



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

“MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA TEXCOMERCIAL S.A.,
DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE EMPAQUES Y
PRODUCTOS DE LINEA PARA EL HOGAR, UBICADA EN EL CANTÓN
QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIEROS COMERCIALES

AUTORES: ENRIQUEZ H. NILO K.

JUMA A. EDISON J.

DIRECTOR: Eco. CERVANTES LUIS.

IBARRA FEBRERO 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado propone un **MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA TEXCOMERCIAL S.A.**, dedicada a la importación y distribución de empaques y productos de línea para el hogar, ubicada en el Cantón Quito, provincia de Pichincha, que surge de la necesidad de los representantes de la empresa con el objetivo de optimizar y potenciar el manejo de la misma; mediante el uso de entrevistas y encuestas dirigidas a los representantes de la empresa, complementada con la observación analítica se logró determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas evidenciando que la empresa en mención presenta grandes dificultades en el modelo de gestión. Con la información recopilada se procedió a elaborar la propuesta del trabajo investigativo; en el cual se realizó una adaptación al modelo de gestión existente buscando fortalecer al organigrama funcional de la empresa con sus respectivas competencias, responsabilidades, perfil profesional; así como también se diseñó los procedimientos a seguir en las unidades requeridas con el fin de buscar una optimización de recursos y tiempos a través de la agilidad en los procesos. Posteriormente se determinó los principales impactos Económico, Empresarial y Ambiental que generó este proyecto dando a conocer que la empresa debe generar correctivos oportunos para potenciar sus actividades y así mejorar sus resultados, logrando un mayor posicionamiento en el mercado con respecto a empresas similares.

ABSTRACT

The present work of degree proposed a Model of gestion for the company TEXCOMERCIAL S.A., dedicated to the import and distribution packaging and product line for the home, located in the canton Quito, province Pichincha, which arises from the need of the representatives of the company with the objective optimize and enhance the management the same; using interviews and surveys aimed at those representing the company, supplemented with observation analytics it was possible to determine the strengths, opportunities, weaknesses and threats evidencing that the company in question presents great difficulties in the model management. With the information collected proceeded to develop the proposal the work research; in which it was made adapted model of management existing seeking to strengthen the organizational chart functional enterprise with its respective competences, responsibilities profile professional; and also designed the procedures to follow on units required with to seek value for money and times through efficient processes. Later it was determined the main impacts economic, Business and Environmental that generated this project revealing that the company should generate corrective appropriate to enhance its activities and improve its results achieving greater positioning in the market with respect to enterprises similar.

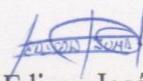
AUTORÍA

Nosotros, **ENRIQUEZ HUACA NILO KLEVER Y JUMA ANANGONÓ EDISON JOSÉ**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría: **“MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA TEXCOMERCIAL S.A., DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE EMPAQUES Y PRODUCTOS DE LINEA PARA EL HOGAR, UBICADA EN EL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se han aceptado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



Sr. Nilo Klever Enríquez H.

C.C.: 040125234-1



Sr. Edison José Juma A.

C.C.: 100363339-1

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por los señores **ENRIQUEZ HUACA NILO KLEVER Y JUMA ANANGONÓ EDISON JOSÉ**, para optar por el Título de **INGENIERÍA COMERCIAL**, cuyo tema es: **“MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA TEXCOMERCIAL S.A., DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE EMPAQUES Y PRODUCTOS DE LINEA PARA EL HOGAR, UBICADA EN EL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**, considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 7 días del mes de julio del 2014.



Eco. Luis Cervantes



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Nosotros, **Enríquez Huaca Nilo Klever** y **Juma Anangonó Edison José**, con cédula de ciudadanía No. 040125234-1 y 100363339-1 respectivamente, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte, los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autores del trabajo de grado denominado **“MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA TEXCOMERCIAL S.A., DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE EMPAQUES Y PRODUCTOS DE LINEA PARA EL HOGAR, UBICADA EN EL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de **INGENIEROS EN INGENIERÍA COMERCIAL**, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autores nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscrita este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Sr. Nilo Klever Enríquez H.

C.C.: 040125234-1

Sr. Edison José Juma A.

C.C.: 1003633391-1

Ibarra, a los 4 días del mes Febrero de del 2015.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en forma digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO	
CÉDULA DE CIUDADANÍA:	DE 040125234-1
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y ENRÍQUEZ HUACA NILO KLEVER
DIRECCIÓN:	Ibarra, Huertos Familiares Calle Segundo L. Moreno 5-115 e Ibarra
E –MAIL:	niloenriquez@gmail.com
TELÉFONO:	0999134031

DATOS DEL CONTACTO	
CÉDULA DE CIUDADANÍA:	100363339-1
APELLIDOS Y NOMBRES:	JUMA ANANGONÓ EDISON JOSÉ
DIRECCIÓN:	Urcuquí, Vía a Yachay Km 1.5 – Sector La Merced
E –MAIL:	edisonjuma@yahoo.com
TELÉFONO:	0993972010

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	Modelo de gestión para la empresa TEXCOMERCIAL S.A., dedicada a la importación y distribución de empaques y productos de línea para el hogar, ubicada en el cantón quito, provincia de pichincha
AUTORES	ENRÍQUEZ HUACA NILO KLEVER JUMA ANANGONÓ EDISON JOSÉ
FECHA	04 Febrero 2015
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	PREGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERO EN INGENIERIA COMERCIAL
ASESOR/ DIRECTOR	ECO. LUIS CERVANTES

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotros, **ENRÍQUEZ HUACA NILO KLEVER Y JUMA ANANGONÓ EDISON JOSÉ**, con cédula de ciudadanía No. 040125234-1 y 100363339-1 respectivamente, en calidad de autores de los derechos patrimoniales del trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos

la entrega del ejemplar respectivo en forma digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material como apoyo a la educación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Art. 144.

3. CONSTANCIAS

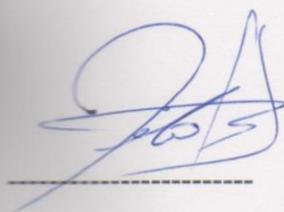
Los autores manifiestan que la obra objeto de la presenta autorización es original y se la desarrolló sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Nilo Klever Enriquez H.

Ibarra, a los días 4 días del mes de febrero del 2014.

LOS AUTORES

ACEPTACIÓN



Sr. Nilo Enriquez H.

C.C.: 040125234-1



Sr. Edison Juma A.

C.C.: 100363339-1



Ing. Bethy Chávez

JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución del Honorable Concejo Universitario.

DEDICATORIA

Consagrar con mucho amor la culminación de este trabajo a Dios y a La Virgencita Dolorosa del Colegio; a mis padres y mis hermanas quienes son mi fuerza para seguir adelante y mi mayor ejemplo a seguir, a ellos les debo todo lo que soy y quiero llegar a ser.

A mi abuelita que desde el cielo guía cada uno de mis pasos; familiares, amigos y todas las personas que de alguna manera contribuyeron para alcanzar esta meta.

A la Universidad Técnica del Norte y a los docentes que conforman la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, por compartir sus conocimientos y ser la guía fundamental para culminar con el presente trabajo.

Nilo Klever Enríquez H.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con mucho cariño y nobleza a mis padres, a mi familia en general, a mis padrinos y en especial a mi abuelita (+) quienes con su ejemplo, enseñanzas y sabiduría supieron guiarme por caminos correctos, inculcando el valor y el respeto hacia las personas que nos rodean, a Dios por permitirme salir de las dificultades presentes en este trayecto, demostrando que existen barreras que pueden ser superadas con la constancia y perseverancia al éxito, y mirar en los errores una oportunidad para forjar mi carácter y superarme a mí mismo.

Edison José Juma A.

AGRADECIMIENTO

A Dios y la Virgencita Dolorosa del colegio por ser mi guía en cada paso que di para alcanzar esta meta.

A mis padres y mis hermanas, por su entrega y amor incondicional, por su apoyo y consejo oportuno que fortalecieron el anhelo de cumplir mis más grandes sueños.

A mi abuelita que desde el cielo me acompaña y me da un empujoncito para seguir avanzando sin importar cuán difícil sea el camino.

A la benemérita Universidad Técnica del Norte templo del conocimiento y a sus catedráticos en especial al Eco. Luis Cervantes de trabajo de grado quien supo guiarme con su experiencia y profesionalismo.

Finalmente agradezco a familiares y amigos que de una u otra manera me brindaron su apoyo para la culminación de este trabajo.

Nilo Enríquez H

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios por ser la luz, guía y brindarme las mejores bendiciones en mi vida, permitiéndome gozar de toda clase de éxitos personales y profesionales.

A mis padres por ser mi guía, mi apoyo, por la confianza brindada para que hoy se refleje todo su esfuerzo en la consecución de esta meta.

A mi querida y apreciada abuelita (+) mi segunda y eterna madre, quien con sus consejos y sabiduría supo conducirme por el buen camino, inculcando en mi toda clase de valores y ética para alcanzar la correcta formación personal – profesional y así culminar con éxito uno más de mis sueños y anhelos.

A mis padrinos y familia en general por apoyarme, aconsejarme y estar conmigo en los momentos alegres y en especial en las situaciones difíciles de mi vida.

Edison José Juma A.

PRESENTACIÓN

El presente proyecto consiste en la elaboración de un Modelo de Gestión para la Empresa TEXCOMERCIAL S.A., dedicada a la importación y distribución de empaques y productos de línea para el hogar, ubicada en el cantón Quito, provincia de Pichincha, con la finalidad de mejorar y efectivizar los procesos de la organización. El presente documento consta de cuatro capítulos estructurados técnicamente de la siguiente manera:

PRIMER CAPÍTULO: Se elabora la aplicación del diagnóstico situacional en donde se plantea los objetivos generales y específicos que permiten reconocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, de tal manera que permita identificar los problemas que presenta, aplicando diferentes herramientas para la recolección de datos e información como la entrevista, encuesta y la observación.

SEGUNDO CAPÍTULO: Está compuesto por el Marco Teórico el cual está constituido con la información relevante de diferentes fuentes científicas tales como libros especializados y varios sitios web confiables que nos permiten tener un conocimiento previo y afín del tema que se está tratando.

TERCER CAPÍTULO: Contiene la propuesta, la cual consta con aspectos administrativos, detallando la estructura organizacional de la empresa, seguida por el manual de funciones para cada uno de los cargos, la planificación estratégica en la cual se detalla la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa; entre otros aspectos que contribuyan al correcto funcionamiento de la empresa.

CUARTO CAPÍTULO: Presenta el análisis de los impactos posibles por la aplicación del Modelo de Gestión planteado para la Empresa, los cuales serán medidos y valorados en los aspectos: Económicos, Empresariales y Ambiental.

Finalmente se redacta las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en el desarrollo del presente proyecto, adjuntando los anexos correspondientes a la investigación.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
AUTORÍA.....	iv
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vii
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vii
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	viii
DEDICATORIA.....	x
DEDICATORIA.....	xi
AGRADECIMIENTO.....	xii
AGRADECIMIENTO.....	xiii
PRESENTACIÓN.....	xiv
ÍNDICE GENERAL.....	xvi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xx
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xxii
INTRODUCCIÓN.....	xxiii
JUSTIFICACIÓN.....	xxiv
OBJETIVOS.....	xxv
Objetivo general.....	xxv
Objetivo específicos.....	xxv
METODOLOGIA.....	xxv
MÉTODO INDUCTIVO.....	xxv
MÉTODO CIENTÍFICO.....	xxvi
MÉTODO DEDUCTIVO.....	xxvi
CAPÍTULO I.....	27
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	27

Antecedentes	27
Objetivos	28
Objetivo general.....	28
Objetivos específicos	29
Determinación de la variable	29
Matriz de relación diagnóstica	31
Población y muestra.....	32
Identificación de la población.....	32
Operativización del diagnostico.....	33
Metodología empleada.....	33
Fuentes de información.....	33
Análisis de la información	34
Entrevista dirigida al jefe de talento humano	35
Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa	41
Construcción de la matriz FODA	51
Cruces estratégicos FA, FO, DO, DA.....	51
Identificación del problema.	54
Determinación del problema diagnóstico	54
CAPÍTULO II.....	56
MARCO TEÓRICO.....	56
Empresa.....	56
Definición.	56
Características de la empresa	56
Clasificación de las empresas:	57
Según el destino de los beneficios:	59
Administración.....	61
Etapas de la administración	61
Importancia de la administración.....	62
Procesos administrativos.....	63
La planificación	64
Concepto	64

Principios de la planificación.....	64
Tipos de planes	65
Técnicas de planeación	66
Planificación estratégica	67
Visión.....	67
Misión	68
Objetivos.....	69
La organización.....	70
Concepto	70
Principios de la organización	71
Tipos de organización	72
Organigramas.....	75
La dirección	77
Concepto	77
Principios de la dirección.....	77
El control.....	78
Concepto	78
Principios del control	79
La gestión.....	79
Definición de modelo de gestión	79
Gestión administrativa	80
CAPÍTULO III.....	82
PROPUESTA.....	82
Antecedentes	82
Modelo de gestión empresa TEXCOMERCIAL S.A.	84
Objetivos de la propuesta.....	85
Objetivo general.....	85
Objetivos específicos	85
Descripción de la propuesta	85
Proceso administrativo de la empresa.....	86
La planificación	86

La organización.....	102
Organigrama propuesto.....	103
Integración de personal	104
La dirección	122
Control interno	123
Procedimientos.....	124
CAPÍTULO IV.....	136
ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	136
Introducción	136
Criterios de evaluación de impactos	136
Matriz impacto empresarial	137
Matriz impacto económico	139
Matriz impacto ambiental	140
Matriz general de impactos	142
CONCLUSIONES:.....	144
RECOMENDACIONES:.....	145
BIBLIOGRAFÍA:	146
LINKOGRAFÍA	148
ANEXOS	149
ANEXO 1.....	150
ANEXO 2.....	154

ÍNDICE DE CUADROS

1. Variables – indicadores.....	30
2. Matriz de relación diagnóstica	31
3. Muestra	32
4. Dispone de un organigrama	41
5. Asignación de obligaciones y responsabilidades	42
6. Coordinación interna de la empresa.....	43
7. Aspectos para mejorar el desarrollo de la empresa.....	44
8. Recursos necesarios para desarrollar actividades	45
9. Razón más importante para trabajar en la empresa	46
10. Incentivos de trabajo	47
11. Existencia de un manual de funciones	48
12. Modelo administrativo adecuado	49
13. Beneficios de un modelo administrativo.....	50
14. Matriz FODA	51
15. Estrategias FO	52
16. Estrategias FA.....	52
17. Estrategias DO	53
18. Estrategias DA	53
19. Metas.....	92
20. Plan operativo año 2015.....	93
21. Plan operativo para el año 2016.....	95
22. Plan operativo para el Año 2017.....	97
23. Plan operativo para el Año 2018.....	99
24. Plan operativo para el Año 2019.....	101
25. Manual de funciones gerente general	105
26. Manual de funciones jefe administrativa, sistema y talento humano	106
27. Manual de funciones contador general	108
28. Manual de funciones gerente general auxiliar de contabilidad.....	110
29. Manual de funciones auxiliar de contabilidad dos.....	111

30. Manual de funciones logística y atención al cliente	112
31. Manual de funciones recepción y facturación	114
32. Manual de funciones jefe de bodega.....	116
33. Manual de funciones ayudante de bodega	119
34. Manual de funciones guarda almacén.....	120
35. Manual de funciones mensajero.....	121
36. Importaciones de productos	126
37. Control de la planificación anual	128
38. Compras de bienes o servicios.....	130
39. Arqueo de caja chica.....	132
40. Pago a proveedores y transporte de carga.....	134
41. Matriz impacto empresarial	137
42. Matriz impacto económico	139
43. Matriz impacto ambiental	140
44. Matriz general de impactos.....	142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Dispone de un organigrama	41
2. Asignación de obligaciones y responsabilidades	42
3. Coordinación interna de la empresa.....	43
4. Aspectos para mejorar el desarrollo de la empresa.....	44
5. Recursos necesarios para desarrollar actividades	45
6. Razón más importante para trabajar en la empresa	46
7. Incentivos de trabajo	47
8. Existencia de un manual de funciones	48
9. Modelo administrativo adecuado	49
10. Beneficios de un modelo administrativo.....	50
11. Organización lineal	73
12. Organización funcional.....	73
13. Organización Línea Staff	74
14. Modelo de gestión.....	84
15. Organigrama estructural.....	103
16. Flujograma de procedimiento para importaciones de productos	127
17. Flujograma para procedimiento de elaboración y control de la planificación anual	129
18. Flujograma para procedimiento compras de bienes o servicios	131
19. Flujograma para el procedimiento de arqueo de caja chica	133
20. Procedimiento de pago a proveedores y transporte de carga.....	135

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se plasma con el objetivo de diseñar un Modelo de Gestión para la Empresa TEXCOMERCIAL S.A., dedicada a la importación y distribución de empaques y productos de línea para el hogar, ubicada en el cantón Quito, provincia de Pichincha”.

Esta iniciativa nace de la necesidad que tiene la empresa de estructurar un modelo que le permita corregir ciertas falencias y afianzar sus procesos; es por ello que, con la implementación de este modelo se tiene como objetivo mejorar dichos procesos y así lograr una organización más eficiente, coordinada y eficaz.

Asimismo, el proyecto tiene como finalidad formalizar una correcta estructura organizacional acorde a las necesidades y exigencias de la empresa dentro de su campo de acción comercial.

JUSTIFICACIÓN

El tema de investigación que se propone es de vital importancia debido a que se trata de mejorar el nivel administrativo de la empresa, considerando como fuente fundamental la toma de decisiones basado en los diferentes niveles jerárquicos y unidades de mando existentes en la organización, así como también la búsqueda o consecución permanente del mejoramiento continuo que permita alcanzar la máxima eficiencia de los procesos administrativos a través del know – how (saber hacer).

Ante lo expuesto, existe gran interés en la realización de este proyecto debido a que contribuirá a mejorar el nivel administrativo en todas las unidades de la empresa; así como también permitirá mantener un mejor conocimiento, desarrollo y control de las actividades a ejecutarse en cada uno de los puestos de trabajo, logrando alcanzar la optimización de recursos y minimización de costos y tiempos en todas y cada una de las tareas.

El principal beneficiado con esta propuesta es la Empresa Privada, con carácter de Sociedad Anónima, junto con los trabajadores y clientes que obtendrán un mayor y mejor servicio, así como destacada atención al cliente enfocada en brindar al mercado nacional productos de calidad y con total garantía.

La presente investigación es posible desarrollarla; ya que existe la predisposición y voluntad de los autores del proyecto para realizar el trabajo, también se cuenta con tiempo y recursos que el proyecto demanda, aún más importante se tiene la garantía, respaldo y visto bueno por parte de la Empresa TEXCOMERCIAL S.A., para la generación del proyecto.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un modelo de Gestión Administrativa para la Empresa **TEXCOMERCIAL S.A.**, dedicada a la importación y distribución de empaques y productos de línea para el hogar, ubicada en el cantón Quito, Provincia de Pichincha.

Objetivo específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa, a través de una matriz FODA.
- Elaborar el marco teórico que permita sustentar el proyecto, mediante investigación bibliográfica y documental.
- Diseñar la propuesta de un modelo de gestión para la empresa **TEXCOMERCIAL S.A.**, mediante el análisis de los datos recopilados en la investigación de campo.
- Identificar los principales impactos que genera el diseño del modelo de gestión.

METODOLOGIA

La metodología a utilizar para el desarrollo de este tema será:

- **MÉTODO INDUCTIVO**

Este método se designará para realizar una observación directa, a través de una visita técnica a la empresa para familiarizarse en el tema de investigación. Para esto se utilizará el registro de observación, la entrevista y la encuesta.

- **MÉTODO CIENTÍFICO**

Este método se aprovechará en la realización de todo el proyecto iniciando desde el planteamiento del problema, la formulación del tema a investigar, la elaboración del marco teórico, para finalizar en la propuesta que se dará a conocer a la Empresa TEXCOMERCIAL S.A. Para esto se utilizará la entrevista, encuesta y registro de observación.

- **MÉTODO DEDUCTIVO**

Este método se empleará para identificar las necesidades que cada sección de la empresa requiere, también se aplicará en el momento de análisis del problema y sus respectivas variables, ya que de la generalidad de este se analizará cada parte para llegar a una conclusión final. En este método se utilizará la entrevista, encuesta y el registro de la observación.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

TEXCOMERCIAL S.A., es una compañía de nacionalidad ecuatoriana con domicilio principal en la ciudad de Quito. La compañía fue constituida en la ciudad de Quito el 31 de Marzo de 1.993 ante el Notario décimo Octavo del cantón, e inscrita en el registro mercantil del mismo cantón el 23 de Abril de 1.993 bajo el No. 852, con la razón social “TEXCOMERCIAL EMPRESA MULTINACIONAL ANDINA” (E.M.A), con el pasar de los años cambia su estructura y por ende su denominación pasando a nombrarse TEXCOMERCIAL SOCIEDAD ANÓNIMA.

Su objeto social es la comercialización de toda clase de productos manufacturados e industriales, tales como empaques de toda naturaleza, materias primas para la industria, equipos y maquinarias para toda clase de actividades industriales y agroindustriales, en las líneas de BASA, ESTRA, LOSERIA, FACUSA, LANDERS, entre otros.

Para una mejor organización y acorde con el crecimiento de la compañía, se creó los siguientes departamentos y áreas: gerencia general, departamento de contabilidad, departamento administrativo y recursos humanos, departamento de ventas, departamento de importaciones y cartera, departamento de logística, departamento de bodega, departamento de servicios varios.

Con el tiempo la Empresa TEXCOMERCIAL S.A., fue incrementando sus importaciones y ventas lo que ha generado ingresos y reestructuración en los procesos de importaciones, distribución y envíos de mercadería a nivel nacional.

La Empresa está ubicada en la dirección José de Larrea OE1-411 y Mariano Cardenal, sector Carcelén Industrial en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, cuenta con un total de 23 trabajadores distribuidos de la siguiente manera: 1 Gerente General, 1 Jefe de Talento Humano, 1 Jefe de Contabilidad, 3 Auxiliares de Contabilidad, 1 Jefe de Importaciones, 1 Jefe de Cartera y Cobranzas, 1 Jefe de Logística y Transporte, 1 Jefe de Facturación y Atención al Cliente, 1 Jefe de Bodega, 6 Ayudantes de Bodega, 1 Mensajero, 1 Servicios Varios Internos, 4 Estibadores.

En la actualidad es un requisito indispensable para la empresa contar con un modelo de gestión, por tal motivo determinamos la necesidad de realizar un “Modelo de Gestión para la empresa TEXCOMERCIAL S.A., dedicada a la importación y distribución de empaques y productos para el hogar”, a través del diseño de una estructura orgánica y funcional, además de la construcción de organigramas que permitan mostrar gráficamente las jerarquías y puestos dentro de la organización, así también con la descripción de procedimientos de las actividades más relevantes se evitará la duplicidad de funciones, pérdida de tiempo y dinero.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico situacional de la empresa, a través de una matriz FODA.

1.2.2. Objetivos específicos

- ✓ Analizar si la empresa cuenta con una Planificación Operativa adecuada para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.
- ✓ Establecer si TEXCOMERCIAL S.A., cuenta con una estructura orgánica y funcional para el logro de los objetivos.
- ✓ Determinar si la entidad mantiene procesos de control para lograr los objetivos institucionales.
- ✓ Determinar si la empresa evalúa la gestión de las actividades realizadas en base a indicadores.

