procesos y procedimientos • Inexistencia de sistemas informático contables • Poca comunicación • Falta de capacitación y perfeccionamiento. • Infraestructura reducida para las operaciones
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La demanda cada vez es mayor. • Adecuación en la mezcla de productos. • Un mercado de productos agrícolas altamente competitivo. • Mayor capacitación y perfeccionamiento. • Experiencias de las empresas exitosas de la misma actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fenómenos naturales • Mayores regulaciones ambientales • Productos sustitutos posicionados en el mercado • Competencia cuenta con una gran infraestructura • Impuestos gubernamentales

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado.

Cuadro 23. Área de iniciativa estratégica ofensiva

Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva

Alta:9 Media:3 Baja:1 Nula:0

	O P O R T U N I D A D E S	La demanda cada vez es mayor.	Adecuación en la mezcla de productos.	Un mercado de productos agrícolas altamente competitivo.	Mayor capacitación y perfeccionamiento.	Experiencias de las empresas exitosas de la misma actividad.	TOTAL
FORTALEZAS							
Buena calidad de sus productos.		9	9	9	9	9	45
Dominio del mercado.		9	9	9	9	3	39
Clientes estables.		9	9	9	9	3	39
Buen grupo de trabajo.		9	9	9	9	1	37
Recursos económicos necesarios.		3	0	2	3	3	21
Cultura de servicio.		9	1	3	1	1	15
TOTAL		48	46	42	40	20	

FOCO DE LAS ACCIONES OFENSIVAS

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado.

Cuadro 24. Áreas de iniciativa estratégica defensiva

Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva

Alta:9 Media:3 Baja:1 Nula:0

	D E B I L I D A D E S	FOCO DE LAS ACCIONES DEFENSIVAS					TOTAL
		Déficit en procesos y procedimientos.	Inexistencia de sistemas informático contables.	Infraestructura reducida para las operaciones.	Falta de capacitación y perfeccionamiento.	Poca comunicación	
AMENAZAS							
Fenómenos naturales		9	9	9	9	9	45
Mayores regulaciones ambientales		9	9	3	9	9	39
Productos sustitutos posicionados en el mercado		9	9	9	9	3	39
Competencia cuenta con una gran infraestructura		9	9	9	3	1	31
Impuestos gubernamentales		9	9	3	3	0	24
TOTAL		45	45	33	33	22	

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado.

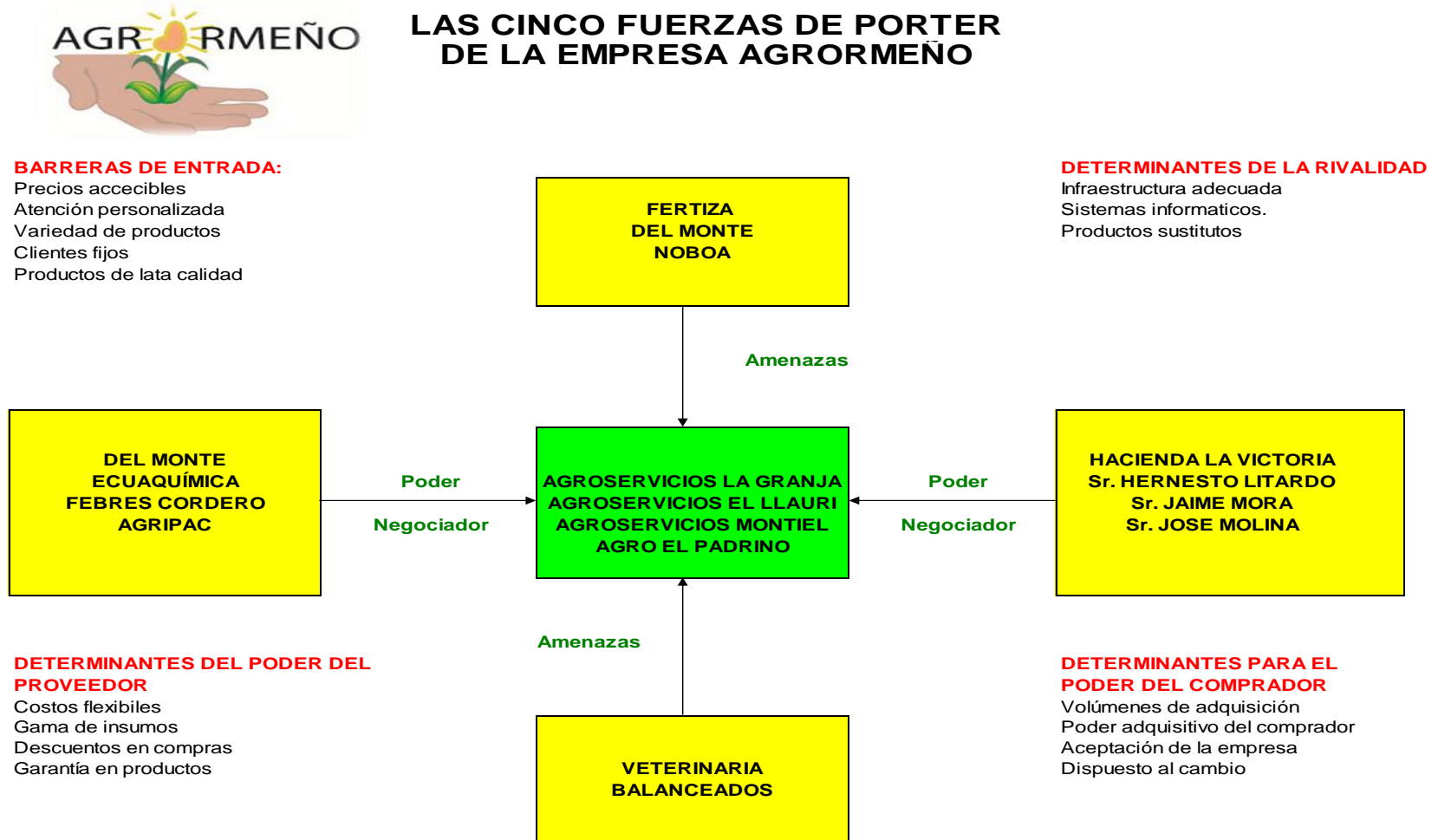
Cuadro 25. Estrategias FO-FA DO-DA

<p align="center">ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA</p>	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <p>La demanda cada vez es mayor. Adecuación en la mezcla de productos. Un mercado de productos agrícolas altamente competitivo Mayor capacitación y perfeccionamiento. Experiencias de las empresas exitosas de la misma actividad.</p>	<p align="center">AMENAZAS</p> <p>Fenómenos naturales Mayores regulaciones ambientales Productos sustitutos posicionados en el mercado Competencia cuenta con una gran infraestructura Impuestos gubernamentales</p>
	<p align="center">FORTALEZAS</p> <p>Buena calidad de sus productos. Dominio del mercado Clientes estables Buen grupo de trabajo. Recursos económicos necesarios. Cultura de servicio.</p>	<p align="center">FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Visitar puerta a puerta a los potenciales clientes, tanto a las haciendas como a los negocios 2.- Desarrollar mecanismos para que el personal conozca y comprenda la relevancia que tienen los procesos, procedimientos y técnicas. 3.- Implementar la capacitación y entrenamiento permanente del personal para desarrollar y controlar las actividades del personal
<p align="center">DEBILIDADES</p> <p>Déficit en procesos y procedimientos Inexistencia de sistemas informático contables Infraestructura reducida para las operaciones Falta de capacitación y perfeccionamiento. Poca comunicación</p>	<p align="center">DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Implementar y ejecutar procedimientos y procesos en todas las áreas de la empresa 2.- Fortalecer el equipo de ventas para aprovechar el aumento de potenciales clientes 3.- Utilizar proveedores que proporcionen productos con precios accesibles manteniendo siempre la calidad de los productos para que los clientes reciban un producto eficiente. 4.- Utilizar programas de capacitación y concientización del personal para que los procesos, procedimientos y técnicas se apliquen en su integridad. 	<p align="center">DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Contar con proveedores de confiables para ofrecer productos de alta calidad. 2.- Evaluar periódicamente el volumen de ventas. 3.- Evaluar y determinar los productos que tienen mayor demanda manteniendo en bodega la cantidad necesaria. 4.- Desarrollar un plan de capacitación en toda la empresa.

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado.

Fuerzas de Porter

Figura 18. Fuerzas de Porter de AGRORMEÑO



Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado.

FACTIBILIDAD LEGAL

Requisitos para Obtener el Permiso de Funcionamiento de Locales Comerciales Otorgado por el Cuerpo de Bomberos

- Presentar solicitud del permiso del Municipio.
- Copia de factura de compra de extintores o de recarga a nombre del propietario.
- Inspección por este departamento de las instalaciones y de seguridades contra incendios.
- El propietario debe cumplir las condiciones dadas por el inspector para poder emitir el permiso de funcionamiento.

Requisitos para Obtener Patentes Municipales

El trámite inicia con la compra de la solicitud de patente (especie valorada en 20 centavos), donde deberá llenar los siguientes datos:

- Nombres completos
- Razón Social
- Representante legal
- Número de cédula
- Dirección donde va a ejercer la actividad económica
- Clave Catastral (es un dato importante respecto del predio donde se va a ejercer la actividad)
- Número telefónico
- Actividad económica principal con la que se inscribe la patente

Además se debe adjuntar una copia de la cédula y papeleta de votación de la persona que va a realizar la actividad económica. Constitución de la empresa o acuerdo ministerial para personas jurídicas que también deberán acompañar una copia de cédula, papeleta de votación y nombramiento del representante legal.

Luego se ingresará el formulario para generar el número de la patente. La validación de la misma o generación del título de crédito estará lista en 24 horas a fin de que el contribuyente cancele el valor generado.

El pago se lo puede realizar en todos los puntos de recaudación municipal localizados en las mismas administraciones zonales, balcones de servicios e instituciones bancarias con las cuales rigen convenios con la municipalidad.

Requisitos para la Constitución de Compañías con Responsabilidad Limitada

El Nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías. El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía es de su dominio de o propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra. El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías

Solicitud de Aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

Números Mínimo y Máximo de Socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

Capital Mínimo.- La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada

participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán avaluadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato.

Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas. (Artículos 102 y 104 de la Ley de Compañías). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal (Codificación 2005-013. R. O. 119 del 6 de octubre de 2005). Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe la Disposición General Primera del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, Decreto 1229, publicado en el R. O. 270 de 6 de septiembre de 1999, Reformado, Decreto 1759, publicado en el R. O. 396 de 23 de agosto de 2001

El aporte de intangibles, se fundamenta en los artículos 1y 10 de la Ley de Compañías en concordancias con los artículos 1 y 2 de la Ley de Propiedad Intelectual y en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones.

En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Y, conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

Participaciones.- Comprenden los aportes del capital, son iguales, acumulativas e indivisibles. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que consta, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponde.

