



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

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

**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**“MODELO ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE COFRES FUNERARIOS  
EMANUEL DE LA CIUDAD DE AMBATO AÑO 2012”.**

**AUTOR:**

**EDWIN ENRIQUE FREIRE ALTAMIRANO**

**DIRECTOR:**

**ING. MARLON GARCÍA.**

**PARES ACADÉMICOS**

**ING. WILSON TORRES - ING. ARTURO ROJAS**

**GUARANDA - ECUADOR**

**2012**

## II. DEDICATORIA

### A DIOS TODOPODEROSO

Querido Dios, gracias por ser la luz de mi existir; quiero darte infinitas gracias por concederme este hermoso triunfo, por tu gran amor y bendición dándome fuerzas, salud, trabajo, sabiduría y paciencia para culminar mi carrera.

Ha transcurrido el tiempo y he culminado una etapa muy importante en mi vida profesional donde experimenté cansancio, desaliento, y a la vez esfuerzo, responsabilidad y hoy siento la satisfacción del deber cumplido.

El camino fue muy difícil pero con tu respaldo, confianza y amor de mi familia y amigos, hermanos, profesores lo he logrado.

Es por esto que dedico éste logro a mi Señor Jesucristo, a mi esposa, a mis hijas, y a mis padres, hermanos y amigos quienes con su constante apoyo me ayudaron a lograr mi meta personal y sembrar en mí el deseo de ser cada día mejor.

Todo lo que hagamos en la vida tiene eco en la eternidad.

*Edwin Freire A.*

### **III. AGRADECIMIENTO**

A MI ESPOSA, A MIS HIJAS TATIANA PAMELA Y SANDRA MARIBEL.

Por su amor, cariño y comprensión y por su apoyo que siempre me dan, con sus palabras de ánimo para alcanzar la meta propuesta que tanto anhelé, quienes han estado a mi lado en todo momento dándome fuerzas, con quien comparto esta meta alcanzada.

A MIS PADRES, NELSON FREIRE Y ROSA ANA ALTAMIRANO

Por su empuje, amor y afecto y por darme valor en los momentos de duda, por su apoyo moral e incondicional, una manera muy especial por brindarme su atención.

A MIS HERMANOS FRANKLIN, FREDY Y ROCÍO.

A quienes me respaldaron anímicamente a que culminar mi carrera.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO, SOBRINOS Y AMIGOS.

Que me brindaron su apoyo moral y sus opiniones valiosas en los momentos más dificultosos.

A LOS SRES. ING. MARLON GARCÍA, AL ING. WILSON TORRES Y AL ING. ARTURO ROJAS. Docentes pares académicos quienes con su profesionalismo que les caracteriza han sabido darme sus recomendaciones para la elaboración de este trabajo de grado.

A LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR.

Por ser la Institución que brindó sus conocimientos, y me impulsaron a cumplir las metas propuestas para adquirir ideales y experiencias que jamás olvidaré.

**Edwin Freire A.**

#### **IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.**

Yo, Ing. Marión García, en calidad de Director de Tesis.

**Certifico:**

Que la Tesis para obtener el Título de Ingeniero Comercial cuyo tema es “**MODELO ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE COFRES EMANUEL DE LA CIUDAD DE AMBATO AÑO 2012**”, Presentado por el Sr. Edwin Enrique Freire Altamirano, ha sido debidamente revisado y está en condiciones de ser entregado para continuar los procesos legales que así lo dispone la Universidad Estatal de Bolívar.

**Atentamente,**

A handwritten signature in blue ink, enclosed within a large, light blue oval. The signature is written over a horizontal dashed line. Below the signature, the text "Ing. Marlon García" is printed in a bold, black font.

**Ing. Marlon García**  
**Docente Director de Tesis**

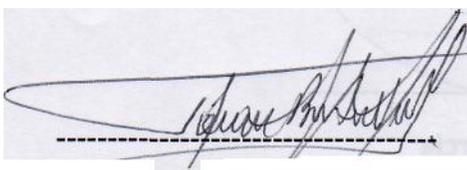
## CERTIFICACIÓN DE LOS DOCENTE PARES ACADÉMICOS

QUIENES NOS SUSCRIBINOS, ING. WILSON TORRES, ING ARTURO ROJAS  
DOCENTE PARES ACADÉMICOS A PITICIÓN DE LA PARTE INTERESADA

### **Certificamos:**

Que el señor Edwin Enrique Freiré Altamirano, egresado de la carrera de Ingeniería comercial autor del trabajo de graduación denominado "MODELO ADMINISTRATIVO PARA MEJORA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE COFRES FUNERARIOS EMANUEL DE LA CIUDAD DE AMBATO, AÑO 2012" ha acogido las recomendaciones y sugerencias emitidas por los suscrito en calidad de pares académicos en el acto de defensa final.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Wilson Torres', written over a horizontal dashed line.

ING. WILSON TORRES,  
DOCENTE PAR ACADÉMICO

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Arturo Rojas', written over a horizontal solid line.

ING ARTURO ROJAS,  
DOCENTE PAR ACADÉMICO

## V. AUTORÍA NOTARIADA

Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en el presente trabajo de grado "MODELO ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE COFRES EMANUEL DE LA CIUDAD DE AMBATO AÑO 2012" son de exclusiva responsabilidad del autor. Así mismo declaro que la presente investigación una vez concluida pasa a ser de propiedad intelectual de la empresa de Cofres Emanuel

A handwritten signature in black ink, reading "Edwin Freire A.", is written over a faint, circular notary seal. The signature is fluid and cursive.

EDWIN ENRIQUE FREIRÉ ALTAMIRANO  
C.1.1802095099

la ciudad de Ambato, capital de la provincia del Tungurahua, republica del Ecuador, hoy día miércoles diez de Abril del año dos mil trece, ante mi Doctor FRANKLIN VILLALVA ESPINOZA, Notario Octavo de este Cantón comparece el señor EDWIN ENRIQUE FREIRE ALTAMIRANO, de estado civil casado, portador de la cedula de ciudadanía número 180209509-9, con el fin de reconocer sus firmas, y rubricas puestas al pie del documento que antecede, al efecto, se les recibe el juramento y la obligación que tienen de decir la verdad con claridad y exactitud, dicen que "las firmas y rubricas, puestas al pie del documento que antecede, son las suyas propias de sus puños y letras y las que utilizan en todos los actos tantos públicos como privados por lo que les reconocen como tales". Termina la presente diligencia firmando para constancia el compareciente con el suscrito Notario, en unidad de acto de lo cual doy fe.