1.3. Determinación de la variable

Las variables diagnósticas, sujetas de operacionalización, verificación y medición del proyecto son las siguientes:

*Cuadro N° 1**Variables – indicadores*

Variables	Indicadores
Planificación	Planificación estratégica Planificación operativa Misión Visión Objetivos
Organización	Estructura orgánica Organigrama Procesos Manual de funciones Manual de procedimientos
Dirección	Objetivos y políticas Toma de decisiones Supervisión Motivación Comunicación
Control	Tipos de control Evaluación Ejecución
Gestión	Eficiencia Eficacia Economía Impactos

ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Investigación Propia
AÑO: 2014

1.4. Matriz de relación diagnóstica

Cuadro N° 2

Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADOR	TÉCNICA	FUENTE INFORMACIÓN
Determinar si la empresa cuenta con un modelo de gestión.	Planificación	Planificación Estratégica Planificación Operativa Misión Visión Objetivos	Entrevista Observación	Jefe de Talento Humano
Determinar los niveles jerárquicos de la empresa.	Organización	Estructura orgánica Niveles Organigrama Procesos Manual de funciones Manual de procedimientos	Entrevista Observación	Jefe de Talento Humano
Identificar las funciones y procedimientos que se realizan en la empresa.	Dirección	Objetivos y Políticas Toma de decisiones Supervisión Motivación Comunicación	Encuesta	Personal de la Empresa
Establecer el cumplimiento de las responsabilidades, así como aptitudes y actitudes del talento humano que labora en la empresa TEXCOMERCIAL S.A. de la Ciudad de Quito.	Control	Tipos de control Evaluación Ejecución	Encuesta	Personal de la Empresa
Evaluar si los procesos establecidos cumplen y mejoran el funcionamiento de la empresa TEXCOMERCIAL S.A.	Gestión	Eficiencia Eficacia Economía Impacto	Encuesta	Personal de la Empresa

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

1.5. Población y muestra

1.5.1. Identificación de la población

La población o universo motivo de la investigación, es el conjunto de elementos en el que se realizan una de las encuestas, entrevistas y observaciones, estará integrada por el jefe de talento humano y trabajadores

Muestra.

La muestra de la población sujeta de estudio es la siguiente:

Cuadro N° 3

Muestra

Denominación	Población	Muestra		Observación
		N°	%	
Jefe de Talento Humanos	1	1	100	Censo
Trabajadores	22	22	100	Censo
Total	23	23		

ELABORADO POR: Los Autores
 FUENTE: Investigación Propia
 AÑO: 2014

1.6. Operativización del diagnóstico

1.6.1. Metodología empleada

El método que se utilizó para este diagnóstico fue el no Probabilístico, el cual también puede llamarse muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal, pues la elección de sujetos de estudio depende del criterio del investigador. En este tipo de estudio el interés no es la generalización sino la profundidad.

1.6.2. Fuentes de información

1. Información primaria

La metodología que se utilizó para la obtención de la información primaria, fueron las técnicas primarias tales como las encuestas dirigidas al total de trabajadores, entrevista al jefe de Talento Humano de la empresa.

La Observación se realizó en el lugar de los hechos, obteniendo un contacto útil y significativo con relación a la propuesta, captando información confiable y objetiva que aportará positivamente en esta investigación, mediante un acercamiento directo a las instalaciones de la empresa donde se revisó los procesos que se efectúan, se mantuvo un diálogo con los trabajadores, se logró constatar la situación real en la que se desenvuelven y se tomó nota en la guía de campo todos los pormenores observados.

2. Información secundaria

Para complementar esta investigación, se manejó información secundaria especialmente con la técnica siguiente:

3. Documental

Se utilizó en la recopilación, actualizaciones y adelantos científicos que se consideran en la investigación, mediante el uso de folletos, revistas, bibliografía especializada, internet así como también aspectos de otras ciencias que tienen relación con la propuesta, que sirve para el desarrollo del presente trabajo.

4. Instrumentos

Los instrumentos usados en el diagnóstico que a continuación se describen, permitieron determinar el problema y desarrollar los objetivos planteados, fuente con la cual se establecen las conclusiones y recomendaciones pertinentes, siendo los siguientes:

- a) Cuestionario de encuesta.
- c) Cuestionario de entrevista
- b) Documentos bibliográficos.

1.7. Análisis de la información

Las encuestas y entrevistas se realizaron teniendo como objeto de estudio las variables del modelo de gestión.

1.7.1. Entrevista dirigida al jefe de talento humano

1. PLANIFICACIÓN

✓ **¿Cuenta la empresa con una planificación estratégica?**

Si en general, cada año el área de gerencia determina todo lo que son las políticas tanto contables financieras y lo que son proyectos de ventas para que cada vendedor pueda cumplir con sus metas en sus zonas establecidas mes a mes, igualmente se está dando incentivos a lo que es el área en general y tenemos también establecidos las funciones para cada uno de los empleados.

✓ **¿La empresa TEXCOMERCIAL cuenta con una planificación operativa anual?**

Si cuenta con un plan operativo, pero bastante básico.

✓ **¿La empresa cuenta con una misión y visión?**

Cada año se establece la misión y está establecida desde que se creó la empresa es una empresa comercial para empezar aclarando es una importadora se dedica todo lo que es tanto la línea del hogar y línea agrícola que se determina dar un mejor ciclo de vida digámoslo así tanto a las amas de casa como a los productores y por obvias razones es tener su utilidad y ganancia que cada compañía comercial debe manejarlo.

✓ **¿La empresa tiene bien definidos los objetivos?**

Como se comentó anteriormente la empresa cuenta con una planificación estratégica en donde se detallan indicadores generales a corto plazo, entre ellos las metas que se deben cumplir más no se ha logrado considerar objetivos claramente definidos a nivel organizacional o empresarial.

2. ORGANIZACIÓN

✓ **¿Cuenta la empresa con una estructura orgánica?**

Si, la estructura orgánica de la empresa está definida en base a una línea jerárquica, y registrada en el estatuto de la empresa, pero no siempre se cumple ya que ha existido un crecimiento en la organización y por ende la desactualización de algunos recursos, como en este caso se presenta el organigrama.

✓ **¿La empresa cuenta con un organigrama correctamente definido y establecido?**

El organigrama si, está estructurado por áreas tanto el área gerencial, el área administrativa donde determinamos cada departamento, cada dependencia cuenta con sus respectivos auxiliares identificando los jefes de cada una de las áreas. Es totalmente vigente no ha habido cambios en esto sigue vigente, lo que se creó en este último tiempo un usuario más digámoslo así; que es la persona del área administrativa que va respaldar y remplazar en cada uno de los campos cuando haya una ausencia de personal, lo que nos obliga a modificar o actualizar la estructura actual.

- ✓ **¿La organización cuenta con manuales de funciones o procedimientos, para cada uno de sus áreas o puestos de trabajo?**

Día a día se sigue actualizando eso, hay una persona que está encargada sobre ese tema de actualización de manuales ha habido cambios tanto físicos como determinación de funciones de acuerdo al perfil de cada persona que se ha ido contratando en este instante todavía seguimos en modificaciones a los que es personal específicamente el área contable, tengo que actualizar esos manuales con respecto al resto de áreas están actualizados y definidos.

3. DIRECCIÓN

- ✓ **¿Dentro de la organización se tiene claramente definidos los objetivos y políticas de la empresa?**

La organización de la empresa siempre está dirigido desde gerencia pero con el área de ventas que se realiza todos los días lunes una reunión en la cual se planifican todo lo que se va a realizar en la semana, las actualizaciones respectivas que se definen para el área de ventas como para el área contable.

- ✓ **¿Con que frecuencia se supervisa las actividades y tareas realizadas por los trabajadores de la empresa?**

Nosotros tenemos para cada trabajo que realizamos fechas establecidas es más las mismas leyes nos han obligado a eso somos conscientes, conocen lo que son determinaciones de informaciones a las entidades públicas se tiene fechas de cumplimiento y por ende cada

empleado tiene que entregar sus trabajos en determinadas fechas, igual para cierres lo que son balances hemos determinado la obligación para entregar a nivel de nuestros accionistas.

✓ **¿Qué tipo de motivación maneja la empresa para sus empleados y en qué áreas se lo realiza?**

La motivación hay para distintas áreas, en al área de ventas que generalmente la mayoría de empresas les establecen ciertos porcentajes lo que son comisiones que se buscan a través de los proveedores incentivos económicos o también capacitaciones de acuerdo a la necesidad de la empresa, a nivel del área de bodega se les incentiva de manera deportiva y en el resto de áreas de incentiva en la entrega de bonos económicos.

4. CONTROL

✓ **¿Qué tipo de control de control se realiza por parte de la empresa?**

Se podría decir que se realiza controles directos en la parte de almacenamiento e importación para detectar anomalías por mal uso de recursos y determinar responsables, de todo esto se encarga cada responsable de área.

✓ **¿Dentro de la organización se aplica algún tipo de evaluación al desempeño del trabajador, cada qué tiempo?**

Por cada empleado tener definido o estructurado dentro de su hoja de vida está establecido el perfil de cada uno de ellos pero no se cuenta con los medios adecuados por ejemplo lo primero que sería necesario implementar empleados en el área administrativas:

somos una empresa pequeña que no se ha visto la necesidad, pero a futuro se tiene planeado implementar debido a las exigencias que ahora se están dando en el país.

5. GESTIÓN

✓ **¿Cuál es el método con el cual la empresa mide su eficiencia en ventas y distribución de mercaderías?**

En el área de ventas es más sencillo porque como vuelvo y repito la gerencia establece presupuestos que son aprobados a nivel de los directivos para que la empresa va cumplir y en base a eso se incentive a los vendedores, cada vendedor tiene asignado su área igualmente cada vendedor vende un tipo de mercadería específico que tiene a su cargo por lo tanto no todos los vendedores tienen el mismo porcentaje de rendimiento pero se mide la productividad y rendimiento de cada uno de ellos.

✓ **¿La empresa tiene definidos los impactos que produce dentro de su campo?**

La empresa en si realizamos importaciones al cien por ciento tenemos un mínimo de compras nacionales y se aplica a la reventa, en la totalidad es producto importado lo cual ha dado opción por motivos de cambios en el proceso de importación alterado por el gobierno lo que ha producido un total retroceso ya que el producto ecuatoriano no cumple con las expectativas del cliente.

Conclusiones

- Con respecto a la planificación, la empresa TEXCOMERCIAL S.A, cuenta con una planificación estratégica la cual se desarrolla anualmente acorde a las exigencias y capacidad de la empresa, basándose en las necesidades de ventas y nuevos mercados a los cuales se desea ingresar con los productos ofertados, con el fin de posesionar y consolidarse como una empresa con mayor margen en importaciones y distribución a nivel nacional. Además se determinó que la empresa genera una visión, misión, objetivos y políticas a corto plazo, siendo estos planteados por un lapso de un año lo que puede generar un cumplimiento parcial más no total en sus procesos administrativos y de ventas.
- La organización está estructurada orgánica y funcionalmente en base a los requerimientos y bases legales vigentes. Sin embargo, se necesita actualizar los documentos. A la vez, se determinó que la empresa cuenta con un manual de funciones pretérito que a su vez necesita ser actualizado con los requerimientos y parámetros establecidos para su implementación.
- En respecto a los reconocimientos laborales se determinó que dentro de la organización se brinda a los empleados según las áreas o departamentos que existen establecidos en la misma.
- En cuanto a los controles, solo se hace el control directo a la parte de ventas y sección financiera y contable, para detectar si se cumple o no con las expectativas en ventas, esto se lo hace semanalmente, generando un correcto seguimiento continuo, pero cabe destacar que no existe un control preventivo en el área de bodega y almacenaje de la mercadería, el cual permitiría detectar cualquier error con el consiguiente ahorro de recursos y cuidado del personal que labora dentro del área.

1.7.2. Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa

1. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

1. ¿Usted conoce si la empresa dispone de un Organigrama?

Cuadro N° 4

Dispone de un organigrama

Respuesta	Frecuencia %	Resultado
SI	17	77%
NO	5	23%
Total Muestra	22	100%

ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Tabulación Encuestas
AÑO: 2014

Gráfico N° 1

Dispone de un organigrama



ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Tabulación Encuestas
AÑO: 2014

Análisis: El conocimiento de si la empresa posee un Organigrama establecido es un factor de gran importancia, mediante el levantamiento de información se pudo evidenciar que la gran mayoría de población encuestada conoce de la existencia de un organigrama de la empresa que les permite desarrollar sus actividades de mejor manera, pese a eso se identificó una mínima cantidad de trabajadores que desconocen este tipo de información la principal causa es su reciente inclusión a la empresa

2. La asignación de obligaciones y responsabilidades es acorde con el cargo o puesto de cada empleado.

Cuadro N° 5

Asignación de obligaciones y responsabilidades

Respuesta	Frecuencia %	Resultado
SI	21	95%
NO	1	5%
Total Muestra	22	100%

ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Tabulación Encuestas
AÑO: 2014

Gráfico N° 2

Asignación de obligaciones y responsabilidades



ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Tabulación Encuestas
AÑO: 2014

Análisis: La segmentación y delegación de funciones es parte elemental para la empresa, ya que permite que cada trabajador pueda realizar su trabajo sin caer en reproceso, en base a la información es notable que en la empresa las obligación y responsabilidades siempre van a acorde al puesto de cada empleado o cargo que tenga siendo siempre directamente proporcional es decir, una cargo más alto tendrá una mayor responsabilidad.

3. Cree que la coordinación interna de la Empresa es:

Cuadro N° 6

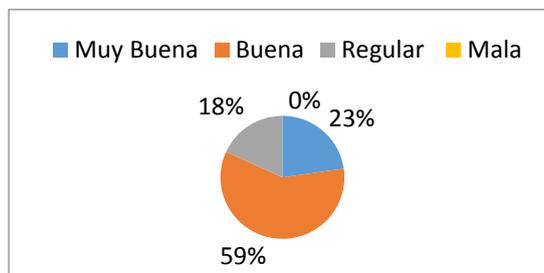
Coordinación interna de la empresa

Respuesta	Frecuencia %	Resultado
Muy Buena	5	23%
Buena	13	59%
Regular	4	18%
Mala	0	0
Total Muestra	22	100%

ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Tabulación Encuestas
AÑO: 2014

Gráfico N° 3

Coordinación interna de la empresa



ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Tabulación Encuestas
AÑO: 2014

Análisis: La toma de decisiones es fundamental en toda empresa ya que permitirán un mejor uso de recursos tanto humano como materiales, para esto es necesario que la coordinación siempre trabaje tras un mismo objetivo para alcanzar el éxito, la empresa debe mantenerse en un constante proceso de mejora para que su coordinación pueda aumentar su efectividad ya que mantiene un estándar aceptable, pero aún presenta falencias.

4. ¿Qué aspectos deberían tomarse en cuenta para mejorar el desarrollo de la empresa?

Cuadro N° 7

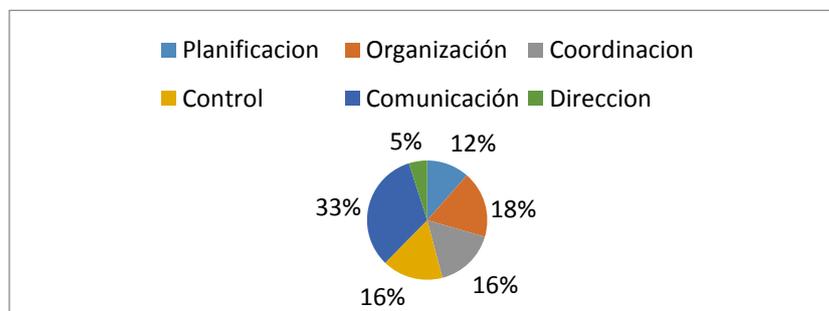
Aspectos para mejorar el desarrollo de la empresa

Respuesta	Frecuencia %	Resultado
Planificación	7	12%
Organización	11	18%
Coordinación	10	16%
Control	10	16%
Comunicación	20	33%
Dirección	3	5%
Total Muestra	61	100%

ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Tabulación Encuestas
AÑO: 2014

Gráfico N° 4

Aspectos para mejorar el desarrollo de la empresa



ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Tabulación Encuestas
AÑO: 2014

Análisis: Es fundamental identificar la mayor prioridad para mejorar dentro de la empresa y en base a la levantamiento de información se evidencio que la mejora en la comunicación interna de la empresa será el pilar que sostenga el crecimiento de la institución, una comunicación más clara entre niveles mejorar tanto el ambiente laboral como el nivel de producción y efectividad en comercialización.

5. Cuenta usted con los recursos necesarios para desarrollar sus actividades.

Cuadro N° 8

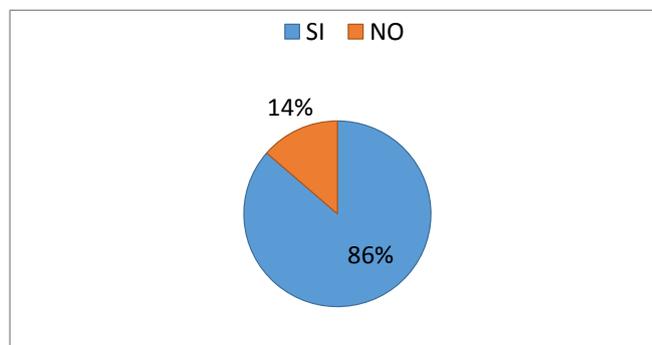
Recursos necesarios para desarrollar actividades

Respuesta	Frecuencia %	Resultado
SI	19	86%
NO	3	14%
Total Muestra	22	100%

ELABORADO POR: Los Autores
 FUENTE: Tabulación Encuestas
 AÑO: 2014

Gráfico N° 5

Recursos necesarios para desarrollar actividades



ELABORADO POR: Los Autores
 FUENTE: Tabulación Encuestas
 AÑO: 2014

Análisis: De acuerdo a los resultados identificados en la realización de la encuesta la provisión adecuada de recursos en la empresa permite su desarrollo adecuado y el cumplimiento de cada uno de los requisitos que tiene el cliente con la empresa. Una adecuada distribución de recursos siempre deberá ser una prioridad en la empresa así el área de producción realizará un trabajo de calidad eficaz y efectivo.

6. Escoja la razón más importante que le impulsa a trabajar en TEXCOMERCIAL S.A.

Cuadro N° 9

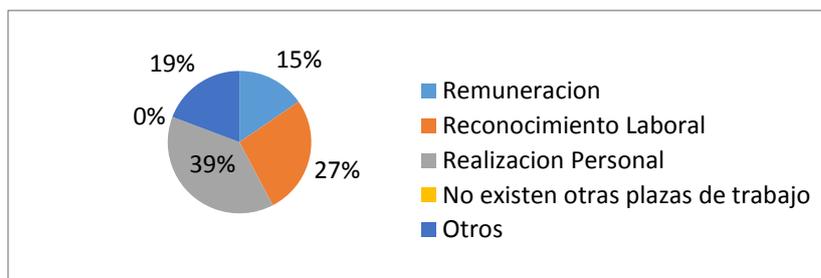
Razón más importante para trabajar en la empresa

Respuesta	Frecuencia %	Resultado
Remuneración	4	15%
Reconocimiento Laboral	7	27%
Realización Personal	10	39%
No existen otras plazas de trabajo	0	0%
Otros	5	19%
Total Muestra	26	100%

ELABORADO POR: Los Autores
 FUENTE: Tabulación Encuestas
 AÑO: 2014

Gráfico N° 6

Razón más importante para trabajar en la empresa



ELABORADO POR: Los Autores
 FUENTE: Tabulación Encuestas
 AÑO: 2014

Análisis: La realización personal es la batería que mueve la efectividad de los trabajadores de la empresa, es evidente mediante la encuesta que la realización personal y el reconocimiento laboral es una de las fortalezas que tiene la empresa para motivar a sus trabajadores y lograr un trabajo proactivo, esto se desarrollará siempre y cuando exista gran sinergia entre empleados y empresa.

7. Indique si Ud. ha recibido alguna clase de incentivos en su trabajo

Cuadro N° 10

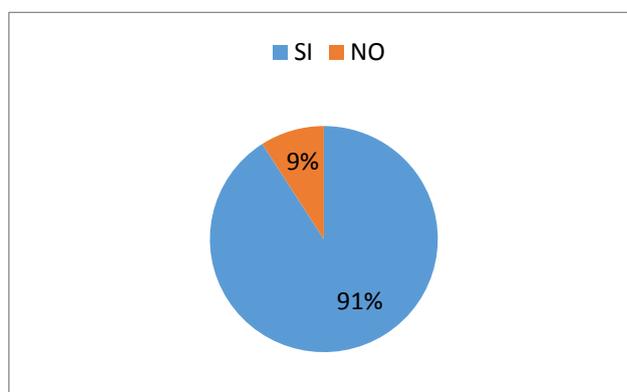
Incentivos de trabajo

Respuesta	Frecuencia %	Resultado
SI	20	91%
NO	2	9%
Total Muestra	22	100%

ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Tabulación Encuestas
AÑO: 2014

Gráfico N° 7

Incentivos de trabajo



ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Tabulación Encuestas
AÑO: 2014

Análisis: Un trabajo en base a cumplimiento de metas es la base del funcionamiento de la empresa, así cada meta cumplida será siempre motivo de incentivo a para un trabajador; este método permite que el trabajador persiga su objetivo con mayor interés ya que no solo le representa estabilidad laboral sino también un bien merecido incentivo para seguir adelante.

8. ¿Cree Ud. que es necesario que exista un Manual de Funciones en la empresa?

Cuadro N° 11

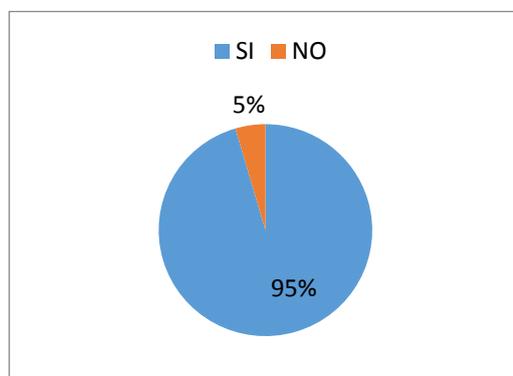
Existencia de un manual de funciones

Respuesta	Frecuencia %	Resultado
SI	21	95%
NO	1	5%
Total Muestra	22	100%

ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Tabulación Encuestas
AÑO: 2014

Gráfico N° 8

Existencia de un manual de funciones



ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Tabulación Encuestas
AÑO: 2014

Análisis: La implementación de un manual de funciones en la empresa es un requerimiento esencial que debe ser cumplido de manera adecuada ya que con este manual de funciones se podrá clarificar todas y cada una de las labores de cada empleado así se podrá optimizar el trabajo y agilizar el cumplimiento de las metas.

9. ¿Le gustaría a usted que la empresa cuente con un modelo administrativo que refleje la realidad de la organización y las funciones que se realizan y que sean debidamente aprobado y difundido dentro de la organización?

Cuadro N° 12

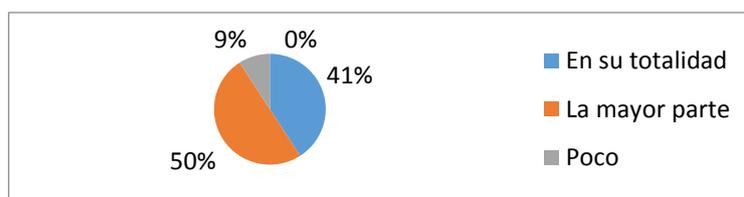
Modelo administrativo adecuado

Respuesta	Frecuencia %	Resultado
En su totalidad	9	41%
La mayor parte	11	50%
Poco	2	9%
Nada	0	0%
Total Muestra	22	100%

ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Tabulación Encuestas
AÑO: 2014

Gráfico N° 9

Modelo administrativo adecuado



ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Tabulación Encuestas
AÑO: 2014

Análisis: En cuanto a la existencia de un modelo de gestión para la empresa debidamente aprobado es evidente que la empresa podrá efectuar sus actividades de mejor manera con la aplicación del mismo, pero la difusión de este modelo deberá ser segmentado según las actividades y responsabilidades que les corresponda a cada área de empresa así se evitaría cruce de información o una posible confusión.

10. ¿En qué medida considera usted que la elaboración del modelo administrativo para la empresa TEXCOMERCIAL S.A. será beneficioso para la misma?