Requisitos para Obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes)

- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
- Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
- Original y copia de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías.
- Identificación del representante legal y gerente general

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

5.7.1 ACTIVIDADES

OPERATIVAS

Proceso de compras

1. Requerimiento del material
2. Verificación de material en bodega
3. Confirmación de material en bodega
4. Aprobación de compra de material
5. Contactarse con el proveedor para realizar el pedido
6. Recepción y descarga de materiales solicitados
7. Verificar que el material se encuentre completo y en buen estado
8. Despachar a bodega
9. Pago a proveedores

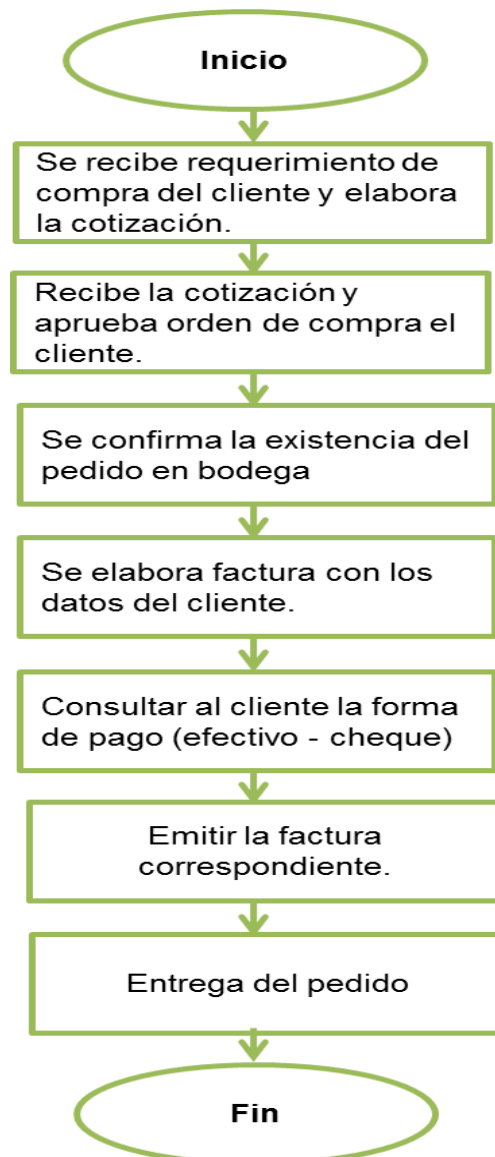
Figura 19. Proceso de compra



Proceso de ventas

1. Se recibe requerimiento de compra del cliente y elabora la cotización.
2. Recibe la cotización y aprueba orden de compra el cliente.
3. Se confirma la existencia del pedido en bodega
4. Se elabora factura con los datos del cliente.
5. Consultar al cliente la forma de pago (efectivo - cheque)
6. Emitir la factura correspondiente.
7. Entrega del pedido

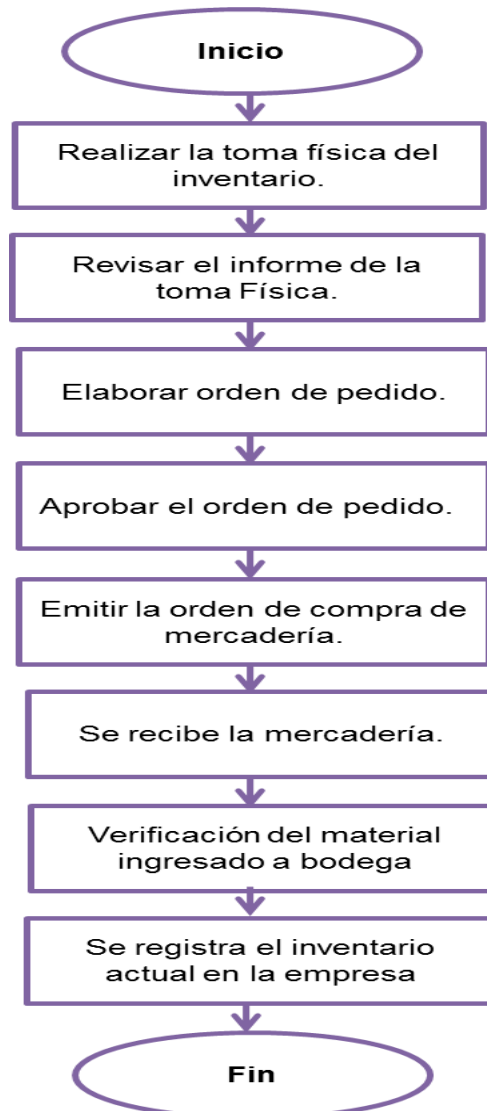
Figura 20. Proceso de venta



Proceso de control de inventario

1. Realizar la toma física del inventario.
2. Revisar el informe de la toma Física.
3. Elaborar orden de pedido.
4. Aprobar el orden de pedido.
5. Emitir la orden de compra de mercadería.
6. Se recibe la mercadería
7. Verificación del material ingresado a bodega
8. Se registra el inventario actual en la empresa.

Figura 21. Proceso de control de Inventario

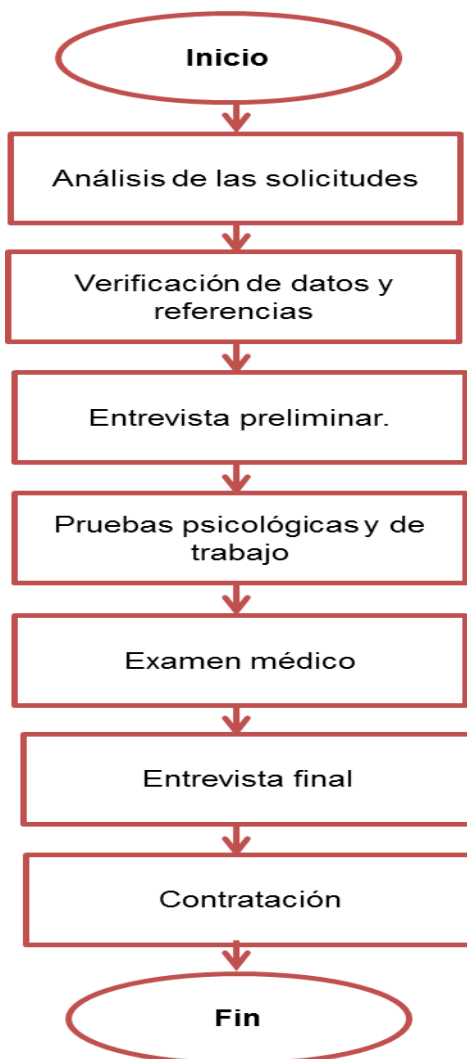


ADMINISTRATIVAS

Selección del Personal

1. Análisis de las solicitudes
2. Verificación de datos y referencias
3. Entrevista preliminar
4. Pruebas psicológicas y de trabajo
5. Examen médico
6. Entrevista final
7. Contratación

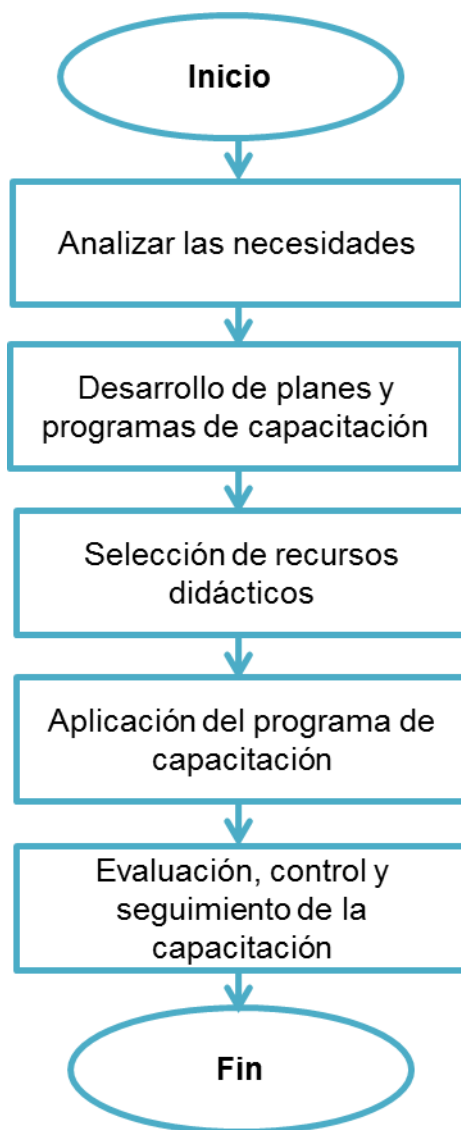
Figura 22. Selección del personal



Proceso de Capacitación del Personal

1. Analizar las necesidades
2. Desarrollo de planes y programas de capacitación
3. Selección de recursos didácticos
4. Aplicación del programa de capacitación
5. Evaluación, control y seguimiento de la capacitación

Figura 23. Capacitación del personal



POLÍTICAS GENERALES

Los trabajadores y empleados de la Empresa AGRORMEÑO deben de cumplir y observar lo siguiente:

- Guardar disciplina durante las horas de trabajo y en general durante su permanencia en las dependencias de la compañía.
- Respetar en toda forma y tratar con cortesía a los representantes y funcionarios de la compañía, y a sus compañeros de trabajo.
- Asistir con puntualidad a sus labores.
- Cuidar las herramientas, equipos, útiles de trabajo, bienes de la empresa, y en general confiados a su responsabilidad personal.
- Dar aviso inmediato al Gerente General de la compañía, a los gerentes o a los Jefes departamentales en caso de accidente del trabajo (si pudiere).
- Mantener una conducta que permita el cabal desempeño de sus labores, y que no interfiera con los intereses de la empresa o con el ambiente de trabajo.
- Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o intereses del empleador y sus representantes, y de los trabajadores.
- Colaborar con todas las investigaciones que efectúe el empleador; con el propósito de esclarecer ilícitos ocurridos en la empresa.
- Entregar a la compañía, en buen estado, al momento de separarse del servicio o al salir en uso de licencia o en goce de vacaciones, todos los útiles, enseres o implementos que le hubieren sido proporcionados para su trabajo, en perfecto estado, salvo el natural deterioro de los mismos, por su uso.
- Los trabajadores responderán por la pérdida de bienes y valores de la empresa a su cargo, constituyendo tal hecho, falta grave.
- Asumir la responsabilidad por los accidentes, que por su culpa y en ejercicio de sus funciones se hubiere causado daño o perjuicio a personas o bienes de la compañía o terceros.