~~EL NOTARIO~~



EL COMPARECIENTE

*Edwin Enrique Freire Altamirano*  
180209509-9



## VI. TABLA DE CONTENIDOS

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

### CAPITULO I

1	Tema.	1
2	Antecedentes.	2
3	Formulación del problema.	3
4	Justificación.	4
5	<b>OBJETIVOS.</b>	5
5.1	Objetivos Generales.	5
5.2	Objetivos Específicos.	5
6	<b>MARCO TEÓRICO.</b>	6
6.1	Marco Referencial.	6
6.2	Marco Conceptual.	7
6.3	Marco Geo-referencial.	12
6.4	<b>TEORÍA CIENTÍFICA.</b>	13
6.4.1	Gestión Administrativa.	13
6.4.2	Control de Gestión.	13
6.4.3	Proceso Administrativa de una empresa.	16
6.4.4	Modelo de Cambio Organizacional.	21

Continúa...

6.4.5	La Administración por Objetivos.	21
6.4.6	La Planeación Estratégica.	30
6.4.6.1	Desarrollo Gerencial.	32
6.4.6.2	Desarrollo Organizacional.	32
6.4.6.3	Selección de la técnica de Cambio Organizacional	33
6.4.7	Manuel de Funciones.	34
<b>7</b>	<b>Hipótesis.</b>	<b>35</b>
<b>8</b>	<b>Señalamiento de Variables.</b>	<b>35</b>
8.1	Operacionalización de las Variables.	36
<b>9</b>	<b>Metodología.</b>	<b>38</b>
9.1	Métodos.	38
9.2	Tipos de Investigación.	39
9.3	Técnicas e Instrumentos Para la Obtención de Datos.	40
9.4	Universo y muestra.	41
9.5	Procesamiento de Datos.	42
<b>CAPÍTULO II</b>		
<b>2.1</b>	<b>Análisis e Interpretación de Resultados.</b>	<b>43</b>
<b>2.2</b>	<b>Entrevista al Gerente Propietario.</b>	<b>53</b>
<b>2.3</b>	<b>Comprobación de Hipótesis.</b>	<b>55</b>
2.3.1	Prueba Estadística	56
<b>2.4</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones.</b>	<b>59</b>
2.4.1	Conclusiones.	59
2.4.2	Recomendaciones.	60
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>3.1</b>	<b>PROPUESTA.</b>	<b>61</b>
<b>3.2</b>	<b>Aporte teórico práctico.</b>	<b>61</b>
3.2.1	Introducción.	62
3.2.2	Justificación.	63
3.2.3	Objetivos.	64

.3.2.1	Objetivo General.	64
3.3.2.2	Objetivos Específicos.	64
3.2.4	Análisis de Factibilidad.	64
<b>3.3</b>	<b>Fundamentación Teórica.</b>	<b>65</b>
3.3.1	Gerencia por Objetivos	65
3.3.2	Técnicas de Cambio Organizacional	66
3.3.3	La Administración por Objetivos	66
3.3.4	Determinación de Objetivos	67
3.3.5	Características de la Administración por Objetivos	67
3.3.6	Tipología de la Administración por Objetivos	70
3.3.7	Características Estructurales Comporta-mentales de los Objetivos	71
3.3.8	Evaluación Critica de la Administración por Objetivos	71
3.3.9	Criterios para la Selección de Objetivos	72
3.3.10	Jerarquía de Objetivos	72
3.3.11	Estrategias de Implementación de la Administración Por Objetivo	74
3.3.12	Funcionamiento de la Administración Por Objetivos	75
3.3.13	Etapas de la Administración por Objetivo	75
3.3.14	Clasificación de la Administración por Objetivo	77
3.3.15	Características Comportamentales	77
3.3.16	Determinación de Canales de Comunicación	79
3.3.17	Implementación del BSC.	80
<b>3.4</b>	<b>Desarrollo y Aplicación de la Propuesta</b>	<b>81</b>
3.4.1	Diagnostico Institucional	81
3.4.1.1	Análisis de la Competencia	83
3.4.2	Foda.	85
3.4.3	Análisis Foda.	86
3.4.4	Organigrama Estructural Propuesto.	87
3.4.5	Organigrama Funcional.	88
3.4.6	Manual de Funciones.	91

<b>3.5</b>	Planteamiento de los Objetivos Organizacionales.	102
3.5.1	Planteamiento de Objetivos por Áreas.	102
3.5.2	Objetivos Estratégicos de la Gestión Financiera.	105
3.5.3	Estrategia Corporativa de la Empresa.	106
3.5.4	Objetivos Estratégicos.	106
3.5.4.1	Objetivos Generales	107
3.5.4.2	Objetivos Específicos	107
3.5.5	Figura Legal de la Empresa.	108
<b>3.6</b>	Plan Operativo de la Empresa.	109
3.6.1	Establecimiento de la Estructura Organizacional.	109
3.6.2	Propósito y Medidas de Aplicación APO	109
3.6.3	Cultura Organizacional	114
<b>3.7</b>	Resultados Obtenidos.	115
3.7.1	Capacitación al Personal y Comunicación de Resultados.	115
3.7.2	Beneficios Para la Empresa.	116
3.7.3	Cadena de Suministros.	118
<b>3.8</b>	Conclusiones Y Recomendaciones	123
3.8.1	Conclusiones.	123
3.8.2	Recomendaciones.	124
	Bibliografía.	125
	Anexos.	128

## VII. LISTA DE GRÁFICOS, TABLAS Y CUADROS

Gráfico N° 1	Género.	43
Gráfico N° 2	Nivel de Instrucción.	44
Gráfico N° 3	Modelo Administrativo de Gestión.	45
Gráfico N° 4	Realiza Evaluaciones.	46
Gráfico N° 5	Expectativas y Aspiraciones.	47
Gráfico N° 6	Gestión Administrativa.	48
Gráfico N° 7	Modelo Administrativo.	49
Gráfico N° 8	Manuales de Mejora.	50
Gráfico N° 9	Grado de Eficiencia y Eficacia.	51
Gráfico N° 10	Confianza y Seguridad.	52
Gráfico N° 11	JI <sup>2</sup> .	57
Gráfico N° 12	Logo.	62
Gráfico N° 13	Jerarquía de Objetivos	73
Gráfico N° 14	Etapas de la Administración Por Objetivo	76
Gráfico N° 15	Panel de Control BSC	80
Gráfico N° 16	Modelo de Cofres.	82
Gráfico N° 17	Precios de la Competencia.	83
Gráfico N° 18	Nuevo Organigrama Estructural.	88
Gráfico N° 19	Nuevo Organigrama Funcional.	90
Gráfico N° 20	Cadena de Suministros	121
Gráfico N° 21	Modelo de cofre Española	122
Gráfico N° 22	Anexos- Féretro Desmontable.	128
Gráfico N° 23	Anexos- Flujo-grama de procesos.	129
Gráfico N° 24	Anexos-Fotos de la Elaboración del Cofre.	130
Gráfico N° 25	Anexos- Marco Geo-referencial.	132
Gráfico N° 26	Anexos-Estrategia de crecimiento y productividad BSC	133

