



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

TEMA:

Propuesta de un modelo administrativo para la microempresa familiar de muebles artesanales del Taller Don Víctor en la ciudad de Milagro.

AUTOR:

Peñañiel Romero, Gabriela Elizabeth

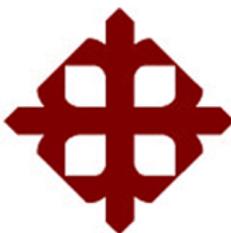
**Previa a la obtención del Grado Académico:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

Ing. Rodríguez Villacís, Diómedes, MBA

Guayaquil, Ecuador

2015



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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Lcda. Gabriela Elizabeth, Peñafiel Romero**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de empresas**.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Diómedes, Rodríguez Villacís, MBA

REVISOR(ES)

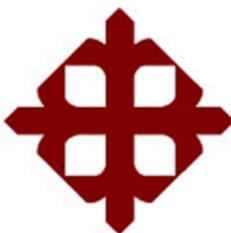
Ing. Elsie, Zerda Barreno

C.P.A. Laura, Vera Salas

DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA

Eco. María del Carmen, Lapo Maza

Guayaquil, a los 15 del mes de febrero del año 2015



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Gabriela Elizabeth Peñafiel Romero**

DECLARO QUE:

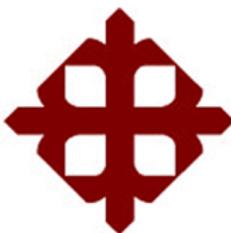
La Tesis **Propuesta de un modelo administrativo para la microempresa familiar de muebles artesanales del Taller Don Víctor en la ciudad de Milagro** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando 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 de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 15 del mes de febrero del año 2015

EL AUTOR

Gabriela Elizabeth, Peñafiel Romero



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

AUTORIZACIÓN

Yo, Gabriela Elizabeth Peñafiel Romero

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magister en Administración de empresas** titulada: **Propuesta de un modelo administrativo para la microempresa familiar de muebles artesanales del Taller Don Víctor en la ciudad de Milagro**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 del mes de febrero del año 2015

EL AUTOR:

Gabriela Elizabeth, Peñafiel Romero

AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento a Dios, que ha guiado mis pasos para el logro de mis ideales y por darme fortaleza en momentos difíciles. A mis padres que me apoyaron en todo momento venciendo juntos los obstáculos que se presentan en el camino, a mis hermanos y a mi hija Zainne. A mi tutor de tesis Ing. Diómedes Rodríguez por la inducción en el desarrollo de tesis y por su asesoramiento técnico científico. A los propietarios del negocio de muebles artesanales Taller Don Víctor, por proporcionar la información necesaria para la culminación de ésta tesis.

Gabriela Elizabeth Peñafiel Romero

DEDICATORIA

Dedico ésta tesis a Dios, a toda mi familia y a mi hija por el esfuerzo, apoyo, confianza, paciencia y por la comprensión depositada en mí, por ser fuertes y sobre todo por ser la razón principal de superación en mi vida.

Gabriela Elizabeth Peñafiel Romero

ÍNDICE

RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES	2
Planteamiento del problema	3
Justificación.....	5
Objetivo general	6
Objetivos específicos.....	7
Preguntas de investigación	7
CAPÍTULO I.....	8
MARCO TEÓRICO	8
1.1. La administración y sus antecedentes.....	8
1.2. Los cuatro enfoques principales de la teoría de la administración	8
1.3. Las funciones de la administración	14
1.4. Los cursos de Humanidades y Ciencias Sociales que afectan directamente al ejercicio de la administración	14
1.5. La administración en una época de grandes cambios.....	15
1.6. La empresa Familiar	17
1.7. La relación entre familia y trabajo.....	20
1.8. La sostenibilidad de las empresas familiares.....	22
1.9. Casos de empresas familiares	24
1.10. Las Pyme´s	25
1.11. La cultura empresarial	27
1.12. Herramientas de la administración	28
1.13. La responsabilidad social de la empresa	30
CAPITULO II.....	31
MARCO REFERENCIAL	31
2.1. Reseña histórica Taller Don Víctor	33
2.2. El taller Don Víctor y su actitud empresarial	43
2.3. El Sector empresarial del Ecuador y la población de la ciudad de Milagro.....	43
2.4. Marco conceptual	45
2.5. Marco legal.....	47

CAPÍTULO III	47
METODOLOGÍA.....	54
3.1. Tipo y técnica de investigación	54
3.2. Métodos de investigación	55
3.3. Población y Muestra	56
3.4. El Instrumento y el proceso de la Investigación.....	57
3.5. Análisis e interpretación de resultados	58
CAPÍTULO IV	71
PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO	71
4.1. Descripción del modelo de administración familiar de muebles artesanales del Taller Don Víctor en la Ciudad de Milagro.....	71
4.2. Misión y Visión	72
4.3. Objetivos.....	72
4.4. Principios y valores	73
4.5. Organigramas	74
4.6. Planificación estratégica	76
4.7. Software interno	77
4.8. Políticas del negocio.....	77
4.9. Normas de sucesión de la empresa familiar	80
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS	85
APÉNDICES	90
Apéndice A. Formato de entrevista de los CO´S	90
Apéndice B. Formato de la entrevista del oficial de producción	91
Apéndice C. Formato de la encuesta	94
Apéndice D. Formato del plan de control.	96

TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Los catorce principios de Henri Fayol de la administración.....	9
<i>Tabla 2.</i> Los componentes de la administración de calidad total (ACT).	11
<i>Tabla 3.</i> Los primeros partidarios del CO.	12
<i>Tabla 4.</i> Variables generales de contingencia.	13
<i>Tabla 5.</i> Clasificación de empresas del Ecuador.	43
<i>Tabla 6.</i> Muestra de investigación.....	56
<i>Tabla 8.</i> Formas de negociación.....	62
<i>Tabla 9.</i> Dificultades suscitadas vía telefónica.	63
<i>Tabla 10.</i> Dificultades suscitadas en las instalaciones del negocio.....	64
<i>Tabla 11.</i> Motivo de adquirir un producto.	65
<i>Tabla 12.</i> Las grandes empresas y los talleres de muebles.	66
<i>Tabla 13.</i> Ubicación del Taller Don Víctor.	67
<i>Tabla 14.</i> Presencia del propietario en el taller.	67
<i>Tabla 15.</i> Atención personalizada.	68
<i>Tabla 16.</i> Nivel de atención.....	69
<i>Tabla 17.</i> Análisis FODA.	76

FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Árbol de problema.	4
<i>Figura 2.</i> La longevidad de las empresas familiares.	21
<i>Figura 3.</i> Características principales de la Pyme's.	26
<i>Figura 4.</i> Ubicación de las calles específicas del Taller Don Víctor	34
<i>Figura 5.</i> Tipos de establecimientos del Ecuador.....	44
<i>Figura 7.</i> Formas de negociación.	62
<i>Figura 8.</i> Dificultades suscitadas vía telefónica.	63
<i>Figura 9.</i> Dificultades suscitadas en las instalaciones del negocio.....	64
<i>Figura 10.</i> Motivo de adquirir un producto.	65
<i>Figura 11.</i> Las grandes empresas y los talleres de muebles.	66
<i>Figura 12.</i> Ubicación del Taller Don Víctor.	67
<i>Figura 13.</i> Presencia del propietario en el taller.....	68
<i>Figura 14.</i> Atención personalizada.	68
<i>Figura 15.</i> Nivel de atención.....	69
<i>Figura 16.</i> Organigrama estructural.	74
<i>Figura 17.</i> Organigrama de descripción funcional.	75
<i>Figura 18.</i> Modelo del sistema abierto del negocio.....	77

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es proponer un modelo administrativo para la microempresa familiar de muebles artesanales del *Taller Don Víctor* en la Ciudad de Milagro. Para desarrollar este trabajo se aplicó una investigación descriptiva y explicativa que permita recopilar información sobre hechos y comportamientos de los clientes, de los artesanos que elaboran los muebles que oferta el Taller. Se realizó inicialmente una observación al interior del Taller, objeto de estudio, se aplicó encuestas y entrevistas a las personas relacionadas con el negocio en marcha. Además trabajo de campo para efectuar un análisis detallado del estado actual y los planes de mejoras. Del análisis efectuado se obtiene como resultado un justificado Modelo Administrativo aplicado de manera técnica, para que el negocio subsista a largo plazo, para tomar decisiones estratégicas que coadyuven al desarrollo de la comunidad y a su vez fortalecer con su aporte al crecimiento económico de Milagro y por ende al país.

Palabras claves: Modelo, administración, microempresa, muebles, artesanal.

ABSTRACT

The objective of this research is to propose a management model for small family of handcrafted furniture Workshop Don Victor in City Miracle. To develop this work a descriptive and explanatory research to gather information on events and behaviors of customers, craftsmen who make furniture that offer the workshop was applied. An observation into the workshop under study, surveys and interviews with people involved in the business going was applied initially performed. Further fieldwork for a detailed analysis of the current status and plans for improvement. From the preceding analysis is obtained as a result a justifiable Administrative Model applied technically, for the business surviving long term, to make strategic decisions that contribute to community development and in turn strengthen its contribution to economic growth Milagro and Thus the country.

Keywords: Model, administration, microenterprise, furniture, handmade.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mercado empresarial se ha vuelto muy competitivo, donde muchas empresas emplean diversas técnicas y estrategias para mantener un posicionamiento respetable, concentrándose en áreas potenciales como la de ventas, puesto que de esta depende en gran parte el logro de los objetivos empresariales.

Este estudio pretende analizar la situación administrativa actual de la empresa, a través de una investigación descriptiva, proponiendo un modelo de administración para la microempresa de muebles artesanales familiar del Taller Don Víctor.

Esta investigación toma la teoría de la administración científica de Frederick Taylor, las teorías desarrolladas por Henry Fayol, así como un importante dentro de la Administración como Max Weber, todas ellas fundamentan un proceso técnico, coherente con el tipo de administración que se justifica aplicar en una empresa familiar. Se adopta una base legal como marco regulatorio para este tipo de estudio. Es parte del trabajo analizar la situación actual de la empresa, a través de un estudio descriptivo, para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Del resultado del análisis efectuado aplicados a El Taller Don Víctor se determina “es una empresa que ha logrado pasar el Valle de la muerte, el umbral de sobrevivir durante más de tres años y medio” (Amoros, 2011, c.p. Ogliastri, 2011 p.4) porque se ha dedicado a ésta actividad desde mil novecientos noventa y cinco; y aún sigue en vigencia. Es por ello que el mueble artesanal es una opción atractiva para su comercialización debido a la evolución que ha ido presentando con el transcurso del tiempo, el perfeccionamiento y progreso en la elaboración de estos materiales a cargo de manos de profesionales artesanos. Asimismo despertar en los administradores un alto nivel de aspiraciones para que crezca, se mantenga y desarrolle su capacidad empresarial.

No obstante, la capacidad de aprender, es una de las razones por la que muchas de las empresas evolucionen y tiendan a desarrollarse ante el cambio y la realidad de hoy en día. Aquellas que se involucran con el trabajo sin temer a ser partícipe de algo nuevo y que en virtud de aquello, el Taller Don Víctor es partidario.

El siguiente trabajo de investigación consta de los siguientes capítulos:

En el *Primer capítulo* corresponde al *Marco Teórico*, consta de temas y subtemas, donde describe lo que es la administración, los hechos más importantes, sus funciones, los cursos de humanidad y ciencias sociales que afectan directamente al ejercicio de la administración, la época de grandes cambios, sobre las empresas familiares, la sostenibilidad, casos de éxito e incluso, de las Pymes, la cultura empresarial, las herramientas de la administración y la responsabilidad social.

En el *Segundo capítulo* se describe la reseña histórica del *Taller Don Víctor*, características, trámites legales de funcionamiento y actitud empresarial e incluso, el sector empresarial del Ecuador, la población de la ciudad de Milagro, el marco conceptual y legal. En el *Tercer capítulo* Metodología, identificado por el tipo y la técnica de investigación, la población y muestra, el instrumento y el proceso de la investigación.

En el *Cuarto capítulo* comprende el resultado obtenido del análisis de las encuestas y entrevistas aplicadas en *el taller Don Víctor* de los Directores Ejecutivos, empleado y clientes recurrentes. En el *Quinto capítulo* corresponde a la descripción del modelo administrativo familiar, misión, visión, objetivos, principios y valores, organigrama estructural y funcional, la planificación estratégica, el software interno, políticas, infracciones, normas de sucesión, las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo investigativo. La importancia de este trabajo es potencializar las actividades de esta empresa a través del estudio y análisis de la información recabada, que permita orientar una adecuada propuesta que beneficie a la alta administración de la organización y que a su vez se cree más fuentes de trabajo, lo que significaría el desarrollo de la sociedad en general.

ANTECEDENTES

La administración de los negocios de muebles artesanales en la ciudad de Milagro se emplea de forma empírica, razón por la que el Taller Don Víctor prevé aplicar un modelo administrativo a su negocio, que fortalezca la capacidad de hacerle frente al mercado competitivo y demostrarle a la ciudadanía que a pesar de ser una microempresa puede desarrollarse e implementar conocimientos que le permitan un avance económico progresivo en la sociedad.

De acuerdo, al término administración, “es el proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellos”. (Robbins & Decenzo, 2009, p.5); Este negocio como toda empresa familiar, tiene la expectativa de mantenerse a lo largo del tiempo en el mercado. Negocio que según la revista EAN: “Se define empresa familiar como aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra; manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra.” (Miller & Le-Breton, 2005, c.p. Romero, 2006, p.132). La administración ante este compromiso familiar, se convierte en el factor primordial de ésta investigación, por la necesidad de mantenerse en actividad ante la ausencia de una descendencia y pueda ser administrado por otra persona con la menor dificultad posible.

Planteamiento del problema

La microempresa familiar Don Víctor actualmente es dirigida únicamente por sus propietarios, y ante su ausencia para atender aspectos operativos del negocio, no es posible atender a los clientes, ocasionando pérdidas en las ventas. Las posibles causas se refieren a la falta de un modelo de administración profesional que permita no solo mantener e incrementar las ventas, sino también conseguir la supervivencia de la empresa familiar en el tiempo.

Análisis crítico

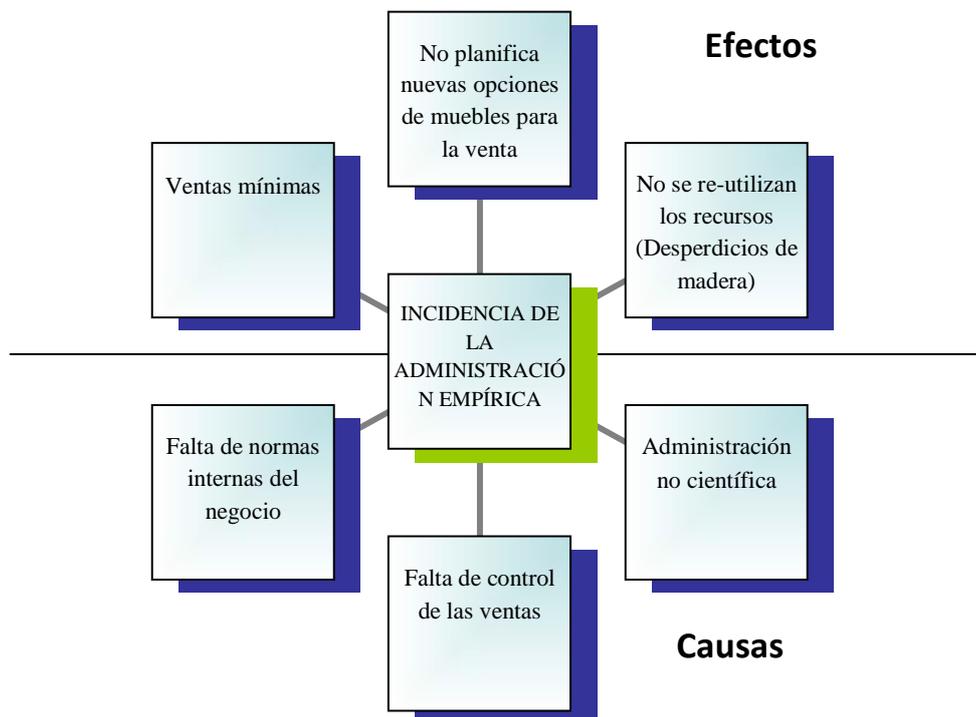


Figura 1. Árbol de problema.

Fuente: Adaptado de (Tore, et al., 2010).

En este análisis del problema, la incidencia de la administración empírica del Taller Don Víctor se detecta que no hay una planificación adecuada que le permita la expansión y crecimiento del negocio en el tiempo. La reutilización de recursos y de regulaciones internas que permitan un mejor manejo del negocio. La falta de presupuesto a ésta actividad económica, el seguimiento apropiado para cada una de las actividades y el impacto directo de la venta hacia los clientes recurrentes. Acontecimiento circunstancial donde no existen estadísticas por la falta de controles internos y el no haber registros de los resultados suscitados anteriormente.

Formulación del problema

¿La falta de un modelo administrativo incide en la microempresa familiar de muebles artesanales del *Taller Don Víctor* en la Ciudad de Milagro?

Justificación

En ésta investigación se analizará la situación actual del Taller Don Víctor y los modelos de administración que se pueden aplicar para que el negocio aplique técnicas y herramientas que le ayuden a su supervivencia y continuidad del mismo por varias generaciones. Por lo tanto, no deja de lado la prioridad en cumplir con las normas establecidas por el gobierno y mostrar el buen proceder de la empresa ante la sociedad.

Además, del éxito y bienestar de la empresa se podrán beneficiar: Los dueños, el personal y los clientes, pues, prevé de información real y expresada en términos precisos, para obtener mayor información y tomar decisiones que logren la satisfacción de los clientes. Investigación que resulta importante para la Maestría en administración de empresas, porque se genera en el empresario alternativas científicas que sirven para la gestión laboral y le permite desarrollar nuevas ideologías.

Dejando de lado el actuar por intuición u opinión de terceras personas, pues el administrador tiene la responsabilidad directa en conseguir que el trabajo se realice (toman decisiones) y ejercer liderazgo para la fabricación de productos que el cliente demande (Agentes de cambio). Como microempresa, se encontraría inmersa como un negocio pequeño, con un bajo índice de crecimiento; Por lo tanto, si no hay descendencia en el negocio puede desaparecer a largo plazo. Es por ello, que el presente trabajo busca investigar el modelo administrativo para la empresa familiar de muebles artesanales del *Taller Don Víctor*.