- Limpiar o arreglar las máquinas y el área de las mismas, procurando que todo se mantenga en perfecto estado de limpieza y lubricación, para lograr su mejor funcionamiento.
- Poner el máximo cuidado y empeño en la labor encomendada y evitar el desperdicio de materiales o el tiempo.
- Responder si por negligencia, olvido y/o descuido en el uso de sus equipos de trabajo, causa incendio, inundaciones u otro siniestro o riesgo del mismo, siempre y cuando sea debidamente comprobado.
- Poner el máximo esfuerzo y toda su capacidad para desarrollar con suma diligencia la labor para que se comprometieran.
- Trabajar, en caso de peligro o siniestro inminente, por un tiempo mayor del señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador.
- Cumplir las normas establecidas en los Reglamentos Internos, de Seguridad e Higiene, en el Manual de Políticas Internas y en cualquier otra normativa departamental o regulación, impartida por la empresa a los empleados, las cuales les serán debidamente proporcionadas por escrito a los trabajadores.
- Mantener una conducta que permita el cabal desempeño de sus labores, y que no interfiera con los intereses de la empresa o con el ambiente de trabajo.
- Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o intereses del empleador y sus representantes, y de los trabajadores.
- Colaborar con todas las investigaciones que efectúe el empleador; con el propósito de esclarecer ilícitos ocurridos en la empresa.
- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o información que concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.
- Someterse, al solicitar su ingreso al trabajo o durante la vigencia de la relación laboral, si así lo ordena el empleador o lo ordenan las autoridades, a un reconocimiento médico para comprobar su actual estado de salud.

- Abstenerse de laborar con otro empleador que realice actividades durante la prestación de su servicio, las vacaciones, períodos de incapacidad o cualquier licencia, remunerada o no, así como también durante los períodos de descanso obligatorio. El incumplimiento de esta obligación será considerado competencia desleal y será sancionado como tal.
- Abstenerse de sacar de la empresa o remover del departamento donde pertenecen, materiales, útiles de aseo, equipos de oficina, o bienes o propiedad de la empresa, sin autorización de las personas o persona designada por el empleador para tal efecto.
- Respetar los horarios asignados para almorzar y no excederse del tiempo establecido para el efecto.

MARKETING MIX

PRODUCTOS

Cuadro 26. Productos de la empresa AGRORMEÑO

Producto	Descripción	Presentación
Agrostemin (Extracto de algas Ascophyllum nodosum)	Fuente naturalmente balanceada de varios componentes, Macro y Micronutrientes (Biologicamente complejados por aminoácidos), carbohidratos y promotores biológicos fitohormonales de Auxinas, Giberelinas y Citoquininas. Por esta formulación actúa como regulador hormonal ejerciendo un efecto relevante sobre aspectos como rendimiento, calidad y el vigor de los cultivos. Promueve la formación de raíces.	Sacos de 20 kg Fundas de 200 g
Miros (Extracto de algas Ascophyllum nodosum)	Fertilizante orgánico con efecto bioestimulante; además es una fuente natural de precursores citoquinéticos. Las Citoquininas permiten una mayor formación de ramas laterales, estructurando la planta para una mejor distribución del follaje, incrementando su capacidad fotosintética, estimulando a las yemas florales, permitiendo un mayor cuajado y calidad de frutos.	Tanques de 208 litros Canecas de 10 litros Fracos de 1 litro Fracos de 250 cc

<p>Stimplex (Extracto de algas Ascophyllum nodosum)</p>	<p>Fertilizante organico con efecto bioestimulante; además es una fuente natural de precursores citoquineticos.Las Citoquininas permiten una mayor formación de ramas laterales, estructurando la planta para una mejor distribución del follaje, incrementando su capacidad fotosintética, estimulando a las yemas florales, permitiendo un mayor cuajado y calidad de frutos.</p>	<p>Tanques de 208 litros Canecas de 10 litros Fascos de 1 litro</p>
<p>Enziprom (AATC+Ac. Fólico+Vit. B1)</p>	<p>Producto formulado a base de aminoácidos, enriquecido con dos activadores biológicos, AATC (Acido Acetil Tioasolidin Carboxilico), acido fólico y Vit. B1. Promueve el desarrollo vegetal y al mismo tiempo desarrolla funciones revitalizantes, estimulando en la planta procesos naturales de resistencia al estrés.Por su formula balanceada, puede usarse en cualquier estado de la planta, en especial en estados de gran gasto de energía (crecimiento activo) y estrés. Estimula y reactiva fisiologicamente el cultivo.</p>	<p>Tanques de 210 litros Canecas de 6 litros Fascos de 1 litro Fascos de 250 cc</p>
<p>Seamin complet (Aminoacidos)</p>	<p>Fertilizante foliar rico en aminoácidos libres procedentes de queratina, perfectamente hidrolizada y enriquecida con N.P.K. Por su composición ejerce sinergia y quelatacion sobre los micronutrientes (Fe, Zn, Mn, Cu), aumentando su disponibilidad y asegurando un incremento en el rendimiento y calidad de la cosecha, proporcionando un efecto antiestres.</p>	<p>Fascos de 1 litro</p>

Lonite	Corrector liquido organico caracterizado por un elevado contenido en acidos húmicos y fulvicos. Es extraido de una sustancia fosil natural de elevada calidad, la Leonardita, compuesta exclusivamente por sustancias húmicas concentradas. Contribuyen a mejorar la estructura y la capacidad de retención hídrica en los suelos, aumentan la capacidad de intercambio catiónico del suelo y la disponibilidad de nutrientes.	Canecas 20 litros Frascos de 5 litros Frascos de 1 litro
Ekotron 40	Enmienda organica en forma solid totalmente natural, obtenida de una mezcla dde Leonardita de alta calidad (70%) con un 30% de productos de origen vegetal perfectamente humificados y ricos en nitrógeno organico, fosforo y potasio. Dentro de su composición contiene Silice total (H4SiO4) en una concentración de 17,00%. Esta mezcla, gracias a su equilibrio entre el nivel de materia organica, acidos húmedos y pH, permite mejorar las propiedades físicas, químicas y biológicas del suelo. Mejora el fertilizante por parte de la planta. Aditivo que encapsula a su fertilizante y evita la lixiviación.	Sacos de 25 kg Sacos de 5 kg
Humita 20	Enmienda organica húmica natural granulada, procedente de Leonardita arcillosa, con un alto contenido en microelementos, esenciales para la corrección de los suelos pobres y/o agostados por el exceso de explotación y de aplicación de fertilizantes químicos. Su empleo se recomienda en todo tipo de cultivos, especialmente en caña de azúcar, gramíneo y cereal por su	Sacos de 25 kg

Edaficos)	alto contenido de Silice (SiO ₂). Se puede aplicar manualmente solo o mezclada con fertilizantes edáficos, mejorando su eficiencia.	
Quimifol N 510 plus	Fertilizante caracterizado por un alto contenido de nitrógeno, su uso esta recomendado para generar un empuje vegetativo a la planta; favorece el desarrollo en la primera fase de crecimiento vegetativo y en las fases iniciales de la fructificación.	Saco de 25 kg Funda de 1 kg
Quimifol Npk 600 plus	Fertilizante de empleo universal, apto durante todo el ciclo de los cultivos (desde la fase de desarrollo hasta la producción), para suplir las demandas de elementos nutritivos y para garantizar el máximo rendimiento cualitativo y cuantitativo.	Saco de 25 kg Funda de 1 kg
Quimifol P 680 PLUS	Fertilizante para cultivos con alta necesidad de fosforo y potasio. Se emplea después del trasplante y de la germinación, hasta la formación de los brotes; favorece el desarrollo de las raíces con un rápido arranque de las plantas y una buena inducción a flores en cultivos hortícolas, frutales y florales.	Sacos de 25 kg Fundas de 1 kg
Quimifol PK970 PLUS	Fertilizante en polvo con alto contenido de fosforo y potasio altamente asimilable, formulado para aplicaciones foliares; compuesto de materias primas de elevada pureza y calidad, de extrema e inmediata solubilidad.La combinación de Fosforo y Potasio, permite una mejor absorción de los	Sacos de 25 kg Fundas de 1 kg

	<p>micronutrientes, así como la translocación de los productos sintetizados a los órganos cosechables, asegurando la formación y la maduración de los frutos a los que les confiere mayor tamaño, peso y calidad.</p>	
<p>Quimifol Ca – Mg</p>	<p>Fertilizante de rápido efecto, debido a la presencia simultanea y balanceada de calcio, magnesio y nitrógeno nítrico; la cuota nítrica estimula el desarrollo vegetal y simultáneamente la absorción del calcio y del magnesio, mejorando el desarrollo y la coloración de la vegetación, los niveles cuantitativos de la producción, la calidad y la vida postcosecha de los frutos, disminuyendo la incidencia de los fisiopatias (deshidratación, acartonamiento, podredumbre apical, hoyo amargo, tilosis y desecamiento del raquis, rajado de los frutos).</p>	<p>Tanques de 210 litros Frascos de 1 litro Frascos de 250 cc</p>
<p>Oligomix – co</p>	<p>Unico fertilizante foliar, cargado con microelementos quelatizados en forma especifica para optimizar su uso por la planta. Al tener cobalto en su formula permite que otros microelementos trabajen mejor en la planta permitiendo la formación de aminoácidos, proteínas y la fijación de nitrógeno en las plantas.</p>	<p>Sacos de 25 kg Fundas de 100 g</p>

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

PRECIO

Como todos sabemos los que establecen los precios son los dueños de la empresa precios que deberán ser competitivos para llegar rápidamente a las personas que adquieran el producto.