## VII. LISTA DE GRÁFICOS, TABLAS Y CUADROS

Tabla N° 1	Género.	43
Tabla N° 2	Nivel de Instrucción.	44
Tabla N° 3	Modelo Administrativo de Gestión.	45
Tabla N° 4	Realiza Evaluaciones.	46
Tabla N° 5	Expectativas y Aspiraciones.	47
Tabla N° 6	Gestión Administrativa.	48
Tabla N° 7	Modelo Administrativo.	49
Tabla N° 8	Manuales de Mejora.	50
Tabla N° 9	Grado de Eficiencia y Eficacia.	51
Tabla N° 10	Confianza y Seguridad.	52

### CUADROS:

Cuadro N° 1	Marco Geo-referencial	12
Cuadro N° 2	Variable Independiente.	36
Cuadro N° 3	Variable Dependiente.	37
Cuadro N° 4	Población y muestra.	41
Cuadro N° 5	Frecuencias Observadas.	56
Cuadro N° 6	Calculo de Ji Cuadrado.	58
Cuadro N° 7	Análisis de la Competencia	83
Cuadro N° 8	El FODA.	85
Cuadro N° 9	Objetivos del Control	118
Cuadro N° 10	Cuadro de Beneficios para la Empresa.	119

## **VIII. RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL**

COFRES EMANUEL es una pequeña empresa liderada por su único propietario el Sr. Freddy Freire A.; quien por su condición requiere del soporte en el área administrativa para ello se planea un modelo administrativo que mejore la gestión con el fin de proyectar la situación de la empresa. Pese a su desconocimiento en temas administrativos, es evidente que ha logrado posicionarse en el mercado en forma rudimentaria, a través del tiempo, ofreciendo su producto tanto a nivel local e interprovincial durante estos 10 años cautivando grandes empresas y entregando productos de calidad, se pretende fortalecerse en el área administrativo a fin de ampliar su mercado para luego posicionarse en él, al efecto, se debe elaborar un modelo administrativo de gestión que permita una mejora continua en la empresa; la cual debe estar acorde a sus necesidades, que le permitirá alcanzar sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

Los resultados logrados ratificaran la importancia de un mejoramiento continuo dentro de la organización y la necesidad de estar dispuestos al cambio. Se concluye finalmente que este nuevo enfoque de administración es muy efectivo para los intereses de la empresa y para la toma de decisiones, permite prestar atención a las falencias en las diferentes áreas como son: Administrativa, Organizacional, Comercial, Operativa y Contable, con el propósito de hacerlas más efectivas. A través de un proceso administrativo coordinado en base a un manual de funciones y procesos que permitan consolidar sus recursos disponibles.

Partiendo de lo dicho, este trabajo se enfoca en la elaboración de un modelo de gestión administrativa para la empresa de Cofres Emanuel, quienes se dedican a la elaboración y comercialización de cofres metálicos para funerarias, en la actualidad se está produciendo nuevas líneas de cofres. Con este modelo administrativo se pretende mantener un adecuado equilibrio entre los objetivos y las estrategias que busca la empresa, además proponer la posibilidad de identificar debilidades durante su ejecución, planteando alternativas de solución en el menor tiempo posible.

La empresa se ha ingeniado en el tiempo, pues ha permanecido en el mercado la misma que ha sabido ganarse la confianza de sus clientes, igualmente ha demostrado a través de una serie de factores su permanencia que a consecuencia de la falta de un Plan administrativo la empresa, no ha operado de forma adecuada teniendo pérdidas internamente pues no ha utilizado estrategias empresariales para obtener participación de mercado. Por lo cual deberá aplicar estrategias que guiarán el comportamiento y la actividad de la empresa en el futuro, con la aplicación de varios elementos como son: planeación, organización, dirección y control, impulsando aspiraciones y capacidades internas, las cuales deben tenerse en cuenta para lograr el propósito de posicionarse ampliamente en el mercado, a fin de cumplir con la misión, visión y objetivos que nos estamos planteando.

El estudio propone la formulación de instrumentos, herramientas, técnicas y mecanismos de operación a ser empleados dentro de los procesos y procedimientos administrativos a ejecutarse actualizando y complementando los existentes, porque es necesario organizar técnicamente que contribuya a ordenar, clasificar, definir el rango y nivel del ordenamiento legal y técnico de estos mecanismos de operación.

En el Capítulo I, estudia el problema a profundidad, sobre el " Modelo Administrativo de Mejora en la Gestión Administrativa de la Empresa de Cofres Funerarios Emanuel de la Ciudad de Ambato Periodo 2012" evidenciando su necesidad en todo su contexto, se define las variables del problema de estudio, la justificación y objetivos generales y específicos propuestos.

Llegando a establecer el Marco Teórico referencial, Georeferencial, Conceptual y Legal, se describe la teoría científica, como también se plantea la Hipótesis y se distinguen las variables y se define la operacionalización de las variables dependiente e independiente que intervienen en la investigación.

Se considera la metodología de la investigación, los tipos de investigación utilizados, los métodos y técnicas que sirven para llegar a la operacionalización de las variables, los métodos de recolección y procesamiento de la información.

En el Capítulo II, se analiza y recoge la interpretación de los resultados, presentando los datos obtenidos luego de la tabulación de las encuestas a través de gráficos, acompañados del análisis e interpretación de cada una de los datos, para luego proceder a la verificación de la Hipótesis con el método estadístico del Chi-Cuadrado. Para luego determinar las Conclusiones y Recomendaciones de la presente investigación.

En el Capítulo III, se recoge la propuesta del modelo administrativo sus antecedentes y datos informativos el cual recoge en forma detallada la aplicación de planes y programas como también el establecimiento de objetivos la aplicación de la misión visión y la aplicación del modelo administrativo APO y sus aporte teórico práctico mediante el proceso administrativo, se emplea el proceso de fabricación de cofres, asimismo se realiza un plan de evaluación y control, y los beneficios de al aplicar la Administración por Objetivos, igualmente las Conclusiones y Recomendaciones de la presente investigación. De igual forma la bibliografía como también sus anexos y fotografías del proceso y sus productos etc.

## **IX. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de tesis se enfoca en realizar un Modelo Administrativo, no importa el tamaño que tenga, ni la actividad a la cual se dedique o que tanta antigüedad sea, siempre tendrá inherente la posibilidad de caer en una situación de desequilibrio dado por el mal manejo o la falta de claridad; todo ello producto en muchos casos de malas políticas administrativas, mediante un análisis previo de los procesos de administración pero en la mayoría de las oportunidades, esta posibilidad es generada por graves errores empíricos, rústicos o acumulación de errores tanto en materia administrativa como productiva, comercial y contable.

