



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN  
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIEROS COMERCIALES**

**TEMA:**

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SERVICIO  
DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL CAMAL MUNICIPAL DEL  
CANTÓN ECHEANDÍA, PROVINCIA BOLÍVAR EN EL PERÍODO  
2012-2013

**AUTORES:**

JIMÉNEZ GARCÍA RUTH ALEXANDRA  
MELÉNDREZ PILCO CARLOS LIVINTONG

**DIRECTOR:**

LIC. ROBERTO CULQUI PAREDES

**PARES ACADÉMICOS:**

ING. CLARA MOREJÓN      ING. ANTONIO GUILLÍN VARGAS

GUARANDA – ECUADOR  
2014

## **DEDICATORIA**

A Dios quién ilumino mi camino, dándome fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaron, enseñándome a luchar contra las adversidades. A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia, para conseguir mis objetivos. También dedico a mi ABUELITA quien fue una mujer luchadora madre y abuela abnegada que siempre infundio en mi el deseo de superación y de ser profesional.

**Ruth Alexandra**

A Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría y con profundo respeto y admiración el presente trabajo va dedicado a mis padres por ser quienes con infinito amor y sabiduría han sabido inculcarme el respeto a los demás, el ahínco por los estudios y sobre todo me han convertido en un buen ser humano, a ellos que siempre han estado a mi lado y me han guiado por el buen camino, me han dado su valioso apoyo moral y económico para que pueda culminar todas mis metas con éxito.

**Livintong**

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de tesis agradecemos a Dios por bendecirnos para llegar hasta donde hemos llegado, porque hicimos realidad este anhelado sueño.

A la Universidad Estatal de Bolívar, a la Facultad de Ciencias Administrativas Carrera de Ingeniería Comercial, por darnos la oportunidad de estudiar y ser profesionales.

A todos los docentes, quienes han impartido con gran sabiduría y empeño su conocimiento, ayudándonos a incorporar nuestra formación intelectual en forma desinteresada sin escatimar su esfuerzo para ver en los estudiantes lo mejor de nosotros y promoviendo los mejores valores para que salgamos adelante, a ellos vaya siempre nuestro reconocimiento más sincero.

A nuestro director de tesis, Lic. Roberto Culqui Paredes por su valioso tiempo dedicado a guiarnos de una forma acertada con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en nosotros que podamos terminar con éxito nuestro trabajo de graduación.

Son muchas las personas que han formado parte de nuestra vida estudiantil a las que nos encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestra carrera.

De la misma manera a las personas que están aquí con nosotros y otras en nuestros recuerdos y en nuestro corazón, sin importar en donde estén queremos darles las gracias por formar parte de nosotros en nuestra formación, por todo lo que nos han brindado y por todas sus bendiciones.

## CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

### **C e r t i f i c o :**

En calidad de director del trabajo de graduación titulado: **"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL CAMAL MUNICIPAL DEL CANTÓN ECHEANDÍA PROVINCIA BOLÍVAR, EN EL PERIODO 2012-2013"**, de autoría de los egresados de la carrera de Ingeniería Comercial Jiménez García Ruth Alexandra y Melendrez Pilco Carlos Livintong, en conjunto hemos revisado y corregido las sugerencias emitidas por los pares académicos por lo que considero que pueden continuar con los trámites para su defensa.

Guaranda, enero del 2014



Roberto Culqui Paredes  
**DIRECTOR**

## AUTORÍA NOTARIADA

### **Dr. José Córdova Núñez**

DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTORÍA



R. DEL N.  
NOTARIA  
PRIMERA  
San Miguel  
Prov. Bolívar

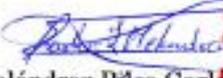
OTORGADA POR: JIMENEZ GARCIA RUTH ALEXANDRA Y MELÉNDREZ PILCO  
CARLOS LIVINTONG

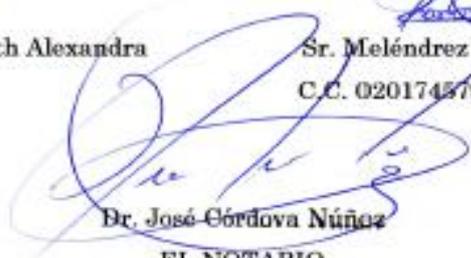
CUANTIA

INDETERMINADA

En San Miguel de Bolívar, República del Ecuador, hoy día miércoles ocho (08) de enero del año dos mil catorce, ante mí DOCTOR JOSÉ CÓRDOVA NÚÑEZ, NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DE ESTE CANTÓN, comparecen: JIMENEZ GARCIA RUTH ALEXANDRA, soltera; y, MELÉNDREZ PILCO CARLOS LIVINTONG, soltero. Los comparecientes manifiestan ser ecuatorianos, mayores de edad, de estado civil como dejan expresados, domiciliados en el Canton Guaranda, Provincia de Bolívar y de tránsito por este lugar, legalmente capaces, a quienes de conocerles doy fe y dicen: Que instruidos de la naturaleza, objeto y resultados legales de este instrumento, en forma libre y voluntaria manifiestan que tienen a bien otorgar la presente Declaración Jurada. Al efecto, juramentados que fueron en legal y debida forma, previa la explicación de la gravedad del juramento, de las penas del perjurio y de la obligación que tienen de decir la verdad, exponen: Nosotros: JIMENEZ GARCIA RUTH ALEXANDRA Y MELÉNDREZ PILCO CARLOS LIVINTONG, previo a la obtención del título de Ingenieros Comerciales, manifestamos que los criterios e ideas emitidas en el presente trabajo de investigación titulado: "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL CAMAL MUNICIPAL DEL CANTÓN ECHEANDIA, PROVINCIA BOLÍVAR EN EL PERIODO 2012-2013", es de nuestra exclusiva responsabilidad en calidad de autores. Es todo cuanto podemos decir en honor a la verdad; y, leída que les fue ésta su declaración a los comparecientes, se afirman y se ratifican en lo expuesto y firman conmigo en unidad de acto; de todo lo cual doy fe.

  
Srta. Jimenez Garcia Ruth Alexandra  
C.C. 020192762-1

  
Sr. Meléndrez Pilco Carlos Livintong  
C.C. 020174579-1

  
Dr. José Córdova Núñez  
EL NOTARIO



## **TABLA DE CONTENIDOS**

PORTADA.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	IV
AUTORÍA NOTARIADA.....	V
TABLA DE CONTENIDOS.....	VI
LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS.....	VIII
LISTA DE ANEXOS.....	X
RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XII

## **CAPÍTULO I**

1.1. TEMA.....	1
1.2. ANTECEDENTES.....	2
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.5. OBJETIVOS.....	7
1.5. 1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.5. 2 OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	7
1.6. MARCO TEÓRICO.....	8
1.6.1. REFERENCIAL.....	8
1.6.1.1 GEOREFERENCIAL.....	9
1.6.1.2 LEGAL.....	10
1.6.2. CONCEPTUAL.....	13
1.6.3. TEORÍA CIENTÍFICA.....	18
1.7. HIPÓTESIS.....	92
1.8. VARIABLES.....	92
1.8.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	93
1.9. METODOLOGÍA.....	95
1.9.1. MÉTODOS.....	95
1.9.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	96
1.9.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS.....	97

1.9.4. UNIVERSO Y MUESTRA.....	98
1.9.5. PROCESAMIENTO DE DATOS.....	99

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

2.1 TABULACIÓN, PRESENTACIÓN, E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	100
2.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	111
2.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112

## **CAPÍTULO III**

### **LA PROPUESTA**

3.1. INTRODUCCIÓN.....	115
3.1.1 OBJETIVOS.....	116
3.2 MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN.....	117
3.3. PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA.....	165
3.4. RESULTADOS ESPERADOS.....	166
3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	167
3.6. BIBLIOGRAFÍA.....	169
3.7. ANEXOS.....	171

## **LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS**

<b>CUADRO N° 1</b> ¿Considera que existe una buena gestión administrativa en el camal de Echeandía?.....	100
<b>GRÁFICO N° 1</b> .....	100
<b>CUADRO N° 2</b> ¿Cree que en el camal de Echeandía los animales son faenados adecuadamente?.....	101
<b>GRÁFICO N° 2</b> .....	101
<b>CUADRO N° 3</b> ¿Cómo calificaría usted al servicio que ofrece el camal municipal del cantón Echeandía?.....	102
<b>GRÁFICO N° 3</b> .....	102
<b>CUADRO N° 4</b> ¿Existe una salubridad adecuada en el camal municipal de Echeandía?.....	103
<b>GRÁFICO N° 4</b> .....	103
<b>CUADRO N° 5</b> ¿Cuenta con una infraestructura y una adecuada gestión administrativa el camal municipal del cantón Echeandía?.....	104
<b>GRÁFICO N° 5</b> .....	104
<b>CUADRO N° 6</b> ¿Le gustaría que el camal municipal de Echeandía cuente con una buena administración?.....	105
<b>GRÁFICO N° 6</b> .....	105
<b>CUADRO N° 7</b> ¿Estima usted que el servicio que ofrece el camal municipal podría mejorar si se conoce y aplica gestión administrativa?.....	106
<b>GRÁFICO N° 7</b> .....	106
<b>CUADRO N° 8</b> ¿Considera que el personal que atiende el camal municipal está capacitado adecuadamente?.....	107
<b>GRÁFICO N° 8</b> .....	107

**CUADRO N° 9** ¿Se planifica adecuadamente el faenamiento de los animales para ser distribuidos al consumidor final?.....108

**GRÁFICO N°9**.....108

**CUADRO N° 10** ¿Conoce si los responsables del camal municipal del cantón Echeandía aplican adecuadamente los estándares de calidad para brindar una buena atención al cliente?.....109

**GRÁFICO N°10**.....109

## **LISTA DE ANEXOS**

**Anexo N° 1** Encuesta aplicada a la población del cantón Echeandía

**Anexo N° 2** Guía de entrevista a las autoridades del Gobierno Municipal del Cantón Echeandía

**Anexos N°3 al 33** Estructura física del camal actual, faenamiento de res de forma artesanal, nueva estructura en desuso y maquinaria embodegada.

**Anexo N° 34** Socialización de la propuesta con autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía.

## **RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL**

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía busca obtener beneficios para la población a la que representa, es por esto que creemos necesaria la realización de esta investigación en la que analizaremos la gestión administrativa en el servicio de atención al cliente en el camal municipal del cantón Echeandía.

Hemos podido conocer que no existe una buena gestión y mucho menos un buen servicio por la falta de una estructura adecuada, es por esto que no se realiza el proceso adecuado de faenamiento del ganado sin tener los cuidados necesarios para evitar la contaminación de la res (carne) y del medio ambiente.

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad, calidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una mayor disposición en el servicio prestado.

Considerando los beneficios anteriores, se presenta una propuesta de aplicación del Modelo de Gestión Administrativa diseñado para el camal municipal del cantón Echeandía que consta de: misión, visión, orgánico estructural y funcional, modelo de procesos de faenamiento de ganado vacuno y porcino, servicio interno y calidad de servicio, valores corporativos, objetivos, etc.

La implementación de dicho modelo en el camal municipal del cantón Echeandía permitirá brindar un mejor servicio y mitigar la contaminación existente, mejorando la calidad de vida de la población.

## INTRODUCCIÓN

Conocedores que la gestión administrativa es una herramienta necesaria e importante en una institución, hemos basado nuestro trabajo en analizar y mejorar la gestión en el servicio de atención al cliente en el camal municipal de cantón Echeandía, para lograr una mejor calidad de vida en la población.

La gestión administrativa sobresale como factor clave, tanto para el mejoramiento de la calidad de vida como para la solución de los problemas más complejos que afligen a la población del cantón Echeandía.

El objetivo de la gestión administrativa es optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar, mejorando servicios o productos que se ofrecen a la población, estableciendo procedimientos de seguimiento y control de procesos internos, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica incorporando nuevas tecnologías para mejorar el servicio que presta a la ciudad y sus alrededores.

La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que intervienen en ellos, tanto personal como material.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía tiene a la gestión administrativa como a su principal responsabilidad; por ello, quien ejerza tan delicada función debe ser un líder, o cuando menos poseer ciertas cualidades de liderazgo que le permita desarrollar su plan de trabajo y tener buenas relaciones laborales con sus colaboradores, los actos administrativos requieren de una gestión eficaz, diligente y oportuna buscando siempre el mejor resultado.

# **CAPÍTULO 1**

## **1.1. TEMA**

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL CAMAL MUNICIPAL DEL CANTÓN ECHEANDÍA, PROVINCIA BOLÍVAR EN EL PERÍODO 2012-2013

## **1.2. ANTECEDENTES**

Echeandía nace inicialmente con el nombre de Osoloma, como recinto de la parroquia Guanujo. Los guanujeños, en su mayoría, fueron quienes participaron en el proceso de colonización de estas tierras.

Los asentamientos se realizaron casi automáticamente, estableciéndose por sectores y por familias e iniciando el cultivo de las propiedades. El recinto Osoloma, fue creciendo tanto como sus necesidades. Se hacía muy difícil viajar hasta Guanujo, el poblado más cercano que estaba a 60 Km, para hacer diligencias legales como inscribir a los hijos, contraer matrimonio, instrucción a los niños en edad escolar; esto sin mencionar que ir hasta allá significaba viajar dos días en mula y tener que dormir en lugares precarios y sin seguridades.

Afortunadamente, entre los colonizadores del recinto Osoloma, había guanujeños bien intencionados y muy relacionados dentro y fuera de la provincia, entonces cuando las condiciones fueron favorables consideraron que debía elevarse a parroquia. Es cuando en 1920, se expide la ordenanza para que Osoloma sea elevado a Parroquia del cantón Guaranda.

Habiendo transcurrido 60 años desde la parroquialización y superado suficientes obras de infraestructura, se inició la campaña de cantonización que duró más de dos años. Luego de dar la lucha para lograr el objetivo, el 5 de enero de 1984, el Plenario de las Comisiones Legislativas Permanentes, aprobó la elevación de la parroquia Echeandía a la categoría de cantón.

La aprobación pasó al Ejecutivo, al Presidente de la República Dr. Oswaldo Hurtado Larrea, quien puso el ejecútese con fecha 20 de enero de 1984, publicándose en el Registro Oficial con el No. 669, el miércoles 25 de enero del mismo año.

El cantón Echeandía no contaba con un camal, es por esto que se realizaba el faenamamiento artesanal en las veredas frente a las viviendas utilizando hojas de Bijao

para colocar la carne de la res ya faenada; pero aproximadamente 20 años atrás el señor Olmedo León donó un terreno en el que se construyó una edificación en la que se faena ganado vacuno, porcino, etc. para evitar que se siga realizando en las calles. En cuanto a la información del camal es toda la referencia que hemos podido obtener siendo la misma muy limitada.

“La constitución ecuatoriana hace hincapié en el goce de los derechos como condición del Buen Vivir y en el ejercicio de las responsabilidades en el marco de la interculturalidad y de la convivencia armónica con la naturaleza (Constitución de la Republica del Ecuador, Art.275)”

En la Constitución del Ecuador se supera la visión reduccionista del desarrollo como crecimiento económico y se establece una nueva visión en la que el centro del desarrollo es el ser humano y el objetivo final es el alcanzar el sumak kawsay o Buen Vivir. Frente a la falsa dicotomía entre Estado y mercado, impulsada por el pensamiento neoliberal, la Constitución ecuatoriana formula una relación entre Estado, mercado, sociedad y naturaleza. El mercado deja de ser el motor que impulsa el desarrollo y comparte una serie de interacciones con el Estado, la sociedad y la naturaleza. Por primera vez, en la historia de la humanidad una Constitución reconoce los derechos de la naturaleza y ésta pasa a ser uno de los elementos constitutivos del Buen Vivir.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿El desconocimiento de la gestión administrativa incide en el servicio de atención al cliente del camal municipal del Cantón Echeandía, Provincia Bolívar en el período 2012- 2013?

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Hemos tomado en consideración la investigación de la gestión administrativa y la atención al cliente en el camal municipal del Cantón Echeandía por la necesidad de mejorar y brindar un mejor servicio acorde a las necesidades de la población de Echeandía y sus alrededores. Al realizar esta investigación se logrará poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los años de vida universitaria, con el fin de dar alternativas de solución al problema existente.

El desarrollo de la investigación servirá para contribuir con la gestión de calidad en el área administrativa del camal municipal del cantón Echeandía, Provincia Bolívar, en el período 2012- 2013.

Se hace importante contar con el conocimiento amplio sobre la gestión desde sus diferentes perspectivas, ya que esta investigación permite relacionar la teoría con la práctica y que además garantice los niveles jerárquicos de los entes que conforman el camal, orientado a garantizar el cumplimiento de normas sanitarias de faenamiento de vacunos y porcinos.

Este proyecto constituye una solución que va acorde a los requerimientos de la gestión de calidad en el área administrativa del camal municipal del cantón Echeandía, puesto que, el desconocimiento de la gestión de calidad causa una deficiente administración y por ende un servicio deplorable en la atención al cliente, se la determinará basándose en los diferentes problemas que se ha diagnosticado en esta institución.

La calidad de servicios se valorará mediante la aplicación de una excelente gestión de calidad que garantice el éxito del servicio al cliente demostrando eficiencia y eficacia y protegiendo la salud de la población.

Esto beneficiará a toda la comunidad Echeandiense ya que permitirá mejorar la calidad de vida, en cuanto al consumo de los diferentes productos cárnicos que se procesan en este camal.

El impacto que ocasionaría este proyecto lo analizamos desde dos puntos de vista, donde sobresale el aspecto positivo, el control sanitario y vigilancia de la producción, transporte y comercialización de la carne que consume la población; como referente negativo la contaminación ambiental provocada por los desechos eliminados del camal municipal, para lo cual se propone un plan de mitigación ambiental para manejar adecuadamente los desechos originados en el camal y así preservar el ambiente natural.

Al realizar este trabajo se tendrá todo el apoyo, la información tanto de las personas que administran como del resto de los empleados del camal municipal que están dispuestos a laborar con responsabilidad y amor a sus acciones, acatando Leyes, Normas, Principios, Deberes y Obligaciones. Este proceso está basado en el conocimiento y la reflexión que invitan a elevar la calidad del producto, también permitirá conocer las características o dimensiones más importantes sobre la revisión de las creencias y la toma de decisiones éticas y efectivas, manejo y expendio de carnes para el consumo público, así como el funcionamiento y condiciones sanitarias.

Estas son las principales causas que orientan a realizar el presente trabajo de investigación en búsqueda de dar solución a problemas pertinentes de la sociedad, en especial los habitantes de la ciudad de Echeandía en lo relacionado al funcionamiento adecuado del camal municipal.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. General**

Desarrollar un sistema de gestión administrativa para mejorar el servicio de atención al cliente del camal municipal del Cantón Echeandía, Provincia Bolívar en el período 2012- 2013.

### **1.5.2. Específicos:**

- ✓ Diagnosticar los aspectos administrativos actuales del servicio de atención al cliente que operativizan en el camal.
- ✓ Analizar resultados administrativos actuales del servicio de atención al cliente para predecir resultados.
- ✓ Clasificar al talento humano de acuerdo con su actividad mediante escala profesional.
- ✓ Gestionar la capacitación y asesoramiento a los diferentes entes que conforman esta institución por medio de entidades públicas.
- ✓ Diseñar una estructura orgánico y funcional para la administración del camal municipal.

## **1.6. MARCO TEÓRICO**

### **1.6.1. Referencial**

El cantón Echeandía se encuentra ubicado al Noroccidente de la Provincia de Bolívar a 65 Kilómetros de la capital de la Provincia. Su superficie es de 229.9 kilómetros cuadrados. La población es de 12.114 habitantes, pertenece a la zona subtropical de la Provincia Bolívar.

Zona eminentemente agrícola y ganadera que se destaca principalmente por la producción de naranja, banano, plátano, cacao, café y cultivos de ciclo corto; además, últimamente es importante la introducción de especies tropicales no tradicionales como la pitajaya y naranjilla, también sobresale en el procesamiento de la caña de azúcar (panela, panela granulada y alcohol).

En ganadería sobresale la producción de ganado bovino de doble propósito (carne y leche) y los porcinos; los primeros han convertido al cantón como una de las zonas más ganaderas de la provincia.

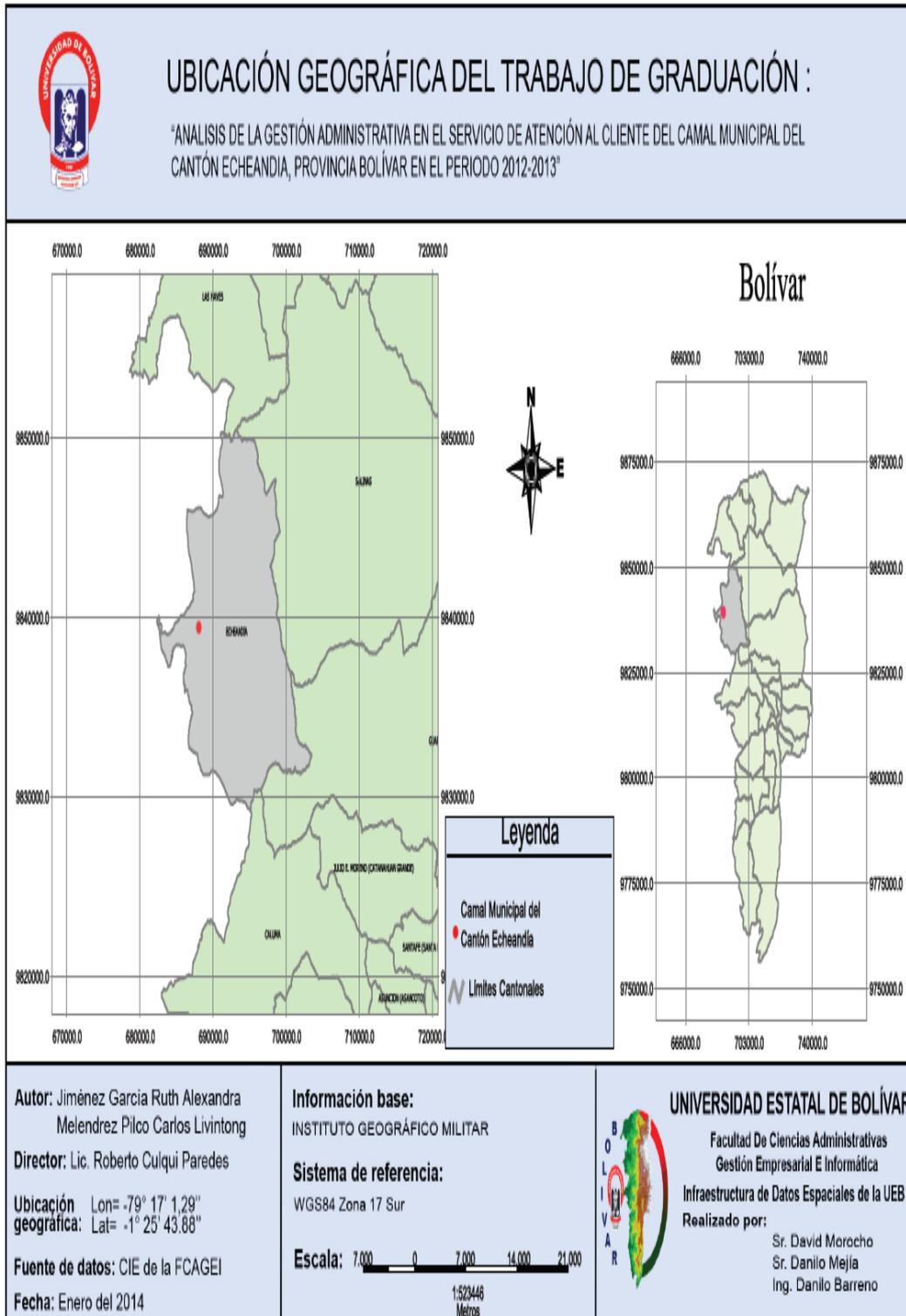
El 20 de enero de 1984, Echeandía adquiere la categoría de cantón y el centro poblado de su mismo nombre es la cabecera cantonal, donde se encuentra el Gobierno Municipal, encargado del desarrollo local.

Las principales vías que sirven de conexión con el cantón Echeandía son: Echeandía-La Cena- Guanujo, Echeandía- Barraganete-Ventanas, Echeandía-Camarón-Chazojuan y Echeandía-El Congreso-Selva alegre; dicho Cantón desempeña un papel preponderante en el desarrollo socioeconómico de la Provincia.

Es justamente en este lugar donde desarrollamos nuestro trabajo investigativo sobre “La gestión administrativa en el servicio de atención al cliente del camal Municipal del cantón Echeandía”, con la finalidad de lograr mejorar el servicio que se presta en la actualidad a todos los moradores del mencionado Cantón.

Es preciso recordar el apoyo recibido por parte de todos los integrantes del Gobierno Municipal y del pueblo del cantón Echeandía para poder cumplir nuestra meta.

### 1.6.1.1. Georeferencial



### **1.6.1.2 Marco Legal**

Como ya se anotado en páginas anteriores el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía no posee un camal municipal perfectamente organizado en el que cuente con todos los requerimientos ya sea con personal capacitado, maquinaria e infraestructura, leyes en las que deba regir para el correcto funcionamiento del mismo.