Cuadro 27. Precios de los productos de empresa AGRORMEÑO

Producto	Unidad/caja	Precio en dolares
Agrostemin (Extracto de algas Ascophyllum nodosum)	20 kg	\$ 570,00
	50 UN	\$ 7,50
Miros (Extracto de algas Ascophyllum nodosum)	208 litros	\$ 4.000,00
	10 litros	\$ 215,00
	15 UN	\$ 23,00
Stimplex (Extracto de algas Ascophyllum nodosum)	36 UN	\$ 7,00
	208 litros	\$ 4.000,00
	10 litros	\$ 215,00
Enziprom (AATC+Ac. Folico+Vit. B1)	15 UN	\$ 23,00
	210 litros	\$ 5.040,00
	6 litros	\$ 150,00
Seamin complet (Aminoacidos)	15 UN	\$ 27,50
	36 UN	\$ 7,50
	15 UN	\$ 10,60
Lonite (Ac.Humicos+Ac. Fulvicos)	20 litros	\$ 143,60
	5 litros	\$ 43,41
	15 UN	\$ 9,55
Ekotron 40 (Aditivo para Fertilizantes Edaficos)	25 kg	\$ 62,50
	5 kg	\$ 14,00
Humita 20 (Aditivo Granulado para Fertilizantes Edaficos)	25 kg	\$ 47,00

Quimifol	25 kg	\$ 118,00
N 510 plus	10 UN	\$ 6,80
Quimifol	25kg	\$ 140,00
Npk 600 plus	10 UN	\$ 7,00
Quimifol	25 kg	\$ 165,00
P 680 PLUS	10 UN	\$ 8,00
Quimifol	25 kg	\$ 337,50
PK970 PLUS	10 UN	\$ 15,00
	210 litros	\$ 1.800,00
Quimifol	15 UN	\$ 9,50
Ca – Mg	36 UN	\$ 4,00
	25 kg	\$ 750,00
Oligomix – co	120 Un	\$ 3,75

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

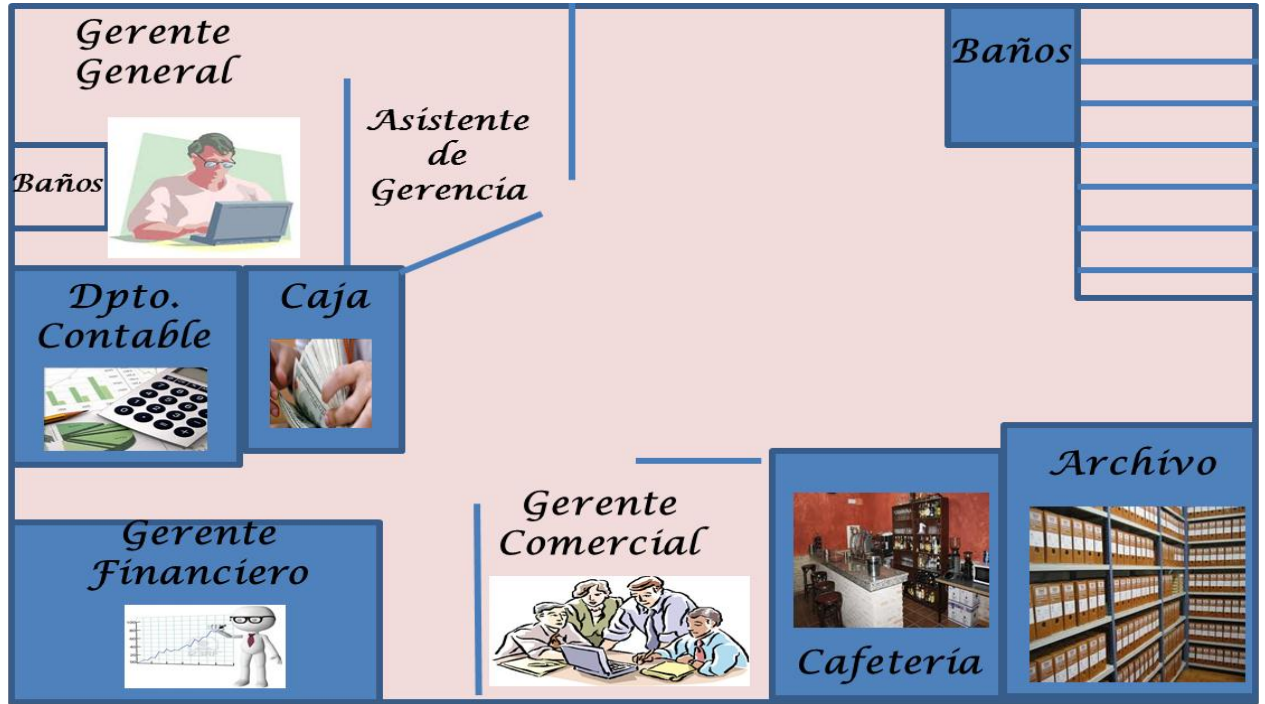
Estrategias del precio

- Se realizará descuentos hasta el 8%.
- Los vendedores reciben comisiones según su área
- Precios con entrega

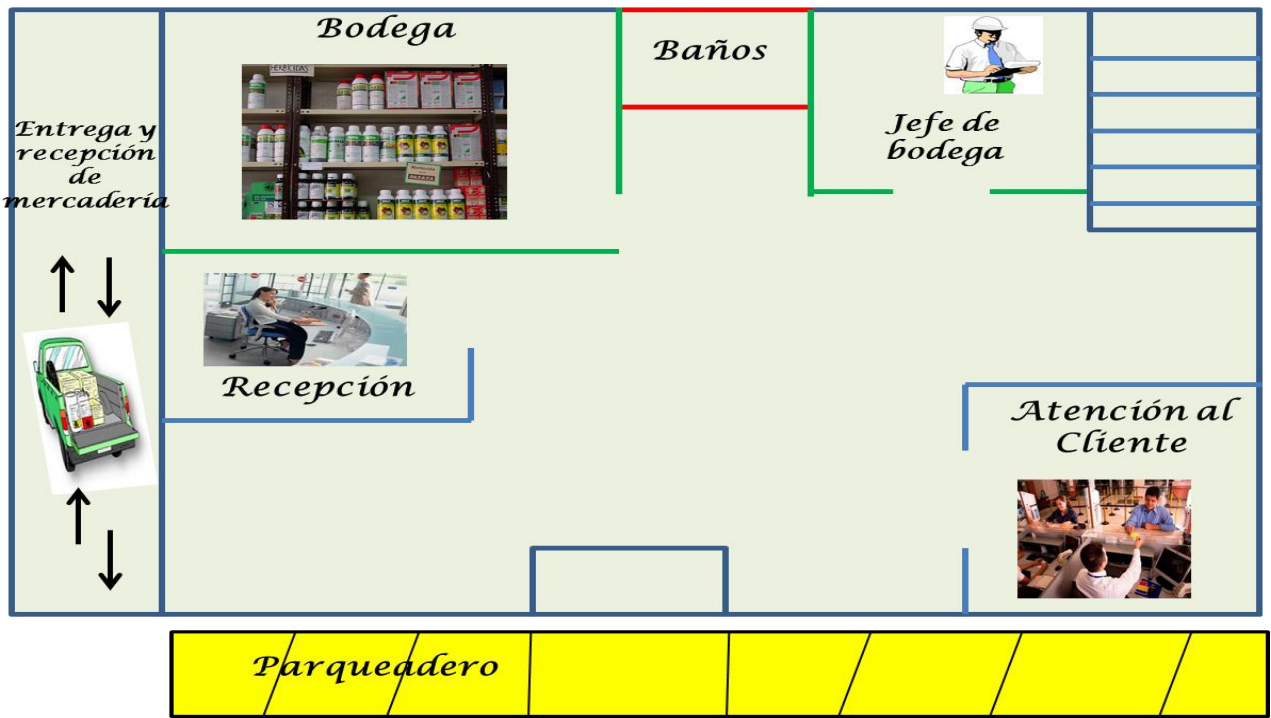
PLAZA

Planta alta

Figura 24. Plano de la empresa AGRORMEÑO



Planta baja



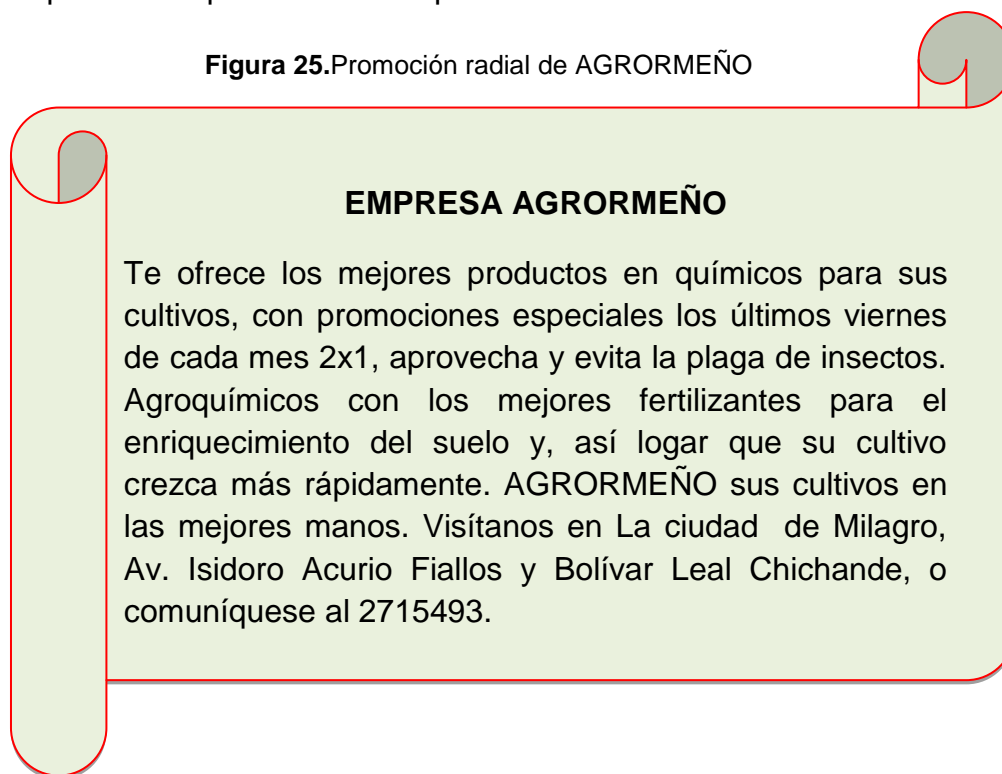
PROMOCIÓN

Al ser un proyecto de Reestructuración, la publicidad debe ser una actividad de comunicación importante que permitirá principalmente persuadir, convencer, o seducir al cliente y público en general para adquirir los productos que ofrece la empresa AGRORMEÑO.

Los medios por los cuales se realizará la publicidad son los siguientes:

Cuñas radiales: Se empleará las principales emisoras radiales de la localidad en horarios rotativos, lo cual permitirá tanto a la Ciudad como a sus alrededores, conocer los productos que ofrece la empresa AGRORMEÑO.

Figura 25.Promoción radial de AGRORMEÑO



EMPRESA AGRORMEÑO

Te ofrece los mejores productos en químicos para sus cultivos, con promociones especiales los últimos viernes de cada mes 2x1, aprovecha y evita la plaga de insectos. Agroquímicos con los mejores fertilizantes para el enriquecimiento del suelo y, así lograr que su cultivo crezca más rápidamente. AGRORMEÑO sus cultivos en las mejores manos. Visítanos en La ciudad de Milagro, Av. Isidoro Acurio Fiallos y Bolívar Leal Chichande, o comuníquese al 2715493.

Visitas Personalizadas: Como estrategia se determinó realizar visitas a cada uno de los propietarios de los propietarios de haciendas y empresas existentes en nuestra ciudad y de sus alrededores, en estas visitas se entregarán tarjetas de presentación.

Figura 26. Tarjetas de presentación de la empresa AGRORMEÑO



Medios Impresos: Con esta forma de publicidad se planea llegar a otros sectores del mercado, además que el público de otras localidades podrán conocer la existencia de la empresa AGRORMEÑO. Por esta razón se realizará la publicación en los medios de mayor circulación.