Con la finalidad de evitar posibles situaciones de desequilibrio en la organización, es un hecho que el tema de la administración se ha vuelto importante sobre todo en la época en la que nos encontramos, donde el éxito se fundamenta en la capacidad de liderazgo que tenga una empresa para afrontar los desafíos que se le presenten.

Precisamente una de los enfoques de gerencia que se aplicara en el presente trabajo es el “modelo administrativo por objetivos”. Basado en una nueva orientación que analiza, modifica los procesos básicos de trabajo en un negocio, permite transformar un liderazgo desde una óptica diferente bajo un proceso administrativo de planeación, organización, control y dirección de la realidad, las perspectivas para la administración son muy atractivas, permite observar todas las áreas de una empresa, con el propósito de hacerlas más seguras.

Sin embargo, por esta razón los propietarios decidieron implementar el modelo administrativo de gestión a sus procesos, comerciales, operativos y económicos para mantener una posición en el mercado y afianzar sus niveles de utilidad, necesarios para continuar operando en este mercado.

## **1. TEMA**

**“MODELO ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE COFRES FUNERARIOS EMANUEL DE LA CIUDAD DE AMBATO AÑO 2012”.**

Para definir el tema que planteamos tomamos en consideración varios factores entre los cuales hace falta los siguientes:

No existe una cultura organizacional: Esto se debe a que no hay una planeación administrativa interna en donde se promueva los fundamentos del proceso administrativo basado en principios y valores de la organización.

No existe un sistema para la administración del personal: debido a que no cuenta con un área de recursos humanos, el área administrativa obedece a las necesidades intrínsecas de la compañía.

No existen operaciones pre-establecidos para cada unos de los integrantes, debido a la falta de un manual de funciones.

No existe procesos para la selección de operarios y ayudantes, debido a que cada módulo está a cargo del dueño de la empresa y en ocasiones no capta el personal adecuado, esto se puede mejorar con un plan y/o modelo administrativo acompañado de políticas que la compañía puede establecer para la mejora el proceso de selección de personal.

La compañía atraviesa por una falta de orientación de un objetivo general y objetivos específicos, debido a que no cuenta con un plan estratégico que ayude a confrontar las demandas actuales de la población.

## 2. ANTECEDENTES

La empresa de Cofres Emanuel, no tiene una gestión administrativa, y operativa coherente a sus necesidades, su dirección es informal y de manera intuitiva, por tanto se operan de forma empírica en las diferentes áreas de la empresa, la misma que se dedica a la elaboración de cofres en metal y madera.

En esta sección se presentan las características de la empresa de estudio, bases para el desarrollo del proyecto de investigación; en donde se describe la problemática actual y contiene un estudio y análisis de la organización que comprende varios puntos a considerar de los participantes respecto a su trabajo en la organización en la que laboran.

La provincia del Tungurahua se caracteriza por ser una de las provincias más importante del país, su gente trabajadora hace de su población se dedique a la comercialización de distintos productos y servicios, que conlleva a una gran demanda, de esta manera se presentan varias empresas, pero a medida que crece la demanda se hace necesario ir implementando nuevos y mejores procesos para la elaboración de productos y poder competir en un mercado local y nacional cada vez más cambiante.

Cabe indicar que las tareas cotidianas en el proceso administrativo y económico, están sometidas a efectuar cambios con el afán de mejorar el desempeño de las funciones, por lo cual, como consecuencia de la división del trabajo, se hace necesario utilizar herramientas administrativas que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional.

Además de contar con el personal de fábrica, da trabajo indirectamente a decenas de familias a través de la contratación de maquileros, quienes procesan algunas sub-partes de los diseños que se trabajan en la empresa.

### **3. ¿FORMULACIÓN DEL PROBLEMA?**

¿De qué manera incide la falta de un modelo administrativo en el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa de “COFRES EMANUEL” de la ciudad de Ambato año 2012?

Una vez determinado el problema considero que la falta de un modelo administrativo y la fijación de objetivos comunes hacia la empresa en las diferentes áreas han limitado la expansión de clientes de ésta, por no obtener el crecimiento esperado en la gestión administrativa de la organización.

La principal problemática en la empresa de estudio es que no hay una adecuada administración y aunque existe un objetivo principal, este no es conocido a nivel organizacional y debido a ello los objetivos de cada área no están definidos de acuerdo al objetivo general, por lo que cada área persigue sus propios objetivos sin importar si afecta o no a otras áreas.

No se puede perder de vista la gestión administrativa por cuanto existen diversas situaciones que desencadenan al no cumplir con los objetivos por área, es decir, el objetivo principal de toda iniciativa privada es generar una ganancia o utilidad, sin embargo esto no se puede medir ya que no existe un presupuesto y/o comparativo, por otro lado la disminución de la utilidad es principalmente atribuida a la disminución en las ventas debida a la falta de coordinación administrativa que a su vez son generados por retrasos en la entrega de materia prima para la elaboración de los nuevos diseños.

El propósito de la organización es lograr esfuerzos sistematizados por medio de la definición de las relaciones entre las tareas y la autoridad. Organizar significa determinar quién hace, qué y quién informa a quién.

## 4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación viene dada por la relevancia que tiene para la empresa en el ámbito administrativo, la cual permitirá el desarrollo y un cambio administrativo y organizacional óptimo para los recursos, al descubrir la situación existente en procura de lograr una gestión acorde con los esfuerzos y el fortalecimiento; tiene importancia por cuanto la falta del modelo administrativo y su aplicación determinará el futuro de la organización, por cuanto pretende aportar soluciones al problema de la empresa y así poder alcanzar un cambio en la metodología fundamental para evaluar la eficacia de la gestión aprovechando los productos que permitan ponderar los resultados.

En la actualidad a este problema se eliminará mediante la implantación del modelo administrativo de gestión de manera oportuna, veraz y fidedigna, en la medida en que se reitere este planteamiento podrá tomarse conciencia hacia una conducta organizacional más propensa a la eficiencia.

Con este trabajo beneficiaremos a la EMPRESA EMANUEL y a su gerente propietario, al que le servirá de guía para proyecciones futuras para superar las dificultades que interrumpen en el proceso administrativo y alcanzar una producción de calidad.

Uno de mis Principales propósitos será el convertir los recursos humanos y físicos desordenados en recursos útiles y efectivos. Lo cual permita a la empresa aprovechar su mayor participación en el mercado, y así explotar sus cualidades y capacidades, pero de una manera profunda y no mecánica.