Pues cabe mencionar que gracias a la familia, este negocio se ha convertido en el eje central de sobrevivencia y de éxito profesional artesanal de muebles de madera, que con el transcurso del tiempo ha logrado su propia identidad y un suficiente bienestar económico. Sin embargo se pretende orientar a profesionalizar la administración en el Taller Don Víctor para mantener a la familia unida, con reglas de juego, protocolo o

constitución familiar y acuerdos entre accionistas, como requisitos indispensables requeridos para su supervivencia y que en efecto “La familia y su legado sea un recurso estratégico para el desarrollo exitoso de la empresa” (González, 2011, c.p. Ogliastri, 2011 p. 4).

El modelo de administración que permita desarrollar una estructura basada en: crear reglas, normas, supervisión y control, preparar descripciones de puestos (para que los miembros de la empresa sepan que es lo que se espera que hagan), determinar los premios, la motivación y las variaciones importantes de desempeño. (Robbins & Decenzo, 2009). Conclusiones que deben servir para que los Directores Ejecutivos conozcan con mayor profundidad los controles internos que influyen en la administración del negocio y promover el incremento de clientes.

Con el fin de generar procesos de cambios internos con conceptos profesionales en administración para que de una manera más organizada se pueda satisfacer las necesidades de los clientes, la sociedad y los sectores aledaños de la Ciudad de Milagro. La relación entre la Maestría en Administración de Empresas vs el proyecto resalta que aunque la experiencia es importante, se ha logrado ensanchar el volumen del conocimiento; guiado hacia la investigación, la aplicación de herramientas y controles que ayuden a evitar errores que afecten el bienestar del negocio. Haciendo necesario el asesoramiento profesional para éste tipo de negocios que tienen proyectado permanecer en el mercado activo a largo plazo.

Objetivo general

Analizar la situación administrativa actual de la empresa, a través de una investigación descriptiva, proponiendo un modelo de administración para la microempresa de muebles artesanales familiar del Taller Don Víctor.

Objetivos específicos

- Recopilar información sobre los diversos modelos y herramientas de administración de empresas familiares.
- Analizar la situación actual de la empresa, a través de un estudio descriptivo, para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Diseñar un modelo idóneo de administración para el Taller Don Víctor.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son los principales problemas administrativos que presenta la empresa objeto de estudio?

¿Cuáles son los diversos modelos y herramientas de administración idónea para un taller de muebles artesanales?

¿Qué debe la empresa familiar implementar en la administración, para mantenerse en el mercado activo?

¿Cuáles son los modelos de empresas familiares exitosas?

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. La administración y sus antecedentes

Según Stephen & Coulter (2010, p.6) la administración es a lo que se dedican los gerentes, donde se involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, para que se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. La administración es el resultado del esfuerzo de personas responsables, las que han existido durante miles de años como: La pirámide de Egipto y la gran muralla china, proyectos de gran alcance. Sin importar como se convocaban antes a los actuales gerentes, su deber era el de garantizar que se cumpla lo planeado.

En la historia hay dos hechos particularmente importantes:

Primero, en 1776 Adam Smith publicó La riquezas de las naciones (The wealth of nations). Fomentando la división del trabajo en qué consistía que cada persona realice una tarea específica, para de esta manera aumentar la productividad. El mismo que sigue siendo popular en: Un equipo de Fútbol, en un restaurante e incluso en el equipo de cirugía de un hospital. Segundo, a finales del siglo XXVIII con la revolución industrial, cuando el poder de las maquinas sustituyó a la fuerza humana surge la necesidad de obtener gerentes que dirijan estas grandes organizaciones. (Stephen & Coulter, 2010).

1.2. Los cuatro enfoques principales de la teoría de la administración

- Enfoques clásicos
- Enfoque Cuantitativo
- Enfoque conductual
- Enfoques contemporáneos

- **Enfoques clásicos**

Empezó a principios del siglo XX enfatizándose en que las organizaciones y los trabajadores sean los más eficientes posible. Conformadas por dos teorías principales: La administración científica y la administración general. *La administración científica* surgió en mil novecientos once, cuando se publicó el libro Principios de la administración científica por Frederick Taylor definiendo *la mejor forma* de realizar un trabajo, para mejorar la eficiencia de la producción. Porque ante su experiencia laboral detectó que no habían estándares laborales y a los empleados se les asignaban tareas sin importar que tuvieran o no las habilidades o aptitudes para realizarlas.

Mientras que Frank y Lillian Gilbreth enfocados en eliminar movimientos manuales y corporales ineficientes; Realizó su análisis grabando los movimientos de un trabajador y la cantidad de tiempo invertido, para optimizar el rendimiento laboral. Estos estudios son implementados cuando el gerente tiene que realizar una tarea, y para ello, tiene que analizar los movimientos, tiempos y emplear a personas calificadas e implementar algún incentivo basado en resultados.

La administración general se centra en lo que hacen los gerentes y la buena práctica de la administración. Henri Fayol describió a la administración como una actividad que se podía desempeñar en cualquier tipo de negocio, llevándolo a desarrollar *los 14 principios de la administración*.

Tabla 1. Los catorce principios de Henri Fayol de la administración.

CATORCE PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN	
1	División del trabajo. (Aumenta el rendimiento de la producción).
2	Autoridad. (Derecho de poder dar órdenes).
3	Disciplina. (Obediencia y respeto a las reglas).
4	Unidad de mando de la empresa. (Solo se debe recibir órdenes de un supervisor).
5	Unidad de dirección. (Tener un solo plan de acción para guiar a gerentes y trabajadores).
6	Subordinación de los intereses individuales al interés general. (Tener como prioridad los intereses de la organización como un todo).

7	Remuneración. (Pago justo por el servicio de los empleados).
8	Centralización. (El grado que se involucra el trabajador en la toma de decisiones).
9	Escalafón. (Línea de autoridad desde el gerente hasta el nivel inferior).
10	Orden. (Personas y materiales en el lugar adecuado).
11	Equidad. (El gerente debe ser amable y justo con sus subordinados).
12	Estabilidad de los puestos del personal. (La administración debe realizar una planeación ordenada del personal y garantizar que haya reemplazos para las vacantes disponibles).
13	Iniciativa. (Los empleados que originen y lleven a cabo planes, tendrán un mayor nivel de esfuerzo).
14	Espíritu de grupo. (Promover el equipo de grupo en la organización).

Fuente: *Tomado de* Stephen & Coulter, 2010.

Según Stephen & Coulter (2010, p.28) Max Weber desarrolló una estructura de autoridad y relaciones ideal de organización a la cual se llamó burocracia. Se caracteriza por la división del trabajo, jerarquía claramente definida, normas, reglamentos detallados y relaciones impersonales.

La teoría de la administración general es utilizada como referencia hoy en día, para que los gerentes tomen decisiones centralizadas. Por otro lado, con la burocracia de Max Weber se cree que dificulta la creatividad individual a los empleados y limita su capacidad de respuesta al cambio.

- **Enfoque cuantitativo**

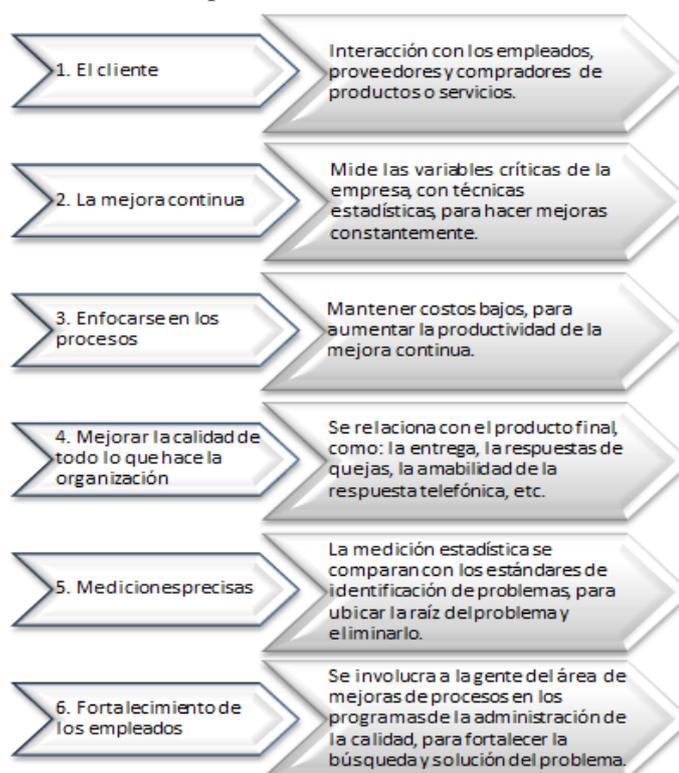
Conocido como la ciencia de la administración, la evolución de soluciones matemáticas y estadísticas fue desarrollada en problemas militares y luego se aplicaron en negocios, después de la segunda guerra mundial aplicando incluso modelos de optimización y de información en las actividades de la administración. Técnica que es utilizada por los gerentes, para mejorar la toma de decisiones. Utilizada en:

Administración de la calidad total (ACT)

Impulsada por Edwards Deming y Joseph Juran con ideas y términos que defendieron durante mil novecientos cincuenta. Considerándola como la filosofía de mejora continua que responden a las necesidades y expectativas del cliente.

Los componentes básicos son:

Tabla 2. Los componentes de la administración de calidad total (ACT).



Fuente: *Tomado de Stephen & Coulter, 2010.*

El enfoque cuantitativo, se ha convertido en el manejo de toma de decisiones en las áreas de planeación y control sobre cambios tecnológicos, en presupuesto, entre otros.

- **Enfoque conductual**

Es el estudio de comportamiento organizacional (CO) de la gente que está en el trabajo. A principios del siglo XX hubo cuatro partidarios que son los siguientes:

Tabla 3. Los primeros partidarios del CO.

<p>Robert Owen (Finales del siglo XVIII)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupó por las condiciones laborales. • Propuso un centro de trabajo ideal. • Expresó que gastar en las condiciones laborales es una inversión inteligente.
<p>Hugo Munsterberg (Principios del siglo XX)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sugirió el uso de pruebas psicológicas para la selección de empleados. • Conceptos de la teoría del aprendizaje para la capacitación de empleados. • Estudio del comportamiento humano para la motivación de los empleados.
<p>Mary Parker Follet (Principios del siglo XX)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoció que las organizaciones se las puede ver desde el comportamiento individual y de grupo. • Propuso ideas orientadas a la gente que a la administración científica. • Pensaba que las organizaciones debían basarse en una ética grupal.
<p>Chester Barnart (Década de 1930)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pensaba que las organizaciones eran sistemas sociales que necesitaban cooperación. • Creía que el trabajo de los gerentes era comunicar y motivar altos niveles de esfuerzos. • Fue el primero en expresar que las organizaciones eran sistemas abiertos.

Fuente: Tomado de Stephen & Coulter, 2010.

Los estudios de Hawthorne

Llevados a cabo en Western Electric Company Works, en Cicero, Illinois. Como un experimento de la administración científica se quería analizar el efecto de los niveles de iluminación sobre la productividad de los trabajadores. Los ingenieros concluyeron que algo más estaba relacionado con los resultados de la productividad. Elton Mayo concluyó que el comportamiento y las actitudes de la gente están muy relacionados, determinando que los factores grupales establecen la productividad individual de cada trabajador. Estimulando el interés del comportamiento humano en la administración de las organizaciones.

El enfoque conductual hoy en día, los gerentes lo manejan diseñando trabajos en equipo, con liderazgo y comunicación.

▪ **Enfoque contemporáneo**

Hay dos perspectivas parte de éste enfoque: La de sistemas y la de contingencias.

Enfoque de sistemas

Es el conjunto de partes independientes que producen un todo unificado.

Existen: Los *sistemas cerrados* que no reciben influencia del entorno, ni se interactúa con él, Los *sistemas abiertos* son los que se ven influenciados por el entorno e interactúan con él. En una organización con sistemas, se refiere a sistemas abiertos.

Tomando recursos del entorno, se los procesa y se los distribuye en el entorno.

Coordinando de ésta forma las actividades laborales, para lograr los objetivos de la empresa.

Enfoque de contingencias

O llamado enfoque de situaciones o situacional, indica que las empresas no son iguales, porque enfrentan distintas situaciones e incluso diferentes formas de direccionamiento.

Tabla 4. Variables generales de contingencia.



Fuente: Tomado de Stephen & Coulter, 2010.

1.3. Las funciones de la administración

Primero, Planeación: Permite establecer planes estratégico, misión, visión, objetivos y FODA. *Segundo, organización:* Es el que establece la estructura de la organización dando los lineamientos necesarios para llevar a cabo sus funciones. Para ello se debe determinar lo que es necesario realizar, como hacerlo y con quien se cuenta para hacerlo. *Tercero, Dirección:* Es la capacidad de desarrollar sus conocimientos, habilidades y aptitudes, a través, de la motivación y comunicación organizacional. *Y Cuarto, Control:* Consiste en verificar, antes, durante y después; el cumplimiento de lo planeado, organizado y dirigido. (Louffat, 2005, p.27-29).

1.4. Los cursos de Humanidades y Ciencias Sociales que afectan directamente al ejercicio de la administración

La Antropología.- Estudia la sociedad; ayuda a conocer a los seres humanos y sus actividades. En la administración estudia las culturas y su entorno como las diferencias de las personas: en sus actitudes, valores, y comportamientos por razones de localidad y tipo de organizaciones. *La Economía.-* Trata sobre la asignación y distribución de recursos escasos. Es la ventaja competitiva de entender el libre comercio global. Como ejemplo: ¿Por qué casi todo el calzado deportivo se fabrica en Asia? (Los economistas tratan estos temas). (Robbins & Decenzo, 2009).

La Filosofía.- Cuestiona la naturaleza de las cosas, particularmente los valores y la ética. La ética es el comportamiento correcto que se ejerce dentro de la organización como: Igualdad, justicia, propiedad privada, trabajar mucho & alcanzar el éxito y regular las actividades económicas. Las mismas que hacen posible la justificación, existencia de los negocios y sociedades mercantiles. *Las Ciencias Políticas.-* Estudia el comportamiento de los individuos y de los grupos políticos. Como: La estructura de los conflictos, la asignación de poder y de manipulación para obtener provecho propio. Esto

explica que la forma de las políticas gubernamentales si afectan a la administración. Y *La Psicología*.- Mide y explica la conducta de los seres humanos y trata de entenderlos. Permite conocer la diversidad humana, la motivación, el liderazgo, la confianza, la selección de empleados, la evaluación de desempeño y las técnicas de capacitación. (Robbins & Decenzo, 2009).

Estas disciplinas son el resultado de la obtención de conocimientos académicos, que logran convertirse en una herramienta útil y necesaria para que los gerentes puedan enfrentar a los mercados dinámicos de hoy. (Robbins & Decenzo, 2009, p.18-20).

1.5. La administración en una época de grandes cambios

Se trata de que los ejecutivos puedan y deben hacer para construir el futuro. No se basa de predecir, así como, nadie predijo el crecimiento económico de china continental y que ahora sea una de las superpotencias económicas a nivel mundial. Por ello, lo que se hace en el presente, es el único camino para construir el futuro y una decisión es un compromiso de actuar y se actúa solo en el presente. El administrar ha sido a la vez un éxito y el más absoluto fracaso, aún más cuando tanto el hombre y la mujer trabajan, surgen los acuerdos en que ambos se desempeñen trabajando en conjunto. Es la forma de trabajar en equipo y fortalecer los conocimientos del negocio. (Peter, 1995).

La naturaleza fundamental de la administración en la organización actual tiende a organizar la forma de hacer el trabajo, con la información necesaria y con las relaciones humanas (haciéndose entender); y hacer lo que se requiere en el trabajo. De ahí la palabra jefe, implica que hay subordinados y es reemplazada por la palabra ejecutivo porque implica responsabilidad en un terreno y no dominio sobre personas. (Peter, 1995).

La teoría de la empresa tiene que ser consistente, clara y concreta para convertirse en un negocio extraordinario. Es por ello, que la teoría de la empresa debe ser conocida y comprendida por toda la organización, para que sepan cómo se debe trabajar y de forma correcta (fomentando la cultura), la misma que tiene que ponerse a prueba constantemente (fomentando la disciplina) e incluso en la sociedad, los mercados, los clientes, la tecnología para adaptarse a la capacidad de cambio.

Adaptarse al cambio es uno de los privilegios que no todos tienen la aptitud para hacerlo. Hay medidas preventivas que consiguen que la empresa se mantenga alerta y capaz de afrontar el cambio y su teoría rápidamente; La primera poniendo a prueba cada producto, servicio, política y la distribución del negocio; La segunda es importante saber lo máximo posible de los clientes y como también de los no clientes (estudiar lo que sucede afuera de la empresa).

Para que la empresa logre mantenerse en el mercado, se debe analizar el entorno interno y externo, tener clara su misión y saber cuáles son sus competencias nucleares. Así como los cambios revolucionarios de la fuerza laboral que se han generado como: La explosión de la educación superior y las mujeres profesionales fuera del hogar. (Peter, 1995).

Para enfrentarlo se debe tener una atención preventiva, incorporando el control y la comprobación consecutiva de la teoría de la empresa, si es necesario replantear la teoría que se ha estancado, que se hayan cumplido o superado el objetivo e incluso cambiar las trazadas políticas y prácticas para adaptarlas a las nuevas realidades de acuerdo al entorno, definiendo una nueva misión y las nuevas potencias nucleares que hay que adquirir. Es un hecho de que si la empresa llega a hacer muy grande, los productos deberán llevar una etiqueta con su nombre y se tiene que recordar que los

cambios no influyen cuando se está en crisis, pues solo sirve para acelerarlo. (Peter, 1995).

1.6. La empresa Familiar

Es como toda empresa, tiene sus propias características en base a sus intereses, objetivos y por una serie de cualidades personales y comerciales. Empresas que logran perdurar en el tiempo, siempre y cuando tengan una planificación administrativa óptima para el negocio.

Las ventajas de una firma familiar

- *Compromiso:* Es la pasión que se siente por la empresa y de convertirla en parte de su vida, la responsabilidad de dedicarle más tiempo y esfuerzo para el desarrollo y crecimiento de la empresa. Haciendo que el personal se esmere más y se sienta parte de la empresa por un fin común.
- *Conocimiento:* Es la modalidad en la que se hacen las cosas e incluso con tecnología especial que sirven para desempeñarse en el trabajo. El personal que se incorpore obtendría un profundo conocimiento acerca de la empresa.
- *Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero:* Las jerarquías invierten más tiempo por cumplir una actividad urgente, sin la posibilidad de horas extras, ni bonificaciones y reinvierten las ganancias en la empresa, para financiar el futuro de la misma.
- *Planeamiento a largo plazo:* Consiste en tener clara la visión de la empresa, la que tiene que ser definida de forma organizada hacia un propósito estratégico y que le permita enfrentar las situaciones imprevistas de la mejor forma posible.