Figura 27. Promoción en prensa escrita

AGRORMEÑO
Sus cultivos en las mejores manos

EMPRESA AGROMEÑO
 LES OFRECE LO MEJOR EN AGROQUÍMICOS PARA SUS CULTIVOS

Sustancias químicas manipuladas para matar o eliminar, controlar, repeler o atenuar la presencia y acción de roedores, en cualquier cultivo.

OFERTA ESPECIAL
2 por 1
 Hasta el 30 de marzo

OFRECEMOS:

- ◆ Insecticidas
- ◆ Fertilizantes
- ◆ Fungicidas
- ◆ Acaricidas
- ◆ Nematicida

AGROQUÍMICOS AVANCES EN LA PRODUCCIÓN DE LA AGRICULTURA

- = Evita plagas de insectos
- = Estimulante para el enriquecimiento del suelo
- = Desarrolla el cultivo más rápidamente.
- = Repelen todo tipo de hongos en las plantas

Encuétranos en la Av. Isidoro Acurio Fiallos y Bolívar Leal Chichande, o comuníquese al 2715493.
 Milagro—Ecuador

Organización
 DESDE EL AÑO 2008
 TRABAJANDO PARA SUS COSECHAS

5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

Cuadro 28. Inversión en activos fijos

EMPRESA AGRORMEÑO			
ACTIVOS FIJOS			
CANTIDAD	DESCRIPCION	C. UNITARIO	C. TOTAL
	<u>MUEBLES Y ENSERES</u>		
8	ESCRITORIOS	150,00	1.200,00
8	SILLAS EJECUTIVAS	35,00	280,00
3	SILLAS DE ESPERA	40,00	120,00
20	PERCHAS	40,00	800,00
6	ARCHIVADORES	75,00	450,00
	TOTAL MUEBLES Y ENSERES		2.850,00
	<u>EQUIPOS DE OFICINA</u>		
2	CALCULADORAS/SUMADORAS	40,00	80,00
2	MESA EJECUTIVA	250,00	500,00
1	TELEFAX	150,00	150,00
2	TELEFONOS	40,00	80,00
	TOTAL EQUIPOS DE OFICINA		6.510,00
	<u>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</u>		
6	COMPUTADORAS	650,00	3.900,00
4	IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	250,00	1.000,00
	TOTAL DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN		4.900,00
	<u>VEHICULOS</u>		
1	CAMIONETA	15.000,00	15.000,00
	TOTAL VEHICULOS		15.000,00
	<u>EDIFICIOS</u>		
1	LOCAL	30.000,00	30.000,00
	TOTAL EDIFICIO		30.000,00
TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS			59.260,00

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 29. Total de la inversión

INVERSION DEL PROYECTO	
MUEBLES Y ENSERES	2.850,00
EQUIPO DE COMPUTACION	4.900,00
VEHICULO	15.000,00
EDIFICIO	30.000,00
EQUIPO DE OFICINA	6.510,00
CAJA - BANCO	10.000,00
TOTAL DE LA INVERSION	69.260,00

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 30. Financiamiento del proyecto

FINANCIACION DEL PROYECTO		
INVERSION TOTAL		69.260,00
Financiado	28%	19.260,00
Aporte Propio	72%	50.000,00
		69.260,00

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 31. Préstamo bancario – tasa de interés

PRESTAMO BANCARIO		
Prestamo Bancario	19.260,00	1.966,45
TASA		
TASA ANUAL INTERES PRESTAMO	10,21%	0,10 0,10

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 32. Tabla de amortización

FINANCIAMIENTO				
TABLA DE AMORTIZACIÓN				
PERIODO	CAPITAL	INTERES	PAGO	SALDO
-				19.260,00
1	3.852,00	1.966,45	5.818,45	15.408,00
2	3.852,00	1.573,16	5.425,16	11.556,00
3	3.852,00	1.179,87	5.031,87	7.704,00
4	3.852,00	786,58	4.638,58	3.852,00
5	3.852,00	393,29	4.245,29	-
	19.260,00	5.899,34	25.159,34	

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Figura 28. Punto de equilibrio

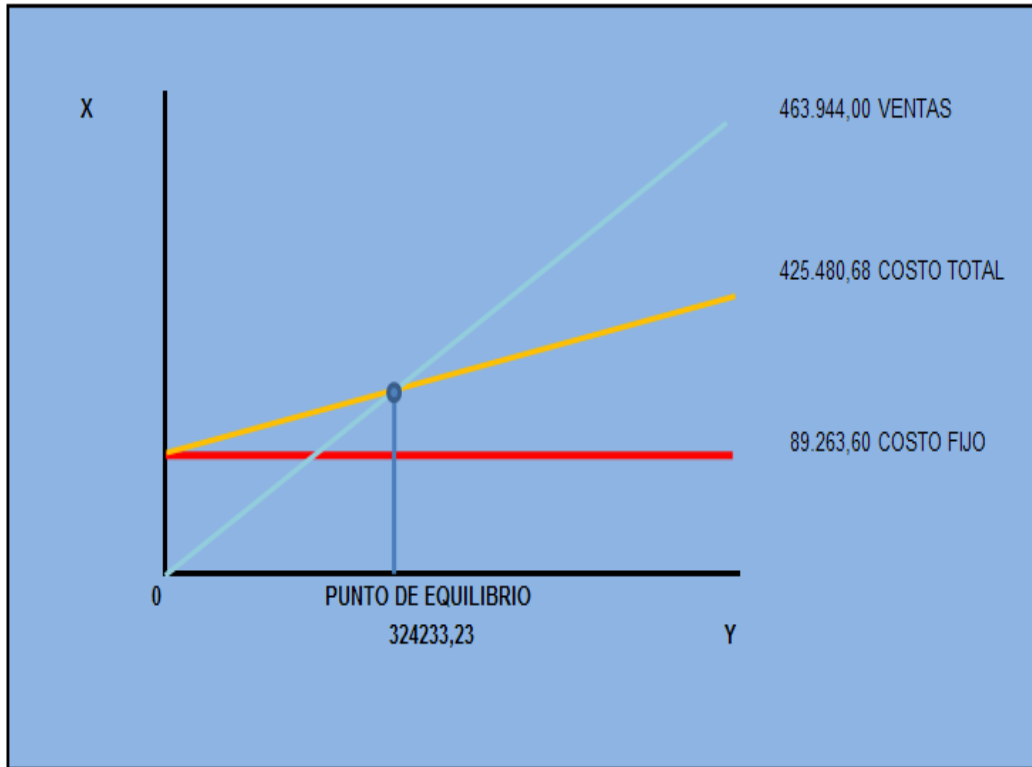
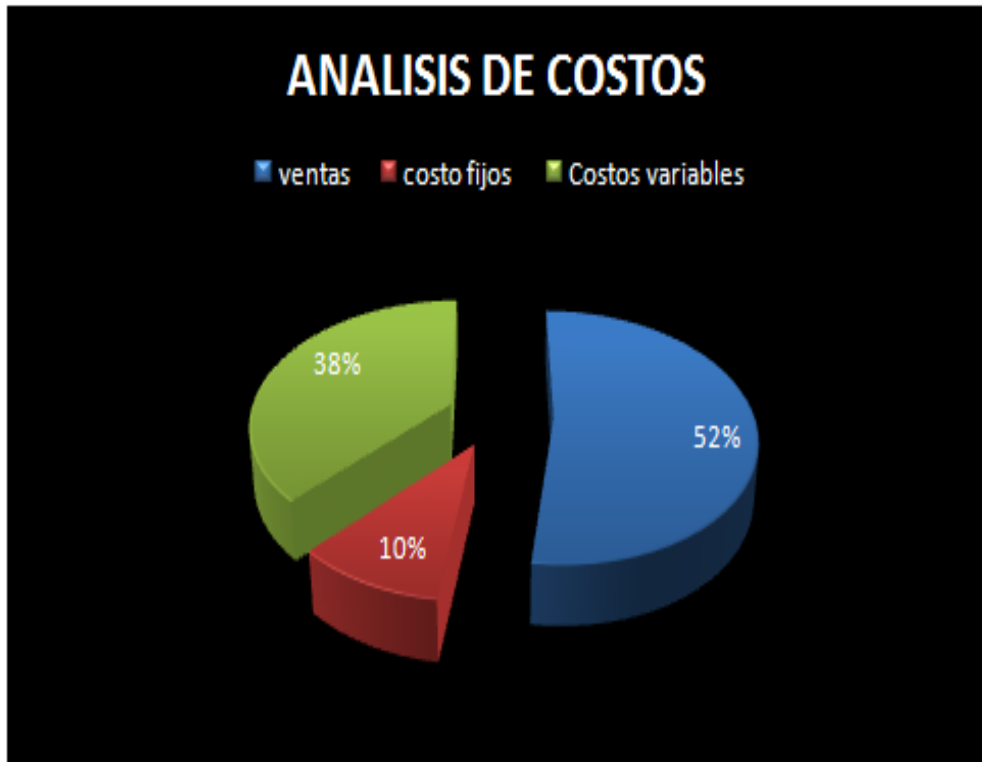


Figura 29. Análisis de costos



Cuadro 33. Presupuesto de ingresos

EMPRESA AGORMEÑO																			
PRESUPUESTO DE INGRESOS																			
INGRESOS POR VENTA	UNIDADES	P.U.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Agrostemin 20KG	20	570,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	11.400,00	136800,00	143.640,00	150.822,00	158.363,10	166.281,26
Miros 10 Litros	15	215,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00	38700,00	40.635,00	42.666,75	44.800,09	47.040,09
Stimplex 10 litros	8	215,00	1.720,00	1.720,00	1.720,00	1.720,00	1.720,00	1.720,00	1.720,00	1.720,00	1.720,00	1.720,00	1.720,00	1.720,00	20640,00	21.672,00	22.755,60	23.893,38	25.088,05
Enziprom 6 litros	15	150,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	27000,00	28.350,00	29.767,50	31.255,88	32.818,67
Seamin complet (Aminoacidos)	15	10,60	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	1908,00	2.003,40	2.103,57	2.208,75	2.319,19
Lonite 20 litros	18	143,60	2.584,80	2.584,80	2.584,80	2.584,80	2.584,80	2.584,80	2.584,80	2.584,80	2.584,80	2.584,80	2.584,80	2.584,80	31017,60	32.568,48	34.196,90	35.906,75	37.702,09
Lonite 5 litros	20	43,41	868,20	868,20	868,20	868,20	868,20	868,20	868,20	868,20	868,20	868,20	868,20	868,20	10418,40	10.939,32	11.486,29	12.060,60	12.663,63
Ekotron 40 25kg	35	62,50	2.187,50	2.187,50	2.187,50	2.187,50	2.187,50	2.187,50	2.187,50	2.187,50	2.187,50	2.187,50	2.187,50	2.187,50	26250,00	27.562,50	28.940,63	30.387,66	31.907,04
Ekotron 40 5kg	56	14,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	9408,00	9.878,40	10.372,32	10.890,94	11.435,48
Humita 20	20	47,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	11280,00	11.844,00	12.436,20	13.058,01	13.710,91
Quimifol N 510 plus	2	118,00	236,00	236,00	236,00	236,00	236,00	236,00	236,00	236,00	236,00	236,00	236,00	236,00	2832,00	2.973,60	3.122,28	3.278,39	3.442,31
Quimifol Npk 600 plus	3	140,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	5040,00	5.292,00	5.556,60	5.834,43	6.126,15
Quimifol P 680 PLUS	15	165,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	2.475,00	29700,00	31.185,00	32.744,25	34.381,46	36.100,54
Quimifol PK970 PLUS	3	337,50	1.012,50	1.012,50	1.012,50	1.012,50	1.012,50	1.012,50	1.012,50	1.012,50	1.012,50	1.012,50	1.012,50	1.012,50	12150,00	12.757,50	13.395,38	14.065,14	14.768,40
Quimifol Ca - Mg	3	1800,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	64800,00	68.040,00	71.442,00	75.014,10	78.764,81
Oligomix - co	4	750,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36000,00	37.800,00	39.690,00	41.674,50	43.758,23
TOTAL DE INGRESOS			38.662,00	38.662,00	38.662,00	38.662,00	38.662,00	38.662,00	38.662,00	38.662,00	38.662,00	38.662,00	38.662,00	38.662,00	463.944,00	487.141,20	511.498,26	537.073,17	563.926,83