Cuadro N° 13

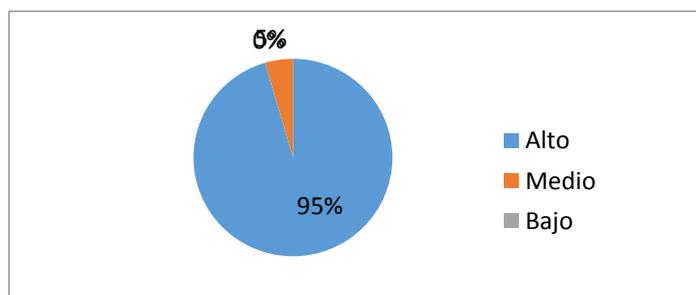
Beneficios de un modelo administrativo

Respuesta	Frecuencia %	Resultado
Alto	21	95%
Medio	1	5%
Bajo	0	0%
Total Muestra	22	100%

ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Tabulación Encuestas
AÑO: 2014

Gráfico N° 10

Beneficios de un modelo administrativo



ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Tabulación Encuestas
AÑO: 2014

Análisis: El levantamiento de información evidencio que la elaboración de un modelo de gestión para la empresa es completamente necesario para todas las áreas de la empresa, los trabajadores que fueron encuestados identificaron que dicho modelo logrará elevar la efectividad en cada una de las actividades realizadas.

1.8. Construcción de la matriz FODA

Para realizar el diagnóstico situacional de la Empresa TEXCOMERCIAL S.A., se utilizó la técnica de las encuestas, entrevista y observación directa en el campo, permitiendo analizar las Fortalezas y Debilidades de la empresa, se realizó también un análisis del entorno externo para determinar los resultados de Oportunidades y Amenazas.

A continuación se establecen: las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A), las mismas que permiten realizar los cruces estratégicos FA, FO, DO, DA, identificando el problema diagnóstico.

Cuadro N° 14

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Talento Humano capacitado dentro de sus áreas de trabajo. 2. Variedad de productos. 3. Productos de primera necesidad dentro del campo doméstico y agrario. 4. Prestigio empresarial. 5. Posibilidad de brindar créditos a corto tiempo. 6. Vendedores ubicados geográficamente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Espacio físico de bodega pequeño. 2. No cuenta con manuales actualizados. 3. Insuficiente control. 4. Deficiente dirección. 5. Comunicación deficiente. 6. Sobrecarga de funciones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tener una mejor gestión administrativa y nivel de ventas. • Realizar alianzas estratégicas de transporte para entrega de mercadería. • Mejorar los procesos internos periódicamente. • Capitalización. • Alcanzar objetivos y metas en ventas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restricción a las importaciones. 2. Influencia política. 3. Inestabilidad política. 4. Disponibilidad de transporte externo. 5. Pérdida de imagen y fidelidad del cliente.

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Tabulación Encuestas

AÑO: 2014

1.8.1. Cruces estratégicos FA, FO, DO, DA

Cuadro N° 15

Estrategias FO

F1-O1	Talento humano calificado permite manejar adecuadamente los procesos administrativos y en ventas mejorando el sistema financiero de la empresa a través de la rotación y salida de productos.
F2-O3	Diversificar sus productos de oferta permite alcanzar una mayor ventaja competitiva generando un mejor posicionamiento en el mercado frente a sus posibles competidores en producción nacional.
F4-O5	Prestigio institucional permite conseguir los objetivos y ventas propuestas a nivel semanal, mensual y anual generando un alto grado de financiamiento y capitalización para la empresa.
F1-O6	Contar con personal capacitado permitirá alcanzar los objetivos y metas de la empresa debido al mejor uso de recursos.
F2-O1	La variedad de productos a ofertar en el mercado permite alcanzar una gestión administrativa – financiera eficiente logrando superar toda expectativa en el margen y volumen de ventas según la determinación geográfica.

Cuadro N° 16

Estrategias FA

F6-A5	Fortalecer la ubicación geográfica de los vendedores permite mejorar la imagen y fortalecimiento de nuevos y grandes mercados.
F5-A1	El control en los créditos, permite neutralizar la insuficiencia a la falta de importaciones por motivo de mejorar la rotación de productos existentes en stock.
F4-A4	La planificación de rutas alternativas y la existencia de convenios con empresas de transporte, podrá mejorar la imagen corporativa al asegurar la entrega de los productos y mantener la fidelidad del cliente,
F4-A2	Llevar siempre calidad en proceso y actividades para mantener el prestigio de la empresa así la influencia política será positiva y podrá aumentar el reconocimiento social de la empresa.
F1-A5	Los recursos humanos calificados permite buscar alternativas para satisfacer las necesidades del cliente y con esto asegurar su fidelidad hacia la empresa.

*Cuadro N° 17**Estrategias DO*

D2-D3-D4-O1	El contar con un modelo permite tener un mejor control de la gestión empresarial y optimizar el proceso administrativo de la misma.
D2-O6	La implementación de una planeación estratégica permite alcanzar objetivos y metas propuestas por la empresa a nivel general.
D1-O5	El adecuado uso de los recursos podrá elevar el nivel de capitalización de la empresa permitiendo buscar alternativas para el crecimiento físico de la empresa y satisfacer con las necesidades espacio.
D5-O4	Fortalecer la comunicación interna de la empresa para optimizar el manejo de recursos y direccionar el resultado de la operación al aumento de la capitalización.

*Cuadro N° 18**Estrategias DA*

D2-D3-D4-A1-A2	El contar con planificación, organización, dirección y control podrá contrarrestar la amenaza de escases de productos por impedimentos en la importación mediante el abastecimiento de stock en base a proyecciones realizadas al inicio de cada periodo.
D2-D3-D4-A3-A5	La adecuada planificación, organización, dirección y control neutralizará los posibles contratiempos en entrega de productos a los clientes y mitigara la injerencia política.

1.9. Identificación del problema.

1.9.1. Determinación del problema diagnóstico

Concluida la exploración de campo en la que se empleó las pertinentes técnicas de investigación, se logró recopilar información relevante misma que permite establecer que la Empresa TEXCOMERCIAL S.A., no cuenta con un Modelo de Gestión actualizado a las necesidades y requerimientos de la actualidad y que a su vez este socializado dentro de su estructura orgánica, problema que puede ser explicado por las siguiente causas:

- Fallas en la planificación
- Deficiente organización
- Control inadecuado
- Deficientes procesos gestión

A partir de estos fundamentos se delimita los siguientes efectos:

- Institución sin una visión – misión a futuro como se establecen en los parámetros o requisitos a ser elaboradas y planteadas para lograr su consecución.
- No hay una definición actualizada de procesos y funciones, según las exigencias actuales.
- Falta de liderazgo.
- Desviaciones de metas y objetivos en ventas, los cuales se mide según la distribución geográfica de los vendedores.
- Desconocimiento de organización funcional y orgánica de la empresa por parte de los trabajadores.

De acuerdo a lo determinado según la información anterior se considera pertinente elaborar el **“MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA TEXCOMERCIAL S.A., DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE EMPAQUES Y PRODUCTOS DE LINEA PARA EL HOGAR, UBICADA EN EL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Empresa

2.1.1. Definición.

Según BRAVO, Mercedes (2010) pág.57 define: *“Es una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción, comercialización y prestación de bienes y servicios a la colectividad.”*

Luego de un debido análisis hemos llegado a la conclusión que una empresa es toda organización que se dedica a realizar cualquier tipo de actividad económica sea esta de producción, industrialización, comercialización, de bienes o prestación de algún servicios, para así mejorar la economía de las personas y al mismo tiempo la del país, mejorando la calidad de vida de las familias o la colectividad.

2.1.2. Características de la empresa

Según BRAVO, Mercedes (2010) pág.57 entre las principales características destacadas dentro de la empresa consideramos las siguientes:

- a) *La gran mayoría de empresas se dedican a la actividad comercial o a la prestación de servicios y actividades de transformación.*
- b) *Cuenta con una estructura formal de Organización.*
- c) *Generalmente cuentan con personal capacitado.*
- d) *Genera puestos de trabajo.*
- e) *Constituye la principal fuente de renta para conseguir el máximo beneficio.*

2.1.3. Clasificación de las empresas:

Los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas, son los siguientes:

1. Según el sector de actividad:

- a) **Empresas del sector primario.** También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
- b) **Empresas del sector secundario o industrial.** Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
- c) **Empresas del sector terciario o de servicios.** Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

2. Según el tamaño:

Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

- a) **Grandes empresas.** Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.
- b) **Medianas empresas.** En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
- c) **Pequeñas empresas.**

<http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>, Afirma: “La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad”.

En torno a la mencionada apreciación cabe señalar, que la pequeña empresa es una entidad de carácter independiente tipo familiar en donde los ingresos generados por esta en su gran mayoría constituyen el capital de trabajo lo cual no permite la incorporación masiva de personal a sus filas, manteniendo así una economía equilibrada de supervivencia dentro de este ámbito empresarial.

d) Microempresas. Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

2.1.4. Según el destino de los beneficios:

Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos:

- a) Empresas con ánimo de lucro.** Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc.
- b) Empresas sin ánimo de lucro.** En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo.

1. Según la forma jurídica:

La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de su forma jurídica condicionará la actividad,

las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa. En ese sentido, las empresas se clasifican en términos generales en:

- a) **Unipersonal.** El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.
- b) **Sociedad colectiva.** Dos o más personas cualesquiera pueden unirse y formar una sociedad colectiva. Cada una acuerda aportar parte del trabajo y del capital, quedarse con un porcentaje de los beneficios y compartir, desde luego, las pérdidas o las deudas.
- c) **Cooperativas.** No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
- d) **Comanditarias.** Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
- e) **Sociedad de responsabilidad limitada.** Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.

2.2. Administración

Definición.

Según GRIFFIN, Ricky, 2011 pág. 95 define:

“Conjunto de actividades (incluye planeación, toma de decisiones, organización, dirección, y control) dirigidas a los recursos de una organización (humana, financiera, física, y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz.”

Luego de haber analizado los conceptos de administración se puede llegar a concluir que es un herramienta básica para el funcionamiento de la empresa ya que sirve para realizar las debidas organizaciones y saber cómo está conformada o como se va a conformar la empresa, que personal necesita y donde se encuentra ubicado cada uno de ellos dentro de la empresa, planea las actividades que sean necesarias para que la organización crezca de manera continua pero en forma eficaz y eficiente.

2.2.1. Etapas de la administración

Para llevar a cabo una buena administración, es necesario tomar en cuenta las siguientes etapas:

- Organización de la empresa.
- Delegar funciones a cada miembro: jefes, gerentes y subalternos.
- Elaboración de un plan de trabajo con actividades mediatas e inmediatas.

- Ejecutar correctamente el trabajo.
- Evaluar lo planificado.
- Reajustar lo más necesario.

2.2.2. Importancia de la administración

Según Reyes Ponce, Agustín (2005) La importancia de la administración radica en los siguientes hechos:

- *La administración se da en cualquier lugar que exista una razón social.*
- *Para las empresas en general su única posibilidad de competir con otras es el método de su administración.*
- *Una adecuada administración permite la elaboración de la productividad.*

1. Tipos de modelos

Para el presente trabajo nos enfocaremos en la descripción de tres tipos de modelos: administrativos, de estructura organizacional, de comportamiento organizacional.

- **Modelos administrativos**

Un modelo administrativo es un sistema mediante el cual se está manejando una empresa, incluye procesos, y normalmente buscan cambiar y/o mejorar algunos aspectos de la organización.

- **Modelos de estructura organizacional**

Es un modelo de organización centralizada y cuya estructura es plana, pues solo tiene dos o tres niveles jerárquicos conformados por un individuo que concentra toda la autoridad del proceso de decisión y un grupo de personas que trabaja ordenadamente.

- **Modelos de comportamiento organizacional**

Fue el modelo prevaleciente en la revolución industrial. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder. Este depende de los recursos económicos, su orientación administrativa es hacia el dinero para pagar sueldos y prestaciones que satisfagan las necesidades físicas de los trabajadores.

Posteriormente describimos las fases del proceso administrativo como son la planificación, organización, dirección, el control.

2.2.3. Procesos administrativos

Según GRIFFIN, Ricky, 2011 pág. 97 la administración incluye: *“Cuatro funciones básicas de planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control.”*

El proceso administrativo ayuda que la organización se dirija de mejor manera al cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas y que las funciones de las personas que laboran dentro de la empresa se encuentran definidas de una manera justa y responsable de las cuales cada empleado debe apegarse dentro de la organización y de esa manera lograr el crecimiento esperado dentro de la institución.

2.3. La planificación

2.3.1. Concepto

Según Terry George R, (2009) define a la planeación como: *“La planeación es la selección y relación de hecho, así como la formulación y uso de suposiciones, respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades necesarias para alcanzar los resultados deseados”*. (Pág. 220)

Según Chiavenato, Idalberto., (2006). Define a la planeación por el *“qué hacer y por el cómo hacerlo, se refiere de manera específica a las tareas y operaciones que se van hacer en la planeación”*. (Pág. 185)

La planeación cumple un papel importante ya que esta implica la selección de misiones, visiones y objetivos, y las acciones para lograrlos requieren la toma de decisiones a través de recursos futuros de acción entre alternativas.

2.3.2. Principios de la planificación

Según Hernández, Sergio; Rodríguez, Sergio (2011) indica que los principios para la planeación son:

- **Principio de unidad y Dirección:** *Todo plan debe estar dirigido hacia objetivo en una misma dirección.*
- **Principio de delegación:** *Todo plan debe involucrar a todas y cada una de las unidades ejecutoras, dándoles poder suficientes en la toma de decisiones.*

- **Principio de flexibilidad:** *Todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la impresión de tiempo, costos, alcance, riesgo y calidad.*
- **Principio de congruencia:** *Todo plan debe estar inserto dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras.*
- **Principio de visión:** *Todo plan debe estar alineado a la visión estratégica.*
- **Principio de Control:** *Todo plan debe estar sujeto al control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento de lo deseado. (Pág. 30).*

Todos los principios de la de la planificación deben ser claros y concretos de hacia dónde quieren llegaren la empresa, así facilitan llevar una adecuada planeación.

2.3.3. Tipos de planes

Según Chiavenato, Idalberto (2006), indica los siguientes tipos de planes para ser aplicados en las empresas:

- **Procedimientos.-** *Secuencia de operaciones o métodos que se sigue con rigurosidad para ejecutar los planes, son una serie de pasos que indican como cumplir una tarea o alcanzar un objetivo planteado.*
- **Presupuestos.-** *Son los planes operacionales relacionados con el de recurso financiero manejado en un determinado periodo, ya sean por ingresos o gastos, estos son considerados planes estratégicos.*

- **Programas.-** *Fijación de tiempos requeridos, los métodos de programación pueden variar, yendo desde programas sencillos, hasta programas complejos, el programa más sencillo es el cronograma.*
- **Normas o reglamentos.-** *Principios para orientar la acción, Son planes relacionados con el comportamiento solicitado a las personas.*

Especifican como deben comportarse las personas en determinadas situaciones. Casi siempre son planes operacionales.” (Pág. 186,187).

Estos medios antes especificados facilitan el cumplimiento los objetivos de la empresa, ya que todos son necesarios para el éxito de un proceso. Los procedimientos, el presupuesto, los programas, las normas o reglamentos son las partes de un todo, es decir deben complementarse entre sí.

2.3.4. Técnicas de planeación

Reyes Ponce, Agustín (2005). Define que las técnicas más usadas para formular planes, son las siguientes:

- *Manuales de políticas y objetivos departamentales*
- *Diagramas de proceso y de flujo*
- *Gráficos GANTT*
- *Presupuestos financieros y pronósticos*

Estas técnicas de planificación permiten la optimización de recursos de la empresa así se logra evitar reprocesos de cualquier actividad ya que cada procedimiento están debidamente especificados en base a tiempo y espacio.

2.3.5. Planificación estratégica

Para HINDLE Tim (2008) en su obra Management manifiesta: *“La planificación estratégica es la articulación de objetivos a largo plazo y la adjudicación de los recursos necesarios para lograr tales objetivos”*. Pág. 207.

La Planificación para AMARU, Antonio C. (2009) Fundamentos de Administración en su obra La planificación estratégica afirma: *“Es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar”*. Pág. 183.

La planificación estratégica es considerada una herramienta indispensable para el administrador ya que permite establecer de una manera más clara los objetivos a largo plazo de la empresa evitando la improvisación, además permite clarificar la toma de decisiones oportunas en base a la realidad de la empresa.

2.3.6. Visión

Según FRACÉS, Antonio. (2006) en su obra Estrategias y planes para la empresa dice: *“Es Ambición de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado.”* Pág. 45.

Para D' ALESSIO, Ipinza Fernando (2008) en su obra El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia, afirma: *“La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, implica un enfoque de largo plazo”*. Pág. 61.

Se entiende por visión al sueño de la organización, es decir la aspiración que tiene la empresa, es la visualización de la organización en cierto tiempo.

2.3.7. Misión

Según Michael Hitt Black Porter (2009) en su obra Administración manifiesta: *“Es la que articula el propósito fundamental de la organización y a menudo incluye varios componentes.”* Pág. 198.

Para Charles W. Hill y Gareth R Jons (2008) en su obra Administración Estratégica un Enfoque Integrado, afirma *“Misiones una descripción o afirmación del porqué una empresa está en operación”*. Pág. 11.

La misión refleja la naturaleza del negocio, el porqué de la organización, cuál es su razón de ser y cuál es su actividad principal, la misión debe ser realista y específica de lo que hace la empresa.

2.3.8. Objetivos

1. Definición de objetivos

CHIAVENATO, Idalberto (2007) menciona que: *"Es una situación deseada que se quiere alcanzar. Los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir."* Pág. (21).

Se define como las directrices que la empresa debe seguir para alcanzar sus metas finales, los objetivos le permiten distinguir mejor a donde desea llegar la empresa y de qué manera debe hacerlo.

2. Características de los objetivos

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.

- a) **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- b) **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- c) **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d) **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.

- e) **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- f) **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- g) Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización

2.4. La organización

2.4.1. Concepto

Según Hernández, Sergio; Rodríguez, Sergio (2011) define a la organización como. *“El proceso de diseñar estructuras formales del trabajo en una empresa, por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por área de trabajo.”* (Pág. 259).

Según Stoner, James F. (2006) define a la organización diciendo *“Es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.”* (Pág. 261).

La organización es uno de los aspectos más importantes que debe tomarse en cuenta ya que la organización nos clarifica las actividades y responsabilidades asignadas a cada persona de la empresa para lograr de esta manera cumplir todas las metas propuestas por la organización.

2.4.2. Principios de la organización

Según Hernández, Sergio; Rodríguez, Sergio. (2011) los principios de la organización son:

- **Principio de división del trabajo.-** *La división del trabajo busca la especialización y el perfeccionamiento del hombre en un puesto, para producir más y mejor.*
- **Principio de autoridad y responsabilidad.-** *La autoridad, en la organización y en las estructuras, implica aspectos formales o legales, técnicos y morales.*
- **Principio de primacía de la autoridad.-** *Los asesores de una empresa son los que aconsejan y recomiendan.*
- **Principio de delegación.-** *La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, lo cual significa que el jefe debe permitir que sus dirigidos hagan las cosas y tomen decisiones libremente.*
- **Principio de la unidad de mando.-** *En este se refiere que cada miembro de la organización debe ser responsable solo frente a una autoridad.*
- **Principio de jerarquía.-** *Toda organización humana requiere de una jerarquía, o de lo que es un sistema de niveles de mando.*
- **Principio de tramo de control.-** *Este se refiere al número de unidades, departamentos o personas que pueden ser supervisadas por una persona.*
- **Principio de equidad.-** *El administrador cuando organiza una empresa, es equilibrar las cargas de trabajo a todos por igual. (Pág. 262).*

Organizar un empresa es llevar una coordinación adecuada de todas las actividades o trabajos que se realizan en la misma para alcanzar los objetivos propuestos.

2.4.3. Tipos de organización

a) *Organización formal*

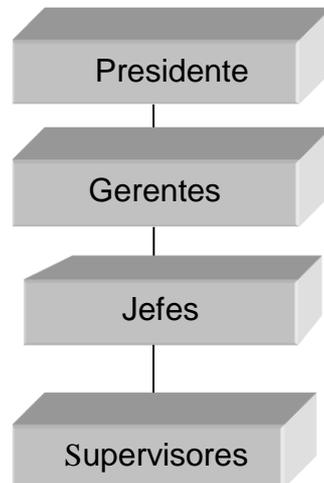
Según Koontz, Harol; Weinrich, Heinnz (2009) en su libro Administración: una perspectiva global de la empresa dice: *“La estructura intencional de roles o funciones en una empresa formalmente organizada (...) la organización formal debe ser flexible”* (Pág. 247).

Según KoontzyWeinrichya citado sostiene, dentro de la organización formal existen tres clases:

- **Organización Lineal.-** es aquella en que la autoridad y responsabilidad correctivas, se transmiten por una sola línea o grupo.

Gráfico N° 11

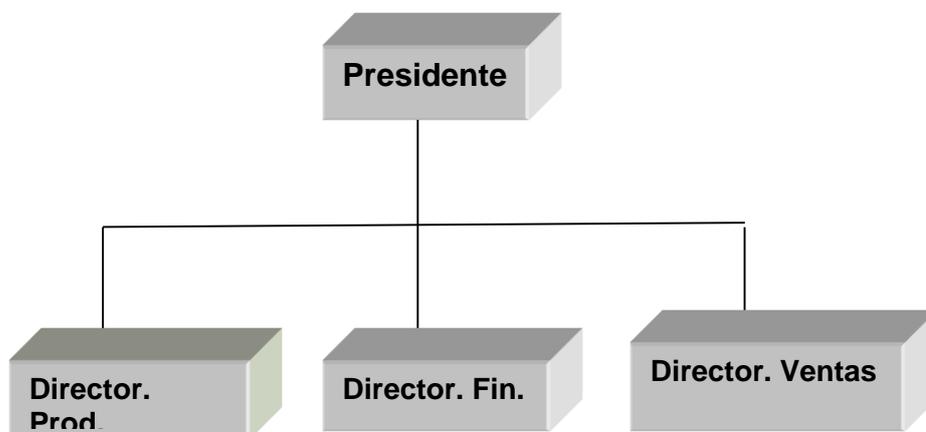
Organización lineal



- **Organización Funcional.**- la organización funcional consiste en agrupar las actividades de acuerdo a las funciones primarias de la organización, una función agrupa todos los trabajos, de una misma clase y están relacionadas entre sí.

Gráfico N° 12

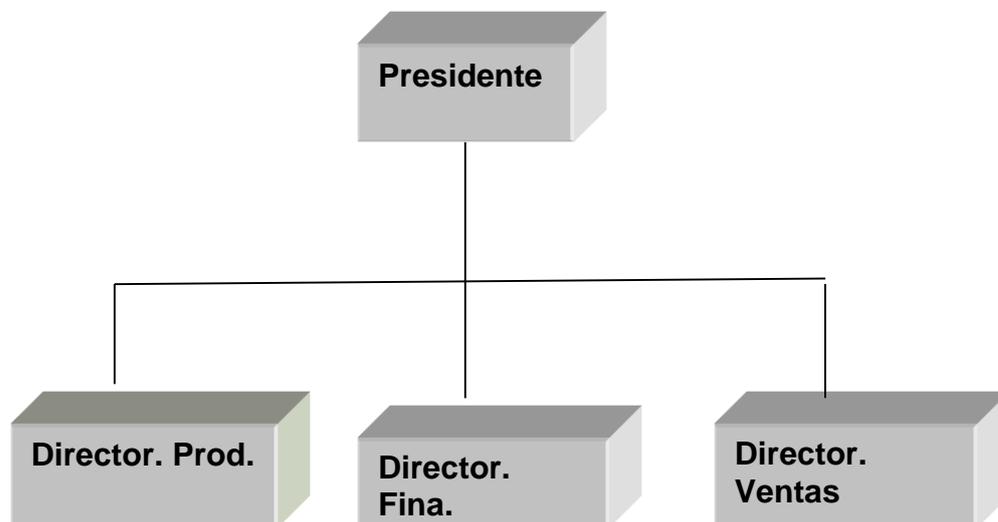
Organización funcional



- **Organización Línea Staff.**- Es aquella que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff. Los departamentos en línea se ocupan de las decisiones, y los de staff realizan apoyo y asesoramiento. (Pág. 43,44).

