

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

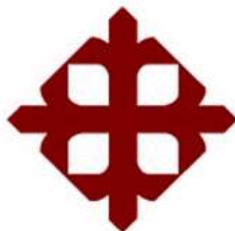
**TEMA:
DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE GESTIÓN POR
PROCESOS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS
PARA LA MICROEMPRESA LUIS FELIPE EN LA CIUDAD
DE MACHALA**

**AUTORA:
Ing. Ana Belén Celi Herrera**

**Previa a la obtención del Grado Académico de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTORA:
Ing. María Mercedes Baño Hifóng, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador
2018**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera Ana Belén Celi Herrera**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. María Mercedes Baño Hifóng, Mgs.

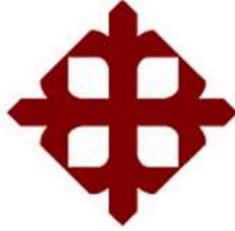
REVISORA

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, 16 de octubre del 2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ana Belén Celi Herrera

DECLARO QUE:

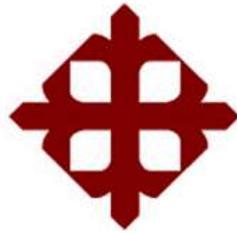
El Proyecto de Investigación **Diagnóstico del Modelo de Gestión por Procesos y propuesta de un Plan de Mejoras para la Microempresa Luis Felipe en la Ciudad de Machala**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 16 de octubre del 2018

AUTORA

Ana Belén Celi Herrera



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Ana Belén Celi Herrera

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación en Administración de Empresas** titulada: **Diagnóstico del Modelo de Gestión por Procesos y propuesta de un Plan de Mejoras para la Microempresa Luis Felipe en la Ciudad de Machala**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 16 de octubre del 2018

AUTORA:

Ana Belén Celi Herrera

AGRADECIMIENTO

A Dios, que, con su infinito amor, ha sido mi guía para el logro de mis ideales y metas.

A mis padres, por haberme moldeado como la persona que soy; gran parte de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este.

Ana Belén Celi Herrera

DEDICATORIA

A Dios, quien me cuida y me guía por el camino del bien, quien es el eje central de mi vida y quien ha sido siempre el motor de mis logros.

A mis padres por su constante apoyo y por ofrecerme el amor y la calidez de un dulce hogar.

Ana Belén Celi Herrera

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT	XV
Introducción	2
Antecedentes	3
Planteamiento de la Investigación	4
Formulación del problema.....	4
Justificación.....	4
Objetivos de Investigación	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos	6
Preguntas de Investigación	6
Capítulo I: Marco Teórico y conceptual	7
Origen y evolución de la administración.....	7
Las funciones de la administración.	7
Características de la administración.	8
Principios generales de la administración.	9
Estado actual de la Teoría Administrativa.....	12
La administración en la sociedad moderna y sus perspectivas futuras.	12
Administración de empresas familiares.....	13
Procesos.....	14
Gestión de Procesos.....	13
Mapa de procesos.	15
Tipo de procesos.....	15
Empresas, valores y familia.....	16
Cultura organizacional.	17
Ética empresarial.	18
Organigrama.	18
Manual de funciones.	18
Manual de procesos.	19
Problemas actuales de las empresas familiares.	19
Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas.	21
Marco Conceptual	23
Marco Legal	24

Trámites legales de funcionamiento.....	24
Servicio de Rentas Internas.	25
Registro Único de Proveedores.	25
Permiso de Bomberos.....	25
Patente Municipal.....	25
Carnet Artesanal.	25
Capítulo II: Marco Referencial	26
Sector Empresarial en el Ecuador.....	26
Sector empresarial en el cantón de El Oro y ciudad de Machala.	28
Casos de empresas familiares exitosas.	30
Experiencias internacionales.	30
Corventas y ferretería Sicar.	30
Joyería TOUS.	31
El Corte Ingles.	31
Experiencia Nacional.....	32
Talleres Mejía.	32
Historia de la cerrajería y herrería	33
Reseña histórica taller Luis Felipe.	34
Análisis Situacional	37
Ubicación geográfica del taller Luis Felipe.	37
Distribución física del taller.....	37
Misión.	37
Visión.....	37
Organigrama del taller Luis Felipe.	38
Línea de negocio del taller.....	39
Análisis FODA.....	40
Procesos actuales del taller Luis Felipe.....	42
Proceso actual de recepción de pedidos para obras.	42
Proceso actual de facturación y cobranza.	44
Proceso actual de declaración de impuestos.	44
Proceso operativo actual.	45
Capítulo III: Marco Metodológico	47
Tipo de investigación.	47
Técnicas de investigación.....	47
Enfoque de la investigación.	47

Herramientas de la investigación.....	47
Población y Muestra.	48
Interpretación de Resultados.	50
<i>Matriz de hallazgo de la entrevista realizada a los propietarios del Taller.</i>	50
<i>Matriz de hallazgo de la entrevista realizada a los trabajadores del taller.</i>	55
Resultados de la encuesta realizada a los clientes recurrentes.	58
Análisis de los Resultados Matriz de Hallazgo.	67
Resultados entrevista a los propietarios y trabajadores.	67
Resultados encuestas a los clientes	68
Conclusión.	68
Capítulo IV: Propuesta del plan de mejoras.....	69
Misión.....	69
Visión.	69
Objetivos.	69
A corto plazo.....	69
Mediano plazo.....	69
Largo plazo.	69
Principios y Valores.	70
Principios.	70
Valores.	70
Políticas del negocio.....	71
Organigrama de Trabajo Sugerido.	73
Procesos internos sugeridos.....	74
Proceso sugerido para la recepción de obras.	74
Proceso sugerido para la recepción de productos.	77
Proceso sugerido para la declaración de impuestos.....	78
Proceso sugerido para la facturación y cobranza.....	78
Proceso sugerido para inventario.....	79
Proceso operativo sugerido.....	80
Software de inventario.....	81
Manual de Funciones Sugerido.	83
Manual de funciones del cargo Soldador.....	84
Manual de funciones con cargo Ayudante de Taller	85
Manual de funciones cargo Herrero.....	86
Manual de funciones cargo Cerrajero.....	87

Manual de funciones Asistente Administrativo.....	88
Procedimiento para custodio de herramientas.....	89
Plan de Socialización.....	89
Nuevos clientes.....	89
Clientes referidos.....	89
Clientes referidos por redes sociales.....	89
Publicidad Móvil.....	90
Estudio Económico de Implementación del Plan de Mejoras.....	90
Inversión.....	90
Financiamiento.....	91
Costos.....	91
Estado de Resultados.....	91
Flujo Efectivo.....	91
Análisis Financiero.....	91
Conclusiones.....	93
Recomendaciones.....	95
Referencias.....	96
APÉNDICE A. Servicio de Rentas Internas.....	103
APÉNDICE B. Registro Único de Proveedores.....	104
APÉNDICE C. Permiso de Bomberos.....	105
APÉNDICE D. Patente Municipal.....	106
APÉNDICE E. Carnet Artesanal.....	107
APÉNDICE F. Formato de entrevista a los propietarios del taller.....	108
APÉNDICE G. Formato de entrevista a los trabajadores del taller.....	111
APÉNDICE H. Formato de encuesta a los clientes recurrentes del taller ...	113
APÉNDICE I. Formato de acta de custodio de herramientas.....	116
APÉNDICE J. Costos fijos.....	117
APÉNDICE K. Estado de resultados.....	119
APÉNDICE L. Flujo efectivo.....	120

Índice de Tablas

Tabla 1: Calificación de empresas del Ecuador	27
Tabla 2: Las empresas del Ecuador y su participación	27
Tabla 3: Población de la Investigación	48
Tabla 4: Población de la Investigación Trabajadores del Taller.....	49
Tabla 5: Población de la Investigación Propietarios.....	49
Tabla 6: Matriz de hallazgos entrevista a los propietarios.....	50
Tabla 7: Matriz de hallazgos entrevista trabajadores del taller.....	55
Tabla 8: Formas que conocieron al taller	58
Tabla 9: Negociaciones del taller	59
Tabla 10: Dificultades de las negociaciones vía telefónica.....	59
Tabla 11: Dificultades de las negociaciones en el taller	60
Tabla 12: Razones que los motivan adquirir un producto en el taller.....	61
Tabla 13: Ubicación geográfica del taller Luis Felipe	62
Tabla 14: Presencia del propietario en el taller	63
Tabla 15: Atención Personalizada del Propietario del Taller.....	64
Tabla 16: Calificación de los Productos del Taller	65
Tabla 17: Atención del Taller Luis Felipe	66
Tabla 18: Inversión del plan de mejoras	91

Índice de Figuras

Figura 1 Obra el Barco Parque Colón.....	36
Figura 2 Ubicación geográfica taller Luis Felipe.....	37
Figura 3 Organigrama de trabajo	38
Figura 4 Diseños de Puertas.....	39
Figura 5 Diseños de Ventanas.....	40
Figura 6 Diseños de Sillas.....	40
Figura 7 FODA	40
Figura 8 Flujo de Proceso Actual de Recepción de Obras.....	43
Figura 9 Flujo Actual de Facturación y Cobranza	44
Figura 10 Flujo Actual de Declaración de Impuestos.....	45
Figura 11 Flujo Actual Operativo	46
Figura 12 Formas que Conocieron al Taller	58
Figura 13 Negociaciones del Taller	59
Figura 14 Dificultades de las Negociaciones Vía Telefónica.....	60
Figura 15 Dificultades de las Negociaciones en el Taller.....	61
Figura 16 Razones que lo Motivan Adquirir un Producto del Taller.....	62
Figura 17 Ubicación del Taller Luis Felipe	63
Figura 18 Presencia del Propietario en el Taller	64
Figura 19 Atención Personalizada del Propietario del Taller	65
Figura 20 Calificación de los Productos del Taller.....	66
Figura 21 Atención del Taller Luis Felipe	67
Figura 22 Estructura Organizacional	73
Figura 23 Flujo de Proceso Servicio	76
Figura 24 Flujo de Proceso Producto.....	77
Figura 25 Flujo de Proceso Declaración de Impuestos.....	78
Figura 26 Flujo de Proceso Facturación y Cobranza	79
Figura 27 Flujo de Proceso Inventario	80
Figura 28 Flujo de Proceso Operativo	81
Figura 29 Seguimiento de Información	82
Figura 30 Funciones Mínimas del Software	83
Figura 31 Manual de Funciones Soldador	84
Figura 32 Manual de Funciones Ayudante del Taller.....	85
Figura 33 Manual de Funciones Herrero	86

Figura 34 Manual de Funciones Cerrajero.....	87
Figura 35 Manual de Funciones Asistente Administrativo.....	89

RESUMEN

La microempresa familiar de herrería y cerrajería Luis Felipe, lleva más de 25 años en el mercado de Machala, provincia de El Oro; su crecimiento radica en la calidad del producto entregado al cliente. Sin embargo, debido a las exigencias del mercado, aparición de nuevos competidores y, sobre todo la actual administración empírica que manejan en el taller, han provocado que dejen de atender el total de pedidos que ingresan al negocio. El objetivo de este trabajo, es identificar las falencias de los procesos internos del taller y sugerir recomendaciones por medio del diagnóstico de la situación actual del negocio utilizando las técnicas de investigación descriptiva, documental y de campo para conocer los flujos internos más relevantes. Así también, por medio de las encuestas realizadas a los clientes más recurrentes y, de entrevistas realizadas a los trabajadores y propietarios del taller, se identificaron los perfiles, problemas del Taller, y se determinó que es necesario proponer un plan de mejoras dentro de los cuales se encuentran: mejorar los procesos internos, establecer el manual de funciones, proponer un nuevo organigrama de trabajo, contratar nuevo personal técnico y administrativo, y establecer un plan de socialización como estrategia para aumentar la cartera de clientes, todo en aras de hacer eficiente cada una de las actividades del negocio, optimizando los recursos y, a su vez, vincular los procesos administrativos al cumplimiento de los objetivos y metas del taller.

Palabras claves: administración, microempresa, herrería y cerrajería, procesos, manual de funciones, plan de mejoras

ABSTRACT

The family micro-enterprise of blacksmithing and locksmith Luis Felipe, has more than 25 years in the market of the city of Machala, province of El Oro; its growth lies in the quality of the final product delivered to the customer, which has differentiated it from the competition. However, due to the demands of the market, the appearance of new competitors and, above all, the current empirical management in the Luis Felipe workshop, have caused the workshop to stop serving the total number of orders entering the business. The objective of this work is to identify the shortcomings of the internal processes of the workshop and to suggest recommendations by means of the diagnosis of the current business situation using the descriptive, documentary and field research techniques to know the most relevant internal flows of the workshop. Similarly, through interviews conducted with the workshop workers, the profiles, aspirations, most recurrent problems, strengths and weaknesses of the workshop and of the surveys made to the most recurrent clients were identified; It was determined that it is necessary to propose an improvement plan for internal processes, establish the manual of functions, propose a new work organization chart and redefine the strategic plan, all in order to make each of the business activities more efficient, optimizing the operative resources and, at the same time, linking the administrative processes to the fulfillment of the objectives and goals of the company.

Keywords: administration, microenterprise, blacksmithing and locksmith, process, function's manual, improvement plan.

Introducción

Según Amat (2001) las empresas familiares, por su trayectoria y participación en los mercados, son considerados como una unidad productiva de gran importancia y aporte a la economía del país, sin embargo, a pesar del peso económico que han adquirido estas organizaciones, poseen inconvenientes en su gestión administrativa, problemas que han impedido un crecimiento sostenido en el tiempo y el eficiente enfrentamiento a los cambios generacionales.

La administración es fundamental para lograr la competitividad, productividad y calidad de una empresa a través de la formación de un ambiente laboral en donde las personas trabajen en equipo para alcanzar con eficiencia las metas de la organización. Este criterio, se aplica para todo tipo de empresas, sean pequeñas, medianas o grandes.

La presente investigación, pretende analizar el modelo de gestión actual por procesos internos de la microempresa familiar de herrería y cerrajería Luis Felipe, a través de una investigación descriptiva, proponiendo un plan de mejoras que coadyuve a los objetivos de la microempresa, identificando primero, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio.

Para el análisis de la microempresa familiar Luis Felipe, se tomó como referencia la teoría de la administración de autores como son: Frederick Taylor (1911), Henri Fayol (1917) y Max Weber (1934), entre otras; todas ellas se complementan y fundamentan un proceso técnico administrativo aplicable a este tipo de microempresas.

En el capítulo I, marco teórico, se desglosa en temas y subtemas y se explica lo que es la administración, historia, principios y sus características, además de procesos, mapa de procesos, manual de funciones, manual de procesos; así como también se mencionará sobre las empresas familiares, cultura empresarial, ética y valores, problemas actuales de las empresas familiares.

En el capítulo II, marco referencial, se explica los casos de empresas familiares exitosas en todo ámbito internacional nacional y local, historia de la cerrajería y reseña histórica del Taller Luis Felipe, se detalla el análisis situacional del Taller, se realiza análisis FODA, se describe los procesos internos empíricos actuales del Taller.

En el capítulo III, metodología y resultados, se identificará el tipo y la técnica de investigación, población y muestra, el instrumento que se utilizarán para recolectar la información y el proceso de la investigación, análisis de los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas.

El capítulo IV, contiene la propuesta del plan de mejoras a los procesos internos, redefinir la misión, visión, valores y objetivos del negocio, un nuevo organigrama de trabajo, se establece los procesos internos sugeridos, el manual de funciones incluidos los perfiles de los puestos, se detalla el plan de socialización como estrategia de cartera de nuevos clientes, se describe el financiamiento para la implementación del plan de mejoras, conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El fin de la presente investigación, es maximizar las actividades del negocio optimizando sus recursos, a través de aplicación de la técnica descriptiva que permitirá analizar la información recopilada, y así poder direccionar una propuesta que favorezca a la administración de la organización y, que paralelamente genere más fuentes de trabajo lo que coadyuvará en el desarrollo de la sociedad y del país.

Antecedentes

Una de las microempresas exitosas en Ecuador, en la rama de cerrajería, es la empresa VILEMA, que en el 2011 fue nominada por la Asociación de Maestros Mecánicos de Chimborazo (AMPROCH), como la empresa Cerrajera líder de la provincia de Chimborazo. También, fue reconocida por el Municipio de Guano como una industria importante que aporta al desarrollo y a la disminución del desempleo en el cantón. La referida microempresa continuamente ha mejorado sus procesos internos de gestión llegando a posicionarse como un modelo a seguir.

La microempresa familiar de herrería y cerrajería del taller Luis Felipe, comenzó su actividad comercial en 1993 en la ciudad de Machala, provincia de El Oro, ubicado en la calle Buenavista entre octava y novena norte, bajo la dirección de un joven matrimonio de emprendedores que, aprovechando el reducido espacio de un garaje, de la casa de los padres del joven, iniciaron ofreciendo su trabajo de cerrajería y herrería (cercos de casas, ventanas, puertas, etc.) a las personas aledañas al sector. Las oportunidades de crecimiento del negocio familiar fueron aumentando en la zona debido a la buena calidad del producto entregado a la

clientela, sin embargo, la administración del negocio familiar no se había anticipado a ese desarrollo.

El cantón Machala, provincia de El Oro, es una de las principales ciudades del Ecuador, siendo el banano y cacao los principales productos que se cultivan, lo que ha generado un crecimiento de infraestructura de las áreas urbanas y rurales del cantón, lo cual ha influido ventajosamente al crecimiento del negocio familiar de herrería y cerrajería de la microempresa familiar Luis Felipe.

Los clientes de la microempresa familiar Luis Felipe, tienen un alto nivel de confianza entregado a los dueños del negocio y al personal técnico-operativo, confianza que ha sido cultivada por los años de experiencia, servicio y buenos resultados reflejados en el producto final entregado al cliente.

Planteamiento de la Investigación

La microempresa familiar del taller Luis Felipe, tiene una trayectoria en el mercado de cerrajería y herrería de aproximadamente 25 años en la ciudad de Machala, y ha enfrentado un crecimiento muy exitoso logrando posicionarse en el mercado, sin embargo, pese al éxito que ha acumulado durante toda su trayectoria, posee múltiples problemas relacionados a la administración empírica que aplican en el negocio debido a la carencia de procesos que permitan el control de las diferentes áreas, tales como; control de ventas e inventario; falta del personal para cumplir tareas puntuales, tales como; asistente administrativo, técnicos; ausencia del manual de funciones del personal; estructura organizacional que sea proporcional al esfuerzo desempeñado en el taller; falta de un plan de mejoras; lo que han perjudicado el normal desenvolvimiento de la actividad comercial debido a las múltiples tareas que deben desempeñar al interior de la empresa, ocasionando inconvenientes en los procesos administrativos, por lo que es menester proponer planes de mejoras para enfrentar los problemas.

Formulación del problema

¿Cuál es el impacto de la implementación de una reingeniería de procesos internos y reestructuración organizacional en el desarrollo económico de una empresa familiar?

Justificación

Los estudios realizados en torno a la situación y administración aplicada en las empresas familiares, reflejan una problemática en la gestión administrativa

producto de la carencia de modelos de administración que aseguren la continuidad del negocio (De La Garza, 2001).

La administración empírica que actualmente utiliza el taller Luis Felipe en sus procesos internos y en su administración, provoca una mala distribución de funciones del personal técnico y administrativo, no atención al total de pedidos que ingresan al negocio, falta de optimización de los recursos en los procesos internos del taller lo que genera baja eficiencia, falta de control de ingreso y egreso de bienes, falta de control en la satisfacción del usuario final.

Además, Negreira (2007), mencionó que una empresa es una organización que compite dentro de un mercado con el objetivo de hacer cumplir y satisfacer a sus clientes, su éxito será generar beneficios para sus accionistas mediante una buena administración y trabajo. En el caso de las empresas familiares, la dirección podría presentar inconvenientes en sus objetivos y metas por diversas presiones por miembros familiares que trabajan en la empresa, mostrando ambiciones y frustraciones.

Por otro lado, Kast y Rosenzweig (1988) identificaron cinco subsistemas que asocian a este tipo de empresas: administrativo, técnico, estructural, psicosocial y el de objetivos y valores. La característica que distingue a una empresa familiar de una no familiar, es la relación de parentesco entre sus miembros, donde comparten valores, creencias y normas de conducta del entorno familiar (Leach, 2009).

El actual crecimiento industrial en el cantón de Machala, ha generado una demanda de servicios y productos de cerrajería y herrería en el sector, lo que implica un cambio sustancial en los procesos del taller Luis Felipe para poder hacer frente, de forma eficiente, a estas nuevas oportunidades de negocio (Borja, 2015).

Ante estos eventos, el taller Luis Felipe percibe una oportunidad palpable para captar mayor participación de mercado, más aún, considerando que en el año 2016 tuvo incremento en sus ventas del 50% más que lo que obtuvo en el año 2015 y al ser el taller Luis Felipe una empresa de administración familiar con una problemática de administración empresarial, resulta imperioso incitar cambios en los procesos actuales del negocio, que permitan la planeación estratégica de los objetivos y la consecución de metas que generen resultados eficientes en el negocio. El diagnóstico de la situación actual de la microempresa familiar Luis

Felipe, proporcionará mejores servicios a sus clientes y un mayor control de sus procedimientos, a través de la implementación de un plan de mejoras en los procesos internos del taller lo que redundará en el éxito continuo de la microempresa familiar del taller Luis Felipe.

El planteamiento de mejoras a la gestión por procesos internos del taller Luis Felipe, aplicando los conocimientos adquiridos en la Maestría de Administración de Empresas, tales como herramientas de investigación, aplicando metodologías de gestión de proyectos, en un entorno altamente cambiante y claramente enfocado a la innovación, será de gran utilidad para la administración actual de la microempresa familiar Taller Luis Felipe, quienes verán en el presente trabajo una propuesta de cambio para alcanzar la eficiencia de sus procesos internos con el correcto uso de sus recursos, beneficiando tanto al cliente externo como interno del giro de este negocio.

Objetivos de Investigación

Objetivo General

Realizar un diagnóstico del modelo de gestión por procesos internos del taller Luis Felipe y propuesta de un plan de mejoras.

Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual e identificar las falencias en los procesos internos de la microempresa familiar Luis Felipe, a través de un análisis situacional y utilizando un estudio descriptivo.
2. Evaluar las actividades realizadas en el taller Luis Felipe por medio de la presentación de modelos de procesos.
3. Elaborar un plan de mejoras para solucionar los procesos internos del taller.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son los diversos procesos internos idóneos para el taller de herrería y cerrajería?
2. ¿Cuáles son los principales problemas administrativos que presenta la microempresa del taller Luis Felipe?
3. ¿Qué plan de mejoras se debe replantear la empresa familiar en la administración para mantenerse en el mercado activo?

Capítulo I: Marco Teórico y conceptual

Origen y evolución de la administración.

La administración surge de la necesidad, y a medida que las necesidades crecen la administración evoluciona. La administración es muy antigua, y ha estado innata en la historia de la humanidad desde tiempos prehistóricos, aunque no se le daba el reconocimiento sobre lo que era (Filion, 2011).

Según Torres (2011), expresó que administrar es una actividad rutinaria del ser humano. Toda persona administra su tiempo, sus recursos económicos, su hogar. La actividad de administrar, por tanto, no tiene ningún misterio ni sofisticación alguna, la ejercen todos los seres humanos desde el comienzo de su presencia en el planeta.

Por otro lado, existen dificultades al remontarse al origen de la historia de la administración; algunos escritores remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos como constructores de las pirámides, o a los métodos organizativos de la iglesia y las milicias antiguas (Ramírez, 2013).

Hurtado (2011) manifestó que después de siglos de un avance lento donde predominaba lo tradicional sobre lo novedoso, el siglo XIX dio origen a tres grandes revoluciones: la revolución industrial, la revolución social y la revolución del pensamiento científico.

Adam Smith, es frecuentemente reconocido como uno de los fundadores de la economía, debido a que su obra más famosa “La riqueza de las naciones” de 1776, fue el primer estudio completo y sistemático del tema, en donde fomenta la división del trabajo que consistía en que cada persona realice una tarea específica.

Las funciones de la administración.

La administración puede verse también como un proceso. Según Fayol (1841), dicho proceso está compuesto por funciones básicas: (a) planificación; (b) organización; (c) dirección; (d) coordinación; (e) control.

Planificación: Procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.

Organización: Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Dirección: Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Coordinación: Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.

Control: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

Características de la administración.

Según Hurtado (2011) la administración tiene las siguientes características:

Universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Se puede decir que la administración es universal porque ésta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

Su especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.

Su Unidad Temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Su Unidad Jerárquica: Todos cuanto tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

Valor Instrumental: La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

Amplitud de Ejercicio: Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.

Interdisciplinariedad: La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadísticas, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología, etc.

Flexibilidad: Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de las empresas o grupo social.

Principios generales de la administración.

Los principios generales de la administración, están sustentados a partir de los diferentes escritos de Fayol. Se destacan en tal sentido 14 principios que han fundamentado el desarrollo de la disciplina administrativa, mencionados a continuación: (a) la división del trabajo, (b) la autoridad, (c) la disciplina, (d) la unidad de mando, (e) la unidad de dirección, (f) la subordinación de los intereses particulares al interés general, (g) la remuneración, (h) la centralización, (i) la jerarquía, (j) el orden, (k) la equidad, (l) la estabilidad del personal, (m) la iniciativa, (n) la unión del personal.

Fayol (1916) concluyó lo siguiente:

División del Trabajo: es una característica de las agrupaciones humanas, fundamentada en la necesidad de que las personas se especialicen para que aprovechen sus capacidades y en tal sentido mejoren las competencias y el rendimiento. En una organización empresarial, la división del trabajo se aplica tanto a las operaciones técnicas como a las administrativas, y esto produce, como consecuencia la especialización de las funciones y la asignación de responsabilidades concretas. La persona que se especializa en una tarea determinada, adquiere gran habilidad, seguridad y precisión, factores que redundan en un mejor rendimiento.

Autoridad y Responsabilidad: La autoridad es entendida como el poder que la gente percibe como legítimo, en vez de coercitivo. Históricamente han

existido diferentes tipos de autoridad: la tradicional, ligada a las sociedades preindustriales y en las cuales el poder es legitimado gracias a pautas culturales establecidas en el pasado. Otro tipo de autoridad es la legal racional, concebida como el poder legitimado por reglas y regulaciones aprobadas legalmente. Finalmente, la autoridad carismática, se entiende como el poder legitimado por cualidades personales excepcionales, que inspiran devoción y obediencia.

Disciplina: La disciplina consiste en el respeto y el acatamiento en cuanto a las normas establecidas. El respeto y acatamiento surge por medio del establecimiento de acuerdo claro y justo entre superiores y subalternos. Los acuerdos una vez entendidos y aceptados, proporcionan la obediencia.

Unidad de mando: La organización de las actividades, en una empresa, debe estar dispuesta de tal manera que una persona reciba órdenes únicamente por parte de un solo jefe. Esta es la regla de la unidad de mando. Fayol señala cómo desde el mismo momento en que un individuo recibe órdenes por parte de dos o más personas, siente malestar. Así mismo, cuando en una empresa se viola el conducto regular, se perturba la moral de los trabajadores quienes se colocan en el dilema de obedecer a varios jefes.

Unidad de dirección: En una organización empresarial deben distribuirse las actividades de tal manera que cada grupo de ellas estén bajo la dirección de un solo jefe, en este principio se basa la departamentalización de la empresa.

Subordinación del interés particular al interés general: Este principio, señalando cómo en una empresa el interés de un trabajador o, de un grupo de trabajadores, no debe prevalecer sobre los objetivos e intereses de la empresa. Ilustra este principio citando el caso de cómo el interés de la familia debe estar primero que el de uno solo de sus miembros, y afirma el cómo, de igual manera, el interés del Estado de estar por encima del interés de uno o varios de sus miembros, quienes en algunas ocasiones pueden estar impulsados por el egoísmo, ambición, pereza y debilidades humanas contrarias al bien común.

Remuneración: La remuneración del personal constituye el precio del servicio prestado. La remuneración debe ser equitativa y satisfactoria, tanto para quien la recibe como para quien la da. Alrededor de este principio se

han realizado importantes estudios y análisis que han originado tratados sobre el salario.

Centralización: Como un hecho natural, consistente en cómo una empresa al igual que en todo organismo animal o social, las sensaciones convergen hacia un cerebro y de aquél emanan las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo. En la empresa pequeña, la centralización es más notoria, en la empresa grande y compleja, la centralización se desdobra en los niveles más bajos, es decir, que se delega autoridad.

Jerarquía: La jerarquía está representada por la serie de jefes que van desde la autoridad superior hasta el jefe de menor categoría. La serie de jefes constituye la vía a través de las cuales descienden y ascienden las comunicaciones en la empresa. La mayor parte de estas comunicaciones, desde arriba hacia abajo, se expresan en órdenes, instrucciones, reglas, manuales y procedimientos. De abajo hacia arriba, son principalmente informes acerca de la manera de cómo se están ejecutando las operaciones.

Orden: La manera más simple de expresar la idea de orden está contenida en una frase de uso común: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

Este principio ha alcanzado un alto grado de desarrollo y se aplica en múltiples aspectos empresariales, los cuales van desde el diseño de grandes plantas industriales hasta la localización adecuada de muebles, equipo y elementos de una tienda u oficina.

Equidad: Es el resultado de la benevolencia y la justicia. La justicia puede encontrarse en el cumplimiento de los convenios establecidos, la equidad puede encontrarse en la forma de interpretar tales convenios o en la forma de suplir sus deficiencias. La equidad no excluye la energía ni el vigor, pero requiere de muchas experiencias, buen sentido y bondad.