Dentro de la administración tengo que considerar las funciones de planeación, organización, ejecución, y control que son las que me van a llevar a realizar mis objetivos y metas dentro de la empresa.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

- Implementar un modelo administrativo que facilite el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa de Cofres Funerarios Emanuel de la Ciudad de Ambato año 2012.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Aplicar un modelo organizacional a fin de identificar los principales problemas que afectan la gestión administrativa, utilizando un plan para optimizar los procesos, reducir y/o eliminar desperdicios y disminuir costos.
- Mejorar el desempeño de la gestión administrativa, con la aplicación de manual de funciones y responsabilidades del personal a través de un mejor control.
- Empezar el modelo administrativo con la implantación de organigramas bien definidos que apoyen la comercialización y disminuya el desorden.

## **6. MARCO TEÓRICO**

### **6.1 MARCO REFERENCIAL**

Para el proceso investigativo se tomó como antecedentes los siguientes trabajos: En el repositorio virtual de la ESPE se encuentra el Modelo de gestión administrativa para NATUFLOR S.A. (Chimbolema, 2008) basada en Balanced Scorecard, SANGOLQUI. Hace referencia a los siguientes detalles:

En la cual se puntualiza la problemática y sus posibles soluciones: Esta empresa en la actualidad se encuentra en proceso de estancamiento y falta de crecimiento en el sector debido a ciertos aspectos tales como: Incumplimiento en los procesos de adquisición de insumos, entrega no oportuna de la información, ausentismo, alta rotación, falta de incentivos al personal, ausencias de lineamientos estratégicos, falta de socialización de la misión y visión, mínimo involucramiento en responsabilidad social corporativa

De igual forma en el repositorio virtual de la ESPE de la Facultad de Ciencias Administrativas se encuentra, la tesis con el tema: Diseño de un modelo de gestión financiera para la Empresa Estrumetal S.A.

Estrumetal S.A. no ha mostrado interés para poder mejorar todos sus procesos financieros, administrativos y de producción haciendo que la empresa tenga un lento desenvolvimiento con respecto al cumplimiento de sus obligaciones operativas y/o financieras.

Se plantea un modelo, el cual proporciona varias ventajas entre las cuales se puede mencionar el acceso a la mejora en los procesos administrativos y financieros a fin de disminuir recursos inactivos, del análisis del modelo se aprecia en los diferentes escenarios el cual permite generar resultado.

## 6.2 MARCO CONCEPTUAL

### **Administración**

Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección, control y ejecución para alcanzar los objetivos establecidos de una organización”<sup>1</sup>

### **Conocimiento**

(La palabra conocimiento la uso para describir patrones significativos resultados de técnicas de investigación de datos que pueden estimular los objetivos de una organización), depende como segmentamos nuestra información<sup>2</sup>.

### **Concepto de Organización**

Definición técnica, “estructura social formal, estable, que toma recursos del entorno y los procesa para producir bienes y servicios”<sup>3</sup>

### **Control**

El control se define como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión administrativa de la empresa, en el cumplimiento de políticas definidas, etc.<sup>4</sup>

### **Desarrollo**

Es la evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida, es una condición social en la cual se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Gareth, R y Jones, M (2006). *Administración*. Editorial Paidós. Pág. 5.

<sup>2</sup> Fundamentos de administración editorial Thompson 5 Edición año 2000 impreso en México, pág. 452 glosarios de términos y conceptos administrativos.

<sup>3</sup> Laudon, Kenneth, (2004). *Administración y Organización de Empresas*. Editorial Buenaventura. Buenos Aires.

<sup>4</sup> Fundamentos de administración editorial Thompson 5 Edición año 2000 impreso en México, p diagnóstico pág. 452 glosarios de términos y conceptos administrativos.

<sup>5</sup> Fundamentos de administración editorial Thompson 5 Edición año 2000 impreso en México, pág. 452, glosario de términos y conceptos administrativos.

## **Diagnóstico**

Es un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática<sup>6</sup>.

## **Diseño organizacional**

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y en su entorno ponen en práctica dicha estrategias<sup>7</sup>.

## **La Dirección**

Proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de sus objetivos a lo largo del tiempo<sup>8</sup>.

## **Empresa**

Es el conjunto de personas, recursos, materiales, técnico y financiero, organizados para lograr un objetivo, la empresa tiene como finalidad crear o transformar bienes y servicios para satisfacer necesidades<sup>9</sup>.

## **Evaluación**

Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos<sup>10</sup>.

## **Estrategia**

Son las habilidades para adaptar los recursos de una organización en función de las incertidumbres del entorno en el que se desempeña, evaluando riesgos y utilizando todas las oportunidades para lograr su misión y objetivo<sup>11</sup>.

---

<sup>6</sup> Ibídem

<sup>7</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/.../DiseñoOrganizacionalMintzberg.pd](http://www.gestiopolis.com/recursos/.../DiseñoOrganizacionalMintzberg.pd)

<sup>8</sup> [www.wikipedia](http://www.wikipedia)

<sup>9</sup> Fundamentos de administración editorial Thompson 5 Edición año 2000 impreso en México, pág. 452, glosario de términos y conceptos administrativos.

<sup>10</sup> Ibídem

## **Finanzas**

Estudia el flujo del dinero entre individuos, empresas o estados.<sup>12</sup>

## **Foda**

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, del análisis del ambiente interno y externo que es propio a cada organización.<sup>13</sup> (Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

## **Gestión**

Es el conjunto de diligencias que llevan a cabo para realizar una actividad o concretar un proyecto. Gestionar es realizar trámites que conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera<sup>14</sup>.

## **Gestión Administrativa**

Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo.<sup>15</sup>

## **Liderazgo**

Es toda capacidad que un individuo puede tener para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.<sup>16</sup>

## **Método**

Su significado original señala el camino que conduce a un lugar. Es decir el cómo llegar y que técnicas utilizar.

---

<sup>11</sup> Fundamentos de administración editorial Thompson 5 Edición año 2000 impreso en México, pág. 452, glosario de términos y conceptos administrativos.

<sup>12</sup> [www.wikipedia](http://www.wikipedia)

<sup>13</sup> *Ibíd*

<sup>14</sup> *Ibíd*

<sup>15</sup> Dávalos Arcentales Nelson (1990). *Administración de Empresas*. p. 27

<sup>16</sup> Fundamentos de administración editorial Thompson 5 Edición año 2000 impreso en México, pág. 452, glosario de términos y conceptos administrativos.

### **Manual de Funciones.**

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.<sup>17</sup>

### **Las Metas u Objetivos**

Las metas u objetivos de una empresa son definidas por la Administración y tienen por objetivo orientar todas las acciones y políticas de la empresa.

### **Objetivo**

Es la razón de ser de la empresa, esto es, lo que se propone alcanzar.

### **Organización**

Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos que la empresa se plantea. Delega autoridad necesaria para cumplir con su asignación<sup>18</sup>.