Gráfico N° 13

Organización Línea Staff



De todo este tipo de organizaciones, la que típicamente usan las pequeñas o medianas empresas es la organización por funciones (departamentalización), entre las ventajas de este tipo de organización es que mantiene el poder y prestigio de las funciones principales y la desventaja es que la responsabilidad de las utilidades se concentra en los directivos.

b) Organización Informal

Según Koontz, Harol; Weinrich, Heinzz (2009) define a la organización informal como. *“El conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes”*.

Se trata de una red de relaciones informales personales y sociales que la organización formal no establece ni requiere, sino que se produce espontáneamente cuando las personas se relacionan entre sí.

2.4.4. Organigramas

Según Enríquez, Benjamín; Fincowsky, Franklin (2000) manifiesta. *“Organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen”* (Pág. 227).

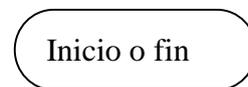
Un organigrama permite a los empleados conocer su posición dentro de la empresa. Hay organigramas denominados estructurales, los cuales representan el esquema básico de una institución; también se debe tomar en cuenta los organigramas funcionales los cuales representan las funciones de una unidad administrativa. Los organigramas se puede representar de forma vertical, horizontal, y circular.

1. Diagrama de procesos

Según Sanjuanjo, Miguel; Reinoso Mar (2003) un diagrama de flujo es un método útil para delinear y mostrar lo que está sucediendo.

Para la representación de este tipo de diagramas, la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común, y que facilitan su interpretación.

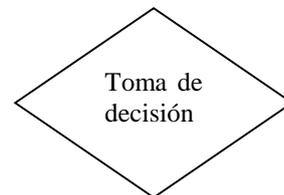
Inicio o final de un proceso



Representa la realización de una determinada actividad.



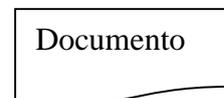
Representa el análisis de una situación y la toma de decisiones. Si o No



Indica la dirección del flujo del proceso.



Indica la existencia de un documento relevante.



Indica la existencia de una base de datos,

Normalmente de tipo informático, a la que hay que introducir datos de registro



2.5. La dirección

2.5.1. Concepto

Según Chiavenato Idalberto., (2006) define a la dirección como. *“La Dirección implica el logro de los objetivos con y por medio de personas, por lo tanto un administrador debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas.”* (Pág. 282).

Según Suárez, Carmen (2004) Define a la administración como: “La dirección es aquel elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila que se cumpla en forma adecuada” (Pág. 50).

La dirección es fundamental para sacar adelante cualquier proyecto ya sea de una empresa pública o privada, esta se basa en el recurso humano, que es quien crea riqueza y motiva a sus subordinados.

2.5.2. Principios de la dirección

Según Koontz, Harol; Weinrich, Heinz (2009) nos hablan de los siguientes principios:

- **Principio de motivación.-** *La motivación no se reduce a una causa o efecto entre más cuidadosamente se evalúe, la situación y de contingencias y la integración en el sistema total de la administración, más eficaz será un programa motivacional.*
- **Principio del liderazgo.-** *Entre mejor den causa de esta comprensión en la realización de sus acciones, es probable que sean más eficaces como líderes.*

- **Principio de la claridad de la comunicación.-** Es responsabilidad del emisor formular el mensaje de tal modo que resulte comprensible para el receptor.
- **Principio de integración de la comunicación.-** Cuanto mayor sea la integridad y consistencia de los mensajes, mayor será la aceptación del mensaje por el receptor.
- **Principio de complementariedad de la organización.-** La comunicación tiende a ser más eficaz cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación de la organización formal. (Pág. 51).

2.6. El control

2.6.1. Concepto

Según Koontz, Harol; Weinrich, Heinz (2009) define al control como. “Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.” P. (779).

Según Chiavenato Idalberto., (2006) .Define al control de la siguiente manera” *es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, de este modo, el control es proceso esencial regulador”.* (Pág. 349).

El control tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición. Hay que especificar muy claramente que la función del control implica la existencia de metas y planes.

2.6.2. Principios del control

Según Koontz, Harol; Weinrich, Heinnz (2009) tiene los siguientes principios:

- ***Principio de propósito del control:*** *La tarea del control es asegurar que los planes se realicen con éxito, detectando las desviaciones de los mismos y proveyendo una base para emprender acciones para corregir las desviaciones potenciales o reales no deseadas.*
- ***Principios de los controles dirigidos al futuro:*** *Cuanto más se base un sistema de control en la corrección anticipante en lugar de hacerlo en la simple retroalimentación de información, más administradores tendrán oportunidad de percibir desviaciones indispensables de los planes antes de que ocurran y emprenderán acciones a tiempo para prevenirlas. (Pag.758).*
- ***Principio de la eficiencia de los controles:*** *Las técnicas y métodos de control son eficientes si detectan e iluminan la naturaleza y las causas de las desviaciones con un mínimo de costos u otras consecuencias no buscadas.*

Las técnicas de control permiten encontrar posibles anomalías en la organización y dan alternativas para su rectificación así mejoran y optimizan procesos, clarificando directrices para alcanzar objetivos previamente planteados.

2.7. La gestión

2.7.1. Definición de modelo de gestión

Según El Prisma, afirma que: “El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características

idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gestión y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población. [Consulta: definicion.de/modelo-de-gestión/ 02/07/2.010].

El modelo de gestión es una herramienta que permite definir con precisión el funcionamiento de una empresa y mejorarla para obtener resultados óptimos, para fortalecer su perpetuidad en el mercado, optimizar sus recursos y potencializar su administración

2.7.2. Gestión administrativa

1. Talento humano

Según Carpio Solano, José Alberto, manifiesta que: “Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y

sostenimiento de las organizaciones. Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano”
[Consulta: www.ilo.org02/07/2.010].

Los recursos humanos son la base fundamental para el buen desempeño diario de una empresa ya que de las buenas decisiones que sean tomadas dependen los recursos económicos, materiales y tecnológicos.

El talento humano debe estar sujeto a cambios drásticos para competir en este mundo globalizado, mediante constantes capacitaciones, dándoles así una estabilidad laboral.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Antecedentes

En el análisis realizado a la empresa TEXCOMERCIAL S.A. se ha determinado que carece de una actualización y control en el direccionamiento estratégico que ayude a desarrollar de mejor manera las actividades y los procesos establecidos para cada área.

En consecuencia de ello y determinando las necesidades presentes se ha decidido realizar un Modelo de Gestión que permita brindar soluciones a los problemas que se puedan presentar en el corto, mediano y largo plazo.

La realización del proyecto es elaborar un modelo de gestión para la empresa TEXCOMERCIAL S.A., con la finalidad de mejorar el funcionamiento administrativa, lo que ayudará alcanzar un mejor y alto posicionamiento en el mercado comercial a nivel nacional.

Con la elaboración del plan estratégico se busca mejorar el desempeño de la empresa, estableciendo lineamientos estratégicos que permitan orientar de mejor manera su gestión, facilitando una oportuna toma de decisiones.

El manual de procesos permitirá organizar las actividades de la empresa, generando sinergia dentro de la organización, contribuyendo a la mejora continua en el cumplimiento de actividades, facilitando de esta manera una mejor atención al cliente.

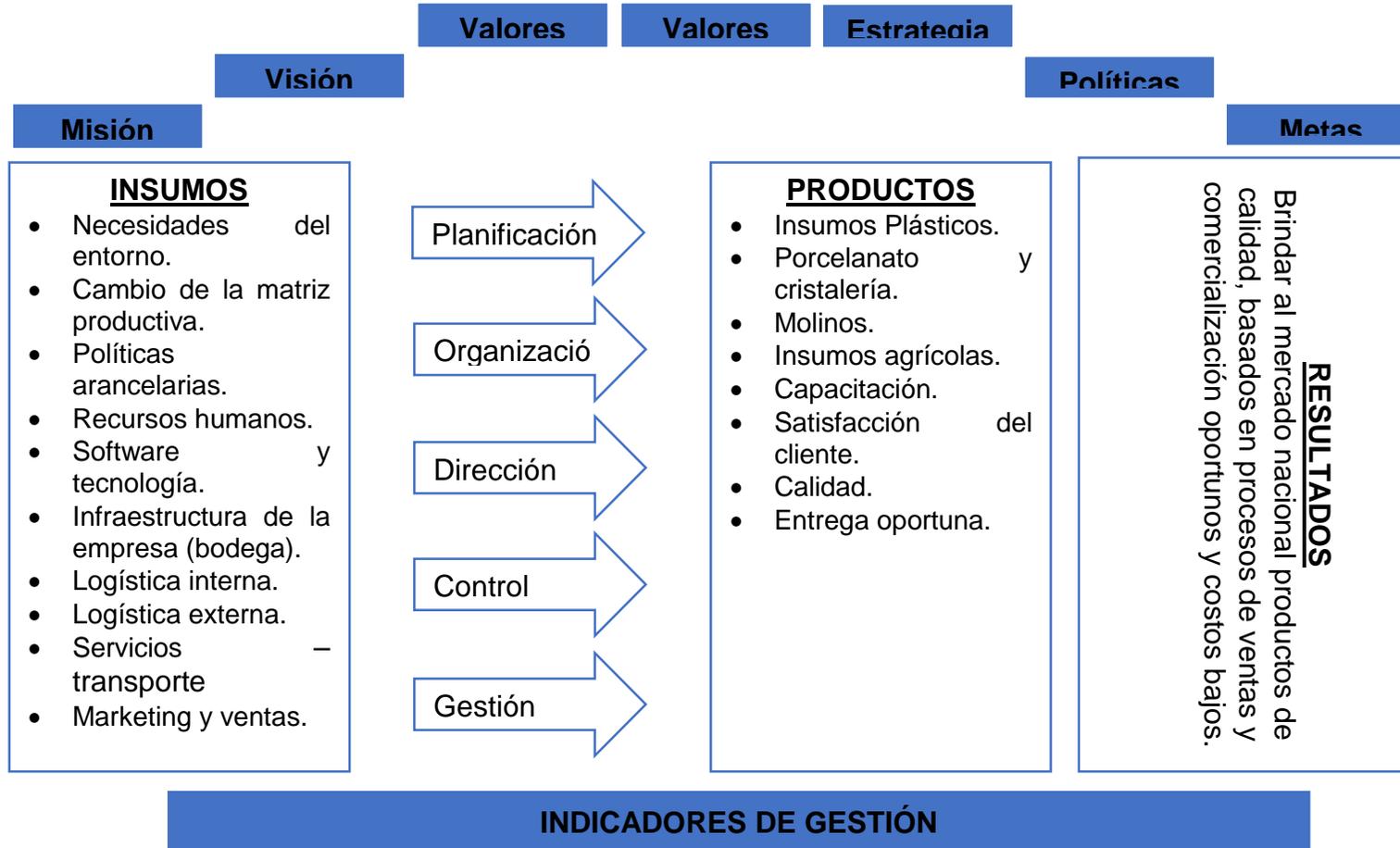
El manual de funciones permitirá definir las responsabilidades de cada empleado en el cumplimiento de las actividades, permitiendo medir y evaluar su desempeño.

El presente modelo de gestión en sí, permitirá a la empresa fortalecer los lineamientos de dirección y un buen desempeño laboral que ayude al crecimiento de la organización, cumpliendo eficazmente con la responsabilidad social y empresarial.

3.1.1. Modelo de gestión empresa TEXCOMERCIAL S.A.

Gráfico N° 14

Modelo de gestión



3.2. Objetivos de la propuesta

3.2.1. Objetivo general

Diseñar la propuesta de un modelo de gestión para la empresa TEXCOMERCIAL S.A., mediante el análisis de los datos recopilados en la investigación de campo.

3.2.2. Objetivos específicos

- Diseñar el plan estratégico para la empresa TEXCOMERCIAL S.A., con el fin de orientar su desarrollo y superar sus principales debilidades.
- Estructurar un esquema organizacional que permite definir las funciones y procesos de cada actividad con el fin de evitar la duplicidad de funciones y pérdida de tiempo.
- Proponer políticas y estrategias para la empresa TEXCOMERCIAL S:A con el fin de dar mayor celeridad a la toma de decisiones.

3.3. Descripción de la propuesta

El presente trabajo contiene, una propuesta administrativa para la empresa TEXCOMERCIAL S.A., a través del diseño estratégico, organizacional, integración del personal, dirección y control en general de la organización; para transparentar la información y lograr la toma de decisiones de manera oportuna y eficaz.

3.3.1. Proceso administrativo de la empresa

Un eficaz proceso administrativo y de gestión en la empresa permitirá alcanzar más certeramente los objetivos y metas diseñados, con la adecuada planificación se permitirá direccionar estratégicamente la visión y misión, tener políticas y normas a seguir, crear estrategias que nos trazarán el camino a seguir y las acciones a implementarse. Todas estas variables fijadas a un espacio en el tiempo, nos permitirán acceder a un crecimiento sostenido de la empresa.

3.4. La planificación

La planeación implica seleccionar objetivos, metas y las acciones reales para cumplirlos. Requiere de la toma de decisiones, esto es de la elección entre cursos futuros de acción alternativos. Existen muchos tipos de planes entre ellos citaremos; metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas. De este modo los planes constituyen, un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. En esta herramienta nos apoyaremos para diseñar un plan estratégico para la empresa TEXCOMERCIAL S.A.

a. Misión

TEXCOMERCIAL S.A., es una empresa dedicada a importar y distribuir en el mercado nacional, productos de línea para el hogar; así como también empaques agrícolas, bajo los mejores estándares de calidad y normas de certificación internacional.

b. Visión

En el mediano plazo la Empresa TEXCOMERCIAL S.A. estará posesionada en el mercado comercial como la única empresa de distribución de productos de línea para el hogar y empaques agrícolas, liderando el mercado a nivel nacional; con personal altamente capacitado en el desarrollo de sus funciones, conscientes de nuestra labor y gestión de calidad, comprometidos en el desarrollo de nuestro país a través de la oferta de productos de calidad, durabilidad y resistencia; respaldo de un crecimiento sostenido, propio de una organización moderna y en continua expansión.

c. Valores empresariales

- **Calidad.** Realizar las actividades en base al cumplimiento de requisitos nacionales e internacionales con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- **Responsabilidad.** Actuar de manera consiente afrontando las posibles consecuencias de cada decisión tomada.
- **Respeto.** Dar el respectivo reconocimiento de valor a cada empleado y recurso que la empresa posee.
- **Tolerancia.** Dar el suficiente respeto por las ideas de cada colaborado.
- **Honestidad.** Realizar una gestión en base a la verdad y la moral.
- **Trabajo en equipo.** Crear en la empresa un vínculo mayor entre colaboradores, que prevalezca la búsqueda de un objetivo en común.
- **Eficiencia.** Tener la capacidad de cumplir con un objetivo, utilizando el mínimo de recursos posibles.

d. Estrategias corporativas

- Fortalecer la imagen de nuestra empresa y marcas de productos, generando prestigio a base de eficiencia, eficacia, por lo que se realizará acciones tales como:
- Fortificar el logotipo de la empresa, el cual es **tC**(Texcomercial), que representa, fortalece la bloque empresarial y que se imprimirá en la documentación de la empresa.
- Las siglas representativas de la Empresa serán: **tCS.A.**
- La insignia (Logotipo) estará formada por letras que representan las siglas de la razón social de la empresa, integrándose como fondo en la documentación generada y con un cruce líneas y las siglas en el encabezado de las mismas.
- Realizar acuerdos con cooperativas de transporte de carga a nivel nacional con el fin de generar una oportuna e inmediata entrega de los productos.
- Satisfacer las necesidades específicas de los clientes con una amplia gama de productos de calidad.

e. Políticas y estrategias

Políticas de atención al cliente

- La empresa **TEXCOMERCIAL S.A.** deberá enfocarse por completo en lograr la satisfacción de sus clientes a nivel nacional como internacional.
- Se establecerá, ejecutará y coordinará procesos adecuados para la comercialización de productos para el cliente.

- Se prestará una atención personalizada a los clientes por parte del personal de la empresa, enfocándose en la calidad de sus servicios.
- La atención brindada a cada cliente deberá ser amable y eficiente con el fin de dar una buena imagen de la empresa.

Políticas de desarrollo empresarial

- Se procurará disponer de profesionales capacitados para llevar a cabo la misión y visión de la empresa en pos de cumplir con sus objetivos y metas propuestas.
- Periódicamente los empleados y administrativos de todas las áreas a estratégicas deben ser informados sobre la marcha de la institución proporcionándoles datos tales como:
 - Niveles de productividad y desempeño de cada una de las áreas estratégicas.
 - Proyectos nuevos a aplicarse en la organización
 - Indicadores de calidad y de servicio al cliente en a base a los estándares establecidos por la ley.
 - Resultados comparativos obtenidos de las metas proyectadas y las metas reales cumplidas, utilizando herramientas estadísticas.
 - Datos reales del uso del presupuesto proyectado para cada actividad.
 - Los recursos empresariales deberán ser optimizados para una correcta y eficiente realización de las actividades.
 - Todo el personal de la empresa como equipo deberá trabajar por el bien común propio, de la empresa y de sus clientes.
 - Gestionar las actividades empresariales delegando las funciones y responsabilidades a quien sea necesario.

Políticas de comunicación interna

- Se establecerán procesos de comunicación interna con el fin de poder detectar falencias a tiempo y así dar soluciones oportunas.
- La comunicación empresarial debe ser adecuada para quienes laboran en ella, evitando en lo posible conflictos laborales.
- Se promoverá procesos de diálogo para solucionar conflictos y malos entendidos en la empresa.

Políticas de reclutamiento y selección del personal

- El personal que ingrese a la empresa deberá ser calificado, además que la empresa será la responsable de dar a conocer los lineamientos, funciones, tareas y responsabilidades que se deben cumplir.

Políticas de ética y valores

- Será necesario la práctica de valores éticos y morales dentro de la organización para generar un buen ambiente de trabajo.

f. Objetivos estratégicos

- Una vez realizada la planeación estratégica y posterior a su actualización se procederá a socializar los cambios con todo el personal de la empresa y aplicar la administración por proceso o valores.

- Estructurar un esquema organizativo y un manual de funciones que permita definir las responsabilidades y actividades de los trabajadores fortaleciendo así la gestión administrativa en la empresa.
- Aprovechar los contactos en el exterior para lograr atraer clientes extranjeros y potencializar el comercio nacional.
- Realizar inversión publicitaria en los diferentes medios de comunicación para dar mayor posicionamiento de la organización y promocionar sus servicios.
- Proyectar la expansión o apertura de nueva bodega o instalaciones generales de la empresa, con el fin de incrementar los productos en stock.

g. Acciones

- Elaborar constantemente planes estratégicos y operativos que puedan mejorar el funcionamiento de la empresa.
- Diseñar un manual de puestos con perfiles profesionales de acuerdo a las funciones y niveles que se desempeñen en la empresa.
- Motivar al personal a través del reconocimiento de la importancia de un trabajo bien realizado y del beneficio que presta a la empresa.
- Realizar campañas de capacitación para el personal en el servicio de atención al cliente.
- Mejorar los procesos de gestión e implementar innovaciones.
- Investigar las necesidades de los clientes con el fin de diversificar nuevos servicios.

h. Metas

Cuadro N° 19

Metas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS POR OBJETIVO
<p>1.- Una vez realizada la planeación estratégica y posterior a su actualización se procederá a socializar los cambios con todo el personal de la empresa y aplicar la administración por proceso o valores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar un reconocimiento de los puestos de trabajo para detectar las falencias existentes en la empresa. • Presentar estrategias e Implementar políticas y valores institucionales.
<p>2.- Estructurar un esquema organizativo y un manual de funciones que permita definir las responsabilidades y actividades de los trabajadores fortaleciendo así la gestión administrativa en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa deberá elaborar un esquema organizativo basado en un diagnóstico previo de las funciones de cada empleado en la empresa, esto se deberá realizar no en un periodo mayor a 6 meses.
<p>3.- Aprovechar los contactos en el exterior para lograr atraer clientes extranjeros y potencializar el comercio nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el año 2015 en adelante se buscara por lo menos asegurar dos clientes nuevos internacionales por año que permitan el crecimiento de la empresa y su expansión comercial.
<p>4.- Realizar inversión publicitaria en los diferentes medios de comunicación para dar mayor posicionamiento de la organización y promocionar sus servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se destinara 1500 flyer publicitarios semestralmente para los medios de comunicación escrita. • Se realizara publicidad en programas radiales de manera bimestral para poder acoger mayor segmento de mercado a la empresa.
<p>5.- Proyectar la apertura de nuevos espacios para el área de bodega de la empresa a nivel nacional e internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizarán estudios previos de factibilidad y evaluación de impactos.
<p>6.- Fortalecer la gestión administrativa mediante la verificación del cumplimiento de objetivos y la planificación establecida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizarán evaluaciones semestrales por año para verificar el nivel de cumplimiento de la planificación y de objetivos.