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 34. Detalle de gastos

EMPRESA AGRORMEÑO																	
DETALLE DE GASTOS																	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1 GERENTE GENERAL	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00	7.560,00	7.938,00	8.334,90	8.751,65
1 GERENTE COMERCIAL	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	6.600,00	6.930,00	7.276,50	7.640,33	8.022,34
1 GERENTE FINANCIERO	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	6.600,00	6.930,00	7.276,50	7.640,33	8.022,34
1 JEFE DE DISTRIBUCION	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	6.600,00	6.930,00	7.276,50	7.640,33	8.022,34
1 ASISTENTE DE GERENCIA	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00	5.040,00	5.292,00	5.556,60	5.834,43
1 CONTADOR	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
1 ASISTENTE CONTABLE	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	4.200,00	4.410,00	4.630,50	4.862,03	5.105,13
1 PAGADOR-RECAUDADOR	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	4.200,00	4.410,00	4.630,50	4.862,03	5.105,13
1 BODEGUERO	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	5.400,00	5.670,00	5.953,50	6.251,18	6.563,73
APORTE PATRONAL	509,55	509,55	509,55	509,55	509,55	509,55	509,55	509,55	509,55	509,55	509,55	509,55	6.114,60	6.420,33	6.741,35	7.078,41	7.432,33
DECIMO CUARTO				3.816,00									3.816,00	4.006,80	4.207,14	4.417,50	4.638,37
DECIMO TERCERO												4.300,00	4.300,00	4.515,00	4.740,75	4.977,79	5.226,68
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	4.809,55	4.809,55	4.809,55	8.625,55	4.809,55	4.809,55	4.809,55	4.809,55	4.809,55	4.809,55	4.809,55	9.109,55	65.830,60	69.122,13	72.578,24	76.207,15	80.017,51
GASTOS DE GENERALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AGUA	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00	504,00	529,20	555,66	583,44
ENERGIA ELECTRICA	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	840,00	882,00	926,10	972,41	1.021,03
TELEFONO	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	900,00	945,00	992,25	1.041,86	1.093,96
SERVICIOS DE INTERNET	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00	504,00	529,20	555,66	583,44
UTILES DE OFICINA	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00	504,00	529,20	555,66	583,44
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	23,75	23,75	23,75	23,75	23,75	23,75	23,75	23,75	23,75	23,75	23,75	23,75	285,00	285,00	285,00	285,00	285,00
DEPRECIACION DE EQUIPO DE COMPUTACION	134,75	134,75	134,75	134,75	134,75	134,75	134,75	134,75	134,75	134,75	134,75	134,75	1.617,00	1.617,00	1.617,00	-	-
DEPRECIACION DE VEHICULO	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
DEPRECIACION DE EDIFICIO	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
DEPRECIACION DE EQUIPO DE OFICINA	54,25	54,25	54,25	54,25	54,25	54,25	54,25	54,25	54,25	54,25	54,25	54,25	651,00	651,00	651,00	651,00	651,00
TOTAL GASTOS GENERALES	852,75	852,75	852,75	852,75	852,75	852,75	852,75	852,75	852,75	852,75	852,75	852,75	10.233,00	10.392,00	10.558,95	9.117,25	9.301,31
GASTO DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUBLICIDAD	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
3 IMPULSADORAS/VENDEDORES	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08	15.315,38
TOTAL GASTOS DE VENTAS	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	13.200,00	13.830,00	14.491,50	15.186,08	15.915,38
TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS	6.762,30	6.762,30	6.762,30	10.578,30	6.762,30	6.762,30	6.762,30	6.762,30	6.762,30	6.762,30	6.762,30	11.062,30	89.263,60	93.344,13	97.628,69	100.510,47	105.234,19

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 35. Costo de ventas

COSTO DE VENTAS																			
CANT.	DETALLE	PRECIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB	OCTUBRE	NOVIEMBR	DECIEMBRE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
20	Agrostemin 20KG	400,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	8000,00	96000,00	100.800,00	105.840,00	111.132,00	116.688,60
15	Miros 10 Litros	140,00	2100,00	2100,00	2100,00	2100,00	2100,00	2100,00	2100,00	2100,00	2100,00	2100,00	2100,00	2100,00	25200,00	26.460,00	27.783,00	29.172,15	30.630,76
8	Stimplex 10 litros	150,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	14400,00	15.120,00	15.876,00	16.669,80	17.503,29
15	Enziprom 6 litros	118,00	1770,00	1770,00	1770,00	1770,00	1770,00	1770,00	1770,00	1770,00	1770,00	1770,00	1770,00	1770,00	21240,00	22.302,00	23.417,10	24.587,96	25.817,35
15	Seamin complet (Aminoacidos)	6,87	103,05	103,05	103,05	103,05	103,05	103,05	103,05	103,05	103,05	103,05	103,05	103,05	1236,60	1.298,43	1.363,35	1.431,52	1.503,10
18	Lonite 20 litros	124,56	2242,08	2242,08	2242,08	2242,08	2242,08	2242,08	2242,08	2242,08	2242,08	2242,08	2242,08	2242,08	26904,96	28.250,21	29.662,72	31.145,85	32.703,15
20	Lonite 5 litros	36,87	737,40	737,40	737,40	737,40	737,40	737,40	737,40	737,40	737,40	737,40	737,40	737,40	8848,80	9.291,24	9.755,80	10.243,59	10.755,77
35	Ekotron 40 25kg	35,00	1225,00	1225,00	1225,00	1225,00	1225,00	1225,00	1225,00	1225,00	1225,00	1225,00	1225,00	1225,00	14700,00	15.435,00	16.206,75	17.017,09	17.867,94
56	Ekotron 40 5kg	8,00	448,00	448,00	448,00	448,00	448,00	448,00	448,00	448,00	448,00	448,00	448,00	448,00	5376,00	5.644,80	5.927,04	6.223,39	6.534,56
20	Humita 20	29,45	589,00	589,00	589,00	589,00	589,00	589,00	589,00	589,00	589,00	589,00	589,00	589,00	7068,00	7.421,40	7.792,47	8.182,09	8.591,20
2	Quimifol N 510 plus	92,65	185,30	185,30	185,30	185,30	185,30	185,30	185,30	185,30	185,30	185,30	185,30	185,30	2223,60	2.334,78	2.451,52	2.574,09	2.702,80
3	Quimifol Npk 600 plus	119,00	357,00	357,00	357,00	357,00	357,00	357,00	357,00	357,00	357,00	357,00	357,00	357,00	4284,00	4.498,20	4.723,11	4.959,27	5.207,23
15	Quimifol P 680 PLUS	118,65	1779,75	1779,75	1779,75	1779,75	1779,75	1779,75	1779,75	1779,75	1779,75	1779,75	1779,75	1779,75	21357,00	22.424,85	23.546,09	24.723,40	25.959,57
3	Quimifol PK970 PLUS	296,13	888,39	888,39	888,39	888,39	888,39	888,39	888,39	888,39	888,39	888,39	888,39	888,39	10660,68	11.193,71	11.753,40	12.341,07	12.958,12
3	Quimifol Ca – Mg	1450,00	4350,00	4350,00	4350,00	4350,00	4350,00	4350,00	4350,00	4350,00	4350,00	4350,00	4350,00	4350,00	52200,00	54.810,00	57.550,50	60.428,03	63.449,43
4	Oligomix – co	510,78	2043,12	2043,12	2043,12	2043,12	2043,12	2043,12	2043,12	2043,12	2043,12	2043,12	2043,12	2043,12	24517,44	25.743,31	27.030,48	28.382,00	29.801,10
	TOTAL		28018,09	28018,09	28018,09	28018,09	28018,09	28018,09	28018,09	28018,09	28018,09	28018,09	28018,09	28018,09	336217,08	353027,93	370679,33	389213,30	408673,96

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 36. Estado de pérdidas y ganancias

EMPRESA AGORMEÑO						
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
VENTAS	463.944,00	487.141,20	511.498,26	537.073,17	563.926,83	2.563.583,46
(-) COSTO DE VENTAS	336.217,08	353.027,93	370.679,33	389.213,30	408.673,96	1.857.811,60
UTILIDAD BRUTA	127.726,92	134.113,27	140.818,93	147.859,88	155.252,87	705.771,86
COSTOS INDIRECTOS	89.263,60	93.344,13	97.628,69	100.510,47	105.234,19	485.981,08
UTILIDAD OPERACIONAL	38.463,32	40.769,14	43.190,24	47.349,40	50.018,68	219.790,78
(-) GASTOS FINANCIEROS	1.966,45	1.573,16	1.179,87	786,58	393,29	5.899,34
UTILIDAD ANTES PART. IMP	36.496,87	39.195,98	42.010,38	46.562,83	49.625,39	213.891,44
PARTICIPACION EMPLEADOS	5.474,53	5.879,40	6.301,56	6.984,42	7.443,81	32.083,72
UTILIDAD ANTES DE IMP TO	31.022,34	33.316,58	35.708,82	39.578,40	42.181,58	181.807,72
IMPUESTO RENTA	7.755,59	8.329,15	8.927,20	9.894,60	10.545,39	77.535,65
UTILIDAD NETA	23.266,76	24.987,44	26.781,61	29.683,80	31.636,18	136.355,79