### **Planificación**

Son las acciones a realizar o concretar en base a las estrategias elegidas por una empresa, para llevar a cabo la misión por la cual fue concebida<sup>19</sup>”.

### **Producción**

Proceso por medio del cual se crean bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico organizado.

### **Propuesta**

Idea, acción, plan o proyecto que se somete al juicio de alguien, particularmente al de una autoridad; proposición: propuesta de tesis<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> [www.wikipwdia](http://www.wikipwdia)

<sup>18</sup> Fundamentos de administración editorial Thompson 5° Edición año 2000 impreso en México, pág. 452 glosario de términos y conceptos administrativos

<sup>19</sup> Fundamentos de administración editorial Thompson 5° Edición año 2000 impreso en México, pág. 452, glosario de términos y conceptos administrativos.

<sup>20</sup> Ibídem

## **Los Programas**

Son los planes que se deben realizar en un tiempo determinado para lograr el objetivo propuesto.<sup>21</sup>

## **Proceso**

Es el conjunto de actividades sistémicas que se establecen en una organización para satisfacer demandas específicas de los clientes, y asegura el alcancen las metas globales previstas por la organización.<sup>22</sup>

## **Planeación**

Es la fase en la cual se determina anticipadamente que es lo que se va a hacer, esto incluye el establecimiento de objetivos, programas, políticas y procedimientos.

## **Las Políticas**

Son las normas en las cuales deben estar encuadradas las actividades para alcanzar el objetivo.

## **Los Procedimientos**

Son las guías o formas de acción que nos dicen de qué forma se deben realizar las actividades.

## **Ventas**

Según DIEZ E (2003, Pág. 38). Es un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador a cambio de una cantidad de dinero.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> [www.wikipedia](http://www.wikipedia).

<sup>22</sup> *Ibídem*

<sup>23</sup> [www.wikipedia](http://www.wikipedia)

### 6.3 MARCO GEO-REFERENCIAL

La provincia del Tungurahua de manera especial la Ciudad de Ambato es un ente de desarrollo productivo, fomentado a través de las pequeñas medianas y grandes industrias, que son impulsadoras de la economía nacional, la cual promueve el progreso económico de familias, motivados por la eficiencia del talento humano hacia una mejor productividad y competitividad, resultado de ello nos comprometemos a seguir mejorando. Es así que la empresa de Cofres Emanuel se encuentra ubicada en la parroquia Santa Rosa ubicada al Noroccidente en la vía Ambato Guaranda, la misma que es la parroquia rural más grande, específicamente en el barrio Bellavista, en la cual se desarrolla la presente investigación.

Cuadro N° 1

Fuente. CIE de la FCAGEI

Reproducido por: Edwin Freire A.



**Límite de contenido Campo:** Organización de empresas.

**Área:** Administración.

**Aspecto:** Modelo Administrativo de Gestión.

**Limite especial:** Esta investigación se ejecuta en la empresa de cofres Emanuel de la ciudad de Ambato.

**Límite temporal:** Segundo Semestre del año 2012.

## **6.4 TEORÍA CIENTÍFICA**

### **6.4.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa.

Por lo tanto diremos que la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estos procesos recién mencionados utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. En definitiva se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente. Un proceso como la gestión administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes, identificando aquellas relaciones básicas; este tipo de modalidad de descripción se denomina modelo y se utiliza para representar aquellas relaciones complejas.

### **6.4.2 CONTROL DE GESTIÓN**

El Control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que de sentido en aspectos más operativos, entre sus características principales del control de gestión son:

- Selectivo.
- Total.
- Equilibrado.
- Oportuno.
- Claro.
- Terminado por la estrategia.
- Efectivo y eficiente.
- Creativo.
- Impulsado a la acción.
- Adecuado.
- Adaptado.
- Motivador.
- Flexible.

### **Técnicas de control:**

Las normas técnicas de control interno constituyen el marco básico aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.

Se entiende por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

El sistema de control interno tiene como finalidad coadyuvar con la Institución en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

1. Lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones,
2. Obtener confiabilidad y oportunidad de la información, y
3. Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

Los componentes orgánicos del sistema de control interno son:

1. Ambiente de Control;
2. Valoración de Riesgos;
3. Actividades de Control;
4. Información y Comunicación; Y
5. Monitoreo y Supervisión.

La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del sistema de control interno corresponde a la máxima autoridad de cada Institución del sector público y a los niveles gerenciales y demás jefaturas en el área de su competencia institucional.

Corresponde a los demás empleados realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento.

El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **Sistema de Información:**

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa. El recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema. Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

### **Análisis.**

El Control de Gestión tiene como principal finalidad lograr que cada uno de los integrantes de una organización tenga el uso eficiente y eficaz de los recursos que dispone la misma para así de esta manera lograr optimizar los objetivos planteados. También Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

Una organización debe coordinar y encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de las actividades. Para que los integrantes de la empresa logren optimizar las metas trazadas, es importante que la misma los motive, es de vital importancia para la consecución de los objetivos<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Macero, Bogard. (2009.) *Gestión Administrativa*. Ediciones Larousse S.A de CV

### **6.4.3 PROCESO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA**

Los componentes esenciales que constituyen las principales etapas del proceso administrativo en una empresa son: planeación, organización, dirección y control.

#### **PLANEACIÓN**

La función de la planeación busca influir en el futuro, tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente, por lo que representan la esencia de una operación efectiva. Las actividades básicas que involucra la planeación son:

Elaboración de la planeación prospectiva, determinación de objetivos y metas generales y particulares para cada área, preparación de métodos, estrategia, opciones, políticas y procedimientos, formulación de programas reconocidos, que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas trazadas a corto y largo plazo.

El proceso de planeación prospectiva contempla cuatro etapas dentro de su marco metodológico que son:

- a) Normativa. En esta etapa se plantean dos situaciones; el tipo de futuro que se desea y la definición de la situación de la empresa si se continuase en la misma dirección actual.
- b) Definicional. Conocimiento de la situación actual de la empresa, sus principales características y sus interacciones internas y externas.
- c) Confrontación estratégica y factibilidad. Con base en el futuro deseable seleccionado y la identificación de la trayectoria construida a partir de la realidad actual, se procede a contrastar ambos extremos, con el objeto de conocer y analizar la distancia entre ambos.
- d) Convergencia. Determinación de los puntos de convergencia entre el futuro deseado y la situación actual, y definición de la orientación global para que el futuro de la empresa sea alcanzable.

## **ORGANIZACIÓN**

La organización contribuye a ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa. La organización conlleva una estructura que debe considerarse como un marco que encierra e integra las diversas funciones de la empresa de acuerdo con un modelo que sugiere orden, arreglo y relación armónica.