- *Cultura estable*: Quiere decir, que todos saben cómo se deben hacer las cosas porque siempre lo han hecho así, esto a su vez, puede ser un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad de la empresa.
- *Rapidez en la toma de decisiones*: Ésta responsabilidad les corresponde a uno o dos individuos claves. Y no como las empresas colectivas que pasan por un proceso de aprobación del jefe, a la junta directiva, asesores legales, asesores contables, y por último por los accionistas.
- *Confiabilidad y orgullo*: Empresas de estructuras sólidas y confiables, percibidas en el mercado por su larga trayectoria y el de poder relacionarse con la misma persona de forma cordial y esmerada. El personal y las personas de la firma familiar se sienten orgullosos de la empresa, convirtiéndolo en un instrumento poderoso para el marketing como: Cooper's Ale de Australia promocionando sus cervezas con el eslogan: Pruebe la diferencia que hacen cuatro generaciones de fabricantes de cerveza. Un fabricante de dulces en Inglaterra estampan en las etiquetas de mermeladas la leyenda: La diferencia es nuestro orgullo familiar. (Peter, 1995).

Las desventajas de una firma familiar

- *Rigidez*: Es la costumbre de hacer las cosas de la misma forma. Para ello se requiere adaptar los patrones de conducta y operacionales a las expectativas del cliente y del mercado actual.
- *Desafíos comerciales*: Se dividen en tres categorías:
 - *Modernización de las técnicas obsoletas*: Surge cuando el método de trabajo suele ser histórico. Para esto, se debe adaptar sutilmente un desarrollo tecnológico que esté acorde al mercado.

- *Manejo de las transiciones:* Es el estado intermedio del modo antiguo a otro distinto, que puede significar el triunfo o el fracaso. Es por ello que el modelo a seguir para este negocio es la Empresa de Dirección Familiar (EDF), la misma que se da cuando los miembros de la familia están de acuerdo y están dispuestos a reservar la dirección y gestión de la empresa por familiares de mayor capacidad y formación, ocupando puestos de responsabilidad en ella y el resto se mantendrán como accionistas pasivos. (Casillas, Díaz, Rus, & Vázquez, 2014).
- *Incremento de capital:* Se suele tomar decisiones de inversión en nuevos negocios y utilizan un financiamiento externo a corto plazo para lograrlo. Para ello, se debe manejar eficientemente la crisis pasajera de la inversión externa.
- *Sucesión:* Implica un cambio de liderazgo que atraviesa dificultades, que debe ser asignado de acuerdo a las competencias del personal y la reacción emocional del puesto clave del negocio, evitando favorecer a uno a expensas de los otros.
- *Conflictos emocionales:* Se refiere que hay que diferenciar a la familia y a la empresa porque son dos campos diferentes. En la familia prevalece la lealtad y la protección. En la empresa rige el rendimiento y los resultados. Se suele tener conflictos inapropiados en el trabajo como: Cuando el Director de Marketing no se lleva con el Director de Finanzas porque de pequeño lo despojaba de sus juguetes.
- *Liderazgo y legitimidad:* Es la complejidad que atraviesa la empresa en el cambio de liderazgo, en el de asignar a uno de sus hijos como se espera en las firmas familiares. (Leach, 2009).

1.7. La relación entre familia y trabajo

La relación entre la familia y el trabajo es el éxito profesional y personal del empresario. Dicho de otra forma *Desde mil novecientos sesenta y seis, Adams relacionó las variables de familia y trabajo, con la satisfacción laboral y con la vida.* Para lograrlo el empresario tiene que ser comprensivo con sus colaboradores y al mismo tiempo exigible y flexible. (Belausteguigoitia, 2010).

La idea del empresario, es que sus trabajadores se sientan comprometidos con la empresa y logren desempeñar sus actividades de forma voluntaria y extraordinaria.

Aspectos positivos de las empresas familiares

Los aspectos positivos que han llevado a muchas empresas familiares a ocupar posiciones de liderazgo durante mucho tiempo, son los siguientes:

- La elevada identificación con los valores de la empresa y la obra del fundador, incrementan la motivación por llevarla al liderazgo en el mercado y fortalecer una posición privilegiada.
- La tradición de operar durante años con principios de calidad y honestidad, permite una alta identificación entre los consumidores y los productos de la empresa; así como entre los demás agentes vinculados con la actividad empresarial (entidades financieras, administraciones, etc.).
- El personal que no forma parte de la familia suele identificarse también con los valores de la empresa, creando así lazos de fidelidad con el fundador que se traducen en una alta motivación para el trabajo y un reducido nivel de ausencia y conflictividad.
- Se suele facilitar la información práctica dentro de la empresa de las nuevas generaciones, lo que permite completar su formación académica. (Urbano & Toledano, 2008).

La empresa familiar es de gran aporte para la economía mundial porque en países desarrollados equivalen el 80% de las existentes y en los países en vías de desarrollo llegan a un 98% (Poza, 2010, c.p. Gómez, Betancourt, & Zapata, 2012, p.39).

La continuidad a través del tiempo es importante se esté consciente del cambio, fortaleciéndolo y trabajando por la longevidad (duración o esperanza de vida del negocio) de la compañía a lo largo de la generación. Es por ello que entre las empresas multigeneracionales exitosas y más antiguas del mundo están las empresas japonesas Kongo Gumi fundada en el año quinientos setenta y ocho décadas alcanzó las 40 generaciones en poder de la familia y Hosh Ryokan fundada setecientos dieciocho décadas un hotel en poder de las generación 46. La más antigua en América Latina es la productora de tequila José Cuervo fundada mil setecientos cincuenta y ocho, recibiendo la licencia de producción directamente del rey de España. (O'Hara, Mandel y Gunastil, 2002, c.p. Gómez, Betancourt, & Zapata, 2012, p.41).

A continuación las personas como base del éxito de las empresas longevas:

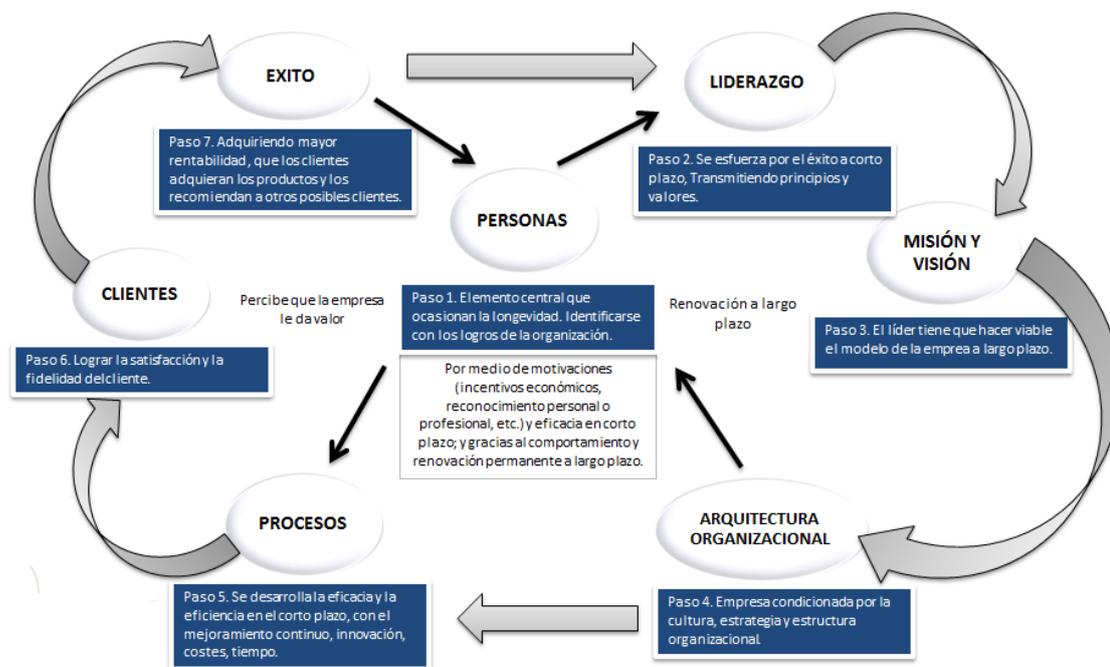


Figura 2. La longevidad de las empresas familiares.
Fuente: Adaptado de Gómez, Betancourt, & Zapata, 2012.

Adicional el Paso ocho, la dirección debe continuar siendo exitosa para solventar la motivación del personal y el éxito económico de la empresa. Retomando nuevamente el proceso de administración empresarial. El factor crítico de una empresa longeva es el liderazgo y la personalidad de los líderes para que el proyecto sea sólido y resistente, es por ello, la importancia de la preparación de los sucesores y del trabajo en equipo.

Aunque que la empresa es el vehículo para alcanzar sueños, las familias se esfuerzan para asegurar la salud y la continuidad, siendo responsables y cuidando los activos como si fueran propios (stewardship), fomentando el aprendizaje y permanencia de los Directivos con el propósito de inspirar al integrante la motivación a contribuir a la mejora y crecimiento no solo por beneficios personales, sino también por lo que se genera para los otros como en el aspecto social. (Gómez, Betancourt, & Zapata, 2012).

Los valores de una empresa familiar

Se los considera como la ventaja competitiva que hay que conservar con el transcurso del tiempo entre la familia y no familiares de la empresa. Compartiendo los valores y principios de la empresa, trasmitiendo creencias, respeto, justicia, credibilidad y de trabajo duro. Fortaleciendo el compromiso de los empleados y la integridad del traspaso generacional ante todos sus proveedores, clientes y de la sociedad en general. (Garza et al., 2011).

1.8. La sostenibilidad de las empresas familiares

Según González, Zúñiga, Gutiérrez, Lizbeth, & De la Rosa (2013, p.263) se ha considerado que es falso que una empresa familiar esté condenado a permanecer pequeña o vivir poco tiempo, se identificó que *si realmente se requiere vivir, la clave es planearlo con anticipación, tener códigos y protocolos de operación, establecer los requisitos de convivencia entre familiares y, sobre todo, tener claro que una relación no debe afectar a la otra.*

Para lograrlo se debe establecer planeaciones a largo plazo, como un plan de sucesión y un protocolo familiar que permita regular las complicaciones futuras que tendría la empresa. Es por ello, que los organismos de gobernabilidad familiar profesionalizan a los que trabajan para la empresa e incluso a los encargados de asignar recursos, evaluar, de la formación, promoción y remuneración que permita garantizar el no confundir la capacidad de dirigir con el hecho de ser propietario y el generar una remuneración a los familiares conforme al mercado. Con la finalidad de *promover la armonía y el compromiso entre los miembros de la familia estableciendo un protocolo familiar*. (Grabinsky,1994, cp. González, Zúñiga, Gutiérrez, Lizbeth, & De la Rosa, 2013, p.270).

Los aspectos positivos que han llevado a muchas empresas familiares a ocupar posiciones de liderazgo durante mucho tiempo, son los siguientes:

El desarrollar un empresario interno en una empresa familiar

Para generar un crecimiento interno el empresario interno debe tener la capacidad de observar las oportunidades de negocios, tener un claro sentido comercial, identificar donde puede conseguir los recursos o utilizar recursos externos sino están disponibles los internos y mantener el respaldo del director ejecutivo para su protección, teniendo un distanciamiento prudente con el mismo para tener la libertad de moverse con rapidez.

El empresario interno o sucesor del Director ejecutivo puede ser parte de la familia o externo que se destaque en identificar nuevas decisiones oportunas de negocios, dejando a un lado las preferencias de simpatía o antipatía de los miembros de la familia. (Ward, 2006, p.6-7).



1.9. Casos de empresas familiares

La empresa González Byass, S.A.

Empresa familiar situada en Jerez de la frontera, España. Dedicada al cultivo de viñedos y a la producción y venta de vinos y brandies de Jerez y de marcas filiales. Inicia de socios colaboradores que con el transcurso de su evolución recuperaron el capital. Con cinco generaciones e incorporándose a la sexta, han realizado consensos para ocupar los cargos de responsabilidad.

Desde mil novecientos sesenta y cuatro la gerencia se decidió que fuera un profesional y que no intervinieran los miembros de la familia, quiere decir, que el funcionamiento de la empresa corresponde a que los familiares accionistas mantengan el control y la determinación de estrategias, dejando la ejecución de las estrategias a los profesionales del sector.

En los dos últimos años están por firmar un protocolo familiar donde se detallan las condiciones para que los miembros de la familia puedan acceder a puestos de trabajos dentro de la empresa, pero no el sistema de selección para una sucesión. Promueven una buena formación a sus hijos y el consejo escoge los mejores preparados para ello y no represente un problema adaptarse a las exigencias de los tiempos y no se dificulte la elección de un nuevo sucesor.

Según palabras de Mauricio González Gordon *en la bodega el secreto es fundar la solera* (Calidad que adquiere con el paso de los años) *con los mejores vinos* y se debe hacer lo mismo con el consejo de administración. *Primero*, de forma regular los más viejos deben ser renovados por jóvenes de similares características e incluso en el consejo. *Segundo*, hacer siempre una buena selección de la gente joven de reposición y

lo mismo en el consejo. Tercero, Mantener en movimiento la tradición y al consejo. (Gallo, 1998).



La empresa Lladró, S.A.

Fábrica de porcelana artística con gran proyección internacional especialmente Estado Unidos, con una participación del 65% al 70% del mercado

mundial. Nace como un pequeño taller artesano en los años cincuenta en Almáspera próxima a la ciudad de Valencia, España. Con la integración a la segunda generación, su evolución y expansión se ha basado en consensos entre los tres hermanos sin políticas familiares en la empresa.

Luego deciden incorporar a un hijo de cada familia sin exámenes o valoración alguna y los tres hermanos siguen titulando las actividades de la empresa como presidente-fundador. Para determinar al sucesor de acuerdo a un programa de concienciación de la realidad de la empresa por medio de participaciones mensuales de formación para accionistas durante cuatro o cinco años.

Al llegar a la mayoría de edad, los familiares asisten a las juntas de accionistas, haciendo prácticas en la empresa sin norma establecida de un tiempo de tres meses o nada, según lo que decida la mayoría del consejo con decisiones oportunas y de manera conjunta. (Gallo, 1998).

1.10. Las Pyme's

Es la empresa que está conformada por recursos humanos, técnicos y materiales, administrado por una persona que toma decisiones de éxito o fracaso, con el único fin de obtener utilidades y de prestar un servicio a la sociedad. Las que se clasifican en: Microempresas, medianas y pequeñas empresas. La pequeña empresa es aquella que

ocupa a menos de cincuenta personas, con un volumen del negocio y balance general anual que no supere los diez millones de euros. La mediana empresa es aquella que ocupa más de cincuenta personas, cuyo volumen del negocio y balance general anual no supere los cincuenta o cuarenta y tres millones de euros.

Y por microempresa es la que ocupa a menos de diez personas y cuenta con un balance general o volumen del negocio anual que no superen los dos millones de euros. La tendencia de las Pyme's es que suelen ser más innovadoras y actúan de acuerdo a las exigencias de los clientes, contribuyen al desarrollo económico y social de una localidad. (Urbano & Toledano, 2008).



Figura 3. Características principales de la Pyme's.
Fuente: Tomado de Urbano & Toledano, 2008.

Razones que justifican la flexibilidad de la Pyme's

Considerando que la flexibilidad es la capacidad que tiene el empresario en adaptarse con rapidez al entorno y de cumplir con las expectativas del cliente. Hay tres razones que justifican la flexibilidad como: *Primero*, El empresario-directivo de las Pyme's tiene una amplia visión y el conocimiento de la capacidad de la empresa. *Segundo*, Se predomina por su importante estructura organizacional simple y plana, minimizando las jerarquías; y lograr trabajar estrechamente con los empleados. *Tercero*, Tienden a elevar su flexibilidad por el menor volumen que tienen en

producción y de negocios en comparación con las grandes empresas. (Urbano & Toledano, 2008).

Entonces, Si bien es cierto, que la flexibilidad *se destaca como consecuencia la Innovación y la personalización del producto*. Son razones por las que hoy en día, muchas o casi todas las empresas al transcurrir el tiempo lo están haciendo. (Urbano & Toledano, 2008, p.21 al 27). Es por ello que la capacidad de aprender, es una de las razones por la que muchas de las empresas son inteligentes, porque tienden a desarrollarse ante el cambio y la realidad de hoy en día. Aquellas que se involucran con el trabajo sin temer a ser partícipe de algo nuevo. (Fernández, 2010, p.214).

1.11. La cultura empresarial

La diferencia entre una empresa a otra, son las decisiones y acciones de sus gerentes. Personas que se anticipan a posibilidades de éxito, aprovechando oportunidades, porque frecuentemente son afectados por aspectos externos como: la economía, clientes, políticas gubernamentales y la competencia. Es por ello que la cultura organización se la distingue como la forma en la que actúan los trabajadores en la empresa.

Indica tres cosas:

Percepción: No se lo puede ver, pero es el actuar de cada empleado, de acuerdo a su experiencia laboral. *Descriptiva:* Es la forma de hacer las cosas y la representación o característica que se influye en el empleado, para que sea acogida de manera favorable y no solo por el hecho de que les guste. *Compartido:* Es el enlace de difusión de información y experiencia de los integrantes de una empresa. (Robbins & Coulter, Administración, 2010)

Además, una empresa sana es la que se preocupa por el clima laboral de sus trabajadores, porque la alegría logra el excelente desempeño en las cuentas de resultado;

Alguno de los síntomas de declive laboral es: Por la pérdida de respeto de lo que se hace y cuando nadie se confía de nadie. Lo que desea y necesita toda empresa, es que el trabajo que se tenga que hacer en ese día se lo haga y no se lo deje para mañana; y que sepan hacia donde se quiere llegar. Para esto *Es necesario creer en la gente y luego procurar que esto ellos lo sepan.* (Ruíz, 2005, p.104). Aunque algunas veces se tomen malas decisiones, hay que verlo como una oportunidad para seguir avanzando. Es por ello que *Gobernar con ética, supone ser dignos y procurar dignidad a los demás.* (Ruíz, 2005, p.113).