Por lo que las actividades se han realizado tomando en cuenta el contenido del Literal 1, del artículo 54, Capítulo III (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal) sección primera del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) que a continuación lo adjuntamos.

## **CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN**

### **Capítulo III Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Sección Primera Naturaleza Jurídica, Sede y Funciones**

**Artículo 53.- Naturaleza jurídica.-** Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

**Artículo 54.- Funciones.-** Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;

- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales
- c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales;
- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
- e) Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- f) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;
- g) Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo;
- h) Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;
- i) Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;
- j) Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la

conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;

- k) Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;
- l) Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;<sup>1</sup>
- m) Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señalización;
- n) Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;
- o) Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres;
- p) Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad;
- q) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón;
- r) Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana; y,
- s) Las demás establecidas en la ley.

---

<sup>1</sup> Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD, Capítulo III (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal), artículo 54, Literal "l")

### **1.6.2. Marco Conceptual**

**Gestión.-** El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

**Chiavenato, Idalberto**

**Administración.-** La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

**(Wilburg Jiménez Castro)**

**Organización.-** Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes objetivos señalados. **(Agustín Reyes Ponce)**

**Control.-** El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo, y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. **(George Terry)**

**Dirección.-** “Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”. **(Henry Fayol)**

**Talento humano.-** Una empresa cuenta con diversos tipos de recursos que le permiten funcionar y alcanzar sus metas. Los empleados, trabajadores y colaboradores son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos de una entidad.

**Motivación.-** La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

**Desempeño.-** El desempeño puede definirse como la aptitud y actitud del individuo frente a los diferentes roles y/o situaciones en los que se ve envuelto durante su vida.

**Eficacia.-** Del latín eficacia, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

**Eficiencia.-** Tiene su origen en el término latino efficientia y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El concepto también suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción.

**Servicio.-** Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente.

**Calidad.-** El grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente. **(W. E. Deming)**

**Recursos.-** Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles.

**Proceso.-** Un proceso puede ser definido como la secuencia de actividades lógicas, diseñada para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios que van añadiendo valor.

**Estrategia.-** Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

**Emprender.-** Suele aplicarse al aprovechamiento o explotación de una oportunidad de negocio, transformándola en actividad empresarial.

**Cliente.-** Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización.

**Atención al cliente.-** Es aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión.

**Actitud.-** La actitud es el estado del ánimo que se expresa de una cierta manera.

**Estructura.-** La estructura es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. También puede entenderse como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio.

**Infraestructura.-** Una infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente.

**Sistemas.-** Del latín systema, un sistema es módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí. El concepto se utiliza tanto para definir a un conjunto de conceptos como a objetos reales dotados de organización.

**Métodos.-** Se llama método (del griego meta (más allá) y hodos (camino), literalmente camino o vía para llegar más lejos) al modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.

**Herramienta.-** La herramienta es un objeto elaborado a fin de facilitar la realización de una tarea mecánica que requiere de una aplicación correcta de energía (siempre y cuando hablemos de herramienta material).

**Marketing.-** Es un proceso social donde los individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valores.

**Necesidades.-** Son estados de carencia percibida.

**Deseos.-** Formas que adquiere una necesidad humana moldeada por la cultura y por la personalidad del individuo.

**Demanda.-** Deseos humanos respaldados por el poder de compra.

**Mercado.-** Conjunto de todos los compradores, reales y potenciales, de un producto o servicio.

**Satisfacción del cliente.-** Grado en que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor.

**Precio.-** Al pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio o, más en general, una mercancía cualquiera.

**Producto.-** Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. El producto es parte de la mezcla de marketing de la empresa, junto al precio, distribución y promoción.

**Comercialización.-** Comercialización es la acción y efecto de comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta).

**Innovación.-** Refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias.

**Intangible.-** Calificativo de todo aquello que no tiene una presencia corpórea o física, y que no está destinado por la empresa para su venta.

**Camal.-** Matadero principal, generalmente de propiedad municipal.

**Matadero.-** Un matadero es una instalación industrial estatal o privada en la cual se sacrifican animales de granja para su posterior procesamiento (despostado), almacenamiento y comercialización como carne u otra clase de productos de origen animal.

### **1.6.3 Teoría Científica**

Los contenidos en su mayoría han sido tomados como referencia de los libros Introducción a la Teoría General de la Administración, Chiavenato Idalberto, 3ra edición 2006 y Marketing, Kotler. Philip, México, 10ma edición, 2008 por considerar que son los más didácticos para cumplir con esta parte importante en nuestro trabajo de investigación.

### **IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

La razón principal para su estudio es su impacto sobre el desempeño de las organizaciones. Estas asumen trascendencias sin precedentes en la sociedad y en la vida de las personas. Son pocos los aspectos de la vida contemporánea que no reciben la influencia de alguna especie de organización. La sociedad moderna de una sociedad organizacional.

Las organizaciones bien administradas son importantes debido a su influencia en la calidad de vida de la sociedad. Por ello los administradores componentes son recursos sociales básicos. El procedimiento de las organizaciones y su importancia para la sociedad moderna, así como la necesidad de administradores competentes, justifican y fundamentan el estudio de la teoría general de la administración.

### **DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos de decisiones, llamadas también procesos y funciones: Planeación, Organización, Liderazgo, Dirección y Control.

**Antonio Cesar Amaru**

Un autor clásico que en 1908 publicó un libro que denominó " Administración Industrial y General" y fue el origen de un enfoque que, aún hoy, tiene muchos adeptos, nos dice: "Administrar, es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Prever es estructurar el porvenir y confeccionar el programa de acción; organizar es

construir el doble organismo material y social, de la empresa; mandar es dirigir al personal; coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos, todos los esfuerzos; controlar es vigilar que todo suceda conforme las reglas establecidas y a las órdenes dadas. **Fayol**

Dice: "La administración es la guía, dirección, y control de los esfuerzos de un grupo de individuos en pos de algún objetivo. **Newman**

Expresa: "La administración es la función de conseguir que las tareas sean hechas por los subordinados y encaminar los esfuerzos de los individuos hacia un objetivo común " **Haiman**

"Administración" es un proceso distinto compuesto por planeación, organización, ejecución y control, que se ejecuta para determinar los objetivos mediante el uso de gente y recursos". **George Terry**

"La define como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos, permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. **Wilburg Jiménez Castro**

"La Administración es la creación y conservación, en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes. Podemos decir entonces, que administrar es "conformar ambientes de trabajo" **Koontz y o' Donnell**

## **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida de la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud, la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública ya que ha dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más adecuado de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país. Es la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

## **PROCESO ADMINISTRATIVO**

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de la eficiencia de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo

## **LA PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA**

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". **A. Reyes Ponce.**

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos" **Ernest Dale**

“Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados” **George R. Terry.**

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" **J. A. Fernández Arenas.**

"La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos" **L. J. Kazmier.**

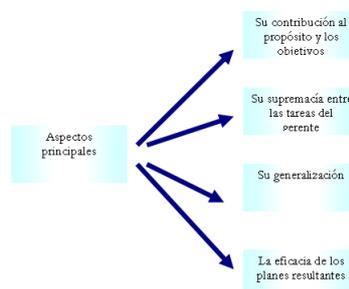
"Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" **Burt K. Scanlan.**

"Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos" **Joseph L. Massie.**

"Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor" **Robert N. Anthony.**

### **Naturaleza de la planeación**

Es posible resaltar la naturaleza esencial de la planeación al examinar sus cuatro aspectos principales:



- Su contribución al propósito y los objetivos
- Su supremacía entre las tareas del gerente
- Su generalización
- La eficiencia de los planes resultantes.

### **Primacía de la planeación**

Ya que las operaciones administrativas en la organización, integración de personal, dirección y control están diseñadas para apoyar el logro de los objetivos de la empresa, la planeación lógicamente antecede a la ejecución de todas las demás funciones administrativas. Aunque en la práctica todas las funciones se combinan como un sistema de acción, la planeación es única en el sentido de que implica establecer los objetivos necesarios para todo el esfuerzo de grupo.

Además, un gerente debe planear con el fin de saber qué tipo de relaciones de organización y aptitudes personales se necesitan, junto con los cursos que los subordinados seguirán y qué tipo de control deberá aplicarse. Y, por supuesto, todas las demás funciones administrativas deben planearse para que sean eficaces.

La planeación y el control son inseparables, son los gemelos idénticos de la administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, ya que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta (resultado de la tarea de control), a no ser que primero sepan a dónde quieren ir (parte de la tarea de planificación). Así, los planes proporcionan los estándares de control.

### **Generalización de la planeación**

La planeación es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores. Si a los gerentes no se les permite cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación, no serán verdaderos ejecutivos.

Si se reconoce la generalización de la planeación, es más fácil comprender por qué algunas personas hacen una distinción entre la elaboración de políticas (el establecimiento de normas para la toma de decisiones) y la administración, o entre el "gerente" y el "administrador" o "supervisor".

Un gerente debido a su autoridad o posición en la organización, puede hacer más, planeación que otro o una planeación más importante, o bien, la planeación de uno puede ser más básica y aplicable a una porción más grande de la empresa que la de otro. Sin embargo, todos los gerentes (desde presidentes hasta supervisores de primer nivel) hacen planes.

Hasta el jefe de una cuadrilla de trabajadores de carretera o de un grupo de obreros en una fábrica planea en un área limitada bajo reglas y procedimientos bastante estrictos.

Es interesante observar que en los estudios de satisfacciones laborales, un factor principal del éxito de los supervisores en el nivel inferior de la organización era el grado de su habilidad para planear.

Aunque todos los gerentes planean, el programa de trabajo para los supervisores de primera línea difiere del plan estratégico desarrollado por los gerentes de alta dirección.

### **Importancia de la planeación**

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.

- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

### **Características de la planeación:**

Las características más importantes de la planeación son

1. La planeación es un proceso permanente y continuo: No se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa. En algunos autores, la planeación es más una actitud de mentalidad orientada hacia el futuro que un conjunto de planes y programas de acción.
2. La planeación esta siempre orientada hacia el futuro: La planeación se halla ligada a la previsión, aunque no debe confundirse con ésta. En el fondo, la planeación es una relación entre tareas por cumplir y el tiempo disponible para ello, el aspecto de temporalidad y de futuro se encuentra implícito en el concepto

de planeación. Dado que el pasado ya no es y el presente deja de ser, la planeación debe preocuparse por el futuro.

3. La planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planeación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión. En cierto sentido, la planeación limita las alternativas de decisión y reduce gran parte de la libertad para decidir, pero en compensación infunde mayor dosis de seguridad y consistencia en las elecciones realizadas.
4. La planeación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planeación constituye un curso de acción escogida entre varias alternativas de caminos potenciales. Cuando se selecciona un curso de acción que prosigue en el tiempo, se dejan a un lado todas las alternativas que fueron rechazadas por algún motivo o razón. Aunque el curso de acción seleccionado puede tener duración corto, mediano o largo plazo y amplitud desde la empresa como totalidad hasta determinada unidad de trabajo- muy variable, su elección debe estar siempre en función de las consecuencias futuras y de las posibilidades de ejecución y realización.
5. La planeación es sistémica: la planeación debe tener en cuenta el sistema y los subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad (si la planeación se elaboro en el nivel organizacional) o una unidad como totalidad (si se elaboro en el nivel de ejecución). Esto significa que la planeación debe tener en cuenta la totalidad de la empresa, el órgano o la unidad para la cual se elaboro, sin omitir las relaciones externas e internas.
6. La planeación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo. Dado que la planeación se proyecta hacia el futuro, debe ser suficientemente flexible para aceptar ajustes y correcciones, a medida que se vaya ejecutando. La planeación debe ser iterativa, pues supone avances y retrocesos, alteraciones y modificaciones, en

función de los eventos e inesperados que ocurran en los ambientes interno externo de la empresa o de la unidad.

7. La planeación es una técnica cíclica: La planeación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planeación permite condiciones de evaluación y medición para establecer nueva planeación con información, perspectivas más seguras y correctas. Así mismo, reduce la incertidumbre y aumenta la información.
8. La planeación es una función administrativa que interactúa con las demás: Está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control , sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
9. La planeación es una técnica de coordinación e integración: Permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previos. Dado que la eficacia se haya ligada al logro de los objetivos deseados, es necesario integrar, sincronizar y coordinar las diversas actividades de los distintos órganos o unidades para conseguir los objetivos finales. La planeación permite esa coordinación e integración.
10. La planeación es una técnica de cambio e innovación: Constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

### **Ventajas de la planeación**

#### **Requiere actividades con orden y propósito:**

Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Se minimiza el trabajo no productivo. Se destaca la utilidad del logro. La diferencia es la utilidad del logro. La planeación distingue entre la acción y el logro.

**Señala la necesidad de cambios futuros:**

La planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación. Capacita al gerente a evitar la entropía o tendencia a dejar que las cosas corran, a estar alerta a las oportunidades y a ver las cosas como podrían ser, no como son.

**Contesta a las preguntas "y qué pasa si...":**

Tales preguntas permiten al que hace la planeación ver, a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que desea emprender.

**Proporciona una base para el control:**

Por medio de la planeación, se determinan las fechas críticas desde el principio y se fijan la terminación de cada actividad y las normas de desempeño, estas sirven de base de control.

**Ayuda al gerente a obtener status:**

La planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva, capacita al gerente a tener a la mano todo lo necesario evitando que se diluyan o se anulen sus esfuerzos.

**Principios de la planeación**

Los principios en la planeación son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que la forman. Un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción.

Aunque no hay dos empresas que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas. Sin embargo, su aplicación tiene que variar por necesidad, para ajustarlos a las circunstancias individuales.

**Principio de la universalidad.**

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

**Principio de racionalidad.**

Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

**El principio de la precisión.**

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas." Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente. Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor fijemos los planes, será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

**El principio de la flexibilidad.**

"Dentro de la precisión –establecida en el principio anterior- todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión." Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior. Pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Así una espada de acero es flexible, porque doblándose son romperse, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona. Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir.

**El principio de la unidad.**

"Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan

general". Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: Producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Si el plan es principio de orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

#### **El principio de factibilidad.**

Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

#### **El principio de compromiso.**

La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

#### **Principio de factor limitante.**

En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

#### **Principio de inherencia.**

La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando

siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.

### **Tipos de planes**

Una vez definida la planeación, necesitamos conocer el "qué" de las actividades, es decir, "qué se va hacer". Conocido lo anterior seguirá "cómo se va hacer", posteriormente "en dónde se va a hacer" y, por último, "cuándo se va a hacer".

El hecho de que algunos gerentes no reconozcan que hay diferentes tipos de planes a menudo ha causado dificultades para hacer eficaz la planeación. Es fácil ver que un programa principal, como el de construir y equipar una nueva fábrica, es un plan. Pero otros cursos de acción futura también son planes. Al tener presente que un plan abarca cualquier curso de acción futura, puede verse que los planes son variados.

### **Propósitos o misiones:**

Cada tipo de operación organizada tiene (o al menos debería tener para ser significativa) propósitos o misiones. Los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social, así como las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente, un grupo social. Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican una limitante de duración en el futuro.

### **Objetivos:**

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes.

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.

### **Estrategias**

Durante años el ejército usó la palabra "estrategias" para designar los grandes planes que se hacen a la luz de lo que se cree que un adversario podría hacer o no. Aunque el término "estrategias" todavía tiene usualmente una connotación competitiva, los gerentes lo usan cada vez más para señalar áreas amplias de la operación de una empresa.

Tres definiciones denotan los usos más comunes del término estrategias:

1. Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales,
2. El programa de objetivos de una organización y los recursos usados para lograr estos objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos.
3. La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

### **Políticas**

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son "declaraciones"; a menudo tan sólo se deducen de las acciones de los gerentes. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento.

Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unifican

otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener aun así control sobre lo que hacen sus subordinados.

### **Procedimientos**

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

Los procedimientos se encuentran en cualquier parte de una organización. El consejo de administración sigue muchos procedimientos muy diferentes a los del supervisor; la cuenta de gastos del vicepresidente puede pasar por procedimientos de aprobación muy diferentes a la del vendedor; los procedimientos para ejecutar disposiciones de vacaciones y ausencias por enfermedad pueden diferir considerablemente en diversos niveles de la organización.

### **Reglas**

Las reglas describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción. En general, constituyen el tipo más sencillo de plan.

La gente a menudo confunde las reglas con las políticas o procedimientos. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar una secuencia temporal. De hecho, un procedimiento podría considerarse como una serie de reglas. Esta regla no permite ninguna desviación de un curso estipulado de acción y tampoco interfiere con el resto del procedimiento para manejar pedidos.

### **Programas**

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos.

### **Presupuestos**

Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica.

De hecho, al presupuesto de operación financiera se le denomina a veces "plan de utilidades". Puede expresarse en términos financieros o en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numéricamente mensurable. Puede referirse a operaciones, como en el presupuesto de gastos; puede reflejar gastos de capital, como en el presupuesto de gastos de capital; o puede mostrar flujo de efectivo, como en el presupuesto de efectivo.

Como los presupuestos son también medios de control, el presupuesto es el instrumento fundamental de planeación en muchas compañías.

Un presupuesto obliga a una compañía a hacer con antelación (ya sea para una semana o cinco años) una compilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de horas-hombre o de horas-máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar sensible de control, a no ser que refleje los planes.

### **Propósitos de la planeación**

Propósito hace referencia a una función o tarea básica de una empresa o una agencia o de cualquier parte de ella. Es así como por lo general las empresas tienen un propósito relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios; el de los tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación, y así sucesivamente.

Los demás propósitos de la planeación se derivan del anterior y entre ellos tenemos:

1. Propósito protector: Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.
2. Propósito afirmativo: Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.

3. Propósito de coordinación: Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

### **Tipología de la planeación**

Con el fin de comprender mejor el proceso de la planeación, así como de clarificar y ubicar algunos conceptos acerca del mismo, se estudiará la clasificación de la planeación y su terminología.

Cabe mencionar que todavía no existe un criterio unificado en cuanto a la nomenclatura, pero la que se presenta es, a juicio de los autores, la más idónea, ya que proporciona una metodología sistemática que sirve como marco de referencia al desarrollar un plan.

Requisito previo para entender la tipología de la planeación, es estudiar el concepto del plan y su clasificación en cuanto al tiempo.

Los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Los planes en cuanto al período establecido para su realización, se pueden clasificar en:

#### **Corto Plazo:**

Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Éstos, a su vez, pueden ser:

Inmediatos: Aquellos que se establecen hasta seis meses

Mediatos: Que se fijan para realizarse en un período mayor de seis, o menor de doce meses.

#### **Mediano Plazo:**

Su delimitación es por un período de uno a tres años.

**Largo Plazo:**

Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Algunos autores se refieren a la planeación como Planeación Integral o como Planeación Total, en los casos en que dicha planeación abarca la empresa en su autoridad, integrando todos los planes de la organización. Ésta, a su vez, puede ser:

**Estratégica:**

Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

**Táctica o Funcional:**

Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales), con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa.

Los planes tácticos, por su establecimiento y su ejecución, se dan a mediano y corto plazo y abarcan un área de actividad específica.

**Operativa:**

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

## **ORGANIZACIÓN**

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

### **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

### **Tipos de organización**

#### **Organización formal**

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

#### **Características Básicas De La Organización Formal**

- Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama.
- Es racional.
- Es una de las principales características de la teoría clásica.
- Según Taylor (defensor de este tipo de organización), la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional súper especializada.
- Distribución de la autoridad y de la responsabilidad.

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

### **Características de la organización lineal**

- Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos), muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.
- Tiene Líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama, excepto los situados en la cima del mismo.
- Centralizar las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.
- Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerarquía disminuye el número de cargos u órganos.

### **Ventajas De La Organización Lineal**

- Estructura sencilla y de fácil comprensión.
- Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.
- Facilidad de implantación.
- Estabilidad considerable.
- Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.

### **Desventajas De La Organización Lineal**

- La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.

- No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
- Está basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.
- Enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.
- La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la especialización).
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

### **Campo De Aplicación De La Organización Lineal**

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

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

## **Características de la organización funcional**

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

## **Ventajas De La Organización Funcional**

- Máxima especialización.
- Mejor suspensión técnica.
- Comunicación directa más rápida
- Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.

## **Desventajas De La Organización Funcional**

- Pérdida de la autoridad de mando: La exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional.
- Subordinación múltiple: Si la organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.
- Tendencia a la competencia entre los especialistas: Puesto que los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.

- Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: La rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos creando conflictos entre los especialistas.
- Confusión en cuanto a los objetivos: Puesto que la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien informar de un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.
- Campo de aplicación de la organización funcional.
- Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.
- Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces, la organización delega durante un período determinado autoridad funcional, a algún órgano especializado.

### **Organización De Tipo Línea-Staff**

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

#### **Las principales funciones del staff son:**

- Servicios
- Consultoría y asesoría
- Monitoreo
- Planeación y control

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.

### **Características De La Organización Línea-Staff**

Función de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.

Aquel no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.

Coexistencia de las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación, se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados.

Separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo (asesoría), la organización línea-staff representan un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.

### **Desarrollo de la organización línea-staff**

La organización línea-staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. Depende del desarrollo y el desglose de algunas fases consecutivas:

1ºFase: No existe especialización de servicios.

2ºFase: Especialización de servicios en la sección.

3ºFase: Comienza la especialización de servicios en el departamento.

4ºFase: Las actividades de servicios, centralizados en el departamento, se descentralizan en la sección.

## **Ventajas De La Organización Línea-Staff**

- Asegura asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de la autoridad única.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

## **Desventajas de la organización línea- staff.**

- La organización línea-staff presenta algunas desventajas y limitaciones que no afectan las ventajas que ofrece.
- El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.
- El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.
- El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.
- Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.
- Dado que la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presenten muchos planes e ideas para justificar su costo. Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de sabotaje, pero también puede ser muy útil.
- Dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre la línea y staff.

## **La estructura y el proceso de la organización**

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz.

### **Organización Funcional**

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llama funciones.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

### **Organización por producto mercadeo**

La organización por producto mercadeo, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

La organización por producto/mercadeo puede seguir uno de tres patrones: división por producto, la división geográfica es usada por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles, la división por cliente, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

## **Organización Matricial**

La estructura matricial, en ocasiones llamada sistema de mando múltiple. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando.

Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden.

El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto a un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicación innecesaria.

Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial. Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales, ser flexibles y cooperativos.

## **Estructura Formal O Informal De La Organización**

Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización.

## LOS ORGANIGRAMAS

"Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan." (**Guillermo Gómez Ceja**).

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.
- Las líneas de asesoramiento.

**Clasificación:** Los Organigramas se pueden clasificar según los siguientes aspectos:

### a. Por su presentación o forma:

- **Verticales.-** Las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo. El órgano de mayor jerarquía está colocado en la parte superior.
- **Horizontales.-** Cuando los órganos del primer nivel son muchos, a veces resulta más fácil el diseño horizontal, en el cual la jerarquía mayor está siempre a la izquierda, en lugar de estar arriba. Siempre que sea posible, es preferible utilizar la disposición vertical, ya que proporciona una imagen más clara de la pirámide organizacional.
- **Circulares.-** El órgano de mayor jerarquía se coloca en el centro. Las líneas de autoridad parten del centro a la periferia y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos. Presentan dificultades para diagramar otros tipos de relaciones que no sean las lineales.

- **Mixtos.-** En algunas ocasiones, por comodidad en la composición de un organigrama, se puede combinar el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros. En este caso el trazo de las líneas de autoridad debe ser lo suficientemente claro para no dejar duda de cuál órgano es el inmediato superior de otro.

**b. Por su alcance o extensión:**

- **Generales.-** Representan toda la institución por medio de los órganos principales y las relaciones básicas. Generalmente son esquemáticos y comprenden sólo los niveles más altos de la organización.
- **Parciales o complementarios.-** Muestran con mayor profundidad parte del organismo. Generalmente, en organismos grandes es conveniente presentar un organigrama general, acompañado por tantos organigramas complementarios como unidades básicas existentes.

**c. Por su objetivo o contenido:**

- **Estructurales.-** Tiene por objeto representar sólo la estructura administrativa de una institución o parte de ella; es decir, el conjunto de unidades y las relaciones que las ligan.
- **Funcionales.-** Tiene por objeto indicar en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los órganos representados.

No es común su uso. Sólo es posible cuando el órgano graficado tiene un grado de fraccionamiento reducido o cuando sólo se representan las principales partes.

- **Personales.-** Tienen por objeto indicar, a más de los órganos, las personas que los ocupan.

## **Reglas para elaborar los organigramas; son las siguientes:**

- a.- Identificación.** Es necesario que cada organización lleve en su parte superior, la denominación del tipo de organigrama que se elabora y el nombre de la organización que se representa.
- b.- Uso de rectángulos.** Es aconsejable emplear rectángulos de un tamaño uniforme; o bien, variar de acuerdo al nivel jerárquico que se representa. De todas maneras, el tamaño debe ser suficiente para que la leyenda quepa fácilmente, aunque el uso de rectángulos de diferente tamaño trae como consecuencia dificultades, por la interpretación que pueden darle quienes no conocen.
- c.- Uso de líneas.** Las líneas utilizadas son de dos clases: continuas y discontinuas o de puntos o cortadas.
- **Continua:** Demuestra las relaciones directas que existen entre las diferentes unidades administrativas de una organización. Estas líneas deben ser ligeramente más acentuadas que las que conforman los rectángulos, para distinguir claramente los canales de mando (autoridad y responsabilidad).
  - **La línea punteada:** Es utilizada para representar las relaciones especiales entre dos unidades u organizaciones. Generalmente, se representan las coordinaciones con organismos que forman parte de la dependencia que se la representa; así, por ejemplo, comité o comisión formal.
  - **Las asesorías:** Se las representa con una línea fina y un rectángulo a continuación.
  - **La de servicio (auxiliar o administrativo):** Se la representa por una línea y un rectángulo abajo.