La planeación y la organización son funciones mediante las cuales no se logra materialmente el objetivo; sino que ponen en orden los esfuerzos y formulan la estructura adecuada y la posición relativa a las actividades que la empresa habrá de desarrollar. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y asigna responsabilidades a quienes deben desempeñarlas. Las actividades básicas relativas a la función de organización son:

Asignación de recursos (humanos, financieros, materiales); actividades (cómo); responsables (quién); tiempos (cuándo); determinación de grados de especialización y división del trabajo (comercialización, producción, compras, personal); establecimiento de jerarquías (relaciones de autoridad y responsabilidad); asignación de funciones; determinación de tramos de control; diseño de la estructura organizacional; elaboración de manuales de organización, políticas y procedimientos, entre otros.

## **DIRECCIÓN**

La función de dirección tiene como propósito fundamental impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos. Esta función comprende las siguientes etapas:

**Autoridad.**- Forma en que se delega y se ejercen las acciones durante el desarrollo de las actividades y búsqueda de los objetivos y metas planeadas.

**Comunicación.**- Forma en que se establecen los canales de comunicación y fluye la comunicación al interior y exterior de la empresa.

**Supervisión.-** Verificar que las actividades se lleven a cabo conforme se planeó y ordenó.

Las actividades básicas que comprenden la función de dirección son:

Determinación de lo que debe hacerse (planeación), establecimiento de cómo se deberán llevar a cabo las actividades de la empresa (organización), vigilar lo que debe hacerse (control).

## **CONTROL**

El proceso de control contribuye a asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado. Dicho proceso de control consta de cuatro pasos básicos:

- a) Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los trabajadores, tales como cuotas mensuales de producción para los operarios y ventas para los vendedores.
- b) Verificar el desempeño a intervalos regulares (día, semana, mes).
- c) Determinar si existe alguna variación de los niveles medios reales respecto a los establecidos.
- d) Si existiera una variación, tomar medidas correctivas, tales como un entrenamiento o mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

Las actividades básicas que comprende el proceso de control son: Establecimiento de indicadores y estándares de control (ventas, costos, productividad, competitividad, calidad); medir y juzgar lo que se ha realizado (análisis de datos estadísticos, informes contables, informes de producción); comparar si existen diferencias (evaluación del funcionamiento, inspección y localización de fallas), y establecer medidas correctivas (ajustes para alcanzar lo planeado).

Con el paso de los años se han desarrollado mejores métodos de control, dirección y administración de las empresas. Algunas de las herramientas que están utilizando las empresas para mejorar su desempeño son:

- Administración de la Calidad Total
- Reingeniería de Procesos de Negocios

Estas dos herramientas contienen una fuerte orientación hacia los procesos. Ello implica la búsqueda por:

- Mejorar la calidad del producto.
- Reducir el tiempo del ciclo de producción.
- Reducir los costos.

La administración de la calidad total tiene un enfoque tendiente a crear:

- Un clima armónico para hacer bien las cosas correctamente desde la primera vez.
- Prevenir la generación de errores en lugar de su corrección.
- Crear una cultura de servicio al cliente.
- Reducir los costos de calidad relativos a cumplimiento (prevención y evaluación) y por incumplimiento (por fallas internas y externas).

La reingeniería de procesos de negocios, es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos fundamentales que agregan valor. Estos procesos se refieren a los de naturaleza estratégica que son indispensables para el cumplimiento de los objetivos, metas y para alcanzar un mayor nivel competitivo. El desarrollo gerencial es complementario a la administración por objetivos mientras que la APO se centra en las responsabilidades operativas de un gerente, el desarrollo gerencial es una técnica para crear una mejor adaptación de procesos entre los gerentes y sus puestos, presentes o viables.

Esta técnica comprende cinco etapas básicas que son:

- Preparación. Desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y objetivos que se pretenden alcanzar.
- Identificación. Desarrollo de un modelo de negocio orientado al consumidor en los procesos fundamentales de valor estratégico.
- Visión. Búsqueda de oportunidades de avance decisivo en los procesos.
- Soluciones. Establecimiento de resultados para la implantación de las percepciones por medio del diseño social que organiza y estructura los recursos humanos necesarios que tendrán a su cargo el proceso rediseñado.
- Transformación. Ejecución de las visiones del proceso, implantando versiones piloto y de plena producción.

#### **6.4.4 MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Es posible presentar un modelo de cambio organizacional simplificado, que muestra los cambios básicos necesarios para adaptar la organización al medio ambiente:

1. El medio ambiente consta de un conjunto de oportunidades y problemas, esto impacta a la organización en forma de una serie de demandas.
2. La organización tiene algunos puntos fuertes y debilidades  
**Características.** Todas estas características determinan la capacidad de aplicación de la administración por objetivos como técnica de cambio organizacional en una empresa u organización para proporcionar productos, y servicios al entorno o realidad.
3. La capacidad o incapacidad de la organización para responder a la demanda con una oferta adecuada, puede verse como indicación de una adaptación buena, regular o pobre entre el medio ambiente y la organización.
4. En la medida que exista una adaptación inadecuada entre las organizaciones y su medio ambiente, existe una necesidad de definición del problema.
5. El cambio organizacional propuesto por la solución estratégica debe resultar en una mejor adaptación entre organización y medio ambiente.

## **6.4.5 LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

Es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.

La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. Como expone la figura debajo, los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual).

Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente.

### **El Modelo Administración por Objetivos**

Se origina en el año 1954 por Peter F. Drucker (1954), considerado el creador de la APO, la administración por Objetivos surge como método de evaluación y control sobre el desempeño de las aéreas y organizaciones en crecimiento rápido.

### **Determinación de objetivos**

La administración por objetivos es un modelo administración a través de los cuales los gerentes una organización establecen metas para su administración.

El objetivo debe ser cuantificable, complejo relevante y compatible, un objetivo es una declaración escrita un enunciado, frase es un conjunto de números. Son números que orientan a los gerentes hacia un resultado medible, compatible con los demás resultados.

Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medibles, y compatible con los demás resultados"<sup>25</sup>.

En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos:

---

<sup>25</sup> Administración por Objetivos. <http://www.ecured.cu/administración-estrategia/administracion-por-objetivos.htm> [consultada el 1 de Noviembre del 2012]

1. La expresión "objetivo de la empresa" es realmente impropia. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
2. Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.
3. Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales.
4. Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa.

### **Elementos de la Administración Por Objetivos<sup>26</sup>**

Por lo general un programa de la APO tiene cuatro componentes:

1. La especificidad de las metas  
Lograr el objetivo de una manera tangible.
2. La participación en la toma de decisiones  
El gerente y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
3. Un plazo explícito  
Cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.
4. Retroalimentación acerca del desempeño  
En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que pueda ponderar y corregir sus propias acciones.