1.12. Herramientas de la administración

Organización: Método de las 5's

Orientado por W.E. Deming, se derivan de cinco palabras Japonesas para lograr un óptimo lugar de Trabajo, implican las siguientes acciones:

Primero, (Seiri) separar, o clasificar: Evitar la presencia de elementos innecesarios. Clasificando y apartando lo que no se vaya a utilizar en el trabajo, *ubicándolo en otro lado o eliminarlo*, para evitar molestia de reducción de espacio, el impedimento de circulación del área y el ocasionar accidentes de trabajo.

Segundo, (Seiton) ordenar: Eliminar el tiempo de búsqueda y facilita el retorno al sitio una vez utilizado. Organizando los elementos clasificados necesarios de modo que se puedan encontrar fácilmente. *Tercero, (Seiso) Limpieza:* Elimina la suciedad del área de trabajo e incluso en maquinarias y herramientas. Limpiando toda fuente de contaminación y mejorar el bienestar físico y mental del trabajador.

Cuarto, (Seiketsu) estandarizar: Normas con el apoyo de la Dirección, de medidas de seguridad, herramientas de trabajo necesarias, procedimientos a seguir en algo anormal, la verificación de su cumplimiento e incluso de las tres primeras S's por auditoría y se cree un hábito de conservar el sitio de trabajo de forma permanente.

Quinto, (Shitsuke) disciplina: El respetar las normas y tener autodisciplina de sí mismo, garantizan seguridad permanente, productividad progresiva, productos de calidad y un lugar atractivo donde llegar cada día. (Quimis, 2012).

Modelo de Fiedler

Modelo de contingencias de Fiedler se trata del buen desempeño laboral que tienen los trabajadores y el control e influencia que se ejerce en ellos. Desarrolló el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido. El que contenía dieciocho pares de adjetivos como por ejemplo: agradable-desagradable, frío-cálido, aburrido-interesante y amistosos- poco amistoso. Los encuestados debían pensar en todos sus compañeros, describir a la persona a quien les agradaba menos trabajar y darle una calificación de uno a ocho por cada uno de los pares de adjetivos (El ocho describe al adjetivo positivo y el uno lo contrario).

Si la puntuación es alta sesenta y cuatro puntos o más, quiere decir que el encuestado le interesaban las buenas relaciones personales con sus compañeros y el líder lo califica como orientado a las relaciones. Si la puntuación es Baja cincuenta y siete puntos o menos, se califica al empleado como: Orientado a las tareas.

Después de evaluar el estilo de liderazgo mediante el cuestionario antes mencionado, evalúa los factores situacionales clave en la efectividad de un líder:

- ◆ Relación líder-miembros: Calificado como buenas o malas (Demuestra el grado de confianza y respeto hacia sus empleados).
- ◆ Estructura de las tareas: Calificado como alto o bajo (Determina el grado de formalización de las funciones laborales).
- ◆ Poder por posición: Calificado como fuerte o débil (Determina la influencia del líder en despidos, contrataciones, ascensos y aumentos de sueldos).

(Robbins & Coulter, Administración, 2010)

1.13. La responsabilidad social de la empresa

Antes, los objetivos principales de toda empresa era conseguir el máximo beneficio, ahora se plantean otros objetivos como: Ser un servicio para la comunidad o Conseguir la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Como mencionan: John Hargreaves & Jan Dauman hay tres niveles: *Primero, Responsabilidad Básica*: Se derivan de pagar impuestos y cumplir con la ley. (Gobierno). *Segundo, Responsabilidad Organizacional*: Los que están directamente afectados por su actividad como: Formación, contaminación, secreto bancario, controles de calidad y de seguridad. (Interno). *Tercero, Responsabilidad Social*: Efectuada con el entorno donde vive, opera y desarrolla sus actividades. (Externo). (Gil & Giner, 2013).

Se efectuaron diversas investigaciones originarias de la administración donde se destacan las diferentes teorías de: Adam Smith (fomenta la división de trabajo), la revolución industrial, (implementación de maquinarias), Frederick Taylor (eficiencia de producción), Frank y Lillian Gilbreth (optimizar el rendimiento laboral), Henri Fayol (14 principios de la administración), Max Weber (estructuras de autoridad), soluciones matemáticas y estadísticas (optimización e información), Edwards Deming y Joseph Juran (mejora continua - calidad), Robert Owen (condiciones laborales), Hugo Munsterberg (pruebas de selección, capacitación, y motivación), Mary Parker (comportamiento individual y de grupo), Chester Barnart (sistemas sociales, comunicación, motivación y sistemas abiertos), entre otras; todas ellas coadyuvan a que la propuesta de un modelo de administración en la empresa familiar pueda perdurar en el tiempo, con el compromiso de actuar en el presente y adaptándose al cambio del entorno. Sin olvidar que lo que se distingue entre una empresa a otra, es la forma en que actúan de los trabajadores y gerentes.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

A continuación se detallan como referencias de trabajos investigativos en el mundo de la venta y los negocios de diversos productos, en este caso la implementación de empresas relacionadas con las variables a investigar.

En la Universidad de Bogotá, se realizó un trabajo investigativo con el título “planificación y estructuración de actividades de mercadeo para DISAROMAS S.A. en la división de fragancias” realizado por Valderrama (2008) este estudio tiene la finalidad investigar a un grupo de ventas que realiza la labor de consecución de clientes, contacto con los mismos y demás labores comerciales, se evidencia una falencia en cuanto no poseen las herramientas para realizar la correspondiente gestión, esto hace que en algunos casos el cierre de las ventas no se pueda realizar.

La presente investigación ratifica la importancia de las ventas en los mercados, y la importancia que tiene emprender estrategias para captar a clientes. Otro tema investigativo es el realizado por Coro & Lara (2012) cuyo tema “implementar un plan de marketing para la micro empresa comercializadora lujo mueble de la ciudad de Riobamba” esta investigación abordó la temática en el campo de las estrategias del marketing. Esta investigación tuvo por objetivo captar nuevos nichos de mercado mediante la diversificación y la creación de nuevas líneas de productos, en base a sus gustos, preferencias y necesidades.

Por otra parte Gualán (2009) con su trabajo investigativo “estudio para la creación de una empresa productora y comercializadora de muebles para el hogar en el Distrito Metropolitano de Quito” El Presente proyecto se basa en un estudio para la creación de una empresa productora y comercializadora de muebles para el hogar en el

Distrito Metropolitano de Quito. El país cuenta con numerosas especies maderables gracias a su ubicación geográfica. Es por esta razón que la materia prima disponible es 100% local y los muebles que el país produce son elaborados con los materiales más diversos a fin de satisfacer las demandas variadas de los mercados nacionales e internacionales. Este factor es muy importante ya que se cuenta con la materia prima necesaria para la producción de muebles. De esta manera el costo de los muebles se reducirá, y se podrá ofertar productos de calidad a precios accesibles para los consumidores y así satisfacer sus deseos.

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.

La investigación realizada por Gallardo (2013) con respecto a la propuesta de costos por órdenes de producción de una empresa de muebles Gallardos, resalta la relación de la investigación actual por cuanto la elaborada por Gallardo se base en una empresa constituida y que su fabricación se relaciona a la producción y demanda del producto.

En el año 2014 Aucapiña & Rivera, realizaron una investigación sobre la creación de una empresa de muebles ecológicos, donde se pone de manifiesto la productividad en gran grado mediante la utilización de materiales, cuya materia prima debe cumplir con las leyes y normas ambientales, dejando en claro que existen empresas que se dedican a este negocio, sin embargo su rentabilidad no es la esperada, razón por la cual se propone una nueva forma de producción.

En la actualidad la sociedad avanza y las exigencias de producción también por lo cual se deben proponer diversas formas de producción, enfocadas a la obtención de

ganancias mediante la implementación de una propuesta que permita cumplir con los estándares de calidad.

2.1. Reseña histórica Taller Don Víctor

Remontándose al año de mil novecientos noventa y cinco, cuando el Sr. Víctor Quituisaca con veintitrés años de edad conoció a su actual esposa la Lcda. Mónica Romero de veintiséis años con una niña de ocho años en la ciudad de Milagro.

Contando con tan solo un serrucho y un martillo decidieron abrir su propio taller en el departamento de la Lcda. Mónica, dando origen al inicio de una aventura, la desvinculación de hijo a padre el Sr. Manuel Quituisaca y el comienzo del actual Taller Don Víctor. Un taller artesanal de ebanistería, que en conjunto con su cónyuge han constituido intercambiando ideas, dedicación, esfuerzo, asumiendo cambios y transformaciones que lo han identificado hoy en día.

La experiencia y la forma de trabajar con la madera, se debe a que desde pequeño ayudaba a su padre en el trabajo de la ebanistería, permitiendo que se le haga más fácil entrar al mundo de los negocios, puesto que era muy conocido en la ciudad de Milagro.

Comenzó adquirir trabajos alquilando máquinas para poder elaborar sus obras, que le permitieron poseer una moto y unos muebles; los mismos que tuvo que vender para obtener su primera máquina de trabajo (Sierra circular).

Al haber obtenido su primera máquina, buscó alquilar un local económico que estuviera ubicado en el centro de la ciudad de Milagro, actualmente en las calles Vicente Rocafuerte 538 y Abdón Calderón.

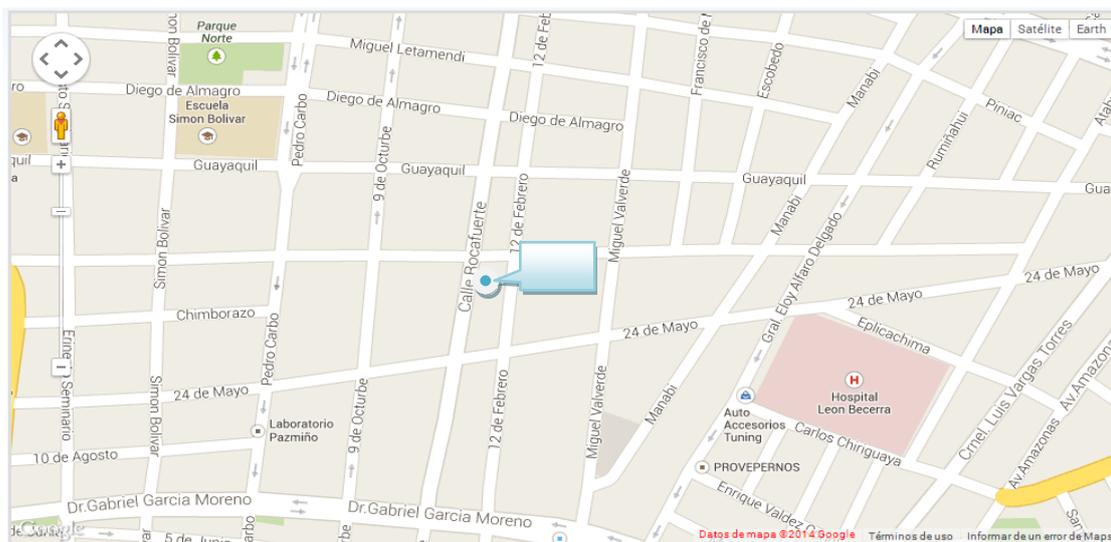


Figura 4. Ubicación de las calles específicas del Taller Don Víctor
Fuente: *Tomado de Google Maps, 2014.*

En diciembre del mismo año, un amigo le obsequió desinteresadamente unas tiras de encofrado al Sr. Víctor, mismas que no aceptó porque no le servían para su trabajo, pero su esposa accedió para hacer esqueletos de años viejos. Aunque desconocía como elaborarlos, con solo mirar a las personas que pasaban por el local con los esqueletos los comenzó a elaborar en el taller.

Cuando armó diez esqueletos y se vendieron rápidamente, su esposo comenzó a ayudarla hasta que se acabaran las tiras, de eso se obtuvo 300.00 sucres (en ese entonces significaba mucho dinero).

A inicios de mil novecientos noventa y seis, realizó las siguientes inversiones: En madera (tablas y batientes) porque le fueron a ofrecer al local a un precio económico y una máquina de tornear para el mejor desempeño de sus actividades. Agregando que por la iniciativa de trabajo el Sr. Eban. Víctor Quituisaca le entregó un obsequio a su esposa como parte del agradecimiento a su perseverancia.

En el año mil novecientos noventa y siete, se compró la Sierra Cinta y un Taladro con el dinero adquirido de las negociaciones transcurridas en el año. En ese fin de año se retomó nuevamente la elaboración de esqueletos incluyendo monigotes de

papel. El elaborar monigotes se produjo porque la hija mayor quería un monigote de papel, la oportunidad del negocio surgió cuando se expuso al público y los clientes querían comprarlo.

En mil novecientos noventa y ocho, se pasó por una estrecha situación económica en todo ese tiempo y debido al rotundo éxito en venta de monigotes del año pasado la Lcda. Mónica volvió a elaborarlos a inicios del mes de diciembre poniéndolos en exhibición en el local del negocio, en eso un señor de Babahoyo se interesó y realizó un contrato de cincuenta monigotes, generando más de 900.00 sucres entre esqueletos y monigotes.

En el año mil novecientos noventa y nueve, apareció la oportunidad de elaborar sillas de restaurant de teca valorado en (50'000,000.00 sucres) 2,000.00 dólares, como el pago fue en cheque fue depositado en la cuenta de su esposa con la intención de que sea retirado de la cuenta cuando se decida comprar otra máquina.

Se contrató a un operador ebanista para la elaboración de las sillas, en el mes de noviembre del mismo año, llegaron al local unas personas de Guayaquil a ofrecer sus servicios de fabricación de maquinarias, llegando a contratar la elaboración de una cepilladora y canteadora que al entrar al año dos mil, se tuvo que reconocer una diferencia por la devaluación de la moneda ante el dólar americano.

En el dos mil dos, se adquirió la máquina Trompo, enfrentando una situación económica familiar crítica porque al pasar los meses la Lcda. Mónica necesito ser intervenida quirúrgicamente en el Hospital León Becerra debido a una apendicitis, año en que las actividades de fin de año fueron descartadas.

En el año dos mil cinco, se compró una camioneta de segunda mano adquirida por medio del trueque de unos muebles, un solar y dinero en efectivo. Inversión que ha

hecho posible el ahorro en la transportación de los muebles al lugar de preferencia de los clientes.

A partir del año dos mil seis, compraron un solar lejos del centro, en el año siguiente compraron fierros y materiales necesarios para la construcción de su casa, que hasta la fecha de hoy está terminada la primera planta. La misma que es considerada como una alternativa de trabajo en caso de que sean desalojados del local alquilado del centro.

Características del negocio

- El arriendo del local fue desde un comienzo económico, bastante conveniente a pesar de la localidad del negocio, por ello es la permanencia actual en el mismo lugar.
- Se aprovechan oportunidades de negocio, con productos que puedan ser elaborados en el negocio.
- Los esposos propietarios fueron los principales engranajes que han dejado a un lado la vergüenza de no tener lo necesario para ser grandes empresarios hoy en día luchan por conseguir lo mejor para sus clientes.
- Cada hijo obtenido dentro del afecto y amor entre ambos, han sido la motivación de unión familiar y de crecimiento económico progresivo.
- El financiamiento bancario ha sido y es una de las principales causas del crecimiento del negocio.

Anécdotas:

- El martillo y serrucho con el cual iniciaron, se lo robo un betunero al que se lo habían prestado.
- El año en que alquilaron el local en el centro de la ciudad de Milagro nació su primera hija Mileny Quituisaca.

- El segundo hijo Danny Quituisaca, tomo solo leche de vaca, debido a la escasez de trabajo de ese entonces y la venida de un tercer hijo Alex Quituisaca.
- Para navidad en el año dos mil seis, se incendió el taller, ocasionando una pequeña pérdida económica (desde aquel entonces la unión familiar se ha fortalecido).

Es por eso que hoy en día, tiene cuatro hijos encaminados a un mejor estilo de vida y de desarrollo profesional. A sus hijos, los mantienen estudiando: cursos de inglés, de nivelación vacacional en la Espol; deportes como: Taekwondo, Fútbol y boxeo. Direccionados a tener la profesionalización necesaria para lograr una efectiva sucesión del negocio.

▪ Trámites legales de funcionamiento

➤ Ruc

SRI
...le hace bien al país!

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 1203442478001

APELLIDOS Y NOMBRES: QUITUISACA YANZA VICTOR FERNANDO

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: RISE **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

CONTRIBUYENTE EN SUSPENSIÓN TEMPORAL: No

FEC. NACIMIENTO: 07/02/1971	FEC. ACTUALIZACIÓN: 06/10/2008
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 05/10/2000	FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:
FEC. INSCRIPCIÓN: 05/10/2000	FEC. REINICIO ACTIVIDADES: 06/10/2008

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES REALIZADAS POR CARPINTEROS

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: GUAYAS Cantón: MILAGRO Parroquia: MILAGRO Calle: ROCAFUERTE Número: S/N Intersección: 24 DE MAYO
Referencia: JUNTO AL TALLER PARRA Teléfono: 042971577

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* REGIMEN SIMPLIFICADO
ACTIVIDADES DE MANUFACTURA Cuota mensual a pagar: 1.17

El valor de su cuota final será la sumatoria de todos los grupos de actividades que constan en esta sección. El valor final a pagar podrá ser superior si existe retraso en el pago de sus cuotas, de acuerdo al vencimiento establecido según su noveno dígito del RUC.

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001	ABIERTOS: 1
JURISDICCIÓN: REGIONAL LITORAL SUR GUAYAS	CERRADOS: 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: JVZD110808 Lugar de emisión: MILAGRO/OLMEDO Y JUAN Fecha y hora: 04/07/2012 08:41:14

Página 1 de 2

SRI.gov.ec

- Estar agremiado al MIPRO (Ministerio de industrias y Productividad).

 GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR	 MIPRO Ministerio de Industrias y Productividad	Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo, Edif. Gobierno Zonal de Guayaquil PBX: (593-4) 268 - 4535 Fax: (593-4) 268 - 4536 www.mipro.gov.ec Guayaquil - Ecuador
---	--	---

ACUERDO N° 544

**EL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD,
Y EL MINISTERIO DE FINANZAS**

CONSIDERANDO:

QUE en Sesión del **30 de Agosto del 2010**, el Comité Interinstitucional Regional de Fomento Artesanal, aprobó el Informe Técnico - Económico DRMIPYAL N° 323-2010 MIPRO de **Agosto 20 del 2010**; y,

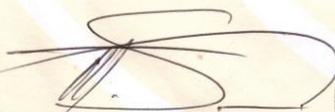
EN ejercicio de las facultades establecidas en el Art.13 de la Ley de Fomento Artesanal, publicada en el Registro Oficial N° 446 de 29 de Mayo de 1986, y el Acuerdo Interministerial N° 283, del 22 de Septiembre de 1994.