Estabilidad del personal: Aunque los cambios de personal son inevitables por la edad, enfermedades, retiro, muerte, incompetencia o la deslealtad, se puede asegurar que para el bien de la empresa la estabilidad de sus trabajadores es lo más conveniente. Los cambios perturban la organización del trabajo. Una persona requiere tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, aunque este dotada de las condiciones necesarias para hacerlo.

Iniciativa: El hombre inteligente, experimenta las más vivas sensaciones cuando es capaz de concebir un plan y asegurar su ejecución es la concreción de su capacidad creadora. El principio de iniciativa consiste, pues en la capacidad de concebir ideas y de llevarlas a la práctica. El hecho de concebir ideas, sin posibilidad de implementación, es un ejercicio inútil en el campo empresarial.

Unión del personal: La armonía, solidaridad y la unión del personal constituyen la mayor fuerza de una empresa. Se requiere de un verdadero talento para mantener la unión, en cambio, no se requiere ningún mérito para dividir. Hay quienes piensan en que se debe dividir para reinar.

Estado actual de la Teoría Administrativa.

Según Leiva (2007), el estado actual de la teoría administrativa es bastante complejo, pues permite enfocar su objetivo de estudio de varias maneras agrupando un gran abanico de variables que deben ser puestas en consideración.

En el siglo XX, la teoría administrativa estudia la administración de empresas y demás tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las cinco variables principales, cada una de las cuales es objeto específico de estudio de una o más corrientes de la teoría administrativa. Las cinco variables básicas, (tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente) constituyen los principales componentes en el estudio de administración de las empresas. El comportamiento de estas variables es sistémico y complejo: cada una de ellas influye y es influenciada por las demás; si se modifica una de ellas, las otras también se modifican en mayor o menor grado. El comportamiento del conjunto de estas variables es diferente de la suma del comportamiento de cada variable por separado. La educación de estas cinco variables constituye el principal desafío de la administración. (Ramírez, 1994).

La administración en la sociedad moderna y sus perspectivas futuras.

Según Leiva (2013), en las próximas décadas la tarea administrativa será incierta y excitante, pues deberá enfrentar cambios y transformaciones llenos de ambigüedad e incertidumbre. El administrador deberá enfrentar problemas cada vez más diversos y más complejos que los anteriores, y su atención estará dirigida a eventos y grupos situados dentro o fuera de la empresa, los cuales le proporcionarán información contradictoria que dificultará su diagnóstico y la

comprensión de los problemas que deben resolver o, las situaciones que deben enfrentar; exigencias de la sociedad, de los clientes, de los proveedores; desafíos de los competidores; expectativas de la alta administración, de los subordinados, de los accionistas, etc. Sin embargo, estas exigencias, desafíos y expectativas, experimentan profundos cambios que sobrepasan la capacidad del administrador para acompañarlos de cerca y comprenderlos de manera adecuada.

Por otro lado, Ducker (1970) autor neoclásico, afirma que no existen países desarrollados y países subdesarrollados, sino países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos disponibles y potenciales, y países que aún no la saben usar. En otros términos, países administrativos y países subadministrados.

Además, Huxley (1975) afirmó que las tendencias divergentes y muchas veces auto limitadoras e incluso autodestructivas de esos cambios al referirse a las tendencias, a la explosión demográfica, al crecimiento incontrolable de las ciudades, a la devastación de los recursos naturales, al incremento de las diferencias entre países ricos y pobres, a la destrucción de la vida animal y de las riquezas naturales, a la competencia por el crecimiento económico, a la superespecialización de los técnicos, al equilibrio cada día más asentado entre ciencia y tecnología, a la monotonía diaria, al aburrimiento, al conformismo.

Administración de empresas familiares.

Para Burgoa, Tabata, Herrera, Emmanuel y Treviño, Jorge (2013, p.2), la empresa familiar es:

Una organización envuelta por culturas trascendentes y complejas, diferente a otras organizaciones en términos de filosofía, propiedad, negocio y financiamiento, así como la terminología de liderazgo y relaciones entre los miembros; los valores del fundador radican en cuatro aspectos: la religión, la interacción familiar, la interacción con su grupo social y la experiencia individual. Cuando es fundada la empresa familiar, su estructura suele ser simple, el fundador moldea su empresa a su manera y su personal a cargo suele conseguir objetivos a corto plazo, es vital para la empresa que los valores del fundador se vean reflejados y sean la base en la cultura desde el punto de vista empresarial, son reflejo de los principios de la familia propietaria.

Miller y Steiner (2003) consideraron que una empresa familiar es una organización envuelta por culturas trascendentes y complejas, pues combina atributos de la familia propietaria y de la empresa, Belausteguigoita (2004) concordó con la misma ideología, es decir, este concepto se enfoca en una organización que es diferente a otras organizaciones en términos de filosofía, propiedad, negocio y financiamiento, así como la terminología de liderazgo y relaciones entre los miembros.

Autores como Antognolli (2007), dice que es una organización operada y controlada por miembros de una familia; señalaron que son organizaciones públicas cuyo Director General es el fundador o un miembro de la familia del fundador.

Procesos.

Según Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas (2007) concluyeron lo siguiente: Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, etc.) en resultados (otras informaciones, servicios, etc.) puede considerarse como un proceso.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

Gestión de procesos.

Acorde a Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas (2007) está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC),

concentra su atención en: (a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso; (b) la necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor); (c) el control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos; (d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.

Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzca a un resultado determinado, es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso).

Mapa de procesos.

Aiteco Consultores (2012), indicó que el mapa de procesos es la representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. El mapa de procesos proporciona una perspectiva global- local, obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestiona, utilizándose también como herramienta de consejo y aprendizaje.

Tipo de procesos.

Según la Escuela de Negocios de la Universidad de Cádiz (2009), manifestó lo siguiente:

Procesos claves: son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente y a requisitos. En estos procesos intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

Procesos estratégicos: son aquellos establecidos por la alta dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente y para la organización.

Procesos de apoyo: son los que sirven de soporte a los procesos claves, sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos, son en muchos casos determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes.

Empresas, valores y familia.

Tanta es la importancia de la ética y los valores en las empresas, que existen organismos certificadores independientes, como SAI (Social Accountability International), ISO (International Organization for Standardization), o FORETICA (Certificadora de la buena ética y la gestión de la responsabilidad social en España y otros países de habla española) que garantizan que se cumplan estos conceptos. Por lo tanto, un comportamiento ético no es sólo una responsabilidad a cumplir con un plan estratégico, sino también, es la fuerza para operar con éxito en el sector mercantil (Wilcox, 1999) utilizando instrumentos como códigos de ética, declaraciones de valores, políticas institucionales, y las herramientas en la formación de sus trabajadores (Murphy, 1995; y Guillen, Mele, y Murphy, 2002), al grado de difundir éste propósito de forma integrada y coordinada que permita involucrar a los empleados a que perciban el compromiso por el cumplimiento de la ética y los valores vista como una cuestión de demanda social (Bañon, Guillén y Ramos, 2001).

Por otra parte, los valores, según Steckerl (2006), son normas de conducta y actitudes que rigen el comportamiento de cada persona sobre lo que es bueno o lo que es malo; Esquivel y Aguilar (2002) manifestaron que los valores personales que el individuo asocia en su sistema de creencias que guían su vida y relaciones con otras personas, mientras que los valores familiares se transmiten de padres a hijos a través de la comunicación y experiencias, por ello la importancia de los valores son considerados como el fundamento de las organizaciones y las familias.

Mientras que el concepto de familia, Engels (1984) lo vinculó con el termino latino famulus como *esclavo doméstico*, es decir, conjunto de esclavos pertenecientes a un mismo hombre, donde el patriarca poseía bajo su poder a su esposa, hijos y algunos esclavos; según Linton (1986) señaló que es la más antigua de las instituciones sociales humanas, que sobrevivirá en una u otra forma mientras subsista la especie, basada en religión y protegida por leyes con

funciones concretas para sustentar los sistemas económicos de la vida humana; por su parte, Bañón (2001) identificó a la familia como una organización bajo regímenes legales y gubernamentales. Por lo tanto, la familia es uno de los organismos sociales que más contribuyen a la formación de la personalidad y objetividad de sus miembros, habiendo una estrecha línea de la transmisión y difusión de creencias y culturas hacia las nuevas generaciones (Merton, 1986).

Cultura organizacional.

La cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de todo aquello que constituye la vida en común de las personas, haciéndose presente las costumbres sociales y los patrones de comportamiento de los individuos, dando origen a una relación cultural (Steckel, 2006), sin embargo, el resguardo de las culturas es sublime para las sociedades (Rokeach, 1968).

Mientras que la cultura organizacional vista por algunos autores, como un sistema organizacional de funciones y valores compartidos asignados a los modelos de comportamiento transmitidos a los miembros de una organización basada en las creencias que influyen dentro de la misma, son enfocadas en la administración para generar competitividad. Esta teoría podemos compararla con la forma de un iceberg, donde es posible visualizar tres aspectos vinculados entre sí a través de constantes interrelaciones entre ellos: la primera es la conducta o comportamiento humano; la segunda son las creencias, consideradas como un conjunto de formas de pensar y actuar entre los individuos; y la tercera, representada por aquellos supuestos y creencias tomadas como una verdad (Páramo, 2001); la cultura organizacional moldea y construye la orientación al mercado de la empresa, la cual abarca tres tipos de comportamiento: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional mediante rentabilidad y visión (Narver y Slater, 1990), convirtiéndose en ventaja competitiva para la empresa familiar entre sus competidores.

Los valores, creencias y símbolos son los que permitirán a la empresa familiar formar una cultura organizacional y tomar sentido en el mercado, con el fin de posicionarse a lo largo del tiempo (Gallo, 1997), así mismo, le permite legitimar a la organización su ética como parte integrante de la identidad corporativa (Fernandez, Junquera y Ordiz, 2003).

Ética empresarial.

La ética en las empresas ha tomado mayor valor en diversas investigaciones realizadas por distintos autores, ya que reflejan las consecuencias dañinas al comportamiento poco ético en el bienestar de la sociedad, que externamente a la organización es capaz de influenciar en los comportamientos de quienes trabajan dentro de la empresa, sin embargo, pudieran afectar o no directamente en las operaciones de la organización (Ruiz, Bañón y Ruiz, 2011). Las empresas, como organizaciones están formadas por individuos que conforman una sociedad diversa (Solomon, 1992; Treviño y Nelson, 2004), donde las acciones de cada uno de éstos deben complementarse no sólo con los valores sociales de acuerdo a sus intereses (Cortina, 1994), sino también en resaltar los valores éticos de la empresa (Guillen, 2006), donde la transmisión de ideas, podrían ser clave del éxito para afectar el comportamiento del empleado.

Organigrama.

Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial (Leiva, 2001).

De esta manera, los organigramas deben representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existentes entre ellos, no tienen que abundar en detalles, sino que su misión es ofrecer información fácil de comprender y sencilla de utilizar (Belker, 2004).

Manual de funciones.

Valencia (2002) mencionó que la historia de los manuales como herramienta en la administración es bastante reciente. No obstante, se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en organizaciones que proporcionaban información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar (circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.).

Con el transcurrir de los años, los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos, y prácticos, y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales de las empresas, como es el caso de: productos, ventas, finanzas, etc. (Torres, 1996).

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación mediante la sistematización de sus procesos. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización, dándole estabilidad y solidez (Rodríguez, 2002).

Según Leiva (2001) el Manual de Funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas y normas, que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores.

Manual de procesos.

Un manual de procesos y de procedimientos, es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas de una empresa. Facilitan las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, y la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente (Valencia, 2002).

El manual de procesos y procedimientos, es una herramienta que permite a la organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente (Rodríguez, 2002).

Problemas actuales de las empresas familiares.

En el caso de la administración, Carlock y Ward (2001) aportaron un modelo para distribuir las acciones de la empresa, es decir, repartir las acciones en partes iguales a todos los hijos mientras sean aquellos que participan en la compañía, esta decisión debe ser establecida mediante acuerdos y compromisos realizados por escrito, con el objeto que garanticen la formalidad en las actividades de la dirección, (Ginebra, 2001) y le permita a la empresa en un futuro

que la infraestructura de la empresa pueda expandirse (Grabinsky, 1992). Si la empresa familiar, además cuenta con una administración profesional, es decir, que los directivos son externos al núcleo familiar, derive de una buena administración para el control de la misma.

Por otra parte, Vilaseca (2004) y Ortíz (2010) proponen otros tipos de técnicas y modelos que serán de gran utilidad para las empresas familiares que a continuación se detallan:

La primera está relacionada con el modelo propuesto por Carlock y Ward, ya que proponen crear un consejo de familia, donde la información entre empresa y propietarios sea con mayor facilidad, siendo su objetivo principal el desarrollar un sistema de comunicación, información y transparencia.

La segunda es la creación de una asamblea familiar, la cual permitirá fortalecer los valores familiares y contribuye a sustentar la unidad y armonía de la misma.

La tercera es la creación de una asamblea de accionistas, permitirá convocar a la asamblea para disponer y cumplir con los requisitos legales de la empresa.

La cuarta es la creación de un protocolo familiar, que es una herramienta la cual supervisa y regula la relación entre la empresa y la familia, quizá sea la más importantes de todas, ya que en ella es donde confluyen la mayor parte de los problemas entre la familia y la empresa.

Y por último, es la creación de un gobierno corporativo, mediante protocolo familiar y consejo de administración, el cual puede asignar puestos, funciones, salarios de los miembros de la familia, así como el establecimiento de procedimientos de transparencia para que los directivos rindan cuentas a los inversionistas.

Hay que tener muy en claro que toda organización debe definir los objetivos de la empresa y su política de calidad implantados por el fundador, así como las políticas de sueldos y salarios, los planes de sucesión y las políticas para la incorporación de familiares a la compañía. En caso contrario, de no llegar a existir tales sistemas, la situación se convertirá en una situación complicada, por lo que existirá la opción de dejar en manos de expertos a la empresa, es decir, contar con la asesoría de un abogado corporativo, ya que éste podría proporcionar y definir el protocolo familiar y aconsejará como formar un consejo de administración determinando los roles de los familiares que ocupen puestos directivos (Ortíz, 2010).

Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas.

López y Contreras (2009) mencionaron que el futuro económico de cualquier país depende, en gran porcentaje, del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, PYMES, no sólo por el volumen de empleo que generan, sino porque su tamaño permite realizar con eficiencia y flexibilidad la fabricación de insumos, que la mayoría de las empresas grandes realizan con altos costos. Existe una gran variedad de trabajos de investigación, referidos a economías en diferentes etapas de su desarrollo, los cuales demuestran que las pequeñas y medianas empresas son el motor que arrastra la economía de un país.

Por otro lado, Velásquez y Rodríguez (2012) en su concepción más amplia una PYME, es una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura del mercado.

El término PYMES hace referencia al grupo de empresas denominadas como pequeñas y medianas empresas y su definición varía de una región o de un país a otro, estas son muy heterogéneas entre si ya que pertenecen a diversos tipos de negocios (Castro, 2005).

Según Cardozo, Velásquez y Rodríguez (2012) la definición de pequeña y mediana empresa no se ha estandarizado internacionalmente. Que depende, incluso, de las discrepancias entre las filiales gubernamentales de un país. La clasificación de las PYMES, sobre la base del número de empleados y el volumen de ventas, varía de acuerdo a la realidad y tamaño relativo de cada país.

Es más, Villarán (2000) sostiene que el concepto de PYME fue tomando forma y revalorización debido, entre otras cosas, a los cambios estructurales que se producen a partir de la década del setenta, donde los servicios desplazan a las actividades manufactureras y primarias, donde las empresas grandes al crecer desaceleran su capacidad creativa y, por tanto, desaceleran su capacidad de crear valor.

Las pequeñas y medianas empresas tienen una función clara en el desarrollo de un país: a) Generar empleos para la población creciente; b) Producir bienes que para la gran empresa no es costeable fabricar o que se requiere de pequeñas cantidades y necesitan adaptarse a determinadas especificaciones; y c) Crear y fortalecer la formación empresarial adquiriendo experiencia en diversas funciones de la empresa. (López y Contreras, 2009).

Según González (2012), las principales características que se consideran para definir una PYME son:

- a) Administración: las PYMES cuentan con poca o ninguna especialización en la administración, en esencia la dirección se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos, no están capacitados para llevar a cabo esta función.
- b) Situación Socio- Económica: la mayor parte de individuos en el sector PYMES, corresponden a un estatus económico medio cuya productividad depende de una sola persona.
- c) Estrecha Relación Capital- Trabajo: la persona que aporta el capital es la misma que trabaja, confundiendo la fuente de financiamiento de la empresa y la familia.
- d) Múltiples Funciones: el gerente o propietario y trabajadores de la empresa realizan múltiples funciones y el proceso de toma de decisiones se encuentra centralizado, de esta manera el empresario realiza funciones administrativas, de gestión y producción.
- e) Formas de Origen: los estudiantes, recién egresados o aquellos que dejaron de estudiar, aquellos que están sin empleo y se deciden por el autoempleo, algunos hijos empresarios o trabajadores, que desean independencia económica, son los principales creadores de las PYMES.
- f) Escaso Acceso al Crédito: es un problema que se da por dos causas principales que son el desconocimiento del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento formales y, la forma en que estas operan pues existe una falta de conocimiento de herramientas financieras y administrativas que le permitan exponer la situación de su negocio al empresario, así como sus necesidades ante las posibles fuentes de financiamiento formales.
- g) Escasa Capacidad Empresarial: la supervivencia de estas empresas en el mercado indica que para las PYMES la complejidad del medio en que se desarrollan limita su supervivencia en el mercado, pues el 72 % tienen un promedio menor a los 10 años, la cifra es más favorable para las pequeñas al señalar 31.5 % y 19 % para las medianas. De ello se desprende que los micros son el negocio más volátil del sector, que se traduce en una muerte prematura para un gran número de estas empresas.

- h) Incipiente Desarrollo Tecnológico: escasos recursos tecnológicos, máquinas y equipos obsoletos que generan como resultado una baja productividad, por ende, un alto costo en los productos o servicios de las PYMES, impidiendo de esta manera ser competitivos.
- i) Gestión y Organización: Un punto clave para que las empresas puedan asegurar su permanencia en el mercado es la aplicación de un eficiente sistema de administración que guie a los miembros de la organización mediante la aplicación de un manual de funciones y un organigrama debidamente estructurado.
- j) Actividad Económica: las actividades económicas de las PYMES están concentradas en el comercio y luego en los servicios; quedando en tercer lugar las actividades industriales, todas estas contribuyen para crear una mayor oferta de puestos de trabajos formales y permanentes y así contribuir al desarrollo de estas empresas.

Marco Conceptual

Artesano: es alguien que realiza labores manuales y se dedica a vender sus productos de forma particular, sin intermediarios. Muchas veces, incluso, trabaja bajo demanda, elaborando piezas a gusto de sus clientes (Peñaloza, 2014, p.9).

Calidad: es el factor generador de ventajas competitivas a largo plazo, que no garantiza el éxito, pero supone una condición previa para competir en el mercado (Miranda y Chamorro, 2007, p.7).

Capacitación: es el aprendizaje organizacional que se efectúa acorde al ritmo actual del avance científico, tecnológico y a las necesidades de los usuarios. Dotando al capital humano de conocimientos que les permita estar altamente calificados y aptos para proporcionar un mejor desempeño en sus actividades laborales. (Reza, 2006, p.12).

Clima laboral: es la convivencia social entre personas que están en un mismo entorno laboral, la calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial. (Fuster, 2007, p.167).

Eficiencia: según Stephen y Coulter (2010, p7) consiste en tener los mejores resultados con la menor cantidad de recursos (personal, dinero y equipo), también se lo conoce como hacer bien las cosas.

Eficaz: consiste en hacer las cosas correctas o lograr los objetivos (Stephen y Coulter, 2010, p7).

Empresario: Ogliastri (2011, p.4) mencionó que es el que se enfoca en el deseo de logro, de conseguir resultados extraordinarios. Prevé cuidadosamente probabilidades futuras, se cubre y se arriesga moderadamente.

Emprendedor: es aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para cogerla (Ogliastri, 2011).

Integridad: Es hacer lo correcto a pesar de las circunstancias, considerando lo que es honesto, justo y respetuoso con los grupos de interés o Stakeholders (Longenecker, 2012).

Empresa familiar: es aquella donde una familia posee el porcentaje de acciones suficiente para controlar la empresa, los miembros de la familia ocupan los puestos dirección del negocio y el sucesor en el liderazgo de la empresa, quien se espera que sea un miembro de la familia. (Cabrera y Martín, 2010, p.113).

Maestro de taller: es la persona de mayor de edad que por centros de formación artesanal y organizaciones gremiales, ha obtenido el título otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y refrendado por el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos. (Checa y Herrera, 2013, p.16).

Microempresa: es toda entidad que ejerce una actividad económica, y tiene afiliada hasta 10 personas. (González, Hernández, 2012).

Protocolo de familia: es un instrumento que amplía las posibilidades, en un principio limitadas de las relaciones entre la propiedad y la gestión del negocio. Se trata de un acuerdo que recoge una serie de normas y códigos de conducta, a los que se someten todos los miembros de la familia de mutuo acuerdo y que, en cierto modo, permite profesionalizar la manera en la que éstos gestionen el negocio (Saiz, 2009).

Marco Legal

Trámites legales de funcionamiento.

Para que una empresa ingrese a funcionar en el mercado, debe cumplir ciertos requisitos legales que den forma jurídica y, que le permitirá captar recursos financieros y ejercer sus derechos sobre aquellos bienes o servicios que producen o brindan. Asimismo, se necesita disponer de tecnología para especificar el tipo de factores que utiliza y componer una estructura organizacional.

A continuación, se evidencia toda la documentación concerniente a los trámites legales del taller, los cuales le dan el derecho a ejercer la actividad artesanal.

Servicio de Rentas Internas.

El SRI (Servicio de rentas internas) es un organismo autónomo del Estado de Ecuador, cuya función principal es el cobro de los impuestos a partir de la base de datos de contribuyentes. El taller Luis Felipe tiene el RUC: 0702567660001 (Apéndice A).

Registro Único de Proveedores.

El RUP (Registro único de proveedores), es un registro público que acredita a los proveedores para participar en las contrataciones de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría que realizan las entidades del Estado Ecuatoriano. El taller Luis Felipe tiene asignado los RUP; 42120, 42190, 42943, 42992 (Apéndice B).

Permiso de Bomberos.

El permiso de bomberos sirve para dar fe de que las instalaciones cumplen con todos los requisitos legales y reglamentarios orientados hacia la prevención de incendios. El taller Luis Felipe, cuenta con el permiso del cuerpo de bomberos del GAD Municipal de Machala No. 0000031562 (Apéndice C).

Patente Municipal.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 547 del COOTAD, están obligados al pago anual del impuesto de patentes municipales, las personas naturales, jurídicas, sociedades, nacionales o extranjeras, con establecimiento en la jurisdicción municipal metropolitana, que ejerzan permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales. El taller Luis Felipe, cuenta con la patente municipal No. 47769 correspondiente al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Machala (Apéndice D).

Carnet Artesanal.

El carnet artesanal provee los derechos de propiedad intelectual respecto de los servicios, contenidos, logotipos, signos distintivos y dominios del portal, así como los derechos de uso y explotación de los mismos. El taller Luis Felipe cuenta con el carnet artesanal No. 046509 provisto por la Junta Nacional de Defensa del Artesano (Apéndice E)

Capítulo II: Marco Referencial

Sector Empresarial en el Ecuador.

Cuando se trata de conocer el entorno de las empresas societarias del Ecuador, se piensa que muy poco pueden hacer por la generación de trabajo y aportar económicamente al país, dándole este papel solamente a las grandes empresas como las únicas que pueden aportar con empleo, satisfacción y bienestar; si se compara con economías grandes como es el caso de la de Estados Unidos, el 81,5% de las fuentes de empleo son creadas por las pequeñas y medianas empresas del país (Varela, 2001).

En el caso particular de Ecuador, el impulso a la creación de estos negocios, surgió con la creación del Consejo Nacional de la Microempresa (CONMICRO), como organismo coordinador, promotor y facilitador de las actividades de la microempresa en el país, constituido con el decreto No. 2086 publicado en el Registro Oficial No. 430 del 28 de septiembre del 2004; sin embargo de ello, el mayor impulso surge con la promulgación de la nueva Constitución Política del Ecuador (RO, 2008) vigente desde 2008, la misma que en el Art. 33 “reconoce al trabajo como un derecho y un deber social, y consecuentemente como un derecho económico, constituyéndose por lo tanto como fuente de realización personal y base de la economía” (p.17).

Coincidimos con Cortez y Cisneros (2014) quienes señalaron la dificultad existente en el Ecuador para recoger información socioeconómica vinculada a las microempresas. Sin embargo, el acercamiento para esta investigación, lo iniciamos a través de lo estipulado en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión (COPCI) publicado en el año 2010 cuando se reconoce formalmente a este tipo de empresas como: Toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señaladas para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este código.

En el Ecuador, la ley de Compañías mediante el artículo 428, establece que las pequeñas empresas pueden ser asociaciones de formalidades, y a su vez exige que todas estas unidades económicas deban cumplir con lo establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno y RUC (Superintendencia de Compañías, 2012).

Según información del Servicio de Rentas Internas (2011), en Ecuador existió alrededor de 27.646 pymes, siendo su mayor concentración en las provincias de Guayas con el 40,46% y Pichincha con el 43,29%.

Según el boletín económico de la Dirección Técnica de la Cámara de Industrias y Producción (2011), las compañías se clasifican por su tamaño en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, considerando como variables el número de personas contratadas, el valor bruto de las ventas y el monto de sus correspondientes activos.

Tabla 1: Calificación de empresas del Ecuador

Variab les	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grande Empresa
Nro. Trabajadores	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	> 200
Valor de ventas mensuales	< \$ 100.000	\$ 100.001 a \$ 1,000.000	\$ 1,000.001 a \$ 5,000.000	> \$ 5,000.000
Total de activos	Hasta \$ 100.00	De \$ 100.001 hasta \$ 750.00	De \$ 750.001 hasta \$ 3,999.999	> \$ 4,000.000

Superintendencia de compañías, 2014.

La tabla 1, es un referente para determinar cómo se diferencian unas empresas con otras y de ésta manera poder comprender con claridad el tamaño de las empresas.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (2010), en la clasificación de las empresas por tamaño, se ha obtenido los siguientes resultados; la mayor parte corresponde a las microempresas con el 95,4%, el 3,8% corresponde a las pequeñas empresas, el 0,6% corresponde a las medianas empresas y el 0,2% a la gran empresa.

El número de empresas que existen en Ecuador y de acuerdo a la actividad se resume:

Tabla 2: Las empresas del Ecuador y su participación

Tamaño	Nro. Empresas	Ventas (USD)	Nro. Empleados (personal afiliado)
---------------	----------------------	---------------------	---

Microempresa	631.430	1,337.329	544.198
Pequeña empresa	57.772	16,810.188	525.647
Mediana empresa	11.797	21,855.317	470.979
Grande empresa	3.557	105,130.135	1,004.899
Total	704.556	145,132.969	2,545.723

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012.

La tabla 2, indica el aporte en fuentes de empleo de las empresas societarias en el Ecuador, siendo las que mayor aporte dan con la generación de fuentes de empleo alcanzando un 37,7% a nivel nacional.

Según el último reporte de la Superintendencia de Compañías, las PYMES representan el 84,3% de las empresas a nivel nacional, lo que resulta favorable para la economía a nivel nacional, como fuentes generadoras de empleo y aportación al presupuesto general del estado.

Sector empresarial en el cantón de El Oro y ciudad de Machala.

Las pequeñas y medianas empresas son un pilar fundamental y estratégico para el crecimiento de la provincia de El Oro y del cantón Machala, debido a que contribuyen al proceso de transformación de la producción local, así mismo estas entidades empresariales proporcionan la generación de empleo e ingresos como también permite reducir pobreza y la inequidad (Ministerio Coordinador de la Producción del Ecuador, 2013).

El Cantón Machala posee una extensión territorial de 349.9 km², representa el 5.6 % de la provincia de El Oro, tiene una población aproximada de 246,000 habitantes, el 41% respecto a la provincia. Se encuentra ubicado en la parte noroccidental de la provincia de El Oro, limita al norte con los cantones Guabo y Pasaje, al sur y este con el cantón Santa Rosa y al oeste con el Archipiélago de Jambelí, compuesta por parroquias urbanas como: Machala, El Cambio, Nueve de Mayo, La Providencia, Puerto Bolívar y el Retiro como parroquia rural. La ciudad de Machala se caracteriza por su actividad comercial que se basa en la producción agrícola especialmente en cultivos de banano y

cacao, además, también se fortalece en la producción acuícola en el cultivo de camarón (Álvarez y Martínez, 2007).

Según el INEC (2014), del total de la provincia de El Oro, el 47,5% de los establecimientos registrados en los organismos de control corresponden a la ciudad de Machala, con el 61,2% del ingreso por ventas, sobresaliendo como la principal actividad económica generadora de ingresos del comercio al por mayor y al por menor – reparación de vehículos, automotores y motocicletas - con el 55,7%, con un personal ocupado del 32,2% y el 55,9% de establecimientos.

En la capital bananera como lo es Machala, se dieron cambios progresivos, dentro de estos se tiene los términos de creatividad e innovación, los cuales en un tiempo atrás no se los consideraba como importantes, pero en la actualidad predominan como los puntos clave para emprender un negocio (Prada, 2014).