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 37. Balance general

EMPRESA AGRORMEÑO						
BALANCE GENERAL						
CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA -BANCOS	10.000,00	49.697,87	78.864,74	109.867,57	142.785,63	177.116,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	10.000,00	49.697,87	78.864,74	109.867,57	142.785,63	177.116,00
ACTIVOS FIJOS	59.260,00	59.260,00	59.260,00	59.260,00	59.260,00	59.260,00
DEPRECIAC. ACUMULADA		7.053,00	14.106,00	21.159,00	26.595,00	32.031,00
TOTAL DE ACTIVO FIJO	59.260,00	52.207,00	45.154,00	38.101,00	32.665,00	27.229,00
TOTAL DE ACTIVOS	69.260,00	101.904,87	124.018,74	147.968,57	175.450,63	204.345,00
PASIVO						
CORRIENTE						
PRESTAMO	19.260,00	15.408,00	11.556,00	7.704,00	3.852,00	-
PARTICIPACION EMPL. POR PAGAR	-	5.474,53	5.879,40	6.301,56	6.984,42	7.443,81
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	-	7.755,59	8.329,15	8.927,20	9.894,60	10.545,39
TOTAL PASIVO	19.260,00	28.638,12	25.764,54	22.932,76	20.731,02	17.989,20
PATRIMONIO						
APORTE CAPITAL	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-	23.266,76	24.987,44	26.781,61	29.683,80	31.636,18
UTILIDAD AÑOS ANTERIORES	-	-	23.266,76	48.254,19	75.035,81	104.719,61
TOTAL PATRIMONIO	50.000,00	73.266,76	98.254,19	125.035,81	154.719,61	186.355,79
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	69.260,00	101.904,87	124.018,74	147.968,57	175.450,63	204.345,00

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 38. Flujo de caja

EMPRESA AGORMEÑO							
FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
INGRESOS OPERATIVOS							
VENTAS	-	463.944,00	487.141,20	511.498,26	537.073,17	563.926,83	2.563.583,46
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS		463.944,00	487.141,20	511.498,26	537.073,17	563.926,83	2.563.583,46
EGRESOS OPERATIVOS							
INVERSION INICIAL	69.260,00	-	-	-	-	-	-
GASTO DE ADMINISTRATIVOS	-	65.830,60	69.122,13	72.578,24	76.207,15	80.017,51	363.755,62
GASTO DE VENTAS	-	13.200,00	13.830,00	14.491,50	15.186,08	15.915,38	72.622,95
GASTOS GENERALES	-	3.180,00	3.339,00	3.505,95	3.681,25	3.865,31	17.571,51
COSTO DE VENTA	-	336.217,08	353.027,93	370.679,33	389.213,30	408.673,96	1.857.811,60
PAGO PARTICIP. EMPLEADOS	-	-	5.474,53	5.879,40	6.301,56	6.984,42	7.443,81
PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA	-	-	7.755,59	8.329,15	8.927,20	9.894,60	10.545,39
TOTAL DE EGRESOS OPERATIVOS	69.260,00	418.427,68	452.549,18	475.463,56	499.516,53	525.351,18	2.329.750,89
FLUJO OPERATIVO	-69.260,00	45.516,32	34.592,02	36.034,70	37.556,64	38.575,65	192.275,33
INGRESOS NO OPERATIVOS	-		-	-	-	-	-
PRESTAMO BANCARIO	19.260,00	-	-	-	-	-	-
TOTAL ING. NO OPERATIVOS	19.260,00	-	-	-	-	-	-
EGRESOS NO OPERATIVOS							
INVERSIONES							
PAGO DE CAPITAL	-	3.852,00	3.852,00	3.852,00	3.852,00	3.852,00	19.260,00
PAGO DE INTERESES	-	1.966,45	1.573,16	1.179,87	786,58	393,29	5.899,34
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	-	5.818,45	5.425,16	5.031,87	4.638,58	4.245,29	25.159,34
FLUJO NETO NO OPERATIVO	19.260,00	-5.818,45	-5.425,16	-5.031,87	-4.638,58	-4.245,29	-25.159,34
FLUJO NETO	-50.000,00	39.697,87	29.166,86	31.002,83	32.918,07	34.330,36	167.116,00
SALDO INICIAL	-	10.000,00	49.697,87	78.864,74	109.867,57	142.785,63	
FLUJO ACUMULADO	-	49.697,87	78.864,74	109.867,57	142.785,63	177.116,00	

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 39. Índices financieros

INDICES FINANCIEROS						
DESCRIPCION	INV. INICIAL	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Flujos netos	-69.260,00	45.516,32	34.592,02	36.034,70	37.556,64	38.575,65

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 40. Tasa de descuento

TASA DE DESCUENTO	
TASA DE DESCUENTO	11,00%

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 41. Tasas de rendimiento – TIR - VAN

TASA DE RENDIMIENTO PROMEDIO	MAYOR AL 12%
SUMATORIA DE FLUJOS	192.275,33
AÑOS	5
INVERSION INICIAL	69.260,00
TASA DE RENTIMIENTO PROMEDIO	55,52%

SUMA DE FLUJOS DESCONTADOS		143.062,11
VAN	POSITIVO	73.802,11
INDICE DE RENTABILIDAD I.R.	MAYOR A 1	1,94
RENDIMIENTO REAL	MAYOR A 12	93,85
TASA INTERNA DE RETORNO		49,63%

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 42. Ratios financieros

RATIOS FINANCIEROS	
VENTAS	463944,00
COSTO DIRECTO	336.217,08
COSTO INDIRECTO	89263,60
FLUJO NETO	39697,87
PAGO DE DIVIDENDOS	3852,00
GASTOS FINANCIEROS	1966,45
GASTOS PERSONAL	65830,60
ACTIVOS FIJOS NETOS	52.207,00

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 43. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
EN DOLARES	324233,23
EN PORCENTAJE	69,89%

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 44. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO		
	POSITIVO	31002,83
INDICE DE LIQUIDEZ	MAYOR A 1	11,31
VALOR AGREGADO SOBRE VENTAS	MENOR A 50%	14,61 %
INDICE DE EMPLEO		1,26

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 45. Datos

DATOS	
ACTIVO CORRIENTE	49.697,87
ACTIVOS TOTALES	101.904,87
UTILIDAD NETA	23.266,76

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 46. Rendimiento de liquidez

RENDIMIENTO DE LIQUIDEZ			
RIESGO DE LIQUIDEZ	MENOR AL 50%	0,5123	51,23%

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 47. Razones

RAZONES	
UTILIDAD OPERATIVA	192.275,33
GASTOS FINANCIEROS	5.899,34
INVERSION INICIAL	69.260,00
UTILIDAD NETA	136.355,79
VALOR DEL CREDITO	19.260,00
VENTAS	2.563.583,46
COSTO DE VENTA	2.343.792,69
TOTAL DEL ACTIVO	27.229,00

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

Cuadro 48. Rendimiento corriente

RENDIMIENTO CORRIENTE			
RENDIMIENTO CORRIENTE	MAYOR A 12%	0,2283	22,83%

Elaborado por: Yuri Coraizaca y Mónica Alvarado

5.7.3 Impacto

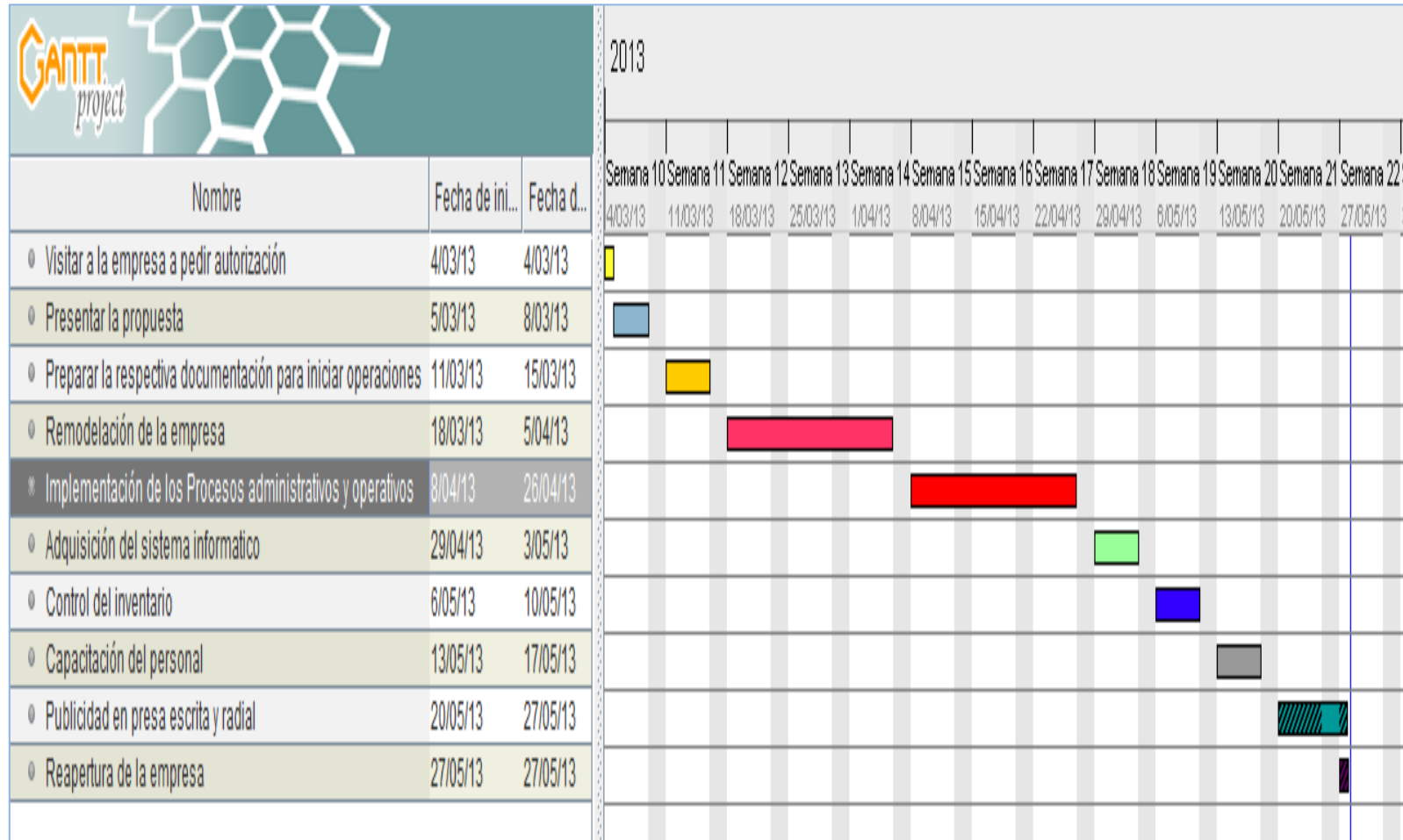
La ejecución de esta propuesta traerá muchos beneficios para la empresa AGRORMEÑO y para toda la población Milagreña, ya que mediante la implementación se logrará ser una empresa competitiva a la par con organizaciones que tienen un posicionamiento respetable en el mercado, así mismo el personal podrá laborar adecuadamente de acuerdo a su cargo, puesto que se elaboró el organigrama y manual de funciones donde el talento humano podrá responder eficazmente en cada actividad sea esta administrativa y operativa brindando de esta manera un servicio de calidad.