ACUERDAN:

Artículo Único.- Conceder los beneficios vigentes del Art. 4,,9 y 11 de la Ley de Fomento Artesanal, a: **VICTOR FERNANDO QUITUISACA YANZA**, con Cédula de Ciudadanía N° **120344247-8**, quien ejerce personalmente la actividad de fabricación, tapizado, lacado y reparación de muebles de madera en general, en el taller de su propiedad denominado "**DON VICTOR**", ubicado en **la calle Rocafuerte 538 y Calderón**, Cantón **Milagro**, Provincia del **Guayas**.

REGISTRESE Y COMUNIQUESE.-

Dado en Guayaquil, a **12 OCT 2010**

 Econ. Otto Suarez Rodriguez SUBSECRETARIO REGIONAL DEL MIPRO EN EL LITORAL	 Ing. Gustavo Acuña Morán COORDINADOR DE LA REGION 5 MINISTERIO DE FINANZAS
--	--

ABO/mig

➤ Acuerdo de Patente Municipal

 REPÚBLICA DEL ECUADOR	 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FRANCISCO DE MILAGRO
DIRECCION FINANCIERA Jefatura de Rentas	
ACUERDO No. 544 MIPRO	
Rama Artesanal: Razón Social: Taller ubicado: Cédula de Ciudadanía: Fecha de Expedición: Fecha de Caducidad:	FABRICACION Y REPARACION DE MUEBLES DE MADERA EN GENERAL DON VICTOR ROCAFUERTE 538 Y CALDERON (MILAGRO) 120344247-8 20 DE AGOSTO DEL 2010 INDEFINIDA
Fecha: 26 DE JUNIO DEL 2013	
RESOLUCION N° 127-2013	
<p>Siendo como tal que el señor (a). VICTOR FERNANDO QUITUISACA YANZA Comparece ante el despacho de la Dirección Financiera Municipal, solicitando hacer valer sus derechos preceptuados en el capítulo IV de la Ordenanza del Pago del Impuesto de Patentes Anual Municipal, Art. 21, que textualmente dice:</p> <p><i>"Están exentos del impuesto únicamente los Artesanos calificados como tales por la Junta Nacional de Defensa del Artesano"</i> y;</p> <p>En el Registro Oficial No. 519, Oficio No. 03037 de la Ley de Fomento Artesanal, Art. 12 que textualmente dice:</p> <p><i>"Exoneración de los impuestos, derechos, servicios; y demás contribuciones establecidas para la obtención de la patente municipal y permisos de funcionamiento"</i>.</p> <p>Por lo que en mi calidad de funcionario ejecutor de la obligación tributaria y facultado por la ley se acepta la petición, exonerando el pago de PATENTE MUNICIPAL de los años 2011, 2012 y 2013 al señor (a). VICTOR FERNANDO QUITUISACA YANZA. Hágase saber y que se cumpla lo ordenado en esta providencia.</p>	
<p>La Resolución rige del 03 de Enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013</p>	
 DIRECTOR FINANCIERO	
<p>c.c.: Archivo</p>	

➤ Pago de patente municipal anual

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FRANCISCO DE MILAGRO
COMPROBANTE DE INGRESO A CAJA

MES JUN DIA 26 AÑO 2013 CAJ No. No. 000020617

CONTRIBUYENTE QUITUISACA YANZA VICTOR FERNANDO
 DIRECCION ROCAFUERTE Y CALDERON

CANTÓN MILAGRO CODIGO CATASTRAL 1203442478001
 CODIGO TRANSACC. PAI

PAGO DE PATENTE ANUAL MUNICIPAL Y ADICIONALES 2013
 TITULO DE CREDITO No. \$1563

P : 3058
 NOMBRE : DON VICTOR
 ECON. : TALLER DE MUEBLER-ACUERDO # 544- MIPRO
 VALUO : 6,000.00

EXONERADO
 CALIFICACION ARTESANAL N° 544 MIPRO

VALOR RECIBIDO	
EFFECTIVO	\$ *****1.00
CHEQUES	\$ *****0.00
N/C y/o TRANSFER	\$ *****0.00
TOTAL RECIBIDO	\$ *****1.00

IMP. PATENTE 0.00
 REG. SANITARIO 0.00
 FORMULARIOS 0.00
 EMISION 1.00

Interes : 0.00 Multa : 0.00 Coactiva : 0.00
 VALIDO: De ENERO a DICIEMBRE 2013 (12 meses)

DIRECTOR FINANCIERO TESORERO MUNICIPAL JEFE DE RENTAS

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FRANCISCO DE MILAGRO
TESORERIA
 26 JUN 2013
PAGADO
 EFECTIVO \$ 1.00
 SELLO Y FIRMA DEL CAJERO

➤ Permiso de los Bomberos anual.

Empresa Pública
Cuerpo de Bomberos de Milagro

MES JUN DIA 25 AÑO 2013 CAJ No. No. 102815

CONTRIBUYENTE QUITUISACA YANZA VICTOR FERNANDO
 DIRECCION ROCAFUERTE Y CALDERON "TALLER DE M.

CANTÓN MILAGRO CODIGO CATASTRAL 1203442478001
 CODIGO TRANSACC. PAI

TASAS Y CONTRIBUCIONES 2013
TASAS GENERALES
 INSPECCION
 INSPECCION EMISION : 25-JUN-2013
 TITULO DE CREDITO: 02650 EMISION : 25-JUN-2013
 ROCAFUERTE Y CALDERON "TALLER DE MUEBLER"

VALOR RECIBIDO	
EFFECTIVO	2.90
CHEQUES	0.00
N/C y/o TRANSFER	0.00
TOTAL RECIBIDO	2.90

DIRECTOR FINANCIERO Tesorero Jefe de Rentas

000014785
 EMPRESA PUBLICA CUERPO DE BOMBEROS DE MILAGRO
 CAUDACION
 25 JUN 2013
 25-JUN-13 02:47 PM
ANCELADO
 SELLO Y FIRMA DEL CAJERO

➤ Título de Maestro de Taller en Ebanistería.



REPUBLICA DEL ECUADOR
JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO
ACTA DE GRADO DE MAESTRO DE TALLER

Nº 06895

En LA CIUDAD DE MILAGRO, provincia de GUAYAS, a 28 de NOVIEMBRE de 1998
en GREMIO DE MAESTROS EBANISTAS, ubicado en CDLA. ELVIA MARIA
se instala a las 10:00 el Tribunal Examinador para tomar las pruebas teórico - prácticas previas a la
Titulación de Maestro de Taller en EBANISTERIA, bajo la Presidencia del
Delegado de la Junta Nacional de Defensa del Artesano Sr. WASHINGTON ZAMBRANO,
Delegado del Ministerio de Educación y Cultura Sr. LCD. JUAN LEAL FIGUEROA,
Delegado del Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos Sr. WILLIAM HERRERA,
los Examinadores: Sr. RAFAEL BARROS R. y Sr. BOLIVAR MORENO FRANCO y
actuando como Secretario del Tribunal Examinador Sr. FREDDY AREVALO MANZANO.

El alumno: QUITUISACA YANZA VICTOR F. de nacionalidad ECUATORIANA,
con cédula de ciudadanía No. 1203442478, habiendo terminado satisfactoriamente el
período de instrucción teórico - práctico y cumplido con todos los requisitos establecidos en el
Reglamento de Titulación en Artesanías, examinado que fue por el tiempo reglamentario obtuvo las
siguientes calificaciones.

TEORIA	PRACTICA	PROMEDIO	NOTA FINAL	EQUIVALENTE
10	10	10	DIEZ	SOBRESALIENTE

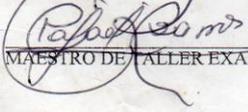
Promulgadas públicamente las calificaciones, el señor Presidente del Tribunal Examinador tomó la
promesa de Ley 1 graduado y lo declaró MAESTRO DE TALLER en
EBANISTERIA, quedando facultado para ejercer su profesión en
cualquier lugar de la República, al amparo de la Ley de Defensa del Artesano y sus Reglamentos.

Para constancia firman al pie de la presente Acta los miembros del Tribunal Examinador y el Secretario
que da fé y certifica.

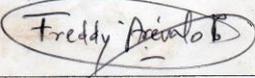

PRESIDENTE DELEGADO DE LA
JUNTA NACIONAL DE
DEFENSA DEL ARTESANO


DELEGADO DEL MINISTERIO
DE EDUCACION Y CULTURA


DELEGADO DEL MINISTERIO
DE TRABAJO Y RECURSOS
HUMANOS


MAESTRO DE TALLER EXAMINADOR


MAESTRO DE TALLER EXAMINADOR


SECRETARIO DEL TRIBUNAL

2.2. El taller Don Víctor y su actitud empresarial

A pesar de que el negocio de los muebles artesanales ha sufrido cambios favorables, el Taller Don Víctor sigue los parámetros de modernización y logra adaptar los conocimientos ya adquiridos con los aprendidos en un curso de capacitación u/o actualización del negocio en la elaboración de muebles artesanales.

Aunque hay un número considerable de competidores, la ética, la honestidad, la responsabilidad y la garantía de un buen producto, han hecho la diferencia en el transcurso de los años. Es por eso, que cuenta con la capacidad de fabricar muebles de alta calidad, su gran iniciativa emprendedora y la responsabilidad de sostener una familia conlleva a que a el negocio lo vea como a un *hijo* a quien se debe cuidar; viéndose en la necesidad de adquirir conocimientos académicos profesionales que le permitan mantener su negocio exitosamente en el futuro.

2.3. El Sector empresarial del Ecuador y la población de la ciudad de Milagro

Según el boletín económico de la Dirección Técnica de la Cámara de Industrias y Producción (2011, p.2) menciona la clasificación de empresas del censo económico del 2010 consolidado con la cifras del 2009 a continuación:

Tabla 5. Clasificación de empresas del Ecuador.

TIPO DE EMPRESAS	TRABAJADORES	VENTAS ANUALES
Micro	1 a 9	Hasta \$100.000
Pequeña	10 a 49	Entre \$100.001 a \$1'000.000
Mediana	50 a 199	Entre \$1'000.001 a \$5'000.000
Grande	200 a más	De \$5'000.001 a más

Fuente: *Adaptado de la* Dirección Técnica del CIP, 2011.

Figura que muestra que el negocio familiar de muebles, se encuentra dentro de los parámetros proyectados de la clasificación de empresas del Ecuador, con una

probabilidad de ventas factibles que les permiten mantenerse en el mercado por mucho más tiempo.

Los establecimientos económicos del Ecuador se divide en tres tipos: únicos, matrices, sucursales y auxiliares. *Únicos*, se catalogan a los que son independientes y no tienen relación con ningún otro establecimiento. *Matrices*, es la industria que cuenta con una sola planta, sin locales de distribución. *Sucursales*, se considera al negocio con dos o más locales o cadena de supermercados. *Auxiliares*, son los que están destinados a brindar un soporte a un establecimiento sin ejercer actividad productiva como: Bodegas, parqueaderos, centros de acopio, etc. (CIP, 2011).

Representado en porcentajes a continuación:

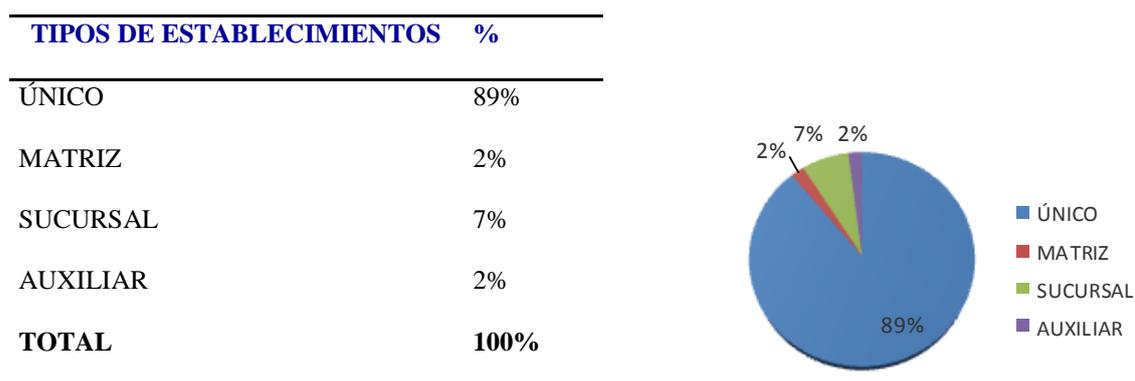


Figura 5. Tipos de establecimientos del Ecuador.
Fuente: Tomado de la Dirección Técnica del CIP, 2011.

Negocio situado como parte del 89% como un negocio único, generador de empleo y parte de la principal economía del país, hace que un modelo de administración sea el primer paso a la mejora formativa interna que muestre una alentadora oportunidad de permanencia en el mercado.

La ciudad de Milagro

Milagro es una ciudad es reconocida por la tierra dulce y por su producción de cada azúcar y de Piña. Posee 166,634 habitantes, cuenta con un mercado altamente competitivo; es poseedor de un amplio sector empresarial, generando divisas para

diferentes partes de esta localidad. Milagro es el segundo cantón más importante de la provincia del Guayas, lo cual se ha ganado por su progreso constante. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

Según el INEC (2010) la edad promedio de la ciudad de Milagro es de veintinueve años, demuestra que en el transcurso de los años la tendencia actual es de estar rodeados de gente Joven, con sueños e ideales y que para ayudar a esta moción se requiere demostrarles y/o darles el ejemplo de éxito empresarial administrativamente.

2.4. Marco conceptual

Administración: Robbins & Decenzo (2009, p.5) mencionaron que es el proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellos.

Ambiente de trabajo: Cabaleiro (2010, p.54) indicó que es el entorno donde las personas se mueven, respiran y trabajan, donde evocan pensamientos que sean de su agrado para que se les facilite la realización de actividades.

Artesano: es el trabajador que por cuenta propia o con la ayuda de su familia realiza una actividad manual donde incluye maquinarias, con el fin de desarrollar un producto que lo identifique y por lo que es conocido en su localidad. (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. Definida como el conjunto de características de una entidad. (Actividad, producto, organización o persona) que le confieren satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas. (Miranda & 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, donde 8 de 10 máximos dirigentes empresariales ignoran el estado de convivencia entre el personal de trabajo. Información que genera un mayor rendimiento y motivación, cuando se aplican criterios inteligentes y estratégicos para el bienestar de la compañía. (Fuster, 2007, p.167).

Eficiencia (medio): Según Stephen & 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 (fines): Consiste en hacer las cosas correctas o lograr los objetivos. (Stephen & 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.

Empresario emprendedor: suele ser innovador, pero no es un artista perfeccionista; se sabe relacionar bien, pero su objetivo no es tener amigos: en negocios o trabajo al experto, no al amigo. (Mc Clelland & Winter, 1970, cp. Ogliastri, 2011, p.4).

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, Petty, Palich, & Hoy, 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 & Martín, 2010, p.113).

Maestro de taller: es la persona 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 & Herrera, 2013, p.16).

Microempresa: Según la revista ARBOR: Menciona que es toda entidad que ejerce una actividad económica, ocupa a menos de 10 personas. (González, Hernández, & Van, 2012).

Profesionalización de la empresa: es la decisión clave para la supervivencia y del reparto de poder, razón por lo que es fundamental que la familia mantenga el control de la empresa y la filosofía establecida por el fundador. (Saiz, 2009, p.383).

Protocolo familiar: Según José Saiz (2009, p.383) es la que contempla cualquier situación de cambio de poder y cualquier contingencia familiar que pueda afectar a la empresa y evitar serios problemas a medio y largo plazo cuando se producen, de forma súbita e muchas ocasiones, los procesos de cambio.

Ser exitoso: Según la Revista Scielo: requiere una administración fuerte, competente, totalmente comprometida con el cambio, que adelante un esfuerzo gradual y continuo, y que enfrente y resuelva la oposición de los miles de actores que serán negativamente impactados por el cambio, para bien de la empresa y de la sociedad. (Acevedo, 2009).

2.5. Marco legal

Ley de defensa del artesano

*Art. 1.-*Esta ley ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, oficios y servicios, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las

asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieron posteriormente. *Art. 3.*-La formación profesional a nivel artesanal incluye el ciclo básico con tres años de estudio. Se aplicará de conformidad con el respectivo Reglamento. (Ricardo, 2013).

Art. 17.-El Estado prestará a los artesanos eficiente ayuda económica mediante:

a) La exoneración de los impuestos a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales de dicho impuesto, del impuesto a los capitales en giro y del impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos; b) La importación en los términos más favorables que establezca la correspondiente Ley, de los materiales e implementos de trabajo de los artesanos, salvo los de lujo; c) La exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal; d) La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada, para cuyos efectos la Junta Monetaria dictará la regulación correspondiente. Los montos de los créditos se fijarán considerando especialmente la actividad artesanal y el número de operarios que tenga a su cargo el taller. (Ricardo, 2013).

Plan Nacional del Buen Vivir año 2009-2013

Objetivo 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable. Comprometido con el Buen Vivir de la población, el Estado asume sus responsabilidades con la naturaleza. Asimismo, desde el principio de corresponsabilidad social, las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades, los diversos sectores privados, sociales comunitarios y la población en general deben cuidar y proteger la naturaleza. (Ricardo, 2013).

Objetivo 6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas. El trabajo constituye la columna vertebral de la sociedad y es un tema fundamental de la vida de las personas y de las familias. La Constitución de 2008 reconoce el trabajo como derecho y deber social. En tanto derecho económico, es considerado fuente de realización personal y base de la economía. (Ricardo, 2013).

Código orgánico de la producción, comercio e inversiones

Art. 1.- Ámbito.- Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional. El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. (Ricardo, 2013).

Art. 2.- Actividad Productiva.- Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado. *Art. 3.- Objeto.-* El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y

consolidar las agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza. (Ricardo, 2013).

Art. 4.- Fines.- La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines: **a.** Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente; **b.** Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria; **c.** Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;

d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales; **e.** Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores; **f.** Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza;

g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables; **h.** Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo; **i.** Promocionar la capacitación técnica y profesional

basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos; **j.** Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados;

k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico - institucional; **l.** Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico; **m.** Establecer los principios e instrumentos fundamentales de la articulación internacional de la política comercial de Ecuador; **n.** Potenciar la sustitución estratégica de importaciones.

(Ricardo, 2013).