A diciembre de 2013, existen en la ciudad de Machala 3.163 comerciantes registrados en el Servicio de Rentas Internas bajo la figura de Contribuyentes RISE, los mismos que desarrollan su actividad económica desde su perspectiva básica de vender para subsistir; asumiendo por lo tanto, la figura de actividad comercial por necesidad, lo que refleja una situación de disonancia con la concepción de empresa, al poner en riesgo la inversión financiera que este grupo de ciudadanos realiza, con una ausencia de visión de crecimiento e identidad corporativa que les permita involucrarse en procesos de competitividad desde la apreciación de su propia realidad, a partir del reconocimiento de sus derechos y obligaciones, siendo, por lo tanto, necesario que se propicien cambios en su proceso de desarrollo que motiven al microempresario a reconocer su condición de gestor empresarial que sustente su crecimiento en la búsqueda de una mayor participación en el tejido empresarial de la ciudad de Machala, que de lograrse se alcanzaría una mejor calidad de vida de su entorno familiar y, por ende, de la comunidad socio-económica representada por la población de la ciudad de Machala (Prada, 2014).

Al 2018, Machala cuenta con 521 PYMES, según la información obtenida en la superintendencia de compañías, valores y seguros. Se clasificó las empresas en tres sectores que son de servicio, comercial e industrial. El sector que predomina el mercado es el comercial con 65% le sigue el sector de servicio con un 24% y por último el sector industrial que cuenta con un 11%.

Casos de empresas familiares exitosas.

A continuación, se mencionará una descripción de varios ejemplos de empresas familiares a nivel internacional y nacional para conocer su historia, evolución y adaptación a los cambios constantes de hoy en día.

Experiencias internacionales.

Corventas y ferretería Sicar.

Las empresas estudiadas como unidad de trabajo, Pizano S.A., Corventas de Colombia Ltda., y Ferretería Sicar Ltda., son organizaciones guiadas y estructuradas desde la unidad familiar, dirigidas por su fundador y administradas por diferentes miembros de tronco común. Como factores de éxito, se apreciaron el trabajo arduo y persistente de sus miembros; la orientación de los objetivos empresariales a largo plazo; la estabilidad y el compromiso organizacional; la adaptación en momentos de crisis; la mayor flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones y el conocimiento del negocio. Cada empresa ha diversificado e innovado sus procesos, a pesar de no contar con argumentos para la planeación estratégica y por la ejecución de prácticas conservadoras e inmediatistas (Valderrama, 2010).

Al consolidar la experiencia vivida por las tres empresas, se identificaron características comunes que tipifican las iniciativas empresariales: la creación de negocio no requiere de grandes inversiones de capital, la unidad familiar es una forma organizada y efectiva para iniciarse en el mundo de los negocios y el empresario requiere de conocimiento, capacidad e innovación para realizar proyectos empresariales. Fruto de la indagación a la estructura administrativa de las empresas de familia, se pudo establecer que el talento humano es el activo más valioso en este tipo de organizaciones; que las funciones se encuentran concentradas en el gerente y en uno o más miembros del grupo familiar y, además, que se requiere capacitar al personal de ventas, como estrategia para enfrentar los retos del mercado. Sobre el manejo comercial, se logró identificar la falta de conocimiento técnico-científico en la formulación de planes mercadológicos, comunicativos y publicitarios, la improvisación en la aplicación de procesos comerciales y la carencia de planificación estratégica (Gualán, 2010).

Joyería TOUS.

Tous (2001) manifestó lo siguiente:

El origen de la marca data de 1920 cuando Salvador Tous Blavi y su mujer Teresa Ponsa Mas, abrieron un taller de reparación de relojes que habría de acercarse al mundo de la joyería. En los 80 comenzó el proceso de expansión, que pasó de diseñar sólo joyas para mujer a diseñar complementos como: bolsos, perfumes, relojes, ropa, gafas, entre otros y marcados por su icono: el oso. En 1965 el hijo del fundador, Salvador Tous, se casa con Rosa Oriol, formando la unión de dos talentos que con experiencia y creatividad crean un nuevo lenguaje en joyería.

En 1985, durante un viaje, Rosa Tous encontró un osito de peluche en un escaparate a lo cual recordó “que todos hemos tenido un peluche en nuestra infancia y generalmente nos trae recuerdos entrañables”, por lo que decidió hacerlo en oro. Por eso, y ante la fascinación que sintió por el mismo es que este logo, está siempre presente.

Las cuatro hijas del matrimonio se unieron al negocio familiar, Rosa, Alba, Laura y Marta, quienes también han ayudado al crecimiento de la marca. Es una firma que tiene piezas especiales en cada época del año, diseños para el día de la madre, colecciones de San Valentín, Navidad, e incluso para el día del padre. La firma ha experimentado, en el año 2017, ventas de 325 millones de euros, además de contar con 1850 empleados. De tradición familiar, el éxito se debe a la absoluta frescura de sus propuestas y a la capacidad de innovación artesana con la que se producen las 30 colecciones anuales, que se materializan en diferentes metales y piedras preciosas para cada ocasión.

El Corte Ingles.

El Corte Ingles (1998) manifestó lo siguiente:

El Corte Inglés era una pequeña tienda en la calle Preciados de Madrid, dedicada a la sastrería y confección de ropa para niños que fue fundada en 1935, por Ramón Areces Rodríguez.

Areces, viajó desde Cuba a Estados Unidos y Canadá, para trabajar en el sector de importación, aprender inglés y estudiar economía. Durante ese tiempo acumuló la experiencia necesaria para poner en marcha, con la ayuda de su tío

César Rodríguez, la tienda que con el tiempo creció hasta convertirse en el grupo de empresas de El Corte Inglés, uno de los mayores grupos de distribución español.

De los siete dependientes de aquella primera tienda se ha pasado a más de 93.300 empleados directos. Con un estilo de gestión propio dirigido por Ramón Areces y un grupo de colaboradores directos, el Corte Inglés amplió su negocio con la creación de nuevos centros por toda la geografía española.

El éxito de la consolidación y expansión del grupo, se debe en parte al modelo de participación de los directivos y mandos en el accionariado de la empresa para que los trabajadores se sientan comprometidos con la buena marcha de la compañía. La fórmula empresarial de el Corte Inglés se pone como ejemplo de gestión en las facultades de economía y empresariales.

Tras la muerte de Ramón Areces en Madrid, el 30 de julio de 1989, fue nombrado heredero de su patrimonio y principal accionista de El Corte Inglés su sobrino Isidoro Álvarez quien le sucedió en el cargo al frente del Grupo y de la Fundación.

En febrero de 2014 el grupo contaba con 88 grandes almacenes, 2 de ellos en Portugal, así como 43 hipermercados y 203 tiendas Opencor y Supercor. Además de 98 tiendas de la marca de moda Sfera, 108 establecimientos de Optica 2000, 29 tiendas Bricor y una extensa red de 497 oficinas de Viajes El Corte Inglés en España y otras 91 en el extranjero.

Experiencia Nacional.

Talleres Mejía.

La empresa familiar Talleres Mejía, perteneciente al sector de la pequeña industria metalmecánica, localizada en la ciudad de Cuenca, se formó en el año 1996, por el Sr. Rosendo Mejía, convirtiéndose en pionera de la región Austral del país en el campo de la fabricación de máquinas-herramientas. Desde aquella época, hasta el 2001, experimentó un notable crecimiento que le permitió expandir su oferta inicial en la rama de cerrajería, ofreciendo puertas, ventanas, cerramientos, etc. Talleres Mejía, siempre ha recibido el reconocimiento de los gobiernos seccionales de Azuay, por la calidad y garantía ofrecidas en todos sus productos, esta ventaja competitiva es la que ha permitido a la empresa familiar mantener una demanda relativamente estable durante todos sus años de existencia.

Historia de la cerrajería y herrería

Según Vaquera (2001) la cerrajería es el oficio que emplea fundamentalmente los metales como materia prima en sus construcciones y aplicaciones en los edificios, en excepción de las canalizaciones de agua, gas y electricidad. Con el pasar del tiempo, el uso de las cerraduras se hizo muy necesario y popular, los hombres que eran adinerados lo usaban para mantener sus pertenencias de valor protegidas, y las llaves la llevaban como si fueran anillos en sus dedos.

Con el incremento de las riquezas de las personas, comenzaron a aparecer las primeras cerraduras elaboradas con material de metal, eran muy sencillas y se cree que las comenzaron a elaborar los artesanos ingleses. El oficio de cerrajero se puede considerar como un arte y, generalmente es transmitido de padres a hijos o de persona a persona, aunque el mentor y el aprendiz no sean familiares. Desde el siglo XXI, existen escuelas técnicas especializadas en enseñar el oficio de la cerrajería, además de un sinnúmero de manuales y guías para practicar, si se quiere aprender el oficio (Pérez, 2002).

El arte de la cerrajería se convirtió en una profesión que fue en ascenso, los cerrajeros eran más talentosos trabajando el metal y lograron su auge artístico durante los siglos XIV y XVII. Eran invitados a que crearan cerraduras con diseños complicados pero que a su vez fueran hermosos para los miembros de la nobleza (Salazar, 2006).

Según el periódico El Mercurio (2017) mencionó que, en épocas de los cañarís e incas, se elaboraba objetos en metal y oro, que, luego de la conquista y con la llegada del caballo, este oficio se estableció en la región, ya que se elaboraba herraduras, clavos de herraje, frenos, estribos, espuelas y jáquimas; para viviendas, adornos, candados, cadenas, cerraduras, machetes, cuchillos, etc. En el cantón Cañar, de lo que se conoce en el siglo XIX y XX, varias familias se dedicaban a trabajar en este oficio de la cerrajería, una de ellas es la familia Calle, de los cuales, solo queda uno de sus hijos, don Manuel Calle, más conocido por sus amigos, vecinos y clientes como “Don Maño”, de 74 años de edad, que ha logrado mantener todavía esta tradición.

Reseña histórica taller Luis Felipe.

Desde los 16 años de edad, Luis Felipe, empezó a aportar a la economía de su familia, asistiendo medio tiempo en el taller de herrería y cerrajería de Don Arnulfo Santisteban. El taller de Don Arnulfo fue el segundo hogar de Luis Felipe. Toda su adolescencia y juventud destacó como el empleado más diligente, hasta convertirse en el maestro de mayor talento en aquel próspero negocio.

Aún a una corta edad, decidió formar su hogar con quien hoy en día es su esposa, Mirta Torres. Mujer emprendedora, Mirta buscó el apoyo de su padre, instando a Luis Felipe a volverse independiente. La joven pareja consiguió un local en un populoso barrio. Allí instalaron su negocio y también su hogar. Luis Felipe se encargó de acondicionar el lugar, y Mirta gestionó el R.U.C. y los permisos de funcionamiento.

En abril de 1993, con tan solo un juego de ganzúas, martillo, alicates, cepillo de alambres y llaves de percusión, herramientas básicas de un cerrajero, la pareja abrió su propio negocio “Taller Luis Felipe”.

Sus primeros trabajos, fueron abriendo puertas de casas y autos de vecinos y otros negocios del sector, que perdieron sus llaves, o las olvidaron dentro. El sello característico de Luis Felipe siempre fue la calidez de su atención. Esta cercanía con la clientela le facilitó el identificar sus necesidades, y formular nuevas ideas para el futuro de su emprendimiento.

Fue esta visión, sumada a la calidad del trabajo, y la participación activa de su esposa, los que propiciaron un rápido crecimiento del negocio familiar. Tan pronto como en su segundo año fiscal, el taller apuntaba a reportar ganancias que superarían la base imponible de tributación del impuesto a la renta. Mirta se informó sobre la certificación del trabajo artesanal, y sin demora, gestionó los trámites correspondientes.

Para finales de 1997, Luis Felipe era un artesano calificado, y la joven pareja se mudó a un sector más comercial, en un local mucho más espacioso, que contaba con un pequeño pero cómodo departamento aledaño. El lugar perfecto para su ambiciosa visión.

Pero no todo fue cuesta arriba. En febrero de 2000, mientras la joven pareja soñaba con planes expansionistas, el taller “Luis Felipe” fue clausurado por la autoridad municipal, bajo cargo de incumplimiento de las nuevas normativas de

prevención de incendios del Cuerpo de Bomberos. Luis Felipe y Mirta se apresuraron a comprar extintor, señaléticas y detectores de humo. Más de dos meses y tres inspecciones después, el negocio seguía impedido de abrir sus puertas.

Los ahorros ayudaron a sobrellevar el impase, pero el dinero se agotaba. Mirta vio en la crisis una oportunidad para concretar la visión de su esposo. Así, presentó al banco una solicitud de crédito para la adquisición de una soldadora industrial, una cortadora de mesa y dos dobladoras.

La segunda quincena de abril de 2003, taller “Luis Felipe” fue reinaugurado con los nuevos servicios de soldadura, doblado, corte y cancelería en general. El hermano menor de Mirta se convirtió en el aprendiz de Luis Felipe, como en su tiempo él lo fuera de Don Arnulfo.

Poco tiempo después fue necesario contratar un auxiliar, y luego otro. A partir de este punto la curva ascendente del negocio se mantuvo estable.

En 2004 se adquirió una máquina duplicadora automática de llaves, que permitió mejorar el servicio de cerrajería.

En 2005, se invirtió en una máquina de termoformado, planchas de metal, moldes, y variedad de cerraduras, con lo que se empezó a producir puertas de seguridad bajo pedido.

En 2006 se renovó el inventario de las herramientas vetustas y además se adquirió equipo para trabajar vidrio. Un convenio directo con el fabricante, permitió acceder a mejores precios en el aprovisionamiento de piezas de vidrio a medida. Gracias a esto se incorporó al taller la confección de ventanas, puertas ornamentales, tragaluces y demás.

Debido a la gran calidad de la nueva línea de producción, rápidamente surgieron importantes pedidos que aumentaron la liquidez el negocio. En 2007, un nuevo crédito permitió a Mirta y Luis Felipe la dotación de un nuevo espacio, dentro del taller, donde se trasladó toda la línea de cancelería, dejando el antiguo local para la línea de negocio original de cerrajería, además de una pequeña oficina administrativa.

En 2009, una importante inmobiliaria, contrató los servicios del taller Luis Felipe para la elaboración de puertas y ventanas en varios proyectos de condominios de lujo. Gracias a éste contrato se compró la representación y

distribución en el país, de importantes y prestigiosas marcas extranjeras de cerraduras.

La magnitud de los nuevos contratos animó a Mirta a considerar la demanda del sector público, para lo cual inscribió la empresa en el Registro Único de Proveedores, en el año 2010.

A partir del año 2011, el Taller Luis Felipe ha tenido importantes contratos con respecto a la elaboración de puertas, ventanas, cerramientos, pasamanos de escaleras, sillas, escritorios con instituciones bancarias, urbanizaciones privadas, empresas privadas. Además, en el año 2012, mantuvo un contrato con la Municipalidad de Machala, donde realizó la obra de aluminio denominada “El barco” que se encuentra en el centro del Parque Colón de la Ciudad, y así se han realizado otros trabajos y contratos de gran relevancia.



Figura 1 Obra el Barco Parque Colón

Luis Felipe, a sus 42 años de edad aún disfruta trabajar en el taller como maestro cerrajero, oficio en el que lleva más de 25 años, pero debe compartir el tiempo con las funciones de gerente general del próspero negocio que levantó con ayuda de su esposa, Mirta. A día de hoy, el taller Luis Felipe genera un ingreso para el año fiscal, una ganancia neta de \$ 41,000.00 dólares anuales.

Análisis Situacional

Ubicación geográfica del taller Luis Felipe.

A continuación, se detalla la posición geográfica del taller Luis Felipe, utilizando como herramienta el *Google Maps*. La ubicación del taller es en la calle Buenavista, intersección novena y décima norte, # 1309, zona sur, cantón Machala de la provincia de El Oro (Google Maps).



Figura 2 Ubicación geográfica taller Luis Felipe

Fuente: Google Maps

Distribución física del taller.

Taller Luis Felipe, opera en un área aproximada de 350 mts², los cuales 300 mts² están designados a la parte operativa, y, el resto de área para la parte administrativa.

Misión.

Nuestra misión desde los inicios ha sido dar seguridad a todos nuestros clientes a través de nuestros trabajos en hierro forjado y puertas de seguridad.

Visión.

Ser el taller de referencia para nuestros clientes, empleados y proveedores, tanto actuales como futuros.

Organigrama del taller Luis Felipe.

A continuación, se muestra el organigrama de trabajo del taller Luis Felipe, que está dividido en 2 áreas; la técnica y el área administrativa. El área técnica está conformada por un cerrajero, un soldador, un herrero y un ayudante; el área administrativa la realiza la esposa del dueño del taller, que es la Señora Mirta Torres.

Como se puede observar, el personal que labora es muy poco para la demanda que se tiene en la realización de obras, por lo que muchas veces el personal técnico también labora en gestiones administrativas, por motivo que la Supervisora no se encuentra en oficinas y no hay quien atienda los requerimientos de los clientes, y esto provoca que no sean atendidos a conformidad.

Una buena organización es fundamental para alcanzar el éxito, por lo que es necesario definir los roles y responsabilidades de cada miembro de la estructura, con el fin del buen funcionamiento de la empresa y no haya sobrecarga laboral.

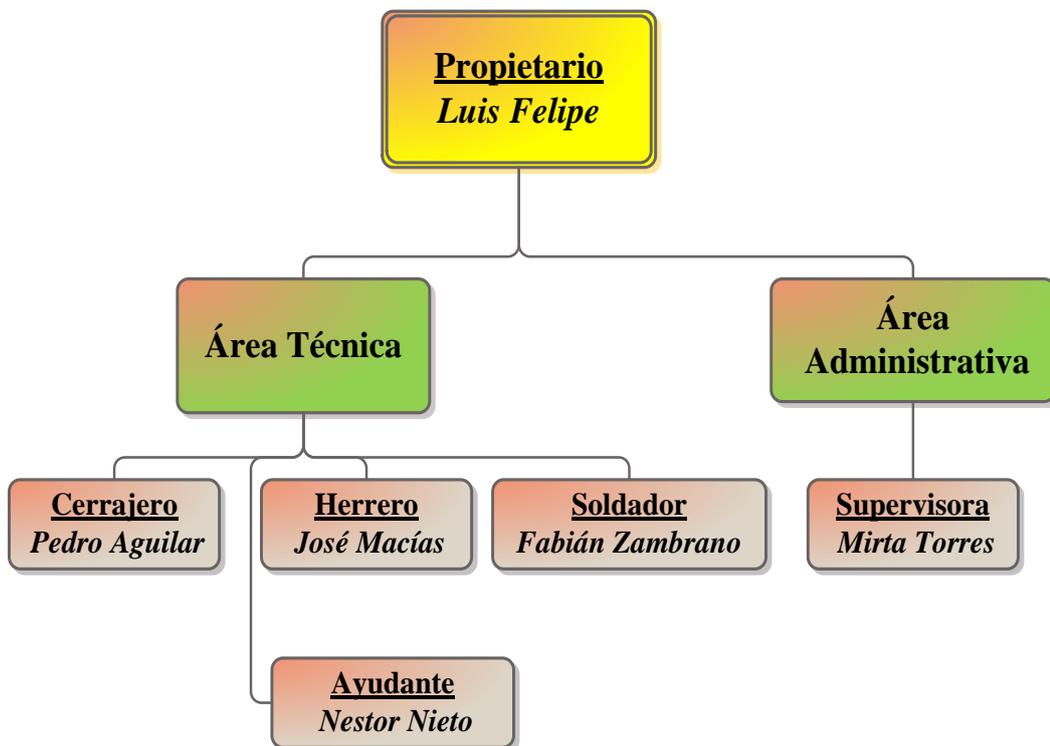


Figura 3 Organigrama de trabajo

Línea de negocio del taller.

Venta de productos y servicios relacionados a la cerrajería, herrería y soldadura.

A continuación, se muestran varios productos y servicios de mayor demanda en el taller Luis Felipe.

Puertas: el taller tiene una amplia gama de modelos y tendencias para puertas internas y externas, utilizando materiales más resistentes que brindan seguridad a la clientela. Los materiales usados varían dependiendo el modelo seleccionado por el cliente, pueden ser desde hierro, metal, madera, aleaciones de aluminio, aleaciones de acero, etc.



Figura 4 Diseños de Puertas

Ventanas: el taller posee tendencias nuevas de decoración y estilos de ventanas interiores y exteriores que resultan atractivos al cliente. Los materiales usados para las ventanas varían desde, aleaciones de acero, aleaciones de aluminio, policarbonato, plástico, hierro, etc.





Figura 5 Diseños de Ventanas

Sillas: el taller tiene una amplia gama de modelos de sillas clásicas y modernas que son aclamadas por los usuarios. Esta gran variedad de modelos de sillas ha proporcionado al taller reconocimiento en el sector de la ciudad de Machala debido al uso de materiales con un buen coeficiente de deformidad, los materiales más utilizados son: piel sintética, tela, malla, hierro, aleaciones de aluminio, aleaciones de acero, plástico, polipropileno, poliestireno expandido, policarbonato.



Figura 6 Diseños de Sillas

Materiales y productos de cerrajería: cerraduras, cajas fuertes, llaves sencillas, cilindros automotrices, llaves huecas, llaves con control, insertos y espadines, control de alarmas, carcazas, transponder, forjas, candados, cerraduras residenciales, chicotes de puertas y de cajuelas, actuadores, manijas de exteriores, kit de equipos electrónicos para llaves, cerradura de barra, cerradura de manija,

cerraduras eléctricas, cierrapuerta, cilindros para cerraduras, candados de latón, candados de aluminio, candado *diskus* de acero, candado combinable, ganzúa para cilindros, ganzúa tipo peine para candado, etc.

Análisis FODA

Para plantear una propuesta de mejoras al taller Luis Felipe, es imperativo realizar un análisis interno y externo del taller, en aras de que el negocio sea sólido en el futuro.

En este caso, se determinó que el taller posee mayor potencial con la creatividad, compromiso y experiencia de su personal, además de la calidad de los productos diseñados. Sumado a esto, la ubicación física del taller y el incremento en la demanda, contribuyen a un escenario sostenible para el presente y futuro del negocio, todo esto como fortalezas del Taller.

Por otro lado, la mala distribución de funciones del personal del taller, falta de promociones de los productos, falta de información a los consumidores acerca de los productos que ofrece el Taller, son factores que deben ser analizados y considerados antes de implementar el plan de mejoras en el taller ya que son tomados como debilidades del Taller.

Se tiene como oportunidades para el Taller el continuo crecimiento de aceptación de los productos de cerrajería y herrería, incremento de la demanda de productos y servicios, la potencialidad en el uso de variedades alternativas de diseños de cerrajería y herrerías.

Por último se debe tener en consideración el aumento de competencia, la competencia salarial del sector de cerrajería y herrería, la inestabilidad económica del país, entre otros, todo esto con la finalidad de sugerir recomendaciones a futuro.

Este análisis es con la finalidad de identificar las falencias que tiene el Taller como debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y sus oportunidades; para así mejorar la situación actual, en el futuro las decisiones estratégicas, esto como un plan de mejoras.

Si bien es una herramienta para plasmar la misión, visión, objetivos y estrategias, nos sirve también para hacer frente a los problemas y encontrar soluciones más sencillas y rápidas.

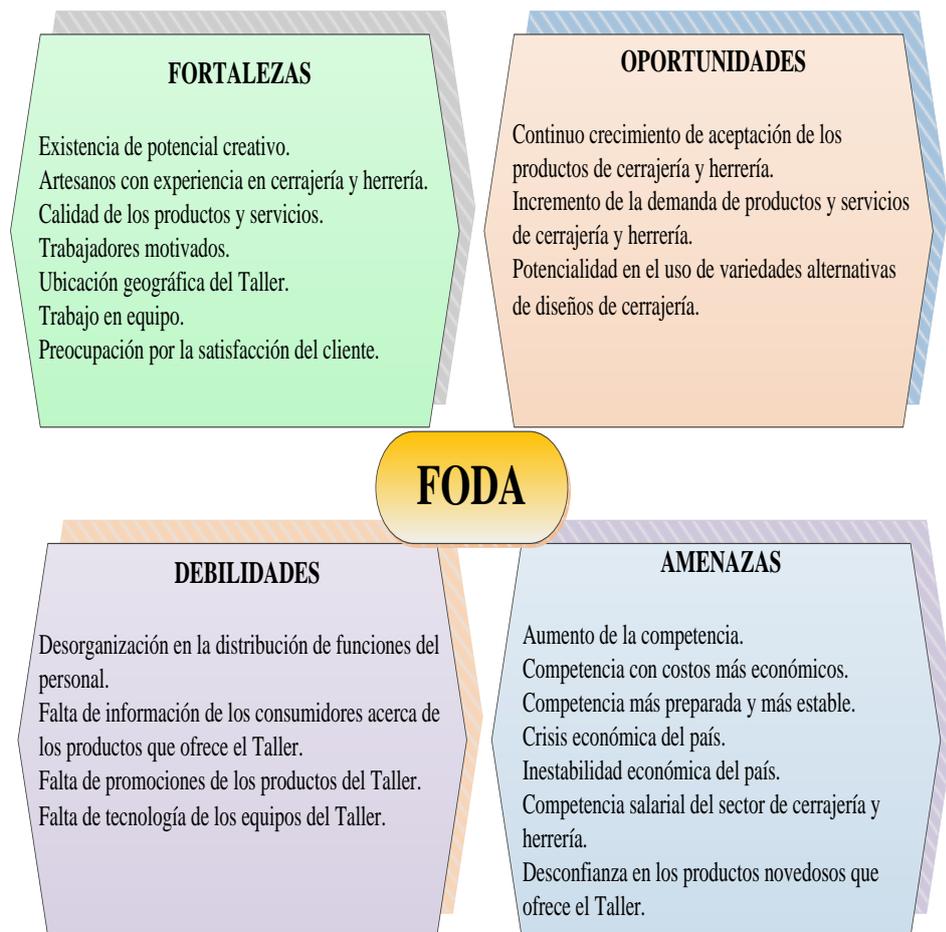


Figura 7 FODA

Procesos actuales del taller Luis Felipe

En los flujos de procesos que a continuación se detallan, el (los) responsables de los subprocesos están asignados con colores, en donde se evidencia la administración empírica y deficiente distribución de funciones del taller.

Proceso actual de recepción de pedidos para obras.

Mirta Torres realiza todos los subprocesos en color anaranjado (a) generar cotización, (b) revisa la cotización y la envía al cliente; (c) reajuste de precios; (d) envía cotización con reajuste de precios; (e) factura; (f) cobra; (g) subcontrata personal; (h) asigna personal propio.

Luis Felipe realiza los subprocesos en color celeste (a) recibe el pedido; (b) inspecciona el lugar de la obra; (c) toma decisión; (d) subcontrata personal; (e) asigna personal propio; (f) ejecuta la obra.

Los técnicos del taller, ya sea el cerrajero, herrero o soldador, también realizan las actividades de (a) generar cotización, (b) revisar la cotización y la envía al cliente; (c) reajuste de precios; (d) enviar cotización con reajuste de precios; (e) factura; (f) cobra; (g) inspecciona el lugar de la obra; (h) ejecuta la obra.

Las actividades en color anaranjado y celeste, no son específicas de Luis Felipe o de su esposa, son realizadas por ambos propietarios según la disponibilidad de tiempo, de igual forma, en el escenario en que ambos propietarios están ocupados, las actividades administrativas son delegadas a la parte técnica lo que evidencia la mala distribución de funciones.

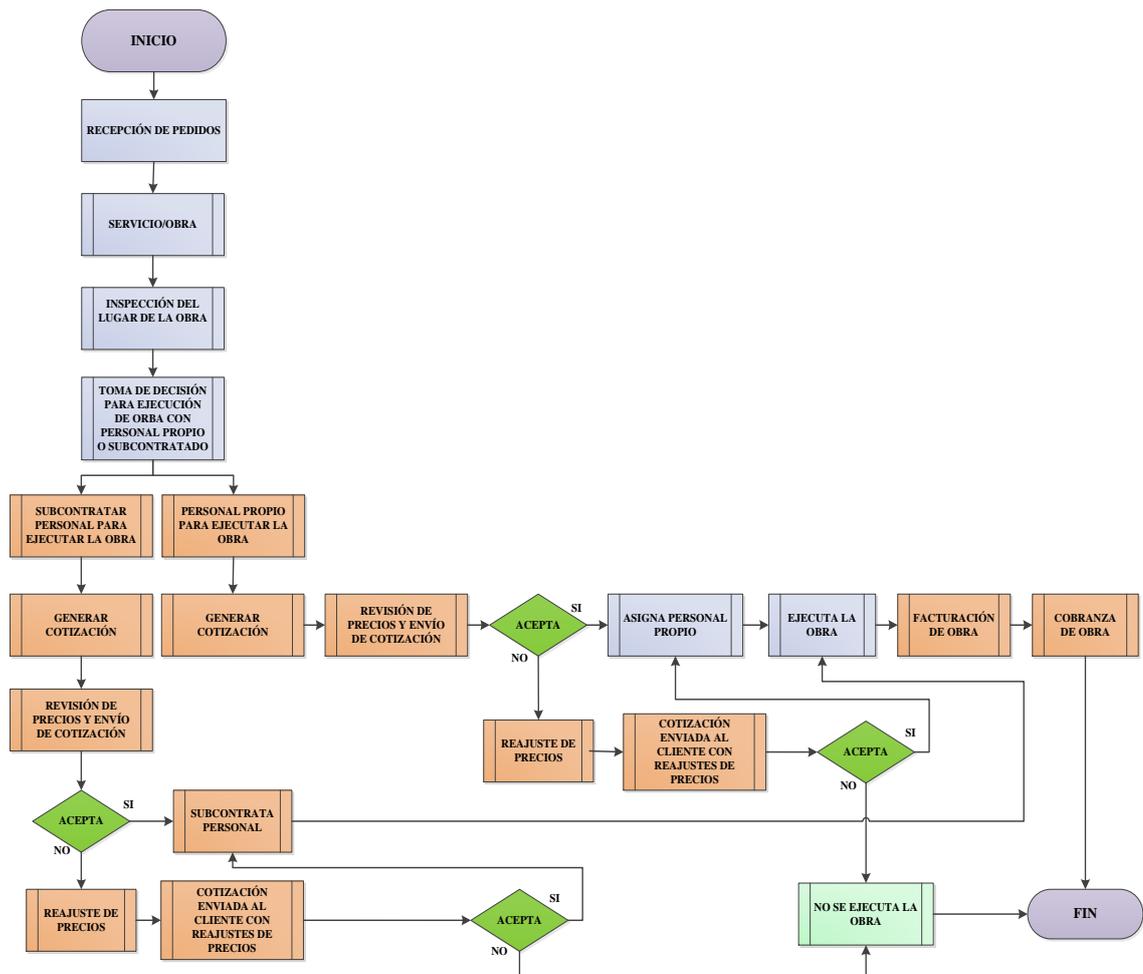


Figura 8 Flujo de Proceso Actual de Recepción de Obras

Proceso actual de facturación y cobranza.