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

i. Plan operativo anual

Matriz de Planificación Operativo Anual de la Empresa TEXCOMERCIAL S.A. para los años 2015 al 2019

PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2015

Cuadro N° 20

Plan operativo año 2015

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	2015		RESP	PRESUPUESTO
			INICIO	FIN		
1.- Una vez realizada la planeación estratégica y posterior a su actualización se procederá a socializar los cambios con todo el personal de la empresa y aplicar la administración por proceso o valores.	Realizar un diagnóstico de la institución.	Plan Estratégico	Abril	Abril	Gerente General	100,00
			Junio	Junio	Gerente General	
	Efectuar un reconocimiento de los puestos de trabajo para detectar las falencias existentes en la empresa. Plantear objetivos. Presentar estrategias Implementar políticas y valores institucionales.	Plan Operativo elaborado	Julio	Julio	Gerente General	3000,00
			Julio	Julio	J. Ventas G. General	
2.- Estructurar un esquema organizativo y un manual de funciones que permita definir las responsabilidades y actividades de los trabajadores fortaleciendo así la gestión administrativa en la empresa.	Aplicar la estructura orgánica y el manual de funciones propuestos	Estructura orgánica.	Agosto	Agosto	G. General	2000,00
		Manual de funciones	Agosto	Agosto	G. General	3000,00
	Establecer manuales de organización y de funciones de la empresa.	Manuales organizativos, funciones, procesos, otros.	Abril	Abril	Gerente General	-
		Revisión y actualización de manuales.	Junio	Junio	Jefes Dptos.	-
	Realizar un seguimiento y evaluación de lo planificado.	Seguimiento y evaluación semestral.	Junio y Dic.	Junio y Dic.	Jefes Dptos.	-

3.- Aprovechar los contactos en el exterior para lograr atraer clientes extranjeros y potencializar el comercio nacional.	Fortalecer la comunicación con personal de contacto extranjero.	Comunicación con los contactos sobre falencias que se presentan y negociaciones comerciales	Mayo	Junio	Gerente General	1000,00
	Dialogar con los contactos si es viable realizar intercambios de productos	Diálogos comerciales	Sept.	Sept.	Gerente General	
4.- Realizar inversión publicitaria en los diferentes medios de comunicación para dar mayor posicionamiento de la organización y promocionar sus servicios.	Analizar la viabilidad de dejar 500flyers trimestrales en medios de comunicación impresos	Flayers publicitarios en medios de comunicación escritos	Oct.	Nov.	Comercialización	1500,00
	Realizar spots publicitarios semestrales en medios radiales anuales.	Grabar cuñas radiales promocionando servicios de la empresa	Jun.	Jul.		
5.- Proyectar la apertura de nuevas sucursales de la empresa a nivel nacional e internacional.	Analizar la factibilidad de apertura de sucursales en diferentes sectores, tanto nacional como internacional.	Estudio de factibilidad para la apertura de sucursales	Agos.	Sept.	Gerente General	3000,00
		Apertura de sucursal	Nov.	Nov.	Gerente General	2500,00
TOTAL PRESUPUESTO						16100

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

**PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA EMPRESA TEXCOMERCIAL S.A ,
PARA LOS AÑOS 2015 AL 2019**

PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2016

Cuadro N° 21

Plan operativo para el año 2016

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	2016		RESP	PRESUPUESTO
			INICIO	FIN		
1.- Una vez realizada la planeación estratégica y posterior a su actualización se procederá a socializar los cambios con todo el personal de la empresa y aplicar la administración por proceso o valores.	Realizar un diagnóstico de la institución.	Plan Estratégico	Abril	Abril	Gerente General	200,00
			Junio	Junio	Gerente General	
	Efectuar un reconocimiento de los puestos de trabajo para detectar las falencias existentes en la empresa. Plantear objetivos. Presentar estrategias Implementar políticas y valores institucionales.	Plan Operativo elaborado	Julio	Julio	Gerente General	2500,00
			Julio	Julio	J. Ventas G. General	
2.- Estructurar un esquema organizativo y un manual de funciones que permita definir las responsabilidades y actividades de los trabajadores fortaleciendo así la gestión administrativa en la empresa.	Aplicar la estructura orgánica y el manual de funciones propuestos	Estructura orgánica.	Agosto	Agosto	G. General	2000,00
		Manual de funciones	Agosto	Agosto	G. General	2800,00
	Establecer manuales de organización y de funciones de la empresa.	Manuales organizativos, funciones, procesos, otros.	Abril	Abril	Gerente General	-
		Revisión y actualización de manuales.	Junio	Junio	Jefes Dptos.	-
	Realizar un seguimiento y evaluación de lo planificado.	Seguimiento y evaluación semestral.	Junio y Dic.	Junio y Dic.	Jefes Dptos.	-

3.- Aprovechar los contactos en el exterior para lograr atraer clientes extranjeros y potencializar el comercio nacional.	Fortalecer la comunicación con personal de contacto extranjero.	Comunicación con los contactos sobre falencias que se presentan y negociaciones comerciales	Mayo	Junio	Gerente General	1000,00
	Dialogar con los contactos si es viable realizar intercambios de productos	Diálogos comerciales	Sept.	Sept.	Gerente General	
4.- Realizar inversión publicitaria en los diferentes medios de comunicación para dar mayor posicionamiento de la organización y promocionar sus servicios.	Analizar la viabilidad de dejar 500flyers trimestrales en medios de comunicación impresos	Flayers publicitarios en medios de comunicación escritos	Oct.	Nov.	Comercialización	2000,00
	Realizar spots publicitarios semestrales en medios radiales anuales.	Grabar cuñas radiales promocionando servicios de la empresa	Jun.	Jul.		
5.- Proyectar la apertura de nuevas sucursales de la empresa a nivel nacional e internacional.	Analizar la factibilidad de apertura de sucursales en diferentes sectores, tanto nacional como internacional.	Estudio de factibilidad para la apertura de sucursales	Agos.	Sept.	Gerente General	3000,00
		Apertura de sucursal	Nov.	Nov.	Gerente General	2000,00
TOTAL PRESUPUESTO						14500

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

**PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA EMPRESA TEXCOMERCIAL S.A , PARA LOS
AÑOS 2015 AL 2019**

PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2017

Cuadro N° 22

Plan operativo para el Año 2017

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	2017		RESP	PRESUPUESTO
			INICIO	FIN		
1.- Una vez realizada la planeación estratégica y posterior a su actualización se procederá a socializar los cambios con todo el personal de la empresa y aplicar la administración por proceso o valores.	Realizar un diagnóstico de la institución.	Plan Estratégico	Abril	Abril	Gerente General	300,00
			Junio	Junio	Gerente General	
	Efectuar un reconocimiento de los puestos de trabajo para detectar las falencias existentes en la empresa. Plantear objetivos. Presentar estrategias Implementar políticas y valores institucionales.	Plan Operativo elaborado	Julio	Julio	Gerente General	2000,00
			Julio	Julio	J. Ventas G. General	
2.- Estructurar un esquema organizativo y un manual de funciones que permita definir las responsabilidades y actividades de los trabajadores fortaleciendo así la gestión administrativa en la empresa.	Aplicar la estructura orgánica y el manual de funciones propuestos	Estructura orgánica.	Agosto	Agosto	G. General	3000,00
		Manual de funciones	Agosto	Agosto	G. General	2500,00
	Establecer manuales de organización y de funciones de la empresa.	Manuales organizativos, funciones, procesos, otros.	Abril	Abril	Gerente General	-
		Revisión y actualización de manuales.	Junio	Junio	Jefes Dptos.	-
	Realizar un seguimiento y evaluación de lo planificado.	Seguimiento y evaluación semestral.	Junio y Dic.	Junio y Dic.	Jefes Dptos.	-

3.- Aprovechar los contactos en el exterior para lograr atraer clientes extranjeros y potencializar el comercio nacional.	Fortalecer la comunicación con personal de contacto extranjero.	Comunicación con los contactos sobre falencias que se presentan y negociaciones comerciales	Mayo	Junio	Gerente General	1000,00
	Dialogar con los contactos si es viable realizar intercambios de productos	Diálogos comerciales	Sept.	Sept.	Gerente General	
4.- Realizar inversión publicitaria en los diferentes medios de comunicación para dar mayor posicionamiento de la organización y promocionar sus servicios.	Analizar la viabilidad de dejar 500flyers trimestrales en medios de comunicación impresos	Flayers publicitarios en medios de comunicación escritos	Oct.	Nov.	Comercialización	1500,00
	Realizar spots publicitarios semestrales en medios radiales anuales.	Grabar cuñas radiales promocionando servicios de la empresa	Jun.	Jul.		
5.- Proyectar la apertura de nuevas sucursales de la empresa a nivel nacional e internacional.	Analizar la factibilidad de apertura de sucursales en diferentes sectores, tanto nacional como internacional.	Estudio de factibilidad para la apertura de sucursales	Agos.	Sept.	Gerente General	3000,00
		Apertura de sucursal	Nov.	Nov.	Gerente General	1500,00
TOTAL PRESUPUESTO						14800

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

**PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA EMPRESA TEXCOMERCIAL S.A , PARA LOS
AÑOS 2015 AL 2019**

PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2018

Cuadro N° 23

Plan operativo para el Año 2018

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	2018		RESP	PRESUPUESTO
			INICIO	FIN		
1.- Una vez realizada la planeación estratégica y posterior a su actualización se procederá a socializar los cambios con todo el personal de la empresa y aplicar la administración por proceso o valores.	Realizar un diagnóstico de la institución.	Plan Estratégico	Abril	Abril	Gerente General	100,00
			Junio	Junio	Gerente General	
	Efectuar un reconocimiento de los puestos de trabajo para detectar las falencias existentes en la empresa. Plantear objetivos. Presentar estrategias Implementar políticas y valores institucionales.	Plan Operativo elaborado	Julio	Julio	Gerente General	3000,00
			Julio	Julio	J. Ventas G. General	
2.- Estructurar un esquema organizativo y un manual de funciones que permita definir las responsabilidades y actividades de los trabajadores fortaleciendo así la gestión administrativa en la empresa.	Aplicar la estructura orgánica y el manual de funciones propuestos	Estructura orgánica.	Agosto	Agosto	G. General	2000,00
		Manual de funciones	Agosto	Agosto	G. General	3000,00
	Establecer manuales de organización y de funciones de la empresa.	Manuales organizativos, funciones, procesos, otros.	Abril	Abril	Gerente General	-
		Revisión y actualización de manuales.	Junio	Junio	Jefes Dptos.	-
	Realizar un seguimiento y evaluación de lo planificado.	Seguimiento y evaluación semestral.	Junio y Dic.	Junio y Dic.	Jefes Dptos.	-

3.- Aprovechar los contactos en el exterior para lograr atraer clientes extranjeros y potencializar el comercio nacional.	Fortalecer la comunicación con personal de contacto extranjero.	Comunicación con los contactos sobre falencias que se presentan y negociaciones comerciales	Mayo	Junio	Gerente General	1000,00
	Dialogar con los contactos si es viable realizar intercambios de productos	Diálogos comerciales	Sept.	Sept.	Gerente General	
4.- Realizar inversión publicitaria en los diferentes medios de comunicación para dar mayor posicionamiento de la organización y promocionar sus servicios.	Analizar la viabilidad de dejar 500flyers trimestrales en medios de comunicación impresos	Flayers publicitarios en medios de comunicación escritos	Oct.	Nov.	Comercialización	1500,00
	Realizar spots publicitarios semestrales en medios radiales anuales.	Grabar cuñas radiales promocionando servicios de la empresa	Jun.	Jul.		
5.- Proyectar la apertura de nuevas sucursales de la empresa a nivel nacional e internacional.	Analizar la factibilidad de apertura de sucursales en diferentes sectores, tanto nacional como internacional.	Estudio de factibilidad para la apertura de sucursales	Agos.	Sept.	Gerente General	1000,00
		Apertura de sucursal	Nov.	Nov.	Gerente General	2500,00
TOTAL PRESUPUESTO						14100

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA EMPRESA TEXCOMERCIAL S.A ,

PARA LOS AÑOS 2015 AL 2019

PLAN OPERATIVO PARA EL AÑO 2019

Cuadro N° 24

Plan operativo para el Año 2019

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	2019		RESP	PRESUPUESTO
			INICIO	FIN		
1.- Una vez realizada la planeación estratégica y posterior a su actualización se procederá a socializar los cambios con todo el personal de la empresa y aplicar la administración por proceso o valores.	Realizar un diagnóstico de la institución.	Plan Estratégico	Abril	Abril	Gerente General	100,00
			Junio	Junio	Gerente General	
	Efectuar un reconocimiento de los puestos de trabajo para detectar las falencias existentes en la empresa. Plantear objetivos. Presentar estrategias Implementar políticas y valores institucionales.	Plan Operativo elaborado	Julio	Julio	Gerente General	3000,00
			Julio	Julio	J. Ventas G. General	
2.-Estructurar un esquema organizativo y un manual de funciones que permita definir las responsabilidades y actividades de los trabajadores fortaleciendo así la gestión administrativa en la empresa.	Aplicar la estructura orgánica y el manual de funciones propuestos	Estructura orgánica.	Agosto	Agosto	G. General	2000,00
		Manual de funciones	Agosto	Agosto	G. General	3000,00
	Establecer manuales de organización y de funciones de la empresa.	Manuales organizativos, funciones, procesos, otros.	Abril	Abril	Gerente General	-
		Revisión y actualización de manuales.	Junio	Junio	Jefes Dptos.	-
		Realizar un seguimiento y evaluación de lo planificado.	Seguimiento y evaluación semestral.	Junio y Dic.	Junio y Dic.	Jefes Dptos.

3.- Aprovechar los contactos en el exterior para lograr atraer clientes extranjeros y potencializar el comercio nacional.	Fortalecer la comunicación con personal de contacto extranjero.	Comunicación con los contactos sobre falencias que se presentan y negociaciones comerciales	Mayo	Junio	Gerente General	1000,00
	Dialogar con los contactos si es viable realizar intercambios de productos	Diálogos comerciales	Sept.	Sept.	Gerente General	
4.- Realizar inversión publicitaria en los diferentes medios de comunicación para dar mayor posicionamiento de la organización y promocionar sus servicios.	Analizar la viabilidad de dejar 500flyers trimestrales en medios de comunicación impresos	Flayers publicitarios en medios de comunicación escritos	Oct.	Nov.	Comercialización	1500,00
	Realizar spots publicitarios semestrales en medios radiales anuales.	Grabar cuñas radiales promocionando servicios de la empresa	Jun.	Jul.		
5.- Proyectar la apertura de nuevas sucursales de la empresa a nivel nacional e internacional.	Analizar la factibilidad de apertura de sucursales en diferentes sectores, tanto nacional como internacional.	Estudio de factibilidad para la apertura de sucursales	Agos.	Sept.	Gerente General	3000,00
		Apertura de sucursal	Nov.	Nov.	Gerente General	2500,00
TOTAL PRESUPUESTO						16100

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

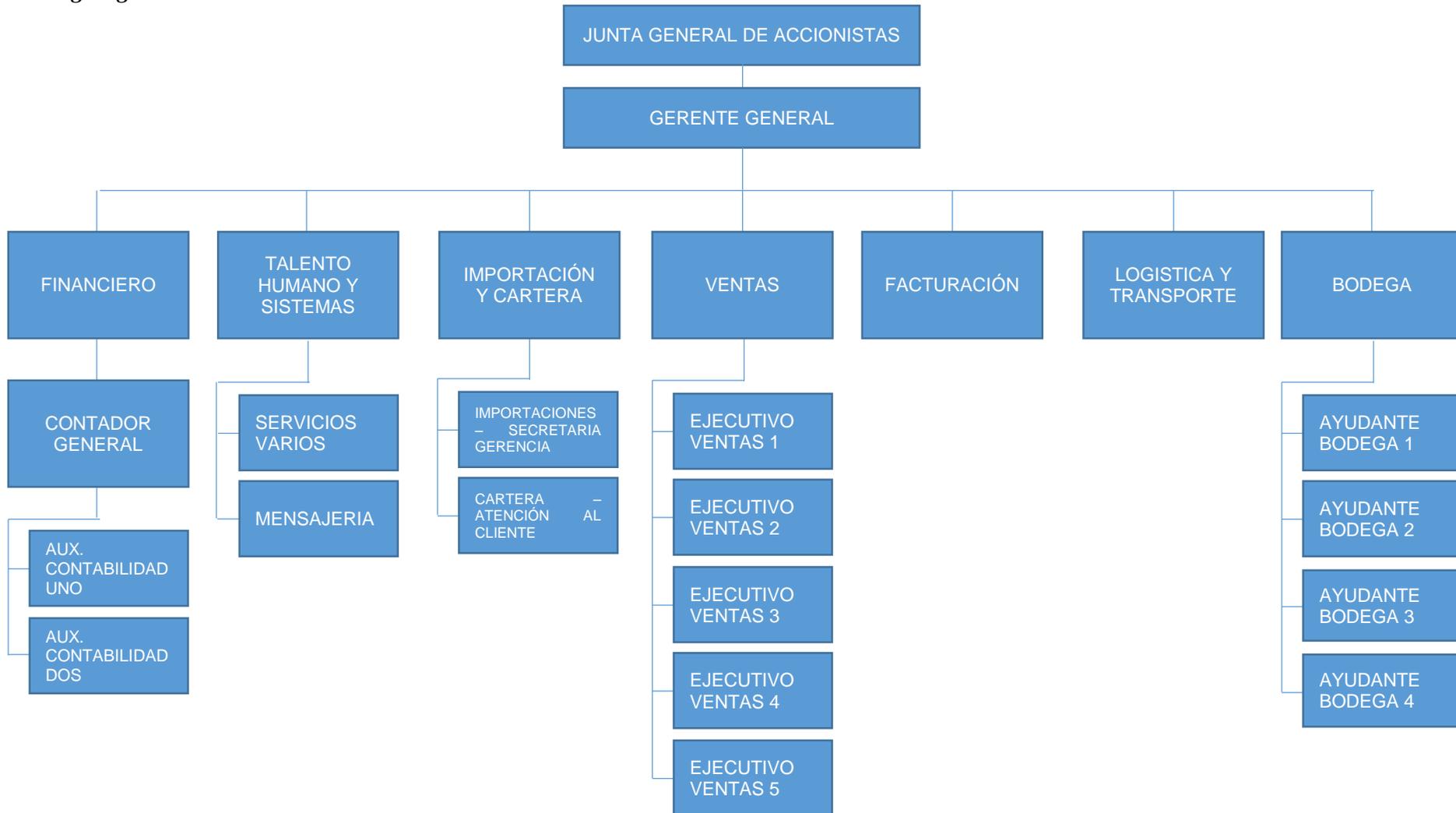
3.5. La organización

Para que el organigrama estructural propuesto tenga el resultado deseado hay que instituir una serie de parámetros con alto grado de importancia así como crear una cultura de servicio y productos orientados hacia la calidad y garantía que caracteriza a las ofertas de la empresa, formando el trabajo en equipo, difundiendo los manuales a nivel organizacional, defendiendo y poniendo en práctica el planeamiento estratégico que le permita a la empresa saber dónde se encuentra actualmente y que espera para el futuro.

3.5.1. Organigrama propuesto

*Gráfico N° 15
Organigrama estructural*

EMPRESA TEXCOMERCIAL S.A



3.5.2. Integración de personal

Es evidente que la integración de personal de la empresa TEXCOMERCIAL S.A., debe vincularse estrechamente con la función de organización es decir; con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos, en este caso el recurso humano de la empresa, está definido por una Junta General de Accionistas, la cual tras una votación y elección de personal define el siguiente manual de funciones por cada empleado.

Manual de funciones

Cuadro N° 25

Manual de funciones gerente general

<u>DESIGNACIÓN DE FUNCIONES</u>	
CARGO:	GERENTE GENERAL
JEFE INMEDIATO:	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
SUPERVISA A:	TODOS LOS DEPARTAMENTOS Y ÁREAS DE LA EMPRESA
DELEGACIÓN:	EN CASO DE VACACIONES, ENFERMEDAD, VIAJE O CUALQUIER TIPO DE AUSENCIA TEMPORAL, SERÁ REEMPLAZADO POR EL PERSONAL DESIGNADO POR SU JEFE INMEDIATO.
A CONTINUACION NOS PERMITIMOS DETALLAR SUS FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. • Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. • A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo. • Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. • Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. • Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados. • Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales. • Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión). • Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa. • Se encarga de la contratación y despido de personal. • Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto. • Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación. 	
PERFIL PROFESIONAL	
Formación: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría CPA, Carreras afines.	
Experiencia: Experiencia en empresas comerciales e importadoras, tres años en mercados similares o cinco años en empresas de nivel gerencial.	
Conocimientos: Excel avanzado, Internet, Análisis financiero, Actualización en normativa ecuatoriana y gestión comercial.	

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

Cuadro N° 26

Manual de funciones jefe administrativa, sistema y talento humano

<u>DESIGNACIÓN DE FUNCIONES</u>	
CARGO:	JEFE ADMINISTRATIVA, SISTEMAS Y TALENTO HUMANO
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A:	TODOS LOS DEPARTAMENTOS Y ÁREAS DE LA EMPRESA
DELEGACIÓN:	EN CASO DE VACACIONES, ENFERMEDAD, VIAJE O CUALQUIER TIPO DE AUSENCIA TEMPORAL, SERÁ REEMPLAZADO POR EL PERSONAL DESIGNADO POR SU JEFE INMEDIATO.
A CONTINUACION NOS PERMITIMOS DETALLAR SUS FUNCIONES:	
<u>MANEJO ADMINISTRATIVO DE CAJA:</u>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de cheques posfechados (cartera). 2. Entrega de los cheques a la fecha para su respectivo depósito (mensajería). 3. Sacar reportes diarios de los bancos por Internet y analizar sus respectivos saldos para ordenar los pagos pendientes. 4. Solicitar los sobregiros necesarios en los bancos para cumplir con las obligaciones pendientes. 5. Recaudación y envío de los documentos requeridos por los bancos en las diferentes transacciones que se efectúan. 	
<u>PAGADURÍA:</u>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de facturas para pagos a los proveedores; y, verificación de dichos valores a cancelar son los correctos (compras, servicios). 2. Ingreso de las facturas de los proveedores de servicios (seguros, seguridad, papelería, mantenimiento, honorarios). 3. Revisión de las facturas por concepto de fletes para su aprobación o negación según la contratación efectuada (Logística); y, registrar los descuentos de las facturas emitidas a los señores transportistas por faltante en la entrega de la mercadería. 4. Elaboración de la planilla de control de pagos proveedores extranjeros para coordinar con Gerencia General los pagos a efectuar. 5. Elaboración de las cartas respectivas para los giros al exterior (ordena por Gerencia General). 6. Elaboración de las órdenes de pago respectivas para efectuar los diferentes pagos (firma orden de pago Gerencia General). <ul style="list-style-type: none"> - Anticipo viajes señores vendedores (adjuntar resumen de reporte de gastos). - Anticipo quincena, pagos nómina, préstamos empleados, décimos. - Pago proveedores compras y servicios. 7. Entrega de las ordenes de pagos de los pagos nacionales según la liquidez de la Empresa (día viernes a recepción). 8. Recepción de los respaldos de los pagos efectuados; y, de las órdenes de pago no canceladas se ingresan en la caja fuerte para en el futuro proceder a cancelar. 	

TALENTO HUMANO:

1. Elaboración y envío las publicaciones para la contratación del personal.
2. Calificación de las carpetas de los aspirantes:
 - Elaboración de las pruebas para la contratación del nuevo personal.
 - Entrevistas y toma de pruebas a los aspirantes al puesto (para los cargos de vendedor, contador general, cartera e importaciones las entrevista la efectúa Gerencia General).
 - Verifica la información suministrada por el aspirante (datos generales, referencias personales, referencias laborales).
3. Comunicar a los aspirantes que no han sido aceptados (se tomará en cuenta para una futura selección); y, avisar para su incorporación a la Empresa al nuevo funcionario.
4. Solicitar al nuevo empleado los documentos adicionales que se requiere para completar su carpeta.
5. Elaborar y autorizar compras de los empleados de acuerdo a la capacidad de pago (compras de productos Empresa). Regulación de los formularios de las obligaciones cumplidas con los empleados en el Ministerio de Trabajo y Talento Humano.
6. Regulación de los formularios de las obligaciones cumplidas con los empleados en el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos.
7. Integración del rol de pagos, manejo de la cartera de los empleados, cuentas auxiliares que se relacionen con la nómina.
8. Coordinar los trabajos de las diferentes áreas para el mejor funcionamiento de las obligaciones de cada funcionario de la compañía.
9. Elaboración de toda documentación que se relacione con el manejo de personal.
10. Atención a los empleados de los festejos realizados por la Empresa.

SISTEMAS:

- 1.- Manejo de todo el sistemas implantado en la Compañía: como Supervisora del mismo y asignando los acceso al funcionario de la compañía según el cargo que ocupa.
- 2.- Supervisar y coordinar las novedades que se presentan en el sistema con el proveedor, para que al menor tiempo posible se supere el inconveniente.
- 3.- Solicitar los cambios necesarios que se requiera en el sistema, para agilizar los trabajos de los empleados.
- 4.- Sera la encargada de todo el sistema de red, supervisar y coordinar con el proveedor los requerimientos que se presente.
- 5.- Coordinar el mantenimiento de los equipos para su mejor funcionamiento.
- 6.- Colaborar en la toma de inventarios físicos anuales, previa programación de la Gerencia General y de acuerdo al Manual de Procedimientos.

PERFIL PROFESIONAL

Formación: Recomendable Contabilidad y Auditoría CPA, Ingeniería Comercial o carreras afines.

Experiencia: Experiencia mínima 3 años.

Conocimientos: Manejo de personal, Cuentas Contables, Paquete office, Internet, Análisis financiero, gestión comercial.

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

*Cuadro N° 27**Manual de funciones contador general*

<u>DESIGNACIÓN DE FUNCIONES</u>	
CARGODOS:	CONTADOR GENERAL
JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A:	AUX. CONTABILIDAD UNO, AUX. CONTABILIDAD DOS.
DELEGACIÓN:	EN CASO DE VACACIONES, ENFERMEDAD, VIAJE O CUALQUIER TIPO DE AUSENCIA TEMPORAL, SERÁ REEMPLAZADO POR EL PERSONAL DESIGNADO POR SU JEFE INMEDIATO.
A CONTINUACION NOS PERMITIMOS DETALLAR SUS FUNCIONES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejar el sistema FIRESOFT INTEGRADO DE CONTABILIDAD para emitir Balances Generales, Estado de Pérdidas y Ganancias mensuales para Gerencia General. 2. Ingresar información mensual del presupuesto anual de Gerencia General y emitir informes mensuales de lo presupuestado vs. lo ejecutado para Gerencia General. 3. Ingresar Gastos de Viaje semanales de los vendedores de TEXCOMERCIAL S.A., para su contabilización. 4. Revisar Notas de Crédito diarias a clientes de TEXCOMERCIAL S.A. 5. Integrar mensualmente el sistema FIRESOFT INTEGRADO DE CONTABILIDAD para revisar su conformidad los saldos de cada cuenta del Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias; y, hacer alcances de integración el sistema FIRESOFT INTEGRADO DE CONTABILIDAD, cuando se ingrese información que afecten a cuentas del Balance General mensual. 6. Solicitar anexos del Balance General a las personas que manejan los módulos del FIRESOFT, en el área de Inventarios de Mercadería, Roles de Pago, Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar, para su revisión e indicar la realización de ajustes si se presentaren para su buen control interno. 7. Revisar informes de inventarios físicos periódicos de control interno, realizados por el Auxiliar Contable Uno. 	

8. Revisar y firmar declaraciones mensuales al Servicio de Rentas Internas, del IVA, Retenciones en la Fuente, Anexos Tributarios, elaborados por el Auxiliar Contable Dos.
9. Atender citaciones preventivas que realiza el Servicio de Rentas Internas, para justificar reportes mensuales a esta institución.
10. Atender a los señores de Auditoria Externa para que cumplan con su trabajo de revisión semestral y anual para emitir sus informes para Gerencia General, Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas.
11. Elaborar informes bimensuales y anuales para el INEC “Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Roles de Pago, Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias anuales respectivamente.
12. Atender trámites judiciales con el Servicio de Rentas Internas para reclamar Retenciones en la Fuente que nos realizan demás cada año, previa autorización de Gerencia General.
13. Elaborar escritos judiciales borradores para que revise y firme el abogado que nos defenderá los intereses de la Empresa TEXCOMERCIAL S.A.
14. Ayudar y dirigir la elaboración de las carpetas para el reclamo anual de Impuestos pagados demás al S.R.I., por retenciones realizadas por nuestros clientes diariamente.
15. Dirigir y participar en los Inventarios Físicos de mercadería en bodegas semestrales y anuales, previa autorización de la Gerencia General.
16. Dar correctivos de procedimientos para un buen Control Interno cuando la persona de cada área me solicita, relacionado con los Registros Contables de TEXCOMERCIAL S.A.
17. Asistir a la Gerencia General de TEXCOMERCIAL S.A. en cualquier trabajo por ella solicitada.

PERFIL PROFESIONAL

Formación: Recomendable Contabilidad y Auditoría CPA, Ingeniería Comercial o carreras afines.

Experiencia: Experiencia mínima 4 años.

Conocimientos: Normas Internacionales Contabilidad, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Cuentas y Asientos Contables, Paquete office, Internet, Análisis financiero, entre otros.

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

Cuadro N° 28

Manual de funciones gerente general auxiliar de contabilidad

<u>DESIGNACIÓN DE FUNCIONES:</u>	
CARGO:	AUXILIAR DE CONTABILIDAD UNO
JEFE INMEDIATO:	CONTADOR GENERAL
SUPERVISA A:	AUXILIAR DE CONTABILIDAD DOS
DELEGACIÓN:	EN CASO DE VACACIONES, ENFERMEDAD, VIAJE O CUALQUIER TIPO DE AUSENCIA TEMPORAL, SERÁ REEMPLAZADO POR EL PERSONAL DESIGNADO POR SU JEFE INMEDIATO.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar los inventarios físicos semanales <ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 26 ítems, los de mayor movimiento sin descuidar los de baja rotación 2. Liquidación de las importaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Revisar el ingreso de la nota de pedido este digitado correctamente con la recepción de la mercadería por el departamento de bodega. - Revisar la carpeta de importaciones que tengan todos los documentos requeridos para su liquidación. - Sacar copias de las facturas de los costos que implica la importación, para adjuntar a la carpeta de importaciones. - Ingresar el detalle de los gastos y procesar la liquidación de importación. - Ingresar las facturas de los proveedores en el sistema contable 3. Elaborar las liquidaciones de servicios y compras que se requiera; y, digitar en el sistema. 4. Realizar conciliaciones bancarias. 5. Elaborar los respectivos anexos e impresiones de las cuentas contables de control que se encuentra a su cargo (Cuentas de bancos, cuentas de inventarios, cuentas por pagar proveedores). 6. Realizar Inventarios físicos de las Retenciones en la fuente que realizan los clientes; y hacer el detalle en Excel de acuerdo al formato solicitado por el Servicio de Rentas Internas y tener gravado en CD para enviar al S.R.I. <ol style="list-style-type: none"> a. Sacar copias de las retenciones diariamente y armar la carpeta de acuerdo a los requerimientos solicitados por el S.R.I. para su respectiva presentación y reclamo b. Estos inventarios deben ser cuadrados con el Mayor General de Contabilidad cada cierre de mes. 7. Receptar los gastos de viaje de los señores vendedores, revisarlos y liquidar. 8. Tener los archivos de toda la documentación manejada cronológicamente; y, en estricto orden numérico. 9. Participar en los Inventarios físicos que realiza la empresa. 10. Realizar cualquier trabajo del área contable solicitado. 	
PERFIL PROFESIONAL	
Formación: Recomendable Contabilidad y Auditoría CPA, Ingeniería Comercial o carreras afines.	
Experiencia: Experiencia mínima 3 años.	
Conocimientos: Normas Internacionales Contabilidad, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Cuentas y Asientos Contables, Paquete office, Internet, Análisis financiero, entre otros.	

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

Cuadro N° 29

Manual de funciones auxiliar de contabilidad dos

<u>DESIGNACIÓN DE FUNCIONES:</u>	
CARGO:	AUXILIAR DE CONTABILIDAD DOS
JEFE INMEDIATO:	CONTADOR GENERAL
SUPERVISA A:	NO TIENE PERSONAL A SU CARGO
DELEGACIÓN:	EN CASO DE VACACIONES, ENFERMEDAD, VIAJE O CUALQUIER TIPO DE AUSENCIA TEMPORAL, SERÁ REEMPLAZADO POR EL PERSONAL DESIGNADO POR SU JEFE INMEDIATO.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar diariamente depósitos en el banco por anticipos, cancelaciones, abonos y Retenciones en la fuente de clientes de la empresa y cheques posfechados entregados por los clientes, así como depósitos por varios conceptos. 2. Realizar Notas de Crédito a clientes por diferencias de precios autorizados por la Gerencia General e imprimir las Notas de Crédito por Devoluciones de Mercadería. 3. Revisar las facturas emitidas a Televent S.A. con los listados que ellos envían para su cobro inmediato, así como los inventarios que ellos envían e informar las diferencias si las hay al jefe inmediato. (Cartera). 4. Preparar y realizar las obligaciones tributarias de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> - Declaración mensual del I.V.A., Retenciones en la Fuentes máximo hasta el 10 de cada mes. - Preparar los anexos transaccionales mensualmente para presentar al S.R.I. e informes adicionales que se requiera para el Servicios de Rentas Internas. 5. Realizar los respectivos anexos mensuales de las cuentas de cartera, anticipos de clientes, cuentas contables del IVA en compras y ventas para su respaldo y anexar al balance general. 6. Tener los archivos de toda la documentación manejada cronológicamente y en estricto orden numérico 7. Participar en los Inventarios físicos que realiza la empresa. 8. Realizar cualquier trabajo del área contable solicitado.
	<p>PERFIL PROFESIONAL</p> <p>Formación: Recomendable Contabilidad y Auditoría CPA, Ingeniería Comercial o carreras afines.</p> <p>Experiencia: Experiencia mínima 3 años.</p> <p>Conocimientos: Normas Internacionales Contabilidad, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Cuentas y Asientos Contables, Paquete office, Internet, Análisis financiero, entre otros.</p>

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

Cuadro N° 30

Manual de funciones logística y atención al cliente

<u>DESIGNACIÓN DE FUNCIONES</u>	
CARGO:	LOGÍSTICA Y ATENCIÓN AL CLIENTE
JEFE INMEDIATO:	JEFE ADMINISTRATIVA SISTEMAS Y TALENTO HUMANOS
SUPERVISA A: EXTERNO	BODEGA, TRANSPORTE INTERNO –
DELEGACIÓN:	EN CASO DE VACACIONES, ENFERMEDAD, VIAJE O CUALQUIER TIPO DE AUSENCIA TEMPORAL, SERÁ REEMPLAZADO POR EL PERSONAL DESIGNADO POR SU JEFE INMEDIATO.
A CONTINUACION NOS PERMITIMOS DETALLAR SUS FUNCIONES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La coordinación y contratación del transporte para realizar los despachos diarios de la entrega de la mercadería facturada, siempre defendiendo los intereses de la compañía y de nuestros clientes. <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar que la contratación de los fletes de mercadería en la ciudad de Quito, los mismo que no excederán del 0.8% del total de la factura antes del I.V.A.; y, con base a la lista. - Verificar que los fletes que se asuman se encuentren de acuerdo a la lista de los clientes que la compañía reconoce el flete; y sus despachos a provincias el pago será de acuerdo a la tabla establecida para cada zona. 2. Registro diario de los despachos realizados para control de pago de la planilla. 3. Revisión de las planillas y autorización de pago de los fletes realizados durante la semana. 4. Brindar la asesoría y atención telefónica a los clientes que ingresen reclamos en las entregas de mercadería para dar la solución inmediata del inconveniente. 5. Recepción e ingreso de los pedidos al sistema para su respectiva facturación. 6. Revisión de los pedidos pendientes semanales, según el caso: se anula en el sistema, o se reingresa los ítems que ya hay en existencia para facturar y entrega inmediata al cliente en coordinación con el vendedor. 	

7. Receptar las facturas amarillas de los señores transportistas; y, la revisión que la entrega de la mercadería no haya novedad en la entrega al cliente.
8. Receptar las notas de crédito originales del departamento de contabilidad para la entrega respectiva a los señores de vendedores o al cliente.
9. Revisión de los productos de baja rotación para conocimiento de Gerencia y señores vendedores; para que establezcan estrategias de ventas para salir de dichos ítems.
10. Cada vez que lleguen productos nuevos, a ser conocer en las reuniones a los señores vendedores; y, puedan ofrecer a sus clientes.
11. Será el encargado de abrir y cerrar las oficinas, tomando en cuenta todas las seguridades y controles para que las instalaciones de la empresa no corran ningún peligro.
12. Colaborar en la toma de inventarios físicos anuales, previa programación de la Gerencia General y de acuerdo al Manual de procedimientos.
13. Será el encargado de monitorear y supervisar el transporte de la mercadería y entrega de la misma al cliente en tiempo óptimo y oportuno.
14. En caso de incumplimiento del punto anterior por parte del señor transportista, el encargado de logística deberá exigir a los mismos realicen los envíos y entregas de mercadería bajo el pedido de urgente.
15. Realizar cambios o ajustes de movilidad, transporte y entrega de mercadería; con el fin de mejorar la atención y lapsos de entrega de mercadería a los clientes.
16. Mantener actualizado la información en las bases de datos correspondientes a cada tarea ejecutada en el área.
De ser necesario solicitar a la compañía se realice una revisión, actualización y reajuste anual a las políticas de transporte; con el propósito de mejorar las condiciones y entregas de mercadería.
17. Realizar los trabajos complementarios a su área.

PERFIL PROFESIONAL

Formación: Bachiller en Comercio o Administración, Contabilidad y Auditoría o carreras afines.

Experiencia: Experiencia mínima 1 años.

Conocimientos: Atención al cliente, Relaciones interpersonales, Paquetes Office, Internet, entre otros.

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

*Cuadro N° 31**Manual de funciones recepción y facturación*

<u>DESIGNACIÓN DE FUNCIONES</u>	
CARGO:	RECEPCIÓN - FACTURACIÓN
JEFE INMEDIATO:	JEFE ADMINISTRATIVA, SISTEMAS Y TALENTO HUMANO
SUPERVISA A:	NO TIENE PERSONAL A SU CARGO
DELEGACIÓN:	EN CASO DE VACACIONES, ENFERMEDAD, VIAJE O CUALQUIER TIPO DE AUSENCIA TEMPORAL, SERÁ REEMPLAZADO POR EL PERSONAL DESIGNADO POR SU JEFE INMEDIATO.
A CONTINUACION NOS PERMITIMOS DETALLAR SUS FUNCIONES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención del teléfono y trasladar la atención a la persona correspondiente previa consulta. 2. Brindar atención a los clientes que vienen a la empresa, dirigiéndoles con la persona que los va a atender. 3. Atención personalizada al cliente. 4. Elaborar los pedidos de los señores clientes que realizan por teléfono para ser aprobados por cartera, los pedidos del personal y de los señores transportista deben ir aprobados exclusivamente por Recursos Humanos. 5. Elaboración de las facturas, guías y sobres de pedidos procesados y aprobados con la firma autorizada (Cartera y Recursos Humanos). 6. Elaboración de ingresos o egresos (movimientos Kardex) 3 copias de caja ejemplar (firmas correspondiente y su archivo secuencial de las diferentes transacciones que se procesan, según el concepto). (EN-SA-SD-...). 7. Registro diario de la planilla de control de fletes semanales (entregar el día martes de la semana siguiente la planilla semanal), con subtotales de los señores transportista internos. 8. Entregar el reporte de la planilla control de fletes mensuales provisionales (entregar máximo hasta el 3 del mes siguiente). 9. Revisión de facturas consecutivas del mes en curso (copia celeste) (fecha de entrega el 3 del mes siguiente). 10. Anulación de las facturas en el sistema (exigir al jefe de bodega las tres facturas para anular; blanca, amarilla y verde), colocar el sello de anulado 	

en el sistema, con firma autorizada del jefe de bodega para la anulación del documento.

11. Realizar la respectiva reserva y compra de pasaje de avión para los señores vendedores.
12. Recepción de documentación (luego entregar a cada departamento).
13. Entrega de cheques a proveedores (exclusivamente día viernes de 3:30pm a 4:45pm).
14. Avisar a cada cliente el nombre del transporte y número de guía con la que se fue la mercadería, en la copia de la factura celeste pondrá el nombre de la persona que le recibió el mensaje y su rúbrica.
15. Elaborar los respectivos archivos de su área de trabajo en orden cronológico.
16. Colaborar en la toma de inventarios físicos de la bodega, previa programación de la Gerencia General; y, de acuerdo al Manual de procedimientos.
17. Brindar información solicitada por parte de los señores de bodega, en cuanto se refiere a existencia, movimientos y saldos de mercadería.
18. Sugerir y promocionar a los clientes nuevos productos comercializados por la empresa.
19. Facilitar el respectivo formato de hojas de ruta a los señores vendedores para la devolución de viáticos.
20. Cualquier otro requerimiento que se necesite en su área de trabajo.

PERFIL PROFESIONAL

Formación: Bachiller en Comercio o Administración, Contabilidad y Auditoría o carreras afines.

Experiencia: Experiencia mínima 1 años.

Conocimientos: Atención al cliente, Relaciones interpersonales, Paquetes Office, Internet, entre otros.

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

Cuadro N° 32

Manual de funciones jefe de bodega

<u>DESIGNACIÓN DE FUNCIONES</u>	
CARGO:	JEFE DE BODEGA
JEFE INMEDIATO:	JEFE ADMINISTRATIVA, SISTEMAS Y TALENTO HUMANO
SUPERVISA A:	PERSONAL AYUDANTES DE BODEGA
DELEGACIÓN:	EN CASO DE VACACIONES, ENFERMEDAD, VIAJE O CUALQUIER TIPO DE AUSENCIA TEMPORAL, SERÁ REEMPLAZADO POR EL PERSONAL DESIGNADO POR SU JEFE INMEDIATO.
A CONTINUACION NOS PERMITIMOS DETALLAR SUS FUNCIONES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Será responsable del manejo, seguridades y control de la(s) bodega(s) de compañía, así como de las diferencias establecidas. Cualquier novedad que atente a la seguridad y buena marcha de la bodega avisar a Gerencia General. Utilizará el plano de la bodega para indicar por códigos en que área están las mercaderías. 2. Dirigirá y controlara los trabajos a los ayudantes de bodega a su cargo, tratando de optimizar en tiempos el arreglo de la bodega y despachos de mercadería, utilizando los coches y escaleras a su disposición. 3. Se encargara directamente de dirigir y hacer arreglar la bodega creando espacios de acuerdo a las necesidades de los pedidos que están por llegar, con el personal de bodega (según áreas asignadas). 4. Verificara que la mercadería este acomodada de preferencia todo lo que es pesado en la parte de adelante, así como las de mayor movimiento y lo liviano en la parte posterior, por líneas de producto y en un solo sitio un mismo código, de igual manera en las perchas los productos pesados irán en la percha de abajo y los productos livianos en las perchas de arriba. 5. Será el encargado de la recepción de la mercadería que llega de los proveedores y de las devoluciones de clientes, en coordinación con un ayudante de bodega (según zonas asignadas) y los estibadores, se acomodara la mercadería en los sitios por el asignados, utilizando para cada importación el plano de la bodega para saber la ubicación de la mercadería, el mismo que servirá para que los ayudantes de bodega saquen más rápido la mercadería. (Hacer una carpeta para estos planos). 6. Proceder a dar de baja los productos, según informes de los ayudantes de bodega, así como transferencia los productos defectuosos a bodega tres. 7. Supervisar personalmente los despachos de la mercadería (según asignación del departamento de logística) separada por sus ayudantes para el (cliente, transportista o persona autorizado para el retiro del producto), éste de acuerdo a la factura emitida y ubicada en los sitios de despacho ya designados, se hará ayudar de los ayudantes de bodega no. 01 , 02 , y 03 , esto es que cada uno es responsable de 	

sacar y otro de verificar que los pedidos de clientes estén correctos, pondrán su rúbrica con toda la información de cómo despacha al cliente en el sello que pondrán al reverso de las tres copias de la factura en señal de haber sacado completo: y, proceder a la entrega de los documentos respectivos a los señores transportista, clientes o persona autorizada a retirar la mercadería despachada.

8. Elaboración de la hoja de control “REGISTRO DIARIO DE DESPACHOS DE MERCADERIA” a los clientes de las facturas despachadas el día anterior.
9. Entrega de las facturas celestes despachadas el día anterior, en orden consecutivo y forma ascendente al área de logística y facturación.
10. Será el responsable directo de la custodia de toda la mercadería existente en la bodega “1”; y, de las seguridades de la misma (evitando la activación de la alarma), esto es no dejando la bodega con las puertas abiertas y la mercadería sin la respectiva custodia o seguridad. (Poner candados).
11. Verificara diariamente que las instalaciones eléctricas estén con protección y separadas adecuadamente de las cajas de mercadería, de igual manera verificara que las rumas de mercadería no tengan contacto directamente con los rayos solares y los traslucidos del techo, a fin de evitar posibles incendios.
12. Es responsabilidad del jefe de bodega verificar y controlar que los sitios donde están ubicados los extinguidores se encuentren libres, de fácil y rápida manipulación para la utilización en casos de emergencia.
13. Será responsable de verificar y controlar que las zonas tránsito, salidas rápidas de evacuación y sistemas de emergencia se encuentren libres de todo obstáculo, con el fin de precautelar y velar por el bienestar y salud de los trabajadores de bodega.
14. Será responsable de que el equipo logístico de la bodega este en perfectas condiciones para la recepción y despacho de la mercadería, esto es palees, perchas, coches y escaleras necesarias.
15. Realizar inventarios físicos semanales obligatorios (según requerimiento auxiliar contable encargado); y, colaborar en la toma de inventarios físicos anuales, previa programación de la Gerencia General y de acuerdo al Manual de procedimientos.
16. Realizar la limpieza de la bodega en coordinación con los ayudantes al menos una vez por semana.
17. Revisar el adecuado almacenaje del producto en las áreas de bodega.
18. Velar porque las deficiencias (daños, faltantes, sobrantes, problemas de humedad, capacidad de almacenamiento) detectadas en las entradas o salidas, verificaciones, inventarios de mercadería sean reportadas oportunamente al departamento a quien en su caso correspondiera informar.
19. Verificar la rotación adecuada de mercadería por fecha de antigüedad.
20. Realizar cualquier otro requerimiento que se necesite en su área de trabajo.

PERFIL PROFESIONAL

Formación: Bachiller en Comercio o Administración, Contabilidad y Auditoría o carreras afines.

Experiencia: Experiencia mínima 2 años.

Conocimientos: Manejo de mercadería, Liderazgo, Trabajo en equipo, Atención al cliente, Relaciones interpersonales, Paquetes Office, entre otros.

RESPONSALIDADES Y PROHIBICIONES DEL JEFE DE BODEGA**EL JEFE DE BODEGA SERÁ RESPONSABLE DE LAS SIGUIENTES OBLIGACIONES:**

1. Cumplimiento de su horario trabajo:
 - Abrir las puertas principales de la bodega 7H55 a.m. / 13h55.
 - Cierre de puertas principales: cumplido todas las obligaciones del día.
2. Manejo operativo de la bodega.
3. Custodia total del inventario.
4. Encargado de retirar los suministros necesarios para la elaboración del trabajo de los ayudantes de bodega (prevención de salud).
5. Revisar que toda área de bodega cumpla con la utilización de los uniformes y equipos de trabajo obligatorios para la realización de sus tareas dentro del área (overoles, coreas, guantes y casco en buenas condiciones).
6. Comunicación de los permisos otorgados al personal de bodega en el momento autorizado, (departamento de personal).
7. Despachar toda la mercadería facturada, no se admite notas de crédito por concepto de no efectuado el despacho.

EL JEFE DE BODEGA ÉSTA PROHIBIDO DE LO SIGUIENTE:

1. Bajo ningún concepto podrá ingresar a ningún familiar o pariente a laborar directo o indirectamente a las instalaciones de la empresa.
2. Entregar productos bajo la modalidad de préstamos a ninguna persona incluido empleados de la compañía.
3. Abrir las cajas de los productos bajo ningún criterio.
4. Salida del personal de las instalaciones de la compañía a realizar compras personales en horarios de trabajo.