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador: **1.** Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código; **2.** Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las disposiciones legales y a las órdenes de las autoridades sanitarias; **3.** Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código; **4.** Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

(Ricardo, 2013).

Constitución de la República del Ecuador, 24 de Julio del 2008

Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, Sumak Kawsay. Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la preservación del ambiente, la conservación de la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados. (Ricardo, 2013).

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas: *15.* El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental. *Art. 319.-* Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional. (Ricardo, 2013).

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social. *Art. 325.-* El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto-sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores. *Art. 328.-* La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su

familia; será y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria. (Ricardo, 2013).

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley. (Ricardo, 2013).

Se consideró referencias de estudios que se basan en la venta, producción y en la busca de estructuras administrativas que justifican el análisis de un modelo administrativo de ésta investigación, consecuentemente la administración empírica desarrollada en el Taller Don Víctor le ha permitido mantenerse estable en el mercado como una microempresa productiva con diversas responsabilidades asumidas acorde a su actividad laboral. No obstante, requiere de una estructura que fortalezca su crecimiento y establezcan sucesiones con la menor dificultad posible.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

La metodología aplicada a la investigación “modelo administrativo para la microempresa familiar de muebles artesanales del Taller Don Víctor en la ciudad de Milagro” ha sido tratada de tal manera que explica la problemática evidenciada y por ende la forma como se obtuvieron los resultados, de esta manera se tiene que es:

3.1. Tipo y técnica de investigación

De acuerdo a la finalidad del trabajo investigativo se ejecutará una *Investigación descriptiva* que según Gross (2010) señala:

Interpretación de lo que es; comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos.

El enfoque se hace sobre conclusiones absolutas o sobre una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente, con el objetivo fundamental es interpretar realidades de hecho. (Solís, 2013, p.30).

Trabajo de campo que pretende diagnosticar las características de la administración familiar tradicional de muebles artesanales del Taller Don Víctor con un análisis detallado del estado actual y desplegar planes de mejoramiento en la actividad logística administrativa, validando la información con técnicas sofisticadas que concluyan con la factibilidad del proyecto. (García, 2012, p.31).

Usando la *Técnica cualitativa donde* se analizarán los aspectos internos y profundos del individuo de forma exhaustivas, con la finalidad de conocer las causas y motivos del comportamiento empresarial familiar. (Fernández, 2004, p.31). Planteando preguntas relacionadas con la problemática expuesta, donde se observarán los hechos que afectan a este estudio con el fin de reconstruir las partes que conforman el problema

de la administración familiar de muebles artesanales del Taller Don Víctor en la Ciudad de Milagro. Empleando una *entrevista semi-estructurada*, para darle un grado de libertad en las respuestas al entrevistado obteniendo la mayor información posible.

Incluyendo la Técnica cuantitativa que servirá para analizar la frecuencia de ciertas características del contenido. Detectables en palabras, texto, símbolos o afirmaciones similares. (Heinemann, 2003, p.160).

Efectuando preguntas abiertas y cerradas, aplicando diversas estrategias de análisis de contenido y de comparación para elaborar una reducción de datos recurriendo a las tablas de frecuencias, representaciones gráficas etc... (Muñoz, 2012).

3.2. Métodos de investigación

Investigación Descriptiva

El presente trabajo es de tipo descriptiva por ende fue elemental recopilar información de cada una de las variables independientes y dependientes, a través de la indagación conocer la situación de la manera más real posible el comportamiento de las mismas.

Investigación Explicativa

La investigación explicativa conduce a la búsqueda del por qué de los hechos e interpreta de esta manera establecer y responder el objeto que se investiga, esta búsqueda permitió identificar y saber las causas de la problemática tratando de interpretar el comportamiento de las variables independientes y dependientes (resultados de hechos verificables), que luego con la aplicación de instrumentos de recolección de datos, se sintetizó, interpretó y se determinó un conocimiento profundo del marco referencial que se orientan al análisis de los factores de éxito o fracaso de la empresa. (González & Salazar, 2008).

Investigación De campo

La investigación de campo se sustenta en informaciones que proceden de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Para la investigación se ha obtenido recopilación de información fundamental, realizadas mediante encuestas, es decir se logró recoger información cualitativa por consiguiente se transformó en cuantitativa dando un análisis referente a lo estudiado. (Jany, 2009).

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación que se realizó es de tipo cuantitativo y cualitativo, dado que se aplicaron encuestas donde se midieron las variables durante el proceso de investigación.

3.3. Población y Muestra

La población considerada para este estudio fueron directores ejecutivos, trabajador y clientes recurrentes del Taller Don Víctor, para este estudio el tipo de población es finita, por cuanto se trabajó con el total de la población, detallada a continuación:

Tabla 6. Muestra de investigación.

INVOLUCRADOS	POBLACIÓN
DIRECTORES EJECUTIVOS	2
TRABAJADORES	1
CLIENTE RECURRENTE	25
TOTAL	28

Fuente: *Tomado del Taller de Muebles Don Víctor, 2014.*

Para esta investigación se tomó como muestra de estudio el total de la población involucrados en el taller artesanal Don Víctor, por tal razón no se aplica ninguna forma estadística; quedando como muestra los involucrados señalados en el ítem anterior.

3.4. El Instrumento y el proceso de la Investigación

Las técnicas del levantamiento de información fueron: *Entrevistas* dirigidas a los *Directores ejecutivos* a través de un cuestionario de veintiún preguntas abiertas con la finalidad de conocer la situación actual del negocio, actividad, funciones, mejoras empleadas, clientes, empleado, competencia, misión, visión, vinculación familiar, condiciones de pago, beneficios, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, la disponibilidad en adquirir un software y el reconocimiento de la importancia de la tecnología **Apéndice A1**, *entrevista* al *Oficial de producción* a través de un cuestionario de seis preguntas de tipo abiertas con la finalidad de obtener información sobre las actividades que realiza en el negocio, el manejo de herramientas y maquinarias, la supervisión, beneficios, el manejo de la comunicación y la identificación personal con negocio. **Apéndice B1**.

A los clientes concurrentes una encuesta a través de un cuestionario de diez preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de establecer el estilo de negociación, dificultades, motivaciones de compra, apreciaciones en general y sobre la ubicación geográfica del negocio, la atención personalizada y la consideración actual del Taller Don Víctor. **Apéndice C1**.

El proceso estadístico de la información se lo desarrolló a través de recolección de datos utilizado el programa EXCEL, el que permitió realizar tabulaciones, gráficos, lo que permitió presentar los resultados en forma clara.

3.5. Análisis e interpretación de resultados

Entrevista a los Directores Ejecutivos del Taller Don Víctor

P.1. ¿Cuál es la actividad de la empresa?

Mencionaron que la actividad principal es la elaboración de muebles artesanales, pero que debido a los requerimientos de sus clientes realizan reparaciones en productos referentes a la madera.

P.2. ¿Cuántos empleados hay en el negocio?

Indicaron que tienen solo uno.

P.3. ¿Tiene su empleado descritas las funciones por escrito?

Afirmaron que NO.

P.4. ¿Qué función desempeñan en el negocio?

Lcda. Mónica Romero. Es la dueña quien en ocasiones suele hacer negocios, supervisora de la realización de las obras, e incluso colaboradora en la operatividad del negocio. Eban. Víctor Quituisaca. Es el Maestro que guía y termina la elaboración del mueble, el dueño que se encarga de hacer las negociaciones con los clientes; e incluso brinda una asesoría profesionalizada referente a muebles.

P.5. ¿Usted considera que los productos y el servicio de su negocio han mejorado en relación a su creación inicial?

Consideran que sí han habido cambios, porque siempre han entregado al cliente un buen producto con el mejor acabado, acorde a lo que se demande actualmente logrando que regresen por el buen trato otorgado y la distribución gratuita empleada en el negocio.

P.6. ¿Cómo es la relación con sus clientes?

Al momento de hacer negocios, el cliente es tratado de forma cordial como si fuesen amigos, brindándoles un asesoramiento o recomendaciones sobre la forma satisfacer sus necesidades de manera apropiada.

P.7. ¿Hacia quienes está destinada la producción de muebles?

Se encuentra dirigido hacia el consumidor final.

P.8. ¿Quiénes son sus principales competidores?

A nivel local se considera que no hay competencia, porque el negocio está enfocado en un mercado de un nivel adquisitivo que se encuentre dispuesto a pagar el precio del mueble. Aunque actualmente al mercado están ingresando los colombianos a ofrecer muebles a menor precio.

P.9. Considera usted que la competencia en el sector micro-empresarial de muebles artesanales es:

Lo consideran moderada, porque cuando hay clientes que quieren adquirir productos a menor precio y son direccionados a otros talleres por los mismos dueños del negocio.

P.10. ¿Cuál es la misión del negocio familiar del Taller Don Víctor?

Elaborar muebles con el mejor acabado, para que sus clientes queden a gusto con el trabajo y sean los causantes en transmitir las buenas referencias del negocio hacia otras personas de su entorno.

P.11. ¿Cuál es la visión del negocio familiar o qué es lo que se pretende lograr con el negocio?

En 1 año, Obtener un local propio y remodelar la presentación. En 5 años, Incrementar la infraestructura y de personal para tener un almacén con una variedad de

productos de madera. Más de 5 años, Extender el negocio a nivel provincial con la ayuda de los hijos.

P.12. ¿A parte de su cónyuge, sus hijos están vinculados con la empresa? ¿Por qué?

No, porque se están dedicando a estudiar y preparando para ser grandes profesionales.

P.13. ¿Cuál es la forma de pago que les permite a sus clientes? ¿Qué alternativas de pago prefiere el cliente?

Los términos de pago es: el 50% de entrada y el otro 50% cuando esté terminada la obra. Entre las alternativas de pago: la más frecuente es en efectivo, pocos con cheque y requieren el cobro por medio de tarjetas de crédito.

P.14. ¿Qué beneficios ha tenido con el éxito de su negocio?

El reconocimiento del trabajo y de la familia. Además adquirir bienes y una buena condición de vida.

P.15. ¿Cuáles son las principales fortalezas del negocio familiar?

Se determinaron las siguientes: Dar un buen acabado al mueble, otorga garantía de 1 año, asesoría personalizada y satisface las necesidades del cliente

P.16. ¿Cuáles son las principales debilidades del negocio familiar?

Se definieron las siguientes: La ausencia del maestro ebanista cuando el cliente llega al negocio, poco personal de trabajo y la falta de crédito en los productos.

P.17. ¿Cuáles son las principales amenazas del negocio familiar?

Se consideraron las siguientes: Los muebles de madera pre-fabricada que están en el mercado y el incremento de talleres en la localidad con mal acabado pero con precios bajos.

P. 18. ¿Cuáles son las principales oportunidades del negocio familiar?

Se define lo siguiente: Adquirir convenios con constructoras, adquirir productos semi-elaborados a bajo precio, Obtener financiamiento con instituciones privadas y ofrecer productos para el segmento niños.

P.19. ¿Estaría de acuerdo en adquirir un software que le permita proporcionar una cotización, un registro apropiado de sus clientes y proveedores del negocio?

Considerando la utilidad del Software, los Directores Ejecutivos si están de acuerdo en adquirirlo.

P.20. ¿Considera que la tecnología industrial y el internet es un factor muy importante en su economía actual? ¿Por qué?

Aunque actualmente no lo consideran necesario, si lo consideran importante porque con la tecnología industrial obtendrían una mejor presentación y acabado al mueble: y con el internet les permitirá ponerse al día y a la vanguardia de los competidores.

P.21. ¿Estaría de acuerdo en implementar en su negocio un modelo administrativo que le permita mantener el control de sus actividades y que le permitan evaluar los niveles de crecimiento interno?

Ambos ´dueños y responsables del negocio respondieron que sí.

Entrevista al trabajador del Taller Don Víctor

Trabajador corresponde a los nombres de: *Edinaldo Josue Murillo Rocafuerte* de veinticuatro años de edad, es el oficial del negocio encargado de dar el acabado a las puertas, hacer batientes y todas las actividades que le designe el maestro Eban. Don Víctor.

Sabe utilizar todas las herramientas y maquinas industriales, es supervisado por los dueños del negocio; y se siente beneficiado por la estabilidad laboral. La relación con los Directores Ejecutivos es estrictamente laboral, con los hijos de los dueños hay una relación de amistad y con los clientes existe una interacción relacionada a la información sobre el negocio. Indica que recomendaría el lugar donde trabaja porque son cumplidos con el trabajo.

Análisis de los resultados de las encuestas

P.1. ¿De qué forma se establecen las negociaciones en el Taller Don Víctor?

Tabla 7. Formas de negociación.

FORMAS DE NEGOCIACIÓN	CANT.	%
EN LAS INST.DEL NEGOCIO	23	92%
VÍA TELEFÓNICA	2	8%
TOTAL	25	100%

Fuente: *Tomado de la encuesta a los clientes del taller Don Víctor, 2014.*



Figura 6. Formas de negociación.

Fuente: *Tomado de la encuesta a los clientes del taller Don Víctor, 2014.*

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que el 92% de los clientes prefieren presenciar las negociaciones personalmente y en un 8% lo hacen por vía telefónica, demostrando así, que los clientes no han dejado de lado la tendencia de recibir una atención personalizada y presencial en éste tipo de negocios.

P.2. ¿Qué dificultades se han suscitado por hacerlo vía telefónica?

Tabla 8. Dificultades suscitadas vía telefónica.

DIFICULTADES DE NEGOCIACION POR TELEFONO	CANT.	%
NINGUNO	23	92%
COMPRENDER EL TRABAJO REQUERIDO	1	4%
ACORDAR EL DIA, HORA Y TOMAR LAS MEDIDAS DEL MUEBLE	1	4%
TOTAL	25	100%

Fuente: Tomado de la encuesta a los clientes del taller Don Víctor, 2014.

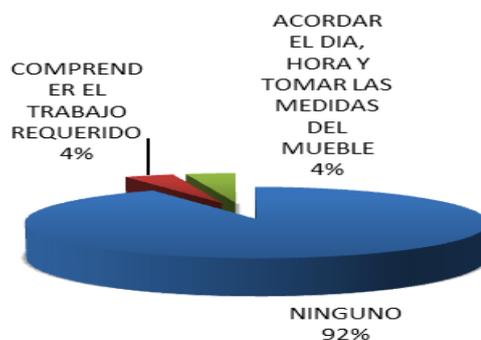


Figura 7. Dificultades suscitadas vía telefónica.

Fuente: Tomado de la encuesta a los clientes del taller Don Víctor, 2014.

Análisis que muestra que del 8% que los clientes han tenido dificultades en no poder lograr una buena comunicación sobre el trabajo a realizar, mientras que el 92% no presenta dificultades porque no utilizan éste medio de comunicación como prioridad.

P.3. ¿Qué dificultades se han suscitado al acudir a las instalaciones del negocio?

Tabla 9. Dificultades suscitadas en las instalaciones del negocio

DIFICULTADES DE NEGOCIACION EN LAS INSTALACIONES DEL NEGOCIO	CANT.	%
NINGUNO	11	44%
NO SE ENCUENTRA EL MAESTRO	5	20%
DIFICIL PARQUEO	2	8%
TENER QUE ESPERAR A QUE SE DESOCUPE	2	8%
HACE MUCHO RUIDO	1	4%
FALTA UN LUGAR ADECUADO PARA HACER NEGOCIOS	1	4%
TIENE QUE AGENDAR CLIENTES	1	4%
ESPERAR A QUE ESTÉ LISTA LA OBRA	2	8%
TOTAL	25	100%

Fuente: Tomado de la encuesta a los clientes del taller Don Víctor, 2014.

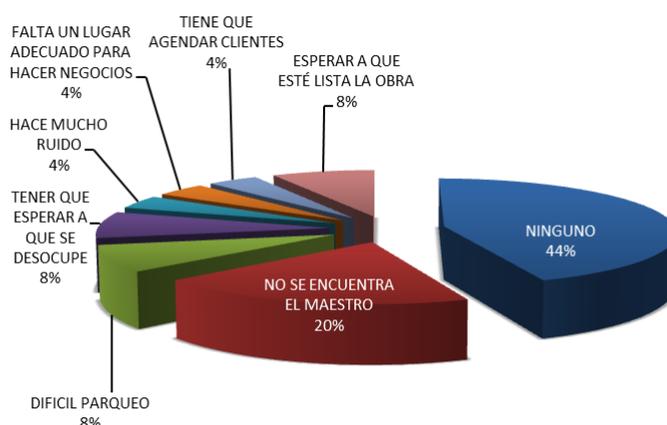


Figura 8. Dificultades suscitadas en las instalaciones del negocio.

Fuente: Tomado de la encuesta a los clientes del taller Don Víctor, 2014.

Según el criterio de los clientes frecuentes las dificultades que se presentan al acudir al negocio como: en un 44% responden a ninguno, en un 20% es la ausencia del maestro en el negocio, en un 16% el tener que esperar a que se desocupe y que esté lista la obra, el 8% por el difícil parqueo y en 12% requieren de un lugar adecuado para hacer negocios, agendar cita con clientes, y el ruido del lugar.

P.4. ¿Qué le motiva en adquirir un producto de madera en el Taller Don Víctor?

Tabla 10. Motivo de adquirir un producto.

MOTIVO DE ADQUISICIÓN DE PRODUCTO	CANT.	%
TODOS	23	92%
CUMPLIMIENTO	1	4%
CUMPLIMIENTO Y DURABILIDAD	1	4%
BUEN ACABADO	0	0%
DISTRIBUCIÓN	0	0%
DURABILIDAD	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Tomado de la encuesta a los clientes del taller Don Víctor, 2014.

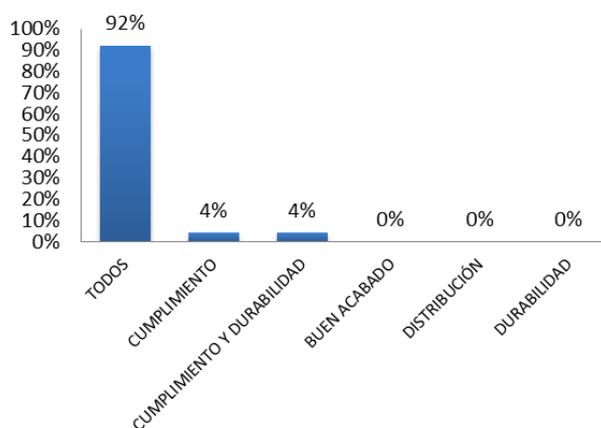


Figura 9. Motivo de adquirir un producto.

Fuente: Tomado de la encuesta a los clientes del taller Don Víctor, 2014.