Además se incrementará los niveles de rentabilidad de la empresa, puesto que se utilizará un adecuado sistema de información para optimizar los recursos, minimizar tiempo y contribuir al desarrollo socio económico y agropecuario del cantón mediante una eficiente utilización de los recursos.

El tema ambiental es fundamental para la empresa debido a que actualmente existe mayores regulaciones ambientales, las mismas que exigen que los productos o servicios que se ofrecen cumplan con los parámetros establecidos, es por ello que los productos de nuestra empresa benefician al sector agropecuario y por ende al medio ambiente, disminuyendo de esta forma la contaminación que tanto está afectando a nuestro planeta.

5.7.4 Cronograma

Figura 30.



5.7.2 Lineamientos para evaluar la propuesta

Los siguientes temas de la presente tesis, ayudan a evaluar que la propuesta realizada es la mejor opción para solucionar el problema.

- **Problematización:** muestra como se encuentra la empresa actualmente.
- **Objetivo general:** es el propósito que se quiere alcanzar
- **Objetivos específicos:** pasos para alcanzar el objetivo general
- **Fundamentación científica:** se basa en la investigación realizada
- **Hipótesis general y específicas:** figuraciones utilizadas para determinar la existencia del problema.
- **Verificación de hipótesis:** mediante la encuesta y entrevista se ratifica la exactitud de la misma.
- **Descripción de la propuesta:** se detalla como se va a resolver la problemática.
- **Conclusiones:** son los resultados de los diversos análisis realizados en la presente investigación.
- **Recomendaciones:** son alternativas para llegar a la solución del problema.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que llegamos en esta investigación son las siguientes:

- Se pudo apreciar que la Estructura Organizacional no se encuentra acorde con la realidad que atraviesa la empresa, las actividades están sobrecargada en todas las operaciones administrativas y operativas que giran a su alrededor.
- Se pudo apreciar que no existe un sistema informático contable motivo que no es grato para quienes laboran en la empresa y sus clientes, puesto que el proceso es lento, la información que se maneja no es confiable y por ende afecta al rendimiento de la empresa.
- Se observó que la capacitación influye totalmente en los procesos que realizan los empleados por ello es de suma importancia considerar esta problemática, ya que no cuentan con la capacidad adecuada para asumir los nuevos retos que se le puedan presentar con el cambio al nuevo sistema, que requiere la empresa para lograr un mejor desarrollo comercial y ser más competitiva.

RECOMENDACIONES

- Reestructurar los procesos más acorde con la funcionalidad de la empresa, donde se incluya los departamentos, se determinen los niveles jerárquicos y establezcan responsabilidades.
- Delegar funciones y responsabilidades bien definidas que ayuden a descongestionar al departamento administrativo para de ese modo hacerlo mas eficiente y eficaz.
- Con la implementación de un sistema de información contable se mejoraría indiscutiblemente el flujo de información tan importante para la toma de decisiones administrativas en momentos determinados y se coordinaría mejor todo el proceso de registro y control interno que se debe tener para el buen funcionamiento de las actividades operacionales de la empresa
- Capacitar al personal para que se acojan a los cambios que trae consigo el nuevo sistema informático contable y de ese modo, se impide la sub-utilización del mismo, buscando siempre el máximo aprovechamiento y rendimiento del sistema.
- Que se hagan revisiones periódicas con el objeto de detectar fallas en los distintos procedimientos y plantear los correctivos a tiempo de manera que se mantengan los procedimientos acorde con los requerimientos que vayan surgiendo con el transcurrir del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

BERNRDEZ, Mariano: Desempeño Humano, Tipos de estructura organizacionales, 2009.

BILLIKOPF, Gregorio: Capacitación del personal, Administración Laboral Agrícola, Universidad de California, <http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.htm>

BRAVO, Juan: Gestión de procesos, 4ta edición 2011.jbravo@vtr.net

CERVERA, Ángel: Comunicación total, 4ta edición, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto: Gestión del Talento Humano, 3ra edición, 2009.

CIONET: La Gestión del Rendimiento Empresarial BPM (Business Performance Management), BPM. <http://www.cionetsolutions.com/gestion.html>

DESSLER, Gary, VARELA, Ricardo: Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericanos, 5ta edición, México, 2011.

DIRECTORIO ELECTRONICO DE GUATEMALA: Principios de organización, <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/03.htm>

EVANS, James, LINDSAY, William: Administración y control de la calidad, 7ma edición, 2008.

FRANKLIN, Enrique: Organización de empresas, 3ra edición, 2009.

GITMAN, Lawrence, JOEHNK, Michael: Fundamentos de inversiones, 10ma edición, 2009.

GROSS, Manuel: Conceptos sobre la Estructura Organizacional, <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/801220/Conceptos-sobre-la-Estructura-Organizacional.html>

HELLRIEGEL, JACKON, SCOLUM: Administración un enfoque basado en competencias, 11ª edición, 2009.

HELLRIEGEL, SLOCUM: Comportamiento organizacional, 12da edición, 2010.

HILL, Charles, JONES, Gareth: Administración estratégica, 8va edición, 2009.

JUCA, J Mirian: Gestión de Calidad ISO 9000, Universidad Tecnológica Equinoccial, pdf, 2009.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark: Administración, una perspectiva global y empresarial, 13ra edición, 2008.

LUTHANS, Fred: Comportamiento organizacional, 11ª edición, México, 2008.

MICHELI, Jordy: Conocimiento e innovación, retos de la gestión empresarial, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, 2008.

MIRANDA, Juan: Gestión de proyectos, 6ta edición, Bogotá, febrero 2009.

MOYANO, José, BRUQUE, Sebastián, MAQUEIRA, Juan, FIDALGO, Fermín, MARTINEZ, Pedro: Administración de empresa, un enfoque teórico práctico, 2011.

PEREZ, José: Gestión por procesos, 3ra edición. 2009.


PORTAL DE RELACIONES PUBLICAS: comunicación organizacional, <http://www.rppnet.com.ar/comunicacionorganizacional.htm>

RONDÁN, Efrén: Desarrollo y organización de empresa, Análisis y estructuras de procesos, Universidad de los lagos.

UNIVERSIDAD DE CHAMPAGNAT: Portal de estudiantes de recursos humanos, estructura organizacional, <http://www.uch.edu.ar>.

ZIGRINO, Pompilio: Revista online de la universidad de Mendoza, División del trabajo, http://revium.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=485:la-division-del-trabajo&catid=133:pompilio-zigrino

ANEXO 1. Modelo de encuesta

 UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES EGRESADA DE LA CARRERA INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA ES IMPORTANTE QUE LA INFORMACION SUMINISTRADA SEA CIERTA Y VERDADERA ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA DE LA CIUDAD DE MILAGRO	
DATOS INFORMATIVOS	
1 SEXO	
Hombre	<input type="text"/>
Mujer	<input type="text"/>
2 ACTIVIDAD	
Agricultura	<input type="text"/>
Ganadería	<input type="text"/>
Acuicultura	<input type="text"/>
Pesca	<input type="text"/>
3 Edad	
4. ¿Considera usted que no contar con una adecuada distribución de funciones y actividades en una empresa afecta a las utilidades de la empresa?	
Afecta totalmente	<input type="text"/>
Afecta mucho	<input type="text"/>
Afecta medianamente	<input type="text"/>
Afecta poco	<input type="text"/>
No afecta	<input type="text"/>
5. ¿Qué importante cree usted que la empresa cuente con su respectivo organigrama estructural?	
Muy importante	<input type="text"/>
Importante	<input type="text"/>
Poco importante	<input type="text"/>
No tiene importancia	<input type="text"/>
6. ¿Considera usted que el bajo rendimiento del personal influye en la operatividad de la empresa?	
Influye totalmente	<input type="text"/>
Influye mucho	<input type="text"/>
Influye medianamente	<input type="text"/>
Influye poco	<input type="text"/>
No influye	<input type="text"/>
7. ¿Considera usted que el clima organizacional de una empresa se afecta por el bajo rendimiento del personal?	
Afecta totalmente	<input type="text"/>
Afecta mucho	<input type="text"/>
Afecta medianamente	<input type="text"/>
Afecta poco	<input type="text"/>
No afecta	<input type="text"/>
8. ¿Considera usted que la capacitación del personal de una empresa influye en la correcta aplicación de procesos?	
Influye totalmente	<input type="text"/>
Influye mucho	<input type="text"/>
Influye medianamente	<input type="text"/>
Influye poco	<input type="text"/>
No influye	<input type="text"/>
9. ¿Con que frecuencia considera usted que se debe de evaluar y supervisar la aplicación de nuevas políticas y procedimientos en una empresa?	
Muy frecuente	<input type="text"/>
Frecuente	<input type="text"/>
Poco frecuente	<input type="text"/>
No se debe de evaluar	<input type="text"/>
10. ¿Cree usted que los sistemas informáticos que existen en una empresa optimizan los recursos empleados?	
Totalmente	<input type="text"/>
Mucho	<input type="text"/>
Medio	<input type="text"/>
Bajo	<input type="text"/>
Nada	<input type="text"/>
11. ¿Cree usted que la comunicación en una empresa es necesaria para la eficiencia de las operaciones?	
Totalmente necesario	<input type="text"/>
Muy necesario	<input type="text"/>
Necesario	<input type="text"/>
Poco necesario	<input type="text"/>
No necesario	<input type="text"/>
12. ¿Considera usted necesario el rediseño de los procesos administrativos y operativos que manejan las empresas?	
Totalmente	<input type="text"/>
Mucho	<input type="text"/>
Medio	<input type="text"/>
Bajo	<input type="text"/>
Nada	<input type="text"/>

ANEXO 2. Modelo de entrevista



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS ADMINISTRADORES Y EMPLEADOS DE LA
EMPRESA AGORMEÑO**

1. ¿De qué manera cree Ud. que afecta la inadecuada distribución de funciones y actividades?

2. ¿Cree Ud. que el bajo rendimiento de los empleados incide negativamente en el clima organizacional?

3. ¿Por qué la escasa capacitación afecta a los empleados al aplicar nuevas políticas y procedimientos?

4. ¿Considera usted que la falta de un sistema informático contable afecta a la empresa en la optimización de los recursos?

5. ¿Con la implementación de un sistema informático cree Ud. que mejoraría el servicio en las ventas?

6. ¿La falta de comunicación afecta a la administración y a los empleados en la coordinación de las actividades?

7. ¿Considera usted que con la reestructuración de los procesos operativos y administrativos de la empresa AGRORMEÑO del cantón Milagro se incentivará el desarrollo productivo y empresarial de la empresa?

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 3. Fotos de la empresa AGRORMEÑO