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

Cuadro N° 33

Manual de funciones ayudante de bodega

DESIGNACIÓN DE FUNCIONES	
CARGO:	AYUDANTE DE BODEGA
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE BODEGA
SUPERVISA A:	NO TIENE PERSONAL A SU CARGO
DELEGACIÓN:	EN CASO DE VACACIONES, ENFERMEDAD, VIAJE O CUALQUIER TIPO DE AUSENCIA TEMPORAL, SERÁ REEMPLAZADO POR EL PERSONAL DESIGNADO POR SU JEFE INMEDIATO.
A CONTINUACION NOS PERMITIMOS DETALLAR SUS FUNCIONES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Deberá tener la bodega completamente ordenada y limpia, según la dirección de su jefe inmediato. 2. Realizar la separación y despachos de la mercadería de acuerdo a las facturas (copia celeste), respaldada con su respectiva guía de remisión y sobre cuando se trata despachos fuera del perímetro urbano. 3. La recepción de la mercadería (importaciones y compras locales), comunicar inmediatamente al jefe de bodega de las novedades que se presente, para determinar su facturación inmediata al transportista o el reclamo a proveedor, si su faltante es desde origen. 4. Cumplir todas las indicaciones que le de su jefe inmediato para tener la bodega bien arreglada; y, los productos estén en un mismo sitio de la misma línea y clasificados por código. 5. Ayudar a custodiar la mercadería a su cargo. 6. Ayudar a ver diariamente que la mercadería que esté arrumada a una distancia adecuada de los cables de luz, los mismos que deben tener su respectiva protección, así como de los traslucidos del techo y su efecto con los rayos solares. 7. Colaborar en la toma de inventarios físicos de la bodega, previa programación de la Gerencia General y de acuerdo al Manual de procedimientos. 8. Mantener el orden y la debida unificación de la mercadería puesta bajo su cuidado y responsabilidad en la área señalada. 9. Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo. 10. Debe velar por el adecuado apilamiento, mantenimiento y despacho de la mercadería, así como también deberá reportar cualquier falla o anomalía que se presente al superior inmediato. 11. Atender y resolver consultas de mercadería por parte sus superiores, compañeros. 12. Recibir y constatar que no existan novedades en el transporte y descarga de importaciones según el área asignada a cada trabajador. 13. Controlar y coordinar el trabajo de los estibadores durante la descarga y ruma de mercadería recibida por importaciones. 14. Es responsable de brindar un servicio eficiente en apego a los procedimientos y disposiciones administrativas establecidas; así como de aplicar las normas de seguridad e higiene ocupacional correspondientes. 15. Cumplir con los deberes, obligaciones y compromisos asumiendo las consecuencias de sus actos en caso de desacato e incumplimientos. 16. Realizar otras labores y cualquier otro requerimiento propios a su cargo. 	
PERFIL PROFESIONAL	
Formación: No indispensable.	
Experiencia: Experiencia mínima 1 años.	
Conocimientos: Manejo de mercadería, Liderazgo, Trabajo en equipo, Atención al cliente, Relaciones interpersonales, entre otros.	
ELABORADO POR: Los Autores	
FUENTE: Investigación Propia	
AÑO: 2014	

*Cuadro N° 34**Manual de funciones guarda almacén*

<u>DESIGNACIÓN DE FUNCIONES</u>	
CARGO:	GUARDA ALMACEN
JEFE INMEDIATO:	JEFE DE ADMINISTRATIVA, SISTEMAS Y TALENTO HUMANO
SUPERVISA A:	NO TIENE PERSONAL A SU CARGO
DELEGACIÓN:	EN CASO DE VACACIONES, ENFERMEDAD, VIAJE O CUALQUIER TIPO DE AUSENCIA TEMPORAL, SERÁ REEMPLAZADO POR EL PERSONAL DESIGNADO POR SU JEFE INMEDIATO.
A CONTINUACION NOS PERMITIMOS DETALLAR SUS FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención cuando se trate de coordinar requerimientos y disponibilidad de los materiales bajo su custodia. • Archivar en orden las salidas y entradas de mercadería a bodega 3. • Realización de entradas y salidas de los insumos utilizados por las diferentes áreas de trabajo. • Velar por el orden en la bodega, acondicionando los insumos o materiales que se encuentren en orden por género o código. • Velar por la limpieza y orden de las oficinas de la empresa, así como también de la bodega (estanterías, piso, baños e insumos). • Velar porque no hayan roedores u otra plaga que destruya los insumos o materiales existentes. • Al recibir el los productos o encomiendas verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura. • Realizar cualquier otro requerimiento que se necesite en su área de trabajo. 	
PERFIL PROFESIONAL	
Formación: Bachiller en Ciencias de comercio o carreras afines.	
Experiencia: No indispensable.	
Conocimientos: Atención al cliente, Relaciones Interpersonales, Trabajo en equipo, entre otros.	

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

Cuadro N° 35

Manual de funciones mensajero

DESIGNACIÓN DE FUNCIONES	
CARGO:	MENSAJERO
JEFE INMEDIATO:	JEFE ADMINISTRATIVA, SISTEMAS Y TALENTO HUMANO
SUPERVISA A:	NO TIENE PERSONAL A SU CARGO
DELEGACIÓN:	EN CASO DE VACACIONES, ENFERMEDAD, VIAJE O CUALQUIER TIPO DE AUSENCIA TEMPORAL, SERÁ REEMPLAZADO POR EL PERSONAL DESIGNADO POR SU JEFE INMEDIATO.
A CONTINUACIÓN NOS PERMITIMOS DETALLAR SUS FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir y entregar todo tipo de correspondencia, oficios, boletines, memorándum, órdenes de pago, circulares, cheques entre otros documentos a nivel externo de la empresa. • Retirar de las diferentes empresas cheques u otro tipo de documentación solicitada por los clientes. • Efectuar operaciones y gestiones bancarias, tales como: depósitos de cheques, efectivo, retira chequeras, transferencias, etc. • Realizar compra de materiales, artículos de oficina y equipos que se requieren, de acuerdo a las necesidades presentadas. • Reportar a la Unidad de Administración los gastos ocasionados por transporte. • Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Organización. • Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 	
PERFIL PROFESIONAL	
Formación: Bachiller en Ciencias de comercio o carreras afines	
Experiencia: 1 año en labores similares.	
Conocimientos: Atención al cliente, Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo, Indispensable licencia de conducir tipo A (motocicleta).	

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

En los cuadros anteriores se especifican las descripciones de los puestos, funciones y responsabilidades, formulando de esta manera los perfiles requeridos para cada uno de ellos.

3.6. La dirección

Una de las partes importantes en la administración es el poder tomar decisiones con prontitud y certeza, por lo que se necesita tener un documento que permita normar y reglamentar las actividades, responsabilidades, atribuciones que cada unidad de trabajo mantiene dentro de la organización, por lo que planteo la propuesta de realizar el manual de control interno propio de la organización.

- Motivación

El incentivo que representa el dinero puede volverse más importante para el trabajador de la empresa TEXCOMERCIAL, cuando vive una situación generalizada en la cual sus ingresos reales son bajos. Naturalmente que además de la recompensa monetaria más importante es la participación de todos los trabajadores de la empresa TEXCOMERCIAL en la promoción y ejecución de ideas de mejoramiento, así como contar con un sistema de capacitación más amplio, lo cual puede influir en el cambio de la actitud y en consecuencia el mejoramiento del desempeño mediante un enfoque de cooperación, no de enfrentamiento.

- Liderazgo

Únicamente a través de la actuación, dinamismo del gerente y efectividad en la comunicación podrá ejercer un verdadero liderazgo, y sobre todo el conocer el comportamiento y necesidades de los trabajadores. La única forma sería que conociera las causas que les llevaría

a un determinado comportamiento. Por lo que debería conocer cómo piensa, como siente y porque se comporta de una u otra forma un trabajador. Sería importante que la parte directiva cree un ambiente de familia, en el cual el trato entre sus empleados sea por sus nombres, además hacerles llegar tarjetas personales de felicitación por sus cumpleaños.

- Comunicación

La comunicación debe ser fluida en forma vertical y horizontal con la finalidad de que los procedimientos puedan cumplirse de acuerdo a lo planificado. Debe estar perfectamente delimitado los niveles de autoridad, responsabilidad para que la secuencia en la ejecución de actividades tenga un direccionamiento planificado.

3.6.1. Control interno

Para la determinación del control interno se desarrolló junto a los representantes de la empresa, el respectivo reglamento interno propio para la organización, direccionado a los parámetros, requerimientos y leyes vigentes a nivel laboral en nuestro país. A dicho documento se adjuntó los pertinentes papeles de trabajo tales como: instructivo procedimientos para difusión seguimiento y evaluación, encuesta dirigida a los trabajadores, comprobante de entrega recepción empleador trabajador, boleta de control de cambios de artículos para el caso de modificaciones al presente reglamento y finalmente el formato para registro de faltas cometidas por parte de cualquier empleado. Con ello se espera exista un eficiente control y relación laboral dentro de la organización en general.

Para el presente plan de trabajo no se adjunta el reglamento en vista que este debe ser revisado por el abogado de la empresa para su posterior envío al Ministerio de Relaciones Laborales y continuidad de procesos para su aprobación e implementación en la empresa.

3.6.2. Procedimientos

a. Introducción

Para atender factores que orienten al área administrativa y sobre todo a las autoridades para tomar decisiones trascendentales, la empresa TEXCOMERCIAL S.A., establece un mecanismo que pretende optimizar el uso y la aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros. Esta guía contiene información importante referente a los procedimientos de los aspectos generales.

b. Objetivos

Los procedimientos se consideran instrumentos administrativos indispensables para apoyar la gestión de la empresa, por ello deben incluir todos los componentes que intervienen en la operación y constituirse en elementos fundamentales de comunicación para planear, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el trabajo.

En este contexto, los procedimientos tienen como objetivos:

- Documentar la operación de la empresa.
- Contar con una descripción clara con desagregación de actividades, que faciliten la comprensión del desarrollo y desempeño de los servicios.

- Mejorar el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles, para propiciar la disminución de fallas u omisiones e incrementar la productividad y calidad de servicios.
- Establecer los criterios para la documentación correcta de los procedimientos operativos y favorecer la inclusión y secuencia de las actividades correspondientes a cada uno de los procesos sustantivos, así como el desarrollo y mejora continua.
- **Consideraciones generales**

Es importante señalar que Procedimiento es la secuencia lógica de actividades que son realizadas para lograr un fin determinado, es la sucesión cronológica de tareas básicas que agregan valor al producto o servicio concatenados entre sí, que se constituyen en una unidad administrativa para la realización de una función dentro de su ámbito de competencia.

La descripción de Procedimientos es la narración objetiva de las actividades que integran el Procedimiento en secuencia cronológica y organizada expresada de manera clara, que permita al personal comprenderlas, seguirlas y aplicarlas.

PROCEDIMIENTO PARA IMPORTACIONES DE PRODUCTOS

Cuadro N° 36

Importaciones de productos

ÁREA RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN
Gerente General	1	Requisitos para ser importador
Jefe de Importaciones	2	Adquisición del producto e Incoterm de negociación
Jefe de Importaciones y Cartera	3	Revisión de términos de negociación internacional y planillas
Jefe de Importaciones	4	Documentos de pre-embarque e inspección en origen
Gerente General	5	Autorizaciones (obtención de certificados), Documento Único de Importación (DUI)
Gerente General	6	Solicitud de Verificación de Importación (SVI)
Aduana Verificadora	7	Certificado de Inspección
Jefe de Importaciones	8	Transporte internacional
Gerente General	9	Póliza de Seguro
Empresa de Transporte contratada	10	Transporte interno en Ecuador
Jefe de Bodega	11	Descarga en bodegas de la empresa
Ejecutivos de ventas Facturación y Atención al cliente Jefe de bodega	12	Venta y despacho del producto

ELABORADO POR: Los Autores

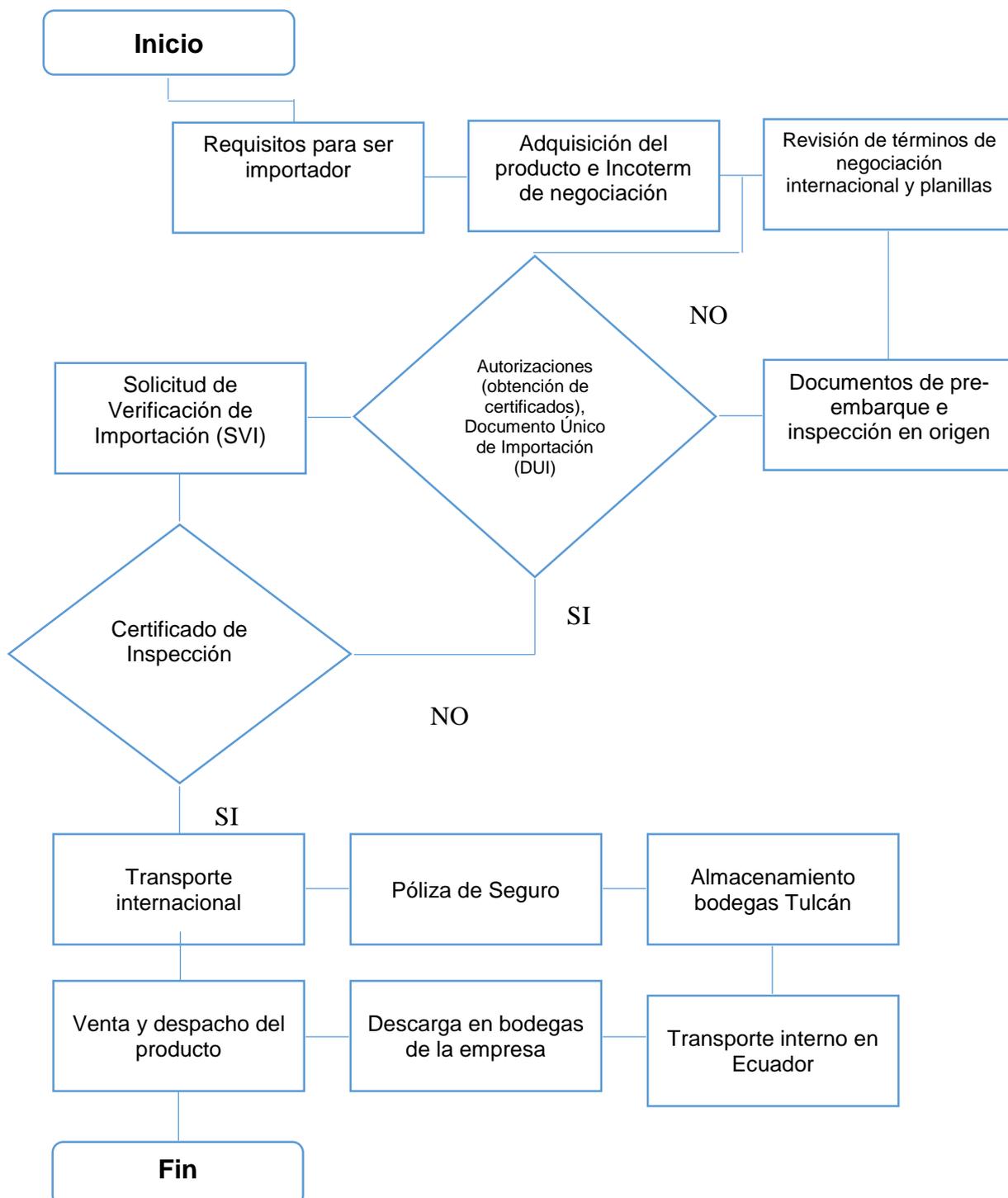
FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA IMPORTACIONES DE PRODUCTOS

Gráfico N° 16

Flujograma de procedimiento para importaciones de productos



PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN Y CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN ANUAL

Cuadro N° 37

Control de la planificación anual

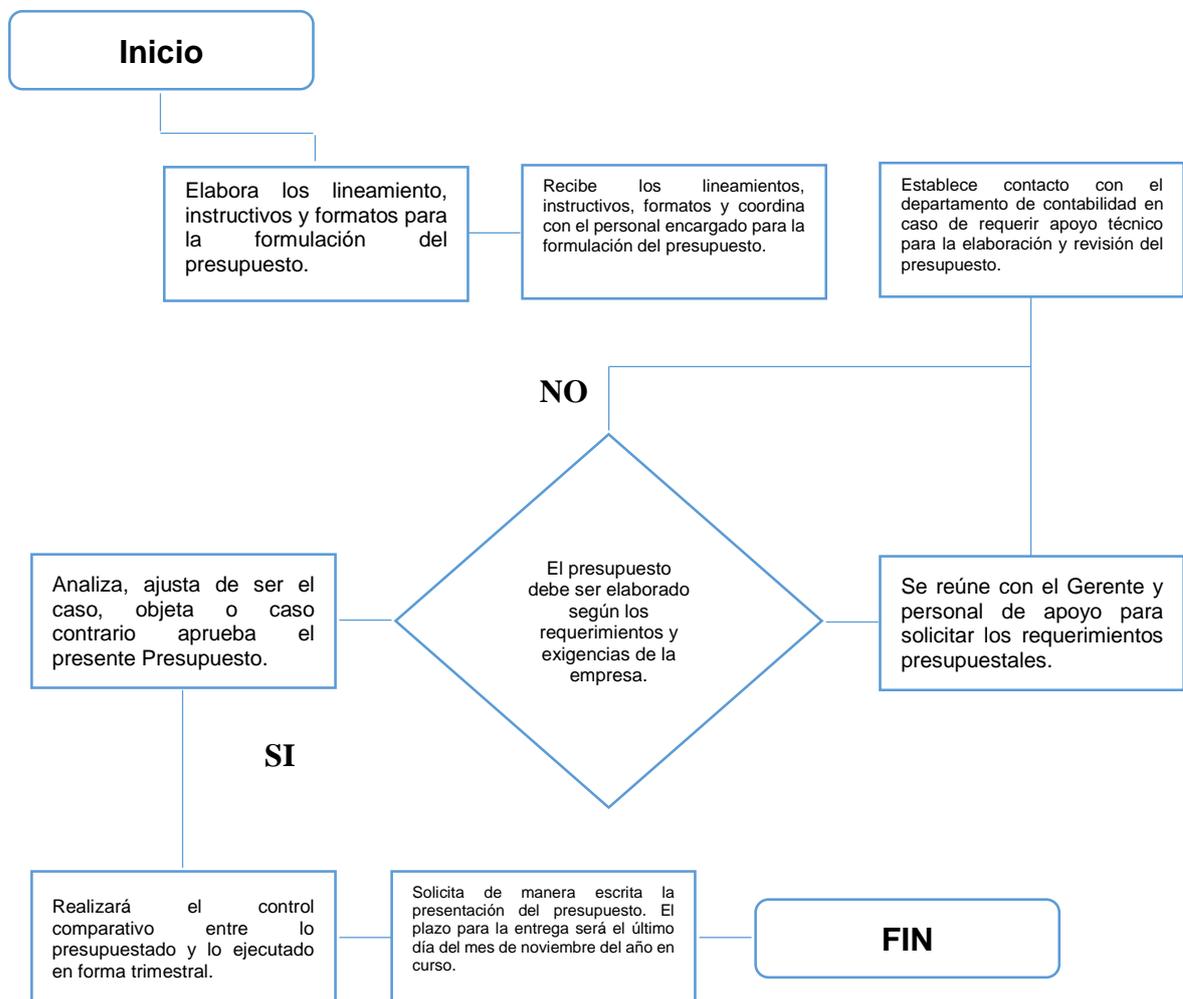
ÁREA RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN
Contador	1	Elabora los lineamiento, instructivos y formatos para la formulación del presupuesto.
	2	Recibe los lineamientos, instructivos, formatos y coordina con el personal encargado para la formulación del presupuesto.
Gerente General	3	Establece contacto con el departamento de contabilidad en caso de requerir apoyo técnico para la elaboración y revisión del presupuesto.
	4	Se reúne con el Gerente y personal de apoyo para solicitar los requerimientos presupuestales.
	5	El presupuesto debe ser elaborado según los requerimientos y exigencias de la empresa.
Contador	6	Analiza, ajusta de ser el caso, objeta o caso contrario aprueba el presente Presupuesto.
Junta General de Accionistas	7	Realizará el control comparativo entre lo presupuestado y lo ejecutado en forma trimestral.
Contabilidad	8	Solicita de manera escrita la presentación del presupuesto. El plazo para la entrega será el último día del mes de noviembre del año en curso.

ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Investigación Propia
AÑO: 2014

FLUJOGRAMA PARA PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN Y CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN ANUAL

Gráfico N° 17

Flujograma para procedimiento de elaboración y control de la planificación anual



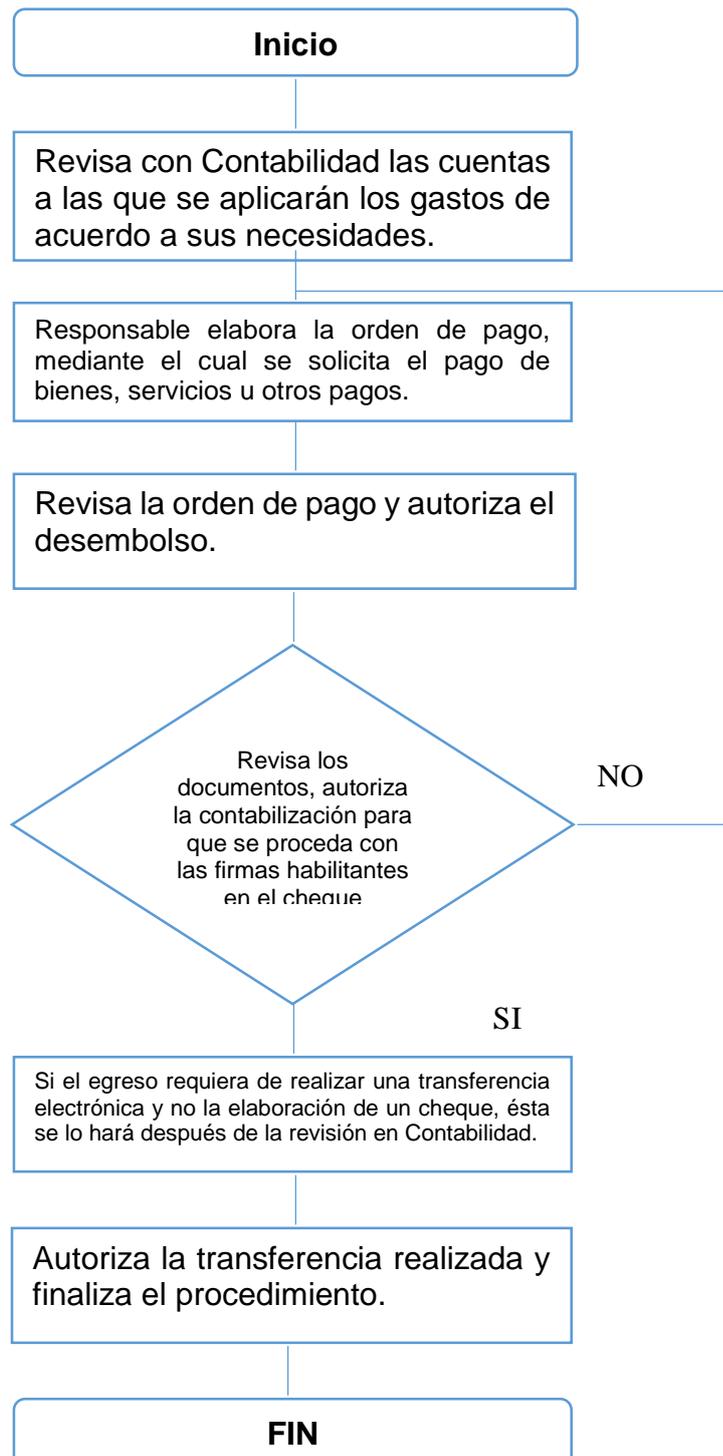
PROCEDIMIENTO COMPRAS DE BIENES O SERVICIOS

Cuadro N° 38

Compras de bienes o servicios

ÁREA RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN
Gerente General	1	Revisa con Contabilidad las cuentas a las que se aplicarán los gastos de acuerdo a sus necesidades.
Auxiliar de Contabilidad	2	Responsable elabora la orden de pago, mediante el cual se solicita el pago de bienes, servicios u otros pagos.
Gerente General	3	Revisa la orden de pago y autoriza el desembolso.
Contador	4	Recibe los documentos elaborados y procede a su revisión y si todo esta correcto autoriza la contabilización y se entrega la documentación para que se proceda a legalizar con las firmas habilitantes en el cheque girado.
	5	En caso de que el egreso requiera de realizar una transferencia electrónica y no la elaboración de un cheque, ésta se lo hará después de la revisión en Contabilidad.
Contador	6	Autoriza la transferencia realizada y finaliza el procedimiento.