En este proceso, Mirta Torres se encarga de la mayoría de los subprocesos, el señor Luis Felipe y los técnicos, también colaboran (a) elaboración de factura; (b) revisión de factura; (c) enviar la factura al cliente; (d) recibe las facturas por parte de los proveedores; (e) paga las facturas de los proveedores, lo que evidencia la mala distribución de funciones en el taller.

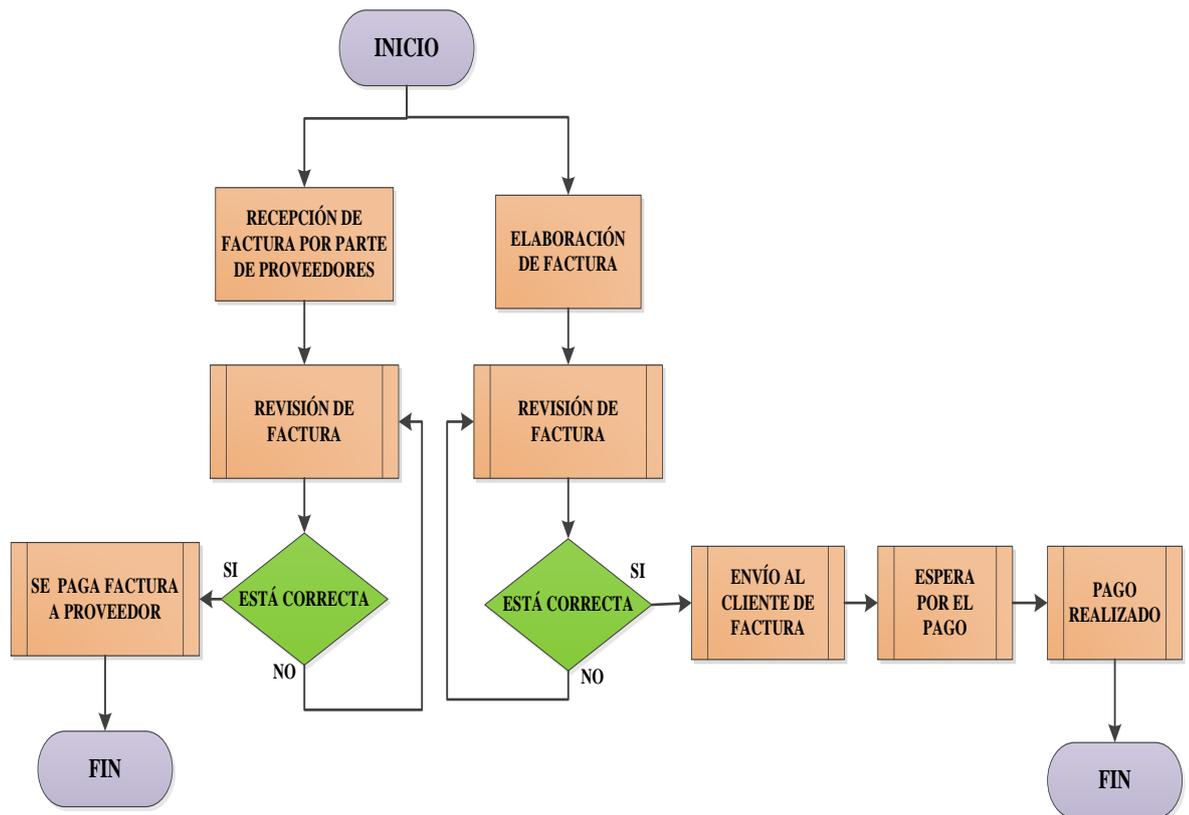


Figura 9 Flujo Actual de Facturación y Cobranza

Proceso actual de declaración de impuestos.

En este proceso, Mirta Torres se encarga de la mayoría de los subprocesos (a) elaborar los asientos contables; (b) emite los estados de cuenta; (c) realiza y revisa el resumen tributario; (d) declara los impuestos; (e) paga impuestos.

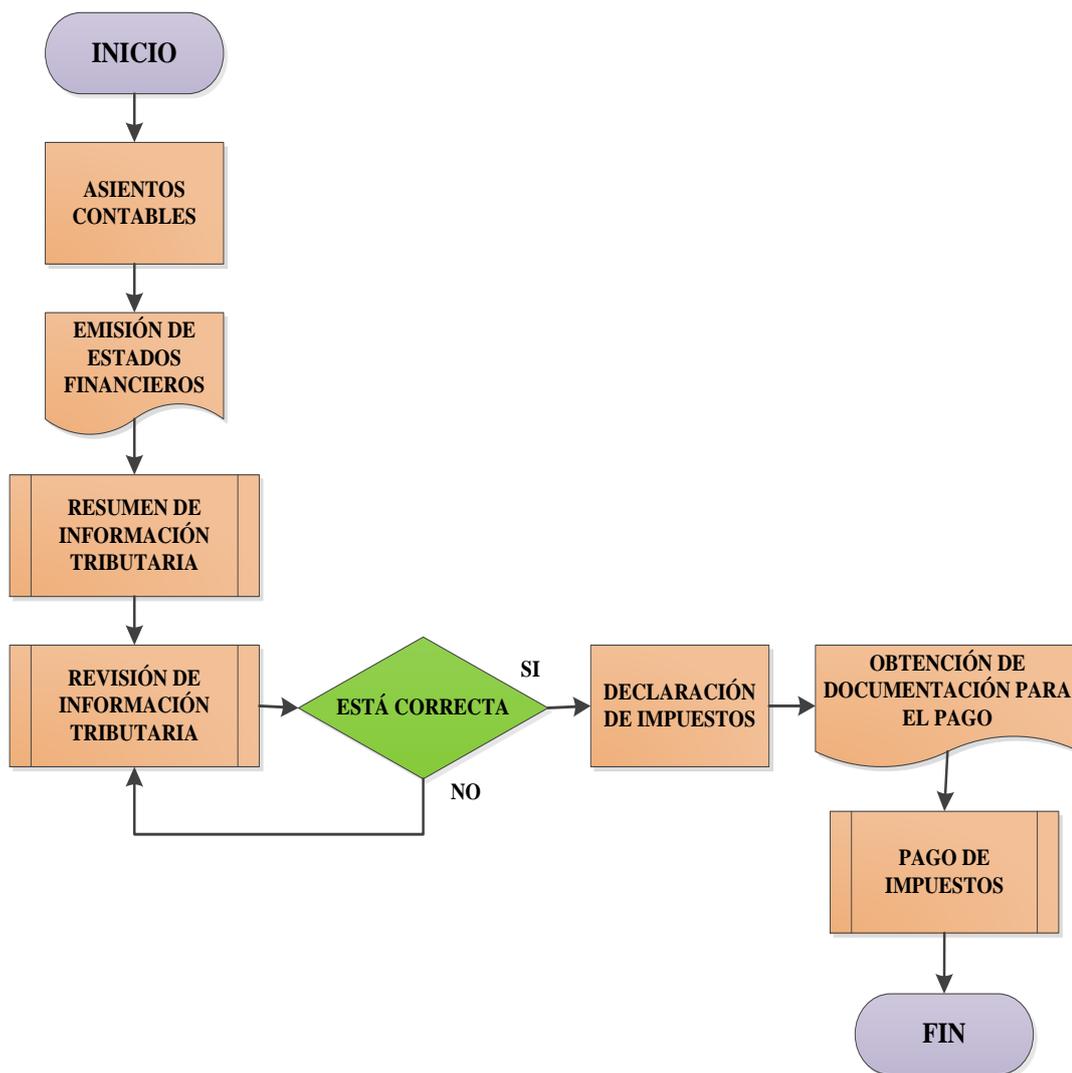


Figura 10 Flujo Actual de Declaración de Impuestos

Proceso operativo actual.

En este proceso, Luis Felipe realiza las actividades de (a) recibir las especificaciones técnicas; (b) designar equipo de trabajo; (c) es parte de la ejecución de los trabajos (d) revisa el prototipo; (e) devuelve el prototipo al taller; (f) corrige el prototipo. Los técnicos del taller son parte de todos los subprocesos que mencionados. La señora Mirta Torres se encarga de notificar al cliente que el producto se encuentra listo.

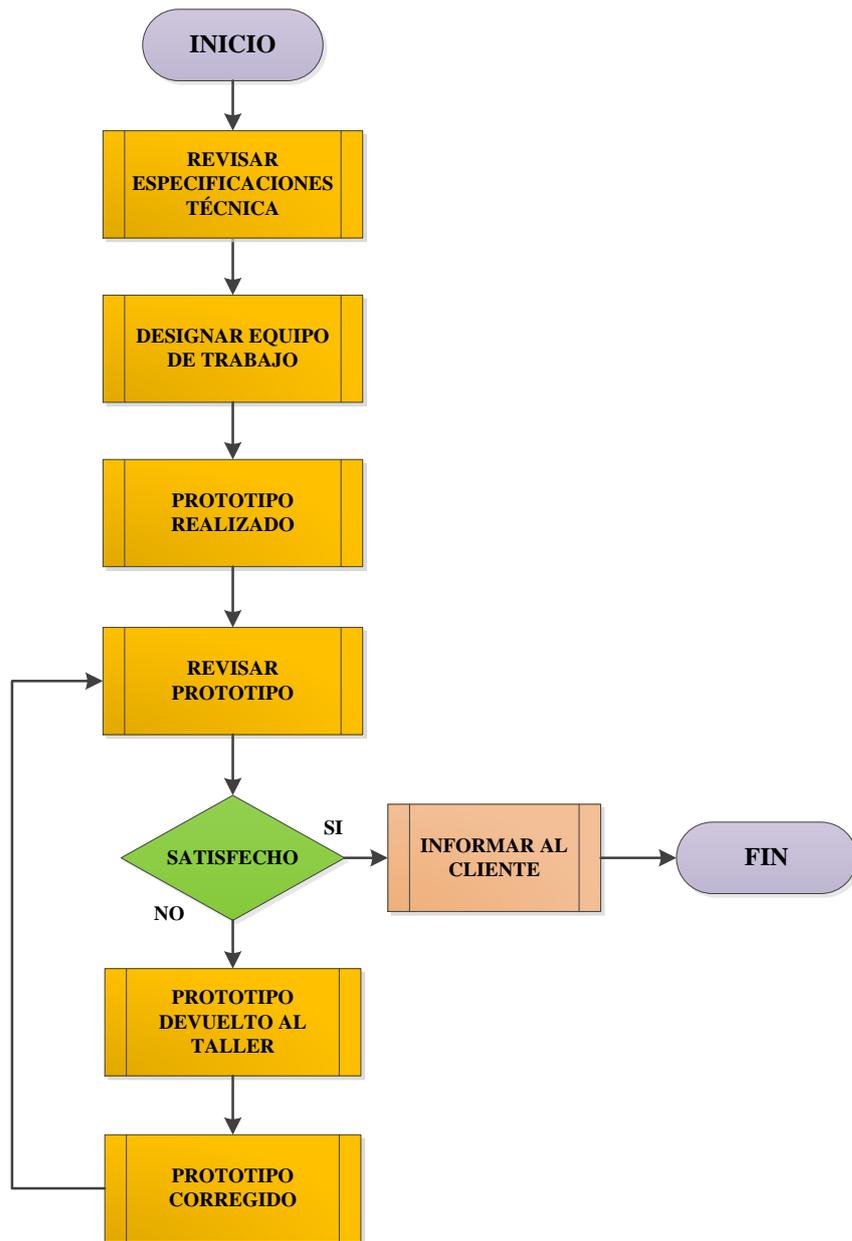


Figura 11 Flujo Actual Operativo

Capítulo III: Marco Metodológico

Tipo de investigación.

Para el presente trabajo, se realizó una investigación descriptiva que, a través de la recopilación de información ayudó a identificar los procesos internos del taller, las circunstancias de los problemas existentes, las características que tiene la microempresa familiar, conocer y analizar los recursos del taller y de qué manera se utilizan, se aplicó instrumentos de medición tales como entrevistas a los trabajadores del taller y encuestas a los clientes más recurrentes, se analizaron los resultados arrojados de las mediciones y, se interpretaron los resultados para proponer mejoras que coadyuvarán en el éxito del negocio familiar Luis Felipe.

Técnicas de investigación.

Las técnicas de investigación usadas a lo largo de este trabajo fue la de observación, que ayudó a la recolección de datos que permitieron registrar, de una forma metódica y sistemática, el comportamiento de una persona o, grupo de personas; explicativa porque ayudó a la búsqueda del porqué de los hechos, identificar y saber las causas de la problemática; investigación de campo porque extrajo datos e información directamente de la situación del taller a través del uso de herramientas de recolección con el fin de dar respuestas a esta problemática.

Enfoque de la investigación.

Para esta investigación, se aplicó un enfoque mixto; se usó herramientas cuantitativas porque se recopiló información referente a los clientes más recurrentes del taller, y se tabuló toda la información arrojada de las encuestas realizadas; por otro lado, la herramienta cualitativa porque se obtuvo información directa a través de las entrevistas realizadas tanto a los trabajadores del taller como a los propietarios, en donde se conoció los diferentes criterios y opiniones de los trabajadores y propietarios, además, se pudo realizar una matriz de hallazgos analizando la causa, efecto, recomendaciones y beneficios para el taller.

Herramientas de la investigación.

Se utilizaron como herramientas de medición, entrevistas dirigidas a los propietarios del taller (Apéndice F), entrevista a los empleados del taller (Apéndice G), y encuesta a los clientes más recurrentes (Apéndice H).

El análisis e interpretación de estos resultados, arrojó las primeras pautas para recomendar un plan estructural de mejoras al taller Luis Felipe.

La entrevista dirigida a los propietarios del taller, fue con el objetivo de conocer la misión y visión del negocio a corto, mediano y largo plazo, cuales son las fortalezas y debilidades del negocio, conocer el progreso del negocio desde sus inicios, conocer el mercado en donde se desarrollan, saber cómo es el trato con los clientes, cuáles son los productos o servicios más solicitados, etc.

La entrevista dirigida al personal del taller, fueron con el objetivo de conocer la situación actual del negocio, actividades que realiza, funciones que desempeñan cada uno de los trabajadores, herramientas que utilizan en la ejecución de sus labores, quién es la persona encargada de supervisar el trabajo que realizan, cómo se sienten trabajando en el taller, y si cuentan con el apoyo de sus compañeros de trabajo.

Las preguntas realizadas en la encuesta a los clientes recurrentes del taller, fueron enfocadas para conocer cómo o, a través de qué o quién conocieron el taller Luis Felipe; cómo realizan las negociaciones con el taller; qué dificultades se les han presentado en la atención de sus requerimientos; qué les motiva adquirir los productos del taller; qué piensan de la ubicación geográfica del taller; cómo califican la presencia del propietario al momento de solicitar sus requerimientos, etc.

El proceso estadístico de la información de esta investigación, fue desarrollada a través de la recolección de datos, utilizando las facilidades que nos provee la herramienta de Microsoft Office, EXCEL 2003, permitiendo realizar tabulaciones, gráficos y matriz de hallazgos de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas consumadas, todo en aras de presentar los resultados de forma clara y concisa.

Población y Muestra.

La población considerada para realizar la encuesta fueron los clientes más recurrentes, detallada a continuación:

Tabla 3: Población de la Investigación

INVOLUCRADOS	POBLACION
Cientes Recurrentes	10
TOTAL	10

La población considerada para realizar la entrevista fueron los trabajadores del taller, detallada a continuación:

Tabla 4: Población de la Investigación Trabajadores del Taller

INVOLUCRADOS	POBLACION
Trabajadores del Taller	4
TOTAL	4

La población considerada para realizar la entrevista fueron los propietarios del taller, detallada a continuación:

Tabla 5: Población de la Investigación Propietarios

INVOLUCRADOS	POBLACION
Propietarios del Taller	2
TOTAL	2

En los resultados arrojados de las encuestas realizadas a los clientes más recurrentes, se utilizaron los siguientes conceptos.

Indicador: hito que servirá para evaluar o estimar el resultado de la pregunta.

Frecuencia: número de veces que el encuestado selecciona un indicador.

Porcentaje: cantidad que representará la proporcionalidad de una parte respecto a un total que se considera dividido en cien unidades.

Total: suma de todos los resultados.

Interpretación de Resultados.

Matriz de hallazgo de la entrevista realizada a los propietarios del Taller.

Tabla 6: Matriz de hallazgo entrevistas a los propietarios

Ítem	Pregunta	Respuesta	Causa	Efecto	Recomendación	Beneficios
1	¿Cuál es la actividad del taller?	Los principales trabajos que se realizan son de herrería y soldadura, también la ventas de productos/materiales para cerrajería.	Variedad de diseños para ventanas, puertas, sillas, etc.	Posicionamiento en el mercado	No bajar la calidad de los productos y trabajos que ofrece el taller.	Captación de nueva clientela.
2	¿Cuál es la misión del Taller Luis Felipe?	Proveer seguridad a sus clientes.	Compromiso de los propietarios del taller.	Confianza de los usuarios en los trabajos que realiza el taller	Complementar la misión del taller.	Expandir el negocio del taller
3	¿Cuál es la visión del Taller Luis Felipe?	En un año incrementar la infraestructura e incrementar el personal, en cinco años remodelar las instalaciones del taller, en más de cinco años extender el negocio a nivel provincial y nacional.	Compromiso de los propietarios del taller.	Son referidos a nuevos clientes	Complementar la visión del taller.	Expandir el negocio del taller

Ítem	Pregunta	Respuesta	Causa	Efecto	Recomendación	Beneficios
4	¿Cuántos empleados hay en el negocio?	Indicaron cuatro empleados	Falta de gestión para contratar el personal que se requiere	Duplicidad de trabajo. Trabajos incompletos.	Contratar capital humano para suplir las actividades que más se realizan en el taller.	Distribución correcta de las funciones de los trabajadores.
5	¿Tienen sus empleados las funciones por escrito	No.	Desconocimiento de la importancia del manual de funciones de una empresa. Desconocimiento de la gestión de administración.	Desequilibrio en carga de trabajos, duplicidad de funciones, omisiones. Falta de control de las actividades que desarrollan los trabajadores.	Elaborar un documento formal para plasmar la estructura organizacional y la descripción de las funciones de todos los puestos del taller, también se sugiere incluir la descripción de cada puesto y el perfil.	Proporciona la uniformidad del trabajo. Evita duplicidad de funciones y, al a vez, servir como indicador para detectar omisiones. Facilita la inducción de los nuevos colaboradores del taller. Proporciona el ahorro de esfuerzos y recursos.
6	¿Qué función Usted desempeña en el negocio?	Todos los procesos referente a venta, facturación, cobranza, recepción de pedidos, declaración de impuestos, ejecución de trabajos, etc. Todos los procesos de ejecución de obra, de asignación de personal, procesos del taller, etc.	Desconocimiento de la importancia del Manual de Funciones de una empresa. Desconocimiento de la gestión de administración.	Informalidad en los trabajos del taller. Mala distribución de las tareas	Elaborar un documento formal para plasmar la estructura organizacional y la descripción de las funciones de todos los puestos del taller, también se sugiere incluir la descripción de cada puesto y el perfil. Poner en conocimiento de todo el personal el manual de sus funciones.	Permite a los trabajadores conocer claramente qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para complementar una tarea.

Ítem	Pregunta	Respuesta	Causa	Efecto	Recomendación	Beneficios
7	¿Usted considera que los productos y el servicio de su negocio han mejorado, en relación a su creación inicia?	Indicaron que sí, el crecimiento ha sido muy considerable.	Compromiso de los propietarios del taller.	Mayor clientela, por ende mayor ingresos del negocio.	La administración del negocio debe ser proporcional a su crecimiento.	Implementar mejoras en la administración del negocio.
8	¿Utilizan algún documento por escrito para la entrega de las herramientas a los trabajadores?	No	Desconocimiento de procesos para control de bienes del negocio.	Falta de control de los bienes. Pérdida de dinero por el reemplazo continuo de las herramientas.	Elaborar actas de entrega de herramientas a cada uno de los trabajadores.	Control de las herramientas. Mejor uso de los bienes del negocio.
9	¿Utilizan algún software para el control de inventario?	Mencionaron que lo llevan en Excel.	Falta de un software de inventario Falta de tiempo para ingresar el stock de los productos	Falta de control de los productos existentes en bodega. Desconocimiento de la totalidad de los productos en bodega.	Adquirir un software que brinde las facilidades de alarmas de stock máximos y mínimos de los productos del taller.	Mayor control de la cantidad de materiales existentes. Correcta planificación de adquisición de los productos. Stock máximos y mínimos acorde a la rotación de cada producto.
10	¿Cómo es la relación con sus clientes?	Normalmente es muy buena.	Respeto y cordialidad con el trato de los clientes	Buena relación y comunicación con los clientes	Mantener la buena imagen hacia sus clientes	Trato cordial y cortés con el usuario. Referencia de los trabajos del taller a nuevos usuarios.

Ítem	Pregunta	Respuesta	Causa	Efecto	Recomendación	Beneficios
11	¿Qué trabajos realizan más en el Taller?	Los trabajos que más solicita la clientela son diseños de silla, puertas, ventanas con nuevos diseños que son trabajados con el herrero y soldador.	Variedad de diseños en todos los productos.	Clientela interesada en los productos que ofrece el taller.	Adquirir siempre nuevos modelos, diseños, variedad de materiales para ofrecer ideas innovadoras a los clientes.	Crecimiento económico del taller y posicionamiento en el mercado.
12	¿Hacia quienes está destina la producción del taller?	Edificios, empresas, oficinas, casas, etc., todo público en general que desee adquirir productos de cerrajería y herrería	Diversidad de productos y servicios que ofrece el taller	Mercado amplio y diverso para el taller	Promocionar constantemente los productos y servicios que ofrece el taller	Crecimiento económico del taller y posicionamiento en el mercado.
13	¿Quiénes son sus principales competidores?	Los talleres con mayor infraestructura que ofrecen los trabajos en menor tiempo, grandes ferreterías con mayor variedad de productos de cerrajería.	Desventaja en el mercado debido a los grandes proveedores.	Pérdida de clientes	Constante promoción y propaganda del taller, utilizar redes sociales, vallas, etc.	Mantenerse en el mercado de forma sólida con trayectoria.
14	¿Considera usted que la competencia en el sector microempresarial de herrería y cerrajería en Machala es?	Mencionaron que es alta.	Personas con gran capital económico que adquieren variedad de maquinarias para herrería, soldadura y cerrajería.	Difícil crecimiento.	Mantener la calidad del producto final que ofrecen.	La calidad y buenos acabados de los productos y servicios del taller será su marca distintiva.

Ítem	Pregunta	Respuesta	Causa	Efecto	Recomendación	Beneficios
15	¿Cuáles son las fortalezas del negocio?	Personal comprometido en ofrecer un buen servicio. Ubicación. Variedad de productos.	Calidad humana de los propietarios del taller.	Trabajadores satisfechos con su trabajo. Clientes satisfechos con el producto final que ofrece el taller.	Mejorar la estructura organizacional del taller. Implementar otras vías de promoción del taller.	Personal satisfecho con su trabajo. Fidelidad y compromiso del personal.
16	¿Cuáles son las debilidades del negocio?	No hay suficiente personal para atender varios trabajos a la vez. Falta de personal técnico y administrativo.	Falta de un plan de crecimiento del taller. Desconocimiento de la gestión de empresas.	El personal desempeña varias funciones. No se atienden todos los pedidos por falta de personal.	Reestructuración de las funciones del personal. Implementación de un organigrama de trabajo. Contratación de nuevos colaboradores.	Personal con asignación de funciones según su perfil. Eficiencia en las actividades que realiza el personal. Optimización de los recursos del taller.
17	¿Cuál es la forma de pago que les permite a sus clientes?	Ofrecen efectivo, y cheques	Formas de pago más fáciles para los propietarios del taller	Pérdida del cliente que desea pagar con tarjeta de crédito	Adquirir la forma de pago de tarjeta de crédito y débito.	Capturar a toda la clientela que busca al taller Luis Felipe
18	¿Qué beneficios ha tenido con el éxito de su negocio?	Hemos podido crecer económicamente, ampliar las instalaciones del negocio, adquirir maquinarias y herramientas nuevas.	Constancia en el trabajo que realizan.	Mejoras significativas del negocio	Mantener las mismas ganas y esfuerzo en el negocio.	Continuo crecimiento del taller.

Matriz de hallazgo de la entrevista realizada a los trabajadores del taller.

Tabla 7: Matriz de hallazgos entrevista trabajadores del taller

Ítem	Pregunta	Respuesta	Causa	Efecto	Recomendación	Beneficios
1	¿Cuál es su función primaria, y cuánto tiempo estima que dedica a otras actividades?	Todos indicaron su función más la gestión administrativa que realizan en el taller.	Inexistencia del Manual de Funciones. Mala distribución de las funciones.	Desequilibrio en carga de trabajos, duplicidad de funciones, omisiones. Falta de control de las actividades que desarrollan los trabajadores.	Elaborar un documento formal para plasmar la estructura organizacional y la descripción de las funciones de todos los puestos del taller, también se sugiere incluir la descripción de cada puesto y el perfil.	Proporciona mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia administrativa. Permite la integración de todos los colaboradores, así como la funcionalidad integral de personal.
2	¿Qué herramientas Usted utiliza o maneja para realizar sus labores?	Indicaron que utilizan varias herramientas, desde soldadora, moledora, cierras, martillos, herramientas manuales, maquina duplicadora de llaves, etc.	Desconocimiento de la cantidad de herramientas entregadas a los trabajadores. Falta de control del adecuado uso de las herramientas.	Desgaste rápido de las herramientas manuales. Mal uso de las herramientas entregadas. Reemplazo continuo de las herramientas.	Entrega formal de las herramientas, evidenciando el estado físico y operativo y, la cantidad de herramientas que se entrega a cada trabajador. Asignar custodios de las herramientas entregadas.	Menor rotación de herramientas. Mejor conservación del estado de las herramientas asignadas.

Ítem	Pregunta	Respuesta	Causa	Efecto	Recomendación	Beneficios
3	¿Quién lo supervisa?	Todos respondieron que el dueño del Taller y su esposa.	Falta de un organigrama de trabajo. Inexistencia del Manual de Funciones.	Falta de organización de los trabajadores. Falencias en el funcionamiento del proceso interno del negocio.	Asignaciones de responsabilidades a todo el personal. Contratación de nuevo personal.	Mejor control de las actividades que realiza el personal del taller.
4	¿Se siente beneficiado por pertenecer al Taller Luis Felipe?	Todo el personal respondió que sí se siente beneficiado de trabajar en el taller.	Buen clima laboral	Propietarios del taller preocupados por el clima laboral del taller.	Evaluar constantemente al personal referente a la satisfacción del personal.	Mejoras continuas en la satisfacción del personal, por ende, en los resultados del taller.
5	¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros de área para realizar su labor?	Todo el personal respondió que sí cuentan con el apoyo de sus compañeros.	Compañerismo del personal del taller.	Colaboración de todo el equipo de trabajo del taller para cumplir con los compromisos adquiridos.	Contratación de nuevo personal para no agotar al personal que actualmente labora	Optimización de los recursos del taller.

Ítem	Pregunta	Respuesta	Causa	Efecto	Recomendación	Beneficios
6	¿Cuántos años lleva trabajando en el Taller Luis Felipe?	Todos respondieron que llevan trabajando más de cinco años.	Compromiso de los trabajadores con el taller.	Baja rotación de personal	Mantener la fidelidad de los trabajadores del taller con incentivos, facilidades de préstamos, remuneración acorde a sus funciones.	Los resultados se reflejan en los trabajos ejecutados por el personal con amplio conocimiento.
7	¿Considera a los dueños del taller, buenos Jefes?	Todos respondieron que sí.	Alta calidad humano de los propietarios.	Buen clima laboral.	Mantener el trato de respeto hacia sus empleados.	Fidelidad de los trabajadores.

Resultados de la encuesta realizada a los clientes recurrentes.

El personal encuestado, corresponde a los clientes recurrentes del taller.

P.1. ¿Cómo conoció al taller Luis Felipe?

Tabla 8: Formas que conocieron al taller

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Redes Sociales	0	0%
Recomendación	6	60%
Casualidad	4	40%
TOTAL	10	100%

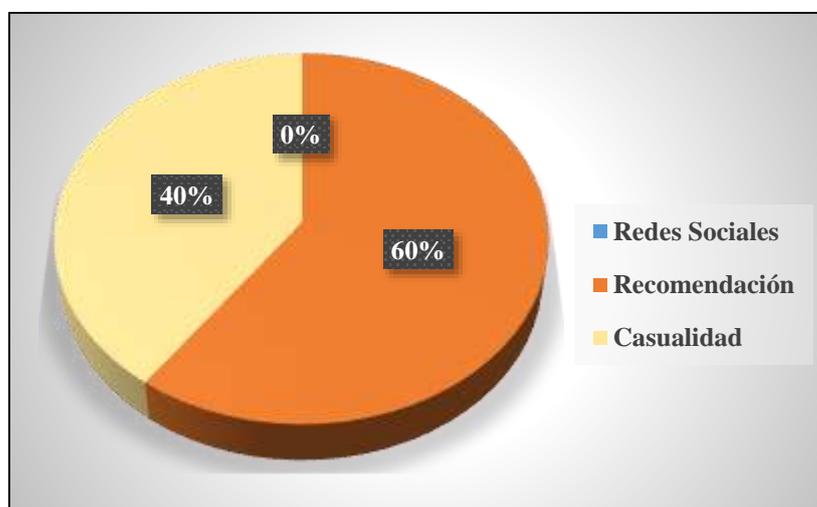


Figura 12 Formas que Conocieron al Taller

El 60% de los clientes, manifestó que conocieron el taller por recomendaciones de amigos que ya habían hecho trabajos en el taller Luis Felipe, y los resultados del servicio brindado fueron de buena calidad. El 40% de los clientes, manifestó que conocieron el taller por casualidad y, se convirtieron en clientes fijos por la buena labor que realizan.