Muestra que la mayoría con un 92% del total de encuestados indican que los motiva en adquirir un producto en el Taller Don Víctor por: el acabado, cumplimiento, distribución y por la durabilidad de los muebles; mientras que el 8% lo hace por el cumplimiento y durabilidad.

P.5. ¿En su opinión, las grandes empresas de muebles de madera son mejores que los Talleres de muebles?

Tabla 11. Las grandes empresas y los talleres de muebles.

LAS GRANDES EMPRESAS DE MUEBLES SON MEJORES QUE LOS TALLERES DE MUEBLES	CANT.	%
NADA DE ACUERDO	16	64%
POCO DE ACUERDO	4	16%
DE ACUERDO	2	8%
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	2	8%
INDIFERENTE	1	4%
TOTAL	25	100%

Fuente: Tomado de la encuesta a los clientes del taller Don Víctor, 2014.

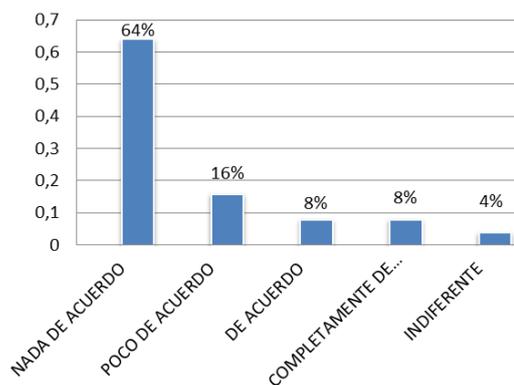


Figura 10. Las grandes empresas y los talleres de muebles.

Fuente: Tomado de la encuesta a los clientes del taller Don Víctor, 2014.

De acuerdo al resultado de las encuestas, se observa que el 64% de los clientes no están de acuerdo con la pregunta, en un 16% poco de acuerdo, en cambio el 8% menciona estar de acuerdo, un 8% menciona estar completamente de acuerdo y el 4% le es indiferente. Demostrando el grado de fidelidad de los clientes.

P.6. Criterio de la ubicación geográfica del Taller Don Víctor

Tabla 12. Ubicación del Taller Don Víctor.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA	CANT.	%
APROPIADA	22	88%
BUENA	3	12%
REGULAR	0	0%
MALA	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Tomado de la encuesta a los clientes del taller Don Víctor, 2014.

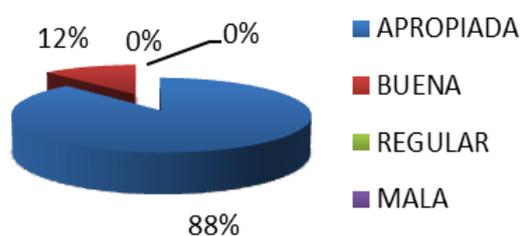


Figura 11. Ubicación del Taller Don Víctor.

Fuente: Tomado de la encuesta a los clientes del taller Don Víctor, 2014.

Según el criterio de cada uno de los clientes encuestados el 88% considera que se encuentra en una apropiada ubicación geográfica, mientras que el 12% considera que es buena, información que permite saber que los clientes lo consideran cercanos a ellos.

P.7. La presencia del propietario gerencial del Taller Don Víctor es:

Tabla 13. Presencia del propietario en el taller.

PRESENCIA DEL PROPIETARIO	CANT.	%
EXTREMADAMENTE IMPORTANTE	19	76%
MUY IMPORTANTE	3	12%
IMPORTANTE	3	12%
POCO IMPORTANTE	0	0%
SIN IMPORTANCIA	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Tomado de la encuesta a los clientes del taller Don Víctor, 2014.

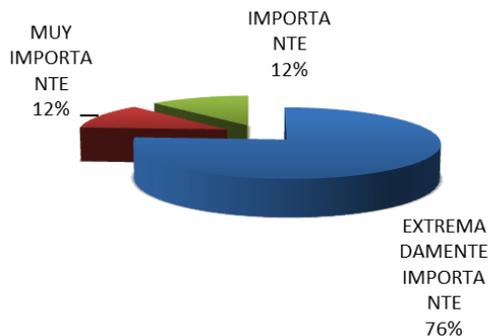


Figura 12. Presencia del propietario en el taller.
 Fuente: Tomado de la encuesta a los clientes del taller Don Víctor, 2014.

Encuestados han determinado que es de extrema importancia la presencia del propietario, en un 12% lo consideran muy importante y el 12% restante que es importante. Mostrando de esta forma, que las negociaciones cara a cara es mucho más factible para este tipo de negocios.

P.8. ¿Le gusta la atención personalizada de los propietarios, sobre los productos de madera?

Tabla 14. Atención personalizada.

ATENCIÓN PERSONALIZADA DEL NEGOCIO	CANT.	%
LE GUSTA MUCHO 5	15	60%
GM 4	10	40%
TOTAL	25	100%

Fuente: Tomado de la encuesta a los clientes del taller Don Víctor, 2014.

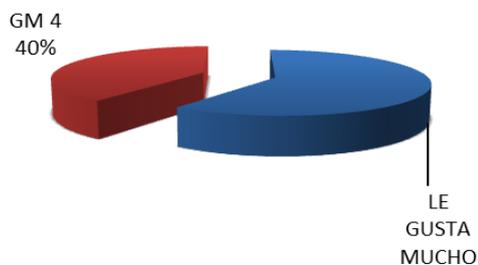


Figura 13. Atención personalizada.
 Fuente: Tomado de la encuesta a los clientes del taller Don Víctor, 2014.

De acuerdo a los resultados el 60% de los clientes recurrentes les gusta mucho con la calificación máxima de cinco, con la calificación de cuatro les gusta mucho al 40% dejando las opciones no le gusta o le disgusta mucho en un 0%.

P.9. Nivel de atención en el taller Don Víctor?

Tabla 15. Nivel de atención.

SE CONSIDERA EL TALLER DON VICTOR	CANT.	%
EXCELENTE	16	64%
MUY BUENO	8	32%
BUENO	1	4%
TOTAL	25	100%

Fuente: Tomado de la encuesta a los clientes del taller Don Víctor, 2014.

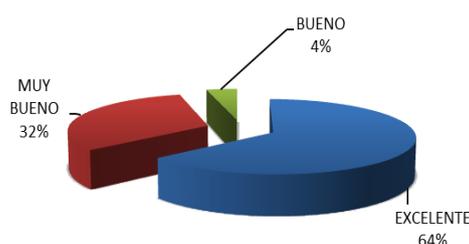


Figura 14. Nivel de atención.

Fuente: Tomado de la encuesta a los clientes del taller Don Víctor, 2014.

De acuerdo a la apreciación de la gráfica y el cuadro el 64% lo consideran excelente, muy bueno el 32% y bueno al 4%. Quiere decir, que al momento de adquirir un producto en su mayoría recurren al Taller sin pensarlo dos veces.

Se aplicó una investigación descriptiva y explicativa, que evidencian la situación real del negocio e incluso una investigación de campo con la utilización de técnicas cualitativas que analicen las causas y motivos del comportamiento empresarial y la implementación de entrevistas semi-estructuradas para obtener la mayor información posible. Además, se incluyó la técnica cuantitativa para el análisis de frecuencias del

contenido (afirmaciones similares), considerando como análisis de estudio a los directivos ejecutivos, trabajador y clientes recurrentes que están inmersos en el Taller Don Víctor, generando resultados que hacen de esta investigación una demostración representativa a lo investigado.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO

4.1. Descripción del modelo de administración familiar de muebles artesanales del Taller Don Víctor en la Ciudad de Milagro

Aunque la capacidad de aprender de la microempresa familiar se destaca en la innovación y personalización de los productos y servicios; desarrollándose ante el cambio sin el temor de participar en algo nuevo. Su distinción se basa en la forma de actuar de los que laboran en el negocio, logrando un excelente desempeño de las actividades.

Consiste en estructurar un modelo que permita al Director Ejecutivo garantizar que se cumpla lo planeado, con la respectiva de la planificación, organización, dirección y control del negocio. Incorporando normas y reglamentos que establezcan una estructura de autoridad empresarial familiar.

Radica en obtener una óptima información que permita tomar decisiones sobre los cambios del entorno que afecten o beneficien al negocio y puedan ser presupuestados apropiadamente. Utilizar métodos de evaluación del comportamiento y rendimiento laboral de forma individual y/o grupal que permitan generar la respectiva motivación e incentivo a los trabajadores del negocio.

Empleando un direccionamiento de acuerdo a las necesidades del negocio, estableciendo un sistema abierto que permita tomar los recursos del entorno, ser procesados y distribuidos en el entorno para lograr los objetivos de la empresa.

Panificación estratégica que debe ser comprendida y conocida por todos los miembros del negocio familiar, logrando trabajar de forma correcta y disciplinaria por medio de controles constantes. Incluyendo a la investigación de tendencias de

productos, servicios, distribución y a mejorar la política interna del negocio cuando se requiera. Además, considerar la captación de profesionales de educación superior y al nuevo mercado de personas que trabajan a partir de los 18 años en adelante.

Capacidad de dirigir que se logra identificando al personal con los valores del negocio, siendo esto partícipe de motivación y de compromiso que permitan realizar las actividades de forma voluntaria y extraordinaria. Transmitiendo la información, acorde a la planificación estratégica progresiva y de beneficio común que regulan en el futuro la complejidad de la estructura del negocio.

4.2. Misión y Visión

Misión

Elaborar muebles artesanales para amoblar cualquier espacio físico de los clientes de la ciudad de Milagro y de los sectores aledaños, con productos de calidad, con un servicio de distribución garantizado; y con una estructura administrativa que contribuya al desarrollo y realización de sus empleados.

Visión

Generar perenemente comodidad a los clientes y empleados a largo plazo, por la confianza, referencia, difusión de responsabilidad y cumplimiento del trabajo de muebles artesanales; y sobre el prestigio de negocio familiar que trabaja en equipo, que fortalece el conocimiento del negocio y cuenta con una asesoría profesional personalizada.

4.3. Objetivos

A corto plazo

Planificar una estructura administrativa del negocio familiar y utilizar las diversas herramientas que logren regular los estándares conductuales del personal de trabajo.

Mediano plazo

Desarrollar un sistema de control administrativo que controle se facilite la ejecución de toma de decisiones ante la ausencia del dueño o jefe. **Apéndice D.**

Largo plazo

Fortalecer el conocimiento del negocio familiar por medio de investigaciones internas y externas que permitan adquirir nuevas tendencias de maquinarias e información con respecto a la elaboración de muebles artesanales.

4.4. Principios y valores

Responsabilidad y control: Realiza el trabajo a conciencia para cumplir con las obligaciones del negocio, dándole un seguimiento apropiado de cada una de las actividades que se hacen o deciden realizar.

Preparación profesional y calidad: Poseen personal de conocimiento técnico y profesionales con la capacitación comprobada permanente, que permiten realizar las actividades de forma satisfactoria de acuerdo a lo requerido por el cliente.

Disciplina y confianza: Respeto a las reglas, órdenes e instrucciones que regulen la actividad del negocio, en conjunto con las normas y principios que garanticen el buen desempeño de cooperación ejecutada en la producción del negocio.

Cortesía y honestidad: Genera una atención personalizada con buena actitud, emitiendo criterios u opiniones claras y fundamentales a las necesidades del cliente.

Comunicación y ética: Transmitir información o conocimientos a sus empleados, productos y servicios, e incluso tomando decisiones y acciones correctas que representen al líder del negocio.

Trabajo en equipo y rentabilidad: Respeto a las ideas, la colaboración y el compromiso de cumplir con las actividades del negocio reflejando un ambiente de armonía, permitiendo la generación de ingreso para el cumplimiento de obligaciones.

4.5. Organigramas

Organigrama estructural



Figura 15. Organigrama estructural.

Fuente: *Tomado del Taller de Muebles Don Víctor*, 2014.

Organigrama de descripción funcional



Figura 16. Organigrama de descripción funcional.
Fuente: *Tomado del Taller de Muebles Don Víctor, 2014.*

4.6. Planificación estratégica

Tabla 16. Análisis FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Le dan un buen acabado al mueble	Establecer convenios con constructoras
Otorga garantía de 1 año	Adquirir productos semi-elaborados a bajo precio
Asesoría personalizada	Obtener financiamiento en instituciones privadas
Satisface las necesidades del cliente	Ofrecer productos al segmento niños
DEBILIDADES	AMENAZAS
Ausencia el maestro ebanista	Existencia de muebles de madera pre-fabricada
Poco personal de trabajo	Incremento de talleres
Falta de crédito en los productos	

Fuente: *Tomado del Taller de Muebles Don Víctor, 2014.*

Conclusiones del análisis FODA

Establecer convenios hasta un año con constructoras que garanticen el buen acabado del mueble. Mantener el stock suficiente de productos semielaborados para cumplir con la demanda del cliente. Obtener un financiamiento bancario que permita la adquisición de materia prima para cumplir con las necesidades del cliente. Elaborar muebles de niños de acuerdo a la demanda, para exhibirlos y brindar una asesoría

personalizada. Implementar un software adaptado a las necesidades del negocio y que cubran la ausencia del maestro Ebanista. Incrementar el personal para abarcar el segmento niños y los convenios con las constructoras. Adaptarse a las necesidades del cliente y a las nuevas tendencias que requiere el mercado.

4.7. Software interno

Determinar 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; luego para ser procesados los: recursos, información y energía tecnológica; permitiendo los resultados como reportes de: ventas, producción, stock y compras. Recibiendo una retroalimentación de acuerdo a: la oferta y demanda, Variación de precio de la materia prima y la planificación estratégica determinada por el negocio familiar.

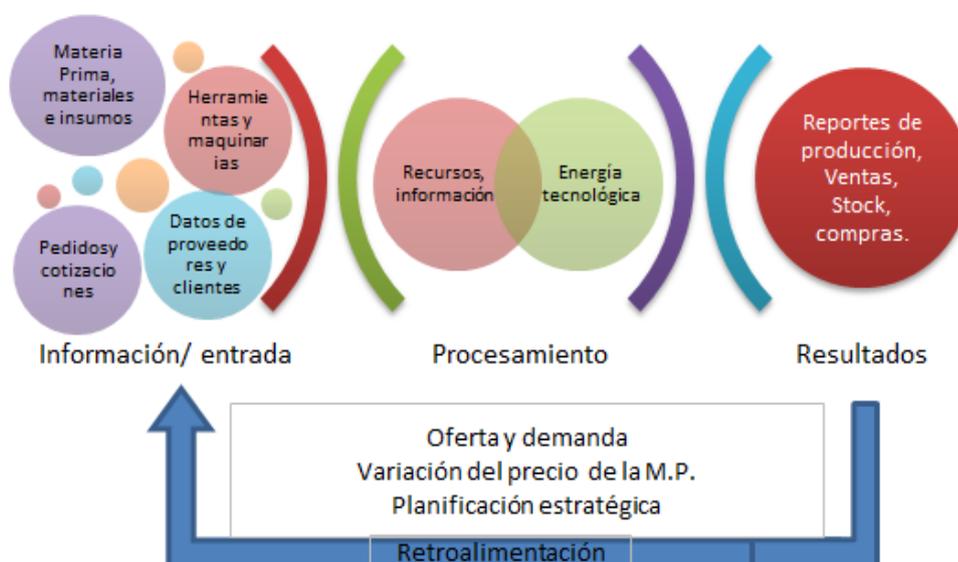


Figura 17. Modelo del sistema abierto del negocio.

Fuente: Tomado del Taller de Muebles Don Víctor, 2014.

4.8. Políticas del negocio

Reglas de oro de la gerencia

Según Jean Paul Sallenave (2002, p.39-40) menciona los diez consejos de Charles Knight siguientes:

Ordenar las prioridades.- La prioridad principal debe ser la salud del recurso humano, luego la familia y finalmente la de los negocios. *Jamás delegar lo esencial.*- Las situaciones complicadas o de términos legales, le incumben estrictamente al propietario, el mismo que podrá ser resuelto por algún sub-alterno 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 beneficio a la empresa, en vez de no hacer nada. *Informarse bien.*- Asegurarse de obtener la información necesaria para que pueda tomar buenas decisiones, sin que comprometa el bienestar de la empresa. *Comprometerse.*- Identificarse con la empresa, con el fin de lograr el mejor manejo de actividades, mostrando que su reputación es mucho más significativo 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 Director Ejecutivo responsable. 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 Ejecutivos, mandos medio o de cualquier miembro de la empresa deberá ser respaldado por el Director Ejecutivo para su protección, teniendo un distanciamiento prudente para tener la libertad de moverse con rapidez. La toma de decisiones del Director Ejecutivo 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 inversiones externas deberán ser financiadas externamente a corto plazo y saber manejar la crisis pasajera externa, sin que afecte al negocio originario. 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.

Las personas responsables asignadas, deberán ejecutar los diferentes gerenciamientos siguientes: *Primero*, cada año, evaluar los mercados, la tecnología y la competencia. *Segundo*, cada tres y cinco años, revisar el cumplimiento de la misión, valores y visión del negocio. *Tercero*, evaluar el cumplimiento de las políticas de ética hacia los clientes, accionistas, colaboradores, sociedad y el del sistema administrativo. *Cuarto*, cada tres y tres meses. Verificar el cumplimiento de objetivos, metas y métodos. *Quinto*, rutinariamente o diariamente. Revisar el procedimiento operacional o instrucciones de trabajo por el sistema de auditoría.

Infracciones del trabajo interno

Que afecten el rendimiento laboral como:

Ausencia injustificada, Impuntualidad persistente, Abuso verbal, Deshonestidad, Robo y la utilización de las máquinas industriales sin los respectivos materiales de seguridad.

Ante conductas antisociales como:

Pelear, Amenazar, Robar, Aceptar sobornos, Usar estimulantes y por Falsificar documentos.

Para cualquier incidente antes reportado se deberá acercarse al empleado y solicitar que explique el porqué de sus acciones, dejarle claro al empleado la infracción realizada con fecha y hora, luego se debe reunir a evidencia.

La acción que no pueden ser tomadas por la gerencia ni por ninguna otra persona es: Cambiar las horas de trabajo del empleado, asignarle una tarea desagradable, cancelar una vacación planeada, no se debe humillar ni avergonzar al empleado, pero se debe solucionar el problema.

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.

4.9. Normas de sucesión de la empresa familiar

Originariamente los Directivos Ejecutivos: Lcda. Mónica Romero y Eban.

Víctor Quituisaca son los que toman las decisiones del negocio, destinando a sus hijos a la buena formación y preparación académica.