**d.- Representación de unidades descentralizadas:** Es necesario aclarar que no todas las unidades descentralizadas o autónomas tienen la misma categoría o grado de autonomía, sino que varía de una entidad a otra.

**e. Leyendas:** Las leyendas de cada rectángulo deben ser claras y concisas; evitando, en lo posible, el uso de abreviaciones. Cada unidad administrativa debe llevar su identificación que permita conocer fácilmente cuál es su categoría.

En los organigramas de personal, es necesario poner la remuneración mensual que cada empleado percibe, la categoría del cargo y la clave de identificación, si existiera.

**f. Cuadro de referencia.** Es necesario que conste, en la parte inferior del organigrama, el cuadro de referencia, en el que se indique el nombre del autor, el visto bueno o aprobación, fechas de elaboración y aprobación, los niveles de jerarquías y las claves que puedan existir para dar una mayor comprensión del organigrama.

## **DIRECCIÓN**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y asimismo, los pueda alcanzar.

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de cumplir con los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

La dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura.

Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales.

La actuación como “hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo” **Terry**

El término dirección, definiendo ésta como “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados” **Según Koontz y O'Donnell**

La dirección indirectamente al señalar: “Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe

en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”. **Henry Fayol**

### **Importancia de la dirección**

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

### **Elementos**

- El Jefe: Es aquel que tiene la función de dirigir.
- Los Dirigidos: Son a los que dirige el jefe.
- La Situación: Es el momento donde se lleva a cabo la dirección.
- Importancia: Estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos

### **Teorías**

Según Douglas Magregor

- Teoría X
- Teoría Y
- Teoría Z

### **Teoría X**

1. A las personas que básicamente les disgusta el trabajo, son perezosas y evitarán el trabajo si es posible.

2. Debido a su pereza y disgusto por el trabajo la gente debe ser cohesionada, amenazada y estrechamente dirigida y controlada (administrada) para asegurar un mínimo de desempeño.
3. A la mayoría de la gente le agrada ser administrada con políticas, reglas y estrecho control por alguien en un puesto autoritario.
4. La mayoría de las personas son pasivas aceptan poco riesgo y en consecuencia prefieren la seguridad en el trabajo a cualquier otro elemento a la vida del trabajo.

### **Teoría Y**

Es lo contrario a la teoría X, en ésta las personas les gusta asumir responsabilidades.

1. Las personas no rehúyen del trabajo, porque les agrada hacerlo, el trabajo es tan natural como cualquier de las necesidades básicas.
2. Dado el ambiente adecuado, las personas buscarán responsabilidades, serán muy creativas en el trabajo.
3. Cuando los objetivos organizacionales son consecuente con los objetivos personales, las personas se sentirán motivadas a trabajos y a ejercer sustancial auto dirección y control.
4. La forma como se comprometen las personas a los objetivos organizacionales está en función de la recompensa que recibe para su realización.

### **Teoría Z**

Fue ideada por Willian Ouchi de origen Japonés demuestra que la producción es más una cuestión de administración de persona que de teoría mucho más de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuada, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

En Japón se toma más en cuenta el proceso decisorio a participativo que se hace a través de un consenso donde todo el equipo decide como se va a trabajar, es decir que la productividad es una cuestión de organización social y de responsabilidad comunitaria donde se toma en cuenta como base la cultura empresarial.

## **LA COMUNICACIÓN**

Es uno de los facilitadores más importantes del área administrativa, sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente hacia otras mentes, lo que piensa de otra persona estimula la comunicación.

El gerente astuto, sabe que la gente está influenciada por muchos factores que se debe tomar en cuenta al interactuar con ellos. La comunicación es necesaria en todas las relaciones humanas y esto conlleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento humano. Y puede llegarse al caso de que la comunicación es difícil entre dos personas que no se respeten o agradan una a la otra.

La comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber qué acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

La comunicación es muy importante entre el Director y sus subordinados para mejor manejo de la empresa.

### **Tipos de Comunicación**

- a) Formal: Es aquella que se da de carácter formal siguiendo reglas que impone un grupo, ejemplo: reuniones, juntas, entrevistas, etc.

- b) Sigue la cadena de mando de la organización formal. Para cualquiera de esa comunicación de transmisión, está prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial.
  - c) Informal: Es aquella que parte simplemente de reuniones y es de carácter personal, ésta distorsiona el mensaje que se quiere dar.
  - d) Es comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto, lo utilizan los gerentes para comprender la comunicación formal. Este tipo de comunicación informal puede ser útil y precisa o dañina para el manejo de las personas.
  - e) Ascendente: Es aquella que va desde los niveles bajos de la comunicación hasta los niveles altos de una empresa.
  - f) Descendente: Es aquella que va desde los niveles más altos a los más bajos, desde el presidente o gerente de una empresa hasta los obreros.
- a.- Verbal: Es aquella que se da a través de palabras, ejemplo: reuniones, juntas.
  - b.- Escrita: Es la que se da a través de cartas, memorando, etc.
  - c.- Eficiente: Intenta minimizar el tiempo y el costo. Es el esfuerzo total de intercambio de información.
  - d.- Efectivo: Comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje se transmite por un canal emprendido al final del intercambio de información.

### **Proceso de la comunicación**

Lasswell presentó 5 preguntas para ayudar a entender lo esencial del proceso de la comunicación:

- ¿Quién?: Fuente/Origen del mensaje.
- ¿Quién dice?: Símbolos verbales y no verbales que constituyen el mensaje.
- ¿En qué canal?: Selección de la transmisión de la información (hablada, escrita, etc.)
- ¿A quién?: Receptor .
- ¿Afecto de qué?: ¿Es el mensaje interpretado con exactitud y se actúa en forma adecuada?

Shannon y Weaver intentaron descubrir el proceso general de la comunicación para todas las situaciones. Su modelo incluía los elementos básicos de un comunicador, un codificador, un mensaje, un medio de transmisión, un decodificador, un receptor, retroalimentación y ruido.

## **LIDERAZGO**

Es la iluminación de la visión del hombre hacia perspectivas más altas, el surgimiento del rendimiento del hombre a estándares más elevados, la construcción de la personalidad del hombre más allá de sus limitaciones normales.

### **Acción en el grupo**

El líder que emerge de un grupo es el que es percibido por éste como el más capaz de satisfacer las necesidades del mismo.

### **Cualidades del Liderazgo**

La teoría de la cualidad característica del liderazgo se concreta en el líder. Esta teoría supone que la eficiencia del liderazgo se puede explicar aislando las características o peculiaridades físicas o psicológicas que diferencia al líder del grupo. Algunas de las peculiaridades más frecuentemente de un buen líder son:

1. Honestidad
2. Veracidad
3. Imparcialidad
4. Valor
5. Perseverancia.

Todas estas peculiaridades se consideran virtudes dentro de nuestro sistema ético. Ya que la teoría de la cualidad característica implica que el grado hasta el cual un líder posee estas cualidades determina la eficiencia, se esperaría que una persona que ocupa un puesto de liderazgo tuviera estas peculiaridades.

La falta inherente de esta teoría es que se ve liderazgo sólo como un proceso unidimensional. En verdad, los líderes no surgen o funcionan en el vacío. El medio ambiente cultural, social y físico juega un papel complejo en el desarrollo y existencia de un líder.

### **Estilo de liderazgo**

Estudios dirigidos por Kart Lewin, Ronald Lippitt, y Ralph K. White de University of Iowa en 1938 enfocaron su atención a los estilos de liderazgo. Ellos identificaron tres estilos básicos autocrático, laissez faire y democrático. La ubicación de la función de toma de decisiones surgió de estos estudios como la diferencia principal entre los estilos de liderazgo.

En general, el líder autocrático toma todas las decisiones; el líder laissez faire permite a los individuos en el grupo tomar todas las decisiones; y el líder democrático guía y anima al grupo a tomarlas.

Las descripciones de los tres diferentes estilos desarrollados por Bradford y Lippitt fueron mucho más lejos en que trataron de relacionar el estilo de liderazgo con la productividad. Su descripción de los estilos democráticos es el más conveniente y productivo para la mayoría de la situaciones.

### **CONTROL**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la

organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

### **Según varios autores**

El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. **Henry Farol**

El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias. **Robert B. Buchele**

El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. **George R. Terry**

El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. **Buró K. Scanlan**

La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente. **Robert C. Appleby**

Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos. **Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet**

Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan. **Harold Koontz y Ciril O'Donell**

El control es una función administrativa: Es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. **Chiavenato**

#### **Connotaciones para la palabra control:**

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

#### **Requisitos de un buen control**

- Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- Previsión de fallas o errores futuros: El control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

#### **Importancia del control**

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las

amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

- **Producir ciclos más rápidos:** Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser “agregar valor” a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo.

### **Bases del control**

El control se basa en la consecución de las siguientes actividades:

- Planear y organizar.
- Hacer.
- Evaluar.
- Mejorar.

Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.

El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.

El evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de qué medidas debe ser necesario tomar.

La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.

### **Elementos del control**

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

- **Establecimiento de estándares:** Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa.

Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

- **Estándares de cantidad:** Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
- **Estándares de calidad:** Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
- **Estándares de tiempo:** Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.
- **Estándares de costos:** Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.

- **Evaluación del desempeño:** Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- **Comparación del desempeño con el estándar establecido:** Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
- **Acción correctiva:** Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

### **Áreas del control**

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Las principales áreas de control en la empresa son:

**Áreas de producción:** Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

- **Control de producción:** El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

- Control de calidad: Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).
- Control de costos: Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
- Control de los tiempos de producción: Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
- Control de inventarios: De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto sub-ensamblados como terminados, entre otros.
- Control de operaciones Productivos: Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.
- Control de desperdicios: Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- Control de mantenimiento y conservación: Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

**Área comercial:** Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

- Control de ventas: Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.
- Control de propaganda: Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.

- Control de costos: Para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

**Área financiera:** Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

- Control presupuestario: Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.
- Control de costos: Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

**Área de recursos humanos:** Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:

- Controles de asistencia y retrasos: Es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
- Control de vacaciones: Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.
- Control de salarios: Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

### **Principios de control**

- Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega

y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

- De la oportunidad: El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- De los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.
- De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.
- De la costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.
- De excepción: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control.

- De la función controladora: La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

### **Reglas del proceso de control**

Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control:

1. Establecimiento de los medios de control.
2. Operaciones de recolección de datos.
3. Interpretación y valoración de los resultados.
4. Utilización de los mismos resultados.

La primera, y la última de estas etapas son esencialmente propias del administrador.

La segunda, ciertamente es del técnico en el control de que se trate.

La tercera, suele ser del administrador, con la ayuda del técnico.

### **Tolerancias del control**

El rendimiento real rara vez concuerda exactamente con los estándares o planes.

Una cierta cantidad de variación ocurrirá normalmente como resultado de la casualidad. Por lo tanto, el administrador debe establecer los límites relacionados con el grado aceptado de desviación del estándar. En otras palabras ¿cuánta variación del estándar se tolera? La forma en que el administrador establece las tolerancias del control depende de la meta. Frecuentemente el administrador debe hacer juicios subjetivos cuando el sistema o factor que se supervisa está fuera de control, si la actividad que se supervisa se presta a una medida numérica se pueden usar técnicas de control estadístico.

En cualquier caso, un elemento que influye en la cantidad de desviación aceptable es el riesgo de estar fuera de control y darse cuenta. En general mientras menor sea el riesgo más amplias serán las tolerancias.

## **Auditorías**

El término auditoría va ligado a la detección de fraudes. Las auditorías tienen muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para decisiones gerenciales. Existen dos tipos de auditorías: las externas y las internas.

- Auditorías externas: Es un proceso de verificación que implica la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros de la organización. Se revisan los activos y los pasivos, así como también los informes financieros con el objetivo de verificar si están completos y exactos.
- Auditorías internas: Son realizadas por miembros de la organización. Su propósito es ofrecer garantía razonable de que los activos de la organización están debidamente protegidos y de que los registros financieros son llevados con la precisión y la confiabilidad suficiente para preparar los estados financieros.

## **Fallas en el proceso de control**

Normalmente la no consecución de los objetivos fijados con anterioridad que han sido medidos y evaluados por un sistema de control deben expresarse con una explicación que se fundamenta en la búsqueda de respuestas. El papel del analista debe ser objetivo y centrarse en las técnicas utilizadas y los criterios que le fundamentan, para no caer en errores típicos de la supervisión como son los siguientes:

- Cacería de brujas: El sistema se encamina a la búsqueda de síntomas y culpables en vez de causas y posibles soluciones. Es cierto que como decía WEINER “los sucesos imprevistos e inesperados provocan un mayor intento de explicación que el resto”

- **Esparcimiento de la responsabilidad:** El Proceso de control puede no ser demasiado específico e involucrar al total del Personal el cual al sentirse atacado, lejos de apoyar el restablecimiento del equilibrio, reacciona negativamente.
- **Obsesión:** El Proceso de control se vuelve obsesivo, hay demasiadas inspecciones por lo que se vuelve costoso, creando, además, un clima de baja confianza ya que limita la libertad individual para actuar y auto controlarse.
- **Nostalgia:** El sistema pone demasiado énfasis en lo que pasó, se vuelve recursivo, lo que limita una efectiva toma de medidas correctivas.

### **Control de gestión**

Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comunes aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional) y por el otro, en un paradigma mas integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosociales, culturales, macro sociales y de calidad.

El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tienen al control estadístico de procesos, control de la calidad total y la gestión de la calidad total.

Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua.

## **Condiciones que influyen en el control de gestión**

- El entorno: Este puede ser estable o dinámico, variante cíclicamente o completamente atípico. Una buena adaptación del entorno facilitada en desarrollo en la empresa.
- Los objetivos de la empresa: Ya sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales.
- La estructura de la organización: Según sea, funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.
- El tamaño de la empresa: Esta condición está relacionada con la centralización, mientras más grande la empresa es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja.
- La cultura de la empresa: Las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la empresa.

## **SERVICIO**

Según RAPAHEMELL, John M “Una mercancía comercializable aisladamente; o sea un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes”

Según se define en la norma ISO 9000 versión 2000 “Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario: “Un servicio es también el resultado de un proceso”.

Según ZEITHAML A. Valarie, Los servicios son acciones, procesos y ejecuciones que nosotros efectuamos para fidelizar a nuestros clientes, se debe entender al servicio no solo a las empresas que engloban en este sentido, pues en una empresa de

productos el servicio forma parte de este producto por ejemplo en una compañía de cosméticos se entrega el producto pero el servicio se lo puede percibir en el empaque, calidad del producto, el contacto que hay entre vendedor-cliente, es por ello que la mayoría de veces nos encontramos con la frase los bienes ofrecen un servicio.

### **Importancia**

Es importante hablar del servicio, pues éste se encuentra implícito en cualquier actividad comercial por ejemplo en el caso de que acudamos a una tienda esperamos recibir el mejor servicio, sea en rapidez, amabilidad, etc.; lo mismo ocurre cuando visitamos una página virtual esperamos que esta sea rápida, de fácil comprensión que nos ofrezca garantía y confidencialidad en el momento del pago, en definitiva todos esperamos que “se nos trate como un rey” pues una mala experiencia hace que la percepción sobre dicho establecimiento decaiga, y genera lo que se conoce como “comunicación boca a boca”, y los empresarios saben que esto representa una pérdida para la institución.

El servicio va mas allá de la cortesía y la amabilidad se lo considera como un valor agregado para el cliente, debemos tener presente que el cliente es cada vez más exigente en este sentido, los clientes buscan a empresas en donde se pueda depositar confianza, credibilidad aunque muchas veces no lo notemos, los clientes evalúan constantemente la calidad en el servicio, la manera como lo perciben.

Si una empresa no da importancia a este aspecto no será competitiva o lo que es peor no podrá permanecer en el mercado.

La experiencia de vivir un mal servicio es la causa principal de la pérdida de clientes, cuántos de nosotros en determinado momento nos encontramos con un mal servicio ya sea que no nos atienden pronto porque la vendedora se encuentra conversando por teléfono, leyendo y cuando se pide que se nos atienda lo hace de manera descortés o ni siquiera le presta atención.

## **Elementos básicos al momento de prestar un servicio**

La parte fundamental al momento de prestar un servicio se encuentra en la interacción este debe ser cortés y amable transmitirle que es bien recibido y que estamos gustosos con su llegada, pero como dijimos anteriormente esto no es suficiente para dar un buen servicio, para ello debemos orientarnos a nuestros clientes mediante los siguientes elementos:

**Respeto.-** El cliente debe ser tratado respetuosamente ya que este interpretará la cortesía, confidencialidad, privacidad que se le ofrezca, es importante que el proveedor del servicio mantenga un contacto de cara a cara con el cliente para que la relación sea más estrecha.

**Entender la situación del cliente.-** Los colaboradores deben tratar al cliente de manera individual pues eso demostrará el interés por entender sus necesidades y su situación, el cliente desea que se lo escuche, que se le explique sus inquietudes, es decir atención personalizada.

**Proporcionar información completa y veraz.-** Se deberá tener precaución en ella, pues brindar una información errónea o equivocada causará malestares a nuestros clientes, debemos eliminar de nuestra mente la frase “el cliente no se va a dar cuenta”

**Equidad.-** Las personas merecemos ser tratados por igual, todos pagamos por algo que esperamos recibir, los clientes en muchas ocasiones se quejan de que los empleados ofrecen tratamiento especial a sus amigos, o aquellas personas de una clase social alta, éste es una realidad que la percibimos todos los días.

**Confiabilidad.-** El servicio debe ser prometido con exactitud y seriedad, la confiabilidad no es solo cuestión de actitud sino también de procedimientos, en caso de que exista una queja la empresa debe atender el reclamo de la manera más oportuna pues este es un derecho de todos los clientes.

**Rapidez.-** La atención deberá realizarse sin demoras innecesarias pero no con precipitación. Ya que el servicio es el resultado de una interacción entre vendedor y comprador, todo error siendo altamente visible, es siempre “oficial”, como consecuencia, es muy importante estar listo para aplicar acciones correctivas.

**Seguridad.-** Aquí intervienen aspectos tangibles como intangibles entre los primeros encontramos las instalaciones físicas, equipos, personal, mientras que en el último se encuentran los conocimientos que poseen los empleados es decir la habilidad para transmitir seguridad.

**Obtención de resultados en el primer contacto.-** Que el cliente obtenga lo que desee, a esto se le traduce como la voluntad de ayudar a los clientes, debemos recordar que el objetivo estratégico de un buen servicio es mantener una relación de por vida.

La clave fundamental al momento de prestar un buen servicio se ve reflejado en obtener cada día más clientes además de ello mantenerlos satisfechos, esto hará que nuestro servicio se convierta en nuestra mejor referencia.

### **Reglas para prestar un buen servicio**

Para prestar un buen servicio se encuentran las siguientes reglas:

**Regla de Platino.-** Debemos actuar con nuestros clientes como consultores, asesorar sobre los que ellos requieren o necesitan, no obligar o manipular a nuestros clientes para que compren dicho producto y/o servicio porque definitivamente los gustos de los clientes no serán igual a de los empleados.

**Regla de oro.-** Se rige básicamente en “Tratar a los demás como te gusta a ti que te traten” Las personas que dirigen las empresas es decir los líderes conciben al servicio como la clave del éxito pues saben que constituyen la parte integral del futuro de la organización, fundamentalmente el servicio es la mejor estrategia para generar beneficio seguida de sus políticas de precio, portafolio de productos, etc., la búsqueda de ofrecer un buen servicio no es una tarea fácil, se debe lograr cada día,

semana, mes y año y debe estar en un constante análisis, tampoco se debe pensar que ofrecer un buen servicio es la solución de los problemas.

### **Características del servicio.**

Los servicios son más intangibles que tangibles.

Se entiende por intangibilidad que no puede ser tocado, palpado, ni tampoco puede ser definido fácilmente. Por ello, el servicio es el resultado de un esfuerzo o un trabajo, por el contrario un producto es un objeto es algo que si es tocable; pero no existe una regla general que demuestre que un servicio vendido puede ser tangible.

Los servicios pueden ser consumidos pero no pueden ser poseídos.

Esto se debe a que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de productos, básicamente esta es la diferencia principal entre un producto y un servicio. El valor que le demos al servicio dependerá de la experiencia personal.

### **Los servicios son menos estandarizados y uniformes**

Significa que dos servicios nunca serán idénticos o iguales esto se debe a varias razones:

La primera es que nuestros clientes tienen demandas diferentes, perciben el servicio de manera única de hecho desde el punto de vista de los clientes a menudo los empleados son el servicio

La segunda radica en que los empleados por más que se esfuerzan, jamás prestarán un servicio igual o semejante este puede dar impresiones distintas a dos clientes en un mismo día, dependiendo de las necesidades o de la hora de la venta; ya que si el uno fue en la mañana, cuando el vendedor esta relajado sin presiones será una buena impresión, pero sí en cambio está va en la tarde en donde ya se encuentra fatigado, la imagen del servicio será diferente; por ello, es necesario dar capacitación a las personas que estarán encargadas en brindar servicios a nombre de nuestra empresa.

### **Perecederos**

Se refiere a que los servicios no se pueden almacenar, preservar y revenderse; es decir no se pueden realizar en otro momento, por ejemplo en el corte de cabello que este lo realice equívocamente no podrá regresarlo, pero lo que si podrá es diseñar estrategias para recuperar la buena disposición de su cliente en caso de que ocurra un problema, en definitiva si se prestó inadecuadamente un servicio no se puede revisar.

La producción y consumo del servicio se realizan en el mismo momento: No es posible crear un almacén de servicios.

### **Inseparabilidad**

En los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta, esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.

### **Categorización de los procesos de servicio. Naturaleza de la actividad del servicio.**

El servicio se lo define también como “hechos, actos o desempeños”, desde este punto de vista se debe evaluar el proceso del servicio para determinar si diferentes tipos de procesos dan por resultado distintos niveles de participación del cliente.

A continuación de acuerdo al autor podemos visualizar un esquema de clasificación en cuatro direcciones, que son la respuesta a dos interrogantes: ¿A qué o quién está dirigida la actividad? Y si la actividad es tangible o intangible; las cuales implican:

#### **Acciones tangibles para los cuerpos de las personas.**

Es decir que para la entrega del servicio es preciso que el cliente se encuentre presente de forma física, para recibir el servicio.

#### **Acciones tangibles para los bienes y otras posesiones físicas**

En este caso también se necesita que esté presente el objeto que debe ser procesado pero ya no el cliente.

### **Acciones Intangibles dirigidas a las mentes de las personas**

Consiste en que el cliente se encuentre presente mentalmente, por ejemplo puede estar conectada por medio de señales de difusión o sistemas de telecomunicación; esto es procesamiento del estímulo.

### **Acciones Intangibles dirigidas a activos intangibles**

Como por ejemplo la banca de inversiones.

### **El servicio al cliente**

El tener un enfoque bien definido hacia el cliente y una orientación hacia el servicio constituye un reto para toda organización, el servicio que se ofrece a los clientes es importante siempre y actualmente constituye un elemento básico para el éxito o fracaso de muchas empresas, ya que una relación cordial entre el proveedor y el cliente y sobre todo una relación comprensiva ante cualquier tipo de reclamo conforman una ventaja competitiva.

### **Significados de servicio al cliente**

No existe un acuerdo total sobre lo que es el servicio al cliente ya que el mismo tiene algunos significados como:

- Las diligencias que se deben realizar para entregar correctamente en el tiempo y con el precio justo el producto o servicio.
- La relación que se da entre el cliente y el proveedor al momento de prestar el servicio.
- La provisión de servicios de reparación y mantenimiento post-venta.

El servicio al cliente según el autor Francés Gaither Inches lo considera como “Todas las actividades que unen a una organización con sus clientes” en esta definición se enfatiza que el servicio al cliente es una gama de actividades que en conjunto originan una relación.

También puede ser considerada como las actividades secundarias que realiza una empresa para optimizar la satisfacción que reciba el cliente de sus actividades principales. Para ello debemos preguntar qué servicios se ofrecerán y cómo lo vamos a hacer.

Tanto el cliente interno (colaboradores) como externo deben sentirse cómodos en la organización en el caso de que un cliente interno sea tratado mal, como podemos esperar que ellos traten bien a nuestros clientes externos.

Como lo hemos señalado anteriormente el servicio enfocado al cliente debe:

- Centrar todos sus procesos al cliente.
- Orientar toda la gestión al concepto de creación de valor para los clientes (los clientes, siempre han comprado valor y sólo valor).
- Incorporar una cultura de servicio adquiriendo así la empresa una mejora constante en sus servicios.
- Utilizar el servicio como distintivo de la empresa convirtiéndose en un elemento diferenciador acompañado de una fuerte ventaja competitiva.
- Desarrollar nuevas medidas cuyo objetivo será el de establecer nuevos criterios y sistemas para la medición del desempeño de la empresa, sus diferentes áreas y personas, permitiendo así relacionar directamente la satisfacción de los clientes con los objetivos financieros y las mediciones operativas.
- Manejar efectivamente las tecnologías.- Aprovechando al máximo las tecnologías que se nos presente con el objeto de mejorar las relaciones con nuestros clientes

El servicio al cliente radica en la filosofía, las actitudes y los comportamientos de cada uno de los empleados que van desde el portero hasta el presidente

## **Importancia del servicio al cliente**

La atención al cliente puede convertirse en un elemento principal para el éxito o el fracaso de muchas empresas, las empresas que están orientadas hacia el cliente son las que tienen más probabilidad de éxito en el futuro.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno, por lo que las empresas han optado por dar mayor énfasis en cuanto al servicio al cliente. Se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben, algunas personas dejan de comprar un producto o servicio por las fallas en la información que se les proporciona por parte del personal encargado de atender a los compradores, ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, así como también la información que se brinda y el trato humano y técnico con el que va a establecer en una relación comercial.

### **El factor humano en el servicio al cliente.**

El personal en contacto juega un papel fundamental para la prestación del servicio, ya que en varios casos hace y marca la diferencia entre varias alternativas, tanto alrededor del producto o del servicio ofrecido, es la relación con la atención personalizada al cliente, la bienvenida, el proceso mismo de la venta, ó el seguimiento posterior a la venta.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste la recepcionista al contestar el teléfono, el vendedor al momento de ofrecer un servicio; consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

La percepción que nos queda del servicio, está íntimamente ligada a las personas que lo suministraron, bien sea que se trate de una transacción en un mostrador, una cena en un restaurante, etc.

Pues el comportamiento y el desempeño de las personas inciden directamente en la calidad del servicio, como también la manera en que el personal interactúe con los clientes, y su capacidad de escuchar lo que necesita el cliente.

### **Calidad en el Servicio**

Ofrecer calidad en el momento de la entrega del servicio constituye la mejor publicidad que se puede ofrecer a nuestros clientes y como todos sabemos el objetivo de toda publicidad es el de vender, convencer, construir una marca para el futuro.

#### **Algunos aspectos que intervienen en la calidad del servicio son:**

Elementos tangibles.- Son aquellos que se refieren al aspecto físico de la empresa tanto equipos como la presentación del local, imagen del personal, si estos aspectos tangibles se encuentran eficientemente estructurados puede provocar que el cliente realice su primera actividad comercial con la organización.

Cumplimiento de promesas.- Se refiere al hecho de realizar oportunamente y eficazmente el servicio acordado ; para ello, la empresa deberá contar con procesos claramente identificados y definidos pues a la vista de los clientes estos, son muy importantes en la entrega de servicio, si se cumple cabalmente esto puede hacer que el cliente regrese a la organización.

Actitud de servicio.- Las empresas con frecuencia no superan este aspecto, pues los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados, y éste es el factor que los clientes consideran el más importante en el momento de la evaluación del servicio.

Competencia del personal.- Aquí el cliente es muy crítico pues estará en una constante evaluación para percibir si el cliente conoce la empresa para la que trabaja, el producto y/o servicio que vende, si domina las condiciones de venta, políticas, si responde con claridad las inquietudes del vendedor y sabe orientarlo, en conclusión, si es suficientemente competente.

Empatía.- Se refiere al hecho de que se maneje una fácil comunicación que es lo que buscan sus clientes para adquirir sus productos, también se encuentra la facilidad de contacto es decir que el vendedor esté disponible a prestar un buen servicio sea este por teléfono, personal, e-mail, etc., y por último, un cliente busca ser tratado como único.

### **Tipos de Servicio**

- Ineficaz y desagradable
- Ineficaz y agradable
- Eficaz y desagradable
- Eficaz y Agradable

Ineficaz y Desagradable.- Aquí se encuentra el servicio en el cual se combinan la baja competencia técnica, productiva y el mal trato al cliente, básicamente se maneja bajo la frase “Somos incompetentes y no nos importa ser antipáticos”

Ineficaz y Agradable.- Aquí las empresas dan un mejor servicio tratan al cliente como rey con el objeto de no mostrar su incompetencia técnica o productiva. Su lema es “Lo hacemos mal pero somos encantadores”

Eficaz y Desagradable.- Se sitúan las empresas que son altamente eficaces ya sea en sus procesos, su meta es alcanzar estándares de calidad técnica pero como desventaja es que ellos no se enfocan al cliente y eso no les permite ser líderes. Su frase es: “Somos muy eficientes pero muy antipáticos”

Eficaz y Agradable.- Se encuentran las empresas que son líderes en el mercado que mantienen el equilibrio entre el servicio y sus procesos técnicos y productivos; son organizaciones en el que su objetivo principal es el cliente porque saben que de él depende su rentabilidad, saben enfrentar a su competencia, hablan de liderazgo su lema es “Hacemos nuestro trabajo con la máxima calidad”

## **PRODUCTO**

En un sentido muy reducido el producto está conformado por un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable como por ejemplo el hecho de que cada producto contenga un nombre que sea de fácil identificación como es una computadora, un reloj, un televisor.

Según el autor Philip Kotler define al producto como: “Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.”

### **Características del producto.**

Los productos pueden describirse en términos de sus características, las cuales son sus rasgos. Para la comercialización del producto se deben tomar en cuenta algunas características como:

#### **La Marca**

Es el nombre con el que se comercializa un producto y tiene como fin el diferenciarlo de otros productos.

El logotipo es un signo o distintivo que acompaña a la marca, viene a ser la expresión gráfica de la marca. La marca permite diferenciar a un producto de la competencia, así como también facilitar la adquisición del producto, la publicidad y la venta repetitiva.

Entre las condiciones básicas que debe tener una marca están:

- Ser sencilla y corta.
- Sencilla de leer y pronunciar.
- Fácil de reconocer y recordar.
- Asociable al producto.
- Distinta de la competencia.

### **El envase**

Es un diseño o envoltura que ayuda a proteger y presentar el producto. El envase trae consigo algunos beneficios como:

- Ayudar a la venta del producto.
- Facilita el uso del producto.
- Proporciona un fácil reconocimiento del producto.
- Ayuda a la promoción.

### **El etiquetado.**

Identifica las características y los elementos por los que está compuesto el producto, facilitando la venta y la gestión, así como también el control por parte del distribuidor.

### **La calidad**

Se relaciona con la percepción del consumidor, exigiendo un patrón de comparación. Cuando decimos que un producto es de calidad, mentalmente estamos efectuando una comparación con otro producto al que consideremos patrón.

### **Componentes de la mezcla**

Es fundamental que toda empresa implemente el comportamiento que deben seguir algunos componentes como lo es el diseño de la mezcla de productos. Este comportamiento pertenece a los productos líderes, los productos de atracción, los productos tácticos.

Las características que presenta cada uno de estos productos son

- Producto Líder.- Su nombre indica la importancia que tiene para la empresa, ya que es aquel producto que brinda las mayores ganancias a la empresa.
- Producto de atracción.- Es fundamental pues éste es utilizado para atraer al cliente.

- **Producto de Estabilidad.-** Está representado por un producto que permita a la empresa evitar las fluctuaciones en ventas que podría estar experimentando. Éste es el caso de una empresa que produce helados, los que cuentan con mayor aceptación en la época de verano y que tiene como producto de estabilidad a los chocolates para la temporada de invierno.
- **Producto táctico.-** Es aquel que es utilizado por la empresa para reforzar su posición frente a la competencia.

## **CLIENTE**

Sin lugar a duda el cliente es el factor principal de todo negocio es por ello que las organizaciones le deben prestar mucha atención, el éxito de una empresa radica en la demanda de sus clientes siendo ellos los verdaderos protagonistas del desarrollo de la organización.

Creemos que el cliente es importante porque debido a la constante competencia de hoy los hábitos de compra de nuestros consumidores cambian, esto se debe a la influencia de los medios de comunicación, facilidades de pago, productos a precio económico, etc.; es necesario estar consciente de estos cambios nosotros como futuros empresarios debemos preguntarnos ¿Porqué vendrán a comprarme? ¿Por qué deberían hacerlo? ¿Cuál es mi competencia?, realizar análisis que nos ayude a responder estas preguntas para identificar a nuestros clientes, que es lo que ellos exigen de nosotros, como lo desean, etc; en definitiva, el cliente es nuestro jefe y la razón de ser como administrador.

### **Concepto de cliente**

El cliente es aquella persona (as) o empresa con la que se realiza o no una operación comercial, estos son las personas más importantes en el negocio.

**Importancia del cliente.-** El cliente es la razón de ser de todo negocio, y actualmente las empresas que quieran plantear de forma acertada su futuro deben estructurarse con una visión clara y directa hacia sus clientes.

Es importante dar a conocer el valor que tiene el cliente a la empresa, es decir, a todas las personas que trabajan en la organización porque de qué serviría que solo lo conozcan los ejecutivos y que a las personas que se encuentran en puestos inferiores no se los comunique.

El cliente es la persona más importante de una empresa; por lo tanto debemos dar respuesta a sus demandas, necesidad o quejas; es indispensable que cualquier inquietud que sea receptada por el personal de la empresa, sea respondida a tiempo y sobre todo que sea resuelta y si sabemos actuar de manera estratégica veremos que estas quejas o reclamos nos servirán para ser mejores destacándonos de nuestros competidores.

Si no hay clientes, no hay ventas, por eso es muy importante conocer a los clientes, esto se logra a través de una investigación de mercado, la cual permite saber lo que los clientes buscan y a su vez permite definir las estrategias comerciales. Las empresas deben fabricar productos que los clientes deseen y compren gustosos.

### **Percepción del cliente**

Se entiende por percepción a la capacidad de organizar los datos y la información que llega por medio de los sentidos en un todo creando un concepto. La percepción del cliente está relacionada con las expectativas debido a que estas son más dinámicas, las evaluaciones que se están realizando pueden modificarse con el paso del tiempo y varía de una persona a otra al igual que de una cultura.

Dentro de los principales aspectos que influyen sobre la persona que percibe están:

- Las necesidades y deseos, es decir, la motivación de la persona la cual le hace percibir aquello que le proporcionaría satisfacción.
- Las expectativas, se tiende a percibir lo que se espera, aquello que resulta más familiar.
- El estilo de cada persona para enfrentarse al ambiente que lo rodea. Algunas personas perciben más un conjunto de detalles, no pudiendo recordar por

separado algunas características específicas del objeto; otras en cambio reparan en tales detalles.

### **Satisfacción al cliente**

La satisfacción al cliente es el valor o juicio que las personas dan al producto o servicio en sí, además proporciona un nivel placentero y de emociones con respecto al consumo; es decir, si respondió a sus necesidades y expectativas. Se encuentra los siguientes elementos:

### **Rendimiento Percibido**

Es el resultado que el cliente percibe al momento de la entrega del servicio, y este se determina desde el punto de vista del cliente al igual que sus resultados aunque no siempre éstos se ajustan a la realidad, debido a que son las percepciones que el cliente tiene y éste depende del estado de ánimo del cliente y de sus opiniones.

### **Expectativas**

Se traduce a lo que el cliente espera (valor agregado) de un producto o servicio.

Esta se basa en las experiencias que los clientes hayan tenido, en la opinión de familiares, conocidos, promesas y garantías que ofrece la empresa, beneficios que poseen el producto y el servicio. Las empresas deben tener mucho cuidado en este aspecto ya que si éstas son bajas no atraerán suficientes clientes, pero si ocurre lo contrario son altas y la expectativa es baja los clientes se sentirán decepcionados.

### **Importancia de satisfacer al cliente**

La calidad y la satisfacción de los clientes se han transformado en las armas competitivas clave de fines de la década de 1990. Pocas organizaciones prosperarán en el entorno actual si no se enfocan en ofrecer calidad y mejora continua para satisfacer a sus clientes.

El toque profesional viene dado por el grado de conocimiento que muestre el proveedor sobre el producto que el cliente solicita; esto se denomina asesoría y va desde los ingredientes para una sencilla comida hasta la opinión honesta sobre la

ropa que el cliente desee adquirir. Con todos estos detalles el cliente se sentirá satisfecho y a su vez la empresa podrá fidelizar.

Lo que se pretende es que al momento de recibir un servicio exista una participación activa tanto del cliente como del vendedor y a ello se acotara la apariencia y características de las instalaciones del servicio y a su vez la conducta de otros clientes.

Si se da la importancia debida a los clientes se obtendrá:

- Que el cliente vuelva a comprar logrando así que la empresa obtenga un doble beneficio, su lealtad al igual que rentabilidad.
- Un cliente satisfecho transmitirá su mensaje a familiares, amigos, lo que se traduce a una difusión gratuita.
- El cliente satisfecho no va a la competencia logrando así la fidelización.

### **Tipos de cliente**

Es importante que los mercadólogos conozcan los tipos de clientes que tienen en su empresa ya que está en juego aspectos tales como la reputación de la empresa, satisfacción del cliente, lealtad.

### **Clientes Actuales**

Son aquellos que realizan sus compras de manera periódica o lo hicieron de forma reciente y por ende genera ventas de manera actual y permite tener una determinada participación en el mercado. Dentro de este tipo de cliente se encuentra:

### **Clientes activos e inactivos**

Los primeros son aquellos que realizan sus compras de manera actual o lo hicieron en un período corto de tiempo, en cambio los inactivos constituyen aquellos que realizaron sus compras hace un tiempo atrás lo que se deduce que acudieron a la competencia o que están insatisfechos con la empresa.

### **Clientes complacidos, satisfechos e insatisfechos**

Los primeros son aquellos que percibieron el servicio de manera positiva superando sus expectativas, el cliente satisfecho en cambio, se encontraba al mismo nivel que el de su expectativa pero pueden dejar la empresa, y por último el cliente insatisfecho son los que percibieron el servicio por debajo de sus expectativas.

### **Clientes altamente influyentes, regular, de influencia a nivel familiar**

Los clientes altamente influyentes se caracteriza por influir en un grupo de personas grandes ya sea de manera positiva o negativa, los de influencia regular en cambio ejercen influencia en grupos más reducidos, atraer este tipo de clientes es menos costoso que el anterior; y por último como su nombre lo indica, poseen un grado de influencia en un entorno familiar y amigos.

### **Tipos de clientes que reclaman.**

Este se refiere al tipo de personas que reclaman ante una falla en el servicio y/o producto se encuentra los siguientes:

#### **Clientes Pasivos.**

Son aquellos que consideran que reclamar se contrapone con sus valores o normas personales y por lo tanto, es menos probable que emprendan cualquier tipo de acción ante una falencia, tampoco comunicarán a su proveedor o a terceras personas ni emitirán comentarios negativos.

#### **Clientes Voceros**

Aquí se encuentran los clientes que reclaman de manera activa ante el proveedor del servicio pero como contrapartida ellos no emitirán comentarios negativos, ni tampoco se cambian a la competencia, ellos piensan que el reclamar da como resultado beneficios sociales y por lo mismo no dudan en realizarlo, a este tipo de clientes se les debe considerar como el mejor amigo de la empresa ya que brindan una segunda oportunidad a la empresa.

**Clientes Irritados** Estos consumidores tienden a difundir comentarios negativos ante familiares y amigos y no brindan una segunda oportunidad a la empresa por lo que la abandonan y acuden a su competencia.

### **Cientes Activistas**

Estos consumidores reclaman ya que piensan que este se ajusta a sus normas personales y se debe tener mucho cuidado con este tipo de clientes pues estos reclaman al proveedor, difundirán las fallas encontradas ante terceras personas al igual que ha conocidos y familiares.

## **EMPRENDIMIENTO**

El emprendimiento es un término últimamente muy utilizado en todo el mundo. Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta, en las últimas décadas, éste concepto se ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos.

La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente.

### **Importancia del emprendimiento**

El emprendimiento hoy en día, ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica.

Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores.

Todo esto, sólo es posible, si se tiene un espíritu emprendedor. Se requiere de una gran determinación para renunciar a la “estabilidad” económica que ofrece un empleo y aventurarse como empresario, más aún sí se tiene en cuenta que el empresario no siempre gana como sí lo hace el asalariado, que mensualmente tiene asegurado un ingreso mínimo que le permite sobrevivir.

La oferta de mano de obra, por lo general crece a un ritmo más acelerado de lo que crece la economía, por lo que resulta imposible poder ofrecer empleo a toda la población.

Teniendo en cuenta que nuestros estados, no tienen la capacidad de subsidiar el desempleo como sí lo pueden hacer algunos países europeos, la única alternativa para garantizar a la población el acceso a los recursos necesarios para su sustento, es tratar de convertir al asalariado en empresario.

Ante estas circunstancias económicas, el emprendimiento es el salvador de muchas familias, en la medida en que les permite emprender proyectos productivos, con los que puedan generar sus propios recursos y les permita mejorar su calidad de Vida.

Sólo mediante el emprendimiento se podrá salir triunfador en situaciones de crisis. No siempre se puede contar con un gobierno protector que esté presto a ofrecer ayuda durante una crisis.

El emprendimiento es el mejor camino para crecer económicamente, para ser independientes y para tener una calidad de vida acorde a nuestras expectativas, lo cual implica desarrollar una Cultura del emprendimiento encaminada a vencer la resistencia de algunas personas a dejar de ser dependientes.

## **EMPATÍA**

Es la capacidad que tiene el ser humano para conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro, a compartir sus sentimientos, e ideas de tal manera que logra que el otro se sienta muy bien con él. **(Gloria Ronderos).**

Sentir gustos similares a las de los demás personas con las que convivimos **(Rosa)**  
Empatía es tratar de ponerse en los zapatos de la otra persona sin embargo, esto no se logra en un cien por ciento, lo único que nos queda al final, es seguir intentándolo, con ganas, para lograrlo. **(Carlos Fdo. Bonilla)**

Es ponerse en el lugar del otro sin perder la propia identidad. **(ANA )**

La empatía es fundamental en la comunicación humana. La palabra comunicación deriva de COMÚN, lo que tenemos en común. Por lo tanto, empatía es la capacidad de ver cada vez más aspectos positivos del otro, tener más aspectos en común. Eso depende de uno mismo no del otro. **(Ronald C. Stern)**

Es la capacidad de conocer tus sentimientos y conocer los sentimientos de los demás **(Martha Coronel)**

Empatía es la capacidad de poder experimentar la realidad subjetiva de otro individuo sin perder de perspectiva tu propio marco de la realidad, con la finalidad de poder guiar al otro a que pueda experimentar sus sentimientos de una forma completa e inmediata. **(Gustavo Páez)**

Es la capacidad de escuchar al otro, sin emitir juicios ni consejos, tal vez baste un abrazo, un apretón de manos, porque generalmente ese otro solo necesite en ese momento una oreja que comparta ese momento y lo apoye. **(Cristina céspedes.)**

La empatía es la capacidad que tiene una persona para ponerse en el lugar de otro y compartir sus sentimientos, normalmente de pena. **(Begoña Mateos)**

## **RELACIONES HUMANAS**

Relaciones humanas es el nombre dado al conjunto de interacciones que se da en los individuos de una sociedad, la cual tiene grados de órdenes jerárquicos.

Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad, gracias a la comunicación, que puede ser de diversos tipos: visual o comunicación no verbal, lenguaje icónico o lenguaje de las imágenes, que incluye no sólo la apariencia física, imagen corporal sino también los movimientos, las señales, lingüística, chat, como las relaciones humanas son básicas para el desarrollo intelectual e individual de los seres humanos.

### **Factores que intervienen en las relaciones humanas son:**

- La comunicación
- Cooperación
- Cortesía
- Respeto, entre otras.

En la comunicación un elemento importante es la utilización de un lenguaje positivo, que es aquel que se utiliza para poder conseguir los objetivos sin molestar y sobretodo siendo empático.

### **¿Qué es lo que permiten las Relaciones Humanas?**

- Permiten aumentar el nivel de entendimiento, a través de una comunicación eficaz y considerando las diferencias individuales.
- Disminuyen los conflictos usando en entendimiento y respeto de las diferencias y puntos de vista de los otros reduciendo las divergencias y conflictos.
- Crean un ambiente armonioso con la comunicación, generando relaciones satisfactorias que permiten a cada individuo lograr la satisfacción de sus necesidades y alcanzar la realización y la felicidad.

### **Importancia de las Relaciones Humanas**

Numerosas necesidades del hombre sólo pueden ser satisfechas con otros, por otros y ante otros. Debido también, a que el hombre no es autosuficiente, preciso de los demás para obtener abrigo, alimento, protección.

Para que una sociedad pueda funcionar, sus componentes deben interrelacionarse y concentrarse en las tareas para las que cada uno es más apto.

### **Factores negativos que impiden las Relaciones Humanas**

- No controlar las emociones desagradables; es cuando mostramos mal humor, odio etc.

- **Agresión;** cuando atacamos u ofendemos con palabras, gestos o actitudes. La agresión es una manifestación de la frustración.
- **Fijación;** negarse a aceptar los cambios, permaneciendo atados al pasado
- **Terquedad;** negarse a aceptar las opiniones ajenas y no a aceptar las equivocaciones en nuestro juicio o ideas.
- **Represión;** negarse a comunicarse con los demás, aceptar opiniones y consejos.
- **Aislamiento;** apartarse o rechazar el trato con los demás por cualquier causa
- **Fantasías;** considerar que las ilusiones se realizarán solamente a través de medios mágicos, sin esfuerzo de parte nuestra y sin contar con la colaboración de los demás.
- **Sentimiento de superioridad o inferioridad;** sentirse mejor que los demás en cualquier aspecto. o infravalorarse, sintiéndose inferior a los demás a causa de defectos o carencias reales o imaginarias

### **Condiciones de las Relaciones Humanas**

**Apertura:** Ser conscientes de las diferencias entre los puntos de vista de los demás y los nuestros debido a su edad, sexo, educación, interculturalidad, religión, valores etc. mantener nuestra opinión frente a las divergentes sin herir la sensibilidad de la otra persona.

**Sensibilidad:** Es la capacidad de entender el contenido lógico y emotivo de las ideas y opiniones de otros.

**Sociabilidad:** Comprender y aceptar la naturaleza y estructura de la sociedad a la que pertenecemos.

**Respeto a Autoridad:** Reconocer y respetar la jerarquía de mandos, responsabilidad, autoridad, status de las personas en la organización de la que formamos parte y comprender el impacto que dicha jerarquía tiene sobre el comportamiento humano, incluido el nuestro.

**Adaptación:** Prever y aceptar las consecuencias de las medidas prácticas que toma la empresa ante determinadas situaciones.

**Objetividad:** Comprender que mantener relaciones humanas no tienen nada que ver con la intención de hacer feliz a todos o endulzar la cruda realidad.

## **RELACIONES INTERPERSONALES**

Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones como el amor y el gusto artístico, negocios y actividades sociales.

Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, amigos, matrimonio, amistades, trabajo, clubes, barrios, y las iglesias, etc. Pueden ser reguladas por ley, costumbre o acuerdo mutuo y son la base de los grupos sociales y la sociedad en su conjunto.

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje.

La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie

Por eso, los psicólogos insisten con la educación emocional para facilitar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen actitudes para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. La intención es promover el bienestar social.

En la actualidad, con el desarrollo de la tecnología, la sociedad tiende a la despersonalización, con relaciones virtuales. En este sentido, las relaciones interpersonales han perdido buena parte del contacto personal y han pasado a estar mediatizadas.

## **1.7. HIPÓTESIS**

Con el conocimiento y aplicación de un sistema de gestión administrativa mejora el servicio de atención al cliente del camal municipal del Cantón Echeandía Provincia Bolívar en el período 2012- 2013

## **1.8. VARIABLES:**

- **Independiente**  
Conocimiento y aplicación de gestión administrativa
- **Dependiente**  
Mejora el servicio de atención al cliente

## OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítem para Indicadores	Instrumentos
Conocimiento y aplicación de gestión administrativa	Gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias convincentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa	Planificación	Métodos Planes Objetivos	¿Considera que existe una buena gestión administrativa en el camal de Echeandía?  ¿Se planifica adecuadamente el faenamiento de animales para ser distribuidos al consumidor final?	ENCUESTA ENTREVISTA OBSERVACIÓN
		Organización	Estructura Procedimientos Recursos	¿Cree que el camal de Echeandía los animales son faenados adecuadamente?  ¿Los administradores del camal municipal de Echeandía cuentan con una estructura organizacional adecuada?	
		Dirección	Dirigir Guiar Vigilar	¿cuenta con una infra estructura y una adecuada gestión administrativa en el camal de Echeandía?  ¿Las labores que usted realiza en el camal municipal están orientadas a brindar un servicio de calidad	
		Control	Controlar Supervisar Exámenes	¿Existe una salubridad adecuada en el camal de Echeandía?  ¿Estima usted que el servicio que ofrece el camal municipal garantiza un faenamiento adecuado?  ¿Controla y evalúa los servicios que en la actualidad ofrece el camal municipal de Echeandía?	
		Análisis	Servicio Producto Infraestructura Transporte	¿Cómo calificaría usted al servicio que ofrece el camal de Echeandía?  ¿Existe una infraestructura y una adecuada gestión administrativa en el camal de Echeandía?  ¿Cuenta una infraestructura acorde a las necesidades para brindar un buen servicio y atención de calidad a la población?  ¿El servicio que actualmente ofrece el camal de Echeandía ofrece la salubridad necesaria a la población?	

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem para Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
Mejorara el servicio de atención al cliente	La calidad de atención al cliente del camal es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.	Eficiencia	Empoderamiento Empatía Innovación	¿Estima usted que el servicio que ofrece el camal podría mejorar si se conoce y aplica la gestión administrativa?	ENCUESTA ENTREVISTA OBSERVACIÓN
		Relaciones humanas	Inter Intra	¿El talento humano que presta servicio en el camal municipal de Echeandía está capacitado adecuadamente para ofrecer un buen servicio al cliente?  ¿El talento humano que presta sus servicios en el camal municipal cuenta con la infraestructura acorde a las necesidades actuales para ofrecer un servicio y una buena atención al cliente?	
		Comunicación	Empresa Empleado Medio internos y externos	¿Conoce si los responsables del camal municipal de Echeandía aplican adecuadamente los estándares de calidad para brindar una buena atención al cliente?	
		Características.	Intangible: Inseparable. Variable Percedero	¿Conoce cuáles son los estándares actuales de servicio y atención al cliente?  ¿Cree usted que el conocimiento y aplicación de la gestión administrativa mejorará el servicio y atención al cliente?	
		Actitud	Motivación Capacitación	¿Le gustaría que el camal municipal de Echeandía cuente con unan buena administración?	
		Desempeño	Mano de obra Dimensiones	¿Considera usted que el personal que atiende el camal municipal está capacitado adecuadamente?	

## **1.9 METODOLOGÍA**

### **1.9.1 Métodos**

Para alcanzar los objetivos se procedió a usar varios métodos que son apropiados para el desarrollo del presente trabajo, éstos son:

- Método inductivo- Deductivo
- Método Histórico – Lógico.
- Método Estadístico
- Método Analítico – sintético

#### **Método inductivo**

Este método nos sirve para recoger datos de supuestos ciertos, analizarlos, clasificarlos e interpretarlos y obtener conclusiones generales enfocados a la investigación que estamos realizando.

#### **Método Deductivo**

Se utilizo este método para obtener una comprensión y demostración del análisis de los factores sociales, culturales, económicos y ambientales para llegar a descomponer clasificando el problema y buscando cuales son las causas que lo han generado.

#### **Método Histórico – Lógico**

Se buscó información relacionada a la forma de gestión y de atención al cliente que se ha estado llevando a cabo en el camal municipal del cantón Echeandía. Para esto buscamos información relacionada en revistas, afiches, publicaciones y además referencias de habitantes del lugar, etc.

#### **Método Estadístico**

Este método se utilizó para obtener datos reales utilizando encuestas que se realizó a la población del Cantón Echeandía, entrevistas que a las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía para establecer parámetros de comparación entre la aplicación de este proyecto.

### **Método Analítico – sintético**

Al utilizar este método estamos haciendo un análisis del estado actual en que se encuentra el camal municipal en cuanto a su gestión de calidad y su proyección hacia obtener mejores resultados con la aplicación de este proyecto, para de esta manera sintetizar los logros obtenidos por todos quienes conforman el camal.

### **1.9.2 Tipos de investigación**

Los tipos de investigación necesarios para el desarrollo de este proyecto son los siguientes:

- Investigación de campo.
- Investigación bibliográfica.
- Investigación explicativa.
- Investigación participativa.

#### **Investigación de campo**

Mediante este tipo de investigación se aplicó encuestas a la población del Cantón Echeandía, autoridades y empleados del camal para levantamiento de información respectiva a la estructuración del proyecto.

#### **Investigación Bibliográfica**

Para la toma de guías bases teóricas de referentes mediante libros, revistas e internet para estructurar de manera acertada los aspectos concernientes a cada uno de los estudios de viabilidad (mercado, técnico, administrativo, económico, financiero, social y ambiental.) necesarios para la gestión de calidad en el camal del cantón Echeandía.

#### **Investigación explicativa**

Se explica las razones fundamentales para la implementación del proyecto gestión de calidad en el camal municipal de Echeandía, las ventajas que se obtendría en lo referente a lo sanitario y al control de calidad de los cárnicos, dar a conocer las actividades a desarrollarse, los beneficios tratando de erradicar algunos problemas sociales.

### **Investigación participativa**

Buscamos aproximarnos al conocimiento de la realidad sanitaria como social de la comunidad, se considera de vital importancia la gestión de calidad, influye directamente en la toma de decisiones relacionadas con el control, manejo y distribución de los productos cárnicos y al mismo tiempo sirve como fuerza motivadora que nos ayude a encontrarle sentido al proyecto para mejorar las condiciones de vida de la población.

#### **1.9.3 Técnicas e instrumentos para la obtención de datos**

Se utilizó las siguientes técnicas:

a) **Encuesta:** Técnica Primaria de Investigación que, a través de un listado de preguntas escritas permitió recoger información de la población del cantón Echeandía acerca del conocimiento de la gestión administrativa y del deficiente servicio en la atención al cliente del camal del Cantón Echeandía. **Anexo 1**

b) **Entrevista:** Esta técnica se aplicó a las principales autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía y de manera particular a los empleados del camal. Se realizó un total de 10 entrevistas distribuidas de la siguiente manera. **Anexo 2**

Alcaldesa	1
Vicealcalde	1
Concejales	6
Departamento de talento humano	1
Departamento de medio ambiente	1
<b>Total</b>	<b>10</b>

c) **Observación (no estructurada):** Este instrumento nos permitió obtener información sin la necesidad de utilizar una guía de preguntas con la que pudimos obtener información veraz y oportuna sin la necesidad de preguntar.

#### 1.9.4. Universo y muestra

**Universo** El universo a investigar es de 12.114 habitantes (población urbana y rural) que está a cargo de la Administración del Gobierno Municipal del Cantón Echeandía.

**Muestra** La población total es de **12.114** habitantes.

Una vez aplicada la fórmula del muestreo da como resultado **196** personas que serán sujetas a la aplicación de las encuestas y la guía de entrevista con la siguiente distribución: 10 funcionarios y empleados que laboran en el camal municipal; en base a los cuestionarios que constan en los anexos.

**Se aplica el ajuste de la muestra debido a que la población es extensa.**

$$m = \frac{M}{e^2(M-1)+1}$$

$$m = \frac{12114}{0,05^2(12114-1)+1}$$

$$m = \frac{12114}{0,0025(12113)+1}$$

$$m = \frac{12114}{30.2825+1}$$

$$m = \frac{12114}{312.825}$$

$$m = \frac{387}{0,05^2(387-1)+1}$$

$$m = \frac{387}{0,0025(386)+1}$$

$$m = \frac{387}{0.965+1}$$

$$m = \frac{387}{1.965}$$

$$m = \mathbf{196}$$

### **1.9.5. Procesamiento de datos**

Para realizar el procesamiento de datos se realizó una serie de procesos que nos permitió enfrentar la investigación de forma clara y precisa con respecto a la cantidad de datos. Una vez realizadas las encuestas utilizamos el programa EXCEL, que nos permitió representar los resultados obtenidos en tablas y gráficos para realizar el análisis de la información.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 2.1. TABULACIÓN, PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

##### PREGUNTA No 1

¿Considera que existe una buena gestión administrativa en el camal municipal de Echeandía?

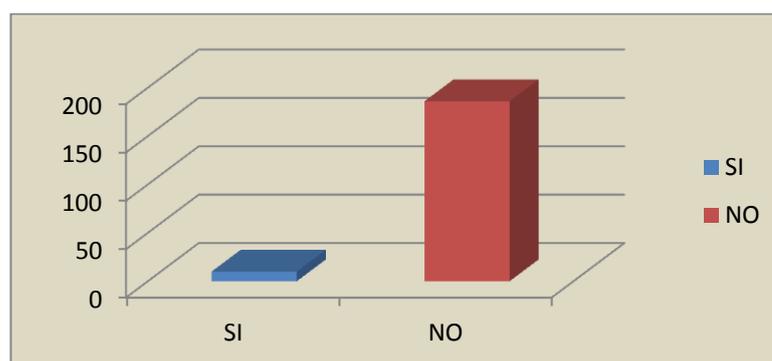
##### CUADRO N° 1

X	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	10	5.10
NO	186	94.90
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a la población de Echeandía

**Responsables:** Ruth Jiménez; Carlos Melendrez

##### GRÁFICO N° 1



##### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayor parte de encuestados manifiestan que no existe una buena administración del camal municipal de Echeandía debido a la escasa gestión administrativa, esta es la razón de la presente investigación ya que la gestión administrativa presenta un conjunto de acciones mediante las cuales se desarrolla actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, y controlar.

## PREGUNTA No 2

¿Cree que en el camal municipal de Echeandía los animales son faenados adecuadamente?

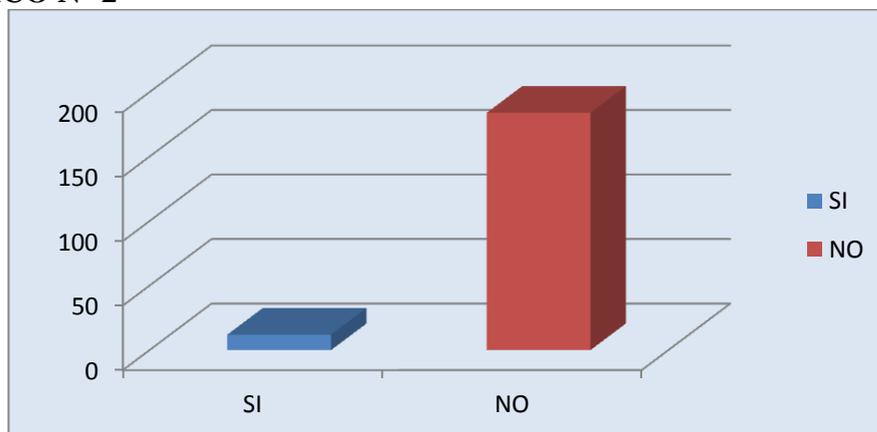
### CUADRO N° 2

X	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	12	6.12
NO	184	93.88
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Echeandía

Responsables: Ruth Jiménez; Carlos Melendrez

### GRÁFICO N° 2



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según la presente encuesta realizada a la población de Echeandía la mayoría de personas manifiesta que los animales no son faenados adecuadamente, no existe un proceso ordenado sanitariamente para el sacrificio de animales. Por lo que es necesario implementar procesos de faenamamiento para obtener un producto de calidad.

### PREGUNTA No 3

¿Cómo calificaría usted al servicio que ofrece el camal municipal del cantón Echeandía?

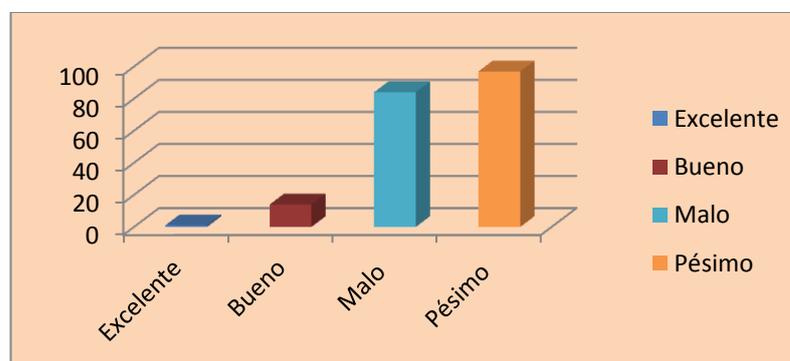
CUADRO N° 3

X	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	0.51
Bueno	14	7.14
Malo	84	42.86
Pésimo	97	49.50
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Echeandía

Responsables: Ruth Jiménez; Carlos Melendrez

GRÁFICO N° 3



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayor parte de encuestados manifiestan que el servicio que ofrece el camal municipal es malo, pésimo ya que no existen los cuidados necesarios, tanto en la recepción de reces para el faenamamiento, no se cuenta con los exámenes veterinarios que indiquen que los animales están en buen estado y aptos para el consumo. Es recomendable mejorar los métodos y procesos necesarios para la recepción de reces en los que indique que están idóneos para el consumo de la población.

#### PREGUNTA No 4

¿Existe una salubridad adecuada en el camal municipal del cantón Echeandía?

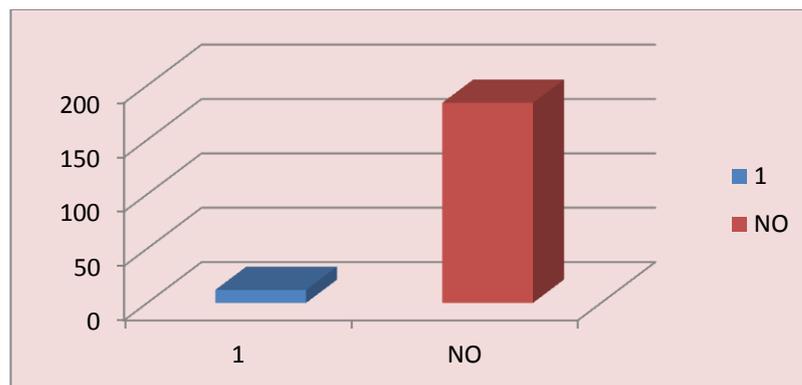
#### CUADRO N° 4

X	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	13	6.63
NO	183	93.37
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Echeandía

Responsables: Ruth Jiménez; Carlos Melendrez

#### GRÁFICO N° 4



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En su mayoría los encuestados manifiestan que no existe una adecuada salubridad en el camal, no cuentan con la infraestructura, con requerimientos necesarios es por esto que la presente investigación requiere crear condiciones sanitarias en los que exista los procesos y cuidados idóneos para evitar contaminación, tanto para el medio ambiente como para la población.

### PREGUNTA No 5

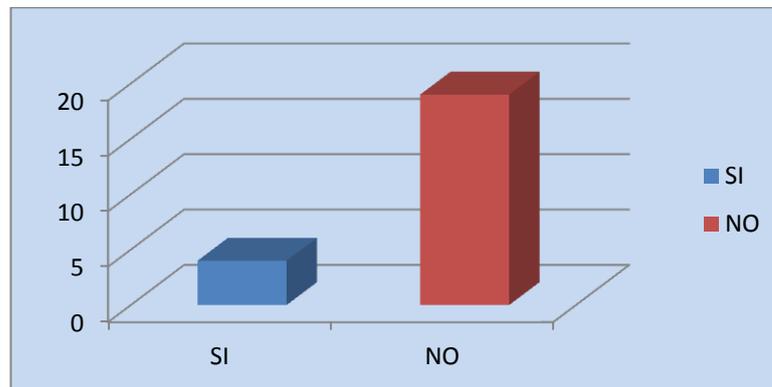
¿Cuenta con una infraestructura y una adecuada gestión administrativa en el camal municipal del cantón Echeandía?

CUADRO N° 5

X	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	4	2.04
NO	192	97.96
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Echeandía  
Responsables: Ruth Jiménez; Carlos Melendrez

GRÁFICO N° 5



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayor parte de encuestados manifiestan que no existe una infraestructura y una adecuada gestión administrativa debido a la falta de infraestructura para el correcto funcionamiento del camal, es por esto que la presente investigación se hace factible ya que se necesita servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente.

## PREGUNTA No 6

¿Le gustaría que el camal municipal de Echeandía cuente con una buena administración?

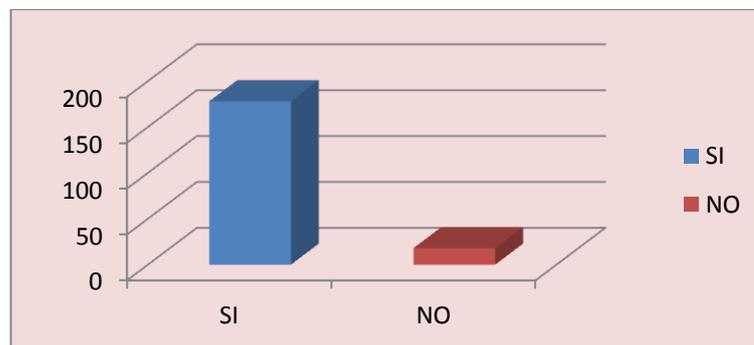
### CUADRO N° 6

X	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	178	90.82
NO	18	9.18
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Echeandía

Responsables: Ruth Jiménez; Carlos Melendrez

### GRÁFICO N° 6



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayor parte de encuestados manifiestan que sí les gustaría que el camal municipal cuente con una buena administración. Es por esto que es necesario implementar un sistema de gestión administrativa que ayude a mejorar el servicio en el camal municipal con el fin de obtener el máximo beneficio posible; económico o social para la población de Echeandía.

## PREGUNTA No 7

¿Estima usted que el servicio que ofrece el camal municipal podría mejorar si se conoce y aplica la gestión administrativa?

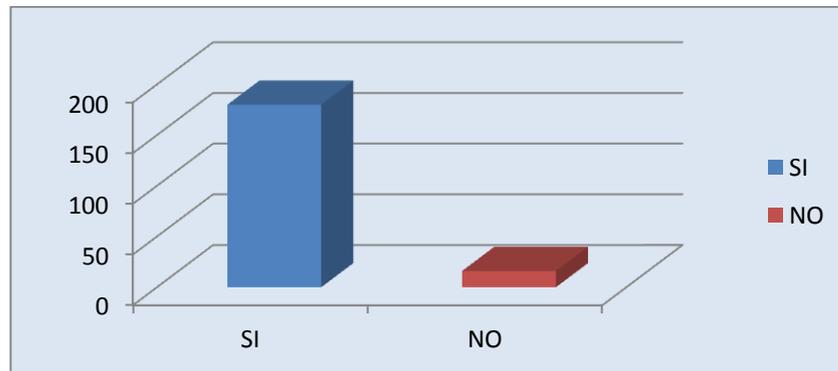
CUADRO N° 7

X	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	180	91.84
NO	16	8.16
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Echeandía

Responsables: Ruth Jiménez; Carlos Melendrez

GRÁFICO N° 7



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En su mayoría los encuestados manifiestan que sí mejoraría el servicio que ofrece el camal municipal si se conociera y aplicara la gestión administrativa, ya que con esto se pondría en práctica los procesos necesarios (estructura organizacional, capacitación al personal, infraestructura con sus respectivos espacios y maquinaria) con el fin de brindar un servicio de calidad.

### PREGUNTA No 8

¿Considera que el personal que atiende el camal municipal está capacitado adecuadamente?

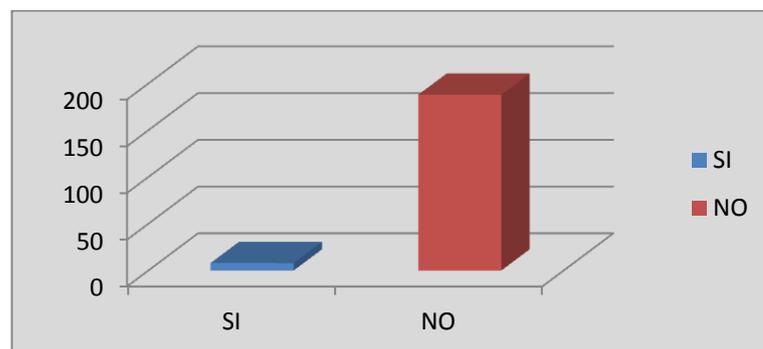
### CUADRO N° 8

X	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	8	4.08
NO	188	95.92
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Echeandía

Responsables: Ruth Jiménez; Carlos Melendrez

### GRÁFICO N° 8



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayor parte de encuestados manifiestan que el personal que atiende el camal municipal no está capacitado adecuadamente para faenar; es decir; no conoce procesos, cuidados necesarios para faenar un animal y brindar un mejor servicio a la ciudadanía. Por esto que es preciso que el personal esté motivado y preparado, ya sea visitando otros camales que se encuentren bien constituidos o buscando capacitación de instituciones que conozcan sobre procesos, cuidados que se debe tener al momento de faenar y distribuir el producto a la población.

### PREGUNTA No 9

¿Se planifica adecuadamente el faenamiento de los animales para ser distribuidos al consumidor final?

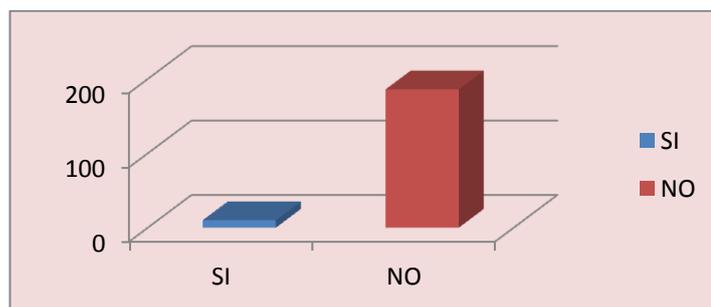
### CUADRO N° 9

X	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	9	4.59
NO	187	95.41
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Echeandía

Responsables: Ruth Jiménez; Carlos Melendrez

### GRÁFICO N° 9



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayor parte de encuestados manifiestan que no se planifica adecuadamente el faenamiento de los animales para ser distribuidos. Por lo que se recomienda tener una planificación adecuada contando con un medio de transporte apropiado (cámara fría) para evitar la contaminación del producto.

## PREGUNTA No 10

¿Conoce si los responsables del camal municipal del cantón Echeandía aplican adecuadamente los estándares de calidad para brindar una buena atención al cliente?

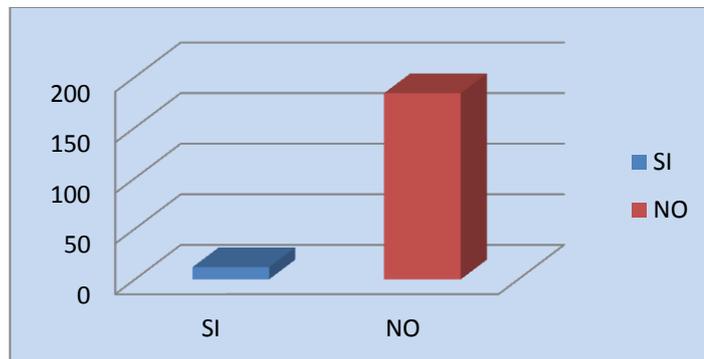
### CUADRO N° 10

X	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	12	6.12
NO	184	93.88
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Echeandía

Responsables: Ruth Jiménez; Carlos Melendrez

### GRÁFICO N° 10



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayor parte de encuestados nos dice que no se aplica los estándares de calidad adecuados para brindar una buena atención al cliente. Ya que los estándares de calidad son puntos de referencia que sirven para fijar un mínimo necesario de condiciones para que los rasgos y características de un producto o servicio sean capaces de satisfacer eficientemente las necesidades de los consumidores. Estos estándares pueden ser la implementación de maquinaria adecuada, capacitación al personal, infraestructura con los espacios necesarios y bien definidos con el fin de mejorar los procesos y los productos que se brindan al público.

## 2.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

### CUADRO DE COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

	ENCUESTA POBLACIÓN															
	PREGUNTAS															
	Gestión administrativa		Faenamiento adecuado		Servicio que ofrece		Salubridad adecuada		Infraestructura adecuada		Capacitación adecuada		Planificación adecuada		Estándares de calidad	
	Variables	%	Variables	%	Variables	%	Variables	%	Variables	%	Variables	%	Variables	%	Variables	%
<b>Si</b>	10	5.10	12	6.12			13	6.63	4	2.04	8	4.08	9	4.59	12	6.12
<b>No</b>	186	94.90	184	93.88			183	93.37	192	97.96	188	95.92	187	95.41	184	93.88
<b>Excelente</b>					1	0.51										
<b>Bueno</b>					14	7.14										
<b>Malo</b>					84	42.86										
<b>Pésimo</b>					97	49.50										
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>	<b>196</b>	<b>100</b>	<b>196</b>	<b>100</b>	<b>196</b>	<b>100</b>	<b>196</b>	<b>100</b>	<b>196</b>	<b>100</b>	<b>196</b>	<b>100</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

### **2.2.1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

La hipótesis planteada en el presente trabajo es “Con el conocimiento y aplicación de un sistema de gestión administrativa mejorará el servicio de atención al cliente del Camal Municipal del Cantón Echeandía Provincia Bolívar en el período 2012- 2013, esta se comprueba completamente en la siguiente explicación.

Según los resultados de las encuesta aplicada la población del Cantón Echeandía, como también una entrevista realizada a las principales autoridades del gobierno autónomo descentralizado del cantón Echeandía y al personal que labora en el camal municipal, se detectan varias falencias: No existe una buena Gestión administrativa, no se realiza un faenamamiento adecuado, el servicio que ofrece el camal está entre malo y pésimo, no existe salubridad , no hay infraestructura apropiada, no existe capacitación a empleados, no se realiza una debida planificación, no se aplica estándares de calidad.

Esto induce a la creación de un sistema de gestión administrativa que ayude a mejorar la atención a los usuarios del camal del cantón Echeandía, en el que se determinen los procesos, leyes, reglamentos que deben existir en un camal para tener como resultado la satisfacción de los usuarios con un servicio de calidad y calidez.

## **2.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **2.3.1. Conclusiones**

- La construcción actual no cuenta con los servicios y espacios necesarios.
- No se controla técnicamente el ingreso de los animales.
- No se llevan registros estadísticos.
- Al no existir un mecanismo de inspección ante mortem, no se garantiza la calidad de la carne.
- La muerte de los animales es rústica.
- La evisceración y descueramiento de los animales tampoco es apropiada.
- No cuenta con espacios ni cámaras de frío
- El transporte de la carne se realiza en pésimas condiciones de higiene por falta de control y normas restrictivas.
- La eliminación de todo tipo de desechos se lo realiza de manera antitécnica, antihigiénica y antiecológica por la falta de recursos, capacitación y conciencia.
- No existe una clara definición de funciones de procesos al personal.

### **2.3.2. Recomendaciones**

- El Municipio del Cantón Echeandía debe construir un nuevo camal con los debidos espacios, servicios que garanticen los procesos de faenamiento adecuado.
- Implementar un proceso técnico estadístico de registro y control de los animales por peso, edad, raza, procedencia y salud con técnicos veterinarios y estadísticos.
- Implementar un mecanismo obligatorio de inspección ante mortem garantizado por un veterinario, para que garantice que el animal está en buenas condiciones.
- Se debe incorporar un sistema de muerte de animales mediante procesos técnicos como el uso de pistolas neumáticas de aturdimiento.
- Mejorar los procesos de evisceramiento mediante secciones bien definidas para manejar subproductos y desechos.
- Se debe construir y equipar un espacio propio para la aireación y refrigeración de la carne, bajo procedimientos de control técnico.
- Es necesario implementar un sistema de manejo ambiental permanente en el Camal Municipal del Cantón Echeandía que contribuya al mantenimiento de un ambiente saludable.
- Capacitar a los empleados sobre la estructura organizacional por procesos y equipos de trabajo.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **TEMA:**

**“SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR  
EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL CAMAL  
MUNICIPAL DEL CANTÓN ECHEANDIA PROVINCIA  
BOLÍVAR EN EL PERÍODO 2012-2013”**

### **3.1 INTRODUCCIÓN**

El modelo de gestión administrativo es una herramienta de toma de decisiones dentro de la organización. Es decir, la secuencia ordenada y racional en la cual deben de ser planteadas y resueltas sus decisiones encaminadas a ejecutar las actividades de mejora en el servicio de atención al cliente del camal municipal del cantón de Echeandía.

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de mejorar la gestión en los servicios. La incorporación de un modelo de gestión administrativo permite que exista una mejora en los servicios prestados por el camal municipal con mayor calidad y eficiencia, que es recibido por el usuario.

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos, con el fin de aumentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza.

Pero es importante considerar, que la automatización es fácilmente aplicable en instituciones que cuentan con una estructura organizativa funcional y procedimientos administrativos definidos y efectivamente aplicados, así como también, capacidad financiera que les permita invertir en la tecnología requerida.

## **3.1.1 OBJETIVOS**

### **3.1.1.1 General**

Aplicar un modelo de gestión administrativa para mejorar el servicio de atención al cliente del camal municipal del cantón Echeandía.

### **3.1.2.1 Específicos**

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.
- Desarrollar un plan propositivo de gestión administrativa.

### **3.2 MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN**

El Sistema de Gestión es esencial para lograr el diseño del plan deseado, por lo que los fondos ingresados a través de distintas vías son aplicados a la atención de las necesidades de la población del cantón Echeandía.

Tomando en cuenta que el camal municipal del cantón Echeandía funciona en un área que no presta las garantías necesarias de higiene, sobre todo existe un mal manejo de los fondos que ingresan, por ello nuestro interés es diseñar un Sistema de gestión administrativa que brinde las facilidades que necesita el consumidor.

Durante nuestra investigación se nos proporcionó el nuevo proyecto del camal municipal del cantón Echeandía, que nos proveyó de información sobre la infraestructura que no está en funcionamiento, por falta de: instalación de equipos, acabado y servicios básicos: Luz, Agua, Planta de tratamiento y acceso vial desde el año 2009, en el período del Lic. Luis Escudero y también la falta de estructura administrativa para el funcionamiento eficiente y eficaz del camal municipal.

Ante estos problemas presentados y luego de múltiples investigaciones y revisiones de bibliografía administrativa, hemos podido determinar el modelo de gestión más adecuado para el camal municipal del cantón Echeandía, tomando como referencia el pensamiento de Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del Talento humano* y adecuando con el aporte de los autores del presente trabajo a las diferentes necesidades del sector y de la institución se señalan los siguientes pasos:

- Misión
- Visión
- Orgánico estructural y funcional
- Modelo de procesos de faenamiento de ganado vacuno y porcino
- Atención al cliente interno y de calidad de servicio
- Valores corporativos
- Objetivos del modelo

## **1. DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CAMAL DEL CANTÓN ECHEANDÍA**

La misión y visión le da identidad a una institución es por eso que creemos necesario proponer una misión y visión al Camal Municipal esperando que ésta sirva como fuerza motivadora, logrando que todos los miembros del Camal Municipal se sientan identificados y comprometidos con ella.

### **1.1 MISIÓN**

Lograr el éxito en el área de faenamiento, aplicando las funciones administrativas en forma eficaz y eficiente, cumpliendo con procedimientos y normas legales, con el fin de satisfacer la necesidad existente de los habitantes del cantón Echeandía, con infraestructura adecuada, procesos de faenamiento y personal capacitado para dar soluciones integrales que generen bienestar, compromiso y trabajo en equipo.

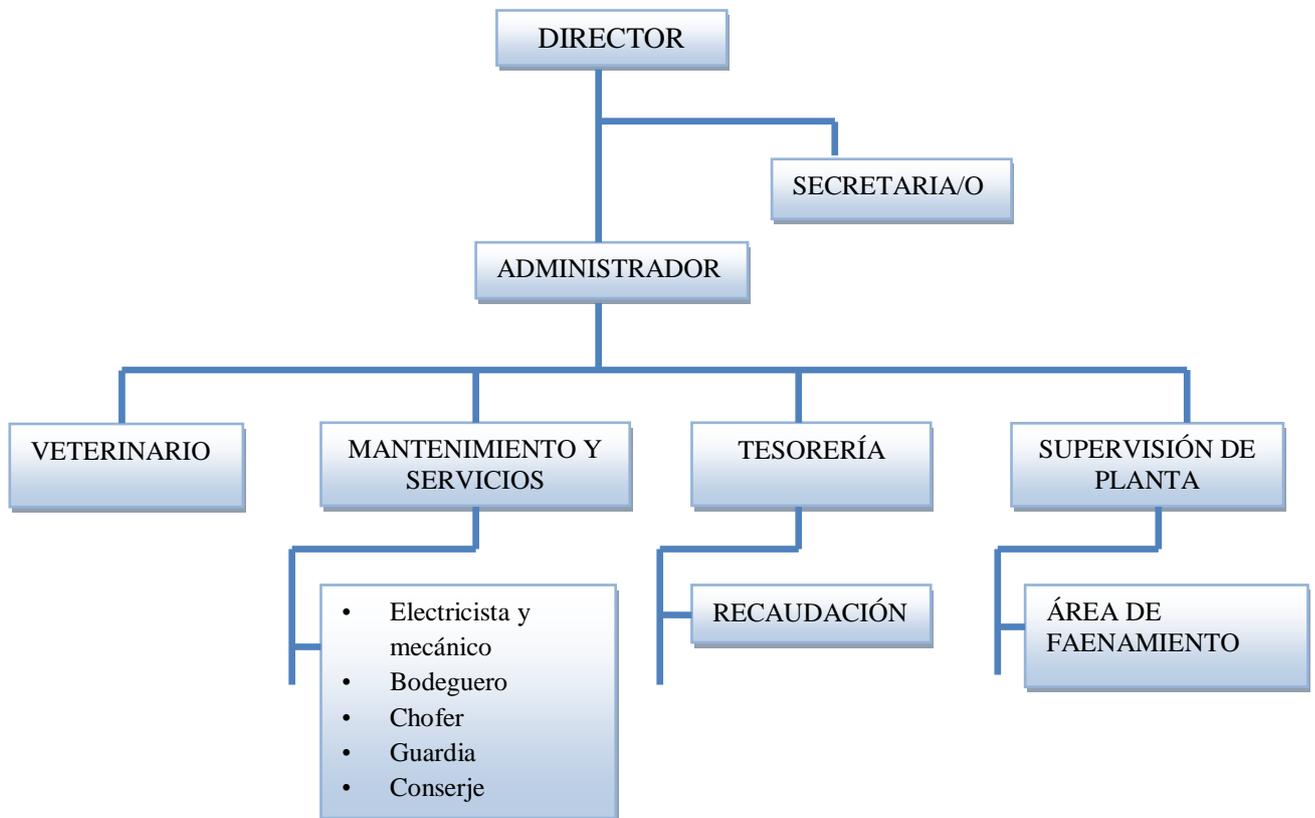
### **1.2 VISIÓN**

El Camal Municipal del cantón echeandía esté proyectado como una Institución, con infraestructura, equipamiento y personal capacitado, con un manejo administrativo de calidad que goce de prestigio, confianza y credibilidad por brindar un servicio y productos aptos para el consumo humano en el cantón, región y en el país.

### 1.3 ORGÁNICO ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

#### 1.3.1 ORGÁNICO ESTRUCTURAL

El Organigrama Estructural propuesto para el Camal Municipal del cantón Echeandía, se ha elaborado de acuerdo a sus necesidades y estructura.



### **1.3.2 ORGÁNICO FUNCIONAL**

#### **FUNCIONES DEL PERSONAL DEL CAMAL MUNICIPAL DEL CANTÓN ECHEANDÍA**

Con el objeto de normar las actividades y responsabilidades de cargos y apoyar al desarrollo operativo, administrativo y de control interno, se ha elaborado el presente orgánico funcional.

#### **DIRECTOR**

##### **Naturaleza del trabajo**

Planificar, organizar, controlar y dirigir el funcionamiento del área. Responde por la gestión técnica, administrativa y financiera del Camal Municipal.

##### **Funciones:**

- Coordinar los procesos de planificación y presupuesto en función de las prioridades establecidas.
- Formular planes de actividades para mantener, mejorar y ampliar la cobertura de los servicios que oferta el Camal municipal.
- Orientar y controlar la mejor utilización de los recursos humanos, económicos, técnicos y administrativos del Camal municipal.
- Aprobar la contratación del personal de empleados y trabajadores que hayan sido seleccionados por el Jefe Administrativo.
- Delegar atribuciones y deberes de su competencia a los funcionarios, siempre y cuando no afecte el buen servicio del Camal municipal.
- Disponer el cobro y recaudación de los valores que correspondan al Camal municipal de conformidad con la Ley, Ordenanza y más normas legales, reglamentarias y resoluciones.
- Asegurar el óptimo rendimiento de los recursos económicos.

##### **Características de la clase**

- Hacer cumplir las Leyes, Ordenanzas, Reglamentos y otras normas aplicadas al Camal municipal.
- Representar al Camal municipal, en todos los asuntos de orden judicial y extrajudicial.

**Requisitos**

- Nivel académico superior (Administración de Empresas, Ing. Comercial)
- Reunir condiciones de idoneidad profesional, honorabilidad y honradez.
- Experiencia en labores afines de tres años.

## **SECRETARIA / O**

### **Naturaleza del trabajo**

Es la persona encargada de organizar y controlar la documentación de las gestiones y actividades que realiza el camal municipal, con la finalidad de ser apoyo para el área administrativa.

### **Funciones:**

- Recopila, clasifica y archiva documentos (oficios, memorandos, informes, etc).
- Elaborar documentos, (oficios, memorandos, informes, etc.)
- Responder la correspondencia que la Dirección disponga.
- Asistir a las sesiones internas y en caso necesario externas que el camal municipal mantuviere, tomar notas, para luego transcribir a las respectivas actas, de acuerdo a lo que disponga Gerencia.
- Atender y realizar llamadas telefónicas.
- Atender al público.
- Colaborar con el Administrador en la elaboración de oficios, circulares, etc.
- Certifica actas y documentos públicos

### **Características de la clase**

- Cualidades Humanas y Éticas
- Imagen Profesional
- Habilidades Sociales

### **Requisitos mínimos**

- Bachiller en Secretariado y/o Administración
- Reunir condiciones de honorabilidad y honradez
- Excelente nivel de comunicación
- Experiencia en labores afines de un año.

## **ADMINISTRADOR**

### **Naturaleza del trabajo**

Es la persona que conjuntamente con el Director coordina y controla el buen funcionamiento del camal. Responde ante el Director por la gestión técnica, administrativa y financiera del área.

### **Funciones:**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas del camal municipal.
- Cumplir y hacer cumplir el manual de funciones que rige al personal del camal municipal.
- Seleccionar al personal, mismo que debe ser el más idóneo para satisfacer plenamente los intereses del camal.
- Elaborar y ejecutar programas de capacitación para todo el personal del camal municipal.
- Imponer sanciones económicas y administrativas al personal de trabajadores empleados y funcionarios, cuando hayan infringido las disposiciones reglamentarias del camal municipal y registrar dicha situación en la hoja de vida del empleado sancionado.
- Coordinar con el Director la necesidad de recurrir a la contratación temporal del personal especializado.
- Elaborar y tramitar las acciones del personal, referente a contratos, ascensos, reclasificaciones, revalorizaciones, traslados, vacaciones, permisos y demás procedimientos administrativos que signifiquen cambios en la situación administrativa de los puestos.
- Comunicar en forma anticipada y oportuna al Director la necesidad de proveer a la empresa de: materiales, repuestos, herramientas, suministros de oficina, mobiliario, equipo de oficina o cualquier otro requerimiento tendiente a mejorar el nivel operativo u optimizar el rendimiento del personal.
- En coordinación con el Director solicitar cotizaciones y adquirir según convenga, materiales, repuestos, herramientas, suministros de oficina,

mobiliario, equipo de oficina, etc. y entregarlos a bodega para su respectivo almacenamiento.

- Supervisar, controlar y precautelar el uso adecuado de los bienes propiedad del camal municipal.

### **Características de la clase**

- Capacidad de liderar cualquier tipo de equipo de trabajo, conseguir que su gente trabaje en equipo, esté motivada y satisfecha con el trabajo que desempeña.
- Debe ser una persona puntual, decidida, disciplinada, organizada, comprometida con cada una de las responsabilidades que se le fueron designadas.
- Tener la suficiente capacidad para reconocer sus equivocaciones y corregirlas aceptando los consejos de los demás.
- Siempre piensa, evalúa y recién toma las decisiones para su implantación.

### **Requisitos mínimos**

- Nivel académico superior (Administración)
- Capacidad para liderar grupos de trabajo.
- Capacidad para administrar recursos humanos.
- Reunir condiciones de honorabilidad y honradez
- Experiencia en labores afines de tres años.

## **MÉDICO VETERINARIO**

### **Naturaleza del trabajo**

Responsable de analizar y controlar el ganado que ingresa al camal para su faenamiento.

### **Funciones:**

- Realizar el examen ante-mortem de los animales, control e inspección sanitaria.
- Otorgar las respectivas autorizaciones de ingreso a la planta para el faenamiento.
- Supervisar el control de peso, tamaño y características de cada animal a ser despostado.
- Control lavado, despiltrado e inspecciones sanitarias de los canales de porcinos y bovinos dentro de la planta de faenamiento.
- Sellaje de canales, efectuar el examen post-mortem de las canales.
- Elaboración de guías de movilización de la carne que sale fuera de la provincia, previa inspección de la misma.
- Supervisar y ejecutar actividades técnico administrativas referentes al faenamiento de ganado dentro del camal municipal.
- Preparar informes respecto a las enfermedades e infecciones del ganado
- Implementar puestos de control para el ingreso y salida del ganado

### **Características de la clase**

- Tratamiento de animales enfermos y control de enfermedades que limitan la producción.
- Servicios preventivos de enfermedades.
- Suministro de medicamentos, vacunas y otros productos.
- Protección de la salud humana.

### **Requisitos mínimos**

- Nivel Académico Superior ( Medicina Veterinaria )
- Reunir condiciones de Idoneidad Profesional, Honorabilidad y Honradez
- Experiencia en cargos similares de por lo menos cuatro años.

## **MANTENIMIENTO Y SERVICIOS**

### **Electricista y Mecánico**

Estos cargos responden al mantenimiento y conservación de las maquinarias y vehículos.

#### **Funciones:**

- Operación de maquinarias y vehículos.
- Mantenimiento y reparación de las maquinarias y vehículos
- Mantenimiento y reparación de las tuberías de agua y de vapor.
- Mantenimiento y reparación de: carretillas, troles y del sistema de rieles.
- Control y mantenimiento del sistema eléctrico de los vehículos.
- Control y mantenimiento del sistema eléctrico de la planta en general.
- Control del funcionamiento de las cámaras frías.
- Ejecutar programas de mantenimiento preventivo de las máquinas, equipos y similares.
- Solicitar las adquisiciones de herramientas, repuestos y materiales, al Jefe Administrativo.

#### **Requisitos mínimos**

- Tecnólogo Electromecánico o Eléctrico
- Tecnólogo Automotriz
- Reunir condiciones de Idoneidad, Honorabilidad y Honradez
- Experiencia en cargos similares por lo menos dos años

## **BODEGUERO**

### **Naturaleza del cargo**

Es la persona encargada de llevar un control de las herramientas entregadas.

### **Funciones:**

- Almacenar y conservar hasta su entrega, repuestos, herramientas, equipos, suministros de oficina, entre otros.
- Llevar registro de ingreso y egreso de las maquinarias a su cargo.
- Preparar y presentar informes para efectos de análisis presupuestario.
- Controlar las herramientas existentes.
- Limpieza y mantenimiento de herramientas.
- Reporte de herramientas perdidas.

### **Requisitos mínimos**

- Bachiller en Ciencias de Comercio y la Administración.
- Reunir condiciones de Idoneidad, Honorabilidad y Honradez
- Experiencia en cargos similares por lo menos un año.

## **CHOFER**

### **Naturaleza del cargo**

Ejecuta labores relacionadas con la conducción de vehículos utilizados en el transporte de ganado al camal y de la carne hacia las tercenas.

### **Funciones:**

- Conducir el vehículo
- Acatar las órdenes que le implantan sus superiores.
- Cuidar que el vehículo se mantenga en perfectas condiciones mecánicas y de mantenimiento.
- Realizar el aseo interior y exterior el automotor
- Presentar diariamente las hojas de ruta por cada día laborado, al igual que el reporte adicional por el tiempo extra laborado.
- Cumple su tarea con funciones administrativas varias

### **Características de la clase**

- Responsable y respetuoso.
- Sumamente cuidadoso.
- Amplio espíritu de servicio
- Sumamente ordenado y organizado.
- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Capacidad de trabajo bajo presión.

### **Requisitos mínimos**

- Título de Bachiller
- Licencia de Chofer Profesional categoría “E”
- Reunir condiciones de Honorabilidad y Honradez

## **GUARDIA**

### **Naturaleza del trabajo**

Mantener el orden y la disciplina en los respectivos puestos de trabajo o actividades, velando que se cumplan las funciones.

### **Funciones:**

- Vigila el edificio, oficinas y departamentos.
- Controla y vela por la seguridad, integridad y orden
- Control de ingreso tanto al personal que labora en el edificio como a particulares.
- Control del ingreso y salida de vehículos.
- Atiende e informa al público respecto de la ubicación de oficinas, departamentos o localización de personas que laboran en el edificio.
- Informa al Jefe Administrativo de las novedades externas existentes.
- Examina las seguridades de ventanas o puertas y verifica que las cerraduras y demás implementos de seguridad se encuentren en buen estado de funcionamiento.
- Control de ingreso de animales fuera del horario establecido.
- Informar al Gerente las novedades suscitadas (ingreso de animales muertos, etcétera.)

### **Requisitos mínimos**

- Bachiller
- Reunir condiciones de Honorabilidad y Honradez

## **CONSERJE**

### **Naturaleza del trabajo**

Persona que se encarga del cuidado, vigilancia y limpieza de un establecimiento o edificio.

### **Funciones:**

- Realizar actividades o tareas que ordenen los diferentes funcionarios del camal municipal, siempre que dichas tareas tengan relación con la actividad de la empresa.
- Abrir y cerrar las instalaciones, oficinas, etc.
- Realizar el arreglo y limpieza de las oficinas del camal municipal.
- Recolectar y retirar los desechos de basura.

### **Requisitos mínimos**

- Bachiller.
- Reunir condiciones de Honorabilidad y Honradez

## **TESORERÍA**

### **Naturaleza del trabajo**

Es la persona responsable de controlar y dirigir los ingresos económicos; con la finalidad de precautelar los recursos diarios que genera el camal municipal y mantener al día los saldos de las cuentas contables especialmente de caja y bancos.

### **Funciones:**

- Asegurar la implementación, funcionamiento y actualización del sistema de recaudación y de contabilidad.
- Preparar y presentar al Director, para su resolución, los ingresos económicos que genera el Camal Municipal, mismo que servirá para elaborar el Presupuesto General y especialmente los proyectos de endeudamiento, así como los planes de financiamiento.
- Asesorar al Director para la toma de decisiones económicas.
- Ordenar la emisión de las especies valoradas de acuerdo a las necesidades del camal.
- Diseñar, implementar y mantener actualizado el Plan General de Cuentas.
- Entregar al Director para que firme, previa revisión y visto bueno, los egresos y demás documentos base que sustente toda erogación económica.
- Contabilizar los comprobantes de transacción en los libros que aconseja la técnica contable.
- Preparar los documentos contables y mantener actualizados.
- Depositar diariamente el dinero recaudado
- Llevar el libro de contabilidad.

### **Requisitos mínimos**

- Nivel académico superior (Contador, Licenciado en contabilidad, Ingeniero en contabilidad, Economista.)
- Reunir condiciones de idoneidad profesional, honorabilidad y honradez
- Experiencia en cargos similares por lo menos dos años.

## **RECAUDACIÓN (Recaudador)**

### **Naturaleza del cargo**

Es la persona responsable de la recaudación de los ingresos económicos que genera el camal por faenamiento de ganado bovino y porcino y de la veracidad que los informes de entrega- recepción contengan.

### **Funciones:**

- Cobrar los valores y Especies Valoradas; y que generen Derechos para el Camal municipal.
- Conciliar caja antes de la finalización de la jornada laborable y entregar los valores recaudados a Tesorería, para el respectivo depósito diario.
- Confirmar con Tesorería la veracidad y exactitud de los valores entregados, mediante la elaboración de la correspondiente acta de entrega - recepción.
- Realizar Conciliaciones Bancarias
- Informar oportunamente a sus superiores cualquier anomalía o situación que merezca la participación de la Jefatura Administrativa o Dirección.
- Colaborar en las actividades (relacionadas a su cargo) y en los horarios que solicite la Dirección.

### **Requisitos mínimos**

- Bachiller en Ciencias de Comercio y la Administración
- Reunir condiciones de Honorabilidad y Honradez
- Experiencia en cargos similares por lo menos un año

## **SUPERVISIÓN DE PLANTA**

### **Naturaleza del cargo**

En esta área la persona encargada es la responsable de planificar, organizar y supervisar las actividades que cumplen los obreros de planta en el proceso de faenamiento de ganado vacuno y porcino; asigna y distribuye las tareas a cada uno de los trabajadores, en base a un examen evaluativo de aptitudes según conocimientos, capacidades o experiencias que posean.

### **Funciones:**

- Entregar a cada uno de los obreros de planta, los materiales y herramientas solicitadas y llevar un control, sobre los mismos.
- Impartir las instrucciones referentes al trabajo a realizar y las condiciones en las que se debe realizar las actividades de faenamiento.
- Vigilar el uso adecuado de los equipos de seguridad industrial y de faenamiento.
- Receptar partes de trabajo diario.
- Elaborar y llevar registros del faenamiento.
- Previa autorización del Médico Veterinario ingresar animales accidentados para su respectivo análisis.
- Vigilar el buen funcionamiento de los equipos y maquinaria que se encuentra dentro de la planta de faenamiento y reportar daños o imperfectos ocurridos.
- Supervisar el rendimiento, disciplina y asistencia del personal a su cargo.
- Enviar informes de trabajo al Jefe Administrativo.
- Coordinar las actividades de limpieza diaria tanto de la planta, servicios higiénicos, espacios verdes y corrales, con el personal a su cargo.
- Realizar el control de tiempos y rendimientos durante el proceso de faenamiento.
- Controlar que la manipulación de los animales de los corrales hasta su despacho sean en óptimas condiciones.
- Realizar toda actividad que la Dirección o la Jefatura Administrativa le asigne.

### **Características de la clase**

- Preservar los valores humanos (disminuir al mínimo las tensiones)
- Generar canales de comunicación que permitan un libre intercambio de ideas.
- Facilitar los planes para la evaluación y la determinación de la eficiencia del personal.
- Establecer reglamentos básicos para el trabajo en grupo, de tal manera que la responsabilidad y la autoridad para la toma de decisiones se entienda claramente.

### **Requisitos mínimos**

- Nivel Académico Superior ( Ingeniería Industrial )
- Capacidad para liderar grupos de trabajo
- Reunir condiciones de Idoneidad Profesional, Honorabilidad y Honradez
- Experiencia en labores afines de tres años.

## ÁREA DE FAENAMIENTO (OBRERO)

### Naturaleza del cargo

Es el responsable de la correcta ejecución del faenamiento de ganado bovino y porcino.

### Funciones:

- Distribuye ganado en los corrales.
- Proceder a noquear al animal para su sacrificio.
- Sacrifica, degolla, desangra y desposta todo tipo de ganado.
- Corta las extremidades posteriores del animal.
- Marcado del animal, según el listado de ingreso del ganado.
- Abre las cavidades del animal y extrae las vísceras.
- Traslada el conjunto completo de vísceras (órganos internos) a los puestos de lavado para su limpieza.
- Lava las vísceras y demás partes internas del animal sacrificado.
- Divide a la res con la sierra de partir canales desde la cola hasta el cuello de la res.
- Se lava las canales que han sido divididas en el proceso anterior.
- Se marca las canales con las iniciales de los respectivos dueños y se traza a la res en cuatro partes.
- Se ejecuta el despacho de la res al propietario bajo la supervisión.
- Limpieza y baldeo del área total de la planta de faenamiento.
- Realizar todas las actividades que sean designados por el Supervisor de Planta

### Características de la clase

- Flexibles, les ayuda a adaptarse al trabajo individual y en equipo, a la labor colectiva, se adaptan bien a los cambios y a las otras personas.
- Rinden al máximo. Trabajar en equipo supone tener responsabilidades, y no sólo por la empresa sino también por no cargar el peso de las propias funciones en las otras personas. Por eso mismo, deben ser personas responsables que se dan al 100% en su trabajo.

- Se adaptan perfectamente a su rol. Ser una persona con buenas cualidades para el trabajo en equipo no supone ser un líder.
- Buscan el beneficio común. Buscar el propio beneficio puede servir para el trabajo individual y cuando no hay más personas, pero si se quiere ir bien en todos los aspectos se debe buscar el beneficio propio, el de los compañeros y el de la empresa.

### **Requisitos mínimos**

- Título de Bachiller
- Reunir condiciones de Idoneidad, Honorabilidad y Honradez
- Experiencia en labores afines por lo menos un año.

## **2. PROCESO DE FAENAMIENTO PARA VACUNOS Y PORCINOS**

El camal municipal del cantón Echeandía no cumple con lo necesario tanto en su infraestructura con espacios adecuados y procesos de faenamiento para lo cual nosotros hemos creído necesario proponer los procesos adecuados de faenamiento de reses para obtener una carne aceptable para el consumo humano con la higiene que requiere y sobre todo que haya la posibilidad de que todo animal que ingresa sea faenado en óptimas condiciones.

Debido a numerosas enfermedades y a otros agentes contaminantes que se pueden dar en la carne y que se derivan de una infección intravital en el animal o de una contaminación secundaria a partir de los seres humanos o del medio ambiente, resulta esencial establecer procesos de faenamiento adecuados.

Los camales generalmente son de competencia municipal, tienen el deber de ofrecer un servicio a la comunidad, sin ánimo de lucro, que garantice que el ganado se encuentra sano, que cumple con las normativas sanitarias, no ha sido robado, que ha sido faenado de forma apropiada y finalmente que el proceso se ha realizado acorde con la legislación ambiental local.

El sacrificio de los animales debe realizarse en mataderos autorizados que tengan procedimiento higiénico de tal forma que aseguren la salud de los consumidores. Siendo esta nuestra principal preocupación consideramos oportuno enunciar las principales características de estos lugares de faenamiento: Pisos con separaciones independientes para cada animal, sistema mecanizado de sacrificio, sangría en suspensión, descuerado y faenamiento, faenas subdivididas con especialización, cámaras frigoríficas y almacenes para productos faenados, secciones para aprovechamiento de subproductos y desechos.

## **2.1 PROCESO DE FAENAMIENTO DE GANADO VACUNO**

### **2.1.1 PREPARACIÓN PREVIA AL SACRIFICIO**

Una vez seleccionado el animal que cumpla con los requerimientos necesarios para la producción de carne, es necesario realizar un ciclo de preparación del animal, para que se encuentre en óptimas condiciones antes del sacrificio.



### **2.1.2 TRANSPORTE ANTES DEL FAENAMIENTO**

El transporte a cortas distancias, se lo realiza a pie; en caso de que las distancias sean largas se lo realiza en vehículos adaptados específicamente a este fin, es decir que debe tener:

- Jaulas con sus respectivas seguridades.
- Rampas para la carga y descarga de los animales.
- El piso deberá estar cubierto con paja, viruta o aserrín.
- Una ventilación adecuada, de fácil limpieza y desinfección.
- Es necesario también realizar una inspección de las jaulas antes del transporte para evitar:
  - Lesiones en los animales
  - Golpes o heridas

Los animales deberán viajar:

- De pie
- Sin ser atados
- Separados unos de otros



**Trasporte de ganado**

Durante el trayecto del viaje, existe la probabilidad de que el animal pierda peso debido al estrés al que se someten. Los animales que son transportados a pie, tienen acumulación de ácido láctico en los tejidos de sus músculos. La presencia de dicho ácido, provoca una actividad en los lactobacilos de la carne reduciendo el poder de conservación de la misma.

### **2.1.3 REPOSO**

La razón por la cual se les da un reposo a los animales es debido a que se han sometido a una gran fatiga y estrés durante su transporte desde el lugar de crianza hasta el matadero, tomando en cuenta que los animales no se encuentran acostumbrados a cambios de ambiente, clima, estropeo, maltrato por parte de operarios que desconocen de la importancia que tiene la tranquilidad del animal antes del sacrificio; se ha comprobado que en animales que han tenido un reposo adecuado tienen un nivel de pH más bajo; es por eso que, se los deberá dejar en los corrales durante 48 horas para los bovinos y 24 horas para los terneros que se encuentren en estado de fatiga debido a largos viajes.

Las carnes que se obtienen de animales fatigados.



**Corral de reposo**

#### **2.1.4 DIETA**

La dieta a la que se somete al animal, permite una mejor evisceración, y también evita la contaminación de las canales por medio de las bacterias.

La dieta del animal se la realiza durante el reposo del mismo, la cual se lo hace en un tiempo de 24-48 horas, consiste en suministrarle agua limpia la cual ayudará en el momento del aturdimiento y desangrado. Existe casos en los cuales se suministra alimentos concentrados para que los animales recuperen sus fuerzas y de esta manera volverán a producir glucógeno.

#### **2.1.5 INSPECCIÓN ANTE MORTEM**

La inspección ante mortem, consiste en realizar una inspección a los animales antes del sacrificio, con la finalidad de descubrir en el animal vivo los síntomas de enfermedades que no se podrán detectar en el animal muerto, de identificar síntomas clínicos de enfermedades infecto contagiosas, para el hombre o para otros animales y así poder tomar decisiones sobre el animal si es apto para el sacrificio o no y para poder realizar operaciones con las debidas precauciones.

Distinguir y clasificar los animales que se someterán a una matanza normal; es decir, a los animales que se encuentren en un buen estado de salud y a los que se someterán a una matanza sanitaria es decir a los animales que requieren de más cuidado debido a su visible estado de salud. La inspección ante mortem, debe ser realizada por un veterinario el cual asume gran responsabilidad por la toma de decisiones.



### 2.1.6 INSENSIBILIZACIÓN O ATURDIMIENTO

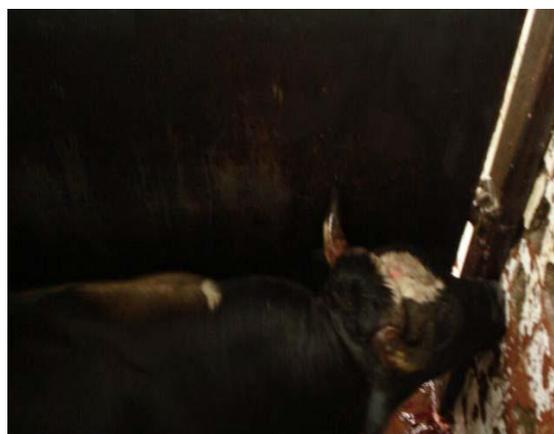
El aturdimiento o insensibilización es importante porque ayuda a inmovilizar a la res y facilita el corte de los vasos sanguíneos con el fin de sacrificarlo.

Además tiene como función evitar el dolor y sufrimiento a la res durante el proceso de desangrado, como también dar mayor seguridad al personal que realiza el sacrificio.

Para que el proceso de aturdimiento sea efectivo, se debe dejar al animal insensible inmediatamente, no debe causar ningún tipo de dolor ni de estrés, esto ayudará a un mejor rendimiento de la canal. ( La canal es “El cuerpo de los animales vacunos después de sacrificados, sangrados, desollados, sin vísceras, a excepción de los riñones, separada la cabeza a nivel de la articulación occipito-atloidea, extremidades cortadas a nivel de la articulación carpo-metacarpiana y tarso-metatarsiana, con cola, sin genitales y ubres en hembras, excepto terneras”

Existen varias técnicas para provocar el aturdimiento al animal, entre las cuales tenemos:

- Uso de pistola de bala cautiva y aturdimiento por conmoción.
- Insensibilización eléctrica.



**Aturdimiento de la res**

### **2.1.7 DESANGRADO**

Luego de insensibilizado el animal, se lo eleva en rieles de desangre por una de las patas traseras, mediante un polipasto de cadena larga; se cortan los grandes vasos sanguíneos del cuello para dar lugar a que salga la sangre y muera el animal.



### **2.1.8 DESCUERADO O DESUELLO**

El desuello o separación de la piel se la realiza durante el proceso de matanza, un método para llevarlo a cabo es el de la insuflación que consiste en introducir aire por debajo de la piel, pero desde el punto de vista higiénico-sanitario esta técnica no es apropiada ya que facilita la carga microbiana al tejido subcutáneo.

Existen otros métodos para realizar el desuello, como por ejemplo utilizando cuchillos o dispositivos eléctricos o neumáticos, en cualquiera de los casos se requiere gran gasto de energías por quienes realizan esta actividad.

Sin embargo, el desuello manual no satisface las normas higiénico-sanitarias, ya que de igual manera las pieles son las principales fuentes directas e indirectas de contaminación de las carnes.



### **2.1.9 EVISCERAMIENTO**

Este procedimiento técnico consiste en una incisión en la pared abdominal inferior y de los tejidos del cuello, la sección de la sínfisis isquiopubiana y del esternón.

La extracción de los órganos varía en tiempo según la especie y la edad de los animales.

En los animales mayores se utiliza un hacha o una sierra eléctrica para seccionarlos, después se corta la pared abdominal y se separan el intestino y los estómagos, el bazo y el hígado, los órganos torácicos se extraen después, y por último los órganos de la cavidad de la pelvis.

La evisceración se debe realizar en un tiempo máximo de 20 a 30 minutos, los retrasos pueden causar alteraciones en las carnes, contaminación de los tejidos y absorción de malos olores por parte de la canal.

Cabe recalcar la importancia de mantener la integridad de los órganos durante la evisceración, para impedir que las canales se ensucien con material gastrointestinal o de los órganos uro-genitales.

En esta fase de trabajo se debe también tomar en cuenta las normas elementales de higiene, de los utensilios, de las manos, de los uniformes que usan los operarios, para esto es necesario que exista una gran cantidad de fuentes de agua en el área de evisceración para facilitar la limpieza personal y de los utensilios de trabajo, esto es necesario ya que cualquier negligencia puede traer consecuencias graves para la salubridad de las carnes.



**Cortado y quitado de vísceras**

#### **2.1.10 PREPARACIÓN DE LA CANAL**

Terminada la evisceración, se separan los materiales extraños lavándola res con agua a presión y limpiando con trapos estériles. La canal es el cuerpo del vacuno sin cabeza, sin vísceras, sin cuero, sin patas y con riñones.

En esta limpieza no se debe utilizar los cuchillos para raspar, ni paños húmedos que no se encuentren esterilizados ya que puede contaminar la canal. Es mejor usar agua tibia a chorros, a presión directa o lienzos esterilizados en agua hirviendo, después del lavado de todas las partes sucias, se envuelven las canales en grandes telas empapadas de agua salada al 10% durante 24 horas.



**Lavado de la canal**

### **2.1.11 DIVISIÓN DE LA CANAL**

Para facilitar el transporte de las canales en el matadero es necesario dividir las canales a lo largo de la columna vertebral, de ahí salen las medias canales, además para poder transportarlas a la carnicería se puede volver a cortar transversalmente dando como resultado cuartos de cada canal.

En el corte de las canales se puede utilizar grandes hachas, pero su manejo requiere de gran habilidad del operario, por lo que es recomendable usar sierras eléctricas y así se obtendrá cortes más rápidos y efectivos.



**División de la Canal**

### **2.1.12 INSPECCIÓN SANITARIA POST-MORTEM**

La inspección post-mortem consiste, en un examen completo y metódico de las canales y vísceras de los animales sacrificados, con el propósito de detectar cualquier anomalía que pueda afectar a la carne y por ende al consumo humano.

Este proceso lo realizan normalmente veterinarios con licencias especiales o inspectores de carne. El veterinario debe cumplir dos funciones fundamentales que son la de la inspección mediante un examen minucioso de las canales y de las vísceras, así como también controlar todo el proceso de sacrificio.

Con respecto a la inspección de las canales, éstas serán presentadas al veterinario en dos mitades, las vísceras serán examinadas sin que hayan sido cortadas o sufrido lesiones. Los distintos tejidos se examinan mediante tacto y visualmente, y así se podrá detectar cualquier anomalía en la canal.

El Médico Veterinario podrá retener las canales cuando sospeche la presencia de alguna enfermedad, ésta será separada de las demás ya inspeccionadas, y por último se deberá hacer un nuevo examen para poder tomar una decisión final.

El tiempo para realizar la inspección varía de acuerdo a las especies, por ejemplo la inspección para un bovino requerirá aproximadamente 7 minutos. Naturalmente se trata de tiempos indicativos y estos pueden variar según el procedimiento de trabajo, de los equipos utilizados y de la habilidad del inspector.

La inspección sanitaria culmina con la colocación en las canales y vísceras de sellos y marcas sanitarias que servirán para comprobar el dictamen del Inspector y así garantizar el producto para el consumidor. Estos sellos son de distintas formas y tamaños, pero todos contienen información sobre el nombre del ayuntamiento en donde se encuentra el Matadero, las letras I.S (inspección sanitaria) y la categoría a la que pertenece el animal sacrificado.



**Inspección post- mortem**

### **2.1.13 DESPOSTE**

El desposte es la etapa donde se obtienen todas las variedades de cortes y debe cumplir con las siguientes normas: Las carnes deben ser conducidas en supervisión a la sala de desposte y durante el trayecto no podrán tomar contacto con el ambiente externo.

El traslado a la sala de desposte debe efectuarse en condiciones que impida el aumento de temperatura de las carnes sobre 7°C.No se permitirá la acumulación de huesos, ni desperdicios en la sala de desposte como asimismo el depositarlo en el piso.



**Desposte, cortado de piezas de carne**

### **2.1.14 DISTRIBUCIÓN**

Una vez realizado el sacrificio de la res y la inspección post-mortem procedemos al transporte de las canales y de las vísceras.

Para el transporte de cualquier animal faenado, se debe contar con un vehículo con furgón frigorífico o isotérmico de revestimiento impermeable, además debe ser de fácil limpieza y desinfección. También debe contar con ganchos o rieles que facilite el transporte de la carne en suspensión.



**Distribución de la carne**

## **2.2 PROCESO DE FAENAMIENTO DE PORCINOS**

### **2.2.1 RECEPCIÓN DE ANIMALES**

Son descargados del camión y permanecen en los corrales entre 12 a 24 horas, se verifica el estado general de los mismos mediante una inspección ante mortem. Para el bienestar de los animales se implementa el uso de agua por aspersión en corrales con la finalidad de mantener un ambiente confortable y reducir el estrés térmico; además deberá controlarse la cantidad de animales por corral.

X



**Corral de descanso de porcino**

### **2.2.2 LAVADO PRE-FAENA**

Los porcinos deberán ser sometidos a un baño por aspersión en la manga de ingreso, antes de la faena; éste se realizará con picos de agua distribuidos de tal manera de cubrir la totalidad del animal. Se calculan 300 litros por animal.

### **2.2.3 INSENSIBILIZACIÓN**

Controlar el equipo insensibilizador para no matar al animal y permitir un buen sangrado. La corriente eléctrica tendrá un voltaje suficientemente alto y constante (1.3 A, 3 seg., 240 V), es recomendable una correcta posición de los electrodos y su limpieza periódica.



**Aturdimiento del porcino**

#### **2.2.4 DEGÜELLO**

Los cuchillos empleados pueden ser un foco de diseminación de los microorganismos presentes en la piel del animal al resto del organismo; como medida preventiva se deben utilizar dos cuchillos, uno para seccionar la piel y otro para los vasos sanguíneos. Esterilizar cuchillos frecuentemente a temperatura mayor a 82° C.

#### **2.2.5 SANGRADO**

El sangrado debe ser total antes de ingresar a la siguiente zona, éste se realizará en un período mínimo de 2 minutos y se debe controlar que el tiempo entre insensibilización y degüello no supere los 15 segundos; todo esto influye en la calidad del porcino. Luego del sangrado se realiza un lavado con agua fría, con el fin de disminuir los contaminantes físicos.



**Sangrado del porcino**

### 2.2.6 ESCALDADO

Con el fin de ablandar los folículos pilosos para facilitar su posterior depilado, se introducen los cerdos en la escaldadora. Se debe tener un buen control de la temperatura para evitar un cocido superficial. Se recomienda aumentar la temperatura para evitar un cocido superficial. Se recomienda aumentar la temperatura del agua de escaldado a 60° C (+/- 2° C) durante un período de entre 5 y 9 minutos. El agua se debe renovar mediante corrientes de agua limpia que circulen en sentido contrario al de los cerdos.



**Escaldado de porcinos**

### 2.2.7 PELADO

Luego del escaldado, los cerdos siguen su recorrido hasta llegar a la etapa de pelado, pasando por una máquina peladora automática, lugar donde se retiran los pelos o cerdas.



**Pelado de porcino**

### 2.2.8 REPASO

Se procede al quemado por medio de un “flash de gas” (soplete con llama) o se puede realizar un repaso manual en una mesa de caño, para retirar los restos de pelos.



### 2.2.9 EVISCERADO

La forma adecuada de realizarlo es introducir el cuchillo de abajo hacia arriba mediante una incisión en la pared abdominal. El recto y el esófago deben ser ligados a fin de evitar contaminaciones. Los cuchillos y demás materiales empleados en esta operación deben limpiarse y desinfectarse entre cada proceso.



**Quitado de vísceras del porcino**

### 2.2.10 INSPECCIÓN VETERINARIA

El Servicio de Inspección Veterinaria procederá a la inspección global de la res y los órganos, en forma visual y/o por palpación y ante cualquier patología obligará a remitir la res y todas las vísceras al área de inspección a los efectos de identificar la afección y proceder al decomiso total y/o parcial de la pieza, si corresponde.

Además en esta especie, se debe realizar la extracción de las muestras para el diagnóstico de triquinosis, éstas se extraen de los pilares carnosos del diafragma de la zona de transición entre la parte muscular y tendinosa.



**Inspección veterinaria**

### 2.2.11 LAVADO

Se realiza con ducha a presión con agua potable que abarque toda la media res para eliminar coágulos, bacterias, restos de grasa, etc. Comienza con el lavado interno de la canal por la parte posterior desde la zona superior en sentido descendente.



**Lavado de porcino**

### **2.2.12 EL PERSONAL**

El personal de los camales, interviene en la manipulación de la producción de carne ya sea en el transporte de ganado, en el faenamiento, en la distribución de la misma debe cumplir con ciertas normas de higiene establecidas, ya que son quienes tienen contacto directo durante todo el proceso, de ahí la gran importancia que tiene el aseo e higiene en el personal.

A continuación se detallan los requisitos respectivos para el personal de los camales:

1. Deberán poseer un certificado otorgado por el ministerio de salud pública.
2. Tendrán que someterse a un control periódico de enfermedades que pueden ser infecto contagiosas.
3. El personal deberá mantener condiciones de higiene durante sus horas de trabajo, utilizando su respectivo uniforme el cual tiene que ser de tela y de acuerdo a su labor, ésta deberá ser protegida con otro uniforme de material impermeable.
4. Los operarios de la faena, deberán realizar su trabajo con vestimenta limpia, y en caso de haber tenido contacto con un animal que contenga cierta enfermedad, deberá cambiarse de uniforme y enviar el anterior para que éste sea debidamente esterilizado.
5. El personal encargado de la manipulación directa con la carne o productos cárnicos, deberán llevar sus cabezas cubiertas con birretes, gorras o cofia según el sexo de los operarios.
6. El calzado a utilizarse por parte de los operarios, deberá ser de goma y en caso de ser requerido se hará uso de botas del mismo material, recalando que está prohibido el uso de calzado de suela o algún material similar a éste.
7. El personal de los camales, requiere de una capacitación obligatoria de alto nivel, la cual se proveerá por parte de la comisión nacional de mataderos y el ministerio de agricultura y ganadería, en coordinación con los establecimientos o camales frigoríficos.

### 3. SERVICIO INTERNO

La solución al problema de la gerencia de nivel medio desde la perspectiva del marco de referencia del concepto del servicio interno en el Camal Municipal del Cantón Echeandía. Sugerimos un método de ataque al problema de confusión de funciones de la gerencia de nivel medio, paso a paso. Presentaremos una receta de diferentes modelos que podría utilizar prácticamente cualquier gerente para establecer un rumbo preciso para crear una estructura más confiable eficiente y eficaz. Por ahora, analicemos las generalidades de la solución desde el punto de vista del Camal Municipal.

Deben producirse tres hechos para que él gerente del camal municipal se convierta en el tipo de líder de servicio que necesita para su institución y para su personal incorporado en el camal municipal.

- Deben adoptar una nueva mentalidad acerca de si mismos y de sus funciones.
- Deben pensar a través de las funciones que cumple el gerente, dentro del contexto de los objetivos del camal municipal de la cual forma parte.
- Necesitamos controlar con el apoyo de una cultura orientada hacia el servicio de la institución, alrededor de ellos y por encima de ellos. Analicemos estos tres requisitos previos para que el camal municipal funcione con eficiencia.

En primer lugar, se debe adoptar una mentalidad nueva. La vieja mentalidad comprende la administración, los procedimientos, la aprobación o la desaprobación, la reacción pasiva ante hechos y problemas presentados por otras personas. La nueva mentalidad debe ser activa, con pensamientos de crecimiento y desarrollo a futuro. Debe tener un alcance mucho mayor y debe centrarse más a servir mejor, a satisfacer necesidades de la población del cantón Echeandía.

Esto requiere una enseñanza cuidadosa y el desarrollo de los gerentes de nivel medio. Algunos de ellos ya actúan de este modo, pero no son muchos. El gerente del camal municipal deberá aprender una mentalidad activa enfocada a servir mejor

esto requerirá el ímpetu de las personas que se encuentran en la municipalidad del cantón. A medida que sean más los que la aprendan y la adopten, y se convierta en algo contagioso.

Se debe realizar un análisis de gestión administrativa completo para determinar cuál es la función del departamento o sector del gerente. Pero por ahora, advirtamos que el gerente del camal municipal, o el administrador del camal que mantienen en contacto con el cliente, deben atravesar por el mismo proceso de razonamiento, a favor del camal y de la población, así como la municipalidad debe hacerlo en beneficio de todos.

Debe pensar que aporta el departamento a toda la institución, como expresar dicho aporte en términos de una misión de servicio, como enseñar esa misión a todas las personas que trabajan dentro del camal y como organizar o reorganizar los recursos para dichos fines y, muy en especial, como medir y evaluar la calidad de dicho aporte en el camal municipal.

Y por último, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía debe proporcionar la inspiración, las razones y la motivación para que el gerente y el administrador del camal municipal actúen con esa nueva mentalidad y utilice este nuevo plan de ataque. Cuanto más se comprometan las autoridades en forma total y pública con la calidad de servicio, mejor responderán los gerentes, dirigiendo a su gente con la misma perspectiva. La cultura del servicio es el terreno indispensable en donde el compromiso con un liderazgo puede echar raíces.

Debe funcionar como un entorno de refuerzo, esperando, invitando y recompensando al gerente para que proporcionen el tipo de liderazgo activo, no burocrático y personal que necesita el camal municipal en distintas áreas.

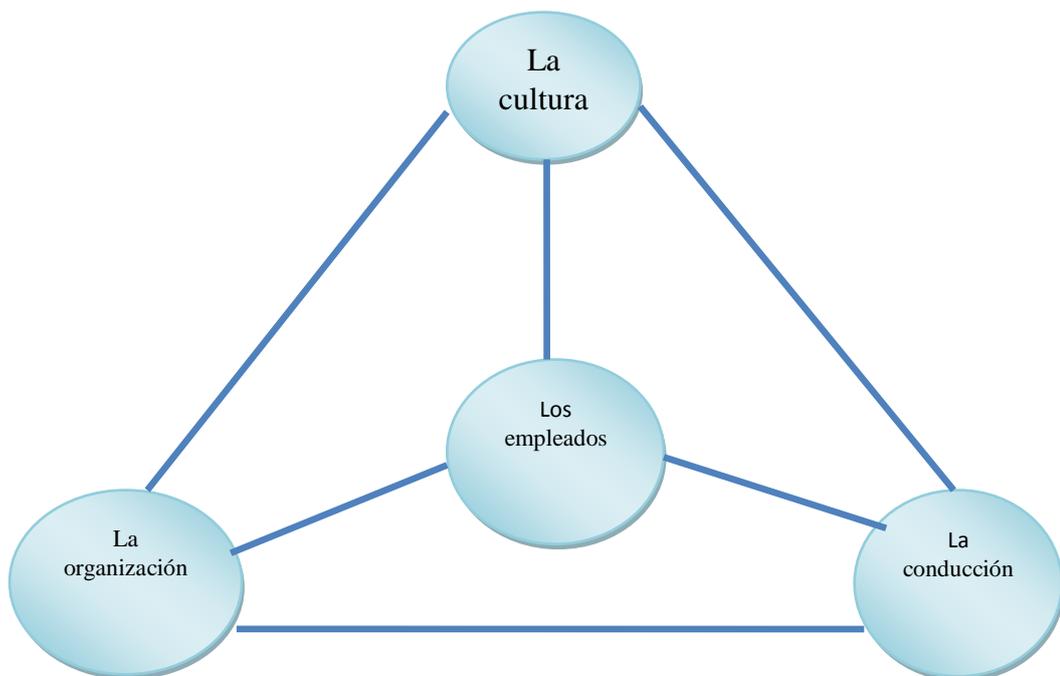
La unión de estos tres factores causales (una nueva mentalidad, un nuevo plan de ataque y una cultura de servicio que sirva de refuerzo), no es de ningún modo una tarea fácil, pero sí posible. Y al dividirles en sus componentes esenciales y aplicarles una metodología de enseñanza, consideramos poder indicar que las autoridades del

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía con determinación y el gerente y administrador del camal con buena intención puedan trabajar juntos para lograr el éxito deseado en el interior del camal municipal del cantón Echeandía.

### **El triángulo del servicio interno.**

Ahora podemos unir todo lo dicho hasta el momento sobre el concepto de servicio interno para conformar una figura que represente al camal municipal y a los servicios que presta Camal Municipal. Contará con empleados comprometidos con el servicio y tomarán como pautas tres elementos existentes en su entorno:

- La cultura de la organización.
- La dirección a la que están sujetos.
- La estructura de la organización.



### 3.1 La calidad del servicio

La calidad del servicio es responsabilidad de las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía, administrador, gerente y personal que labora al interior de Camal Municipal, ya que ellos estarán siempre en contacto con el cliente, deben practicar unidos en una vasta búsqueda organizada de errores, que sólo conseguirá llegar a cero defectos, así todos se benefician y trabajan con el mismo entusiasmo.

Centrando su ataque en lo que puede considerarse como el núcleo del problema, Jacques Horovitz demuestra la importancia que tiene forma en que el cliente percibe la calidad y los medios que existen para satisfacerle.

Insiste en los métodos que permitan superar las dificultades que comporta gestionar la calidad del servicio y no duda en denunciar las consecuencias nefastas que entrañan la falta de calidad (costos, imagen de marca).

La calidad del servicio no se administra como la de los productos.

El servicio tiene la particularidad de ser intangible. Su presentación y su consumo son simultáneos, al revés de lo que ocurra con los productos, que primero son fabricados y luego han de venderse y ser utilizados. Se pueden aplicar a los servicios toda una serie de técnicas de gestión de la calidad, desde los círculos de calidad hasta los múltiples métodos de búsqueda y eliminación de errores, pero con eso no basta.

En la industria en general, la gestión de calidad aporta ganancias en productividad al reducirse las mermas y los costos de fabricación. En servicios, la productividad se expresa en términos de satisfacción del cliente y, en consecuencia, si se mide por el aumento de ventas. los grandes principios en los que descansa la calidad del servicio, y que se desarrollan, se pueden resumir del siguiente modo:

- El cliente es el único juez de la calidad del servicio. Sus consejos son, por tanto, fundamentales.

- El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio, y siempre quiere más.
- El Camal Municipal debe formular promesas que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- Debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad. El hecho de que la calidad del servicio sea, en parte, subjetiva no impide que se puedan definir normas precisas. Además, un sistema eficaz de presentación de servicio no debería eliminar la sonrisa de quien lo recibe.
- Para eliminar errores se propone una disciplina férrea y un constante esfuerzo. En servicios no existe término medio. Hay que aspirar a la excelencia, al cero defectos. Atendiendo a los detalles es como se logra mejorar la calidad de los servicios.

Y eso exige la participación de todos, desde las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía hasta el último de sus empleados.... Porque el cliente no ve en el servicio más que lo que no funciona.

Claro está que cada empresa de cada sector de servicios desarrollará su propia estrategia de calidad, distinta, única, innovadora si fuera posible, pero los principios citados son condiciones indispensables para alcanzar el éxito.

### **3.2 EL SERVICIO.**

Es el conjunto de prestaciones que a futuro se brindará en el camal municipal del cantón Echeandía que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo “El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza”.

### **Servicio de productos.**

El servicio de productos tiene dos componentes: el grado de despreocupación y el valor añadido para el cliente.

Son los dos factores que le interesan al comprador, además de la utilidad y las prestaciones técnicas del producto que beneficiaran al cantón Echeandía.

### **El grado de despreocupación.**

El comprador de un producto valora, además del precio y del rendimiento técnico y mide los efectos en cuanto a los servicios que queremos ofrecer en el camal municipal:

- Faenamiento de res y distribución de carne,
- Funcionamiento correctamente del Camal
- Áreas adecuadas correctamente
- Comprar maquinaria adecuada, etc.

Además, los costos de utilización de la maquinaria del camal municipal:

- Costo de mantenimiento.
- Costo de instalación.
- Costo de transporte.
- Costo de poder disponer de ella.

## 4. VALORES CORPORATIVOS

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores son los pilares más importantes de cualquier institución pública o privada. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

A continuación se describe un conjunto de valores, para que el gerente, administrador y trabajadores del camal municipal tengan como referencia que se quiere construir en el interior del camal municipal del cantón Echeandía.

### **Responsabilidad:**

Poner dedicación e interés máximo en el cumplimiento de los deberes y funciones que se desempeñe el personal del camal municipal del cantón Echeandía, su administrador contribuyendo con ello a la toma de decisiones bien deliberadas.

### **Eficiencia:**

Como fundamento indispensable con el que todo el personal que labora dentro del camal municipal desarrolle su potencial humano para destacarse a través del trabajo en equipo coordinado, como respuesta a las necesidades de la población del cantón Echeandía.

### **Compromiso:**

Va más allá del simple deber. Administrador y empleados deben ser fieles en el trato y en el desempeño, con cumplimiento efectivo de sus funciones, agregando este valor a cada una de las actividades. Con ello el cantón tendrá un camal con mayor compromiso para ser cada día mejor.

### **Puntualidad:**

Se hace referencia a este valor para exigir a los empleados del camal municipal el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero es necesario que el gerente y administrador den el ejemplo

**Calidad:**

En este caso se intenta que los servicios o productos que ofrece el camal municipal sean de excelencia.

**Justicia:**

Este concepto tiene una mayor orientación para sus trabajadores. Se hace referencia a otorgar a cada uno lo que le corresponde, no solo desde el punto de vista salarial sino que también en cuanto se refiere a las actividades que a cada uno le tocará desempeñar.

**Comunicación:**

En tanto se toma la comunicación como un valor fundamental se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros del camal municipal del cantón Echeandía y con los clientes sea fluida y sincera.

**Seguridad:**

Este juicio se orienta a generar un vínculo de confianza entre el administrador y sus colaboradores, que los clientes crean que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.

**Libertad:**

En este caso se intenta que tanto los empleados que trabajan en el camal municipal y los clientes puedan expresarse con total seguridad en caso de tener creencias u opiniones distintas, siempre que sean presentadas con respeto y cordialidad.

**Trabajo en equipo:**

Desde éste se intenta la integración de cada uno de miembros del camal municipal del Cantón Echeandía al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo. Para ello es elemental la participación del gerente, administrador y colaboradores que estén dentro del camal municipal

**Honestidad:**

Orientado tanto para los miembros del camal municipal entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y credibilidad en el gobierno descentralizado del cantón Echeandía.

## **5. OBJETIVOS DEL MODELO**

- ✓ Estructurar en forma adecuada el Camal Municipal, con la finalidad de optimizar la utilización de sus recursos humanos.
- ✓ Mejorar el proceso de faenamiento de ganado vacuno y porcino, con equipos y herramientas adecuadas, con el propósito que se vuelva más operativa.
- ✓ Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- ✓ Mejorar los servicios o productos que se ofrecen a los clientes.
- ✓ Incorporar nuevas tecnologías para mejorar servicios.

### 3.3PLAN OPERATIVO

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>LUGAR</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>COSTOS</b>
Presentación y Socialización del sistema de gestión administrativa	Municipio del Cantón Echeandía	2013-08-11	Ruth Jiménez Carlos Melendrez	\$50
Corrección o adecuaciones	Universidad Estatal de Bolívar	2013-11-11	Ruth Jiménez Carlos Melendrez	\$30
Entrega del sistema de gestión a las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía	Municipio del Cantón Echeandía		Ruth Jiménez Carlos Melendrez	\$50

### **3.4 RESULTADOS ESPERADOS**

Entre los principales y más destacados resultados que esperamos con la puesta en marcha del “Modelo de Gestión administrativa para mejorar el servicio de atención al cliente del Camal municipal del cantón Echeandía” es el de mejorar el servicio de faenamiento existente en la actualidad con métodos, estructura física y procesos adecuados para evitar la contaminación de las reses en proceso de faenamiento.

Proponer al Gobierno Municipal del Cantón Echeandía la implantación de un orgánico estructural y funcional dentro del camal municipal, para mejorar la atención que se da a los usuarios con personal capacitado en el área a desempeñar

Lograr el empoderamiento institucional, establecer el trabajo institucional por objetivos y metas, para obtener como resultado servicios de calidad y calidez.

Estos resultados se hacen posibles con la aplicación del modelo de Gestión administrativa propuesto y sobre todo con la puesta en práctica del orgánico estructural y funcional, los valores corporativos propuestos, el proceso de faenamiento correcto y el servicio al cliente interno.

## **3.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **3.5.1 Conclusiones**

- La implementación de nuestro sistema de gestión administrativa servirá para el manejo adecuado de las diferentes áreas o departamentos en el camal municipal del cantón Echeandía, permitiendo mejorar la imagen del camal frente a la comunidad reduciendo los niveles de contaminación e insalubridad.
- Nuestro modelo de gestión administrativa busca mejorar de manera urgente la administración del camal municipal existente para ayudar a disminuir la contaminación y la insalubridad con la que se realiza el faenamiento tornándola más eficiente y eficaz.
- Este Modelo va enfocado también a la calidad de servicio que es la meta del camal municipal.
- Mediante la capacitación dirigida a los técnicos y personal del camal municipal se llegará a reducir la contaminación y la insalubridad existente buscando la excelencia en las actividades que realiza el camal.

### 3.5.2 Recomendaciones

- En base al trabajo realizado las medidas a implementarse están descritas lo que nosotros denominamos Manual de Gestión Administrativa, que contempla acciones de tipo administrativo, procesos adecuados, calidad de servicio para beneficio del camal Municipal.
- Que lo estudien, luego lo apliquen esperando lo pongan en funcionamiento ya que con este modelo se busca mejorar y disminuir la contaminación existente.
- Debe ser ejecutado o puesto en marcha por una persona que conozca sobre la Gestión administrativa.
- Necesita la colaboración de todos los empleados de la municipalidad.
- Involucrar a los introductores de ganado y destazadores en los seminarios de capacitación para que conozcan sus obligaciones al entregar ganado y retirar la canal del camal para su comercialización.
- Se debe de capacitar al personal en las áreas en que ellos consideran necesarias para que de esta forma ellos generen productividad en los puestos de trabajo gestionando con instituciones (MAGAP).

### 3.5 BIBLIOGRAFÍA

- AMARU Antonio Cesar, Fundamentos de administración, México. edit. Person educación, primera edición 2009
- ALBRECHT Karl, Servicio al cliente interno, España. edit. Paidos Iberica S.A, reimpresión 1995
- CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, México, Edit. McGraw-Hill,2006
- CHIAVENATO Idalberto, Gestión del talento humano, Edit. McGraw-Hill, tercera edición,2009
- ESCUDERO S. María José, Comunicación y atención al cliente, España, Paraninfo S. A., 2012
- HERNANDEZ y RODRIGUEZ Sergio, Introducción a la administración “teoría General administrativa” Origen, evolución y Vanguardia, México. edit. Quinta, edición, McGraw-Hill,2011
- HOROVITZ Jacques, prologo de Gilbert triagano, La calidad del servicio, Colombia. edit. Nonos S.A, Tomo 3, 1997
- KOTLER, Philip, “Marketing”, México ,Pearson Education., 10ma edición, 2008
- Ley de mataderos del ecuador,1996
- M. Asdrubali y A. Stradelli, Los Mataderos, Editorial Acribia, 1969, Zaragoza-España
- QUIJANO Guerrero H., Manual de sacrificio e industrialización del cerdo, Editorial Trillas 1999, México
- URQUIZO H. Ángel, Como realizar la tesis o una investigación, Riobamba, 2005.

## WEB

- <http://definicion.de/gestion/>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-definicion-evolucion-historica.htm>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>
- <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- <http://www.emagister.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/concepto-proceso>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Herramienta>
- <http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente>.
- <http://definicion.de/actitud>
- <http://definicion.de/administracion>
- <http://definicion.de/control>
- <http://definicion.de/comercializacion>
- <http://definicion.de/organizacion>
- <http://definicion.de/recursos-humanos>
- <http://definicion.de/sistema>
- <http://definicion.de/direccion>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Recurso>
- <http://definicion.de/eficacia>
- <http://definicion.de/eficiencia>
- [es.wikipedia.org/wiki/Método](http://es.wikipedia.org/wiki/Método)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/producto>
- <http://www.definicionabc.com/general/infraestructura>.
- <http://www.definicionabc.com/general/innovacion>.
- <http://www.motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
- <http://jcvalda.wordpress.com/2011/06/30/emprender-2/>
- [http://www.mailxmail.com/rol-caracteristicas-administrador-dentro-empresa\\_h](http://www.mailxmail.com/rol-caracteristicas-administrador-dentro-empresa_h)
- <http://www.fao.org/docrep/005/y2006s/y2006s0e.htm>
- <http://www.fao.org/wairdocs/x5407s/x5407s03.htm>
- [www.solorrh.com/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=775:cuáles-son-las-10-principales-características-de-un-buen-trabajador-en-equipo&Itemid=52](http://www.solorrh.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=775:cuáles-son-las-10-principales-características-de-un-buen-trabajador-en-equipo&Itemid=52)

# ANEXOS

## Anexo # 1



### UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACION DE ECHEANDIA

**Estimados ciudadanos:**

**Fecha:** 16-03-2013

**Objetivo:** Recabar información acerca de la gestión administrativa en el servicio de atención al cliente en el camal municipal del cantón Echeandía.

La información que nos proporcione es confidencial.

Coloque una x en la opción que crea conveniente

#### **CUESTIONARIO:**

**1. ¿Considera que existe una buena gestión administrativa en el camal Municipal de Echeandía?**

SÍ ( )

NO ( )

**2. ¿Cree que en el camal Municipal de Echeandía los animales son faenados adecuadamente?**

SÍ ( )

NO ( )

**3. ¿Cómo calificaría usted al servicio que ofrece el camal Municipal del cantón Echeandía?**

Excelente ( )

Bueno ( )

Malo ( )

Pésimo ( )

**4. ¿Existe una salubridad adecuada en el camal Municipal del cantón Echeandía?**

SÍ ( )

NO ( )

**5. ¿Cuenta una infra estructura y una adecuada gestión administrativa en el camal municipal cantón de Echeandía?**

SÍ ( )

NO ( )

**6. ¿Le gustaría que el camal municipal de Echeandía cuente con unan buena administración?**

SÍ ( )

NO ( )

**7. ¿Estima usted que el servicio que ofrece el camal municipal podría mejorar si se conoce y aplica la gestión administrativa?**

SÍ ( )

NO ( )

**8. ¿Considera usted que el personal que atiende el camal municipal está capacitado adecuadamente?**

SÍ ( )

NO ( )

**9. ¿Se planifica adecuadamente el faenamiento de animales para ser distribuidos al consumidor final?**

SÍ ( )

NO ( )

**10. ¿Conoce si los responsables del camal municipal de Echeandía aplican adecuadamente los estándares de calidad para brindar una buena atención al cliente?**

SÍ ( )

NO ( )

**Gracias por colaborar**

Anexo #2



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL QUE CONOCE DEL**  
**FUNCIONAMIENTO DEL CAMAL**

**Estimados ciudadanos:**

**Fecha:** 16-03-2013

**Objetivo:** Recabar información acerca de la gestión administrativa en el servicio de atención al cliente en el camal municipal de Echeandía

La información que nos proporcione es confidencial.

Coloque una x en la opción que crea conveniente

**CUESTIONARIO:**

**GUÍA DE LA ENTREVISTA**

N°.....	
Entrevistado.....	
Lugar y fecha.....	
Objeto de estudio.....	
<b>PREGUNTA</b>	<b>INTERPRETACIÓN VALORACIÓN</b>
1. ¿Los administradores del camal municipal de Echeandía cuentan con una estructura organizacional adecuada?	
2. ¿Las labores que usted realiza en el camal municipal están orientadas a brindar un servicio de calidad?	
3. ¿Estima usted que el servicio que ofrece el camal municipal garantiza un faenamiento adecuado?	
4. ¿Existe una infraestructura	

<p>acorde a las necesidades para brindar un buen servicio y atención de calidad a la población?</p> <p>5. ¿El talento humano que presta servicio en el camal municipal de Echeandía está capacitado adecuadamente para ofrecer un buen servicio al cliente?</p> <p>6. ¿Conoce cuales son los estándares actuales de servicio y atención al cliente?</p> <p>7. ¿Controla y evalúa los servicios que en la actualidad ofrece el camal municipal de Echeandía?</p> <p>8. ¿El servicio que actualmente ofrece el camal municipal de Echeandía ofrece la salubridad necesaria a la población?</p> <p>9. El talento humano que presta sus servicios en el camal municipal cuenta con la infraestructura acorde a las necesidades actuales para ofrecer un servicio y una buena atención al cliente</p> <p>10. ¿Considera usted que el conocimiento y aplicación de la gestión administrativa mejorara el servicio y atención al cliente?</p>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

### Anexo # 3



Vista lateral de la estructura física al iniciar nuestra investigación

### Anexo# 4



Vista de frente de la Estructura física del camal municipal al iniciar nuestro trabajo

**Anexo #5**



Vista lateral del camal municipal

**Anexo # 6**



Interior del Camal Municipal

**Anexo # 7**



Interior del Camal municipal

**Anexo #8**



Tanque de agua del camal

**Anexo # 9**



Corral donde descansa el ganado antes de ser faenado

**Anexo # 10**



Estructura física actual del camal municipal

**Anexo # 11**



Vista lateral de la estructura actual del Camal Municipal

**Anexo # 12**



Vista lateral y del corral que descansaba el ganado antes de ser faenado

**Anexo # 13**



Lugar actual donde las reses descansan antes de ser faenadas

**Anexo # 14**



Res apunto de res faenada

**Anexo # 15**



Res muriendo con un corte

**Anexo # 16**



Res desangrándose de forma inadecuada

**Anexo #17**



Cortado de extremidades

**Anexo #18**



Descuerado de la res en el piso

**Anexo #19**



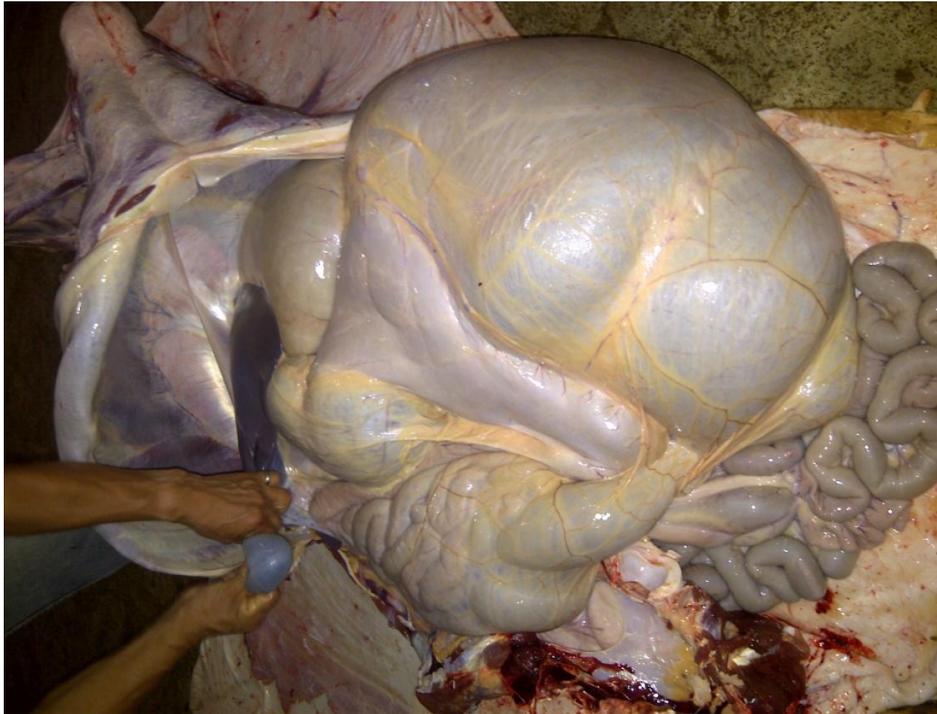
Cortado de extremidades de la res en el suelo

**Anexo #20**



La canal de la Res sin extremidades a punto de ser eviscerada en el piso

**Anexo # 21**



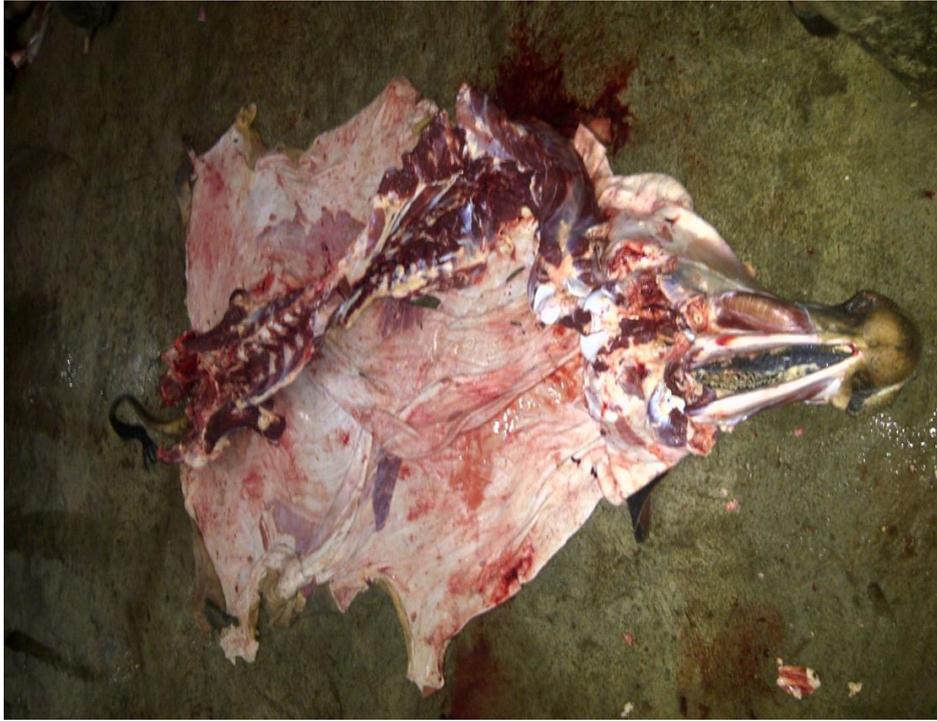
Evisceramiento de la res de forma inadecuada

**Anexo # 22**



Vísceras en el piso

**Anexo # 23**



Restos de la res faenada en el piso

**Anexo # 24**



Tanque de agua del camal

**Anexo #25**



Lavado de vísceras en el piso sin ningún cuidado

**Anexo # 26**



Perros dentro del camal mientras se faena

**Anexo #27**



Estructura física del nuevo camal en desuso

**Anexo #28**



Vista lateral de la nueva estructura en desuso y deteriorándose

**Anexo # 29**



Interior de la nueva estructura del camal municipal habitado por palomas

**Anexo # 30**



Corrales de descanso de animales en el nuevo camal en desuso

**Anexo # 31**



Maquinaria para el camal municipal embodegada y destruyéndose

**Anexo # 32**



Maquinaria embodegada no utilizada para el Camal Municipal

**Anexo # 33**



Maquinaria para el camal sin utilizar y deteriorándose

**Anexo #34**



Socialización de la propuesta con las Autoridades de Gobierno Municipal del cantón Echeandía