ELABORADO POR: Los Autores
 FUENTE: Investigación Propia
 AÑO: 2014

FLUJOGRAMA PARA PROCEDIMIENTO COMPRAS DE BIENES O SERVICIOS*Gráfico N° 18**Flujograma para procedimiento compras de bienes o servicios*

PROCEDIMIENTO DE ARQUEO DE CAJA CHICA

Cuadro N° 39

Arqueo de caja chica

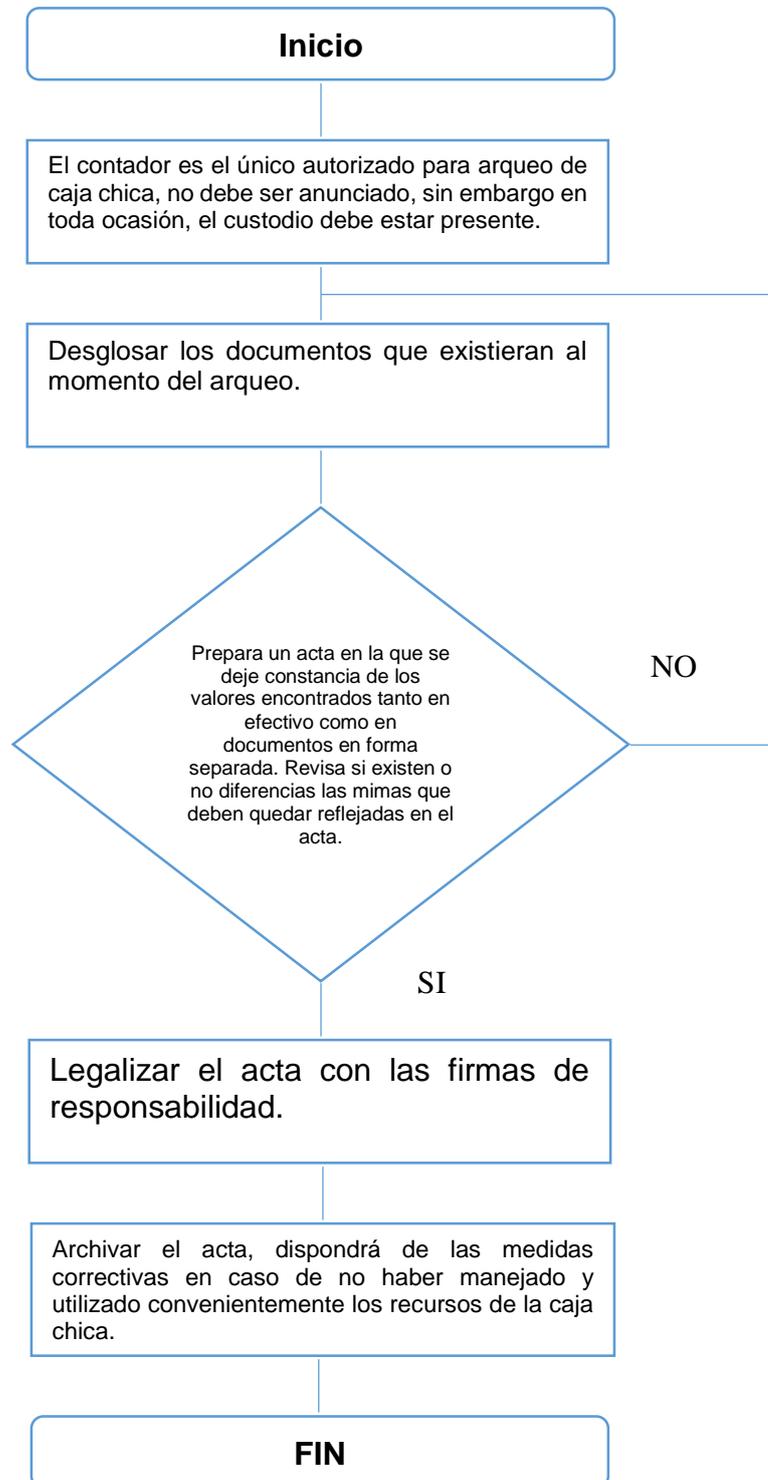
ÁREA RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN
Contador	1	El contador es el único autorizado para arqueo de caja chica, no debe ser anunciado, sin embargo en toda ocasión, el custodio debe estar presente.
Contador	2	Desglosar los documentos que existieran al momento del arqueo.
Contador	3	Prepara un acta en la que se deje constancia de los valores encontrados tanto en efectivo como en documentos en forma separada. Revisa si existen o no diferencias las mismas que deben quedar reflejadas en el acta.
Contador	4	Legalizar el acta con las firmas de responsabilidad.
Contador	5	Archivar el acta, Dispondrá de las medidas correctivas en caso de no haber manejado y utilizado convenientemente los recursos de la caja chica.

ELABORADO POR: Los Autores
 FUENTE: Investigación Propia
 AÑO: 2014

FLUJOGRAMA PARA EL PROCEDIMIENTO DE ARQUEO DE CAJA CHICA

Gráfico N° 19

Flujograma para el procedimiento de arqueo de caja chica



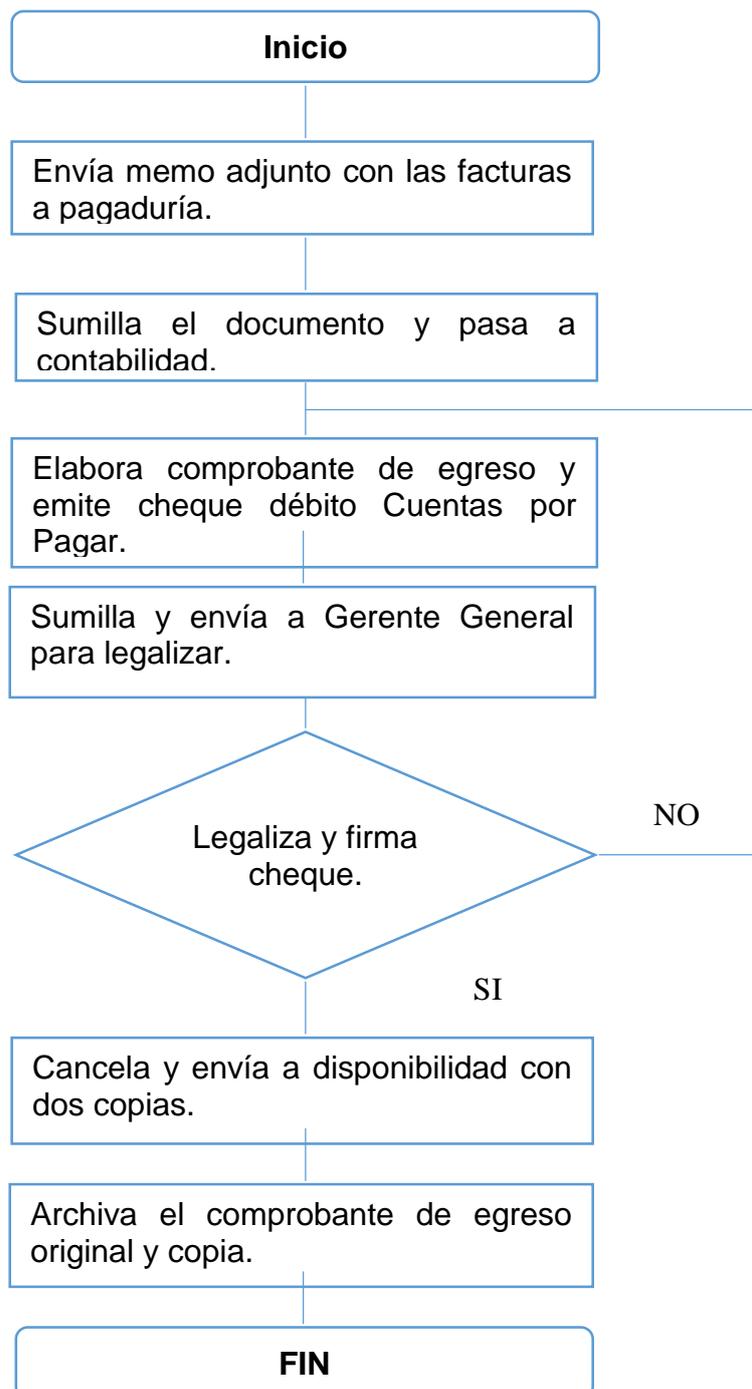
PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES Y TRANSPORTE DE CARGA

Cuadro N° 40

Pago a proveedores y transporte de carga

ÁREA RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN
Contabilidad	1	Envía memo adjunto con las facturas a pagaduría.
Pagaduría	2	Sumilla el documento y pasa a contabilidad.
Contabilidad	3	Elabora comprobante de egreso y emite cheque débito Cuentas por Pagar.
Contabilidad	4	Sumilla y envía a Gerente General para legalizar.
Gerencia	5	Legaliza y firma cheque.
Pagaduría	6	Cancela y envía a disponibilidad con dos copias.
Contabilidad	7	Archiva el comprobante de egreso original y copia.

ELABORADO POR: Los Autores
 FUENTE: Investigación Propia
 AÑO: 2014

PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES Y TRANSPORTE DE CARGA*Gráfico N° 20**Procedimiento de pago a proveedores y transporte de carga*

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

4.1. Introducción

En el presente proyecto de desarrollo empresarial se ha considerado los siguientes impactos: Impacto Empresarial, Impacto Económico, Impacto Ambiental.

4.2. Criterios de evaluación de impactos

Los impactos se medirán tanto cualitativamente como cuantitativamente mediante la siguiente escala:

3 Impacto Alto Positivo

2 Impacto Medio Positivo

1 Impacto Bajo Positivo

0 No hay Impacto

-1 Impacto Bajo Negativo

-2 Impacto Medio Negativo

-3 Impacto Alto Negativo

4.2.1. Matriz impacto empresarial

Cuadro N° 41

Matriz impacto empresarial

NIVELES DE IMPACTO	3	2	1	0	-1	-2	-3	TOTAL
INDICADORES								
Gestión de Procesos	x							3
Clima Laboral		x						2
Trabajo Corporativo		x						2
Eficaz Gerencia			x					1
Manejo de Recursos					x			-1
TOTAL								7

ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Investigación Propia
AÑO: 2014

$$\Sigma = 7/5 = 1.4 = +1 = \text{IMPACTO BAJO POSITIVO}$$

Análisis:

En lo referente al aspecto empresarial la implementación de un modelo de gestión permite reforzar los procesos con los que se maneja en la actualidad la empresa, en lo que respecta a este indicador se obtuvo un Impacto Alto Positivo, considerado un muy buen resultado para la empresa.

Mediante la correcta estructuración de un manual de funciones y un plan estratégico adecuado para la empresa permitió especificar cada función a realizar por cada empleado evitando reproceso y mejorando el clima labora lanzando un Impacto Medio Positivo, porque

los empleados de la empresa entrarán en un ambiente de confianza y armonía al tener clarificado sus labores específicas y se direccionarán hacia el cumplimiento de los objetivos.

En lo que respecta a Trabajo Corporativo tenemos un Impacto Medio Positivo, por lo tanto la política principal de la empresa será reforzar el trabajo en equipo como una herramienta eficaz para cumplir los objetivos propuestos.

De acuerdo al estudio en lo que se refiere a Eficaz Gerencia se obtuvo un Impacto Bajo Positivo, por lo que los mandos directivos, administrativos y de control de la empresa, deben estar preparados para la toma de decisiones rápidas, certeras y oportunas, ya que la aplicación de la propuesta de este proyecto les permitirá alcanzar sus objetivos y metas enfocados en una rentabilidad adecuada y justa.

Por último en lo que se refiere a Manejo de Recursos se da un Impacto Bajo Negativo, obligando a que se busque una alternativa para revertir esta situación enfatizándose en optimizar los recursos y manejar los procesos de manera adecuada, con el objetivo de hacer las cosas bien desde su inicio hasta su final, para evitar reproceso y pérdidas innecesarias de recurso.

Finalmente como resultado de todos estos aspectos se obtuvo un Impacto Bajo Positivo, el cual es un índice preocupante para la empresa, en el proyecto en lo referente a Matriz de Impacto Empresarial, hay dos aspectos (Eficaz Gerencia, Manejo de Recursos) que necesitan especial atención para direccionar la empresa hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos.

4.2.2. Matriz impacto económico

Cuadro N° 42

Matriz impacto económico

NIVELES DE IMPACTO	3	2	1	0	-1	-2	-3	TOTAL
INDICADORES								
Calidad de Vida		X						2
Nivel de Ingresos		X						2
Estabilidad Laboral	x							3
Generación de Fuentes de Empleo			x					1
TOTAL								8

ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Investigación Propia
AÑO: 2014

$$\Sigma = 8 / 4 = +2 = \text{IMPACTO MEDIO POSITIVO}$$

Análisis:

En base al aspecto económico con la implementación del Modelo de Gestión se busca acrecentar el patrimonio económico de la empresa permitiendo la creación de programas y mejoras en aspectos de salud, educación, incidiendo directamente en la mejora de la calidad de vida del empleado y un relativo aumento en el nivel de ingresos debido a la mejora de procesos que propone el modelo de gestión, dando como resultado del estudio para estos aspectos un nivel de impacto medio positivo de 2 considerado aceptable para la organización.

Con respecto, a estabilidad laboral se da un impacto alto positivo ya que le implementación del modelo del proyecto clarifica las funciones de cada empleado evitando

reproceso y doble función en cada apuesto de trabajo así cada empleado tiene un estabilidad laboral en su puesto de trabajo.

En lo que respecta a generación de fuentes de empleo, existe un Impacto bajo positivo por el momento ya que con los cambios en el sistema administrativo y de gestión, se espera un crecimiento de la empresa, con lo cual se creara nuevas fuentes de empleo.

Dando como resultado final en lo Económico un Impacto Medio Positivo ya que la combinación de todos estos indicadores genera aspectos beneficiosos para la empresa. Mediante la aplicación del Modelo de Gestión se espera una mejora representativa en el sector económico y capitalización de la empresa, aspirando a un mediano plazo el aumento en la generación de fuentes de trabajo y una estabilidad financiera.

4.2.3. Matriz impacto ambiental

Cuadro N° 43

Matriz impacto ambiental

NIVELES DE IMPACTO INDICADORES	3	2	1	0	-1	-2	-3	TOTAL
Manejo adecuado de desechos		x						2
Salud Humana		x						2
Contaminación del ambiente	x							3
TOTAL								7

ELABORADO POR: Los Autores
FUENTE: Investigación Propia
AÑO: 2014

$$\Sigma = 7 / 3 = 2.3 = +2 = \text{IMPACTO MEDIO POSITIVO}$$

Análisis:

En lo ambiental con la implementación del modelo de gestión en lo que respecta a Manejo de Desechos se obtuvo un Impacto Medio Positivo, porque todas las áreas deberán aplicar un sistema de calidad en el uso de recursos, evitando posibles desperdicios y el aumento de desechos, además cada área deberá generar un plan de manejo de desechos acorde a su realidad.

Con respecto a Salud humana el impacto es medio positivo, ya que con la implementación del modelo de gestión se busca la mejora económica de la empresa y con esto poder crear planes de mejora para la salud del empleado asegurando su productividad y afianzando el vínculo con la empresa, por buscar un bien común.

En lo que respecta a Contaminación Ambiental el impacto es alto positivo ya la adecuada optimización de recursos en base al modelo de gestión cada área se adecuara en base a su función principal evitando contaminación ambiental como ruido o iluminación, reflejando una mejora continua para la empresa y conservando el ambiente laboral.

Y como resultado final de la combinación de todos estos aspectos se da un impacto medio positivo porque con el correcto manejo de aspectos ambientales la empresa además de mantener un funcionamiento sustentable y responsable con el ambiente puede adquirir reconocimiento público y mejorar su imagen corporativa, posicionándola como una empresa competitiva y con responsabilidad ambiental.

4.2.4. Matriz general de impactos

Cuadro N° 44

Matriz general de impactos

NIVELES DE IMPACTOS	3	2	1	0	-1	-2	-3	TOTAL
INDICADORES								
Empresarial			x					1
Económico		x						2
Ambiental		x						2
TOTAL								5

ELABORADO POR: Los Autores

FUENTE: Investigación Propia

AÑO: 2014

$$\sum=5/3 = 1.66 = +2= \text{IMPACTO MEDIO POSITIVO}$$

Análisis:

La implementación del modelo de gestión en el aspecto empresarial refleja un Impacto Bajo Positivo, en lo Económico un Impacto Medio Positivo y en lo ambiental un Impacto Medio Positivo y como resultado general el proyecto va a tener un Impacto Medio Positivo.

Al analizar el cuadro de la matriz general de impactos es evidente que el aspecto empresarial debe realizar correctivos oportunos para mejorar sus niveles de incidencia y ponerse al nivel de las empresas similares, es prioridad actualizar los sistemas administrativos a tiempos actuales, dándole así mayor efectividad en los procesos.

Respectivamente los otros impactos también deberán ser debidamente revisados y proyectados a la optimización del proceso administrativo de la empresa, para así asegurar el funcionamiento adecuado y competitividad en el mercado.

CONCLUSIONES:

- En la parte organizacional, la inexistencia o falta de conocimiento, falta de difusión de un organigrama estructural, funcional y de procesos, con lleva a la duplicidad de funciones, pérdidas de tiempo y dinero, consecuentemente desgaste de los recursos frente a las mayores necesidades que se presentan para poner en marcha el desarrollo eficiente y eficaz de la empresa TEXCOMERCIAL S.A.
- La falta de una actualización permanente de los diferentes manuales por parte de la unidad de mando, provoca que se desarrolle una misión y visión a corto plazo que puede incurrir en el incumplimiento o cumplimiento parcial mas no total de las mismas, recayendo sin duda alguna en el incumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
- Referente a la toma de decisiones, estas se cimientan en tratados y experiencias pasadas, lo que hace que las disposiciones cumplan un formalismo, lo que conlleva a decisiones tardías y fuera de tiempo, no acorde a la realidad actual.
- Falta de una guía clara y específica de procedimientos en el que se describa la actividad que cada unidad realiza con juntamente con su responsable, con el fin de optimizar el uso del talento humano, evitando la duplicidad de funciones y pérdida de tiempo y recursos económicos.

RECOMENDACIONES:

- Elaboración de un organigrama estructural y funcional, donde se definan claramente los puestos y funciones de cada trabajador de la empresa con el fin de evitar la duplicidad de funciones, pérdida de tiempo y recursos económicos.
- Realizar una propicia planificación estratégica, en la cual conste la visión, misión, políticas, estratégicas, valores, presupuestos, con el fin de mantener una guía que transporte hacia los objetivos y metas propuestas, buscando que la empresa trabaje en equipo y se logre el crecimiento y mejoramiento continuo de la misma.
- Implementación de un modelo de gestión, acorde a las necesidades de la empresa, que facilite un eficiente y adecuado proceso administrativo.
- Actualizar permanentemente los diferentes manuales existentes en la organización con el fin de dar mayor delegación a las unidades de mando para que se tomen decisiones coherentes y oportunas a las necesidades y requerimientos a las inconvenientes presentados, así como también la elaboración de políticas claras y sencillas en la cual todo el personal que labora en la empresa, pueda dirigirse y sobre todo sepan ponerlas en práctica para el crecimiento organizacional.

BIBLIOGRAFÍA:

- AMEZ, Fernando; Diccionario de Comercio y Finanzas; Editorial Cultura; Madrid-España, 2007.
- ANZOLA, Pedro; Administración de Pequeñas Empresas; Editorial McGraw-Hill, 3ª Edición; 2006.
- ANZOLA, Sérvulo; Administración de pequeñas Empresas, Tercera Edición, Editorial McGraw Hill, México, 2010
- BACA, Gabriel; Evaluación de Proyectos, McGraw Hill, Sexta edición, México, 2010.
- BERNAL, Cesar; Metodología de la Investigación; Pearson Educación, México; Edición 3ª; año 2010.
- CLEMENTS, Guido, (1999). Administración Exitosa de Proyectos. Buenos Aires-Argentina
- DEL CID PEREZ, Alma; Investigación fundamentos y metodología; Pearson Educación, México, 2007
- FELIX, Cantón Ibarra, M.D. “El Factor Humano en la Organización” Ediciones Intermedio. Colombia. 2002. 210 Págs.
- GALCERAN, Jorge (2000). Enciclopedia de la Pequeña y Mediana Empresa. Barcelona - España
- JACOME Walter; Bases teóricas y prácticas para el diseño y evaluación de proyectos productivos y de inversión, Ibarra – Ecuador, 2005
- KEITH, Davis PH.D. “Administración de Personal y Recursos Humanos” 5ta. Ed. Ediciones McGraw-Hill. México. 1996. 220 Págs

- LEIVA ZEA, Francisco; Nociones de Metodología de Investigación Científica; Dimaxi; Quito; 5ª Edición, 2010.
- MENDOZA, José, (2004). Gerencia y Toma de Decisiones. Colombia
- RODRIGUEZ, Luis; La Microempresa en el Ecuador; Fundación Avanzar; Edición 5ª; 2010.

LINKOGRAFÍA

- <http://www.definicionabc.com>
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.eumed.net>.
- <http://www.ilo.org> .
- <http://www.proyectoangel.net>
- <http://www.degerencia.com>
- <http://www.wikilearning.com>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.promonegocios.net>
- <http://www.marketing-xxi.com>
- <http://www.eipgranada.com>
- <http://pacobarranco.blogspot.com> 159
- <http://www.caribeinsider.com>
- <http://www.tumercadeo.com>
- <http://www.infomipyme.com>
- <http://www.slideshare.net>

ANEXOS

ANEXO 1**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL****Encuesta Dirigida a Trabajadores**

Función que Desempeña.....

Genero:

Masculino () Femenino ()

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo conocer como está organizada la Empresa
TEXCOMERCIAL S.A.

Instrucciones:

- Lea cada pregunta detenidamente antes de responder
- Señale con una X en el lugar correspondiente a su respuesta
- En las preguntas abiertas en las que se le pide su opinión conteste en el lugar asignado

CUESTIONARIO**1. Usted conoce si la empresa dispone de un Organigrama.**

Si () No ()

2. La asignación de obligaciones y responsabilidades es acorde con el cargo o puesto de cada empleado.

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

3. Cree que la coordinación interna de la Empresa es:

Muy Buena () Buena ()

Regular () Mala ()

4. ¿Qué aspectos deberían tomarse en cuenta para mejorar el desarrollo de la empresa?

Planificación () Organización ()

Coordinación () Control ()

Comunicación () Dirección ()

5. Cuenta usted con los recursos necesarios para desarrollar sus actividades.

Si () No ()

6. Escoja la razón más importante que le impulsa a trabajar en TEXCOMERCIAL S.A.

Remuneración ()

Reconocimiento Laboral ()

Realización Personal ()

No existen otras plazas de trabajo ()

Otros () ¿Cuál?

7. Indique si Ud. ha recibido alguna clase de incentivos en su trabajo

Si () No ()

8. ¿Cree Ud. que es necesario que exista un Manual de Funciones en la empresa?

Si () No ()

¿Por qué?.....

9. ¿Le gustaría a usted que la empresa cuente con un modelo administrativo que refleje la realidad de la organización y las funciones que se realizan y que sean debidamente aprobado y difundido dentro de la organización?

En su totalidad ()

La mayor parte ()

Poco ()

Nada ()

10. ¿En qué medida considera usted que la elaboración del modelo administrativo para la empresa Texcomercial S.A será beneficioso para la misma?

Alto ()

Medio ()

Bajo ()

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 2**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL****ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE TALENTO HUMANO**

OBJETIVO: El objetivo de esta entrevista es recopilar información de los aspectos administrativos para elaborar un diagnóstico situacional de la empresa.

Instrucciones:

- Escuche con atención cada una de las pregunta para proceder a brindar su respectiva respuesta
- Indique la información necesaria y propia a los requerimientos de cada una de las preguntas según su opinión.

PLANIFICACIÓN

- ¿Cuenta la empresa con una planificación estratégica?
- ¿La empresa cuenta con una misión y visión?

ORGANIZACIÓN

- ¿La empresa cuenta con un organigrama correctamente definido y establecido?

- ¿La organización cuenta con manuales de funciones o procedimientos, para cada uno de sus áreas o puestos de trabajo?

DIRECCIÓN

- ¿Dentro de la organización se tiene claramente definidos los objetivos y políticas de la empresa?
- ¿Con que frecuencia se supervisa las actividades y tareas realizadas por los trabajadores de la empresa?
- ¿Qué tipo de motivación maneja la empresa para sus empleados y en qué áreas se lo realiza?

CONTROL

- ¿Dentro de la organización se aplica algún tipo de evaluación al desempeño del trabajador, cada que tiempo?

GESTIÓN

- ¿Cuál es el método con el cual la empresa mide su eficiencia en ventas y distribución de mercaderías?
- ¿La empresa tiene definidos los impactos que produce dentro de su campo?