Es por ello, que cuando los miembros de la familia hayan cumplido la mayoría de edad deberán asistir a las juntas, cuando se lo considere oportuno.

El control y la determinación de estrategias serán definidas exclusivamente por los miembros de la familia y se dejará la ejecución de las actividades a los profesionales en muebles de madera.

Para ocupar cargos de responsabilidad, se deberá decidir por medio de un consenso con los familiares que trabajen en el negocio y proceder designarlo a un cargo que le permita conocer todo el manejo del negocio.

Para ser el sucesor de los cargo de Director Ejecutivo, los familiares deberán tener un tiempo de tres años trabajando en el negocio, para que no sea un problema el adaptarse y no se dificulte la selección para que el consejo escoja al mejor preparado. Profesional que deberá presentar haber recibido cursos relacionados a la antropología, economía, filosofía, ciencia política y psicología para poder soportar al sector tan dinámico del sector.

El sucesor o Director Ejecutivo puede ser parte de la familia o externo que se destaque en tomar decisiones oportunas, situación que se ejecutará cuando los hijos no cumplan con la preparación y profesionalización requerida, dejando a un lado las preferencias afectivas de los miembros de la familia.

Ante el excelente desempeño de las actividades del Taller Don Víctor, en ésta investigación se ha establecido un modelo administrativo que garantice al Director Ejecutivo tomar decisiones apropiadas de forma individual o grupal. Obteniendo el direccionamiento acorde a las necesidades del negocio, sean estos de sucesión y de organización, guiados por principios y valores, proyecciones futuras, políticas y normas que rigen la estructura del negocio familiar.

CONCLUSIONES

Se efectuaron diversas investigaciones originarias de la administración donde se destacan las diferentes teorías de: Adam Smith (fomenta la división de trabajo), la revolución industrial, (implementación de maquinarias), Frederick Taylor (eficiencia de producción), Frank y Lillian Gilbreth (optimizar el rendimiento laboral), Henri Fayol (14 principios de la administración), Max Weber (estructuras de autoridad), soluciones matemáticas y estadísticas (optimización e información), Edwards Deming y Joseph Juran (mejora continua - calidad), Robert Owen (condiciones laborales), Hugo Munsterberg (pruebas de selección, capacitación, y motivación), Mary Parker (comportamiento individual y de grupo), Chester Barnart (sistemas sociales, comunicación, motivación y sistemas abiertos), entre otras; todas ellas coadyuvan a que la propuesta de un modelo de administración en la empresa familiar pueda perdurar en el tiempo, con el compromiso de actuar en el presente y adaptándose al cambio del entorno. Sin olvidar que lo que se distingue entre una empresa a otra, es la forma en que actúan los trabajadores y gerentes.

Se consideró referencias de estudios que se basan en la venta, producción y en la busca de estructuras administrativas que justifican el análisis de un modelo administrativo de ésta investigación, consecuentemente la administración empírica desarrollada en el Taller Don Víctor le ha permitido mantenerse estable en el mercado como una microempresa productiva con diversas responsabilidades asumidas acorde a su actividad laboral. No obstante, requiere de una estructura que fortalezca su crecimiento y establezcan sucesiones con la menor dificultad posible.

Se aplicó una investigación descriptiva y explicativa, que evidencian la situación real del negocio e incluso una investigación de campo con la utilización de técnicas cualitativas que analicen las causas y motivos del comportamiento empresarial y la

implementación de entrevistas semi-estructuradas para obtener la mayor información posible. Además, se incluyó la técnica cuantitativa para el análisis de frecuencias del contenido (afirmaciones similares), considerando como análisis de estudio a los directivos ejecutivos, trabajador y clientes recurrentes que están inmersos en el Taller Don Víctor , generando resultados que hacen de esta investigación una demostración representativa a lo investigado.

Ante el excelente desempeño de las actividades del Taller Don Víctor, en ésta investigación se ha establecido un modelo administrativo que garantice al Director Ejecutivo tomar decisiones apropiadas de forma individual o grupal. Obteniendo el direccionamiento acorde a las necesidades del negocio, sean estos de sucesión y de organización, guiados por principios y valores, proyecciones futuras, políticas y normas que rigen la estructura del negocio familiar.

RECOMENDACIONES

Para incrementar el nivel de aceptación, se debe permitir que el sistema abierto sea una herramienta de apoyo para tomar decisiones rutinarias, emergentes o situaciones de gran importancia.

Se requiere la contratación de un recurso humano (oficial operativo) que agilite la producción del negocio, logrando exponer los productos a la venta. Sin descuidar la calidad del servicio, ni la del producto, preocuparse en poder facilitarle la compras del cliente y el nivel de respuesta a sus necesidades.

Revisar cada año las política y normas que establece el negocio para mejorar la estructuración o incremento de nuevas formas conductuales que se determinen en el futuro. E incluso del análisis exhaustivo de la base de datos obtenida en el sistema abierto para establecer convenios con los clientes estratégicos del mismo.

REFERENCIAS

- Acevedo, J. (2009). Resumen del libro: El transporte como soporte al desarrollo de Colombia. Una visión al 2040. Scielo, 19-40.
- Aucapiña, E., & Rivera, C. (2014). *Propuesta de factibilidad para la creación de una empresa de diseño, producción y comercialización de muebles, denominada Muebles Ecológicos Convertibles e Innovadores MECI. S.A.* (Título de Ingeniero Comercial, Universidad Politécnica Salesiana. SEDE CUENCA). Recuperado de <http://www.dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6421>
- Belausteguigoitia, I. (2010). El campo de las empresas familiares en Latinoamérica. *Gestión & Sociedad*, 3(1), 13-25. Recuperado de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/972/879>.
- Cabaleiro, V. (2010). *Prevención de riesgos laborales, normativas de seguridad e higiene en el puesto de trabajo*. España: Ideaspropias.
- Cabrera, M., & Martín, J. (2010). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar. *Dialnet*, 19(2), 111-128. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3185171>
- Cámara de Industrias y Producción. (2011, noviembre). Cámaras de industrias y producción: Boletín Económico de la Dirección Técnica – Principales resultados del censo Económico. *Ecuador*. Recuperado de <http://www.cip.org.ec/attachments/article/123/Boletin-Economico-October-2011.pdf>
- Checa, N., & Herrera, S. (2013). Vocación artesanal trasciende en la Administración Zonal La Delicia. *Dialnet*, (6), 6-39. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4687632>
- Casillas, J., Díaz, C., Rus, S., & Vázquez, A. (2014). *La Gestión de la empresa familiar conceptos, casos y soluciones 2da Edición*. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Coro, E., & Lara, M. (2012). *Implementar un plan de marketing para la Micoempresa comercializadora lujo mueble de la ciudad de Riombamba, provincia de*

- chimborazo, en el periodo de Enero- Diciembre 2013.* (Título de Ingeniero en Marketing, Escuela superior politécnica de chimborazo). Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/2775>
- Fernández, A. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercados 2da Edición*. Madrid: ESIC.
- Fernández, C. (2010). *¿Tocamos las trompetas? Organizándose para innovar*. Madrid: Ediciones Días de Santos S.A.
- Fuster, F. (2007). *Comunicación estratégica II*. Madrid: Lulu.com.
- Gallardo, J. (2013). *Estudio para la creación de una empresa productora y comercializadora de muebles para el hogar en el Distrito Metropolitano de Quito*. (Título de ingeniería en finanzas y auditoría – CPA). Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2161>
- Gallo, M. Á. (1998). *La secesión en la empresa familiar*. Barcelona: Barcelona: La CAIXA.
- García, G. (2012). *El proceso metodológico de la investigación comercial*. En *Investigación Comercial 3era Edición*. Madrid: ESIC.
- Garza, M., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J., & Díaz, J. (2011). Los valores familiares y de la empresa familiar en el noroeste de México. *Revistas científicas*, 24(42), 315-333. Recuperado de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1776/119
- Gil, M., & Giner, F. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa Novena Edición*. Madrid: ESIC.
- Gómez, G., Betancourt, J., & Zapata, N. (12 de 09 de 2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Redalyc*, 8(2), 38-49. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265425848003.pdf>
- González, T., Hernández, N., & Van, M. (2012). Innovación, Cultura y tamaño: La microempresa en una región ultraperiférica. *ARBOR*, Recuperado de <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/1451/1460>

- González, J., Zúñiga, J., Gutiérrez, L., Lizbeth, G., & De la Rosa, G. (2013). Sostenibilidad y tercera generación en MIPYMES familiares Monclova, Coahuila de Zaragoza México. *INCEPTUM*, 8(15), 250-276.
- González, R., & Salazar, F. (Abril de 2008). *Aspectos básicos del estudio de la muestra y población para la elaboración de los proyectos de investigación*. (Tesis de Licenciatura en administración, Universidad de Oriente Núcleo de Sucre). Recuperado de http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/615/1/TESIS_RGyFS--%5b00600%5d--%28tc%29.pdf
- Google Maps. (2014). Google Maps: Ubicación Guayas, Milagro. *Ecuador*. Recuperado de <https://www.google.com.ec/maps/place/Calle+Rocafuerte,+Milagro/@-2.1224927,-79.5913308,17z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x902d4790e300e551:0x2fa7712794d2943a>
- Gualán, L. (2009). *Estudio para la creación de una empresa productora y comercializadora de muebles para el hogar en el Distrito Metropolitano de Quito*. (Título de Ingeniero Comercial, Escuela Politécnica del ejército). <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2161>
- Heinemann, K. (2003). *Análisis cuantitativo: En Introducción a la metodología de la investigación empírica*. Barcelona: Paidotribo.
- Instituto Nacional de estadísticas y censos. (2010). INEC, *Ecuador*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- Jany, J. N. (2009). *Investigación Integral de Mercados: Avances para el nuevo milenio*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Leach, P. (2009). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, I., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas-Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. Santa Fe: Cengage Learning Ediciones, S.A.

- Louffat, E. (30 de Marzo de 2009). Convergencia de los modelos de conocimiento y de competencias como soporte para la moderna administración de empresas, *Revista Universidad EAN*, (53), 24-35. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20605303.pdf>
- Miranda, F., & Chamorro, A.-, R. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Deltapublicaciones.
- Muñoz, J. (2012, junio). Contribuciones a las ciencias sociales. San Juan Bosco. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/20/jlmc6.html>
- Ogliastri, E. (2011). Empresa familiar emprendedora. *INCAE*, 2(2), 2-9. Recuperado de <http://www.revistaincae.com/media/pdf/28-empresa-familiar-emprendedora.pdf>
- Peñaloza, Y. (2014, p.9). *Reformas al art. 115 del código del trabajo con la finalidad que los operarios de los artesanos puedan tener derecho a las remuneraciones adicionales*. (Tesis de Abogada, Universidad Nacional de Loja). Recuperado de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/6895>
- Peter, D. (1995). *La administración en una época de grandes cambios*. California: Debosillo.
- Quimis, F. (2012). *Proyecto de factibilidad para aplicación de las 5 'S Japonesas para optimizar el rendimiento del talento humano en el "Condominio las Calaberas de Colón", Cantón Playas provincia del Guayas, Año 2012*. (Título de Ingeniera en Administración de empresas). Recuperado de <http://repositorio.upse.edu.ec:8080/handle/123456789/735>
- Reza, J. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. Madrid: Panorama Editorial S.A.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración 10ma Edición*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson.
- Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista EAN*, (57), 131-142.

Recuperado de

<http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewArticle/378>

Ruíz, M. (2005). *Platón, que debo hacer en mi empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de santos.

Saiz, J. (2009, p.383). 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>

Sallenave, J. P. (2009). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma S.A.

Solís, J. (Noviembre de 2013). *Diseño de un manual de buenas prácticas de manufactura (BPM) para su implementación en el acondicionamiento de frijol en los centros de procesamiento y mercadeo de alimentos (CEPROMA)*. (Tesis inédita de maestría en Gerencia sanitaria e inocuidad de alimentos, Universidad para la cooperación internacional). Recuperado de <http://uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMIA141.pdf>

Ricardo, S. (2013). *Creación de una empresa de muebles infantiles con diseños innovadores en MDF en la comuna prosperidad, Cantón Santa Elena, Año 2013*. (Tesis de Ingeniería en desarrollo empresarial, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Recuperado de <http://repositorio.upse.edu.ec:8080/bitstream/123456789/1372/1/CREACI%C3%93N%20DE%20UNA%20EMPRESA%20DE%20MUEBLES%20INFANTILES.pdf>

Urbano, D., & Toledano, N. (2008). *Las Pymes y las nuevas empresas en la economía. En Introducción al emprendimiento. Una aproximación a la creación de empresa*. Barcelona: UOC.

Valderrama, P. (2008). *Planificación y estructuración de actividades de mercadeo para Disaromas S.A. en la división de fragancias en Bogotá para el año 2009*. (Título de Administradora de empresas, Pontificia Universidad Javeriana). Recuperado de <http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/9035>

Ward, J. (2009). *El éxito en los negocios de familia*. Bogotá: Norma.

APÉNDICES

Apéndice A. Formato de entrevista de los CO'S



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

CIUDAD: Milagro, _____
 FECHA

Buenos Días (buenas tardes). Soy estudiante de Maestría en Administración de empresas de la UCSG.

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

1. ¿Cuál es la actividad de la empresa?

2. ¿Cuántos empleados hay en el negocio?

Cantidad

3. Tiene su empleado descritas las funciones por escrito?

SI

NO

4. ¿Qué función usted desempeña en el negocio?

5. ¿Usted considera que los productos y el servicio de su negocio han mejorado, en relación a su creación inicial ?

SI

NO

¿Por qué? _____

6. ¿Cómo es la relación con sus clientes?

7. ¿Hacia quienes está destina la producción de muebles?

Almacenes Locales pequeños Todos
 Ferias de muebles Consumidor final

8. ¿Quiénes son sus principales competidores?

9. Considera usted que la competencia en el sector microempresarial de muebles artesanales en Milagro es:

Alta Baja
 Moderada Ninguna

¿Por qué? _____

10. ¿Cuál es la misión del negocio familiar del Taller Don Víctor?

11. ¿Cuál es la visión del negocio familiar o lo que pretende lograr con la empresa?

En 1 AÑO	
EN 5 AÑOS	
MÁS DE 5 AÑOS	

12. ¿A parte de su cónyuge, sus hijos están vinculados con la empresa?

SI NO

¿Por qué? _____

13. ¿Cuál es la forma de pago que les permite a sus clientes? ¿Qué alternativas de pago prefiere el cliente?

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

15. ¿Cuáles son las principales fortalezas del negocio familiar? (Interno)

16. ¿Cuáles son las principales debilidades del negocio familiar? (Interno)

17. ¿Cuáles son las principales amenazas del negocio familiar? (Externo)

18. ¿Cuáles son las principales oportunidades del negocio familiar? (Externo)

19. ¿Estaría de acuerdo en adquirir un software que le permita proporcionar una cotización, un registro apropiado de sus clientes y proveedores del negocio?

SI NO

20. Considera que la tecnología industrial y el internet es un factor muy importante en su economía actual ¿Por qué?

21. ¿Estaría de acuerdo en implementar en su negocio un modelo administrativo que le permita mantener el control de sus actividades y que le permitan evaluar los niveles de crecimiento interno?

SI NO

DATOS TÉCNICOS

Edad: _____

Sexo: Masculino Femenino

Nivel educativo: _____

Estado Civil: _____

Apéndice B. Formato de la entrevista del oficial de producción



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

CIUDAD: Milagro, _____

FECHA

Buenos Días (buenas tardes). Soy estudiante de Maestría en Administración de empresas de la UCSG.

Se está realizando un estudio sobre el Taller Don Víctor haciendo una entrevista. Quisiera, por favor, me contestara algunas preguntas. Su respuesta es muy importante. ¡Gracias!

DATOS SOBRE EL ENTREVISTADO
Nombres y Apellidos:
Cargo:
Tiempo en el puesto:

1. ¿Qué es lo que usted realiza como empleado del Taller Don Víctor?

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

3. ¿Quién lo supervisa?

4. ¿Se siente beneficiado por pertenecer al Taller Don Víctor? ¿Por qué?

5. Cómo es su relación con:

Propietarios _____ Clientes _____

Hijos de los dueños _____

Apéndice C. Formato de la encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

CIUDAD: Milagro, _____

FECHA

Buenos Días (buenas tardes). Soy estudiante de Maestría en Administración de empresas de la UCSG.

Se está realizando un estudio sobre el Taller Don Víctor y estoy haciendo una encuesta a los clientes recurrentes, en la ciudad de Milagro. Quisiera, por favor, me contestara algunas preguntas. Su respuesta es muy importante. ¡Gracias!

1. ¿De qué forma se establecen las negociaciones en el Taller Don Víctor?

Vía telefónica En las instalaciones del negocio

Si su respuesta fue en las *instalaciones del negocio*, pase a la pregunta N° 3

2. ¿Qué dificultades se han suscitado por hacerlo vía telefónica?

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

4. ¿Qué le motiva en adquirir un producto de madera en el Taller Don Víctor?

El buen acabado El cumplimiento

La distribución La durabilidad del mueble

Todas Otro. ¿Cuál? _____

5. Las grandes empresas de muebles de madera son mejores que los Talleres de muebles ?

Nada de acuerdo
 Poco de acuerdo
 Indiferente
 De acuerdo
 Completamente de acuerdo

6. Usted considera que la ubicación geográfica del Taller Don Víctor es:

Apropiada Regular
Buena Mala

7. La presencia del propietario gerencial del Taller Don Víctor es:

Extremadamente importante Muy importante Importante
Poco importante Sin importancia

8. Le gusta la atención personalizada del los propietarios, sobre los productos de madera.



9. ¿Cómo considera al Taller Don Víctor actualmente?

Excelente Muy Bueno Bueno
Regular Malo

DATOS TÉCNICOS

Edad: _____

Sexo: Masculino Femenino

Nivel educativo: _____

Estado Civil: _____

Apéndice D. Formato del plan de control.

PLAN DE CONTROL							
EMPRESA: Víctor Fernando Quituisaca Yanza		(Cliente interno y externo)			Fecha de elaboración:		
(Especificaciones)							
PRODUCTO:		PROCESO			ANOMALIDADES		
No.		VERIFICACIÓN			ANOMALIDADES		
Descripción de la operación o actividad.		De qué o quién se apoya en casos de que lo requiera.	En quien o que tiene límites de revisión	Cómo confirma que lo que hace está bien.	Método de verificación (Indicar cómo, cuándo, quién).	Respuesta (Qué hace cuando presenta problemas).	Acción correcta
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
ELABORÓ:					APROBÓ:		HOJA: