



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**UNIDAD ACADÉMICA
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TÍTULO DEL PROYECTO:
PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
MICROEMPRESA GOOD WATER, UBICADA EN EL CANTÓN LA TRONCAL Y
POTENCIAR ASÍ SU RENTABILIDAD.**

**AUTORAS:
RIZO VALERO VANESSA JULLIANA
MUÑOZ ENCALADA MAYRA ELIZABETH**

**TUTORA:
ING. DALVA ICAZA RIVERA**

MILAGRO, ABRIL DEL 2013

ECUADOR

CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por las Srtas. Vanessa Julliana Rizo Valero y Mayra Elizabeth Muñoz Encalada, para optar el título de Ingeniería Comercial y que acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa de desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y presentación.

Milagro, a los _____ días del mes de _____ del 20_____

Tutora

Ing. Dalva Icaza Rivera

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las autoras de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo da la Unidad Académica 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 esta referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro título de Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los ____ días del mes de _____ del 20 ____

Vanessa Julliana Rizo Valero

C.I. 0927878397

Mayra Elizabeth Muñoz Encalada

C.I. 0924882418

CERTIFICADO DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

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

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR DELEGADO

DEDICATORIA

Dedico este proyecto en primer lugar a Dios por iluminarnos, siendo nuestra inspiración en cada momento de nuestra vida, y por medio de él a mis padres Jorge Muñoz y Mariana Encalada, por ser los pilares fundamentales en mi camino, brindándome sus apoyos constantes y confianza incondicional durante mi vida estudiantil,

A mi hijo Leandro, por ser mi motor la razón para luchar, llenándome de valor y voluntad para seguir adelante.

Mayra Muñoz

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis principalmente a DIOS, porque me ha dado la fortaleza, inteligencia y la sabiduría necesaria para lograr esta anhelada meta.

A mis padres Fredy Rizo y Rosa Valero, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mis apoyos y pilares fundamentales en todo momento, por sus sabios consejos, por creer en mí y por todo el amor y comprensión que me han brindado.

A mi pequeño hijo Bryan Samaniego, quien llegó a mi mundo para llenarlo de felicidad día a día, convirtiéndose en mi razón de vivir, y por quien nunca me rendiré.

Y en especial a mi amado esposo Víctor Samaniego, por ser un maravilloso compañero, por su apoyo incondicional, por haber estado en los momentos más difíciles de mi vida, por su paciencia, comprensión y por todo el amor que ha sabido darme.

Vanessa Rizo

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por guiarme en cada momento, dándome la fortaleza para continuar en este camino de esfuerzo y perseverancia, superando cada obstáculo.

A mi madre por su amor y apoyo incondicional en cada meta de mi vida;

A mi familia por siempre permanecer unida y dispuesta a salir adelante;

Mi más sincero agradecimiento a cada uno de los docentes de la Universidad Estatal de Milagro que impartieron con sus conocimientos, permitiéndome alcanzar mis metas y aspiraciones, lo que me ha permitido realizar este proyecto.

A la ingeniera Dalva Icaza por su paciencia, siendo nuestra guía en todo el desarrollo de esta tesis.

A todos mis amigas y amigos que compartieron grandes momentos brindándome su confianza y amistad.

Mayra Muñoz

AGRADECIMIENTO

A mis padres por todo el esfuerzo y sacrificio que han hecho por mí a lo largo de mi carrera, sin desmayar ni un solo momento, para que yo pudiera cumplir mi meta.

Agradezco a esta bella institución, la universidad estatal de milagro por haberme abierto las puertas y permitirme prepararme, por todos los conocimientos que he adquirido, por la oportunidad de convertirme en un profesional, en una nueva ingeniera comercial de la república del Ecuador.

Mi agradecimiento también a la ingeniera Dalva Icaza, por habernos guiado de la mejor manera en el transcurso del desarrollo del proyecto.

Nunca podría olvidarme de una excelente profesional, la ingeniera Xiomara Zuñiga; por su amistad, por su apoyo incondicional y por sus palabras de ánimo cuando estaba a punto de darme por vencida.

Vanessa Rizo

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Msc. Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer la entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo realizado como requisito previo a la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa de la Microempresa Good Water, ubicada en el Cantón La Troncal y Potenciar así su Rentabilidad”**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, ____ de _____ del 20 ____

Vanessa Julliana Rizo Valero

CI: 0927878397

Mayra Elizabeth Muñoz Encalada

CI: 0924882418

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	2
EL PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Problematización	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.1.3 Formulación del problema.....	4
1.1.4 Sistematización del problema	4
1.1.5 Determinación del tema.	5
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 Objetivo general.....	5
1.2.2 Objetivos específicos	5
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3.1 Justificación de la investigación	6
CAPITULO II.....	8
MARCO REFERENCIAL	8
2.1 MARCO TEÓRICO	8
2.1.1 Antecedentes históricos.....	8
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	11
2.1.3 Fundamentación	13
2.2 MARCO LEGAL	42
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	63
2.4.1 Hipótesis General	63
2.4.2 Hipótesis Particulares	63
2.4.3 Declaración de las variables	64
2.4.4 Operacionalización de las variables.....	65
CAPITULO III.....	68
MARCO METODOLÓGICO	68
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL.....	68
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA	69
3.2.1 Características de la Población.....	69
3.2.2 Delimitación de la Población	69
3.2.3 Tipo de muestra	70
3.2.4 Tamaño de la muestra	70
3.2.5 Proceso de selección.....	70

3.3	LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS	70
3.3.1	Métodos teóricos.....	70
3.3.2	Métodos Empíricos	71
3.3.3	Técnicas e instrumentos	71
3.4	EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	71
CAPITULO IV.....		72
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		72
4.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	72
4.2	ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.....	83
4.3	RESULTADOS.....	84
4.4	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	85
CAPÍTULO V.....		87
PROPUESTA.....		87
5.1	TEMA.....	87
5.2	FUNDAMENTACIÓN	87
5.3	JUSTIFICACIÓN.....	91
5.4	OBJETIVOS.....	92
5.4.1	Objetivo General de la propuesta	92
5.4.2	Objetivos Específicos de la propuesta	92
5.5	UBICACIÓN.....	93
5.6	FACTIBILIDAD.....	94
5.7	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	94
5.7.1	Actividades.....	94
	Recursos, Análisis Financieros	117
5.7.3	Impacto	123
5.7.4	Cronograma.....	124
5.7.5	Lineamientos para evaluar la propuesta	125
CONCLUSIONES		126
RECOMENDACIONES		127
BIBLIOGRAFÍA		128
ANEXOS.....		130

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de las variables.....	65
Cuadro 2. Existencia de la Misión, Visión y Valores.....	72
Cuadro 3. Existencia de organigrama.....	73
Cuadro 4. Capacitación.....	74
Cuadro 5. Existencia de manual de funciones.....	75
Cuadro 6. Nivel de ventas.....	76
Cuadro 7. Delimitación y establecimiento de labores.....	77
Cuadro 8. Nivel de precisión en la distribución de trabajo.....	78
Cuadro 9. Auto-apreciación sobre el desempeño laboral.....	79
Cuadro 10. Verificación de hipótesis.....	85
Cuadro 11. Barreras de entrada.....	100
Cuadro 12. Productos sustitutos.....	100
Cuadro 13. Determinantes de la rentabilidad.....	101
Cuadro 14. Poder de los compradores.....	101
Cuadro 15. Negociación con los proveedores.....	102
Cuadro 16. Resumen del análisis.....	102
Cuadro 17. Análisis FODA.....	103
Cuadro 18. Área de iniciativa estratégica ofensiva.....	104
Cuadro 19. Área de respuestas estratégicas.....	105
Cuadro 20. Área de mejoramiento estratégico.....	106
Cuadro 21. Área de iniciativa estratégica defensiva.....	107
Cuadro 22. Matriz FODA.....	108
Cuadro 23. Entradas y Salidas.....	113
Cuadro 24. Cuadro de mando integral.....	114
Cuadro 25. Costo del Plan Estratégico.....	117
Cuadro 26. Proyección de ventas.....	122
Cuadro 27. Cronograma.....	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Existencia de Misión, Visión y Valores.....	73
---	----

Figura 2. Existencias de organigrama.....	74
Figura 3. Capacitación.....	75
Figura 4. Existencia de manual de funcione.....	76
Figura 5. Nivel de ventas.....	77
Figura 6. Delimitación y establecimiento de labores.....	78
Figura 7. Nivel de precisión en la distribución de trabajo.....	79
Figura 8. Auto- apreciación sobre el desempeño laboral.....	80
Figura 9. Ubicación Geográfica.....	93
Figura 10. Organigrama Funcional.....	95
Figura 11. Cinco fuerzas de Porter.....	99
Figura 12. Mapa de relaciones.....	111
Figura 13. Balance ScoreCard.....	112

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la Microempresa Good Water, ubicada en el Cantón La Troncal, provincia del Cañar, el mismo que estuvo orientado a efectuar un análisis de la Gestión Administrativa de dicha organización con el propósito de identificar sus fallas y debilidades existentes y que no hacen posible llevar a cabo una gestión que conduzca al logro de sus objetivos.

En tal sentido se aplicó una investigación descriptiva, diagnóstica, correlacional y explicativa, además se presentaron las técnicas e instrumentos, siendo estas la encuesta con su respectivo cuestionario y la entrevista estructurada con su guía de preguntas.

Una vez obtenida la información fue procesada, analizada e interpretada, lo cual permitió detectar algunas debilidades, siendo las más notables: la mala administración de las cuentas por cobrar, el débil sistema de comercialización, la inadecuada distribución de trabajo y responsabilidades y la ausencia de capacitación del gerente. Todo esto sirvió para verificar las hipótesis establecidas.

La propuesta estuvo dada por un Plan Estratégico que conduzca a la Microempresa Good Water al desarrollo, fortalecimiento, integridad y estabilidad empresarial.

Palabras claves: Gestión Administrativa, Plan Estratégico, Objetivos, Administración de Cuentas por Cobrar, Comercialización, Distribución de trabajo, Capacitación.

ABSTRACT

The present research work was carried out in the Microenterprise Good Water, located in La Troncal town, Cañar Province, the same that was designed to perform an analysis of the Administrative Management of the organization in order to identify their faults and weaknesses that make it impossible to conduct a management leading to the achievement of its objectives.

In this regard we applied a descriptive research, diagnoses, correlational and explanatory, and presented the techniques and instruments, making them the survey with its own questionnaire and structured interview guide with questions.

Once the information was processed, analyzed and interpreted, which allowed us to detect some weaknesses, the most striking: the mismanagement of the accounts receivable, the weak marketing systems, inadequate distribution of work and responsibilities and the absence of manager training. All this served to verify the assumptions made.

The proposal was given by a Strategic Plan leading to Good Water Microenterprise development, empowerment, integrity and corporate stability.

Keywords: Administrative Management, Strategic Plan, Objectives, Accounts Receivable Management, Marketing, Work distribution, Training.

INTRODUCCIÓN

La investigación efectuada se centró en las falencias administrativas de la Microempresa Good Water, ubicada en el Cantón La Troncal, la misma que se caracteriza por no contar con buenos resultados económicos.

Por esta razón es importante realizar un análisis de la gestión administrativa de la misma y así poder determinar los problemas que originan su baja rentabilidad. Todo esto para llegar a obtener las soluciones necesarias que den la oportunidad a la organización a mejorar sus resultados económicos y su permanencia en el mercado.

La estructura del presente proyecto está compuesta por cinco capítulos:

El Capítulo I hace referencia al Planteamiento, Origen de la situación y Descripción del problema, en donde se realiza un análisis de todas las perspectivas del tema.

En el Capítulo II se establecen los Antecedentes Referenciales y los Históricos, además se presenta el Marco Teórico donde se fundamenta cada aspecto de las variables de investigación y se concluye con las Hipótesis y la Operacionalización de las Variables.

Mientras que en el Capítulo III trata sobre los aspectos metodológicos que se utilizan en la investigación, los Métodos, las Técnicas e Instrumentos de recolección de información, así como la determinación de la Población y de la Muestra con la que se va a trabajar.

En el Capítulo IV se encuentran los resultados de la investigación, presentados en cuadros y figuras estadísticas, dando paso a la lectura interpretativa de los mismos, concluyendo este segmento con la Verificación de Hipótesis.

La propuesta se expone en el Capítulo V, se da a conocer el tema, la fundamentación, así también los Objetivos Generales y Específicos, Factibilidad, la Descripción de la propuesta en donde se detallan las Actividades, recursos y Análisis Financieros, además del Impacto que tendrá y los Lineamientos para evaluar la propuesta.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

Toda empresa, a nivel mundial, conserva una firme búsqueda de la excelencia y la vanguardia, que la ayude a ser competitiva y a mantenerse firme y sólida en un mercado totalmente globalizado.

En el ámbito empresarial toda actividad constantemente presenta el problema de cómo realizar el trabajo lo mejor posible, con el mínimo tiempo, esfuerzo y con el menor costo. El éxito de toda empresa dependerá de un buen análisis de sus actividades y la atención que se le dé a las causas sus problemas, para minimizarlas, logrando una eficiente gestión administrativa y, por lo consiguiente, excelentes resultados económicos.

En el cantón La Troncal, provincia del Cañar se encuentra ubicada la microempresa GOOD WATER, especializada en la purificación y envasado de agua. Es evidente que la microempresa presenta diversos problemas en la gestión administrativa; factor que afecta directamente al bajo nivel de su rentabilidad. Entre los principales factores que originan esta problemática, tenemos los siguientes:

Se puede observar que se está empleando una incorrecta administración de las cuentas por cobrar, lo que afecta al bajo nivel de su liquidez. La microempresa no toma las precauciones necesarias para lograr obtener los valores de su inversión a tiempo, ya que los clientes tardan demasiado para cumplir con sus obligaciones de pagos contraídas, generando falta de solvencia o efectivo. Esto produce que tenga dificultades para cubrir todas sus obligaciones a corto plazo, como los pagos a sus proveedores, etc.

Adicionalmente, presenta un débil sistema de comercialización, lo que afecta al bajo nivel de ventas que está teniendo en los últimos periodos económicos, ya que no cuenta con suficientes rutas de distribución que permitan tener una mayor cobertura de mercado de clientes. En la microempresa también se puede observar que muchos de los pedidos son despachados y entregados con retraso, ocasionando insatisfacción en los clientes.

La inadecuada distribución de trabajo y responsabilidades está incidiendo en el deficiente desempeño laboral del talento humano integrante de la organización. Esto se debe a que la microempresa no se ha implementado manuales de funciones que tengan especificadas las instrucciones de las actividades que debe desarrollar cada empleado y así llevar a cabo adecuadamente todas las tareas. Estos manuales se consideran como herramientas de apoyo para la gestión administrativa de cualquier organización para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

Se puede apreciar la ausencia de capacitación empresarial del gerente de la microempresa lo que ocasiona un bajo conocimiento de técnicas administrativas, puesto que solo los ha adquirido empíricamente. Los requerimientos de exigencia y preparación profesional son cada vez mayores, ya que, recae sobre ellos, el manejo eficiente y eficaz de los recursos escasos y disponibles, además de ser los responsables de velar por el correcto cumplimiento y ejecución de las actividades que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos. La capacitación es de suma importancia para los gerentes porque los prepara de la mejor manera, dotándolos de nuevas habilidades, técnicas y herramientas gerenciales, teniendo como premisa mejorar el futuro desempeño de toda la organización.

Pronóstico

El nivel de rentabilidad de la microempresa GOOD WATER, especializada en la purificación y envasado de agua, ubicada en el cantón La Troncal seguiría siendo afectado si no se toman las medidas necesarias y correctivas que permitan mejorar la gestión administrativa que se desarrolla en ésta organización.

Control del pronóstico

La microempresa GOOD WATER deberá efectuar minuciosamente un estudio de la gestión administrativa para detectar los problemas que afectan directamente al bajo nivel de su rentabilidad, y en base a los resultados que se obtengan desarrollar estrategias o planes que le permitan corregir sus errores administrativos para proyectar efectividades en sus labores y mejorar sus resultados económicos o rentabilidad empresarial.

1.1.2 Delimitación del problema

PAÍS: Ecuador

PROVINCIA: Cañar

CANTÓN: La Troncal

OBJETO: Rentabilidad

ÁREA: Gestión Administrativa

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué manera los problemas de la gestión administrativa de la microempresa GOOD WATER, ubicada en el cantón La Troncal inciden en el nivel de rentabilidad.

1.1.4 Sistematización del problema

1. ¿De qué forma se ve afectada la liquidez de la microempresa debido a la incorrecta administración de las cuentas por cobrar?

2. ¿De qué manera el débil sistema de comercialización incide en el nivel de ventas?
3. ¿Cómo afecta la inadecuada distribución de trabajo y responsabilidades en el desempeño laboral?
4. ¿De qué forma afecta la ausencia de capacitación empresarial del gerente en su nivel de conocimiento de técnicas administrativas?

1.1.5 Determinación del tema.

“Análisis de la Gestión Administrativa de la Microempresa “GOOD WATER”, ubicada en el Cantón La Troncal y su incidencia en la Rentabilidad, durante el periodo 2012”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Establecer de qué manera los problemas de la gestión administrativa inciden en el nivel de rentabilidad de la microempresa GoodWater, ubicada en el cantón La Troncal; a través de un análisis administrativo para mejorar sus resultados financieros.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Analizar los efectos que ocasiona la incorrecta administración de las cuentas por cobrar en la liquidez.
2. Establecer de qué manera el débil sistema de comercialización incide en el nivel de ventas.
3. Determinar el efecto que ocasiona la inadecuada distribución de trabajo y responsabilidades en el desempeño laboral.
4. Identificar el efecto que genera la ausencia de capacitación empresarial del gerente en su nivel de conocimiento de técnicas administrativas.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación de la investigación

Toda organización que perciba ingresos, independientemente de cuál sea la actividad a la que se dedique, requiere el incremento de su inversión como medida para dar agilidad a sus operaciones, a través de activos que produzcan al ritmo que el mercado exige, de tal manera que las operaciones efectuadas lleven a alcanzar los niveles de retorno sobre la inversión que garanticen el crecimiento empresarial y la permanencia exitosa del negocio en el mercado.

Es necesario para las empresas contar con un conjunto de normas, principios, reglas y procedimientos que determinen un proceso administrativo eficiente. Es fundamental para toda empresa realizar un análisis profundo de la gestión administrativa para poder garantizar el logro de sus metas y objetivos, tomar correctivos en caso de ser necesarios y hacer uso eficiente de los recursos, llegando a generar niveles de productividad que permitan un correcto manejo de costes y unos márgenes de utilidad que satisfagan los esfuerzos administrativos.

El estudio efectuado en torno a la realización de un análisis de la gestión administrativa para mejorar la rentabilidad de la microempresa GOOD WATER, ubicada en el cantón La Troncal, permitirá a este negocio reconocer las causas de sus fallas y debilidades, conocer cuáles son sus amenazas más próximas y detectar en forma precisa y a tiempo las oportunidades que el mercado le está ofreciendo, obviamente al reconocer todas sus fortalezas para hacer uso de ellas al aplicar técnicas y herramientas gerenciales que contribuyan a la toma de decisiones y la adopción de criterios adecuados que se transformarán en los lineamientos que el negocio deberá seguir en forma exacta para no perder el rumbo de la alta eficiencia en sus actividades, de modo que le permita llevar a cabo una buena labor, un correcto desempeño y funcionamiento organizacional, y por consiguiente, logre una estabilidad empresarial.

El valor teórico de esta investigación radica en que los resultados conseguidos por medio de este estudio contribuirán para el desarrollo económico de la microempresa GOOD WATER, así también radica en su utilización como marco de referencia, ya

que sirve de apoyo para aquellas personas interesadas en el análisis de la gestión administrativa de organizaciones o parte de estas, que se encuentren con los mismos problemas o en situaciones similares.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes históricos

La purificación de las aguas se ha utilizado durante mucho tiempo. Dos reglas básicas se pueden ya encontrar en el año 2000A.C que decía que las aguas debían ser expuestas a la luz del sol y filtradas con carbón.

El agua impura debía ser hervida e introducir un trozo de cobre siete veces, antes de filtrar el agua. Existen descripciones de civilizaciones antiguas en referencia al agua hervida y el almacenamiento del agua en recipientes de plata. Para llevar a cabo la purificación del agua se utilizaban cobre, plata y técnicas de electrolisis.

La purificación se ha utilizado durante muchos siglos, sin embargo los mecanismos no son conocidos hasta hace unos pocos cientos de años.

En el año 1680 Anthony Van Leeuwenhoek desarrollo el microscopio. Pasarían otros doscientos años hasta que los científicos empezaran a utilizar este invento para la identificación y comparación de microorganismos y otros patógenos.

El primer filtro múltiple lo desarrollo el físico Italiano Lu Antonio Porzo en 1685. Este consistía en una unidad de sedimentación y filtro de arena. En 1746, el científico

Francés Joseph Amy recibió la primera patente por el diseño de un filtro que estaba hecho de algodón, fibras de esponja y carbón y que fue utilizado en casas por primera vez en el año 1750.

En el siglo 19 se descubrieron los efectos de los desinfectantes en el agua para el tratamiento y purificación de la misma. Desde 1900 los desinfectantes se utilizan extensamente por las compañías de agua para evitar el esparcimiento de enfermedades y mejorar la calidad del agua.

La moda del agua embotellada comenzó en Francia, exactamente en Evian, en ese pequeño pueblo de 7.500 habitantes que viven principalmente de esta industria y del turismo.

El descubrimiento del agua mineral de Evian se remonta a 1790, cuando, durante un paseo, un noble de Auvergne, el conde de Laizer, se detuvo a refrescarse con el agua de la fuente de Santa Catalina.

Al encontrar esa agua saludable, ligera y digestiva, el hombre, que padecía de afecciones en los riñones y el hígado, comenzó a beberla regularmente durante sus paseos y experimentó una mejoría notable. Empezó a difundir las cualidades de esta agua y los médicos empezaron a prescribir su uso.

El éxito fue tan fulgurante que se tapió la fuente y se empezó a vender el agua. Los primeros "Baños de Evian" aparecieron en 1824 y dos años más tarde, se concedió una autorización para su embotellado en barro. La primera empresa de aguas minerales se creó en 1829, Evian no comenzó el embotellamiento en vidrio hasta 1920.

“The Tesalia Springs Company es la primera empresa de agua embotellada y derivados del Ecuador. Su agua pura y con cualidades minerales, proviene de los andes ecuatorianos y brotan en las fuentes de la compañía ubicada en Machachi, provincia del Pichincha”. (The Tesalia Springs Co, 2012)

Sin duda alguna The Tesalia Springs Company se ha consolidado como una de las entidades corporativas más importantes de esta república. Su historia y trayectoria datan de finales del siglo XIX, y la convierten en un referente de tenacidad y buen manejo empresarial, por su crecimiento sostenido e innovación constante.

Eugenia Klinger, la primera dueña de la hacienda, visitó los balnearios de Thessaly en Grecia, de donde regresó maravillada con la belleza de los paisajes y con la calidad de agua del lugar, por esa razón, nombró así también a su propiedad en Machachi, que poseía varias fuentes artesianas con características similares.

Se comienza a producir y comercializar GÜITIG en 1880. Desde un inicio las fuentes fueron reconocidas por sus aguas milagrosas de origen natural. Su comercialización inicia envasando el agua rudimentariamente y con una distribución exclusiva en hoteles y boticas de la ciudad de Quito, para consumo familiar. En 1809 se difundieron las primeras campañas publicitarias de GÜITIG en la prensa nacional. Ricardo Fernández Salvador es quien consolida la operación en una sola empresa inicialmente llamada “Fuentes Unidas”, y en 1921 fundada como The Tesalia Springs Company.

Good Water es una microempresa especializada en producir Agua Purificada, bajo normas estrictas de calidad certificada por los laboratorios Izquieta Pérez, de la ciudad de Cuenca.

Inicia sus operaciones el 25 de Enero del 2004 en el cantón La Troncal, provincia del Cañar; dedicada exclusivamente a la purificación y envasado de agua, cuenta con equipos modernos que permiten un tratamiento óptimo, seguro y confiable, se encuentra ubicada en una zona geográfica favorable.

Para crear esta microempresa se realizaron estudios de las treinta y cinco vertientes naturales y del tipo de agua que se encontraba en la propiedad del Sr. Walter Segovia, gerente de la microempresa, quien despertó interés por desarrollar esta empresa, contando con apenas tres empleados.

2.1.2 Antecedentes referenciales

Las fuentes de información que sientan las bases para esta investigación, son las siguientes:

Martínez, Gissela (2011), presentó una investigación titulada **“Auditoría de Gestión y su incidencia en la Rentabilidad de la Compañía ITARFETI CORPORATION S.A”**, en donde concluyo que:

- A pesar de estar definidos los objetivos empresariales, no son practicados por los participantes de la compañía, de la misma manera la rotación de personal especialmente de los gerentes, ha entorpecido el avance con una línea definida de dirección de proyectos anteriormente establecidos, a pesar de que la organización es una firma reconocida de auditoría externa, nunca se ha evaluado internamente, esto ha originado que los procesos aplicados en la prestación de servicios no sean los más oportunos y adecuados, tanto en el control y supervisión.
- La Administración de la firma no se sujeta a las disposiciones que emite la Junta General de Accionistas, ocasionando que la toma de decisiones no sea las mejor, afectando por ende a su rentabilidad.
- Debido a la falta de una evaluación de la gestión administrativa, se ocasiona que los procesos, operaciones y técnicas utilizadas para la prestación de los servicios no sean los más apropiados, por lo que se ha tenido que incurrir en costos adicionales, afectando su rentabilidad.
- Los colaboradores de la organización no asumen sus responsabilidades de la manera necesaria por lo que el resultado de sus servicios no son los que se esperan, y al no mantener un manual de procesos actualizado, es necesario realizar una reingeniería a los procesos del área de Recursos Humanos.

En consecuencia a esto, se redactaron recomendaciones a fin de lograr que la compañía alcance sus objetivos planteados y sus actividades sean realizadas adecuadamente y que estén acorde a los requerimientos de las necesidades de sus clientes.

Según Esthela Verónica Rodríguez Pacha (2011) en su tesis **“Gestión Administrativa Financiera y su incidencia en la liquidez de la empresa IMPOARSA de la ciudad de Ambato, durante el año 2010”** se vio la necesidad de implementar documentos contables y administrativos mediante los cuales se registrarán todas las actividades.

Los procedimientos de control permiten a la empresa administrar, controlar recursos involucrando a todo el personal, a los administradores que tengan una visión rápida y completa de la empresa que les va a permitir tomar medidas de control durante los procesos internos y la capacidad de la organización para aprender a mejorar y lograr el rendimiento óptimo de sus recursos.

Concluye que es necesario aplicar herramientas de control en la gestión administrativa, control interno para vigilar todos los recursos tratando de mejorar su estabilidad económica, establecer proyecciones del flujo de efectivo lo que le permita efectuar estrategias y políticas tanto de los ingresos como de los egresos con el propósito de mejorar la liquidez de la empresa. Además de un manual de funciones que le permita a todo el personal contar con funciones, labores, responsabilidades en cada puesto de trabajo.

Según Cabrera Narváez Verónica del Consuelo y Mena Chávez Miriam Germania (2011) en su tesis **“Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para el reposicionamiento y mejora de la Rentabilidad de la fábrica de bolos ROGI de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura”**, concluyeron que:

- En la fábrica existen necesidades de tipo organizacional, financiero; así como también existen ciertas debilidades en el campo comercial.
- Ha existido un crecimiento en los diez años de operaciones. Por lo que se ha observado mejora en infraestructura y maquinaria.
- Existe problemas en la aplicación del proceso administrativo, sobre todo en la fase de planificación, ya que no se conoce la misión, visión, las metas, procedimientos y objetivos empresariales.
- Ha existido una limitada innovación en las actividades del marketing.

- A pesar que el flujo de caja de Bolos ROGI presenta saldos positivos en el horizonte del proyecto, sin embargo el VAN es negativo.

Ellas recomendaron:

Aplicar herramientas de gestión administrativa, comercial y financiera con el fin de solucionar los problemas de la empresa, transformando las actividades en su totalidad, innovando los procesos, sobre todo que el gerente pueda cumplir con sus con sus metas y propósitos y lograr mantener una microempresa sólida.

2.1.3 Fundamentación

Tomando en cuenta el principal objetivo de esta investigación que es, el análisis de la gestión administrativa de la microempresa GOOD WATER, ubicada en el cantón La Troncal, es necesario conocer, el significado del término gestión y el significado del término administración por separado.

Según Fernández (2005, p.36), Gestión **“Es la administración ejercida por los jefes o mandos”**.

La administración según Robbins y Coulter (2005, p.7); **“Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”**.

Según Chiavenato (2002, p.7)**“Administrar es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”**.

Si se fusionan las definiciones de gestión y administración se obtiene que, la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un conjunto de actividades debidamente estructuradas y un entorno en el que, trabajando en grupo, permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos) de una organización, con el fin de alcanzar sus metas y objetivos establecidos, mediante las funciones de planificación, organización, dirección, y control, como elementos básicos de todo el proceso administrativo.

La gestión administrativa es uno de los asuntos de mayor importancia que se debe tener en cuenta en el momento de empezar con cualquier tipo de negocio o empresa, ya que depende de ella el éxito o fracaso de la organización. Hablar de la gestión y administración se refiere a una ciencia social que estudia, de qué forma se organiza y gestiona una empresa; cómo se gestionan sus recursos escasos con los que cuenta, los procesos por los que atraviesa y los resultados finales de sus actividades

Actualmente, grandes ejecutivos, emplean de manera obsesiva, rigurosa, estable, y disciplinada los cuatro principios fundamentales de la administración: planeación, organización, dirección y control. Haciendo referencia a las funciones administrativas que desarrollan los gerentes, es preciso conceptualizar cada una de estas.

Planeación

Para Gallardo Hernández (2000, p.7):

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, ya que a través de ella se prevén las metas, contingencias y cambios en el tiempo derivados de acciones y decisiones específicas. La planeación es el proceso de establecer lo que la organización quiere lograr en el futuro, por medio de la misión y los objetivos organizacionales, definiendo resultados claves, estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente dentro y alrededor de la organización.

Después de haber conocido el significado de la planeación es necesario comprender la importancia que esta tiene en el resto de los procesos de la administración. Indudablemente, es mejor decir que se ha de hacer y analizar las consecuencias de los distintos planes antes de que sean implantados, sin desenlaces desastrosos; dispone un sentido de voluntad de toma de decisiones y posibilita al gerente de la organización cumplir con una mayor fluidez y sencillez los objetivos y metas propuestas. Así que, su importancia se basa en:

- La organización adquiera y reúna todos los recursos necesarios para lograr sus objetivos y los agregue en una estructura organizacional que pueda garantizar coordinación e integración.
- Todos los miembros de la organización desempeñen sus actividades y tomen decisiones coherentes y acorde a los objetivos y metas, todo esto, mediante procedimientos adecuados y claramente definidos.
- Puede monitorear y evaluar y asegurarse del cumplimiento de los objetivos organizacionales frente a ciertos patrones, de tal manera que se pueda emprender las acciones necesarias que permitan hacer los correctivos, si el avance no es satisfactorio. Así también, ayuda a determinar prioridades, facilita concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar las dificultades de cambios en el ambiente externo, entre otros aspectos.

Proceso de la planeación

Según Chiavenato (2002, pp.218-219), la planeación se puede considerar como un proceso de 6 pasos:

1. Definir los objetivos: Los objetivos deben especificar los resultados y puntos a los que se desea llegar, para conocer cuáles son los pasos intermedios que se deben dar para llegar allá.
2. Verificar cual es la situación actual frente a los objetivos: Simultáneamente frente a la definición de los objetivos, se debe evaluar la situación actual en contraposición a los objetivos deseados, verificar donde se está y qué se debe hacer.
3. Desarrollar premisas sobre las condiciones futuras: Se trata de generar escenarios alternativos para los estados futuros de las acciones, analizando lo que puede ayudar o perjudicar el avance hacia los objetivos. La previsión es un aspecto importante en el desarrollo de premisas y está relacionada con supuestos acerca del futuro.

4. Analizar las alternativas de acción: Es la búsqueda y el análisis de los cursos alternativos de acción. Se trata de relacionar y evaluar las acciones que se deben emprender, escoger una de ellas para perseguir uno o más objetivos y elaborar un plan para alcanzarlos.

5. Elegir un curso de acción entre las diversas alternativas: Se trata de una toma de decisión en que se elige una alternativa y se abandonan las demás. La alternativa seleccionada se transforma en un plan para alcanzar los objetivos.

6. Implementar el plan y evaluar los resultados: Hacer lo que el plan determina y evaluar con cuidado los resultados para garantizar la consecución de los objetivos, seguir lo que fue planeado y emprender las acciones correctivas a medida que sean necesarias.

Gracias a la identificación etapas mencionadas anteriormente, se puede conseguir una planeación adecuada y apta que contribuya al normal proceso de las demás funciones de la administración. Esto conlleva a que las decisiones que se han tomado y los planes ideados, deberán ser ejecutados, evaluados y reconsiderados, de acuerdo a las deficiencias que se manifiesten en el transcurso del tiempo, teniendo en consideración las metas y objetivos de la organización, según las variables del ambiente externo y el mercado en el que se desarrollan.

Organización

Para Vargas Cueva (2010, p.85):

La organización comprende: el establecimiento de una estructura calculada en funciones a través de la determinación y enumeración de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada parte de ella, la agrupación de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un administrador, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo,

y el proveer coordinación de autoridad y de relaciones horizontales y verticales de información en la estructura de la organización.

La organización es una parte de la administración, en la cual se establece el papel que los individuos deben desempeñar en la empresa, una estructura en la que se garantice la asignación de todas las tareas que son necesarias para poder cumplir con todas las metas.

En otros términos las empresas requieren organización puesto que no asignan sus recursos aleatoriamente, deben ser organizadas para que funcionen mejor y produzcan mejores resultados, la organización es la segunda de las funciones administrativas seguida de la planeación y esta antes de la dirección y control.

Estructura organizacional

La estructura organizacional o sistema formal permite a cada uno de los administradores asignar trabajo, coordinar tareas y delegar autoridad y responsabilidad para lograr las metas organizacionales.

Según Hellriegel y Slocum (1998, pp.335-336):

La estructura organizacional es el sistema formal de relaciones de trabajo tanto para la división como para la integración de las tareas. Por medio de la división de tareas se establece quien deberá hacer que cosa, mientras que a través de la integración de tareas se establece la manera en que deben combinarse los esfuerzos. La estructura organizacional permite a los empleados trabajar eficazmente en común gracias a:

- La asignación a las diversas tareas de los recursos humanos y de otro tipo que necesitan;
- La clara determinación de las responsabilidades de los empleados y de la inserción de sus esfuerzos en descripciones de funciones, organigramas y líneas de autoridad;

- La revelación a los empleados de lo que se espera de ellos, a través de reglas, procedimientos, operativos y normas de desempeño, y
- El establecimiento de procedimientos para la recopilación y evaluación de información que sirva a los administradores para tomar decisiones y resolver problemas.

Elementos de la estructura organizacional

- La especialización se debe al proceso de identificación de tareas y de cómo son asignadas a los empleados, los administradores de primera línea tienen bajo su responsabilidad un área de trabajo específica.
- La estandarización tiene que ver con la uniformidad y consistencia de los procedimientos que los individuos deben realizar, los manuales de funciones y procedimientos, los instructivos y los reglamentos son un medio para estandarizar los aspectos rutinarios de sus labores. Estas medidas permiten a los administradores medir el desempeño de sus empleados ya que una descripción de funciones, programas de capacitación desarrollan habilidades y refuerzan valores para el éxito de la empresa.
- La coordinación está compuesta por procedimientos formales e informales para la inclusión de actividades desempeñadas por individuos, equipos y departamentos.
- La autoridad es el derecho a decidir y actuar, se distribuye de diferente manera, comúnmente se combina la autoridad en empresas centralizadas y descentralizadas, se combinan ambos métodos ya que se centralizan ciertas funciones como contabilidad y compras, y se pueden descentralizar otras como mercadotecnia, recursos humanos.

Organigramas

Toda organización requiere de un marco de actuación para funcionar lo que constituye una organización ordenada y sistemática de las unidades de trabajo. Uno de los medios de las interrelaciones entre los cuatro elementos de la estructura organizacional consiste en la elaboración de un organigrama, ya que es un diagrama

en el cual se representa gráficamente las relaciones entre las funciones y departamentos y los puestos de una empresa.

Benjamín Franklin (2002, p.107) menciona que: **“Un organigrama es una representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen”**.

Utilidad de los Organigramas

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Constituye una fuente de consulta oficial.
- Facilitan el conocimiento⁷ de la organización, así como de las relaciones jerárquicas.
- Muestra un elemento técnico para el análisis organizacional.

Pasos fundamentales para su preparación:

- Precisión: Deben ser definidos con exactitud.
- Sencillez: Se debe expresar lo más sencillo posible.
- Uniformidad: Homogenizar su composición.
- Presentación: Dependerá en proporción de su estructura y formato.
- Vigencia: Se deben mantener actualizados tratando de mantener su validez técnica.

Manuales de Funciones

Es un instrumento de trabajo el cual consta de tareas y normas que debe realizar cada funcionario, facilita la identificación de los puestos con sus límites pero sobre todo permite que haya fluidez en el trabajo y por lo tanto su eficiencia.

Constituyen de manera organizada y coherente al momento de agrupar la información más importante con la finalidad de describir detalladamente el cargo y sus funciones siempre con el propósito de poder mostrar al gerente la información para que pueda tomar decisiones referentes al cumplimiento de las metas de la organización.

Manuales de Procedimientos

Estos manuales son también conocidos como manuales de instrucción del trabajo, de operación, métodos de trabajo.

Según Benjamín Franklin (2002, p.168):

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar debidamente algún trabajo.

Los manuales de procedimientos contienen políticas y procedimientos que debemos seguir al realizar un trabajo, con diagramas, dibujos para visualizar mejor los datos. También se utilizan como un medio para comunicar acerca de los cambios de trabajo que se dan con el progreso de la institución.

Beneficios del manual de procedimientos

1. Reducir gastos generales.
2. Permite controlar las actividades.
3. Mejora la eficiencia de operación y reducción de gastos.
4. Sistematización de actividades.
5. Información de actividades.
6. Adiestramiento.
7. Guía de trabajo a ejecutar.
8. Revisión y mejoramiento de políticas y procedimientos.
9. Auditoría administrativas de políticas, procedimientos y controles.

Objetivos

- Recopilar de forma detallada, ordenada y secuencial las operaciones que tiene a cargo la empresa.
- Controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar alteraciones.
- Establece las responsabilidades por fallas o errores.

- Facilita la evaluación control interno y su vigilancia.
- Incrementa la eficiencia de los empleados, mostrándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

La utilidad que tiene un manual de procedimientos es múltiple ya que es un instrumento que permite el funcionamiento interno con respecto a la descripción de tareas, puestos sus requerimientos y responsabilidades.

Contenido del Manual de Procedimientos

- Texto: Toda la información debe estar expresada en texto, en un orden cronológico, las labores, en qué consisten cada una y como deben desarrollarse describiendo el proceso paso a paso.
- Diagramas: Se establece la clasificación de graficas administrativas.
- Formas: Es conveniente incluir las formas que se aplican en los procesos.

Pasos para la elaboración de un manual de procedimientos

- Presentación.
- Objetivos.
- Justificación de su necesidad.
- Definición, características y clasificación de los procedimientos.
- Metodología para el estudio de procedimientos.

Dirección

Según Baterman y Snell (2009, p.20) **“La dirección es la función de la administración que involucra los esfuerzos de los directivos para estimular el buen desempeño de sus empleados”**.

Se debe complementar con la disposición y el apoyo de las personas, para que la planeación y la organización sean eficaces. No solo por la forma en que son dirigidas las organizaciones tienen éxito, sino por lo bien o mal que colaboran los subalternos. El administrador debe saber comunicar, liderar y motivar. La dirección está distribuida en todos los niveles jerárquicos de la administración. En el nivel institucional, se la denomina dirección, el presidente y los directores dirigen a las

personas. En el nivel intermedio, se le designa el nombre de gerencia, donde los gerentes dirigen personas y en el nivel operacional se la conoce con el nombre de supervisión de primera línea, y en donde son los supervisores los responsables de dirigir a las personas.

Una vez definida la dirección, es necesario conocer los seis comportamientos importantes de los empleados. Estos son:

- La productividad de empleados, representa una medida de desempeño, evaluando eficiencia y eficacia.
- El ausentismo los componen las faltas e inasistencias laborales.
- La rotación es el retiro permanente voluntario o involuntario de un empleado en una organización. Puede ser un problema porque conlleva a un aumento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación, así como en las rupturas laborales.
- El comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) es el comportamiento discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del empleo ante terceros, pero que promueve y fomenta el funcionamiento eficaz de la organización.
- La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de un empleado hacia su empleo. Es más probable que un empleado satisfecho, a diferencia de uno insatisfecho, que se presente a laborar, tenga niveles de desempeño más elevados y permanezca en la organización.
- El mal comportamiento en el lugar de trabajo es cualquier comportamiento deliberado del empleado que sea totalmente dañino para la organización o para las personas que la conforman.

Control

Para Chiavenato (2002, p. 640):

Control es el esfuerzo sistemático por establecer estándares de desempeño con los objetivos de planeación para diseñar sistemas de retroalimentación de información y comparar el desempeño actual con los estándares predeterminados, para averiguar dónde

están los desvíos, medir su significado y emprender la acción necesaria para asegurar que todos los recursos de la organización se utilizan de la manera más eficiente y eficaz, con el fin de conseguir los objetivos organizacionales.

Características del control

- Orientación estratégica hacia los resultados: El control debe aportar con actividades y planes estratégicos principalmente en actividades primordiales que den valor a la organización.
- Comprensión: El control debe mostrar datos en los términos más comprensibles posibles, ya que se debe evitar entregar informes complicados o engañosos.
- Orientación rápida para las excepciones: Mediante el control se debe mostrar el sitio donde ocurren las variaciones y lo que es necesario hacer para tomar acciones correctivas.
- Flexibilidad: El control debe ser adaptable a distintas situaciones y circunstancias.
- Autocontrol: Debe tratar de involucrar a las personas mediante una buena comunicación generando confianza y participación.
- Naturaleza positiva: El control debe hacer un enfoque basado en el mejoramiento, desarrollo y cambio, tratando de incidir en las personas para que mejore su rendimiento tratando de disminuir castigos y sanciones.
- Claridad y objetividad: El control se debe realizar bajo estándares imparciales para todos respetando el mejoramiento del desempeño.

Proceso del control

- Establecer estándares: Se inicia en los niveles más altos de las organizaciones, ya que deben tener la capacidad de tener una visión, metas, estrategias eficientes para la empresa. Si no existe una visión ni metas estratégicas en la organización resultaría difícil desarrollar criterios de manera que todos estén de acuerdo. Los niveles de desempeño son más elevados

según el grado de dificultad de los estándares ya que las metas serían más difíciles pero se podrán alcanzar.

- **Medición del desempeño:** Es uno de los procesos más importantes, se evalúa y supervisa el personal y equipo de la empresa. Cada puesto de trabajo se compone de distintas actividades por lo tanto requiere una medición intensiva, si solo se llegara a medir ciertos aspectos daría un resultado equivocado. Aun cuando la medición sea intensiva, no todo lo que se puede medir se debe medir, es decir todo aquello que se midan debe ser muy importante para cumplir con las metas de la organización ya que la medición tiene un costo.
- **Comparación del desempeño contra los estándares:** Para realizar estas comparaciones los administradores necesitan saber cómo interpretar la comparación y obtener conclusiones adecuadas. Los administradores en esta etapa deben comparar el desempeño esperado con el desempeño real, pero esto incluye estimaciones objetivas como subjetivas.
- **Evaluación de resultados para emprender acciones:** Considerada como la tarea más difícil de aplicar dentro del proceso, si los resultados de las comparaciones requieren efectuar acciones o tal vez no se requieran. Es importante tomar en cuenta si el desempeño real se ha desviado del esperado, todo dependerá de la importancia y el tamaño de la desviación, sin dejar a un lado analizar las causas de esas desviaciones.

Ahora, es imprescindible describir la importancia del análisis de la gestión administrativa (AGAD).

Según Ruiz (1995, p.32):

Se entiende por ADAG al examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia con el cual se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución y el control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad hasta lograr la calidad total y su control, mediante la mejor utilización de los

recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de las normas y políticas de la verdadera administración.

Esta definición abarca todo lo referente a la función y objetivos del análisis de gestión administrativa, de lo cual se deriva su importancia a nivel mundial en las organizaciones. Por esta razón, la elaboración de un AGAD involucra:

- Examen Preliminar: Es la obtención de información que se considera necesaria y conveniente, que no requiere de un análisis profundo, pero que es imprescindible para el conocimiento adecuado de una organización a la cual se le aplicara un Análisis de gestión Administrativa.
- Examen de Control Interno: Es la verificación del comportamiento real de controles, para la detección de áreas en dificultad, al igual que la verificación de la efectividad de los controles financieros y administrativos, relacionado con la gestión de la organización.
- Examen Profundo: Es el proceso definitivo para detectar las áreas que presentan dificultad, independientemente del grado de dificultad que las afecte, para luego determinar observaciones, en relación a la problemática difícil que presenta toda la operatividad de una organización, sacar conclusiones y proceder a las recomendaciones que posiblemente solucionen las dificultades encontradas.
- Informe: Es la evidencia del trabajo profesional del analista de gestión administrativa, como resultado de su examen, contenido de sus observaciones en cuanto a los aspectos encontrados y de las recomendaciones convincentes con la finalidad de superar las debilidades existentes en la organización examinada.

A pesar de que, básicamente el AGAD está encaminado a la evaluación de los procesos administrativos en las organizaciones, tiene elementos muy parecidos a los contenidos en cualquier trabajo de investigación, ya que tiene las reglamentaciones, metodologías y sistemas de la administración científica como fundamento, en la elaboración del examen y análisis de los procesos para conocer con precisión el eficiente o deficiente desarrollo de las actividades de la organización, teniendo en cuenta que el AGAD, es una técnica que se utiliza para la medición de resultados y

proponer recomendaciones para la corrección de deficiencias o sostenimiento de los controles.

En relación a esto, la intención de este estudio se enfoca en efectuar una investigación apoyada en los elementos de un Análisis de Gestión Administrativa, para lo cual se necesita especificar y analizar un sistema de variables apropiado y concerniente a los objetivos y aspectos administrativos mencionados en el marco teórico, a fin de adquirir efectiva información para la fase de análisis y evaluación de las variables y sus dimensiones, que produzcan conclusiones y recomendaciones acertadas que ayuden al mejoramiento de la situación de la Microempresa Good Water.

RENTABILIDAD

Percibir ganancias quiere decir ser rentable. Una organización es rentable si alcanza utilidades al efectuar su actividad productiva.

Es la utilidad o ganancia del negocio, producto de alguna actividad económica que combina factores productivos con el propósito de obtener bienes y servicios que al venderse generan utilidades para la organización. Es la medida del rendimiento del capital o la inversión que efectúan los inversionistas en las empresas al comprar y combinar recursos materiales, humano, técnicos y financieros durante un periodo determinado.

La importancia de la rentabilidad radica en que permite a los empresarios establecer comparaciones claras y precisas entre sus utilidades y la inversión hecha con el propósito de analizar la eficiencia de sus actividades. Este estudio les permitirá tomar decisiones. Si la rentabilidad es elevada, se debe seguir con la actividad: si es baja en correlación con las expectativas, se debe buscar nuevas alternativas de inversión o modificar las estrategias dentro de la misma organización.

La rentabilidad proporciona los fondos para perseverar en el negocio aun cuando las situaciones externas sean dificultosas, pero mejor aún es lo que faculta al crecimiento del negocio, lo que permite lograr o al menos acercarse a la visión que el empresario tiene de su firma, lo que desea obtener de ella.

La rentabilidad es el resultado neto de un buen número de políticas y decisiones. Las razones de rentabilidad son las respuestas finales acerca de la eficacia con que se manejan las empresas.

Margen de utilidad neta: Este indicador mide el porcentaje de las ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos, y que consiguen convertirse en utilidades disponibles para los accionistas.

Cuanto más alto sea el margen de utilidad neta para la organización, será mucho mejor. Este margen se usa por lo común, para medir el éxito de la empresa en relación de las utilidades sobre las ventas.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Ventas}}$$

Rendimiento sobre la inversión: También conocido como rendimiento sobre activos (ROA). Este indicador mide la eficacia con la que la administración ha empleado su inversión, la cual está integrada por los activos totales.

$$\text{Rendimiento sobre la Inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Total de Activos}}$$

Rendimiento sobre el capital contable: También llamado ROE, este indicador tiene la finalidad de medir el rendimiento de la inversión neta, quiere decir, del capital contable. Mediante esta herramienta se relaciona la utilidad neta que ha generado una empresa durante un periodo y se compara con la inversión correspondiente a los accionistas. Es un indicador de suma importancia que establece en qué medida una organización ha generado rendimientos sobre los fondos que los accionistas han confiado a la administración.

$$\text{Rendimiento sobre Capital Contable} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Capital Contable}}$$

ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

El crédito es una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos y muchas veces, un elemento primordial de la política comercial, ya que permite:

- Estimular y aumentar las ventas y ampliar cartera de clientes.
- Incrementar utilidades debido a que se aumenta el volumen de ventas y decrecen los costos unitarios por el aprovechamiento de la economía de escala.
- Facturar precios más altos, generando otra manera de obtener mayor rentabilidad como los ingresos por intereses, implícitos o explícitos.
- Ofrecer servicios al cliente.
- Obtener mayor lealtad de los clientes.
- Competir en condiciones de mercado.
- Generar una imagen positiva de la organización.

Al otorgar un crédito, primero existe la probabilidad de que el cliente no pague. Segundo, la empresa tiene que absorber los costos del manejo de cuentas por cobrar. La decisión sobre la política de crédito implica un equilibrio entre el beneficio del aumento en las ventas y los costos de otorgar un crédito.

La buena o mala administración de las Cuentas por Cobrar afecta directamente la liquidez de la organización, ya que un cobro es el final del ciclo comercial donde se recibe la utilidad de una venta realizada y representa el flujo del efectivo generado por la operación general, además de ser la principal fuente de ingresos de la empresa base para establecer compromisos a futuro.(Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas Finanzas II, 2012).

El mal otorgamiento de crédito trae como consecuencia: las pérdidas por cuentas incobrables, los costos de investigación del crédito del cliente, los gastos de cobranza y el financiamiento de las Cuentas por Cobrar. La investigación y operación de estos factores disminuyen la tasa de rendimiento sobre la inversión.

La administración y políticas de crédito están estrechamente relacionadas con la naturaleza de la línea de negocio a la que se dedica la empresa y la competencia del mercado en que opera.

Dependiendo de la naturaleza del negocio y la competencia se concede el crédito a los clientes, el cual representa el período que transcurre entre la fecha de la venta y la fecha en que se realiza el cobro, o se recibe en efectivo el importe de la venta. Por lo tanto, las ventas a crédito se transforman en Cuentas por Cobrar, generalmente, representando en la organización una inversión importante del activo circulante.

Las políticas de crédito deben tener como principal objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión.

Componentes de la Política de créditos

Si una empresa decide otorgar crédito a sus clientes, tiene que establecer procedimientos para concederlo y cobrarlo.

1. Términos de la Venta

El Periodo del Crédito. El Periodo del Crédito es el periodo básico que se determina a los clientes que se les concederá un crédito, para pagar totalmente el valor de sus compras, sin menoscabo de las utilidades o rentabilidad de la empresa.

El otorgamiento de más días de crédito estimula las ventas, pero tiene un costo financiero al inmovilizar la inversión en Cuentas por Cobrar aumentando los días de cartera y disminuyendo la rotación. Los cambios o longitud del crédito comercial concedido a clientes ocasionan aumentos o disminuciones en las utilidades o rentabilidad de la empresa. El plazo del crédito varía mucho de una industria a otra pero casi siempre es entre 30 y 120 días.

La fecha de factura. La fecha de facturación marca el inicio de plazo del crédito. Una factura es una cuenta por escrito de la mercancía enviada al comprador. Generalmente, la fecha de la factura es la fecha de envío y no la fecha en que el comprador recibe los productos o la factura.

Descuentos por pronto pago. Una de las razones por las que se ofrecen los descuentos es acelerar la cobranza de las cuentas por cobrar. Esto produce el efecto de reducir el monto del crédito ofrecido y la empresa tiene que compensarlo con el costo del descuento. Otras razones son:

- Aumento en la utilidad.
- Disminución de las cuentas incobrables.
- Ahorro de cuentas incobrables.
- Aumento de la rotación de clientes.
- Disminución en la inversión de la cuenta de clientes.

Instrumentos de Crédito. El instrumento de crédito es la prueba fundamental del endeudamiento. La mayoría del crédito comercial se ofrece en una cuenta corriente. Esto significa que el único instrumento formal del crédito es la factura, que se envía con el embarque de productos y que el cliente firma para dejar constancia de que los productos han sido recibidos. Después, la empresa y sus clientes registran el intercambio en sus libros de contabilidad.

Según Ross, Westerfield y Jordan (2010, p.650):

En ocasiones es posible que la empresa requiera que el cliente firme un pagaré. Se trata de una promesa de pago básica y puede usarse cuando el pedido es grande, cuando no hay descuento por pronto pago la empresa prevé problemas en la cobranza. Los pagarés no son comunes, pero pueden eliminar posibles controversias posteriores en relación con la existencia de una deuda. Un problema que plantean los pagarés es que se firman después de la entrega de los productos.

Una manera de obtener un compromisocrediticio del cliente antes de que se entreguen los productos es una letra comercial. Por tradición, la empresa prepara una letra comercial en la que se estipula que el cliente pagara una cantidad específica en una fecha determinada. El documento se envía después al banco del cliente con las facturas de embarque

Una empresa también puede usar un contrato de venta condicional o venta con reserva de dominio como instrumento de crédito. En este esquema, la empresa conserva la propiedad legal de los productos hasta que el cliente haya efectuado el pago total. Por lo regular, los contratos de venta condicional se pagan en abonos e incorporan un costo por interés.

2. Análisis del Crédito

Para Emery y Finnerty (2000, p.631) los estándares de crédito y evaluación de créditos son:

Los criterios que se utilizan para otorgar un crédito. Depende de las variables que determina el VPN de la venta, de la inversión en la venta, de la probabilidad de pago, del rendimiento requerido, y del periodo de pago. Una mayor probabilidad de incumplimiento, la demora en los pagos y la necesidad de esfuerzos de cobranza costoso, todo esto reduce el VPN.

El valor presente de los costos de cobranza es un costo adicional de las ventas. Los costos de cobranzas más altos reducen el VPN e incluso puede hacer que sea negativo. Los costos de cobranza tienen un componente fijo, costos que son independientes de la cantidad de venta a crédito. Estos costos administrativos o de cobranza fija, a menudo, hacen que las ventas pequeñas sean improductivas.

Por desgracia, estos factores individuales que reducen la rentabilidad de una venta a crédito, a menudo se refuerzan unos a otros. Por ejemplo, un cliente que es probable que haga pagos demorados, también tiene mayores probabilidades de incumplimiento y de requerir esfuerzos de cobranza adicionales. Así, la administración de la política de crédito debe incluir el establecimiento de estándares de crédito y después una evaluación de los clientes individuales contra estos estándares. Para hacerlo, los gerentes deben saber cómo analizar la reputación de crédito.

Fuentes de información de créditos

1. Estados financieros. La empresa tiene total libertad de solicitar a sus clientes que le presenten sus estados financieros, como el balance general y el estado de resultados para poder obtener ciertas perspectivas acerca de sus utilidades, apalancamiento y liquidez.
2. Informes de créditos sobre el historial de pago del cliente en otras empresas. hoy en día existen muchas organizaciones que venden información sobre la solvencia crediticia y el historial de crédito de empresas comerciales.
3. Bancos. Los bancos, generalmente ofrecen cierta ayuda a sus clientes empresariales en la obtención de datos sobre la solvencia de otras empresas.
4. El historial de pago del cliente en la misma empresa. Se debe examinar si los clientes han liquidado sus obligaciones en el pasado y el plazo en el que lo hicieron.

Las cinco C del crédito. Son los factores generales que los analistas deben tener en cuenta al momento de tomar una decisión acerca de conceder un crédito

- La solvencia moral del acreditado. Es una medida cualitativa y representa la capacidad y compromiso del cliente para cumplir con las obligaciones del crédito solicitado. Este factor es muy importante ¿el cliente hará un esfuerzo para pagar sus deudas? O ¿el cliente es incumplido en sus vencimientos? Por medio de la historia previa de pagos del solicitante.

- Capacidad. Es una medida cuantitativa y representa la capacidad del cliente para cumplir con sus obligaciones de crédito con el ingreso actual. Se examina a través del ingreso o los flujos de efectivo del solicitante.
- Capital. La suficiencia de capacidad para cumplir con los pagos correspondientes al crédito a través de archivos existentes, si fuera indispensable. El capital se evalúa examinando el valor neto del solicitante.
- Colateral (garantía). Es el respaldo como seguridad del pago del crédito que ha sido solicitado. Estas garantías apoyan en forma importante el crédito solicitado.
- Condiciones. La decisión de otorgarle un crédito al cliente se ve afectada por las condiciones externas al negocio de este. Tiene un significado especial y reconoce las tendencias generales de la empresa o de ciertas áreas de la economía que puedan influir en la capacidad del cliente para cumplir con sus obligaciones, como recesiones del país, restricciones del gasto público, apertura o cierre de fronteras, etcétera.

3. Política de cobranza

Comprende la supervisión de las cuentas por cobrar, detección de problemas y evaluación de los procedimientos que sigue una empresa para obtener el pago de las cuentas morosas.

En condiciones normales, el trabajo de cobranzas consiste en::

- Se envía una carta de aviso de morosidad para informar al cliente del estado de atraso de la deuda.
- Se hace una llamada telefónica al cliente,
- Se puede gestionar la cobranza a través de un representante de la empresa.
- Se contrata una agencia de cobranza
- Si el cliente no liquida su adeudo, se emprenden acciones legales contra él.

El proceso de cobro puede ser costoso pero se necesita firmeza para no prolongar esa gestión, reducir al máximo las pérdidas por cuentas incobrables y para hacer valer los acuerdos en términos del crédito otorgado. Cuando los clientes están al

tanto sobre la firmeza de la empresa para aplicar la política implantada, por lo general cumplen sus compromisos con más oportunidad.

Los costos de morosidad son altos, además de que inmovilizan recursos que tienen un costo de oportunidad y que podrían estar generando beneficios en otra parte de la estructura financiera de la organización.

No se debe esperar que el cliente pague, es de suma importancia que el departamento de crédito y cobranzas tenga comunicación con él. La constante vigilancia de las Cuentas por Cobrar es una medida efectiva para mantener las cuentas al corriente.

LIQUIDEZ

Para Gitman y Núñez (2003, p.49):

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer obligaciones a corto plazo conforme se venzan. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa, la facilidad con la que paga sus facturas. Puesto que un precursor común para un desastre o quiebra financiera es la baja o decreciente liquidez.

Para Bodie y Merton (2003, pp.90-91):

La falta de liquidez es la situación en la cual uno tiene suficiente riqueza para pagar la compra o liquidar la deuda, pero no tiene los medios para pagarla inmediatamente. Para evitar las dificultades ocasionadas por la falta de liquidez, las empresas necesitan pronosticar sus salidas y entradas de efectivo cuidadosamente.

La liquidez se puede definir como la capacidad que se tiene para cumplir con las obligaciones de corto plazo. Esta se representa a través de la cantidad de activos que puedan ser convertidos en dinero en efectivo inmediatamente sin que esto signifique una pérdida de valor.

Cuando existe falta de liquidez se genera el incumplimiento de obligaciones, el aumento del costo financiero por concepto de mora, la posibilidad de embargos y la obstrucción de oportunidades de nuevos créditos. Es por ello imprescindible revisar continuamente la capacidad de pago con la que se cuenta para poder tener una perspectiva clara de los compromisos que se pueden contraer y prevenir incurrir en innecesarios gastos.

Una empresa que es rentable a largo plazo puede también experimentar problemas serios e inclusive fracasar si se quedara sin efectivo o crédito en el corto plazo.

Contar con excelentes activos y un balance con un saldo positivo, ofrece la tranquilidad de disfrutar de una solvencia económica para poder obtener nuevas obligaciones y cumplir con los compromisos a futuro, pero no se debe despreocupar el nivel mínimo de liquidez necesario que deje atender las necesidades de corto plazo y todas aquellas contingencias que puedan presentarse en el transcurso del tiempo. Las medidas básicas de la liquidez de una empresa son dos: la razón circulante y la razón rápida o prueba del ácido.

Razón del circulante: Esta razón mide la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones de pago en el corto plazo, lo cual permite determinar si cuenta con los recursos suficientes para lograr cubrir sus compromisos. Mientras más alta sea esta razón, se considera que es más líquida la empresa y existe mayor posibilidad de que los activos sean pagados, ya que se cuenta suficientes activos que pueden convertirse en efectivo cuando se lo requiera. Muchas veces una razón de circulante de 2.0 es admisible pero la aceptabilidad de ese valor depende de la industria en la que opera una organización.

$$\text{Razón de Circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Razón rápida o prueba del ácido: Es similar a la razón del circulante, excepto que excluye al inventario, el cual representa, generalmente al activo circulante menos líquido, ya que requiere de más tiempo y esfuerzo para poder ser convertido en efectivo. La liquidez baja del inventario es el resultado de dos factores:

1. Muchos tipos de inventarios no se pueden vender con facilidad porque son artículos terminados parcialmente, artículos para un propósito especial, etc.
2. Por lo común, un inventario se vende a crédito, es decir se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo.

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Esta razón suministra una mejor medida de la liquidez total solo cuando el inventario de una firma no se puede fácilmente convertir en efectivo. Si el inventario es líquido, se debe dar preferencia a la razón del circulante como medida de la liquidez total.

SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN

El sistema de comercialización está orientado a planificar, fijar precios, promover y distribuir los productos y servicios que satisfacen necesidades y requerimientos de los actuales o potenciales clientes, aspirando como objetivos principales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta.

De igual manera, este sistema se encarga de analizar y estudiar las oportunidades de mercado, como definir un plan de actuación dirigido a establecer los medios necesarios para que sus oportunidades se traduzcan en el cumplimiento de sus objetivos comerciales.

La misión de la distribución es llevar los productos al mercado, en la cantidad deseada, el lugar donde se desean adquirir y en el momento en el que se necesiten. Esto produce unos beneficios de tiempo, lugar y posesión en el consumidor. Aunque la empresa debe lograr esta satisfacción a un coste razonable y recibiendo utilidades a cambio.

La vía que utiliza el fabricante para llevar sus productos al consumidor final es el canal de distribución, podríamos definirlo como el camino que recorren los productos para llegar al usuario final, esto facilita el procesos de intercambio.

En síntesis podemos decir, que los Canales de Distribución son las distintas rutas o vías, que la propiedad de los productos toma; para acercarse cada vez más hacia el consumidor o usuario final de dichos productos.

Para distribuir los productos, en primer lugar se deberá establecer el tipo de canal que se va a utilizar para distribuirlos y, en segundo lugar, seleccionar las plazas o puntos de venta en donde se los va a ofrecer o vender.

Canal directo o indirecto

Canal directo

Hacer uso de un canal directo implica vender los productos directamente al consumidor final sin hacer uso de intermediarios.

La ventaja de este tipo de canal es que permite tener un mayor control sobre los productos o sobre la venta, por ejemplo, permite asegurarse de que los productos serán entregados en buenas condiciones, o de poder ofrecer un buen servicio o atención al cliente. Además de:

- Tener un contacto directo con el usuario para estar al tanto de su opinión y mejorar la oferta
- Mejor planificación a largo plazo.
- Conseguir que los clientes se identifiquen con la marca, con la empresa desarrollando lealtad.
- Poder ofertar líneas completas de productos.
- Reducir la competencia de otros productos con los que se debería competir si se vendiera en comercios minoristas.
- Dar una atención personalizada y especializada al cliente.

Entre las desventajas de utilizar canales directos están la falta de cobertura de mercado, los mayores costos que implica, y el hecho de no poder delegar responsabilidades.

Canal indirecto

Distribuir a través de intermediarios supone una pérdida de control por parte del fabricante sobre el precio al que van a ir vendiendo sus productos hasta el consumidor final. También existe una pérdida de control en relación a las personas a las que se les van a vender el productos, y sobre las condiciones de las transacciones. La pérdida de poder puede tener efectos importantes sobre la consecución del objetivo imagen.

Las funciones de los intermediarios son:

1. Reducción del número de transacciones y contactos. Los intermediarios en el mayor de casos, reducen el número de transacciones necesarias para hacer llegar el producto al consumidor final, sobre todo, en el caso en que el número de consumidores finales y el de los productores sea muy elevado; los intermediarios sirven de enlace reductor del número de intercambios necesarios.
2. Información. Cada miembro del canal distribuye información e investigaciones comerciales al anterior sobre el mercado y las actividades de marketing necesarias para realizar una correcta planificación.
3. Adecuación de la oferta a la demanda. Unas veces el intermediario habrá de comprar grandes volúmenes de productos que luego venden en cantidades menores al consumidor o a otros componentes del canal. Cuando el número de productores es alto, el intermediario lleva a cabo una acumulación de la oferta, clasificando, a su vez este último, la calidad de los productos comprados.
4. Fraccionamiento o diversificación. Hay la tendencia por parte de los intermediarios, a especializarse en una línea de productos. Como el consumidor quiere variedad en el momento de decidir sobre la compra, obliga al vendedor a introducir surtido, que lo efectúa comprando a distintos fabricantes y luego vendiendo al detallista una diversidad de marcas dentro del mismo producto.
5. Logística de distribución. Comprende las actividades de almacenamiento, transporte y entrega del producto.

6. Realización de actividades de marketing. Los intermediarios realizan las tareas de comunicación, promoción de ventas, publicidad, venta personal, etc.
7. Acciones de transmisión de derechos de uso y de propiedad. Cuando se realiza la compra de un producto, puede traspasarse la propiedad del mismo. En el caso de los servicios, al ser intangibles, se adquiere solo el derecho de uso.
8. Financiación. Los intermediarios pueden financiar sus mercaderías, es decir, las adquieren y realizan sus pagos según las condiciones de los contratos de compra venta.
9. Servicios relacionados con el producto. Conciernen actividades del tipo: entrega, instalación, mantenimiento, asesoría, formación, etc.
10. Riesgo. Los intermediarios corren el riesgo de que los productos no se puedan vender, o que se tenga que hacer a un precio inferior al que estaba previsto.

Selección de plazas o puntos de venta

Una vez que se ha determinado si se hará uso de canales directos o canales indirectos o una combinación de ambos, para distribuir los productos se deberá determinar cuáles serán las plazas o puntos de venta en donde serán distribuidos, y posteriormente ofrecidos o vendidos a los consumidores.

Si se hará uso de canales directos, se debe determinar si se va a ofrecer o vender los productos en locales comerciales propios, si se los va a ofrecer o vender a través de Internet, a través de llamadas telefónicas, visitas a domicilio, envío de correos, etc. Y si se hará uso de canales indirectos, se debe determinar quiénes serán los intermediarios, a qué tiendas o bazares se ofrecerán los productos, a que supermercados o grandes almacenes se tomaran en cuenta, etc.

Al momento de elegir las plazas o puntos de venta que se utilizaran, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- El análisis del público objetivo: dónde y cuándo suele comprar productos similares o complementarios al ofertado.

- El análisis de la competencia: cuáles son los puntos de venta que utilizan y cuáles son los que mejores resultados les dan.
- Los puntos de venta utilizados por consumidores que pertenezcan al mismo segmento de mercado al cual se va a dirigir.
- Si se cuenta con el personal suficiente, la capacidad de abastecimiento, y los medios de transporte adecuados para hacer llegar los productos de forma eficiente (en buenas condiciones) y oportuna (en el momento adecuado).
- Es posible experimentar con varios puntos de venta, ir midiendo la respuesta de cada uno y, de acuerdo a ello, ir suprimiendo los que no ofrezcan buenos resultados.

CAPACITACIÓN GERENCIAL

El propósito de la capacitación de los gerentes o supervisores es mejorar el desempeño, ampliar su experiencia brindándole una visión a largo plazo de las funciones que cumplirá en la empresa, permitiendo liderar de la mejor manera teniendo la posibilidad de enfrentar nuevos desafíos.

- Para poder lograr una capacitación exitosa es necesario
- Incrementar la capacidad ejecutiva
- Formas de recompensa al personal
- Nuevos métodos de motivación
- La capacitación y el gerente
- Visión y mecanismo de la empresa

Objetivos

- Desarrollar las mejores estrategias para la toma de decisiones
- Integrar al personal en el análisis y solución de problemas relacionados con todas las funciones

Para ejecutar la capacitación se debe pasar por un programa de cursos, talleres que permitan obtener niveles de conocimientos mejorando la capacidad de la organización en cuanto a su futuro desempeño. Es necesario tener en consideración las necesidades gerenciales actuales y futuras teniendo también en cuenta el talento humano con el que se dispone. Existen técnicas de capacitación como:

- Conocimiento de todos los puestos: Consiste en hacer rotar por todas las áreas o puestos, así podrá entender las necesidades y las áreas de mayor interés.
- Ateneos: Se lo efectúa por medio de charlas y debates en donde se plantean, se buscan proporcionar capacitación e información con el objetivo de generar soluciones ante problemas puntuales. Se busca trasladar experiencias, la visión de la empresa y la cultura organizacional.
- Otros métodos de capacitación, son los cursos que trabajan sobre el estudio de “casos” o ABP (aprendizaje basado en problemas). Esta metodología impulsa a la búsqueda de soluciones, trabajando en equipo siempre sobre situaciones reales o de gran factibilidad.
- No pueden obviarse en este listado los seminarios y programas de estudios dictados por universidades u otros organismos de educación.

TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS

El éxito del administrador depende más de su desempeño que de sus rasgos particulares de personalidad. Su desempeño es el resultado de ciertas habilidades que posee y utiliza. Una de esas habilidades es la capacidad de transformar conocimiento en acción, la cual origina el desempeño deseado.

Para Chiavenato (2002, pp.20-22) existen tres tipos de habilidades significativas para el exitoso desempeño administrativo:

Las habilidades técnicas, incluyen el uso de conocimiento especializado y la facilidad de ejecución de técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos de ejecución. Es el caso de la habilidad en contabilidad, programación de computadores e ingeniería, etc.

Las habilidades humanas, están relacionadas con el trabajo, con las personas, se refieren a la facilidad de establecer relaciones interpersonales y grupales. Incluyen la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, liderar y resolver conflictos individuales o colectivos.

Las habilidades conceptuales incluyen la visión de la organización o de la unidad organizacional como un todo, la facilidad para trabajar con ideas y con conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador que posee habilidades conceptuales es apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí, pues entiende como se relaciona la organización con su ambiente y como los cambios producidos en una parte de la organización afectan el resto de esta.

2.2 MARCO LEGAL

NORMATIVA SANITARIA

Para efecto de la normativa sanitaria que se debe seguir para los permisos que acrediten el funcionamiento de una planta embotelladora de agua purificada se necesita obtener el PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO, quien lo acredita es LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DESALUD, la cual es regida por el MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA.

Los requisitos para la obtención de este permiso son:

1. Formulario de solicitud de permiso de funcionamiento firmado por el propietario del producto o representante legal de la empresa fabricante y del responsable técnico de la misma (Químico Farmacéutico o Ingeniero en Alimentos, con título registrado en el ministerio de Salud Pública y en el colegio Profesional respectivo. Se necesita adjuntar una copia del carnet profesional vigente.
2. Documento que pruebe la existencia del establecimiento y la representación legal del gerente o RUC.
3. Planos de la distribución de áreas con ubicación de equipos, diagrama de bloques y de flujo, debidamente suscritos.
4. Guía de buenas prácticas de fabricación GMP y que reúne la disponibilidad técnico sanitario.
5. Descripción detallada de los productos y del proceso de fabricación, debidamente suscrito.

6. Descripción del sistema envasado y rótulo en idioma castellano, cumpla normas INEN;
7. Calificación del MICIP, a la procesadora o fábrica, o la afiliación a la Cámara de Industrias.
8. Certificado del material de envase con especificación de calidad alimentaria que proporciona el proveedor.
9. Número de empleados por sexo y ubicación: técnicos, administración y operarios.

NORMATIVA TÉCNICA.

Para efecto de la normativa técnica para el agua embotellada, se necesita obtener el REGISTRO SANITARIO, quien lo acredita el INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ” el cual el regido por el MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA.

Los requisitos para su obtención mediante informe técnico (Reglamento de registro y control sanitario, Decreto Ejecutivo 1583, suplemento del R.O.349) son:

1. Formulario de solicitud declarando la siguiente información:

- Nombre completo del producto, incluyendo la marca comercial;
- Nombre o razón social del fabricante y su dirección, especificando ciudad, sector, calle, numero, teléfonos, otros;
- Lista de ingredientes (formula cualicuantitativa, referencia, referida a100ml) utilizados en la formulación.
- Descripción del código de lote.
- Fecha de elaboración del producto
- Fecha del vencimiento máximo del consumo.
- Formas de presentación: declarar tipo de envase y el contenido en el ministerio de Salud Pública y en el colegio Profesional respectivo. Se necesita adjuntar una copia del carnet profesional vigente.

2. Si el fabricante del producto es persona natural deberá adjuntar una copia de la Cédula de Identidad y Registro único de Contribuyentes. Si es persona jurídica,

original actualizado o copia notariada del certificado de su constitución, existencia y nombramiento del representante legal de la misma;

3. Certificado de control de calidad e inocuidad del producto, original y vigente por seis meses, otorgado por los laboratorios del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Inquieta Pérez” o por cualquier laboratorio acreditado por el Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación

4. Informe técnico del proceso de elaboración del producto, con la firma del responsable Técnico Químico Farmacéutico, Bioquímico Farmacéutico o Ingeniero en Alimentos

5. Ficha de estabilidad del producto, que acredite el tiempo máximo de consumo, con la firma del técnico responsable del estudio y representante legal del laboratorio en el que fue realizado el mismo;

Se aceptarán las fichas de estabilidad de los propios fabricantes si cuentan con laboratorios apropiados para los estudios respectivos;

6. Proyecto de rótulo o etiqueta del proyecto, ajustada a los requisitos que exige la Norma Técnica INEN 1334 – Rotulado de productos alimenticios para el consumo humano;

7. Permiso sanitario de Funcionamiento de la planta procesadora del producto y otorgado por la autoridad de salud competente; se aceptará su copia notariada.

8. Factura a nombre del Instituto de Higiene, por derechos de Registro Sanitario, establecido en la ley. El procedimiento para el trámite es:

- Adquirir el formulario único de solicitud de Registro Sanitario, en cualquier dependencia del Ministerio de Salud Pública.
- Los requisitos descritos deberán entregarse en cualquier laboratorio regional del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Inquieta Pérez". Norte, Centro o Austro; de preferencia anaquel que corresponda la jurisdicción del fabricante, de acuerdo al distributivo:

REGIONAL AUSTRO: Con sede en la ciudad de Cuenca y jurisdicción en las provincias de Cañar, Azuay, Loja, Mocióna Santiago, Zamora Chinchipe.

- Análisis de la documentación e informe total de las observaciones (si existieran): 3-5 días.
- El interesado deberá responder las observaciones en el plazo máximo de 30 días hábiles, de no hacerlo en el plazo señalado se anulará el trámite.
- Si no se encuentran observaciones: elaboración del informe respectivo y concesión del Certificado de Registro sanitario, máximo en 30 días (20 días hábiles).

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Los requisitos para obtener el REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES son:

- Cédula de ciudadanía del propietario o representante legal.
- Copia de factura de agua, luz o teléfono del lugar de establecimiento de la empresa.
- Si es arrendado el establecimiento, copia del contrato de arriendo notariado.

INTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL (IEPI)

Este registro de la marca es indispensable para la realización de la franquicia, los requisitos para el registro en el IEPI:

2.1 Formulario de solicitud firmado por el propietario del producto o representante legal de la empresa fabricante y del abogado patrocinador. Se necesita adjuntar su matrícula profesional inscrita en el Colegio de Abogados y el Casillero judicial.

2.2 Se necesita anexar la copia de cédula de propietario o representante legal, 6 etiquetas de 5 x 5 cm., en papel adhesivo de color del logotipo, y el pago de registro por cada solicitud.

CÓDIGO DE TRABAJO

TITULO PRELIMINAR DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art.4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

CAPITULO I

Contrato de equipo

Art. 33.- Jefe de equipo.- El jefe elegido o reconocido por el equipo representará a los trabajadores que lo integren, como un gestor de negocios, pero necesitará autorización especial para cobrar y repartir la remuneración común.

CAPÍTULO IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos

o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

10. Respetar las asociaciones de trabajadores;

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

- El tiempo de servicio; b) La clase o clases de trabajo; y, c) Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.

Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;

18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;

19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en

- cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;
 21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;
 22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
 23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;
 24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";
 25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;
 26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;
 27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince

o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos. El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;

28. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;
29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;
31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;
32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento.

Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;

33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años.

Esta obligación se hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral.

El contrato laboral deberá ser escrito e inscrito en la Inspección del Trabajo correspondiente, que mantendrá un registro específico para el caso. La persona con discapacidad impedida para suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS).

El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla la obligación, la misma que ingresará en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de Discapacidades; y, el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades;

34. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.

35. Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país.

CAPÍTULO VI

Trabajo en empresas de transporte

Art. 319.- Libreta del trabajador de transporte.- Todo trabajador de transporte deberá estar provisto de una libreta entregada por la empresa o propietario de vehículos, cuyo formato lo suministrará la Dirección Regional del Trabajo y de la que constará:

- El nombre y la edad del trabajador;
- Su nacionalidad y domicilio;
- Las fechas de ingreso y cese;
- El salario o sueldo;
- El cargo que desempeña y la clase y número del vehículo; y,
- El número y fecha del breve o autorización del manejo.

Art. 325.- Jornadas especiales de trabajo.- Atendida la naturaleza del trabajo de transporte, su duración podrá exceder de las ocho horas diarias, siempre que se establezcan turnos en la forma que acostumbraren hacerlos las empresas o propietarios de vehículos, de acuerdo con las necesidades del servicio, incluyéndose como jornadas de trabajo los sábados, domingos y días de descanso obligatorio.

La empresa o el propietario de vehículos hará la distribución de los turnos de modo que sumadas las horas de servicio de cada trabajador resulte las ocho horas diarias, como jornada ordinaria.

Art. 326.- Trabajos suplementarios.- De haber trabajos suplementarios, el trabajador tendrá derecho a percibir los aumentos que, en cada caso, prescribe este Código.

Art. 328.- Escalafón de trabajadores.- Las empresas de transporte deberán establecer un escalafón de sus trabajadores y sujetarlos a riguroso ascenso por antigüedad y méritos.

CONSTITUCIÓN

CAPÍTULO SEGUNDO

Sección Primera agua y alimentación

Derecho del buen vivir

Art. 12. El derecho humano al agua es fundamental e irrenunciable. El agua constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable, imprescriptible, inembargable y esencial para la vida.

Sección Novena

Personas usuarias y consumidoras

Art. 52. Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fueran ocasionados por caso fortuito o fuerza mayor.

CAPÍTULO TERCERO

Soberanía alimentaria

Art. 281. La soberanía alimentaria constituye un objeto estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente

5. Establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción.

10. Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como las de comercializaciones y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos.

CAPÍTULO CUARTO

Sección Séptima

Política comercial

Art. 304. La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.

5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.

Sección octava

Sistema financiero

Art. 308. Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrá ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrá la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo de país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para

fortalecer la inversión productiva nacional, y en el consumo social y ambientalmente responsable.

El estado fomentara el acceso a los servicios financieros y ala democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura.

La regulación y el control del sector financiero privado no trasladaran la responsabilidad de solvencia bancaria no supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia.

Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

CAPITULO 2

Art. 4. Derechos del consumidor: son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como la satisfacción de las necesidades fundamentales y acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara y oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de los bienes y servicios especialmente en lo

- referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
 7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
 8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
 9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;
 10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos;
 11. Derecho a seguir las acciones administrativas y /o judiciales que correspondan; y,
 12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantengan un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

Art. 14. Rotulado Mínimo de Alimentos; Sin perjuicio de lo que dispongan las normas técnicas al respecto, los proveedores de productos alimenticios de consumo humano deberá exhibir en el rotulado de los productos, obligatoriamente, la siguiente información:

- a) Nombre del producto;
- b) Marca comercial;
- c) Identificación del lote;
- d) Razón social de la empresa;
- e) Contenido neto;
- f) Número de registro sanitario;
- g) Valor nutricional;
- h) Fecha de expiración o tiempo máximo de consumo;
- i) Lista de ingredientes con sus respectivas especificaciones;

- j) Precio de venta al público;
- k) País de origen; y,
- l) Indicación si se trata de alimento artificial, irradiado o genéticamente modificado.

Art. 17. Obligaciones del Proveedor. Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que este pueda realizar una elección adecuada y razonable.

CÓDIGO DE COMERCIO

TÍTULO VIII

Sección 1

De la Creación y Forma de la Letra de Cambio

Art. 410. La letra de cambio contendrá:

- La denominación de letra de cambio inserta en el texto mismo del documento y expresada en el idioma empleado para la redacción del mismo. Las letras de cambio que no lleven la referida denominación, serán, sin embargo, validas, si contuvieren la indicación expresa de ser a la orden;
- La orden condicional de pagar una cantidad determinada;
- El nombre de la persona que debe pagar (librado o girado);
- La indicación del vencimiento;
- La del lugar donde debe efectuarse el pago;
- El nombre de la persona a quien o cuya orden debe efectuarse el pago;
- La indicación de la fecha y el lugar en que se gira la letra; y,
- La firma de la persona que la emita (librador o girador)

Art. 415. La letra de cambio cuyo monto este escrito a la vez en letras y en cifras valdrá, en caso de diferencias, por la suma escrita en letras.

La letra de cambio cuyo monto este escrito varias veces ya sea en letras o en cifras no valdrá, en caso de aferencia, sino por la suma menor.

Art. 419. Toda letra de cambio aun cuando no haya sido girada expresamente a la orden, es transmisible por vida de endoso.

Cuando el girador haya insertado en la letra de cambio las palabras "no a la orden", o una expresión equivalente, el documento solo será transmisible en la forma y con los efectos de la sesión ordinaria.

El endoso podrá hacerse aun en provecho del girado aceptase o no, del girador o de cualquier otra persona obligada por la misma letra. Esas personas podrán, a su vez endosar su letra.

Art. 433. La aceptación se escribirá en la letra de cambio. Se expresara por la palabra "aceptada" u otra equivalente, y deberá estar firmada por el girado. La simple firma del girado puesta en la cara anterior de la letra equivaldrá a la aceptación.

Cuando la letra sea pagadera a cierto plazo de vista, o cuando deba ser presentada la aceptación dentro de un plazo determinado en virtud de una estipulación especial, la aceptación deberá llevar la fecha en que se haya efectuado, a no ser que el portador exija que lleve la fecha del día de la presentación. A falta de fecha, el portador, para conservar sus derechos de recursos contra endosantes y contra el girador, hará constar esta omisión por medio de un protesto levantado a tiempo.

Art. 438. El pago de una letra puede garantizarse por un aval.

Esta garantía puede ser presentada por un tercero o por un signatario cualquiera de la letra.

Art. 439. El aval se otorgara en la letra de cambio, en una hoja adherida a la misma, o por medio de documento separado que indique el lugar en que se otorgó.

Se expresara por las palabras "por aval" o cualquier otra fórmula equivalente y llevara la firma del que se otorga.

Se considerara como resultado de la sola firma del dador del aval puesta en la cara anterior de la letra, salvo cuando se trate de la firma del girado o girador.

El aval deberá indicar por cuenta de quien se da. A falta de esa indicación se reputara dado por cuenta del girador.

Art.440. El dador del aval quedara obligado en la misma forma que de la persona quien se constituya garante.

Su obligación será válida, aun cuando la obligación que haya garantizado, fuere nula por cualquier causa que no sea vicio de forma.

Si pagare la letra de cambio tendrá derecho para recurrir contra el garantizado y contra los garantes de este.

Art.441. Una letra de cambio podrá ser girada por:

Adía fijo;

A cierto plazo de fecha;

A la vista;

A cierto plazo de vista

Las letras de cambio podrán preveer vencimientos sucesivos.

Aquellas letras que contengan vencimientos diferentes serian nulas.

El plazo de las letras de cambios con vencimientos sucesivos, concluirá al cumplimiento del que en cada uno de ellos se señale, salvo que exista convención en contrario sobre la anticipación de los vencimientos. De no existir tal convención y de producirse la mora de uno o más de los vencimientos, se ejecutara exclusivamente aquellas que estuvieren en mora.

Art.446. El portador deberá presentar la letra de cambio al pago, el día en que es pagadera o uno de los dos días hábiles que siguen.

La presentación a una cámara de consecución equivaldrá a una presentación al pago.

Art. 451. El portador podrá ejercer sus acciones contra los endosantes, el girador y demás obligados;

En la fecha del vencimiento, si el pago no se hubiere efectuado.

Aun antes del vencimiento:

1. Si se hubiere rehusado la aceptación;
2. En los casos de quiebra del girado, haya aceptado o no; de suspensión de pagos del mismo, aun cuando no hubiera sido establecidas por una sentencia, o de embargo infructuoso de sus bienes; y,
3. En los casos de quiebra del girador de una letra no sujeta al requisito de aceptación.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Acciones correctivas: Es la implementación de un cambio sistemático o solución para asegurar un remedio inmediato o permanente.

Análisis de crédito: Es el proceso para establecer la posibilidad de que los clientes no paguen sus deudas.

Balance Scorecard: Es una herramienta de gestión que convierte las estrategias en un conjunto coherente de indicadores.

Benchmarking: Es un proceso continuo de medir y comparar una organización con otras organizaciones líderes

Contingencia: Es el hecho o problema que se plantea de forma totalmente imprevista.

Capacitación: Actividad planeada y basada en las necesidades reales de una organización y orientada hacia el cambio en los conocimientos, habilidades del colaborador, que van a contribuir al desarrollo en el desempeño de sus actividades.

Capital de trabajo: Es la diferencia entre los activos corrientes de una organización y sus pasivos corrientes.

Cooperación: Es la acción de tomar parte con los demás en la realización de una obra hecha en común.

Desempeño laboral: Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado

División de trabajo: Procesos en el que cada trabajador realiza una única tarea, adquiriendo una gran eficiencia en el uso del tiempo y fuerte conocimiento de la misma.

Especialización horizontal: Se refiere al número de distintas tareas que componen cada puesto.

Especialización vertical: Indica la responsabilidad del trabajo que tiene cada individuo.

Eficiencia: Puede definirse como la habilidad para hacer bien las cosas, es decir, no desperdiciar recursos.

Eficacia: Capacidad de lograr metas y objetivos propuestos. Es hacer las cosas correctas.

Estrategias: Formulación de posibles cursos de acción alternativos que define un conjunto de actividades propias, en base a la previsión de las acciones y reacciones de las personas, factores y variables afectadas.

Filosofía: Son un conjunto de ideas pensamientos y reflexiones acerca de un determinado tema.

Gestión Administrativa: Conjuntos de acciones que permiten al directivo de la organización la utilización eficiente y efectiva de los recursos disponibles en ella, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

Hipótesis: Suposición, idea o afirmación provisional acerca de la manera de resolver un problema o acerca de la naturaleza de la realidad.

Inversión: Es desembolso de recursos financieros para adquirir bienes de producción y que la organización utiliza en varios ciclos económicos para obtener beneficios futuros.

Indicador: Herramienta utilizada para medir de forma indirecta, a través del tiempo, la actuación de las funciones, de los procesos y los resultados de una organización.

Liquidez: Es la facilidad con la que cuenta el tenedor de un título o activo para convertirlo en dinero en efectivo cuando así se lo requiera.

Metas: Es el propósito o el fin que el administrador pretende alcanzar.

Mecanismos informales: Son aquellos que actúan bajo el marco social y cultural, no tienen una formulación de normas o leyes.

Microempresa: Organización, por lo común, de generación empírica, financiada, organizada y dirigida por el propio dueño.

Motivación: Proceso por el cual una persona, guiada por fuerzas que actúan sobre ella, se comporta de una manera determinada y persigue determinadas metas.

Planes: Acciones o medios que los administradores usan para alcanzar las metas de la organización.

Previsión: Predicción, presunción de acontecimientos futuros al hacer planes.

Problema: Situación conflictiva en la cual las variables se salen de los términos planeados. Obstáculo que se interpone en el logro de un objetivo.

Procesos: Conjunto de las diferentes fases o pasos que deben implementarse secuencialmente para alcanzar y asegurar un objetivo determinado.

Productividad: Es el resultado de la relación existente entre el valor de la producción generada, medida en unidades físicas o de tiempo asignado a esa producción.

Proyección: Es la estimación de resultados que se pueden presentar en el futuro tomando como base datos históricos y en la evolución futura de las variables pertinentes.

Rentabilidad: Es la utilidad o ganancia del negocio por invertir y realizar sus actividades. Mide el éxito de la empresa así como su eficiencia; es un indicador del rendimiento.

Realimentación: Regreso de punto de origen de la información evaluativa o correctiva sobre una acción o proceso. Información generada como resultado de una acción o programa que ayuda a determinar el mérito el éxito o el fracaso de esa acción.

Reclutamiento: Es el proceso de búsqueda dentro y fuera de la organización de personas que llenen puestos vacante.

Término de venta: son las condiciones en la que una organización vende sus productos o servicios.

Ventas: Están representadas por los ingresos totales percibidos por la venta de bienes o servicios.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

El nivel de Rentabilidad de la microempresa GOOD WATER, ubicada en el cantón La Troncal, actualmente es bajo, como resultado de los problemas de la Gestión Administrativa del negocio.

2.4.2 Hipótesis Particulares

1. La incorrecta administración de las cuentas por cobrar ocasiona un bajo nivel de liquidez.
2. El débil sistema de comercialización influye en el bajo nivel de ventas.
3. La deficiencia del desempeño laboral del talento humano es debido a la inadecuada distribución de trabajo y responsabilidades.

4. La ausencia de capacitación empresarial del gerente influye en su bajo conocimiento de técnicas administrativas.

2.4.3 Declaración de las variables

Hipótesis General

- **Variable Independiente:** Los problemas de la Gestión Administrativa.
- **Variable Dependiente:** Bajo nivel de Rentabilidad.

Hipótesis Particular 1

- **Variable Independiente:** Bajo nivel de liquidez.
- **Variable Dependiente:** Incorrecta administración de las cuentas por cobrar.

Hipótesis particular 2

- **Variable independiente:** Bajo nivel de ventas.
- **Variable dependiente:** Débil sistema de comercialización.

Hipótesis particular 3

- **Variable independiente:** Deficiente desempeño laboral.
- **Variable Dependiente:** Inadecuada distribución de trabajo y responsabilidades.

Hipótesis particular 4

- **Variable independiente:** Desconocimiento de técnicas administrativas.
- **Variable dependiente:** Ausencia de capacitación empresarial del gerente.

2.4.4 Operacionalización de las variables

Cuadro 1. Operacionalización de las variables

Hipótesis General			
Variables	Conceptualización	Indicadores	Técnicas
<u>Independiente</u> Problemas de la Gestión Administrativa	Conjuntos de acciones que permiten al directivo de la organización la utilización eficiente y efectiva de los recursos disponibles en ella, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de errores en los procesos. • Número de planes implementados. 	Encuesta Entrevista
<u>Dependiente</u> Bajo nivel de Rentabilidad	Es el resultado del proceso productivo y distributivo; es la utilidad o ganancia del negocio por realizar sus actividades. Mide el éxito de la empresa así como su eficiencia; es un indicador del rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Margen de utilidad neta. • Rendimiento sobre la inversión. • Rendimiento sobre capital contable. 	Encuesta Entrevista
Hipótesis Particular 1			
Variables	Conceptualización	Indicadores	Técnicas
<u>Independiente</u> Inadecuada Administración de las Cuentas por Cobrar.	Consiste en la forma de gestionar los créditos que una compañía otorga a sus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de garantías. • Número de clientes en mora. 	Encuesta Entrevista
<u>Dependiente</u> Bajo nivel de liquidez	Es la facilidad con la que cuenta el tenedor de un título o activo para convertirlo en dinero en efectivo cuando así se lo requiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Razón del circulante • razón rápida o prueba del ácido 	Encuesta, entrevista
Hipótesis Particular 2			
Variables	Conceptualización	Indicadores	Técnicas

<u>Independiente</u> Débil Sistema de Comercialización	Conjunto procesos y actividades desarrolladas para llevar los productos del productor hasta el cliente final, en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de rutas críticas diseñadas para la distribución. • Pedidos entregados con retrasos 	Encuesta, entrevista
Bajo nivel de Ventas	Cuenta del estado de resultados que representa los ingresos totales percibidos por la empresa por la venta de bienes o servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas totales 	Encuesta, entrevista
Hipótesis Particular 3			
Variable	Conceptualización	Indicadores	Técnicas
<u>Independiente</u> Inadecuada Distribución de Trabajo y Responsabilidades	Se refiere a las distintas formas de dividir o separar las tareas y trabajo para poder alcanzar las metas.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de errores en la asignación y ejecución de tareas. 	Encuesta, entrevista
<u>Independiente</u> Deficiente Desempeño Laboral	Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes entregados a tiempo y forma. • Número de fallas. • Nivel de productividad. 	Encuesta, entrevista
Hipótesis Particular 4			
Variable	Conceptualización	Indicadores	Técnicas
<u>Independiente</u> Ausencia de Capacitación Empresarial del	Actividad planeada y basada en las necesidades reales de una organización y orientada hacia el cambio en los	<ul style="list-style-type: none"> • Número de capacitaciones a las que ha 	Encuesta,

Gerente	conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, para contribuir al desarrollo en el desempeño de sus actividades	asistido el gerente.	entrevista
<u>Dependiente</u> Bajo Conocimiento de Técnicas Administrativas	Conjunto de habilidades que posee un gerente para administrar con eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de errores en los procesos. 	Encuesta, Entrevista

Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

La investigación que se ha planteado es de tipo descriptiva porque se detalló a fondo las características del problema de la Microempresa Good Water; es decir, de cada variable que interviene en la hipótesis. Se encuentran involucrados hechos, personas y procesos; por lo tanto se analizaron para tener una idea general del comportamiento de las mismas y posteriormente emitir inferencias y juicios críticos.

También ha sido diagnóstica porque se aplicaron técnicas cuantitativas y cualitativas, que establecieron todo tipo de interrelación de causalidad, a fin de no dejar de lado ningún tipo de información que ayudó a profundizar sobre el objeto investigado.

Además, la investigación será correlacional, al tener que establecerse las interrelaciones de causa y efecto de cada variable, a fin de saber la incidencia que existe entre cada una de ellas, dando paso a una investigación o estudio cuanticualitativa.

La investigación también es explicativa, de modo que se partió de teorías que permitieron tener una generalización del comportamiento de las variables, explicando cada uno de los aspectos que inciden en ellas, requiriendo de un enriquecimiento de la fundamentación teórica sobre cada variable investigada.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la Población

Una vez que se planteó el problema de la microempresa y después de haber realizado las hipótesis asociadas a éste, fue importante determinar y conocer a los individuos a los que se dirigió para poder obtener información importante y de mayor credibilidad posible en la realización del estudio expuesto.

En la presente investigación, la población sujeto a estudio estuvo conformada por todo el personal que labora en la organización, tomando como base el total del talento humano, el mismo que asciende a 7 personas y que está compuesto por el Gerente propietario, un jefe de planta, un bodeguero, un ayudante de bodega y tres obreros.

3.2.2 Delimitación de la Población

Debido a que Good Water es una microempresa, el universo comprende apenas 7 personas. La población es finita y será delimitada considerando aspectos demográficos y geográficos.

Población Talento Humano

Delimitación geográfica

País: Ecuador

Región: Sierra

Provincia: Cañar

Cantón: La Troncal

Zona: Rural

Lugar: Microempresa Good Water

Delimitación demográfica:

Indistinta para la investigación.

3.2.3 Tipo de muestra

Al tener una población inferior a 100 personas, no fue necesario calcular una muestra, por lo tanto se trabajó con el universo.

3.2.4 Tamaño de la muestra

El estudio se realizó con la población entera, es decir con todo el talento humano que forma parte de la microempresa Good Water, que comprenden 7 personas, las cuales proporcionaron la información necesaria para el análisis de la Gestión Administrativa.

3.2.5 Proceso de selección

No hizo falta una selección, pues se trabajó con el universo sujeto a estudio.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

A continuación se exponen los métodos seleccionados para este trabajo.

3.3.1 Métodos teóricos

Método Inductivo

Se lo empleo en el estudio, desde lo particular hasta llegar a la generalización de cada variable del problema, por lo tanto se lo aplico en la presente investigación al estudiar la forma particularizada de cada variable y su comportamiento o incidencia en el problema.

Método Deductivo

Va desde las generalizaciones para luego establecer un punto de vista particular sobre cada variable o aspecto estudiado en la investigación. Su empleo permitió acceder a las teorías que se presentan, a fin de tener una información general de los

aspectos de la investigación y para luego establecer un estudio particular de cada variable y su incidencia en el problema que se analizó.

3.3.2 Métodos Empíricos

Método Matemático

Se lo aplicó en el momento en que se dio procesamientos estadísticos a los datos recopilados de los informantes calificados, dando una base sólida y objetiva en la toma de decisiones.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

Se seleccionó la encuesta, dirigida a los empleados, la cual nos proporcionó la oportunidad de obtener valiosa información, la misma que estuvo acompañada de un instrumento, que es el cuestionario, el cual está compuesto por preguntas con múltiples opciones de respuestas. Además se presentó una entrevista estructurada, con su correspondiente guía de preguntas, dirigida al gerente de la microempresa Good Water.

3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

La información que se necesitó conocer para esta investigación se obtuvo al aplicar el correspondiente cuestionario de la encuesta y la guía de la entrevista, posteriormente los resultados obtenidos mediante estas técnicas fueron cuidadosamente procesados a través de Excel, para su respectiva tabulación y presentación gráfica, luego de eso se efectuó una lectura interpretativa de los resultados para mayor comprensión y entendimiento, y por último se dio paso a efectuar un análisis que dieron las pautas necesarias para confirmar la veracidad de las hipótesis establecidas.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

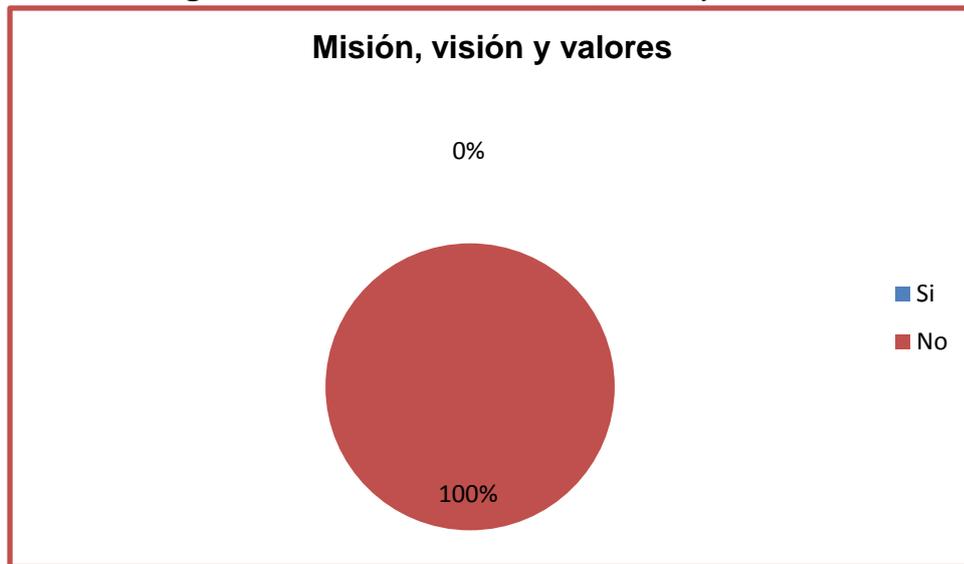
1. ¿La microempresa ha definido su misión, visión y valores?

Cuadro 2.Existencia de misión, visión y valores

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	0	0%
No	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Figura 1. Existencia de misión, visión y valores



Análisis

El 100% de los encuestados manifestó que la microempresa no ha establecido su filosofía corporativa, siendo esta de suma importancia, ya que ahí se genera la toma de decisiones.

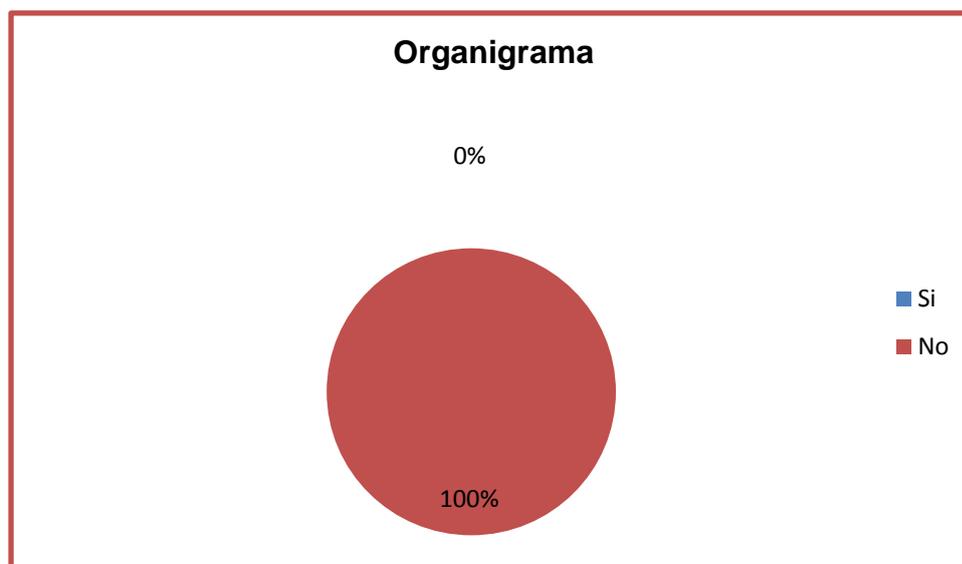
2. ¿La microempresa posee un organigrama?

Cuadro 3. Existencia de Organigrama

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	0	0%
No	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Figura 2.Existencia de Organigrama



Análisis

El 100% de los encuestados indicaron que Good Water no posee un organigrama.

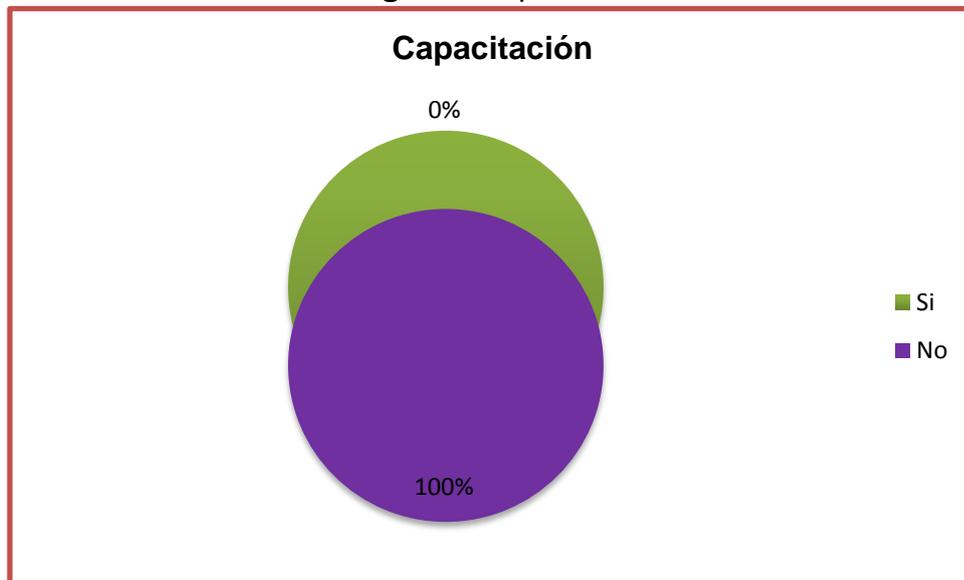
3. ¿Ha recibido usted alguna capacitación por parte de lamicroempresa?

Cuadro 4. Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	0	0%
No	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Figura3.Capacitación



ANALISIS

De acuerdo con la encuesta, el 100% de los empleados de la microempresa manifiestan que no han recibido capacitaciones.

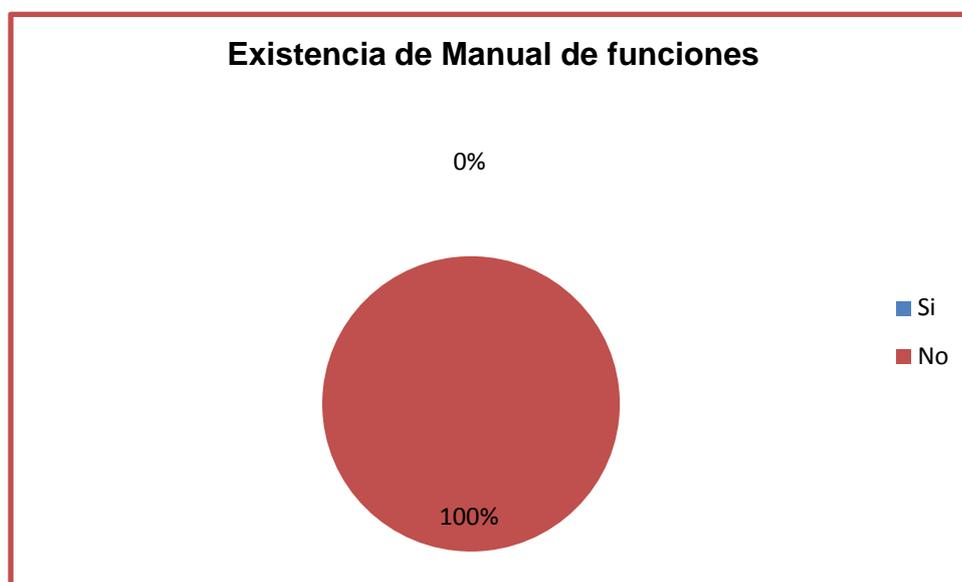
4. ¿Posee la microempresa un manual de funciones?

Cuadro 5. Existencia deManual de funciones

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	0	0%
No	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Figura 4. Existencia de manual de funciones



Análisis

Según los resultados de la encuesta, el 100% de los empleados afirmaron que la microempresa no posee un manual de funciones.

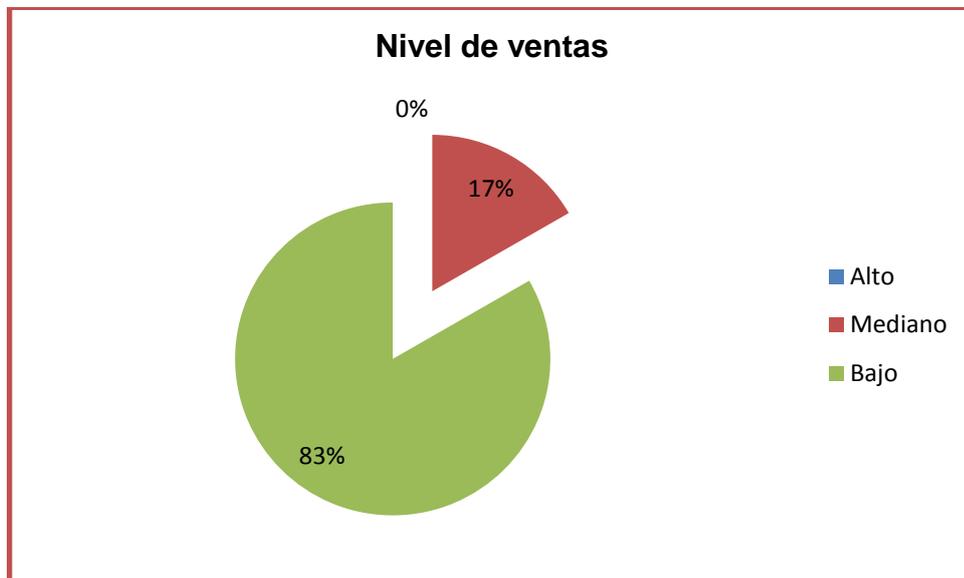
5. En su opinión, el nivel de ventas de la microempresa actualmente se puede calificar como:

Cuadro 6. Nivel de ventas

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa
Alto	0	0%
Mediano	1	17%
Bajo	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Figura 5. Nivel de ventas



Análisis: Según los resultados de la encuesta, el 83% de los encuestados manifestaron que el nivel de ventas actual de la microempresa es bajo y el 17% afirma que el nivel es mediano.

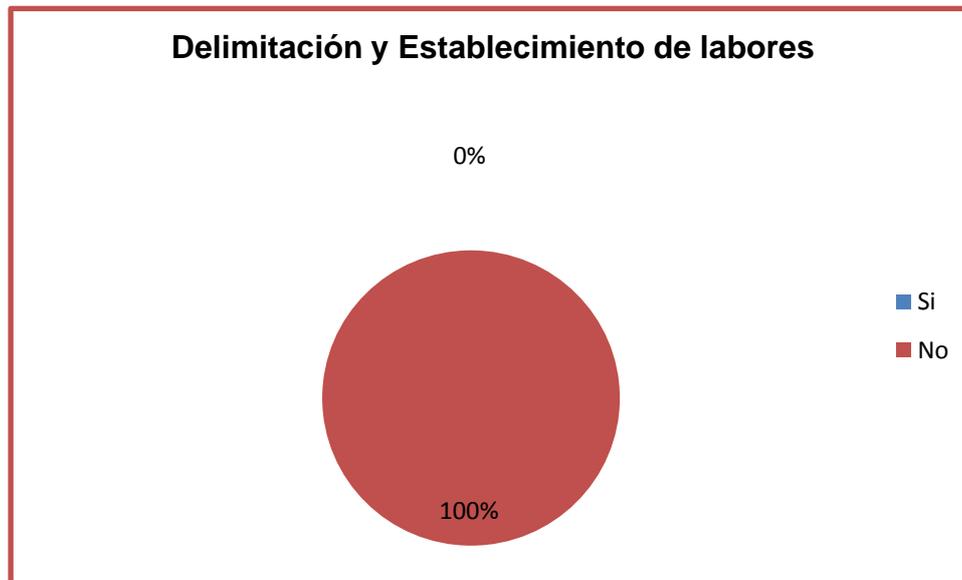
6. ¿Desde qué usted ingresó a la microempresa sus labores les fueron indicadas y delimitadas?

Cuadro 7. Delimitación y establecimiento de labores

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	0	0%
No	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Figura 6. Delimitación y establecimiento de labores



Análisis

El 100% de los empleados asegura que desde que llegaron a la microempresa sus labores no les fueron indicadas y delimitadas.

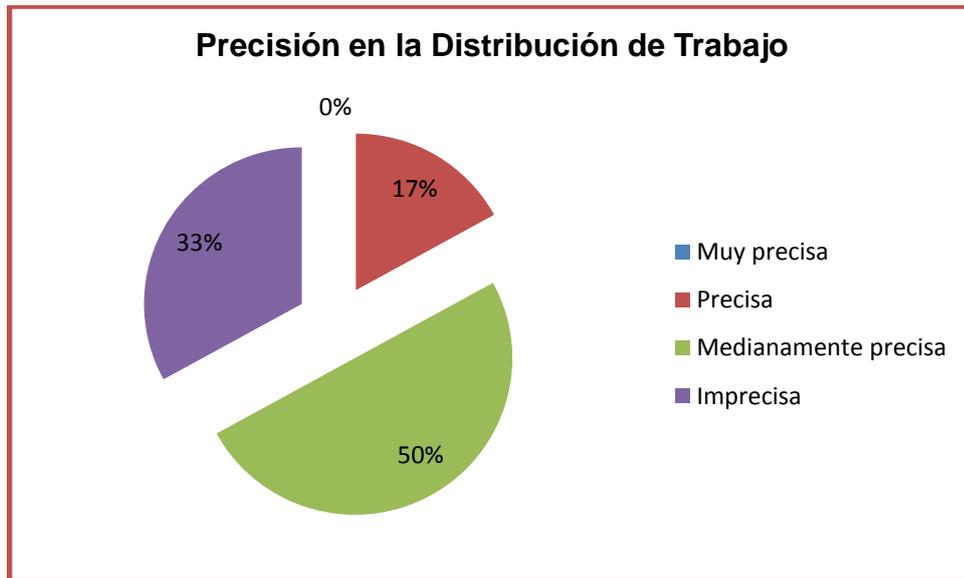
7. Considera usted que le distribuyen sus actividades de trabajo de forma:

Cuadro 8. Nivel de Precisión en la distribución del trabajo

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa
Muy precisa	0	0%
Precisa	1	17%
Medianamente precisa	3	50%
Imprecisa	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados.
Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz.

Figura 7. Nivel de Precisión en la distribución del trabajo



Análisis

Según los resultados de la encuesta el 50% de los empleados de la microempresa considera que le han distribuido sus actividades de forma medianamente precisa, el 33% opina que imprecisa y el 17% de forma Imprecisa, generándose un indicador de errores en la ejecución de tareas por los inconvenientes en la precisión con que se asignaron las tareas.

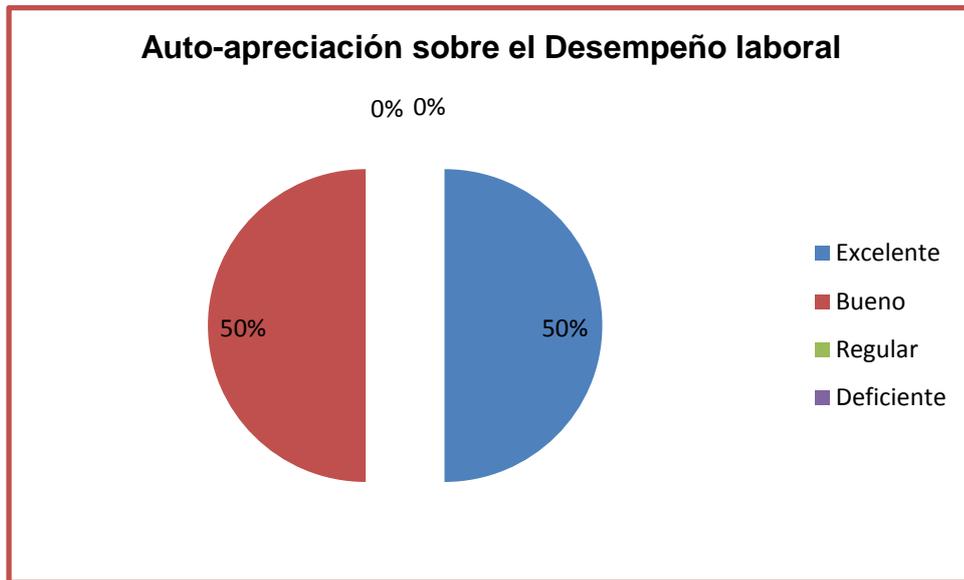
8. Usted califica su desempeño laboral como:

Cuadro 9. Auto-Apreciación sobre el desempeño laboral

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia relativa
Excelente	3	50%
Bueno	3	50%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Figura 8. Auto-Apreciación sobre el desempeño laboral



Análisis

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 50% de los empleados califica su desempeño laboral como excelente, mientras que el otro 50% lo califica como bueno.

ENTREVISTA

ENTREVISTADO: Sr. Walter Segovia

CARGO: Gerente General

MICROEMPRESA: Good Water

1. ¿Considera usted que la gestión aplicada en la microempresa está afectando los resultados económicos de la misma?

Si, sin duda alguna, ya que los resultados económicos dependen directamente de la toma de decisiones, y actualmente se han presentado varias falencias administrativas dentro de la organización.

Actualmente se presentan varios inconvenientes en la microempresa, factor que está afectando a la rentabilidad.

2. ¿Cómo considera usted los niveles de rentabilidad que genera la microempresa?

Realmente, los niveles de rentabilidad que genera la microempresa actualmente son deficientes, se está atravesando por serios problemas económicos.

3. ¿Cómo califica usted la administración de las cuentas por cobrar de la microempresa? ¿Por qué?

En ese aspecto se ha tenido muchos inconvenientes, debido a que cuando se le otorga un crédito a un cliente, este tarda demasiado tiempo en cubrir su deuda.

Honestamente, considero que la administración de las cuentas por cobrar es deficiente, ya que por la necesidad de vender nuestros productos, no se toman las medidas necesarias para saber si estos los clientes están en condiciones de cumplir con sus obligaciones.

4. ¿En qué nivel se presenta la liquidez? ¿Considera usted que ha aumentado o disminuido en los últimos dos años? ¿Qué consecuencias tiene? ¿Considera usted que la administración de las cuentas por cobrar que mantiene la microempresa influye en la liquidez?

La liquidez se presenta en un nivel muy bajo, en los últimos dos años ha disminuido considerablemente. Y la consecuencia de este problema es que muchas veces no contamos con la solvencia o efectivo necesario para cubrir todas aquellas deudas a corto plazo, entre ellas a nuestros proveedores. La administración de las cuentas por cobrar si influye de gran manera en la liquidez de la microempresa.

5. ¿Cómo considera usted el sistema de comercialización de la microempresa? ¿Considera que se debería tomar medidas para agilizar la comercialización? ¿Cuáles serían?

El sistema de comercialización que estamos empleando, no ha dado el mejor resultado, pues las ventas son muy bajas. Tenemos muy poca cobertura de mercado, además de que muchos de los pedidos son entregados con retraso. Considero que si se deben toman las medidas necesarias para poder obtener ventas rentables, quizá una de estas sería, generar nuevos puntos de distribución, tratar de expandirnos en el mercado y buscar la satisfacción del cliente.

6. ¿Cómo se ha comportado el nivel de las ventas durante el último año?

El nivel de ventas ha ido disminuyendo considerablemente, Actualmente es muy bajo.

7. ¿Actualmente la microempresa ha efectuado un análisis de la distribución de trabajo y responsabilidades? ¿Considera que se debe tomar medidas en relación a este tema?

No, debido a que no se le ha dado importancia a ese aspecto.

8. ¿Está conforme con el desempeño laboral del talento humano que forma parte de su microempresa?

El desempeño del talento humano es bueno, pero siempre espero un mayor rendimiento en cada actividad que realizan.

9. ¿Ha asistido usted a programas de capacitación? ¿Usted tiene conocimiento acerca de las técnicas administrativas? ¿Podría mencionar algunas?

No, yo jamás he asistido a programas de capacitación. Realmente, yo no tengo conocimiento de técnicas administrativas, ya que desde el momento que se creó la microempresa solo he adquirido conocimientos empíricamente.

10. ¿Considera usted que requiere capacitarse sobre las últimas técnicas administrativas?

Nunca he asistido a tales programas de capacitación pero Considero que si debo capacitarme sobre ese tema, ya que esto me permitirá adquirir nuevas herramientas y conocimientos administrativos para poder conducir a la microempresa hacia el desarrollo eficiente y sostenido.

4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Mediante la aplicación de la encuesta y entrevista se llegó a sacar la conclusión de que son evidentes los problemas administrativos en la microempresa, relacionándolos a factores como una incorrecta administración de las cuentas por cobrar, causando la falta de liquidez; una fallida comercialización, al no contar con suficientes rutas de distribución, lo que le genera poca cobertura de mercado; la necesidad de delimitar las funciones de cada empleado a fin de mejorar el desempeño; la necesidad de capacitar a la persona encargada de la gestión, caso contrario mantendrá su evolución y la tendencia a ocasionar inconvenientes financieros que pongan en riesgo la estabilidad y permanencia en el mercado de la microempresa.

4.3 RESULTADOS

Analizando los resultados de la encuesta y entrevista realizada a todo el personal de la microempresa GOOD WATER, se logró constatar que la gestión administrativa de la microempresa no se está aplicando adecuadamente, generándose la insuficiencia de rentabilidad o ganancias, lo que la podría llevarla al fracaso.

La administración de las cuentas por cobrar no es la más acertada, ya que no se realiza ningún tipo de análisis a los clientes ni cuenta con las garantías antes de otorgarles un crédito, ocasionando que tarden mucho en cumplir con sus obligaciones, es por esta razón que la microempresa cae en falta de liquidez o solvencia.

Se pudo contactar también que el sistema de comercialización no es el adecuado, ya que muchos de los pedidos son entregados con retraso, ocasionando poca utilidad tiempo para el cliente, además de que tiene poca cobertura de mercado, factores que afectan el nivel de ventas aumentar las ventas.

Existe una inadecuada distribución de trabajo, ya que no se ha establecido ningún manual de funciones que ayude a conocer que actividad debe realizar cada uno generando que las actividades del talento humano sean deficientes.

De igual manera, el gerente desconoce totalmente acerca de las técnicas administrativas, esto es porque nunca ha asistido a ningún curso de capacitación sobre este tema. De igual manera no se les ha brindado capacitación a los empleados.

Estos resultados nos permiten confirmar la necesidad de implementar un plan estratégico, que poniéndole en práctica, logre superar las deficiencias en las actividades que se desarrollaría tras día en la microempresa Good Water.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 10. Verificación de hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p>Hipótesis General Los niveles de Rentabilidad de la microempresa GOOD WATER, ubicada en el cantón La Troncal, actualmente sufren como resultado de los problemas de la Gestión Administrativa del negocio.</p>	<p>En la pregunta 1 de la entrevista, El gerente manifestó que la ya que los resultados económicos dependen directamente de la toma de decisiones y actualmente se han presentado varias falencias administrativas dentro de la organización. En la pregunta 2, expone que los niveles de rentabilidad que genera la microempresa son muy bajos. Lo expuesto permite establecer que se verifica la hipótesis planteada.</p>
<p>Hipótesis Particular 1 La incorrecta Administración de las Cuentas por Cobrar, ocasiona un bajo nivel de Liquidez.</p>	<p>En la pregunta 3 de la entrevista, el gerente manifestó que la administración de las cuentas por cobrar no es la adecuada debido a que no se toman las medidas necesarias para saber si los clientes están en condiciones de poder cumplir con sus obligaciones de pagos, además en la pregunta 4, expone que el nivel de liquidez es muy bajo, razón por la cual se les dificulta cubrir sus deudas a corto plazo y que la administración de las cuentas por cobrar si influye de gran manera en la liquidez de la microempresa. Lo expuesto permite establecer que se verifica la hipótesis planteada.</p>
<p>Hipótesis Particular 2 El débil Sistema de Comercialización influye en el bajo nivel</p>	<p>En la pregunta 5 de la encuesta, el 83% de los empleados opinaron que el nivel de ventas de la microempresa es bajo, mientras que en la pregunta 6 de la entrevista, el gerente manifiesta que el</p>

de Ventas.	sistema de comercialización que mantienen no ha dado los mejores resultados, Lo que ha afectado a los niveles de ventas, ya que son muy bajos. Todo esto reafirma la hipótesis planteada.
Hipótesis Particular 3 La deficiencia del Desempeño Laboral del Talento Humano es debido a la inadecuada Distribución de Trabajo y Responsabilidades	De acuerdo con la pregunta 6 de la encuesta, el 100% de los empleados dijeron que desde sus llegada a la microempresa no les fueron indicadas y delimitadas sus tareas, mientras q según los resultados de la pregunta 7, el 50% manifestó q sus actividades les han sido distribuida medianamente precisas. En la pregunta 8, el 50% califica su desempeño laboral como excelente y el otro 50% como bueno. En la pregunta 7 de la entrevista, el gerente manifestó que actualmente la microempresa no ha efectuado un análisis de la distribución de trabajo y responsabilidades, debido a que no se le ha tomado importancia al tema, además manifiesta que el desempeño laboral de los empleados es bueno, pero espera mucho más. Con esto podemos decir que se verifica la hipótesis planteada.
Hipótesis Particular 4 La ausencia de Capacitación Empresarial del Gerente influye en su bajo conocimiento de Técnicas Administrativas.	En la pregunta 9 de la entrevista, el gerente expresó que el jamás ha asistido a programas de capacitación y que él no tiene conocimiento acerca de técnicas administrativas, ya que solo ha adquirido empíricamente, además en la pregunta 10, dice que si requiere capacitarse sobre ese tema para así adquirir las herramientas gerenciales necesarias. Entonces si se verifica la hipótesis antes planteada.

Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

“Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa de la microempresa Good Water, ubicada en el Cantón La Troncal y potenciar así su Rentabilidad”

5.2 FUNDAMENTACIÓN

Para Serna, H (1994, p.9):

La Planificación Estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo.

Así, el plan estratégico se realiza en función de los principales objetivos, en donde deben estar correctamente especificadas las políticas y lineamientos orientados a las metas. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

Finalidad del plan estratégico

La finalidad es establecer las mejores acciones que se deben efectuar para alcanzar los objetivos. De esta forma la organización podrá ser más transparente, implementar políticas concretas en los diversos sectores lo que permitirá la evaluación en relación con el cumplimiento.

Características fundamentales

- La planeación estratégica se encuentra orientada entre las relaciones de la organización y su ambiente de trabajo.
- La planeación estratégica dirigida hacia el futuro, se encuentra orientada hacia los problemas del futuro que hacia los problemas que existen hoy.
- La planeación estratégica es amplia abarca toda la organización y sus recursos ya que la respuesta debe incluir un comportamiento global y amplio.
- La planeación es un proceso de construcción de consenso, promueve a un medio en el cual atenderá a todos los socios involucrados con sus diversos intereses y necesidades.
- La planeación estratégica es la forma de aprendizaje organizacional, constituye en ajustarse a un ambiente competitivo, complejo y variable.

Funcionamiento de los planes estratégicos:

- Para elaborar un plan estratégico es necesario contar con la colaboración de los miembros de la organización, así se podrán definir las áreas en donde se debe actuar, los indicadores que definirán las políticas y lineamientos, objetivos, recursos indicados destinados para cada área.
- En el segundo lugar se elaboran las estrategias.
- Por último se realiza un seguimiento y control de la estrategia establecida.

EI FODA

El análisis FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier objeto de estudio como una empresa, individuo o producto en un momento determinado de tiempo. Este análisis permite elaborar un cuadro acerca de la

situación actual del objeto de estudio, lo que va a permitir adquirir un diagnóstico adecuado, que facilita tomar decisiones de acuerdo con las políticas y objetivos planteados.

El FODA es de gran importancia para obtener un diagnóstico inmediato en la manera de cómo funciona un negocio, brindando orientación en el momento de plasmar planes de acción y objetivos, además de que este proceso permite identificar y analizar todas las variables que están incluidas en la empresa con la finalidad de obtener mejor información al tomar decisiones. En el momento de efectuar esta matriz es necesario conocer los factores internos y externos que incide en el desarrollo del negocio; se compone de factores internos y factores externos. Al realizar un análisis FODA se pueden establecer estrategias defensivas, de defensivas, de reordenamiento que se requiere para poder cumplir con los objetivos planteados.

Objetivos:

- El objetivo primordial es obtener un análisis acerca de cómo será capaz de enfrentar todos los cambios del objeto de estudiado.
- Determinar estrategias.
- Realizar un análisis de las cuatro variables, distinguirlas por separado así se podrá obtener los elementos que pertenecen a cada una de ellas.

Factores internos

Fortalezas: Son aquellas cualidades especiales, diferenciadoras y ventajas en comparación de la competencia. Se clasifican en:

- Comunes: Las obtenidas por varias empresas.
- Distintivas: Obtenidas por pocos competidores.
- De imitación: Consideradas como importantes capacidades que con el tiempo pueden ser mejoradas o copiadas por otras empresas.

Debilidades: Se consideran a los factores que presentan una posición desfavorable frente a la competencia, habilidades o destrezas que no se poseen o no han sido desarrolladas exitosamente.

Factores externos

Dentro de estos factores es necesario desarrollar habilidades y la capacidad para aprovechar todas las oportunidades tratando de eliminar esas amenazas sobre las cuales no existe control directo.

Amenazas: Son aquellos factores o situaciones originadas del entorno, en los que puede afectar a la permanencia de la organización.

Oportunidades: Son aquellos factores favorables que pueden ser aprovechados para transformarlos en fortalezas o en amenazas.

ANALISIS PORTER

El modelo de las Cinco fuerzas de Michael Porter es una herramienta de gestión que permite efectuar un análisis externo de una organización, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

El análisis Porter se refiere a una estrategia competitiva en donde se plantean herramientas de las fuerzas competitivas para analizar la estrategia del objeto de estudio, se logra la identificación de las cinco fuerzas competitivas, las cuales son:

1. Ingreso de nuevos competidores: Es necesario analizar la facilidad que tiene la industria para que ingresen nuevos competidores aun sobre las barreras que existen para evitar el ingreso de la competencia. Depende de ciertos aspectos como: El capital para ingresar al mercado, dificultad de acceso a canales de distribución, tecnología apropiada, lealtad a marcas ya establecidas, regulaciones gubernamentales.
2. Amenaza de sustitutos: Se analiza las posibilidades y habilidades de ingreso de productos sustitutos sobre todo a un precio más bajo. Un aspecto importante es la calidad, si es posible ofrecer un producto a un menor precio y con mayor calidad.
3. Poder de negociación de los compradores: Se analiza aquellos factores que se incluyen en el poder de negociación. Depende del volumen de compradores, de la rentabilidad que poseen los compradores, oportunidades de integración horizontal de la industria.

- Poder de negociación de los proveedores: Se encarga de analizar a los proveedores, materia prima, número de proveedores, oportunidad de aumento de proveedores. Depende de cómo están compuestos los proveedores y del número de proveedores, de la rentabilidad que poseen los proveedores, del manejo y dominio de precios, tipo y nivel de calidad y el servicio.
- Rivalidad entre competidores: Es necesario identificar la competencia si existe un dominante o varios con la misma fuerza o tamaño en la industria. Dependerá de si existen competidores fuertes o si existe un líder, de cómo están estructurados los costos dentro de la industria, grado de diferenciación del producto mientras exista mayor diferenciación mayor será la competencia, la madurez del mercado y de los objetivos estratégicos.

5.3 JUSTIFICACIÓN

Un éxito duradero exige que la organización tenga una comprensión clara de su misión y de sus objetivos, al igual que del mercado global en el que opera.

La planeación estratégica se encarga de estudiar todas las actividades de la empresa, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos que beneficiaran a la organización.

Con la implementación de un plan estratégico, la microempresa Good Water, tendrá conciencia de los cambios continuos que se realizan en el entorno, conocerá lo que sucede en el ambiente externo, estará preparada para enfrentarse a las diferentes contingencias que se presenten. El plan estratégico es importante porque formulará estrategias que se aplicaran diariamente, las cuales le ayudaran a mejorar sus resultados económicos.

La microempresa podrá evaluar la posición de trabajo de la empresa, en base a sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas a las que se deben eliminar y oportunidades del entorno que deben ser explotadas. Además la microempresa podrá conocer los recursos con los que cuenta para determinar las armas con las cuales cuenta para la competitividad de la organización en el mercado.

El plan que se desarrollara estará proyectado a mejorar la gestión administrativa, y por consiguiente, mejorar la comercialización, a dar a conocer el producto en el mercado, a buscar nuevos puntos de ventas, a bastecer los pedidos a tiempo, a mejorar la distribución de trabajo y responsabilidades, a buscar la forma para que el gerente pueda prepararse y dirigir la organización eficientemente, además de mejorar la administración de las cuentas por cobrar.

La aplicación del plan llevará a GOOD WATER a tomar las medidas correctivas en su gestión, entonces podrá mejorar su rentabilidad, como resultado de trabajar con una visión más clara de lo que es una correcta administración.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General de la propuesta

Diseñar un Plan Estratégico dirigido a una mejora en la gestión administrativa de la microempresa “GOOD WATER”, ubicada en el Cantón La Troncal, a través de estrategias enfocadas a la comercialización, políticas de cobranzas, distribución de trabajo y capacitación, para mejorar las ventas y rentabilidad del negocio.

5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta

- Diseñar el organigrama
- Diseñar la Filosofía Corporativa
- Efectuar un análisis de la situación competitiva del mercado
- Realizar un diagnóstico de los aspectos internos y externos que afectan a la microempresa.
- Establecer las estrategias corporativas.
- Elaborar un Mapa de relaciones estratégicas.
- Diseñar un Balance ScoreCard
- Establecer indicadores de seguimiento y monitoreo.

5.5 UBICACIÓN

Razón social: Agua purificada Good Water

Tipo de empresa: Privada

Logotipo:



Dirección: Provincia del Cañar, Cantón La Troncal, kilómetro 85 vía Duran tambo

Figura 9. Ubicación Geográfica



Fuente: Google Maps

Ventajas de la ubicación

- Posee 35 vertientes de agua natural
- Bajos niveles de contaminación
- Bajos costes de producción

5.6 FACTIBILIDAD

La propuesta de aplicar un Plan estratégico es factible desde el punto de vista **Administrativo** porque se cuentan con los lineamientos que darán paso a un trabajo minucioso en la nueva gestión de GOOD WATER, caracterizada por funciones bien definidas, nuevas rutas de comercialización, incremento de intermediarios y de clientes.

Presupuestariamente, no existen inconvenientes que impidan la aplicación del Plan, este tiene un costo bajo, manejable por el dueño del negocio y en caso contrario se podrá acudir a un préstamo para obtener el capital que se requiera.

En lo que concierne al **Aspecto Legal**, es importante recalcar que existe una ley de defensa al consumidor y normatividad de higiene que cumplir en el caso de productos alimentarios o de consumo humano, por ello se requerirá el aplicar todo tipo de medidas y normas de higiene y salud ocupacional que garanticen la calidad del producto.

Técnicamente no se requerirá acceder a ninguna tecnología productiva, porque la empresa ya la posee, lo que se hará es darle un uso correcto en función de optimizar las maquinarias de la planta de purificación.

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

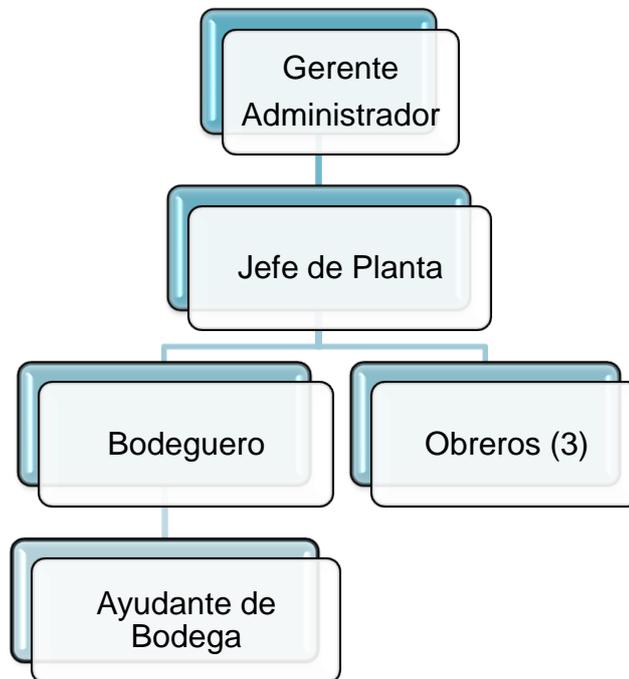
El Plan Estratégico se ha diseñado para 3 años, considerando que es el tiempo necesario para observar mejoras en la gestión de la empresa y obtener resultados de ventas positivos.

5.7.1 Actividades

Plan estratégico para el período 2013 - 2015

Organigrama

Figura 10. Organigrama



Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Desglose de Funciones del talento humano de Good Water

Gerente:

Son funciones del Gerente – Administrador las siguientes:

- Planificar, aplicar y evaluar todos los programas y planes de la empresa.
- Ser el representante judicial y extrajudicialmente de la organización.
- Seleccionar, contratar y remover al personal de la microempresa cuando fuera necesario.
- Administrar a todos los recursos humanos de la compañía.
- Controlar los ingresos, manejar cuentas bancarias, tramitar préstamos y operaciones de inversión.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de las leyes dentro del ámbito de la compañía;
- Administrar aspectos legales.

- Impartir instrucciones a los subalternos.
- Elaborar estudios de mercado para poder ampliar la cobertura.
- Administrar y controlar los proyectos, planes y programas elaborados por la empresa.

Jefe de planta:

Son funciones del jefe de planta:

- Supervisar y controlar todas las etapas de producción.
- Controlar el uso de materias primas.
- Verificar la limpieza e higiene de los empleados y de la planta.
- Controlar la calidad del producto terminado.
- Informar al gerente acerca de sus labores realizadas.
- Exigir a los empleados el uso de las herramientas y equipos de seguridad.

Bodeguero

Son funciones del bodeguero las siguientes:

- Almacenar los productos terminados
- Controlar los pedidos
- Informar el consumo de materias primas al jefe de producción.
- Mantener su lugar de trabajo limpio como sus recursos.
- Despachar materiales requeridos.

Ayudante de bodega

El ayudante de bodega se encargara de lo siguiente:

- Asistir en todas las actividades que sean necesarias por el bodeguero.
- Colaborar en todas las actividades requeridas por sus superiores.
- Ayudar en la carga y despacho de materias primas.

Obrero

Las funciones de los obreros son las siguientes:

- Efectuar las órdenes del Gerente y Jefe de Producción.
- Mantener sus puestos de trabajo limpio.
- Ser responsable en su lugar de trabajo.
- Verificar que el agua cumpla con la calidad establecida;
- Efectuar el mantenimiento de herramientas y máquinas de acuerdo como lo establezca sus superiores.
- Mantener una buena relación de amistad y respeto con sus superiores y compañeros.
- Impulsar el ahorro de materias primas y materiales.
- Efectuar las necesidades para la producción con un alto nivel de calidad en su desempeño.

Filosofía Corporativa

Misión

Somos una institución privada, dedicada a la comercialización de agua embotellada, contribuyendo a la salud y bienestar a través de una bebida natural, placentera y de calidad. Esforzándose por ser una empresa comprometida con la sociedad del cantón La Troncal y sectores aledaños, actuando de manera responsable y con conciencia con el entorno, contribuyendo al desarrollo social y económico de la comunidad.

Visión

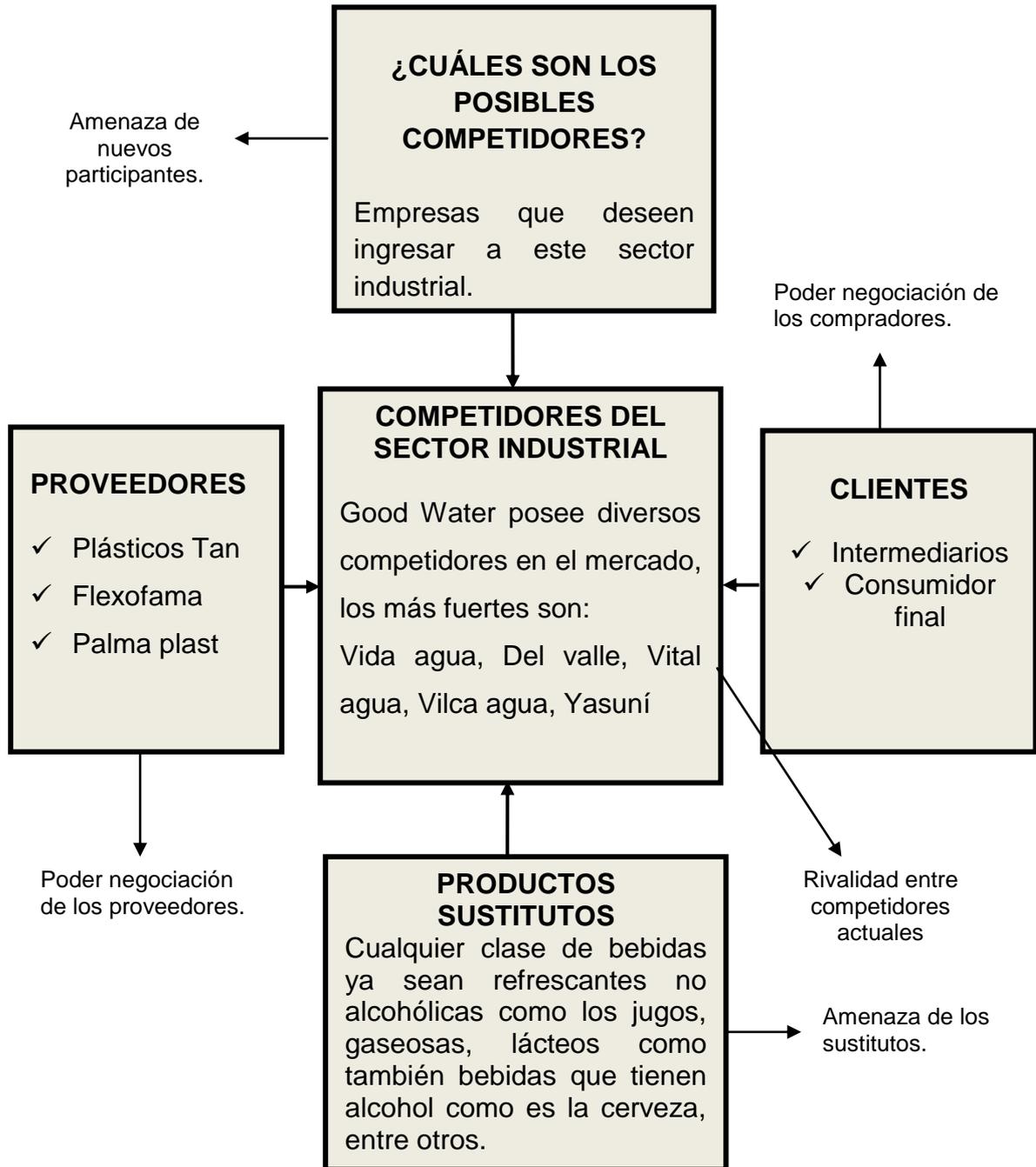
Distribuir a todo el país y automatizar el sistema de embazado, convirtiéndose en la empresa líder, reconocida por su dinamismo en desarrollar y ofrecer productos que superen las expectativas de los consumidores.

Valores Corporativos

- Responsabilidad social: Asumimos el compromiso del servicio social y cultural de la comunidad entregando un producto de alta calidad.
- Equidad social: Brindamos un trato igualitario a nuestros colaboradores y sociedad en general.
- Transparencia: Daremos fiel cumplimiento a las normas legales vigentes dentro de nuestro territorio ecuatoriano.
- Respeto al ambiente: Actuamos con responsabilidad y conciencia ecológica para proteger al medio ambiente.
- Trabajo en equipo: Apoyamos toda iniciativa de mejora y trabajo integrado

Análisis de la situación competitiva del mercado

Figura 11. Cinco Fuerzas de Michael Porter



Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Cuadro 11. Barreras de entrada

	Bajo	Medio	Alto
1. Economías de escala	X		
2. Distribución.	X		
3. Normativa legal.		X	
4. Prestigio.	X		
	3	1	0
Amenaza de nuevos participantes.	75%	25%	0%

Fuente: Análisis del sector industrial dedicado al embotellado de agua
Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Análisis

Las barreras de entrada son bajas y esto posibilita el ingreso de nuevos competidores al mercado, lo que debe llevar a la microempresa a tomar medidas estratégicas para evitar la pérdida de mercado.

Cuadro 12. Productos sustitutos

	Bajo	Medio	Alto
1. Precios relativos.			X
2. Propensión a cambiar.		X	
3. Beneficios adicionales o ventajas sustitutas.		X	
4. Costo de intercambio.			X
	0	2	2
Amenaza de sustitución.	0%	50%	50%

Fuente: Análisis del sector industrial dedicado al embotellado de agua
Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Análisis

La amenaza de sustitución es media con una tendencia a incrementarse, esto se debe a que existen varias alternativas para satisfacer la sed, aunque a pesar que no son saludables, sí son preferidas por los clientes, especialmente la demanda formada por personas de menor edad. A lo expuesto se debe sumar el hecho de que los precios de los sustitutos oscilan al nivel de una botella de agua embotellada.

Cuadro 13. Determinantes de la rivalidad

	Bajo	Medio	Alto
1. Competidores de un tamaño equivalente.			X
2. Manejo eficiente de costos.			X
3. Crecimiento de la industria.			X
	0	0	3
Amenaza de rivalidad.	0%	0%	100%

Fuente: Análisis del sector industrial dedicado al embotellado de agua
Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Análisis

Existe un nivel de rivalidad alto dentro de este mercado, es por esto que la microempresa debería implementar estrategias competitivas para mantener y elevar la cantidad de clientes y potenciar el nivel de ventas.

Cuadro 14. Poder de los compradores

	Bajo	Medio	Alto
1. Marca		X	
2. Calidad		X	
3. Precio			X
	0	2	1
Poder de los compradores.	0%	66.67%	33.33%

Fuente: Análisis del sector industrial dedicado al embotellado de agua
Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Análisis

Los compradores si tienen el poder de compra, ya que ellos pueden elegir entre varias marcas de agua embotellada, además de efectuar un análisis de precios.

Cuadro 15. Negociación con los proveedores

	Bajo	Medio	Alto
1. Presentación de insumos sustitutos.	X		
2. Importancia del volumen para el proveedor.		X	
3. Impacto de insumos en el costo o diferenciación.	X		
4. Diferenciación de insumos	X		
	3	1	0
Poder de los proveedores.	75%	25%	0

Fuente: Análisis del sector industrial dedicado al embotellado de agua
Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Análisis

Los proveedores tienen un poder de negociación bajo, debido a que existen diversas empresas proveedoras de insumos, sin embargo, aquí también se debe agregar que este bajo poder de proveeduría se debe a que la materia prima principal que es el agua, se la encuentra en vertientes naturales.

Cuadro 16. Resumen del Análisis

MAGNITUD DE LA FUERZA	Actual			Futuro		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Barreras a la entrada	3	1	0	X		
Productos sustitutos	0	2	2		X	
Determinantes de la rivalidad	0	0	3			X
Poder de los compradores	0	2	1		X	
Negociación con los proveedores	3	1	0	X		
Evaluación general	6	6	6			
Porcentajes	33.33%	33.33%	33.33%			

Fuente: Análisis del sector industrial dedicado al embotellado de agua
Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz.

Diagnóstico de los Aspectos Internos y Externos que afectan a la microempresa.

Cuadro 17. Análisis FODA

ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estándares de calidad • Bajo coste de producción • Materia prima siempre accesible • Maquinarias y equipos de excelente calidad • Espacio físico amplio • Trabajar con normas y estándares de salubridad • Cercanía a fuentes-vertientes naturales de agua 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos mercados • Crecimiento de la demanda • Establecimiento de nuevos canales de distribución • Accesibilidad a líneas de crédito
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con planificación estratégica definida. • Escasa publicidad y promoción. • Poca cobertura de mercado. • Incorrecta administración de las cuentas por cobrar. • Inexistencia de control sobre intermediarios. • Inadecuada distribución de responsabilidades. • Ausencia de capacitación del gerente y de su personal a cargo. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Desarrollo de nuevas tecnologías en empresas competidoras. • Inestabilidad socio-económica. • Desastres naturales. • Alza de precios de materia prima

Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva

Cuadro 18.Áreas de iniciativa estratégica ofensiva

FO Nulo: 0 Bajo:3 Medio:6 Alto:9	OPORTUNIDADES	Apertura de nuevos mercados	Crecimiento de la demanda	Establecimiento de nuevos canales de distribución	En época de calor hay mayor demanda	Líneas de crédito	TOTAL
FORTALEZAS							
Estándares de calidad		9	9	6	6	6	36
Bajo coste de producción		9	9	3	6	9	36
Materia prima siempre accesible		9	9	6	6	0	30
Maquinarias y equipos de excelente calidad		9	9	3	6	9	36
Espacio físico amplio		6	6	0	6	6	24
Trabajar con normas y estándares de salubridad		9	9	3	6	0	27
Cercanía a fuentes-vertientes		9	9	3	9	3	33
TOTAL		54	57	21	48	33	

Realizado por:Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Áreas de Respuesta Estratégica

Cuadro 19.Áreas de respuestas estratégicas

FA Nulo: 0 Bajo:3 Medio:6 Alto:9	AMENAZAS	Competencia	Desarrollo de nuevas tecnologías en empresas competidoras	Inestabilidad socio – económica	Desastres naturales	Alza de materia prima	TOTAL
FORTALEZAS							
Estándares de calidad		9	3	3	0	3	18
Bajo coste de producción		6	6	6	6	9	33
Materia prima siempre accesible		3	0	3	6	6	18
Maquinarias y equipos de excelente calidad		9	6	0	6	3	24
Espacio físico amplio		6	0	0	3	0	9
Trabajar con normas y estándares de salubridad		9	3	3	0	0	15
Cercanía a fuentes-vertientes naturales de agua		9	0	0	0	3	12
TOTAL		51	18	15	21	24	

Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Áreas de Mejoramiento Estratégico

Cuadro 20.Áreas de mejoramiento estratégico

DO Nulo: 0 Bajo:3 Medio:6 Alto:9	OPORTUNIDADES	Apertura de nuevos mercados	Crecimiento de la demanda	Establecimiento de nuevos canales de distribución.	Líneas de crédito	TOTAL
DEBILIDADES						
No cuenta con planificación estratégica definida		9	9	9	3	30
Escasa publicidad y promoción		9	9	6	3	27
Poca cobertura de mercado		9	9	9	0	27
Incorrecta administración de las cuentas por cobrar.		6	6	3	9	24
Débil sistema de comercialización		9	9	9	6	33
Inadecuada distribución de responsabilidades		6	6	6	3	21
Ausencia de capacitación del gerente y de su personal a cargo		6	6	6	6	24
TOTAL		54	54	45	27	

Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva

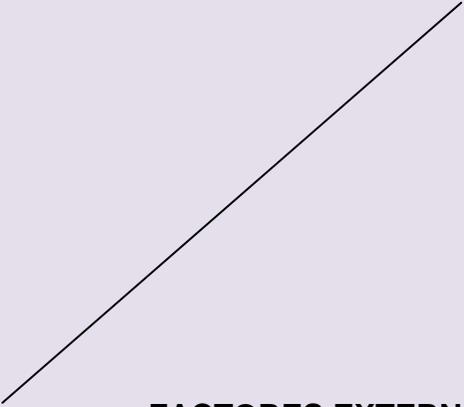
Cuadro 21. Áreas de iniciativa estratégica defensiva

DA Nulo: 0 Bajo:3 Medio:6 Alto:9	AMENAZAS	Competencia	Desarrollo de nuevas tecnologías en empresas competidoras	Inestabilidad socio – económica	Desastres naturales	Alza de materia prima	TOTAL
DEBILIDADES							
No cuenta con planificación estratégica definida		9	6	6	6	6	33
Escasa publicidad y promoción		6	0	0	0	0	6
Poca cobertura de mercado		9	3	6	6	6	30
Incorrecta administración de las cuentas por cobrar.		6	0	3	0	6	15
Débil sistema de comercialización		9	3	6	3	6	27
Inadecuada distribución trabajo y responsabilidades		3	0	6	0	0	9
Ausencia de capacitación del gerente y de su personal a cargo.		6	6	6	3	0	21
TOTAL		48	18	33	18	12	

Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Matriz FODA

Cuadro 22. Matriz FODA

<p>FACTORES INTERNOS</p>  <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estándares de calidad • Bajo coste de producción • Materia prima siempre accesible • Maquinarias y equipos de excelente calidad • Cercanía a las fuentes vertientes. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación estratégica • Escasa publicidad y promoción • Poca cobertura de mercado • Incorrecta administración de las cuentas por cobrar • Débil sistema de comercialización • Inadecuada distribución de trabajo • Ausencia de capacitación del gerente y de su personal a cargo.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos mercados • Crecimiento de la demanda • Establecimientos de nuevos canales de distribución • Líneas de crédito 	<p>Estrategia FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de controles continuos en los procesos de producción para lograr una mayor eficiencia y eficacia. • Aprovechar la accesibilidad de líneas de crédito para obtener mayores recursos y lograr una posición competitiva más sólida. 	<p>Estrategia DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una planificación estratégica direccionada hacia el desarrollo y crecimiento de la microempresa. • Implementar una política de crédito y cobranza que permita obtener suficiente liquidez.

Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Nuevas tecnologías en empresas competidoras • Inestabilidad socio económica • Desastres naturales • Alza de precios de materia prima 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar al cliente una imagen mejorada del producto. • Analizar la mejor propuesta de los proveedores y así poder obtener una materia prima menos costosa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar con productividad, estudiando el mercado (competencia, proveedores, clientes). • Aumentar los niveles de publicidad para lograr posicionamiento en relación a la competencia. • Fortalecer el sistema de comercialización y así contrarrestar a la competencia. • Implementar un sistema de capacitación y desarrollo para todo el talento humano.

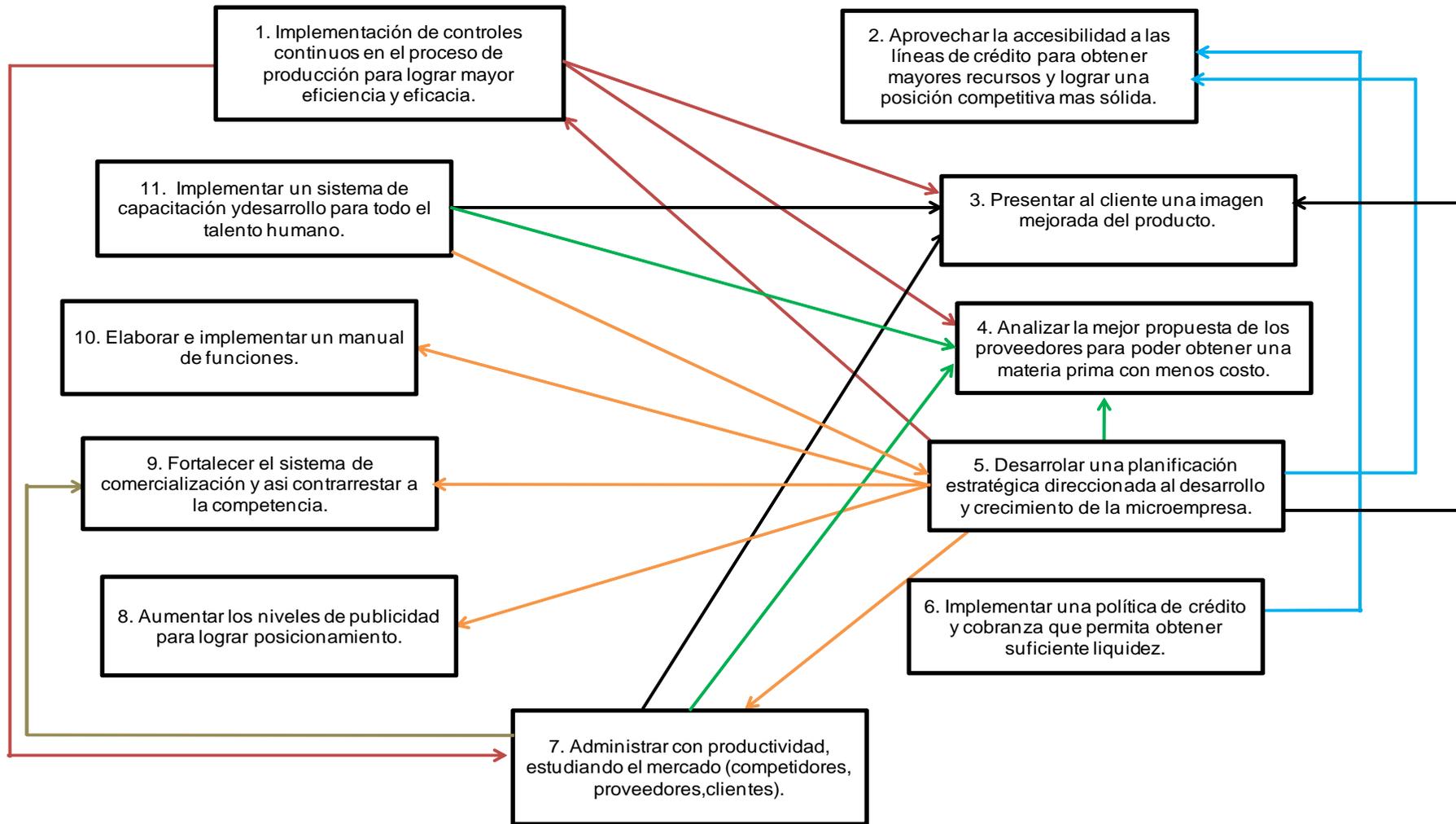
Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Estrategias Corporativas

1. Implementación de controles continuos en los procesos de producción para lograr una mayor eficiencia y eficacia.
2. Aprovechar la accesibilidad de líneas de crédito para obtener mayores recursos y lograr una posición competitiva más sólida.
3. Presentar al cliente una imagen mejorada del producto.
4. Analizar la mejor propuesta de los proveedores, y así poder obtener una materia prima menos costosa.
5. Elaborar una planificación estratégica direccionada hacia el desarrollo y crecimiento de la microempresa.
6. Implementar una política de crédito y cobranza que permita obtener suficiente liquidez.
7. Administrar con productividad, estudiando el mercado (competencia, proveedores, clientes).
8. Aumentar los niveles de publicidad para lograr posicionamiento en relación a la competencia.
9. Fortalecer el sistema de comercialización y así contrarrestar a la competencia.
10. Elaborar e implementar un manual de funciones.
11. Implementar un sistema de capacitación y desarrollo para todo el talento humano.

Mapa de relaciones

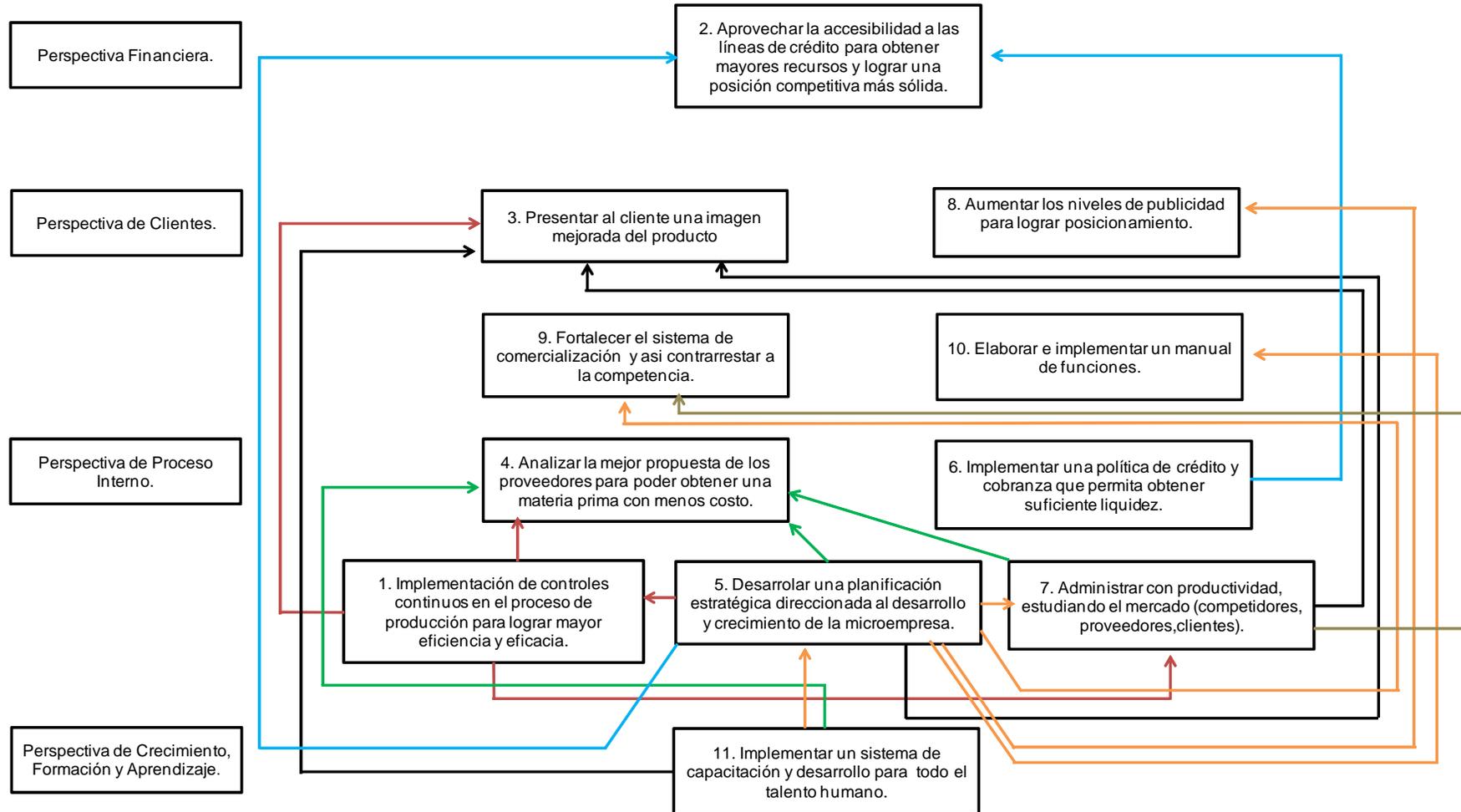
Figura 12. Mapa de Relaciones



Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Balance ScoreCard

Figura13. Balance ScoreCard



Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Cuadro 23.Entradas y salidas

Estrategias	Entradas	Salidas
1. Implementación de controles continuos en el proceso de producción para lograr mayor eficiencia y eficacia.	1	3
2. Aprovechar la accesibilidad a las líneas de crédito para obtener mayores recursos y lograr una posición competitiva más sólida	2	0
3. Presentar al cliente una imagen mejorada del producto.	4	0
4. Analizar la mejor propuesta de los proveedores para poder obtener una materia prima con menos costo.	4	0
5. Desarrollar una planificación estratégica direccionada al desarrollo y crecimiento de la microempresa.	1	8
6. Implementar una política de crédito y cobranza que permita obtener suficiente liquidez.	0	1
7. Administrar con productividad, estudiando el mercado (competidores, proveedores, clientes).	2	3
8. Aumentar los niveles de publicidad para lograr posicionamiento en comparación a la competencia.	1	0
9. Fortalecer el sistema de comercialización y así contrarrestar a la competencia.	2	0
10. Elaborar e implementar un manual de funciones.	1	0
11. Implementar un sistema de capacitación y desarrollo para todo el talento humano.	0	3

Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Indicadores de Seguimiento y Monitoreo

Cuadro 24. Cuadro de Mando Integral.

Perspectivas	Estrategias	Indicadores	Técnicas	Medios de verificación
Perspectiva financiera	2. Aprovechar la accesibilidad a las líneas de crédito para obtener mayores recursos y lograr una posición competitiva más sólida.	Un crédito con alguna institución financiera, hasta junio del 2013.	Observación	Descuentos del crédito.
Perspectiva De clientes	3. Presentar al cliente una imagen mejorada del producto.	Al menos una innovación, hasta julio del 2013.	Observación	Producto
	8. Aumentar los niveles de publicidad para lograr posicionamiento.	Aumento del 10% del presupuesto publicitario, hasta agosto del 2013.	Observación	Presupuesto
Perspectivas de proceso interno	1. Implementación de controles continuos en el proceso de producción para lograr mayor eficiencia y eficacia.	Al menos 2 nuevos controles internos de producción, hasta diciembre del 2013.	Observación	Controles internos
	5. Desarrollar una planificación estratégica direccionada al desarrollo y crecimiento de la microempresa.	Un plan estratégico, cada 3 años.	Observación	Plan estratégico

	7. Administrar con productividad, estudiando el mercado (competidores, proveedores, clientes).	Al menos un estudio de mercado hasta agosto del 2013.	Observación	Estudios de mercado.
	4. Analizar la mejor propuesta de los proveedores para poder obtener una materia prima con menor costo.	Dos alianzas con proveedores, hasta diciembre del 2013.	Observación	Convenios
	6. Implementar una política de crédito y cobranza que permita obtener suficiente liquidez.	Una política de crédito y cobranza, hasta mayo del 2013.	Observación	Política
	9. Fortalecer el sistema de comercialización y así contrarrestar a la competencia.	Al menos 4 nuevos distribuidores hasta agosto del 2015. Al menos 3 nuevos mercados para abastecer(cantones), el primero hasta septiembre del 2013, el segundo hasta junio del 2014 y el tercero hasta junio del 20	Observación	Descuentos de pedidos y despacho de mercaderías.

	10. Elaborar e implementar un manual de funciones.	Un manual de funciones, hasta mayo del 2013.	Observación	Manual de funciones.
Perspectiva de crecimiento, formación y aprendizaje.	11. Implementar un sistema de capacitación y desarrollo para todo el talento humano.	Programas de capacitaciones semestrales, a partir de junio del 2013.	Observación	Capacitaciones realizadas.

Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Recursos, Análisis Financieros

Cuadro 25.Costo del Plan Estratégico

Estrategias	Actividades	Recursos	Costos	Responsables	Resultados
1. Implementación de controles continuos en el proceso de producción para lograr mayor eficiencia y eficacia.	Supervisar al personal de la planta.	Humanos	\$00,00	Gerente	Imagen de empresa eficiente.
	Utilizar apropiadamente las cantidades justas de materia prima para disminuir los desperdicios.	Humanos	\$00,00	Jefe de planta, obreros	
	Optimizar el tiempo en cada proceso.	Humanos	\$00,00	Jefe de planta, obreros	
	Dar mantenimiento a los equipos.	Humanos, materiales	\$1.500,00	Jefe de planta, obreros	
	Envío de muestras del producto terminado al laboratorio para controlar su calidad.	Humanos, financieros	\$800,00	Gerente	

2. Aprovechar la accesibilidad a las líneas de crédito para obtener mayores recursos y lograr una posición competitiva más sólida.	Adquirir un camión repartidor.	Financieros	\$42.000,00	Gerente	Abastecimiento oportuno de la demanda.
3. Presentar al cliente una imagen mejorada del producto.	Contratar a un experto en diseños para elaborar un nuevo diseño en etiqueta y envase.	Financieros	\$800,00	Gerente	Creación de mayor posicionamiento en la mente del consumidor y consolidación en el mercado.
4. Analizar la mejor propuesta de los proveedores para poder obtener una materia prima con menor costo.	Realizar un análisis Comparativo entre las diversas empresas proveedoras de la materia prima mediante la solicitudes de proformas.	Humanos	\$300,00	Gerente	Minimización de los costos de Materia Prima.
	Establecer alianzas estratégicas con proveedores.	Humanos	\$00,00	Gerente	Minimización de los costos de Materia Prima.
5. Desarrollar una planificación estratégica direccionada al desarrollo y crecimiento de la	Contratar a experto para realizar un plan estratégico.	Financieros	\$900,00	Gerente	Mejoramiento de la competitividad.

microempresa.					
6. Implementar una política de crédito y cobranza que permita obtener suficiente liquidez.	Pedir a cada solicitante del crédito su firma en convenios de pagos pre autorizados, pagares, letras de cambio, etc.	Materiales	\$00,00	Gerente	Retorno seguro y a tiempo de la inversión.
	Realizar una evaluación a cada solicitante por medio de informes sobre su historial de pagos en otras instituciones o en la misma empresa.	Materiales	\$00;00	Gerente	Desplazamiento de clientes con dificultades de pagos.
	Establecer un porcentaje de interés para la cartera vencida.	Humanos	\$00,00	Gerente	Recuperación del valor de la cartera vencida.
	Realizar informes para el control de la cuenta de cartera.	Materiales, humanos	\$600	Gerente	Minimización de cuentas incobrables.
7. Administrar con productividad, estudiando el mercado (competidores, proveedores, clientes)	Contratar a un experto para la realización de un Benchmarking a la competencia.	Financieros	\$1.500,00	Gerente	Conocimiento de los puntos débiles y fuertes de la competencia.
	Contratar a un experto para la realización de investigaciones de mercado dirigidas a los clientes.	Financieros	\$1.500,00	Gerente	Conocimiento de los gustos y preferencias del consumidor.
8. Aumentar los	Contratar espaciosde radio y	Financieros	\$3.600,00	Gerente,	Creación

niveles de publicidad para lograr posicionamiento.	medios impresos.				demayor posicionamiento en la mente del consumidor y consolidación en el mercado.
9. Fortalecer el sistema de comercialización y así contrarrestar a la competencia.	Establecer nuevas rutas de distribución.	Humanos	\$00,00	Gerente	Mayor cobertura de mercado
	Realizar la entrega oportuna de los pedidos de los clientes.	Humanos	\$00,00	Gerente	Cientes satisfechos.
10. Elaborar e implementar un manual de funciones.	Contratar a un experto en Recursos Humanos para que diseñe los puestos de trabajo según las necesidades de la empresa, además de asignar las funciones que debe realizar cada persona.	Financieros	\$600,00	Gerente	Incremento de la productividad.
11. Implementar un sistema de capacitación y desarrollo para todo el talento humano.	Contratar a un experto en el ámbito de capacitaciones	Humanos, financieros	\$3000,00	Gerente	Consolidación del talento humano e Incremento de la productividad.
Costo Total del Plan Estratégico			\$57.100,00		

Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Proyección de las Ventas

Las ventas del año 2012 fueron proporcionadas por la administración de la Microempresa Good Water; sin embargo para llevar a cabo la proyección de las ventas en términos monetarios se tomó como base los siguientes aspectos: la implementación del plan estratégico que proporcionará un aumento de la demanda y los requerimientos del mercado de acuerdo al tipo de producto.

En lo que respecta al mercado y tendencias del mismo, se puede observar que la demanda de agua embotellada está cada día en aumento, al ser un producto natural y necesario para la salud, por ello se ha considerado un incremento adicional que se manejará en la siguiente escala:

- Para el 2013 un 10% adicional de demanda en relación al año anterior.
- Para el 2014 un 12% adicional de demanda en relación al año anterior.
- Para el 2015 un 15% adicional de demanda en relación al año anterior.

Cuadro 26. Proyección de ventas

Meses	Ventas 2012	Ventas 2013 (Incremento 10%)	Ventas 2014 (Incremento 12%)	Ventas 2015 (Incremento 15%)
Enero	\$5.273,83	\$5.801,21	\$6.497,35	\$7.471,95
Febrero	\$5.343,17	\$5.877,49	\$6.582,79	\$7.570,21
Marzo	\$8.176,76	\$8994,44	\$10.073,77	\$11.584,83
Abril	\$8.533,05	\$9.386,35	\$10.512,71	\$12.089,62
Mayo	\$7.505,90	\$8.256,49	\$9.247,27	\$10.634,36
Junio	\$6.596,88	\$7.256,57	\$8.127,36	\$9.346,46
Julio	\$5.902,70	\$6.492,97	\$7.272,13	\$8.362,95
Agosto	\$5.189,89	\$5.708,88	\$6.393,94	\$7.353,03
Septiembre	\$5.179,94	\$5.697,93	\$6.381,68	\$7.338,93
Octubre	\$5.168,05	\$5.684,85	\$6.367,03	\$7.322,08
Noviembre	\$5.073,97	\$5.581,37	\$6.251,13	\$7.188,80
Diciembre	\$5.237,78	\$5.761,56	\$6.452,95	\$7.420,89
TOTAL	\$73.181,92	\$80.500,11	\$90.160,12	\$103.684,14

Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

Se puede observar que las ventas se empiezan a mover y a dar resultados positivos al negocio, lo que hace factible la aplicación de este Plan Estratégico. Además, el costo total del mismo es de \$57.100,00 para un periodo de tres años y fácilmente se obtendrán beneficios económicos, al tener ventas superiores a los costos del plan.

5.7.3 Impacto

La implementación de esta propuesta tendrá diversos beneficios para la microempresa Good Water y a todo su personal, permitirá aumentar sus niveles de rentabilidad mediante la implementación de una planificación estratégica direccionada hacia su desarrollo y crecimiento, fortaleciendo el sistema de comercialización, llevando a la apertura de nuevos mercados; el talento humano podrá sentirse motivado al poder desarrollar sus actividades de manera eficiente en cada uno de sus puestos o áreas de trabajo, la microempresa podrá superar la falta de liquidez gracias a la implementación de una política de crédito bien definida.

Además, estas estrategias permitirán ofrecer a los clientes un producto diferenciado, a través de controles continuos en los procesos de producción logrando un posicionamiento permanente en el mercado.

5.7.4 Cronograma

Cuadro 27. Cronograma

TIEMPO ACTIVIDADES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Revisión del anteproyecto (tutor)			■	■																				
correcciones			■	■	■	■																		
Revisión de la encuesta y entrevista						■																		
Aplicación de la encuesta y entrevista							■																	
Tabulación e interpretación de encuesta								■																
Análisis de la situación actual									○															
Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas										■														
Verificación de hipótesis											■													
Tema de la propuesta y fundamentación											■	■												
Justificación, objetivos y factibilidad de la propuesta													■	■										
Descripción de la propuesta															■	■	■							
Conclusiones y recomendaciones																		■	■					
Entrega del proyecto																					■			

Realizado por: Vanessa Rizo y Mayra Muñoz

5.7.5 Lineamientos para evaluar la propuesta

La propuesta se podrá evaluar a través de los siguientes elementos o indicadores que permitirán conocer si el Plan Estratégico propuesto permite que la microempresa GOOD WATER mejore su situación.

A continuación se establecen los lineamientos de evaluación:

- Solvencia
- Liquidez
- Rentabilidad, mínimo un incremento del 37%.
- Incremento del volumen de ventas. Un aumento del 10% para el 2013, un aumento adicional del 12% para el 2014 y un aumento adicional del 15% para el 2015. Todo en relación al año anterior.
- Incremento del número de intermediarios
- Incremento de la demanda, mínimo el 37%.
- Incremento de la producción
- Tecnificación del negocio

CONCLUSIONES

La microempresa Good Water debe mejorar sus niveles de rentabilidad para mejorar su proyección en el mercado, obteniendo estabilidad. Lamentablemente se ve limitada por una serie de factores que se pudieron conocer y confirmar a través de los resultados de la investigación que se efectuó, la misma que permite concluir lo siguiente:

- GOOD WATER, presenta problemas de gestión administrativa, siendo este el factor principal que incide en el nivel poco satisfactorio de rentabilidad que se ha obtenido como resultado de sus operaciones.
- La administración de las cuentas por cobrar de la microempresa no es la más adecuada, siendo la causante de los problemas de liquidez que actualmente se están dando.
- El sistema de comercialización presenta inconvenientes graves, la microempresa posee cobertura de mercado, esto no permite llegar a la mayor cantidad posibles de consumidores, además de no abastecer con tiempo los pedidos de los intermediarios, lo que limita el nivel de ventas que se alcanza cada mes.
- La distribución del trabajo y responsabilidades se desarrolla en forma poco organizada, generándose inconvenientes en el momento de llevar a cabo las diversas actividades, originándose duplicidad de tareas, errores al cubrir mercado, al despachar pedidos etc.
- El Gerente presenta una debilidad que afecta al negocio y a quienes lo integran, esta radica en la ausencia de capacitación empresarial, lo que conlleva a que la gestión no aplique técnicas administrativas que viabilicen oportunidades de mercado y saber el correcto uso de las fortalezas.

RECOMENDACIONES

Frente a los aspectos que se establecieron en las conclusiones, se procede a efectuar las siguientes recomendaciones que darán un giro positivo a la Gestión Administrativa de la Microempresa Good Water. A continuación se especifican las recomendaciones:

- Poner en práctica el Plan Estratégico dándole el debido seguimiento a su ejecución, siempre y cuando tomando en cuenta la secuencia del plan, ya que permitirá efectuar cambios favorables en la gestión administrativa de la organización, definiendo las estrategias a seguir por parte de la microempresa, así se trabajará en función de mejorar la rentabilidad.
- Establecer una política de crédito y cobranza, analizando a los clientes, de tal forma que se haga un estudio de los sujetos a crédito y asegurar así la recuperación de la cartera para inyectar liquidez al negocio.
- Analizar el sistema de comercialización y reestructurarlo, fijando las rutas en base a las zonas que se encuentran en cada territorio de ventas y generando nuevos mercados a cubrir, obviamente marcando como política el abastecimiento justo a tiempo de nuestros clientes-intermediarios.
- Segregar las tareas, es decir volver a analizar cargos y definir tareas en forma sistemática pero fijando las responsabilidades precisas e inherentes a cada puesto mediante la realización de un manual de funciones y procedimientos.
- Efectuar cursos de capacitación para el parte del Gerente de la microempresa, esto porque él es el responsable de los destinos de la compañía, debe poseer los conocimientos, técnicas y habilidades que le permitan hacer uso correcto de las nuevas oportunidades y tendencias que se generan en el mercado, sobre todo en uno que se caracteriza por la excesiva competencia y competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- BATERMAN, Thomas y SNELL, Scott. (2009). *Administration. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw-Hill.
- BENJAMIN FRANKLIN, Guillermo Gómez Ceja. (2002). *Organización y métodos Un enfoque competitivo*. México: McGraw-Hill.
- BODIE, Zvi y MERTON, Robert. (2003). *Finanzas*. México: Pearson Educación.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. México: McGraw-Hill.
- EMERY, Douglas,y, FINNERTY, John. (2000). *Administración financiera corporativa*. México: Pearson Educación.
- Fernández, E. (2005). *Introducción a la Gestión (Management)*. Editorial de laUPV.
- GALLARDO, José Ramón. (2000). *Administración estratégica*. México: Alfaomega.
- GITMAN, Lawrence, NUÑEZ Elisa. (2003). *Principios de la administración financiera*. México: Pearson educación.
- HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, John. (1998). *Administración*. México: internacional Thomson Editores.
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. (2005). *Administración*(8ª. Edición). México. Pearson Educación.
- ROOS, Stephen, WESTERFIELD, Randolph, y, JORDAN, Bradford. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. McGraw-Hill.
- RUIZ ROA, José. (1995). *Fundamentos para el análisis de gestión administrativa*. Caracas: Editorial Panapo.
- SERNA, Humberto. (1994). *Gerencia estratégica*. Colombia: Editorial Legis.
- VARGAS CUEVAS, Luis. (2010). *Principios de Administración*. Ecuador: Jaramillo Escobar, Bladimir Heriberto.

LINKOGRAFÍA

- The Tesalia Springs Co. (2012). *OrigenGuitig*. Recuperado de <http://www.guitig.ec/tesalia/>
- Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas Finanzas II. (2012). *Administración Financiera de Cuentas por Cobrar*. Recuperado de <http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20II%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/ADMINISTRACION%20FINANCIERA%20CAPITULO%204.pdf>

ANENOS

Anexo 1



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
Encuesta dirigida al talento humano de la microempresa Good Water

Objetivo: Realizar un análisis que permita identificar las falencias que están afectando a la rentabilidad de la microempresa.

1. ¿La microempresa ha definido su misión, visión y valores?

Si No

2. ¿La microempresa posee un organigrama

Si No

3. ¿Ha recibido usted alguna capacitación por parte de la microempresa?

Sí No

5. ¿Posee la microempresa un manual de funciones?

Sí No

4. En su opinión, el nivel de ventas de la microempresa actualmente se puede calificar como:

Alto

Mediano

Bajo

6. ¿Desde qué usted ingresó a la microempresa sus labores les fueron indicadas y delimitadas?

Sí No

7. Considera usted que le han distribuido sus actividades de trabajo de forma:

Muy precisa

Precisa

Medianamente precisa

Imprecisa

8. Usted califica su desempeño laboral como:

Excelente

Muy bueno

Regular

Deficiente

Anexo 2

ENTREVISTA

ENTREVISTADO: Sr. Walter Segovia

CARGO: Gerente General

LUGAR: Microempresa GoodWater

1. ¿Considera usted que la gestión aplicada en la microempresa está afectando los resultados económicos de la misma?

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

2. ¿Cómo considera usted los niveles de rentabilidad que genera la microempresa?

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

3. ¿Cómo califica usted la administración de las cuentas por cobrar de la microempresa? ¿Por qué?

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

.....
.....

4. ¿En qué nivel se presenta la liquidez? ¿Considera usted que ha aumentado o disminuido en los últimos dos años? ¿Qué consecuencias tiene? ¿Considera usted que la administración de las cuentas por cobrar que mantiene la microempresa influye en la liquidez?

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

5. ¿Cómo considera usted el sistema de comercialización de la microempresa? ¿Considera que se debería tomar medidas para agilizar la comercialización? ¿Cuáles serían?

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

6. ¿Cómo se ha comportado el nivel de las ventas durante el último año?

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

7. ¿Actualmente la microempresa ha efectuado un análisis de la distribución de trabajo y responsabilidades? ¿Considera que se debe tomar medidas en relación a este tema?

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

8. ¿Está conforme con el desempeño laboral del talento humano que labora en la microempresa?

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

9.¿Ha asistido usted a programas de capacitación? ¿Usted tiene conocimiento acerca de las técnicas administrativas? ¿Podría mencionar algunas?

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

10. ¿Considera usted que requiere capacitarse sobre las últimas técnicas administrativas?

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

Anexo 3

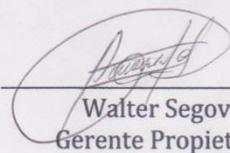


A quien interese:

Cochancay, 15 de Octubre del 2012

Yo **WALTER SEGOVIA** en calidad de representante y propietario de las instalaciones, mediante la presente certifico que las estudiantes; Mayra Muñoz y Vanessa Rizo cuentan con la autorización necesaria y el ingreso a la Embotelladora de Agua Good Wáter para el respectivo estudio de las actividades administrativas de la empresa.

Por tanto, el certificado no otorgará por si mismo mayores facultades a su titulares que las que posee por el desempeño de su actividad habitual.


Walter Segovia
Gerente Propietario

Dirección: Km. 85 vía Duran Tambo
RUC. # 0917805100001
Teléfono: 07-3019557

Anexo 4

MATRIZ AUXILIAR							
PROBLEMA PRINCIPAL	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES		INDICADORES	PREGUNTAS
La microempresa GOOD WATER presenta problemas en la gestión administrativa; factor que afecta directamente a su baja rentabilidad.	¿De qué manera los problemas de la gestión administrativa de la microempresa GOOD WATER, ubicada en el cantón La Troncal inciden en el nivel de rentabilidad?	Establecer de qué manera los problemas de la gestión administrativa inciden en el nivel de rentabilidad de la microempresa Good Water, ubicada en el cantón La Troncal; a través de un análisis administrativo para mejorar sus resultados financieros.	El nivel de rentabilidad de la microempresa GOOD WATER, ubicada en el cantón La Troncal, actualmente es bajo como resultado de los problemas de la gestión administrativa del negocio.	DEPENDIENTE	Bajo nivel de Rentabilidad	Margen de utilidad neta, rendimiento sobre la inversión, rendimiento sobre capital contable.	¿Cómo considera usted los niveles de Rentabilidad que genera la microempresa?
				INDEPENDIENTE	Los problemas de la Gestión Administrativa	Número de errores en los procesos, número de planes implementados.	¿La gestión administrativa de la microempresa actualmente presenta problemas?
SUBPROBLEMAS	SISTEMATIZACIÓN DE LOS SUBPROBLEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS PARTICULARES	VARIABLES		INDICADORES	
EL bajo nivel de liquidez es debido a la incorrecta administración de las cuentas por cobrar.	¿De qué forma se ve afectada la liquidez de la microempresa debido a la incorrecta administración de las cuentas por cobrar?	Analizar los efectos que ocasiona la incorrecta administración de las cuentas por cobrar en la liquidez.	La incorrecta administración de las cuentas por cobrar ocasiona un bajo nivel de liquidez.	DEPENDIENTE	Bajo nivel de liquidez	Prueba rápida o prueba del ácido, razón circulante.	¿La microempresa atraviesa por un bajo nivel de liquidez?
				INDEPENDIENTE	Incorrecta administración de las cuentas por cobrar	Existencia de análisis a clientes, tipos de garantías, número de clientes en mora.	Usted calificaría la administración de las cuentas por cobrar como:
GOOD WATER presenta una débil gestión de comercialización	¿De qué manera el débil sistema de comercialización incide en el nivel de ventas?	Establecer de qué manera el débil sistema de comercialización incide en el nivel de ventas.	El débil sistema de comercialización influye en el bajo nivel de ventas.	DEPENDIENTE	Bajo nivel de ventas	Ventas totales.	¿Cómo se ha comportado nivel de ventas durante el último año?
				INDEPENDIENTE	Débil sistema de comercialización	Cantidad de rutas diseñadas para la distribución, número de pedidos entregados con retrasos.	Durante el último periodo económico los puestos de distribución o intermediarios han tenido un nivel de crecimiento:
En la microempresa existe una inadecuada distribución de trabajo y responsabilidades; factor que afecta al desempeño laboral del talento humano	¿Cómo afecta la inadecuada distribución de trabajo y responsabilidades en el desempeño laboral?	Determinar el efecto que ocasiona la inadecuada distribución de trabajo y responsabilidades en el desempeño laboral.	La deficiencia del desempeño laboral del talento humano es debido a la inadecuada distribución de trabajo y responsabilidades.	DEPENDIENTE	Deficiente desempeño laboral	Reportes entregados a tiempo y forma, número de fallas, nivel de productividad.	¿Está conforme con el desempeño laboral del talento humano que labora en la microempresa?
				INDEPENDIENTE	Inadecuada distribución de trabajo y responsabilidades.	Número de errores en la asignación y ejecución de tareas.	¿Actualmente la microempresa ha efectuado un análisis de la distribución de trabajo y responsabilidades?
El gerente de la microempresa cuenta con un bajo conocimiento de técnicas administrativas debido a la ausencia de capacitación.	¿De qué forma afecta la ausencia de capacitación empresarial del gerente en su nivel de conocimiento de técnicas administrativas?	Identificar el efecto que genera la ausencia de capacitación empresarial del gerente en su nivel de conocimiento de técnicas administrativas.	La ausencia de capacitación empresarial del gerente influye en su bajo conocimiento de técnicas administrativas.	DEPENDIENTE	Bajo conocimiento de técnicas administrativas	Número de errores en los procesos.	Las técnicas administrativas que aplica la gerencia, las calificaría como:
				INDEPENDIENTE	Ausencia de capacitación empresarial del gerente	Número de capacitaciones a las que ha asistido el gerente.	¿Considera usted que la persona encargada de la gerencia debería capacitarse sobre técnicas administrativas?

Anexo 5

Revisión del proyecto final por medio de THE PLAGIARISM CHECKER

Capítulo I

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

The Plagiarism Checker

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

Text being analyzed	Result
requerimientos de exigencia y preparación profesional son cada vez...	OK
ámbito empresarial toda actividad constantemente presenta el probl...	OK
microempresa GOOD WATER deberá efectuar minuciosamente un ...	OK
inadecuada distribución de trabajo y responsabilidades está incdien...	OK
organización que perciba ingresos, independientemente de cuál sea...	OK
¿Cómo afecta la inadecuada distribución de trabajo y responsabilid...	OK
microempresa no se ha implementado manuales de procedimientos...	OK
Establecer de qué manera los problemas de la gestión administrativa	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

Capítulo II

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

The Plagiarism Checker

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

Text being analyzed	Result
definida la dirección, es necesario conocer los seis comportamientos ...	OK
comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) es el comporta...	OK
administradoras y administradores de las instituciones financieras y q...	OK
miembro del canal distribuye información e investigaciones comercial...	OK
Auditoría administrativas de políticas, procedimientos y controles	OK
Haciendo referencia a las funciones administrativas que desarrollan lo...	OK
Variable Dependiente: Inadecuada distribución de trabajo y responsa...	OK
Variable independiente: Desconocimiento de técnicas administrativas	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

Capítulo III

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



The Plagiarism Checker

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

Text being analyzed	Result
población es finita y será delimitada considerando aspectos demogr...	OK
aplicó en el momento en que se dio procesamientos estadísticos	OK
encuentran involucrados hechos, personas y procesos; por lo tanto se	OK
También ha sido diagnóstica porque se aplicaron técnicas cuantitati...	OK
Además se presentó una entrevista estructurada, con su correspon...	OK
continuación se exponen los métodos seleccionados para este trabajo	OK
desde las generalizaciones para luego establecer un punto de vista	OK
presente investigación, la población sujeto a estudio estuvo conform...	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

Capítulo IV

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



The Plagiarism Checker

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

Text being analyzed	Result
niveles de Rentabilidad de la microempresa GOOD WATER, ubicada...	OK
Existe una inadecuada distribución de trabajo, generando que las acti...	OK
presentan varios inconvenientes en la gestión de la microempresa, por	OK
Estos resultados nos permiten confirmar la necesidad de implementa...	OK
Realmente, los niveles de rentabilidad que genera la microempresa a...	OK
asistido usted a programas de capacitación? ¿Usted tiene conocimie...	OK
ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPE...	OK
¿Considera usted que requiere capacitarse sobre las últimas técnica...	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

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

The Plagiarism Checker

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

Text being analyzed	Result
Reestructurarla distribución de trabajo y responsabilidades	OK
Estrategias Actividades Recursos Costos Responsables Resultados	OK
Humanos, financieros \$900,00 Gerente Mejoramiento de la competi...	OK
Responsabilidad social: Asumimos el compromiso del servicio socia...	OK
Reestructurar la distribución de trabajo y responsabilidades	OK
Cercanía a fuentes-vertientes naturales de agua Oportunidades	OK
representante judicial y extrajudicialmente de la organización	OK
Fortalezas: Son aquellas cualidades especiales, diferenciadoras y v...	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)