De los resultados obtenidos, se deduce que, independientemente de la forma en que los clientes conocieron el taller, todos coinciden en que los productos/servicios brindados satisfacen las exigencias de los usuarios.

P. 2. ¿De qué forma se establecen las negociaciones en el taller Luis Felipe?

Tabla 9: Negociaciones del taller

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Vía Telefónica	3	30%
En las Instalaciones del Taller	7	70%
TOTAL	10	100%

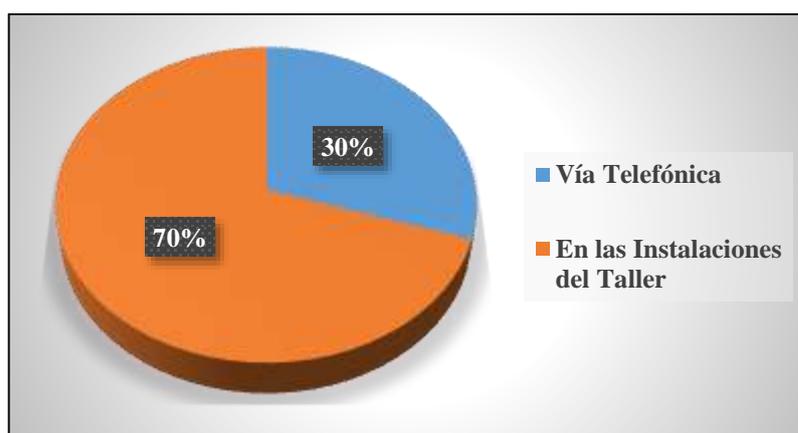


Figura 13 Negociaciones del Taller

El 30% de los encuestados, indicaron que sus solicitudes la realizan vía telefónica, y el 70% lo realiza de forma presencial en el taller, concluyendo así, que la mayoría de los clientes eligen la atención personalizada que el taller brinda.

P.3. ¿Qué dificultades se han suscitado por hacer las negociaciones vía telefónica?

Tabla 10: Dificultades de las negociaciones vía telefónica

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	3	30%
No Contestan el Teléfono	4	40%
Comprender el Trabajo Requerido	2	20%
Definir Acuerdos de Entrega del Producto	1	10%
TOTAL	10	100%

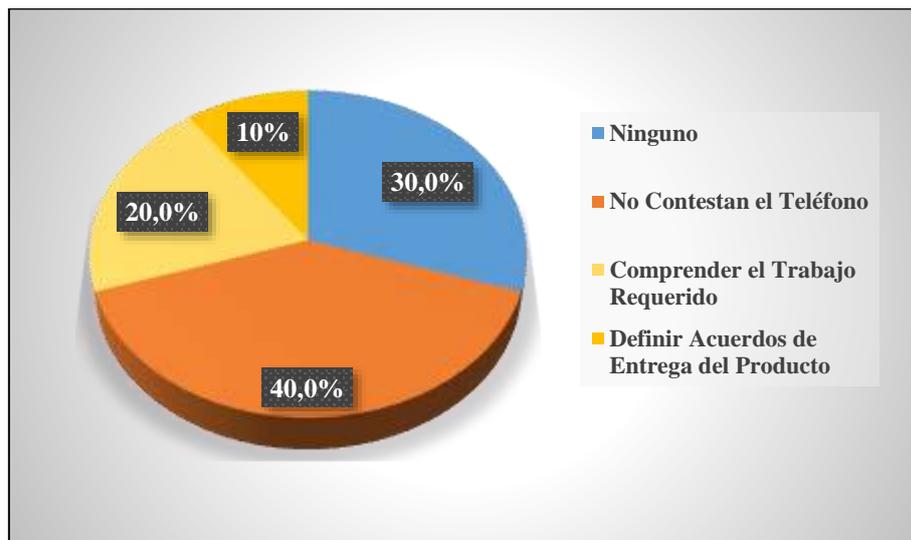


Figura 14 Dificultades de las Negociaciones Vía Telefónica

Del total de los encuestados que indicaron que sus solicitudes la hicieron vía telefónica, el 40% indicó que se les ha presentado problemas debido a que no contestan el teléfono en el taller, el 20% indicó que no se puede comprender el alcance de los trabajos, el 10% indicó que no pudieron definir acuerdos de entrega del producto, y el 30% indicó que no han tenido inconvenientes al comunicarse vía telefónica con el taller.

Por lo expuesto, se determina que existen varios factores que afectan la comunicación del taller con los usuarios para la recepción exitosa de los pedidos.

P.4. ¿Qué dificultades se han suscitado al acudir a las instalaciones del negocio?

Tabla 11: Dificultades de las negociaciones en el taller

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	2	20%
No se encuentra el Maestro	5	50%
Largo tiempo de espera para ser atendido	2	20%
Hace mucho ruido en el taller	1	10%
TOTAL	10	100%

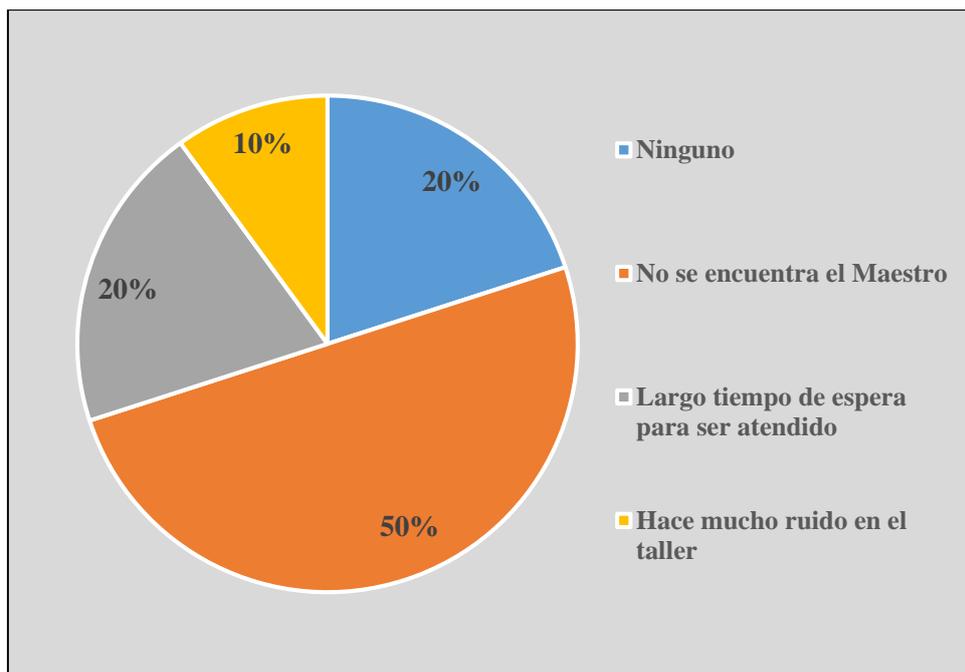


Figura 15 Dificultades de las Negociaciones en el Taller

De los resultados obtenidos, se puede evidenciar que el 50% de los clientes que acuden al taller, no encuentran al maestro para que atienda sus requerimientos; el 20% manifestó que deben esperar mucho tiempo para ser atendidos; el 10% mencionó que en el taller hace mucho ruido; y el 20% manifestó que no ha tenido problemas en visitar el taller para realizar sus pedidos.

Sobra la base de lo expuesto, se puede determinar que existen varias circunstancias que inciden de forma negativa a la atención personalizada que el taller Luis Felipe ofrece.

P.5. ¿Qué le motiva adquirir un producto en el taller Luis Felipe?

Tabla 12: Razones que los motivan adquirir un producto en el taller

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Todos	9	90%
Cumplimiento	0	0%
Durabilidad	0	0%
Buen Acabado	1	10%
TOTAL	10	100%

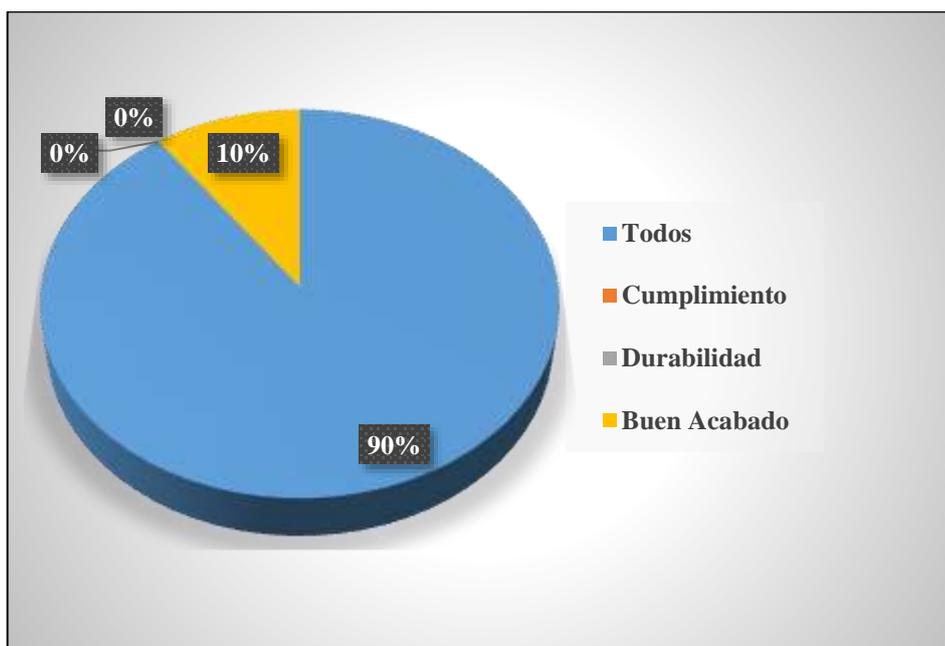


Figura 16 Razones que lo Motivan Adquirir un Producto del Taller

Se puede evidenciar, que el 90% de los encuestados manifestó que adquieren los productos del taller Luis Felipe por su buen acabado y durabilidad de los productos que ofrece, además del cumplimiento de los plazos de entrega de los artículos; el 10% manifestó que adquiere los productos del taller por sus buenos acabados en los productos.

De lo mencionado en el párrafo que precede, se puede concluir que la durabilidad, buenos acabados y cumplimiento de los plazos de entrega de los productos del negocio, coadyuvan en la fidelidad de los usuarios y en la alta rotación de los productos del taller.

P.6. ¿Considera Usted que la ubicación geográfica del taller Luis Felipe, es?

Tabla 13: Ubicación geográfica del taller Luis Felipe

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Apropiada	6	60%
Buena	3	30%
Regular	1	10%
Mala	0	0%
TOTAL	10	100%

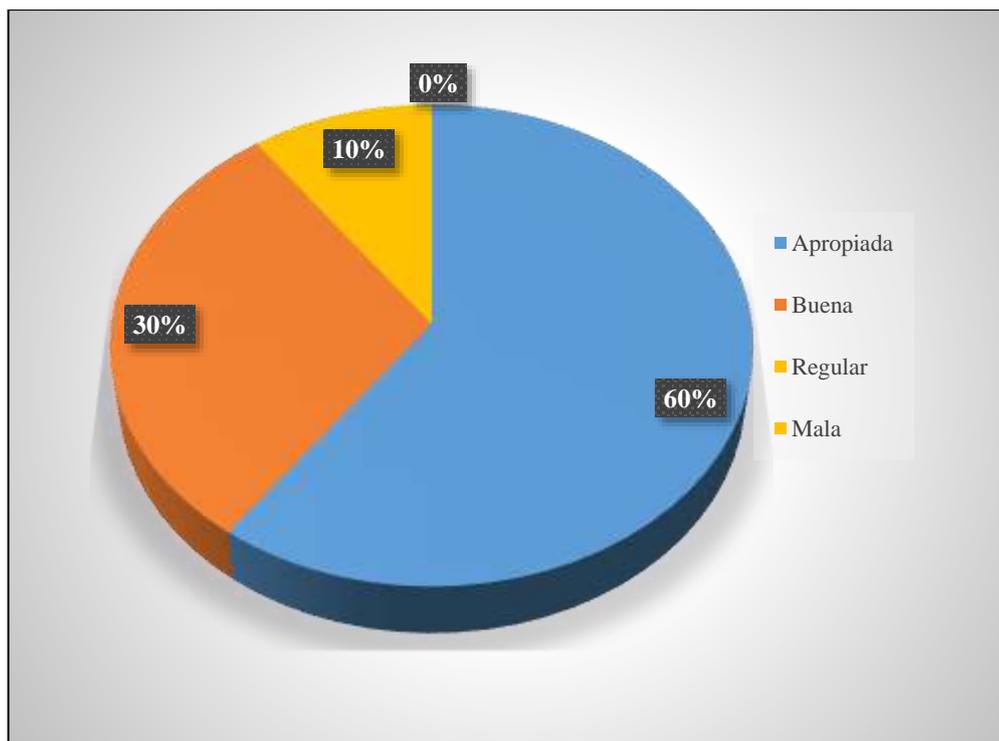


Figura 17 Ubicación del Taller Luis Felipe

El 60% de los clientes encuestados, manifestó que la ubicación del taller es apropiada, el 30% indicó que la ubicación del taller es buena y, el 10% indicó que la ubicación del taller es regular.

Con los resultados plasmados en ésta pregunta, se puede concluir que la ubicación geográfica del taller es conveniente para ofrecer los servicios de cerrajería y herrería.

P.7. ¿La presencia del propietario del taller Luis Felipe, es?

Tabla 14: Presencia del propietario en el taller

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Extremadamente		
Importante	4	40%
Muy Importante	4	40%
Importante	2	20%
Poco Importante	0	0%
Sin Importancia	0	0%
TOTAL	10	100%

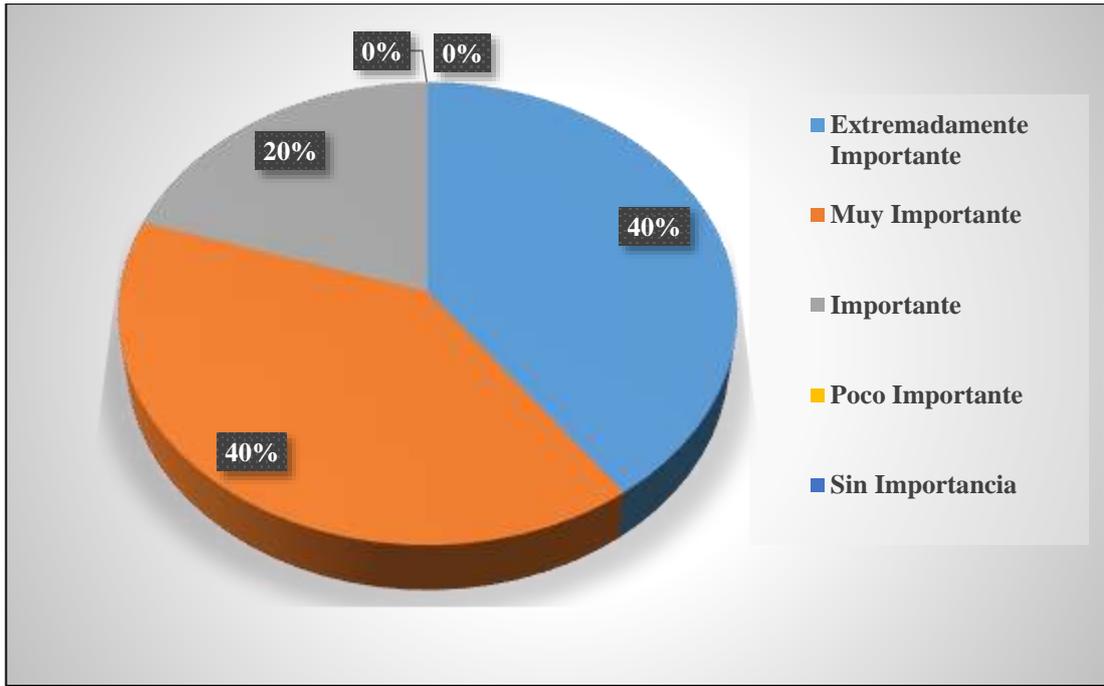


Figura 18 Presencia del Propietario en el Taller

De los resultados obtenidos, se demuestra que el 40% de los clientes entrevistados, considera que la presencia del propietario es extremadamente importante; el 40% considera que es muy importante y, el 20% manifestó que es importante la presencia del propietario.

Según éstos resultados, se determina que la presencia del propietario en el momento de recibir los pedidos, es esencial para el negocio.

P.8. ¿Le gusta la atención personalizada de los propietarios del taller Luis Felipe?

Tabla 15: Atención Personalizada del Propietario del Taller

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	90%
No	1	10%
TOTAL	10	100%

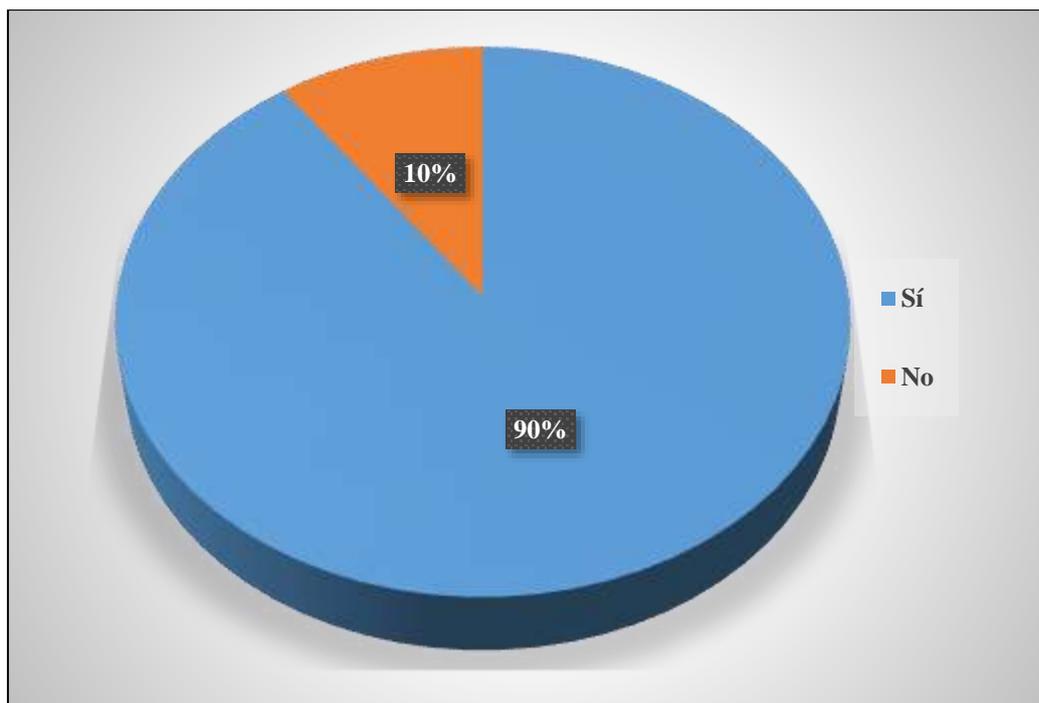


Figura 19 Atención Personalizada del Propietario del Taller

El 90% de los encuestados, manifestó que sí les agrada la atención brindada por el propietario del taller, y el 10% de los entrevistados mencionó que no les agrada la atención del propietario.

En concordancia con éstos resultados, se concluye que la mayoría de los clientes considera que la atención personalizada del propietario favorece al taller, por ende, es un valor agregado para el negocio.

P.9. ¿Cómo califica los productos que el taller Luis Felipe ofrece?

Tabla 16: Calificación de los Productos del Taller

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	50%
Muy Bueno	4	40%
Bueno	1	10
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	10	100%

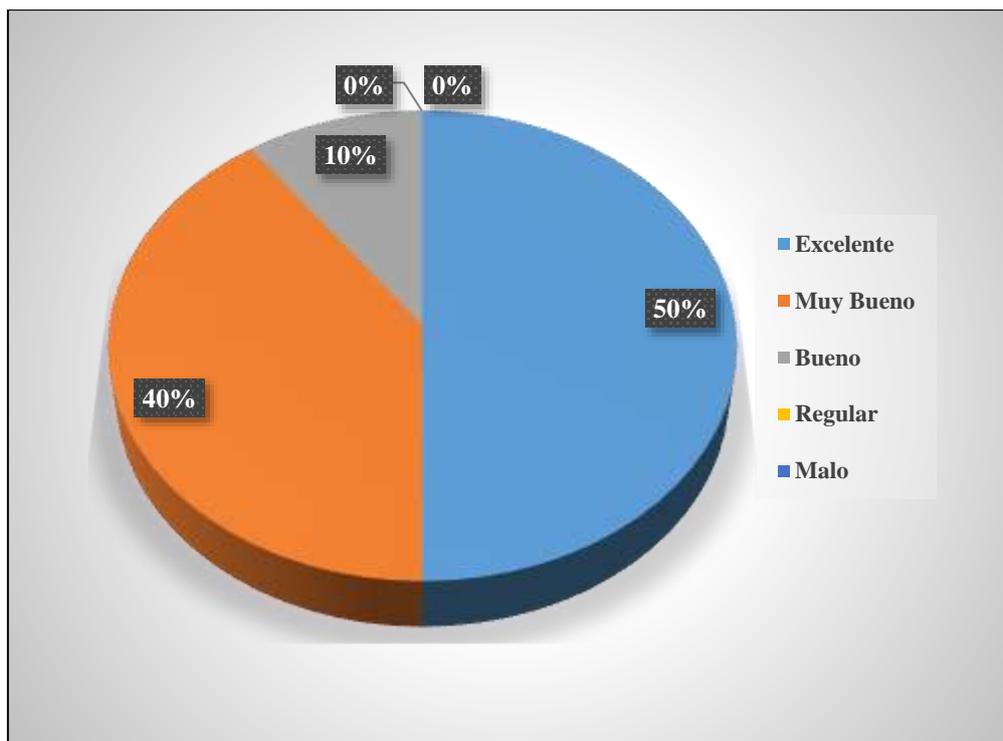


Figura 20 Calificación de los Productos del Taller

El 50% de los usuarios, indicó que los productos ofrecidos por el taller son excelentes, el 40% de los entrevistados manifestó que los productos son muy buenos y, el 10% de los clientes indicó que los productos son buenos.

De lo mencionado en el párrafo que precede, se puede concluir que los excelentes productos brindados por el taller Luis Felipe, son factores que inciden de forma positiva al negocio familiar.

P.10. ¿Cómo califica la atención del taller Luis Felipe?

Tabla 17: Atención del Taller Luis Felipe

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	40%
Muy Bueno	4	40%
Bueno	2	20%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	10	100%

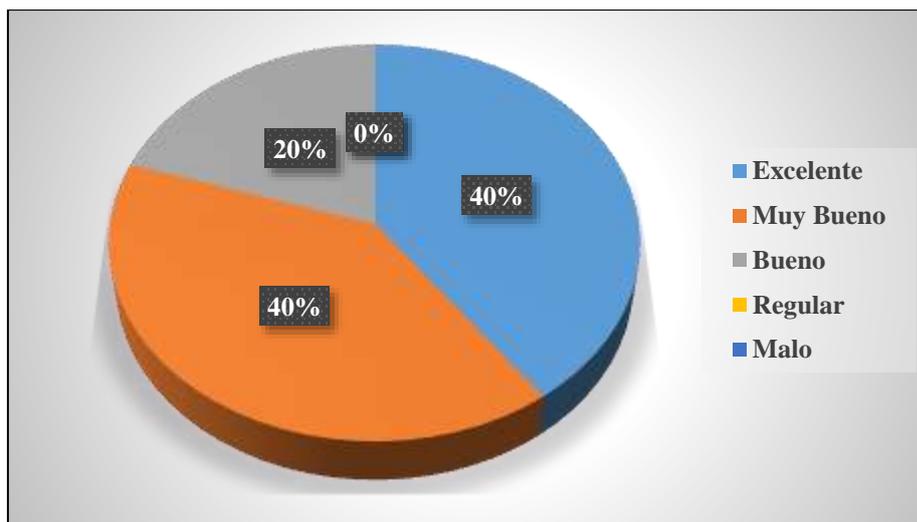


Figura 21 Atención del Taller Luis Felipe

De los resultados obtenidos, se demuestra que el 40% de los clientes manifestaron que la atención brindada por el taller es excelente, el 40% indicó que es muy buena la atención del taller y, el 20% de los entrevistados mencionó que la atención brindada es buena.

Acorde a éstos resultados, se infiere que la mayoría de los clientes del taller Luis Felipe, se sienten satisfechos con la atención personalizada que le brinda el taller.

Análisis de los Resultados Matriz de Hallazgo.

Resultados entrevista a los propietarios y trabajadores

En la entrevista realizada a los propietarios del taller, se puede observar una carencia en la gestión administrativa, debido a que se desconoce la importancia del manual de funciones y procedimientos, por tal motivo no se encuentran asignadas correctamente las funciones de cada uno de los empleados, o, en su defecto, debido a la falta de capital humano técnico/administrativo que actualmente existe en el taller. Por ende, es necesario implementar una reestructuración de los procesos internos optimizando los recursos del taller.

De igual forma, con base a los resultados de las entrevistas realizadas a los trabajadores, se evidencia que el personal tiene buen conocimiento del negocio y existe una buena integración del equipo de trabajo, por otro lado, también se observa que existe un alto compromiso de los trabajadores, y baja rotación de contratación del personal. Sin embargo, todos indicaron que realizan sus

funciones por gestiones administrativas, lo cual no es de su competencia, y se evidencia falta del control del adecuado uso de herramientas.

En conclusión, se determinó que el propietario del taller Luis Felipe, a través de una comunicación transparente, es un buen jefe, ya que es capaz de crear esperanza, empuje, incentiva el optimismo y la perseverancia dentro de su equipo de trabajo, todo en aras de obtener los mejores resultados.

Resultados encuestas a los clientes

Por otro lado, de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes más recurrentes, se evidencia que la marca distintiva del taller Luis Felipe, radica en la calidad y buen acabado del producto final, la actitud positiva y amable que el propietario proyecta a sus clientes.

En contraste, la indispensable presencia del propietario en el taller, para atender los requerimientos de los clientes y, para supervisar las actividades del personal, es una señal de que el negocio no ha alcanzado aún su solidez. Además, debido a los inconvenientes que se presentan al receptor los pedidos, sea vía telefónica o de forma presencial en el negocio, se determinó que el taller no posee la capacidad de brindar una estadía acogedora a sus clientes.

Luego de este análisis, se puede concluir que la imagen institucional del taller es positiva tanto para al cliente interno como al externo, pero a la par también evidencia problemas sustanciales en la administración y logística de la gestión de sus procesos internos.

Conclusión.

Conocer la percepción del negocio desde el punto de vista de los propietarios, trabajadores y clientes, proporcionó información de los aspectos positivos del giro del negocio y de las falencias que actualmente existen al interior del taller. Con dicha información, es importante realizar cambios o mejoras en los puntos que amerita mayor atención, tales como la redistribución de funciones, contratación de nuevo personal, adquisición de software, incluir nuevos procesos internos de producción y administrativos, etc.

Además, debido al cambio constante de las modernizaciones de los servicios y productos que ofrece el taller, es recomendable que con cierta periodicidad se analice la eficiencia al interior del negocio.

Capítulo IV: Propuesta del plan de mejoras

Con base a los resultados obtenidos en la matriz de hallazgo y, resultados de las encuestas realizadas a los clientes recurrentes, se determinó la necesidad de replantear y completar los procesos internos del taller sugeridos, detalle del manual de funciones, establecer un organigrama de trabajo, con el fin de alcanzar la eficiencia del negocio optimizando los recursos.

Misión.

Trabajamos con la misma honestidad e integridad que usamos para crear nuestros productos; confiando en nuestra capacidad, experiencia y forma de trabajo, para lograr cumplir las exigencias de las necesidades de nuestros clientes.

Visión.

Ser un negocio familiar financieramente sólida, que trabaja en equipo para lograr la competitividad, productividad y calidad en el desarrollo de productos de cerrajería y herrería, manteniendo un crecimiento continuo basado en la satisfacción del cliente.

Objetivos.

A corto plazo.

Implementar una estructura administrativa del negocio familiar utilizando las diversas herramientas que logren regular todos los procesos internos del negocio.

Mediano plazo.

Desarrollar un sistema de control administrativo que controle y facilite la ejecución de toma de decisiones ante la ausencia del dueño del taller.

Largo plazo.

Fortalecer el conocimiento del negocio familiar que permitan adquirir nuevas tendencias de maquinarias e información relacionadas a la cerrajería y herrería.

Principios y Valores.

Principios.

Cultura de los resultados: Obtener rentabilidad como garantía de crecimiento, desarrollo y competitividad de la empresa.

Cultura de la innovación: Mantener los equipos y procesos actualizados para garantizar una continua producción e incremento en la productividad y competitividad de nuestras operaciones.

Cultura de la calidad: Perfeccionar nuestros procesos, a través de una mejora continua, para lograr eficacia, eficiencia y productividad buscando alcanzar la excelencia, en beneficio y satisfacción de nuestro personal y clientes.

Cultura en el servicio: Destacarse por el elevado nivel de los servicios que se ofrecen en la empresa.

Cuidado al medio ambiente: Mantener en forma permanente la práctica de preservación y mejora del medio ambiente.

Responsabilidad social con la comunidad: Integrar de modo permanente las actividades de la empresa con su entorno social.

Desarrollo y bienestar del recurso humano: Proporcionar una adecuada calidad de vida a nuestros trabajadores; velar por su seguridad física, social y emocional; brindarles los servicios que los valoran como personas; promover su crecimiento a través del entrenamiento y desarrollo profesional, estimular su autorrealización.

Valores.

Creatividad: Buscar en forma permanente, nuevas formas de hacer las cosas, de modo que ello sea beneficioso para el trabajador, la empresa y la sociedad.

Equidad: Otorgar a cada cual, dentro de la empresa, lo que le corresponde según criterios ciertos y razonables.

Solidaridad: Generar compañerismo y un clima de amistad, trabajando juntos para cumplir nuestra misión y encaminados hacia el logro de nuestra visión.

Honestidad: Obrar con transparencia y clara orientación moral cumpliendo con las responsabilidades asignadas en el uso de la información, de los recursos materiales y financieros.

Respeto: Desarrollar una conducta que considere en su justo valor los derechos fundamentales de nuestros semejantes y de nosotros mismos. Asimismo, aceptar y cumplir las leyes, las normas sociales y las de la naturaleza.

Laboriosidad: Emplear el trabajo como una poderosa fuerza transformadora, para así alcanzar los objetivos de la empresa y hacer que ella logre altos niveles de productividad y desarrollo.

Políticas del negocio.

Reglas de oro para el propietario

Según Sallenave (2002, p.39-40), mencionó los siguientes consejos de Charles Knight:

Ordenar las prioridades: la prioridad principal debe ser la salud del recurso humano, y luego la del negocio.

Jamás delegar lo esencial: las situaciones complicadas o de términos legales, le incumben estrictamente al propietario, el mismo que podrá ser resuelto por algún subalterno con una previa autorización del mismo.

Exigir mucho: Los líderes se plantean metas y objetivos así mismo y a los demás para el enriquecimiento de la empresa. Comprometidos con el crecimiento y la responsabilidad laboral que lo aqueja.

Actuar rápido: Valorar el tiempo invertido, invirtiéndolo en trabajos que resulten beneficiosos para el negocio.

Informarse bien: Asegurarse de obtener la información necesaria para que pueda tomar buenas decisiones, sin que se comprometa el bienestar del negocio.

Comprometerse: Identificarse con la empresa, con el fin de lograr el mejor manejo de actividades, mostrando que su reputación es mucho más significativa que el dinero que podría ganar.

No preocuparse sino de lo posible: Ejecutar actividades que se puedan realizar, evitando complicarse con asuntos que no le compete o no va acorde a su realización profesional.

Saber perder: Afrontar los errores involuntarios de forma positiva para generar el positivismo y entusiasmo en el líder.

Ser justo y decidido: Las decisiones se ejecutan de forma racional y no emocional. Porque debido al desempeño de sus actividades depende el desarrollo y evolución de la empresa.

Gozar del trabajo: Convierte la comodidad laboral, en la sensación de gusto al trabajo, sin que se vea afectado por cualquier evento de dificultad.

Política interna del negocio

Lo que debe prevalecer en todos los miembros del negocio son los siguientes aspectos:

El respeto, sin importar las diferencias que incurran en la relación laboral; la salud será considerada una de las prioridades más importante para la empresa.

Las disposiciones que se relacionen con la conducta y la operatividad del negocio, deberán ser adaptadas al mercado actual y contar con la aprobación del propietario o gerente.

La relación de trabajo se basa en el rendimiento y el resultado de los miembros del negocio, dejando de lado, los conflictos emocionales de cada persona.

Las decisiones de aprovechar oportunidades de negocios de los mandos medio o de cualquier miembro de la empresa, deberá ser respaldado por el propietario.

La toma de decisiones del propietario o gerente, que afecten a la economía del negocio, deberán ser analizadas por los miembros de la familia dueñas del negocio, a través de un consenso.

Las sucesiones y los puestos de responsabilidad, serán definidos de acuerdo a la capacidad profesional del aspirante para ser favorecido en el consenso de los miembros de la familia del negocio.

Infracciones del trabajo interno

Que afecten el rendimiento laboral como: ausencia injustificada, impuntualidad persistente, abuso verbal, deshonestidad, robo y la utilización de las máquinas y/o herramientas sin los respectivos materiales de seguridad.

Ante conductas antisociales como: pelear, amenazar, robar, aceptar sobornos, usar estimulantes y por falsificar documentos.

Para cualquier de los incidentes mencionados, el propietario deberá acercarse al empleado y solicitar que explique el porqué de sus acciones, dejar claro la infracción realizada por escrito con fecha y hora, y anexar la evidencia. Una reprensión verbal o por escrito, suspensión o despido, serán aplicados de acuerdo a la falta causada dentro del negocio, considerando importante la evaluación del carácter y personalidad del empleado que cometió la infracción.

Organigrama de Trabajo Sugerido.

Una vez identificado los procesos y subprocesos con problemas, y a su vez replanteados para optimizar los recursos del taller, se procede a sugerir el nuevo organigrama estructural del taller Luis Felipe.

El organigrama de trabajo sugerido, facilitará la logística interna del taller tanto para la parte administrativa como técnica, se prevé que con esta implementación exista un mejor flujo de información que desembocará en tener a los clientes internos y externos satisfechos.

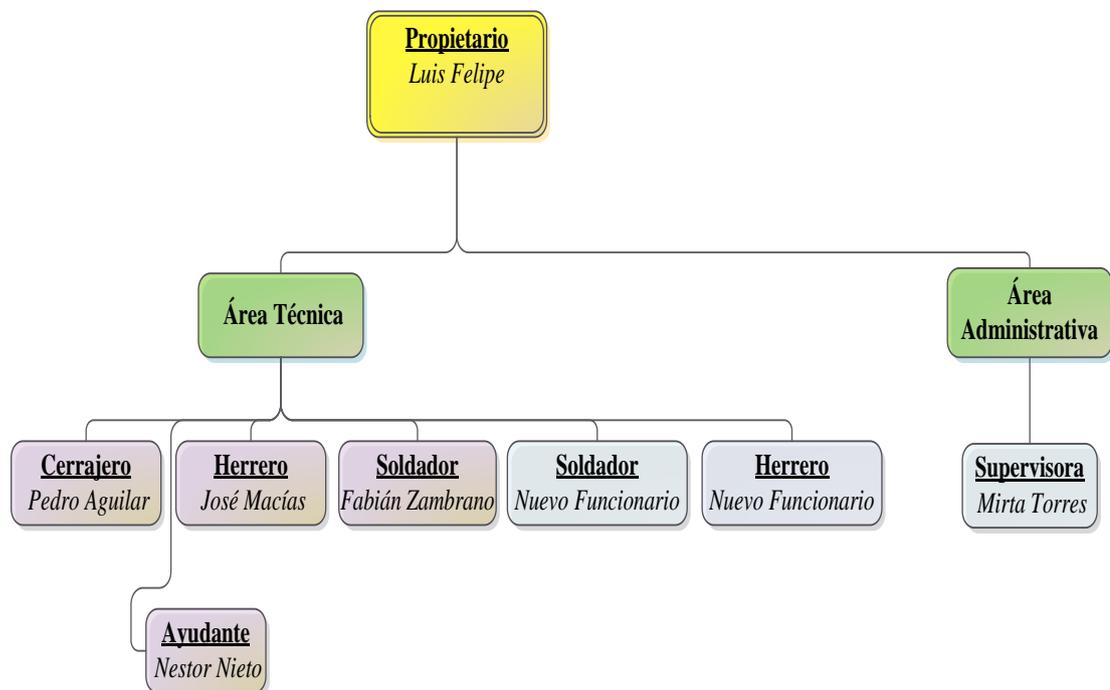


Figura 22 Estructura Organizacional

La Señora Mirta Torres, desempeñará las funciones de supervisora, las cuales se detallarán en los flujos de procesos que más adelante se muestran, ya

que tiene la capacidad o la facultad de determinar si la acción supervisada es correcta o no. Por lo tanto, la función de la supervisión será el acto de vigilar ciertas actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria. La supervisora se encargará de controlar que los trabajadores, las materias primas, las maquinarias y todos los recursos de la empresa se encuentren coordinados para contribuir al éxito del taller.

Se contratará a una persona que colabore en todos los subprocesos de los procesos internos del taller, deberá conocer todos los procesos y poner en conocimiento de la Supervisora todas las novedades acaecidas.

Por otro lado, en la parte técnica se contratarán a dos técnicos más; un herrero y un soldador, ya que se identificó que hay más demanda de estas actividades en los trabajos que realiza el taller. Los trabajadores con más años de antigüedad capacitarán a los nuevos trabajadores.

Las contrataciones del personal coadyuvarán a una mejor distribución de funciones en la parte técnica y administrativa. En la parte técnica se sugiere contratar a profesionales en las áreas de mayor demanda, como es el caso del soldador y herrero.

Procesos internos sugeridos.

Una vez identificado los procesos más representativos del negocio, y los responsables de ejecutar cada uno de los subprocesos, se plantea realizar una redistribución de funciones a los siguientes procesos lo cual ayudará a una mejor distribución de funciones, por ende, en un mejor desempeño de sus funciones.

Proceso sugerido para la recepción de obras.

En el proceso de recepción de servicios sugerido, se identificó los subprocesos que realizará el Asistente Administrativo en color naranja, tales como: (a) generar cotización; (b) enviar cotización al cliente con reajustes de precios; (c) facturar la obra; (d) cobrar la obra; (e) ingresar la información en el inventario; (e) consultar al usuario final si el trabajo realizado por el taller cumplió con sus expectativas.

El dueño del taller continuará realizando la parte técnica de todo el proceso, y la parte administrativa será realizada tanto por la Señora Mirta Torres y el (la) asistente.

La señora Mirta Torres, se encargará de las actividades de índole legal, como por ejemplo en los casos de ejecución de obra en donde se deba subcontratar personal, revisar los precios de las cotizaciones, reajusta los precios, todos los trámites concernientes para la participación de contrataciones públicas, etc.

De igual forma, el Asistente Administrativo deberá llevar un registro de todos los trabajos realizados por el taller para tener una base de datos.

Con esta nueva distribución de tareas, no habrá sobrecarga de funciones en un solo trabajador o, no se desviará de las funciones a los técnicos para que suplan las actividades administrativas.

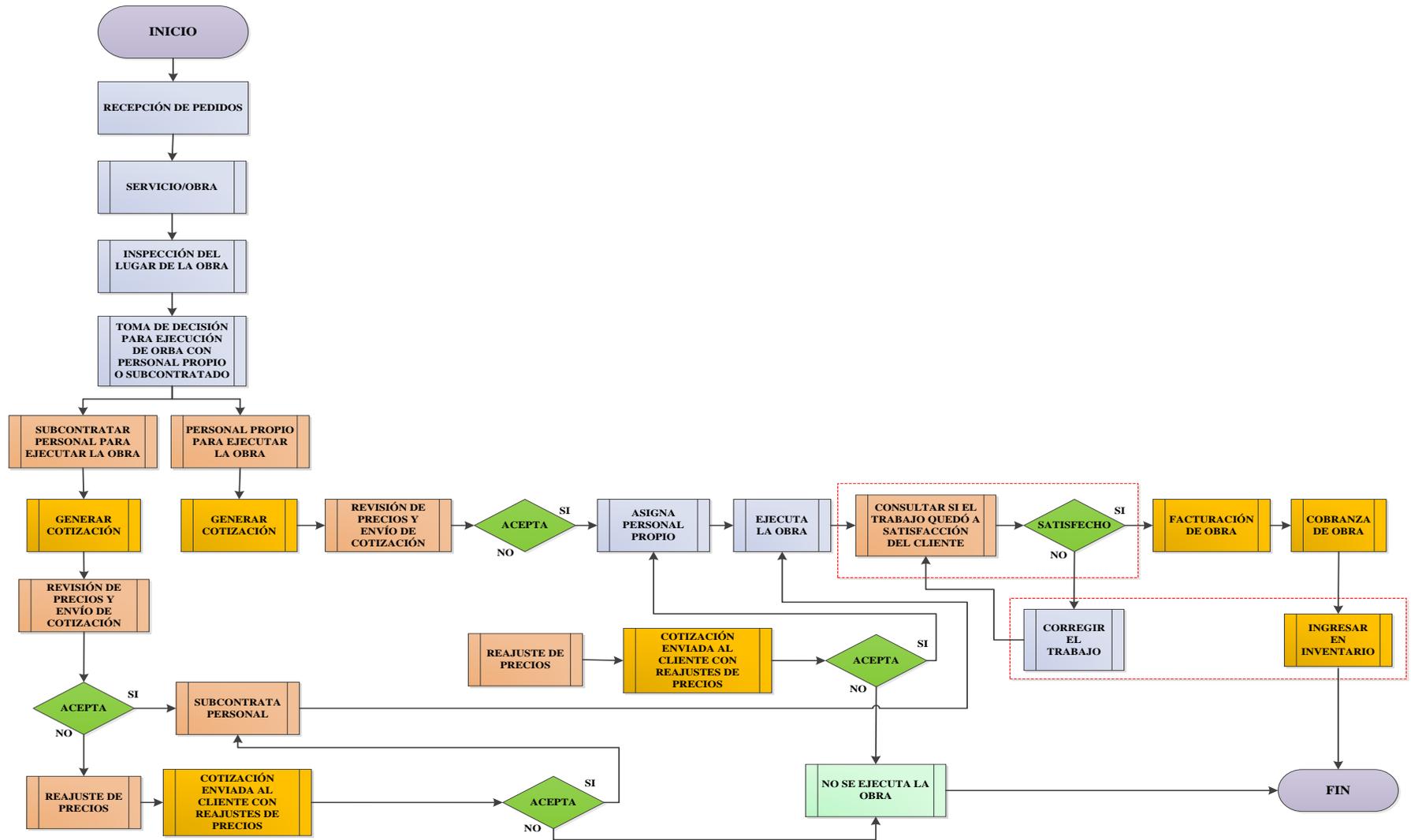


Figura 7 Flujo de Proceso Servicio

Proceso sugerido para la recepción de productos.

En el proceso de recepción de productos sugerido, el Asistente Administrativo será el encargado de realizar todas las actividades en color naranja, tales como: (a) recibir los pedidos; (b) revisar el stock; (c) generar cotización; (d) revisar precios y enviar cotización; (e) vender el producto; (f) ingresar al software la venta del producto, con el fin de controlar los ingresos/egresos del taller.

En este proceso, se reasignó sólo el responsable de los subprocesos ya que se determinó que el flujo del proceso si era el correcto para el taller.

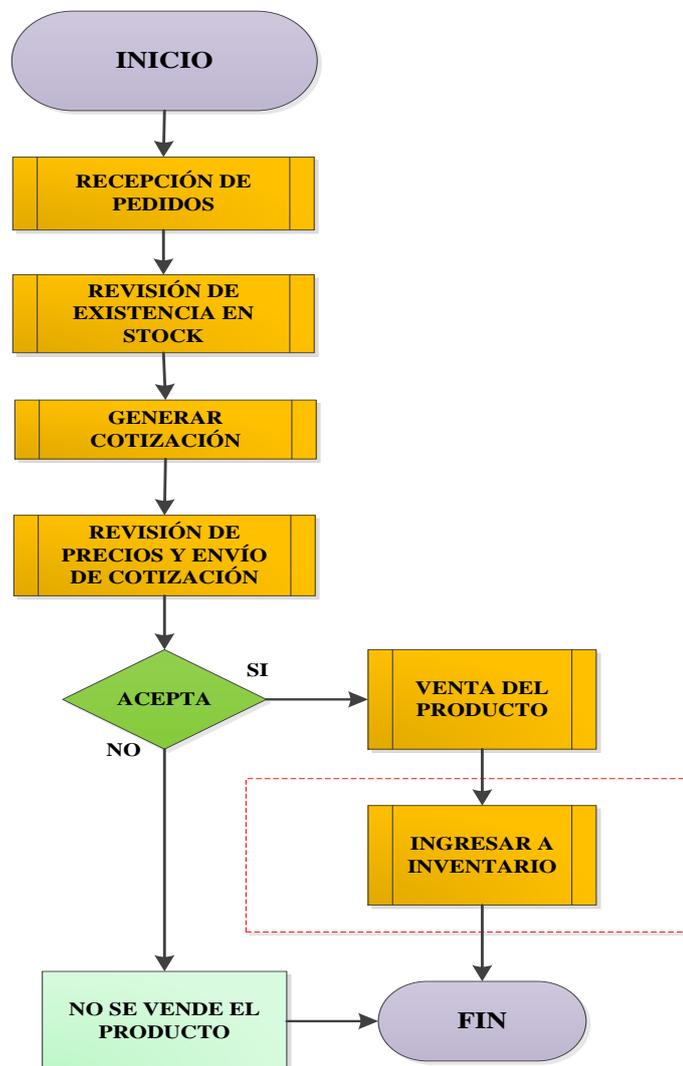


Figura 8 Flujo de Proceso Producto

Proceso sugerido para la declaración de impuestos.

Los subprocesos de color anaranjado, serán realizados por la Asistente administrativo, es decir: (a) generar los asientos contables; (b) emitir los estados financieros; (c) emitir el resumen de la información tributaria; (d) pagar los impuestos. La Señora Mirta Torres, realizará los subprocesos en color rosado, tales como: (a) revisar la información tributaria; (b) generar la declaración de impuestos; (c) obtener el documento para el pago.

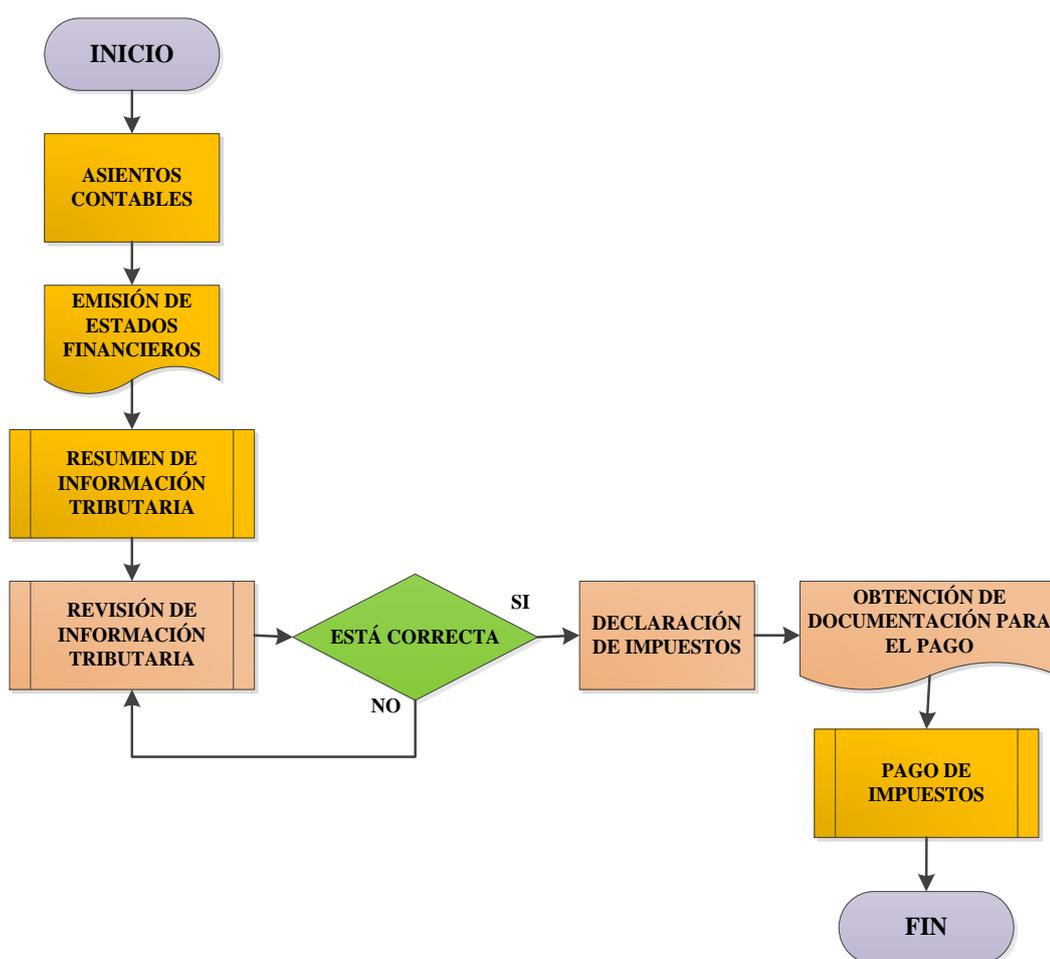


Figura 9 Flujo de Proceso Declaración de Impuestos

Proceso sugerido para la facturación y cobranza.

En el proceso de facturación y cobranza, las actividades fueron asignadas entre la Supervisora y la Asistente Administrativa. La Supervisora, es decir, la Señora Mirta Torres sólo se encargará de los subprocesos de color rosado, es decir, revisar las facturas emitidas tanto para pagar a los proveedores como para cobrar los trabajos realizados. La Asistente administrativa se encargará de los

subprocesos (a) recepción de facturas para pagar a los proveedores; (b) pagar a los proveedores; (c) elaborar factura; (d) enviar la factura al cliente; (e) esperar el pago y registrarlo.

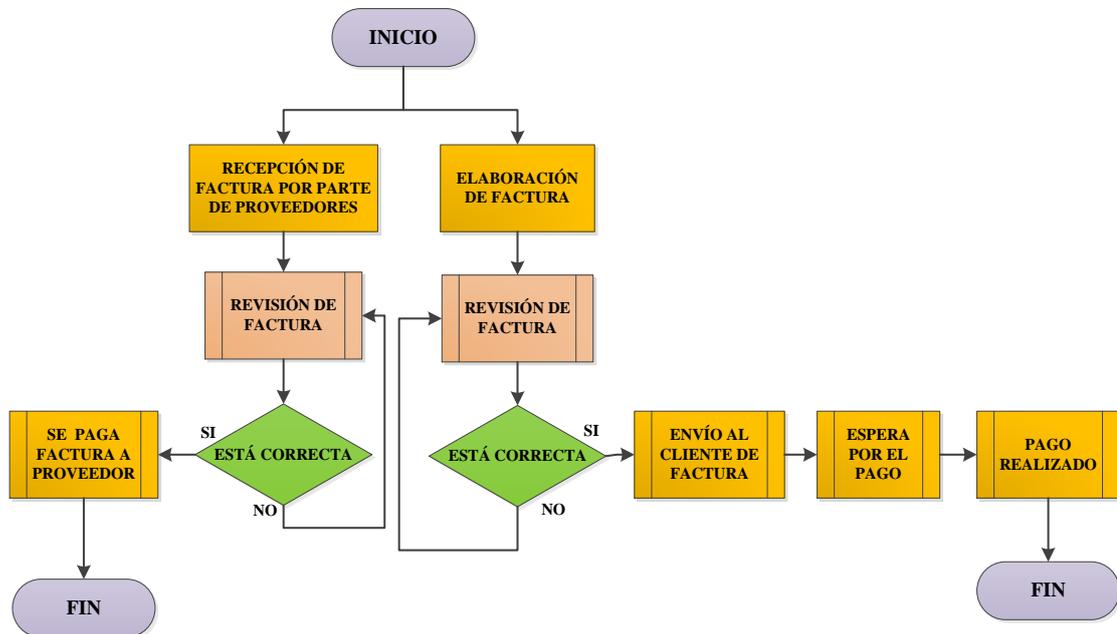


Figura 10 Flujo de Proceso Facturación y Cobranza

Proceso sugerido para inventario.

Como parte de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los trabajadores del taller, se evidenció el deficiente proceso que llevan de bodega, por tal razón, se sugiere implementar éste proceso, en donde se llevará el control de stock máximos y mínimos de los materiales, para lo cual, se utilizará el software adquirido el cuál emitirá alarmas cuando algún (os) materiales estén cerca de terminarse. Este proceso, ayudará a que el taller no se quede sin stock de los materiales de mayor rotación, de igual forma, según la alarma que emita el software, se dispondrá de un tiempo prudente para realizar la gestión respectiva de adquisición de los materiales con los proveedores. Los subprocesos en color anaranjado serán realizados por la Asistente Administrativa, es decir: (a) revisar el stock; (b) informar a la Supervisora; (c) recibir el material; (d) inspeccionar el material; (e) ingresar al inventario el material. La Supervisora se encargará de (a) solicitar el material al proveedor; (b) solicitar cambios de material al proveedor.

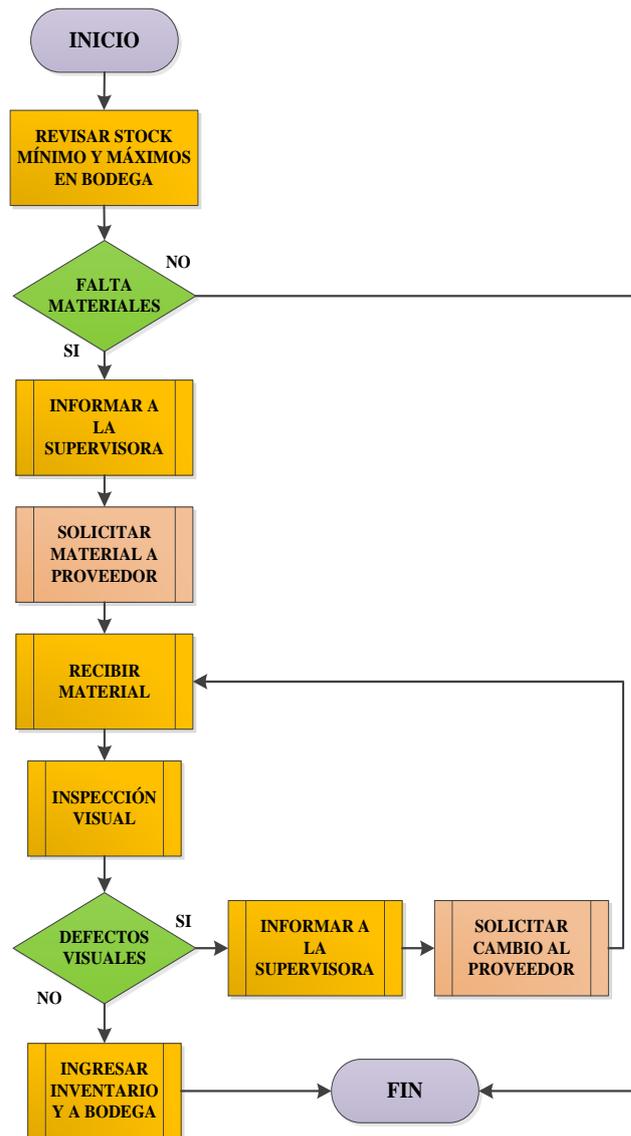


Figura 11 Flujo de Proceso Inventario

Proceso operativo sugerido.

Para este proceso, se utilizó el procedimiento que actualmente utilizan en el taller, pero se asignaron responsables para cada subprocesso, es decir, Luis Felipe realizará (a) recibir las especificaciones técnicas; (b) designar equipo de trabajo; (c) revisar el prototipo; (d) devolver el prototipo al taller. Los técnicos realizarán el prototipo y corregir el prototipo. La Asistente administrativa se encargará de informar al cliente.

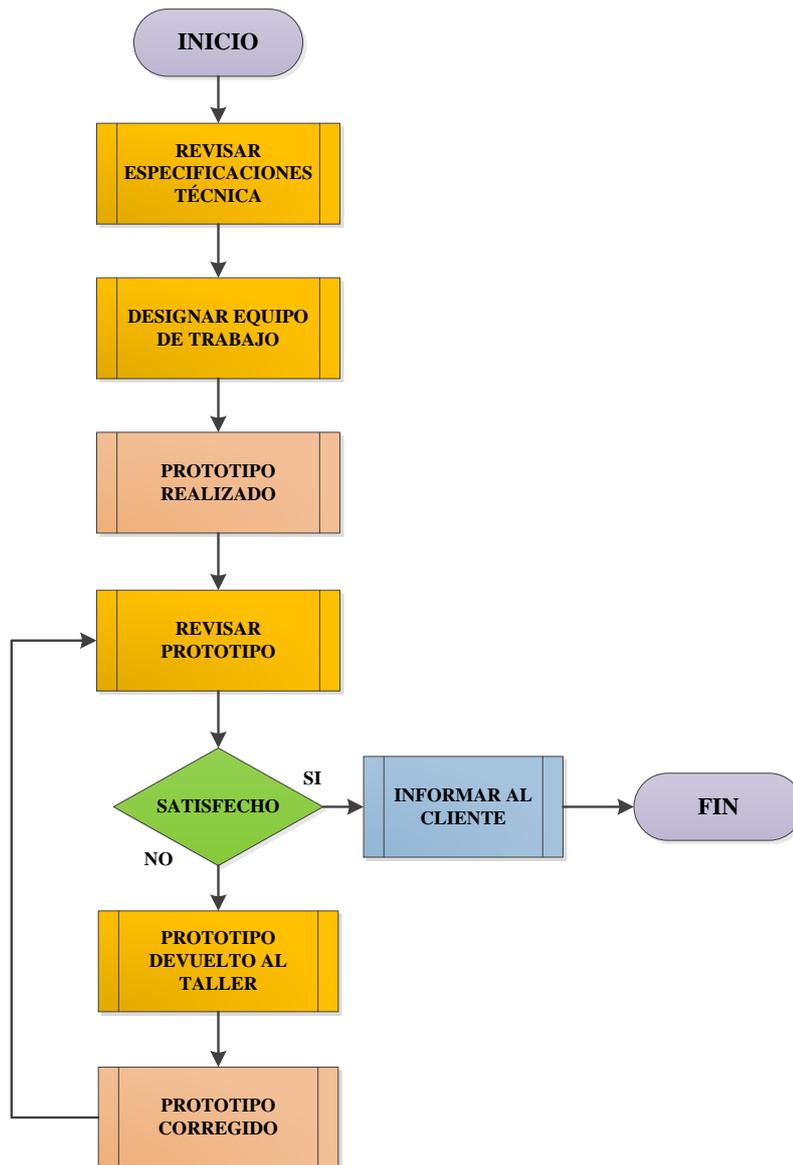


Figura 12 Flujo de Proceso Operativo

Software de inventario.

Es importante que el taller adquiera un programa que permita el ingreso de información de las cantidades de materia prima, materiales e insumos, herramientas y maquinarias, pedidos y cotizaciones, datos de clientes y proveedores; permitiendo obtener reportes de: ventas, producción, stock y compras, recibiendo una retroalimentación de acuerdo a la oferta y demanda, variación de precio de la materia prima.

El correcto orden y administración de inventarios, es uno de los principales factores que inciden en el desempeño de los negocios y en las ganancias que se obtienen.

La gestión de inventarios que deberá adquirir el taller Luis Felipe, estará compuesta por el control y la planificación de los mismos. Los factores más importantes que ayudará este proceso serán; (a) con qué frecuencia deber ser determinado el nivel de inventario para cada artículo, (b) cuándo debe colocarse un pedido al proveedor, (c) cuál es la cantidad óptima a ordenar. Con el software interno se podrá controlar y transferir la información.

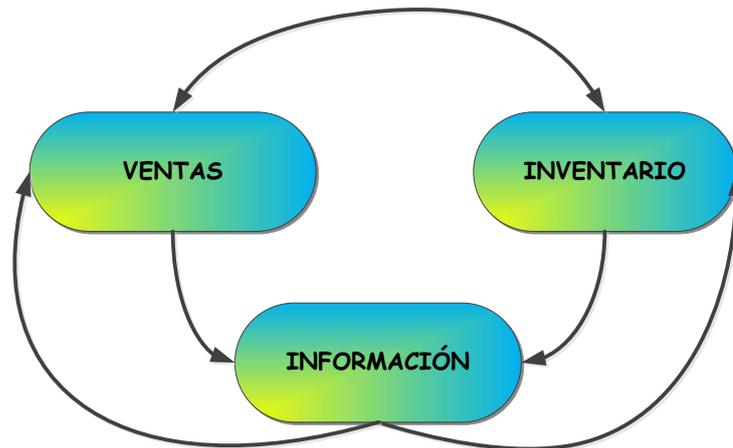


Figura 13 Seguimiento de Información

El software de control de inventario, permitirá al negocio una clasificación del inventario y confiabilidad en los registros, es decir, se podrá conocer qué cantidad hay en existencia y cómo se la tienen identificada.

El software tendrá como mínimo las siguientes facilidades a) Stock máximo: que será la cantidad máxima de un determinado artículo que se desee mantener en el almacén, para este caso serán los artículos de alta rotación, los artículos que poseen los tiempos más largos de entrega por parte del proveedor, cuando se especula sobre incremento de los precios en los artículos, b) Stock mínimo: que será la cantidad mínima de un determinado artículo que se desee mantener en el almacén, para este caso serán los artículos en donde el tiempo de entrega del artículo es inmediato, cuando los costos de realizar el pedido son bajos sin importar frecuencia o cantidad; cuando se especula que habrá decremento en los precios del artículo, c) Punto de re-orden: que será el punto en donde se deberá realizar el pedido para resurtir el almacén contemplando los tiempos de los proveedores y no tener problemas de abastecimiento.

A continuación, se mostrará una imagen de ejemplo de software que contiene los factores principales para llevar el inventario del taller Luis Felipe.

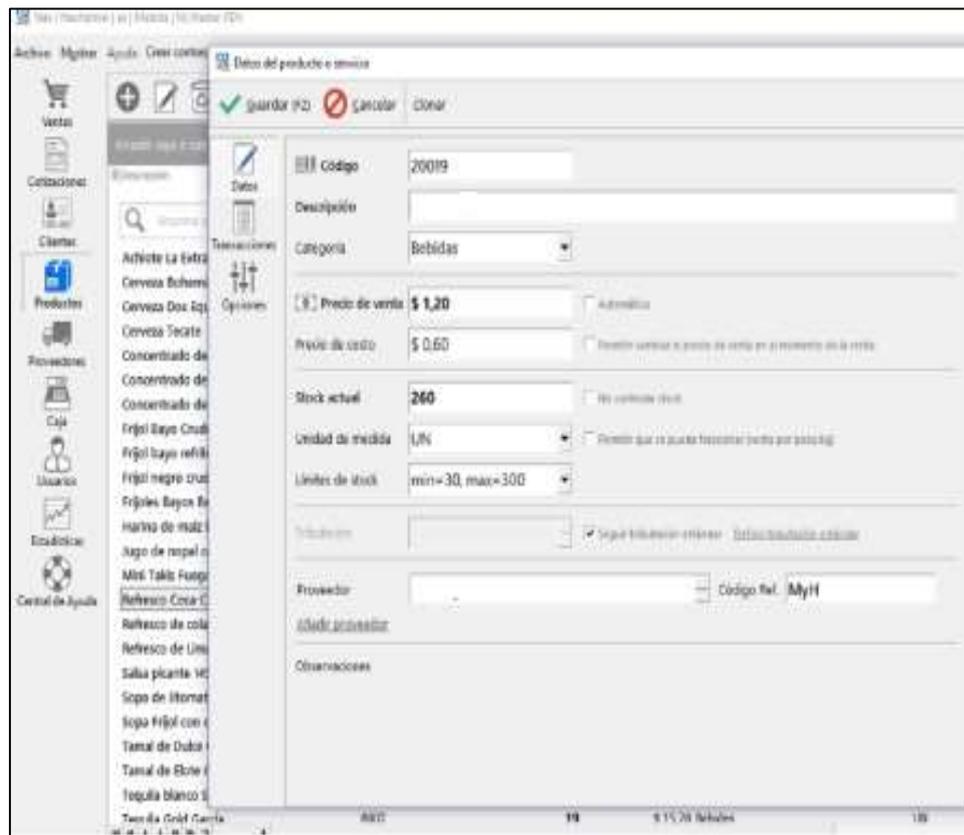


Figura 14 Funciones Mínimas del Software

Manual de Funciones Sugerido.

El presente manual de funcione, tiene por objetivo brindar certeza en las actividades realizadas por el personal adscrito al taller Luis Felipe, asimismo, brinda un panorama general sobre las funciones y obligaciones de cada uno de los que en ella laboran.

El objetivo final, es que esas acciones vayan encaminadas a lograr que el taller reciba oportunamente los pedidos de los clientes para llevar a cabo los trabajos encomendados, en el menor tiempo posible y, satisfacer al usuario final.

Finalmente, éste manual de funciones sirve de base y apoyo para lograr que las actividades inherentes al Taller, brinden certeza para cumplir eficientemente con los servicios solicitados.

A continuación, se detallará el manual de funciones de los actuales trabajadores del taller:

Manual de funciones del cargo Soldador.

Para la elaboración del manual de funciones con cargo Soldador, se consideraron las actuales actividades que ejecuta, más las relaciones que debe de mantener con el resto de personal del taller, de igual forma se estableció la formación y experiencia. El formato para formalizar el manual de funciones, deberá incluir a fecha y el código del manual.

Taller Luis Felipe	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 01-04-2018 Código: TLF-S01
Identificación del cargo	Técnico	
Nombre del cargo	Soldador	
Jefe inmediato	Supervisor	
Personal a cargo	Ayudante del Taller	
Alcance	Las funciones contenidas en el presente manual, deberán ser cumplidas por todo el personal con cargo de Soldador.	
RELACIONES		
Debe mantener una buena relación con los compañeros del trabajo. Deberá acatar las instrucciones de su Jefe inmediato.		
FUNCIONES		
Realizar trabajos de soldadura, calculando, cortando, fundiendo, armando e instalando toda clase de estructura o pieza de hierro o metal. Sugerir tipo de soldadura para mejorar uniones de piezas. Trasladar el material al área de soldadura. Confeccionar diariamente los trabajos de hierro como (puertas, verjas, cajones, de aire acondicionado, mesas para computadoras, cajas para lámparas de seguridad, sillas, banquillos, cajas de seguridad para televisión, etc. Preparar los materiales de acuerdo al trabajo que se solicita. Tomar las medidas requeridas para realizar el trabajo. Cortar el material según las medidas obtenidas o dadas. Armar la estructura o esqueleto. Soldar estructuras. Esmerilar la estructura para presentar el trabajo terminado. Instalar todo tipo de trabajo elaborado con hierro. Cumplir éstas y demás funciones asignadas por su jefe inmediato.		
OTRAS RESPONSABILIDADES		
Manejar los desechos de acuerdo a las normativas y utilizar racionalmente la energía, el agua y los distintos tipos de recursos, tanto en el ámbito laboral como personal. Hacer un uso adecuado de las herramientas.		
FORMACIÓN		
Técnico o Tecnólogo en Mantenimiento Mecánico Industrial Soldador Industrial		
EXPERIENCIA		
3 años o más en el sector metalúrgico.		

Figura 15 Manual de Funciones Soldador

Manual de funciones con cargo Ayudante de Taller

Para la elaboración del manual de funciones con cargo Ayudante de Taller, se consideraron las actuales actividades que ejecuta, más las relaciones que debe de mantener con el resto de personal del taller, de igual forma se estableció la formación y experiencia. El formato para formalizar el manual de funciones, deberá incluir a fecha y el código del manual.

Taller Luis Felipe	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 01-04-2018 Código: AT-C01
Identificación del cargo	Técnico	
Nombre del cargo	Ayudante del Taller	
Jefe inmediato	Supervisor	
Personal a cargo	-	
Alcance	Las funciones contenidas en el presente Manual, deberán ser cumplidas por todo el personal con cargo de Ayudante de Taller.	
RELACIONES		
Debe mantener una buena relación con los compañeros del trabajo. Deberá acatar las instrucciones de su Jefe inmediato.		
FUNCIONES		
Mantener el orden y aseo en el inicio de la jornada de trabajo. Apoyar diariamente a los técnicos en sus labores cotidianas. Ayudando a cortar los metales, hierro, etc. Recogiendo y guardando los instrumentos o herramientas. Realizar otras tareas relacionadas con las funciones de la unidad donde labora. Cumplir éstas y demás funciones asignadas por su jefe inmediato.		
OTRAS RESPONSABILIDADES		
Manejar los desechos de acuerdo a las normativas y utilizar racionalmente la energía, el agua y los distintos tipos de recursos, tanto en el ámbito laboral como personal. Hacer un uso adecuado de las herramientas.		
FORMACIÓN		
Bachiller		
EXPERIENCIA		
Primaria completa, o experiencia en puestos de ayudante de taller metalúrgicos		

Figura 16 Manual de Funciones Ayudante del Taller

Manual de funciones cargo Herrero

Para la elaboración del manual de funciones con cargo Herrero, se consideraron las actuales actividades que ejecuta, más las relaciones que debe de mantener con el resto de personal del taller, de igual forma se estableció la formación y experiencia. El formato para formalizar el manual de funciones, deberá incluir a fecha y el código del manual.

Taller Luis Felipe	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 01-04-2018 Código: TLF-H01
Identificación del cargo	Técnico	
Nombre del cargo	Herrero	
Jefe inmediato	Supervisor	
Personal a cargo	Ayudante del Taller	
Alcance	Las funciones contenidas en el presente manual, deberán ser cumplidas por todo el personal con cargo de Herrero.	
RELACIONES		
Debe mantener una buena relación con los compañeros del trabajo. Deberá acatar las instrucciones de su Jefe inmediato.		
FUNCIONES		
Forjar y reparar artículos de metal, tales como pinzas, herramientas de filo, ganchos, cadenas, máquinas, componentes estructurales o ideados, además de los encargos que sean especificados mediante diagramas o planos. Trabajar con distintos metales, tales como hierro forjado, acero, latón, bronce y cobre. Calentar el metal en la fragua o en la forja para darle forma. Temperar, endurecer y templar los elementos que sean forjados. Darle forma al metal utilizando herramientas manuales, tales como martillos, pinzas, yunques, cinceles y moldeadores. Manejar distintos tipos de herramientas mecánicas, tales como taladros, cinceles neumáticos, amoladoras y prensas hidráulica. Unir piezas de metal utilizando métodos de herrería y de ensamblaje, tales como la reducción, el perforado, entre otros métodos tradicionales. Realizar los acabados y dar los últimos toques a los productos, puliendo el metal aplicando cera o aceite de linaza. Instalar, reparar y ajustar bóvedas, cajas fuertes y candados. Garantizar que sus productos estén bien contruidos y tengan la resistencia necesaria para el uso que se les haya designado. Cumplir éstas y demás funciones asignadas por su jefe inmediato.		
OTRAS RESPONSABILIDADES		
Manejar los desechos de acuerdo a las normativas y utilizar racionalmente la energía, el agua y los distintos tipos de recursos, tanto en el ámbito laboral como personal. Hacer un uso adecuado de las herramientas.		
FORMACIÓN		
Técnico o Tecnólogo en Mantenimiento Mecánico Industrial Herrero o Cerrajero		
EXPERIENCIA		
3 años o más en el sector metalúrgico.		

Figura 17 Manual de Funciones Herrero

Manual de funciones cargo Cerrajero

Para la elaboración del manual de funciones con cargo Cerrajero, se consideraron las actuales actividades que ejecuta, más las relaciones que debe de mantener con el resto de personal del taller, de igual forma se estableció la formación y experiencia. El formato para formalizar el manual de funciones, deberá incluir a fecha y el código del manual.

Taller Luis Felipe	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 01-04-2018 Código: TLF-C01
Identificación del cargo	Técnico	
Nombre del cargo	Cerrajero	
Jefe inmediato	Supervisor	
Personal a cargo	Ayudante del Taller	
Alcance	Las funciones contenidas en el presente Manual, deberán ser cumplidas por todo el personal con cargo de Cerrajero.	
RELACIONES		
Debe mantener una buena relación con los compañeros del trabajo. Deberá acatar las instrucciones de su Jefe inmediato.		
FUNCIONES		
<p>Instalar, reparar y cambiar combinaciones de todo tipo de cerradura, confecciona y duplica llaves en las instalaciones de la institución.</p> <p>Instalar todo tipo de cerradura según la solicitud o requisición.</p> <p>Acudir a la unidad administrativa que hace la solicitud de requisición.</p> <p>Tomar la medida para el tamaño de la cerradura y perfora el agujero.</p> <p>Colocar la cerradura en el agujero, revisa que quede bien instalada.</p> <p>Reparar todo tipo de cerradura según la solicitud.</p> <p>Confeccionar y duplica todo tipo de llaves según la solicitud.</p> <p>Desarmar la cerradura, toma la medidas y confecciona la llave.</p> <p>Cambiar las combinaciones a cerraduras según la solicitud.</p> <p>Abrir todo tipo de cerraduras según solicitud.</p> <p>Abrir las puertas con el equipo especial.</p> <p>Realizar otras tareas relacionadas con las funciones de la unidad donde labora.</p> <p>Cumplir éstas y demás funciones asignadas por su jefe inmediato.</p>		
OTRAS RESPONSABILIDADES		
<p>Manejar los desechos de acuerdo a las normativas y utilizar racionalmente la energía, el agua y los distintos tipos de recursos, tanto en el ámbito laboral como personal.</p> <p>Hacer un uso adecuado de las herramientas.</p>		
FORMACIÓN		
<p>Técnico o Tecnólogo en Mantenimiento Mecánico Industrial</p> <p>Herrero Industrial</p>		
EXPERIENCIA		
3 años o más en el sector metalúrgico.		

Figura 18 Manual de Funciones Cerrajero

A continuación, se detalla el manual de funciones para el nuevo personal, en el caso de la contratación de los técnicos, se deberá utilizar el manual de funciones que ya fueron detallados.

Manual de funciones Asistente Administrativo.

Para las funciones del Asistente Administrativo, se requiere una persona con conocimiento en el sector metalúrgico para mayor entendimiento del giro de

Taller Luis Felipe	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 01-04-2018 Código: TLF-A01
Identificación del cargo	Administrativo	
Nombre del cargo	Asistente de Administrativo	
Jefe inmediato	Supervisor	
Personal a cargo	-	
Alcance	Encargado de receptor los pedidos de los clientes, inventario y otras tareas relacionadas con el proceso del taller a petición del Supervisor y Gerente.	
RELACIONES		
Las funciones contenidas en el presente Manual, deberán ser cumplidas por todo el personal con cargo de Asistente Administrativo.		
FUNCIONES		
<p>Conocer el entorno del taller. Usar de computadoras y software office. Recibir, revisar y verificar ordenes de trabajo. Ayudar a organizar la producción de la empresa. Coordinar con todo el personal el trabajo del taller. Mantener ordenadas de facturas, recibos de cobro, reporte diario de ventas. Efectuar recaudaciones a clientes tanto en oficinas, como a clientes especiales. Atender a los clientes y proveedores. Pasar diariamente la información de los pedidos al área técnica. Elaborar y enviar las facturas para el pago a los clientes. Coordinar con el Supervisor y otros empleados de planta el trabajo efectuado. Cerrar órdenes de trabajos terminados. Coordinar fechas de entrega de las productos y servicios. Cumplir con las múltiples órdenes de su jefe inmediato. Llevar el inventario de los productos del Taller. Cumplir éstas y demás funciones asignadas por su jefe inmediato.</p>		
OTRAS RESPONSABILIDADES		
Manejar los desechos de acuerdo a las normativas y utilizar racionalmente la energía, el agua y los distintos tipos de recursos, tanto en el ámbito laboral como personal.		
FORMACIÓN		
<p>Estudios de contabilidad, ya sean técnicos o de licenciatura. Conocimiento de preferencia en programas como Word y Excel. Conocimiento en programas de control de inventario.</p>		
EXPERIENCIA		
2 años con experiencia en el proceso de compra y venta de productos metalúrgicos, así como conocimiento de los proveedores de este tipo de productos.		

negocio del taller.

Procedimiento para custodio de herramientas.

En vista de que el taller Luis Felipe dispone de maquinarias y diversas herramientas destinadas a la ejecución de los trabajos, y considerando que no existe un procedimiento formal en donde se deje evidenciado la entrega, cantidad y estado físico de la herramienta entregada a los trabajadores, se recomienda utilizar el formato de custodio de herramientas (APÉNDICE I). Este procedimiento permitirá a los dueños del taller llevar una contabilidad de las herramientas y un mayor control de sus bienes.

Plan de Socialización.

La cobertura o el campo de acción en donde actualmente desarrolla sus actividades el taller Luis Felipe, es la ciudad de Machala; sin embargo, cuenta con clientes dentro de su cartera, quienes se localizan en lugares incluso fuera de la provincia de El Oro.

Nuevos clientes.

La estrategia que se recomienda implementar para aumentar su cartera de clientes está compuesta por los siguientes elementos, a) Clientes referidos, b) Clientes referidos por redes sociales, c) Clientes recurrentes, d) Publicidad móvil.

Clientes referidos.

Los clientes referidos son nuevos clientes producto de la publicidad boca a boca, es decir potenciales clientes quienes han sido recomendados por clientes que ya han recibido los servicios por parte del taller.

Clientes referidos por redes sociales.

En la actualidad, el Taller Luis Felipe cuenta con su propia página web: www.tallerluisfelipe.com, que no ha sido actualizada desde hace 3 años atrás, por tal razón se recomienda modernizar la página con el siguiente contenido, a) Explicar a qué se dedica la empresa, cuáles son sus ventajas competitivas, sus valores, principales clientes o los casos de éxito, b) Ingresar un correo electrónico y teléfonos de contacto, c) Mencionar un listado de servicios y productos que ofrece el taller y, si es posible, ingresar precios, c) Vincular un blog de noticias

relacionadas al giro de negocio, d) Vincular las redes sociales del taller a la página web.

De igual forma, el taller deberá crearse una cuenta en las redes sociales como Facebook e Instagram, en donde subirán videos e imágenes de las obras realizadas, y diseños de los servicios y productos que ofrecen, deberán invertir con el objetivo de que aparezca como publicidad mientras los usuarios se encuentren navegando en la página y, al darle click al anuncio, los llevará al muro de este Fan Page, donde podrá darle “like” ó “me gusta” y al hacerlo, permite que en el muro de cada persona quien dio el like, pueda visualizar información del Taller Luis Felipe. Este fan page también direcciona al potencial cliente a la página web, así como también al contacto telefónico con quién podrá realizar consultas y solicitar cotizaciones.

Además, el taller contratará servicios con guías telefónicas digitales, como son: páginas amarillas y Edina, en donde estará la información de contacto telefónico y de página web. Es decir, que cuando el cliente ingrese la palabra “taller”, “herrero”, “cerrajero”, desde algún meta buscador, como es el caso de Google, el buscador arrojará información de estas páginas. Luego de ver la información de contacto, el cliente puede visitar la página web en donde podrá visualizar información en cuanto a marcas con las que la compañía trabaja, así como información de clientes que han confiado en los servicios.

Publicidad Móvil.

El taller Luis Felipe, cuenta con 3 vehículos dentro de sus activos fijos. La estrategia de publicidad móvil consistirá en vestir o “brandear” los vehículos con información del taller de forma clara y de fácil memorización y entendimiento para el potencial cliente.

Estudio Económico de Implementación del Plan de Mejoras.

Inversión.

La inversión para el plan de mejora radica en: (a) Contratación de tres personas, (b) Adquisición de un software de inventario, (c) Afiliación a redes sociales, (d) Publicidad en los vehículos del taller.

Tabla 18: Inversión del plan de mejoras

Inversión	Valor
Sueldo Cerrajero	\$ 600,00
Sueldo Soldador	\$ 400,00
Sueldo Asistente Administrativo	\$ 450,00
Software inventario	\$ 3.100,00
Afiliación de redes sociales	\$ 200,00
Publicidad vehículos	\$ 1.500,00

Financiamiento.

Considerando que los propietarios del taller tienen el capital suficiente para solventar la implementación del plan de mejoras, el financiamiento será realizado con los propios fondos de los propietarios.

Costos.

Acorde al balance económico del taller, se consideró que para el año 2018 el taller tendrá un ingreso de \$ 60.000,00 dólares, con esta información se proyectaron los años 2019 y 2020.

Se estimaron los siguientes costos fijos para la implementación del plan de mejoras (Ver apéndice J).

Estado de Resultados.

A continuación, el reporte financiero que muestra el resumen de los ingresos y gastos del taller en los periodos 2018, 2019 y 2020, se observa que el rendimiento económico para los períodos mencionados es alto (Ver apéndice K).

Flujo Efectivo.

Se evidencia el comportamiento del efectivo en los períodos 2018, 2019 y 2020 y, se observa que destaca la capacidad de la empresa para generar efectivo (Ver apéndice L).

Análisis Financiero.

Analizando los indicadores de los estados de flujo, se evidencia la rentabilidad de la implementación del plan de mejoras lo que se verá reflejado en la generación de ingresos, por ende, en la sostenibilidad del negocio.

El flujo de efectivo es positivo, lo que significa que la inversión del plan de mejoras en el taller es viable, ya que se aprecia un aumento de efectivo para los tres años analizados, más aún considerando que el financiamiento será provisto de los fondos propios de los propietarios.

Además, se debe resaltar el indicador de ROI que mide el beneficio de la inversión, por tanto, la efectividad de la implementación del plan de mejoras del taller.

Para finalizar, el informe financiero proporcionó información útil y confiable para analizar la viabilidad de invertir en el plan de mejoras del taller, lo que se verá reflejado en la optimización de los costos operativos, mayor ingreso de pedidos debido al plan de ventas o socialización, satisfacción de los trabajadores debido a la organización de sus funciones, crecimiento del negocio con nuevos productos, satisfacción del cliente por los resultados de los trabajos realizado por el taller.

Conclusiones

Se efectuó una evaluación a todos los campos de acción del taller Luis Felipe, desde un punto de vista administrativo organizacional, basados en los lineamientos de Engels, entre otros. Se consideró, además, referencias de estudios que se basan en la venta, producción y en la busca de estructuras administrativas de empresas familiares.

Esta investigación de tipo descriptivo, que incluyó trabajo de campo y la utilización de herramientas cualitativas y cuantitativas aplicadas a las causas y motivos del comportamiento del negocio, encontró que: (a) el taller enfrenta su transición más importante. En pocos años ha pasado de ser un humilde negocio unipersonal, a una microempresa familiar; (b) la administración empírica ha debido bastar hasta ahora, pero es insuficiente para dar el siguiente paso en la escala empresarial; (c) la empresa es víctima de su propio éxito; (d) la constante curva de crecimiento, impone nuevos retos al negocio que no deben seguir siendo atendidos con cambios de forma, superficiales y paliativos; (e) existe necesidad de fortalecer la estructura administrativa y operacional, desde su fondo, en lo concerniente a logística, operatividad, flujo de carga laboral y, sobre todo, gestión administrativa.

En virtud de todo lo anteriormente expuesto, se estableció un plan de mejoras desarrollado expresamente para que esta empresa familiar logre perdurar en el tiempo, con el compromiso de volver los procesos actuales más eficientes y, de adaptarse a la realidad cambiante, pero sin olvidar que lo que lo distingue y ha vuelto prospero al taller, es su parte humana.

Este plan de mejoras para el taller garantizará que el propietario tome decisiones apropiadas, de forma individual o grupal, obteniendo el direccionamiento acorde a las necesidades del negocio, en lo concerniente a sucesión y organización, con la menor dificultad posible; establece cambios en el organigrama de la empresa; redistribuye funciones; optimiza la fuerza laboral del personal en función de sus capacidades y competencias; delinea procedimientos de gestión claros en los procesos operacionales y administrativos.

Para el desarrollo del plan de mejoras, que incluye replantear e introducir nuevos procesos en el giro de negocio del taller, se tomó como base los conceptos del manual de procesos y gestión de procesos, las cuales dieron las pautas y

lineamientos para la correcta estructuración, seguimiento y control de cada uno de los subprocesos internos del taller.

En general, un proceso de gestión más eficiente, hecho a la medida, que incluye todas las herramientas necesarias para que el taller siga evolucionando en su giro de negocio, de manera sostenida y sostenible.

Por otro lado, la implementación del plan de mejoras se encuentra sustentado financieramente, en donde se puede observar que la inversión será provista de los ahorros de la pareja de esposos, dueños del taller, lo que redundará en la captación de mayores clientes, satisfacción del usuario final y, para un futuro, la expansión del negocio familiar.

Recomendaciones

Se requiere la contratación de recursos humano que agilite la producción del negocio, logrando exponer todos los productos a la venta, sin descuidar la calidad del servicio ni la del producto, preocupándose en poder facilitar la compra del cliente y, el nivel de respuesta a sus necesidades.

Revisar cada año las políticas y normas que establece el negocio, para mejorar la estructura administrativa del taller, o el incremento de nuevas formas conductuales que se determinen en el futuro e incluso, del análisis exhaustivo de la base de datos para establecer convenios con los clientes estratégicos del mismo.

Adquirir constantemente conocimientos actualizados referente a la administración de empresa familiares, para ofrecer un servicio de calidad tanto al cliente externo como interno del taller.

Realizar y actualizar constantemente un plan de marketing que permita posicionar el nombre de Taller Luis Felipe y el desarrollo de estrategias para penetrar en nuevos mercados.

Los empleados del taller se encuentran comprometidos con su trabajo, por lo tanto, es recomendable capacitar a cada uno de ellos en sus áreas a fines a su labor diario, para que tengan los conocimientos necesarios y suficientes para poder efectuar un trabajo eficiente.

Es recomendable que el taller Luis Felipe implemente los modelos de flujos de procesos internos, propuestos en esta investigación, para minimizar las pérdidas del negocio y lograr corregir las actuales falencias de la administración empírica que utilizan en el taller y que impide el crecimiento del negocio.

Referencias

- Álvarez, J. y Martínez, M. (2007). *Análisis de la Importancia en la Creatividad e Innovación para el Desarrollo de las PYMES en el Cantón Machala*. Universidad Técnica de Machala, Machala.
- Amat, J. (2001). *La continuidad de la empresa familiar*. (pág. 65-70). Barcelona (2007): Gestión 2000.
- Antognolli, S. E. (2007). *Empresa Familiar: La sucesión*. Recuperado en Julio de 2012, de Degerencia.com:
http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_la_sucesion.
- Aiteco Consultores (2012). Orígenes del Mapa de Procesos. Recuperado de <https://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos/>.
- Bañón, A. (2001). *La Empresa Ética y Responsable*. (pág. 32-43). Valencia 2011: Universia Business Review.
- Belausteguigoita, I. (2004). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Belker, J. (2004). *Introducción al Estudio de los Recursos Humanos*. Estados Unidos: IGI Global.
- Borja, L (2015). *Las Microempresas Comerciales. Categoría Tributaria en la Ciudad de Machala* (Tesis ingeniería comercial). Universidad Técnica de Machala.
- Burgoa, Tabata, Herrera, Emmanuel y Treviño, Jorge (2013). *Estudio Sobre la Administración de Empresas Familiares en México. Principales Problemas y Retos que Enfrentan*. (pág. 1-8). International Journal of Good Conscience. 8(2)01-22. Agosto 2013: ISSN 1870-557X.
- Cabrera, K. y Martín, T. (2010). *Cambios en la Cultura y Estructura de las Empresas frente a las Tecnologías de la Información Empírica. VIII Congreso sobre Empresa Familiar de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa*. (p.113). Universidad de las Palmas de la Gran Canaria, España.
- Carlock, R. y Ward, J. (2001). *Planificación estratégica para el negocio familiar: planificación paralela para unificar la familia y el negocio*. Londres, Inglaterra: Palgrave.

Cardozo, E., Velásquez, N., y Rodríguez, C. (2012). *El Concepto y la Clasificación de PYME en América Latina*. San José, Costa Rica. ISBN ISSN 1941-9589.

Carlock, R., y Ward, J. (2001). *Planificación estratégica para el negocio familiar: planificación paralela para unificar la familia y el negocio*. Londres, Inglaterra: Palgrave.

Castro, A. (2005). *Las Necesidades de las PYME y el Sistema de Información Contable y Financiero como una Estrategia para Aprenderlas*. Bogotá, Colombia. 5 (25):421-464.

Cortina, A., (1994). *La Ética de la Empresa: Claves para una Nueva Cultura Empresarial*. Valencia, España. ISBN: 978-84-8164-013-7.

Cortez, J., y Cisneros, G. (2014). *Microempresas: Indicadores Económicos Macro, Ayudas Gubernamentales, y Análisis del Sector Microempresarial*. Revista Retos. 7(1).

Checa, N., y Herrera, C. (2013). *El Emprendedor: Una Aproximación a su Definición y Caracterización*. (p.16). Maestría en Administración de Empresas. Milagro.

De la Garza, M., (2001). *Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México*. (pág. 315-333). Colombia: Cuadernos de Administración, 24 (42).

Dirección Técnica de la Cámara de Industrias y Producción. (2011). Boletín Económico. Recuperado de: <http://www.cip.org.ec/>

Diario El Mercurio 2017. *Don Maño: El último cerrajero de Cañar*. Diario El Mercurio. Edición 35.193. Año 92.

Ducker, P., (1970). *Administración de Pequeñas Empresas: Un Enfoque Emprendedor*. México. International Thomson Editores. Sección Intercultura.

El Corte Inglés (1998). Recuperado de <https://www.elcorteingles.es/>

El Univeso (2013). *Plaza Colón se Inaugura hoy en Machala*. Periódico El Universo, sección Cultura.

Engels, F., (1984). *El Origen de la Familia, la Propiedad Privada y el Estado*. México. Quinto Sol.

Esquivel, L. y Aguilar, H. (2002). *Los Valores Familiares: Una Aproximación Teórica y Metodológica*. En revista Educación y Ciencia, 6 (12).

Fernández, E., Junquera, B., y Ordiz, M. (2003). *Cultura Organizacional y Recursos Humanos en el Tema Ambiental*. (pág. 634-656). Review of the Literature. *International Journal of Human Resource Management*. , 14.

Filion, L. (2011). *Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: Parson Educación.

Fuster, F. (2007). *Cohesión de Equipos de Trabajo y Clima Laboral*. (p.167). Red de Revistas Latinas, el Caribe y España. España. Días de Santos.

Gallo, M. (1997). *La empresa familia. Trampas, ciclos de vida, sucesión, órganos de gobierno*. Barcelona: Ediciones Folio.

Google Maps (2018). Google Maps: Ubicación El Oro, Machala. Ecuador. Recuperado de <https://www.google.com/maps/place/Buenavista+%26+Avenida+9na.+Norte,+Machala/data=!4m2!3m1!1s0x90330e4f1feff22d:0xe3444cc623b0652d?sa=X&ved=2ahUKEwjfy7z62f7cAhXD2VMKHsAN0Q8gEwAHoECAEQAQ>

Grabinsky, S. (1992). *La empresa familiar*. México: Del Verbo Emprender.

Ginebra, J. (2001). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. México: Panorama.

González, J. (2012). *Evaluación de la Cultura de Calidad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Unidad Académica Zona Media de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México.

González, J. y Hernández, F. (2012). *Metodología de la Investigación*. Mc. Graw Hil. Interamericana Editores.

Gualán, S. (2010). *Empresas Familiares en Colombia: Hacia la Construcción de un Modelo de Gestión Comercial*. *Revista Actualidad*. 13 (1): 135-146.

Hurtado, J. (2011). *Metodología de la Investigación para Administración, Economías y Humanidades*. México. Prentice Hall.

Huxley, K. (1975). *Estadística Básica para las Ciencias Sociales y del Comportamiento*. México. Prentice Hall.

INEC (2010). *Informe de Clasificación de Empresas por Tamaño*. Estadísticas Económicas. Quito, Ecuador.

Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1988). *Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas*, México: McGraw-Hill.

- Leiva, J. (2007). *Educación y convivencia en escuelas interculturales*. Spicium. Málaga.
- Leiva, E. (2013). *Fundamentos de Administración*. México. Editorial Pearson Educación.
- Linton, R. (1986). *Estudio del Hombre*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Longenecker, I. (2012). *Los Sucesores en la Empresa Familiar*. Ediciones Gránica. Ediciones Gránica.
- López, A., y Contreras, R. (2009). *La Responsabilidad Social Empresarial como Estrategia de Competitividad*. (pág. 261-270). Bogotá. Cuadernos de Administración.
- Miller, D., y Steiner, L. (2003). *Perdido en el Tiempo: Sucesión de Intergeneración, Cambio y Falla en la Familia*. Journal of Business Venturing (18), 513-531.
- Miranda, F., y Chamorro, A. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. (p.7).Madrid. Deltapublicaciones.
- Murphy, P. (1995) y Guillen, Mele, y Murphy (2002). *Declaraciones Éticas Organizadas: Estado Actual y Perspectivas Futuras*. Journal of Business Ethics. 4 (9), 727-740.
- Narver, J. y Slater, S. (1990). *El efecto de una orientación de mercado en la rentabilidad del negocio (Vol. 54)*. Journal of Marketing.
- Negreira, F. (2007). *Planificar la sucesión en la empresa familiar: implicaciones*. (pág. 10-19). Revista de Empresa (22).
- Ogliastri, E. (2011). *Empresa Familiar Emprendedora*. (p.4). INCAE, 2(2), 2-9. Recuperado de <http://www.revistaincae.com/media/pdf/28-empresa-familiar-emprendedora.pdf>
- Ortiz, V. (2010). *¿Quieres hacer más eficiente tu empresa? Entonces, es tiempo de actuar*. Recuperado en Julio 212, de Soyentrepreneur:<http://www.soyentrepreneur.com/profesionaliza-tu-negocio.html>
- Páramo, D. (2001). *Hacia la Construcción de un Modelo de Cultura Organizacional Orientada al Mercado*. Revista Colombiana de Marketing.
- Peñaloza, Y. (2014). *Reformas al Art. 115 del código del trabajo con la Finalidad de que los Operarios de los Artesanos puedan tener derecho a las*

remuneraciones adicionales. (p.9). Tesis de Abogada. Universidad Nacional de Loja. Recuperado de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/6895>

Pérez, M. (2002). 2002 septiembre 21. *Las Herrerías, parte de una identidad que tiene la ciudad de Cuenca*. El Telégrafo. La historia de nuestros artesanos.

Prada, A. (2014). *Caracterización de las Actividades Económicas de las PYMES en el Cantón Machala Período 2013-2014*. (Tesis de Administración de Empresas). Universidad Técnica de Machala. Machala.

Rokeach, M. (1978). *La Teoría del Sistema de Valores*. New York, USA. The Free Press.ram

Ramírez, S. (2013). *Elementos de Administración, un Enfoque Internacional*. Editorial Mc Graw.

Ramírez, A. (1994). *Administración, Teoría, Procesos y Áreas Funcionales*. México. Segunda Edición.

Reza, J. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. (p.12). Madrid. Panorama Editorial S.A.

Rivas, J. (2007). *El Proceso Metodológico de la Investigación Comercial*. Madrid. ESIC.

Rodríguez, P. (2002). *Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. México. Pearson.

Rokeach, M. (1968). *El Papel de los Valores en la Investigación de Opiniones Públicas*. Public Opinion Quarterly. 32 (4), 547-559.

Ruiz, P., Bañon, A., y Ruiz, C. (2011). *La Moral en las Organizaciones Empresariales: Un Enfoque sobre su Valor y Fortaleza Estratégicos para la Gestión Empresarial*. Cuadernos de Gestión. 11, 15-31.

Salazar, G. (2006). *Empresas Familiares*. Recuperado de [Biblioferrersalat.com:http://www.mailxmail.com/curso/empresa/empresasfamiliares](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/empresasfamiliares).

Sallenave, J. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica*. (pág. 39-40). Bogotá. Norma, 1993.

Saiz, J. (2009). *Capital Intelectual, Protocolo y Empresa Familiar*. Anuario jurídico y económico escurialense. (42), 377-388. Recuperado de <http://www.rcumariacristina.net:8080/ojs/index.php/AJEE/article/view/89/76>

- Servicios de Rentas Internas (2011). SRI, *Ecuador*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>.
- Solomon, R., Treviño, E., y Nelson, P. (2004). *Roles Corporativos, Virtudes Personales: Un Enfoque Aristotélico para los Negocios*. *Business Ethics Quarterly*, 2, 317-339.
- Steckerl, V. (2006). *Modelo Explicativo de una Empresa Familiar que Relaciona Valores del Fundador, Cultura Organizacional y Orientación al Mercado*. *Pensamiento y Gestión* (20).
- Stephen, S., y Coulter, A. (2010). *Introducción a la Organización y Gestión de Empresas*. (p.7). España. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Superintendencia de Compañías (2012). SUPERCIAS, Ecuador. Recuperado de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/sw/estudios-sectoriales/>
- Torres, C. (2011). *Administración de Pequeñas Empresas*. (pág. 31-37). México. Editoriales Curcio Penen.
- Tous (2002). Joyeros. Manresa. Recuperado de <https://www.tous.com/brand/es-es/about-tous-historia-1920>
- Universidad de Cadiz (2009). Programa Gadex: Proyecto. Recuperado de http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2_MapadeProcesos1.pdf.
- Valderrama, J. (2010). *Estrategias de dirección y tecnologías de información en pequeñas y medianas empresas*. (pág. 19-22). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Vol. 4 (1).
- Valencia, M. (2002). *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. (pág. 39-40) *Estudios Gerenciales* (74).
- Velásquez y Rodríguez (2012). *El Concepto y la Clasificación del as PYMES en América Latina*. *Global Conference on Business*. VII (2), 21-73, ISSN: 1931-0285.
- Vaquera, S. (2001). *Manual de Cerrajero*. Francia. Tercera Edición.
- Varela, L. (2001). *Estudio para la Creación de una Empresa Productora y Comercializadora en el Distrito Metropolitano de Quito*. (Título de Ingeniero Comercial). Escuela Politécnica del Ejército.
<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2161>.

Vilaseca, A., y Ortiz, P. (2010). *Gobierno de la Empresa Familiar*. Antiguos Alumnos del IEEM. 7 (12) 16-28.

Villarán, F. (2000). *Las PYMES en la Estructura Empresarial*. Perú. Servicios para el Desarrollo.

Wilcox, T. (1999). *La Ética como Pensamiento Estratégico: Crear Legitimidad en el Lugar de Trabajo*. Business y Professional Ethics Journal , 18, 73-91.

APÉNDICE A. Servicio de Rentas Internas



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0702567660001
APELLIDOS Y NOMBRES: TORRES MIRTA IRALDA
NOMBRE COMERCIAL: LUIS FELIPE JUNIOR
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO
CALIFICACIÓN ARTESANAL: JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO **NUMERO:** 046509

FEC. NACIMIENTO: 15/08/1968 **FEC. ACTUALIZACION:** 14/08/2018
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 06/05/2013 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**
FEC. INSCRIPCION: 05/05/2013 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACIÓN DE PUERTAS Y VENTANAS DE METAL Y SUS MARCOS (INCLUSO ENROLLABLES).

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: EL ORO Cantón: MACHALA Parroquia: MACHALA Calle: BUENAVISTA Número: 1309 Intersección: NOVENA Y DECIMA NORTE Referencia: AL FRENTE DE LA DESPENSA CORO Teléfono: 072937586 Email: mirtatorres@live.com Celular: 0995522903

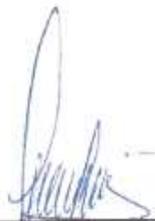
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec
 Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RIS) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.
 Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% del IVA.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ ZONA 7, EL ORO **CERRADOS:** 0


 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

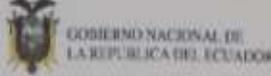


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ellos se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: MVCG030714 Lugar de emisión: MACHALA/AV. 25 DE JUNIO, Fecha y hora: 14/08/2018 10:41:13

APÉNDICE B. Registro Único de Proveedores

Sistema Oficial de Contratación	
	
Pública	
REGISTRO ÚNICO DE PROVEEDORES	
Una vez revisado los documentos presentados, certifico, que TORRES MIRTA IRALDA con RUC número 0702567660001 , ha cumplido satisfactoriamente con los requisitos establecidos, por lo tanto queda HABILITADO en el Registro Único de Proveedores, RUP.	
Nombre Comercial:	
Datos de la Persona	
Nombre Completo	MIRTA IRALDA TORRES
RUC	0702567660001
CATEGORIA	Microempresa U-100.000
Forma parte de la EPS	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
Dirección Principal:	
Provincia: EL ORO Cantón: MACHALA Parroquia: MACHALA Transversal: NOVENA Y DECIMA NORTE Calle: BUENAVISTA Número: 1309 Edificio: Página Web: Correo Electrónico: mirtatortes@live.com Teléfono(s):	
Bienes, Obras o Servicios Suministrados	
Código	Producto
42120	PUERTAS, VENTANAS Y SUS MARCOS Y UMBRALES PARA PUERTA, DE HIERRO, ACERO O ALUMINIO
42130	OTRAS ESTRUCTURAS (EXCEPTO EDIFICIOS PREFABRICADOS) Y PARTES DE ESTRUCTURAS DE HIERRO, ACERO O ALUMINIO: PLANCHAS, VARILLAS, ANGULOS, PERFILES, SECCIONES, TUBERIAS, ETC., PREPARADOS PARA SU UTILIZACION EN ESTRUCTURAS DE HIERRO, ACERO O ALUMINIO; METALES D
42943	TELA METALICA, ENREJADOS, REJILLAS Y CERCAS DE ALAMBRE DE HIERRO O COBRE; PRODUCTOS DE METAL ESTIRADO, DE HIERRO, ACERO O COBRE
42992	CANDADOS Y CERRADURAS; DE METALES COMUNES; CIERRES Y ARMAZONES CON CIERRES Y CERRADURAS DE METALES COMUNES; LLAVES Y PIEZAS PARA ESTOS ARTICULOS; DE METALES COMUNES; HERRAJES DE METALES COMUNES PARA MUEBLES, PUERTAS, TALABARTERIA Y FINES ANALOGOS
El presente documento ha sido generado a través del Sistema Oficial de Contratación del Estado, cualquier modificación, alteración al documento invalida automáticamente el mismo	
Responsable: ARTESANO36145	

APÉNDICE C. Permiso de Bomberos

CUERPO DE BOMBEROS DEL GAD MUNICIPAL DE MACHALA

RECIBO 000031562

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

RECAUDACIÓN

LOCALIDAD: MACHALA RUC: 1768099810001

TALLER LUIS FELIPE JR Año: 2017

Ruc - Identificación: 0702567900001 # Local: 24898

Representante Legal: TORRES MIRTA IRALDA

Dirección: BUENAVISTA / 9 NA Y 10 MA NORTE

Ciudad: Machala Fecha Emisión: 14/07/2017

Provincia: EL ORO Valido Hasta: 31 de Diciembre 2017

Descripción de Valores: PAGOS 2016-2017

Observaciones de Pago: TASA POR SERVICIO. \$ 141,88

VISTOS en razón de haber cumplido con todos los requisitos de la Ley de Defensa contra Incendio (Decreto 11385 expedido en R.O. 747 del 9 de enero de 1979 que exige esta prestación

ING. JULIO C. CUENCA
RECAUDADOR FISCAL

Dirección: BTA. OBSTE E/7 KLEBER FRANCO Y MARCEL LANIADO * TELEFAX 2908450 * TELF. EMERGENCIA 911
MACHALA * EL ORO * ECUADOR

APÉNDICE D. Patente Municipal

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DE MACHALA

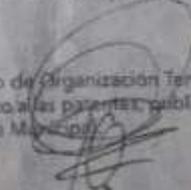
 machala
cantón

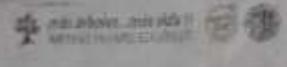
DIRECCIÓN FINANCIERA
DEPARTAMENTO DE RENTAS

PATENTE MUNICIPAL No. 47769

CONTRIBUYENTE: TORRES NIETA TRALIA
RAZÓN SOCIAL: CONSTRUCCION DE PUERTAS Y VENTANAS DE HIERRO
AÑO: 2015
ACTIVIDAD: OTROS
DIRECCIÓN: NEA. ASCT-X / 12AVO.A.NORTE 7 - CENTRAL.S.ESTE - VIA

De conformidad con el Art. 547 del Código de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y Ordenanza para la aplicación del impuesto a las patentes, publicado en el R.O. Nro. 608 de Diciembre 30 del 2011, se confiere la presente Patente Municipal.


Ing. Marielena Cardenas L. (e)
JEFE DE RENTAS



APÉNDICE E. Carnet Artesanal

NORMAL Nro. 046509	CALIFICACIÓN CARNET ARTESANAL		
NOMBRES: MIRTA IRALDA APELLIDOS: TORRES C.I.: 0702567660 TIPO DE SANGRE: O+		<p>El portador tiene derecho a los beneficios contemplados en los Arts. 306, 348 de la Constitución de la República, del inciso final del Art. 2, Arts. 16, 17, 18 y 19 de la ley de Defensa del Artesano, en concordancia con los Arts. 101, 115 y 302 del Código del Trabajo, Art. 550 del COOTAD, Arts. 19 y 55 numeral 19 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y Arts. 38 y 188 de su Reglamento.</p>	
RAMA ARTESANAL: MECANICA EN GENERAL PROV.: EL ORO CIUDAD: MACHALA CAPITAL INVERTIDO \$18350.00 LUGAR Y FECHA DE APROBACIÓN: MACHALA 31-07-2017 FECHA DE EXPIRACIÓN 30-07-2020			
			Dr. Carlos Chude Presidente Junta Nacional de Defensa del Artesano www.artesanos.gub.ec
<p><i>Fortalezcamos el desarrollo de Machala!</i></p> <p>Tel: 2021130 www.artesanos.gub.ec Machala, Manabí Tech 04-38 entre Comercio y Colon</p>			

APÉNDICE F. Formato de entrevista a los propietarios del taller



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La información proporcionada será utilizada exclusivamente para realizar el trabajo de grado solicitado por la Universidad.

Ciudad: Machala,

Soy estudiante de Maestría en Administración de empresas de la UCSG.

Se está realizando un estudio sobre el Taller Luis Felipe, haciendo una entrevista a los propietarios del negocio, en la ciudad de Machala. Quisiera, por favor, me contestara algunas preguntas. Su respuesta es muy importante. ¡Gracias!

1. ¿Cuál es la actividad del negocio?

2. ¿Cuál es la misión del Taller Luis Felipe?

3. ¿Cuál es la visión del Taller Luis Felipe?

En 1 año

En 5 años

Más de 5 años

4. ¿Cuántos empleados hay en el negocio?

5. ¿Tienen sus empleados las funciones por escrito?

Sí

No

6. ¿Qué función Usted desempeña en el negocio?

7. ¿Usted considera que los productos y el servicio de su negocio han mejorado,

**en relación a su creación
inicia?**

Sí

No

**8. ¿Utilizan algún documento por escrito para la entrega de las herramientas a los
trabajadores?**

Sí

No

9. ¿Utilizan algún software para el control de inventario?

Sí

No

10. ¿Cómo es la relación con sus clientes?

Buena

Muy Buena

Regular

Mala

11. ¿Qué trabajos realizan más en el Taller?

Cerrajería

Herrería

Soldadura

12. ¿Hacia quienes está destina la producción del taller?

13. ¿Quiénes son sus principales competidores?

**14. ¿Considera usted que la competencia en el sector microempresarial de
herrería y cerrajería en Machala es:?**

Alta

Baja

Moderada

Ninguna

15. ¿Cuáles son las fortalezas del negocio?

16. ¿Cuáles son las debilidades del negocio?

17. ¿Cuál es la forma de pago que les permite a sus clientes?

18. ¿Qué beneficios ha tenido con el éxito de su negocio?

Información

Edad

Sexo

Masculino

Femenino

APÉNDICE G. Formato de entrevista a los trabajadores del taller



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La información proporcionada será utilizada exclusivamente para realizar el trabajo de grado solicitado por la Universidad.

Ciudad: Machala,

Soy estudiante de Maestría en Administración de empresas de la UCSG.

Se está realizando un estudio sobre el Taller Luis Felipe, haciendo una entrevista a los trabajadores del negocio, en la ciudad de Machala. Quisiera, por favor, me contestara algunas preguntas. Su respuesta es muy importante. ¡Gracias!

1. ¿Cuál es su función primaria, y cuánto tiempo estima que dedica a otras actividades?

Cerrajero

Soldador

Administrativo

Herrero

Otras actividades, seleccione el porcentaje.

	<i>Porcentaje %</i>				
Administrativo	10	20	30	40	50
Cerrajero	10	20	30	40	50
Herrero	10	20	30	40	50
Ninguna	10	20	30	40	50

2. ¿Qué herramientas Usted utiliza o maneja para realizar sus labores?

3. ¿Quién lo supervisa?

4. ¿Se siente beneficiado por pertenecer al Taller Luis Felipe?

APÉNDICE H. Formato de encuesta a los clientes recurrentes del taller



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La información proporcionada será utilizada exclusivamente para realizar el trabajo de grado solicitado por la Universidad.

Ciudad: Machala,

Soy estudiante de Maestría en Administración de empresas de la UCSG.

Se está realizando un estudio sobre el Taller Luis Felipe, haciendo una encuesta a los clientes recurrentes del negocio, en la ciudad de Machala. Quisiera, por favor, me contestara algunas preguntas. Su respuesta es muy importante. ¡Gracias!

1. ¿Cómo conoció al taller Luis Felipe?

_____	_____	_____
Redes sociales	Recomendación	Casualidad

2. ¿De qué forma se establecen las negociaciones en el taller Luis Felipe?.

_____	_____
Vía telefónica	En las instalaciones del taller

Si su respuesta fue en las instalaciones del negocio, pase a la pregunta No. 4

3. ¿Qué dificultades se han suscitado por la vía telefónica?.

_____	_____	_____
Ninguno	No Contestan el Teléfono	Comprender el Trabajo Requerido

Definir Acuerdos de Entrega del Producto

4. ¿Qué dificultades se han suscitado al acudir a las instalaciones del negocio?.

**No se
Encuentra
el Maestro**

Ninguno

**Largo Tiempo de
Espera para ser
atendido**

**Hace
Mucho
Ruido en
el Taller**

5. ¿Qué le motiva adquirir un producto en el taller Luis Felipe?

Cumplimiento

Durabilidad

**Buen
Acabado**

Todos

6. ¿Considera Usted que la ubicación geográfica del taller Luis Felipe, es?.

Apropiada

Regular

Buena

Mala

7. ¿La presencia del propietario del taller Luis Felipe, es?.

Extremadamente importante

Muy importante

Importante

Poco importante

Sin importancia

8. ¿Le gusta la atención personalizada de los propietarios del taller Luis Felipe?

Sí

No

9. ¿Cómo califica los productos que el taller Luis Felipe ofrece?.

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular _____ **Malo** _____

10. ¿Cómo califica la atención del taller Luis Felipe?

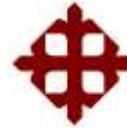
Excelente _____ **Muy Bueno** _____ **Bueno** _____

Regular _____ **Malo** _____

Información

Edad _____ **Sexo** _____
_____ **Masculino** _____ **Femenino** _____

APÉNDICE I. Formato de acta de custodio de herramientas



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La información proporcionada será utilizada exclusivamente para realizar el trabajo de grado solicitado por la Universidad.

ACTA DE ASIGNACIÓN DE HERRAMIENTAS TALLER LUIS FELIPE							
Fecha							
Nombre del Trabajador							
ÍTEM	CANT.	DESCRIPCIÓN	MARCA	No. PARTE	ESTADO FÍSICO	OPERATIVIDAD	COSTO
OBSERVACIONES							
FIRMA DEL TRABAJADOR				FIRMA JEFE INMEDIATO			

APÉNDICE J. Costos fijos

Salarios

ROLES DE PAGO / Gastos en Sueldos y Salarios									
Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	13ro Sueldo	14to Sueldo	Vacaciones / año	Fondo de Reserva / año	Aporte Patronal / año	IESS/ año	Gasto / año
Cerrajero	600,00	7.200,00	600,00	386,00	300,00	600,00	802,80	680,40	10.569,20
Soldador	400,00	4.800,00	400,00	386,00	200,00	400,00	535,20	453,60	7.174,80
Asistente	450,00	5.400,00	450,00	386,00	225,00	450,00	602,10	510,30	8.023,40
									25.767,40

Redes Sociales

Afiliación a redes sociales Facebook e Instagram y publicidad en los vehículos del taller.

Presupuesto Publicitario / Gastos de Ventas

DESCRIPCIÓN	Inversión Mensual	Inversión Anual
Afiliación Redes Sociales	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Publicidad Vehículos		\$ 1.500,00
		\$ 3.900,00

Inversión inicial

Se consideró a la adquisición del software como inversión inicial que incluye las licencias por tres años.

Inversión Inicial	
DESCRIPCIÓN	Valor Inversión
Software	\$ 3.100,00

Costos fijos proyectados

Se proyectó una inflación del 3,34% para el año 2018, y del 3,74% para el año 2019, además de un 5% de incremento de sueldo por año.

Costos Fijos / Años			
Tipo de Costo	2018	2019	2020
Sueldos y Salarios	\$25.767,40	\$ 27.055,77	\$ 28.408,56
Gastos de Venta	\$ 3.900,00	\$ 4.030,26	\$ 4.180,99

APÉNDICE K. Estado de resultados

Estado de Resultados			
% de Impuesto a la Renta	25%	25%	25%
	2018	2019	2020
Ingresos	60.000,00	66.000,00	79.200,00
Costos de ventas	18.000,00	19.800,00	23.760,00
(=)Utilidad Bruta en Venta	42.000,00	46.200,00	55.440,00
Gastos Sueldos y Salarios	25.767,40	27.055,77	28.408,56
Gasto de Venta	3.900,00	4.030,26	4.180,99
Software	3.100,00	0,00	0,00
(=)Utilidad Operativa	9.232,60	15.113,97	22.850,45
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00
(=) Utilidad antes Imptos Renta	9.232,60	15.113,97	22.850,45
Impuesto a la Renta	2.308,15	3.778,49	5.712,61
(=)Utilidad Disponible	6.924,45	11.335,48	17.137,84

APÉNDICE L. Flujo efectivo

Flujo de Efectivo			
	2018	2019	2020
Utilidad Neta	9.232,60	15.113,97	22.850,45
(-) Inversiones en			
Activos	0,00	0,00	0,00
(-) Amortizaciones de			
Deuda	0,00	0,00	0,00
(-) Pagos de Impuestos	2.308,15	3.778,49	5.712,61
(-) Variacion Cuentas x			
Cobrar	3.000,00	3.300,00	3.960,00
Flujo Anual	3.924,45	8.035,48	13.177,84
Flujo Acumulado	3.924,45	11.959,93	25.137,76
ROI \$	42.000,00	46.200,00	55.440,00
ROI %	2,3333	2,3333	2,3333



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Ana Belén Celi Herrera, con C.C: # 0705207454 autora del trabajo de titulación: *Diagnóstico del Modelo de Gestión por Procesos y propuesta de un Plan de Mejoras para la Microempresa Luis Felipe en la Ciudad de Machala* previo a la obtención del grado de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 16 de octubre del 2018

Nombre: Ana Belén Celi Herrera

C.C: 0705207454

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diagnóstico del modelo de gestión por procesos y propuesta de un plan de mejoras para la microempresa Luis Felipe en la ciudad de Machala.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Celi Herrera Ana Belén		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Baño Hifóng Maria Mercedes, Mgs. / Ing. Zerda Barreno Elsie, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	16 de octubre del 2018	No. DE PÁGINAS:	101
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión de Procesos, Administración, Plan de mejoras		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Administración, microempresa, herrería y cerrajería, procesos, manual de funciones, plan de mejoras		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La microempresa familiar de herrería y cerrajería Luis Felipe, lleva más de 25 años en el mercado de Machala, provincia de El Oro; su crecimiento radica en la calidad del producto entregado al cliente. Sin embargo, debido a las exigencias del mercado, aparición de nuevos competidores y, sobre todo la actual administración empírica que manejan en el taller, han provocado que dejen de atender el total de pedidos que ingresan al negocio. El objetivo de este trabajo, es identificar las falencias de los procesos internos del taller y sugerir recomendaciones por medio del diagnóstico de la situación actual del negocio utilizando las técnicas de investigación descriptiva, documental y de campo para conocer los flujos internos más relevantes. Así también, por medio de las encuestas realizadas a los clientes más recurrentes y, de entrevistas realizadas a los trabajadores y propietarios del taller, se identificaron los perfiles, problemas del Taller, y se determinó que es necesario proponer un plan de mejoras dentro de los cuales se encuentran: mejorar los procesos internos, establecer el manual de funciones, proponer un nuevo organigrama de trabajo, contratar nuevo personal técnico y administrativo, y establecer un plan de socialización como estrategia para aumentar la cartera de clientes, todo en aras de hacer eficiente cada una de las actividades del negocio, optimizando los recursos y, a su vez, vincular los procesos administrativos al cumplimiento de los objetivos y metas del taller.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-7-2981540 / 0999947031	E-mail: anita.belencita@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			