---

<sup>26</sup> Administración por objetivos. Disponible en URL <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-por-objetivos.htm> [consultada el 1 de Noviembre del 2012]

Encaminado a la cooperación de positivos elementos que nos permitan efectuar la retroalimentación constante de definiciones de la entidad por medio de un estudio situacional de objetivos y complementar con un análisis FODA como instrumento que nos ayude a definir la situación de la empresa.

### **Características de la Administración Por Objetivos**

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.

La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra las necesidades de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la finalidad de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

Sin embargo muchos consideran que la administración por objetivos ha pasado de moda grandes empresas y multinacionales como Toyota, Movistar, entre otras las han adaptado dando resultados alentadores a sus administradores. La APO presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior

La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del

proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con autonomía en el desarrollo del plan.

2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición

Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia; la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.

3. Interrelación de los objetivos de los departamentos

Siempre existen formas de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.

4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control.

A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento.

En todos los planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.

5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes

Prácticamente todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener

en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.

6. Participación activa de la dirección

La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas

La ampliación de la APO requiere del fuerte apoyo de un STAFF previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el staff.

Características:

- Establecimiento de objetivos entre áreas o para cada departamento.
- Elaboración de planes tácticos y planes de operacionales con énfasis en la toma de decisiones y control.
- Evaluación permanente de los planes.
- Participación activa de la alta dirección.
- Apoyo constante del Staff durante las primeras etapas.
- Los objetivos ayudan a los ejecutivos a fijar propósitos a largo plazo.
- Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades.
- Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados
- Se hace énfasis en el desempeño y el autocontrol de los resultados obtenidos frente a las metas.

Otras de las razones para establecer objetivos son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.

- Sirven de guía y formulación de estrategias, en la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos de la empresa, o de cada grupo o trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación; al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
- Revelan prioridades y Producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre

En ocasiones a los objetivos específicos se le conoce como metas. De acuerdo al alcance del tiempo, los objetivos se pueden clasificar en:

**A.** Objetivos de largo plazo (estratégicos)

- Son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.

**B.** Objetivos de mediano plazo (tácticos)

- Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.

**C.** Objetivos de corto plazo (operacionales)

- Son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año.

## **Características estructurales de los objetivos**

1. Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo.
2. Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades.
3. Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.
4. Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados, en relación con las metas.
5. Se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño y, en consecuencia, en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas.
6. Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la autocorrección en el desempeño y, si es necesario, a la orientación específica por parte del superior.

## **Criterios para la selección de objetivos**

1. Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
2. El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos.
3. Centrar los objetivos en metas derivadas.
4. Detallar cada objetivo en metas derivadas.
5. Utilizar un lenguaje comprensible para los gerentes.
6. Mantenerse dentro de los principios de la administración.
7. El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, no debe limitar la libertad para escoger los métodos.
8. El objetivo debe ser difícil de alcanzar, debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa.
9. Debe tener alguna relación remota con el plan de utilidades de la empresa, generalmente es el objetivo final.
10. Claridad, objetividad, parámetro y condiciones que admitan un análisis y retroalimentación ecuánime.

## **Jerarquía de objetivos**

Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a lo organización como una totalidad.

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la situación de ciertos objetivos por otros diferentes.

Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa, apoyen con una parte del esfuerzo general.

Deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, no sólo para ser actualizados de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado. Dado que la administración por objetivos es una técnica de cambio organizacional que integra los objetivos de los diversos departamentos en un largo plazo se pretende que ésta pueda crear un cambio organizacional que cumpla con el objetivo primordial de la empresa

La Gerencia por Objetivos también introdujo el método SMART para comprobar la validez de los objetivos, que deben ser “SMART” (listo):

“SMART”

- Específico (Specific)
- Medible (Mesurable)
- Factible (Achievable)
- Realista (Realistic), y
- Especificado en el tiempo (Time-related).

Para finalizar veamos algunos consejos sobre el uso de objetivos:

- Se deben establecer objetivos generales, siempre y cuando éstos sirvan de referencia para establecer objetivos específicos. Establecer solamente objetivos generales, puede generar confusión y falta de conciencia de hacia dónde realmente se quiere llegar, acompañarlos con objetivos específicos.
  - Es necesario establecer objetivos para la empresa en general, para cada división o área, y para cada equipo de trabajo.
  - Los objetivos no deben ser estáticos, se debe tener la suficiente flexibilidad y elasticidad para poder adaptarlos a los cambios inesperados que podrían suceder en el entorno, por ejemplo, los cambios repentinos.
  - Siempre se deben establecer prioridades, cumpliendo los objetivos en orden de importancia o urgencia.
  - Siempre se deben establecer prioridades, cumpliendo los objetivos en orden de importancia o urgencia.
  - Es necesario establecer objetivos para la empresa en general, para cada división o área, y para cada equipo de trabajo.
  - Los objetivos deben ser conocidos por todos los niveles de la empresa, y siempre deben hacerse por escrito dar a conocer nuestros objetivos así como nuestro plan de acción son los siguientes:
1. **Escribir objetivos generales:** en primer lugar debemos hacer una lista con todos nuestros objetivos generales ubicados en orden de importancia, poniendo nuestro objetivo principal en la parte de arriba.
  2. **Escribir objetivos específicos:** luego, en la misma lista (aunque también es posible hacerlo en otra) escribimos los objetivos específicos que nos hemos propuesto alcanzar para poder cumplir cada objetivo general (en caso de ponerlos en la misma lista los escribimos debajo de cada objetivo general).
  3. **Escribir plan de acción:** y, finalmente, en una lista aparte (aunque también es posible hacerlo en la misma lista de los objetivos) escribimos

los pasos o acciones que vamos a realizar para poder cumplir nuestros objetivos.

### **Administración por objetivos.**

Se encuadra en métodos el cual se refiere al medio utilizado para llegar a un fin, basado en aspectos importantes:

1. Es una técnica participativa de planeación y evaluación.
2. A través de ella los superiores y los subordinados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios.
3. Establece objetivos por alcanzar, en un determinado periodo y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones.
4. Sistemáticamente se hace el seguimiento del desempeño, procediendo a las correcciones que sean necesarias.

### **6.4.6 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

La planeación estratégica se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo. Formulación de los objetivos organizacionales por alcanzar:

En esta primera fase, la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.

Análisis interno de las fortalezas y limitaciones de la empresa.

Estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la empresa.

Análisis externo del ambiente:

Se trata de un análisis del ambiente externo, es decir, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Con el propósito de analizar, razonar, identificar cada meta llevando un mecanismo o pasos con el cual se llegue a la realidad.

Tal análisis generalmente abarca:

1. Los mercados atendidos por la empresa.
2. La competencia.
3. Los factores externos.
4. La tecnología
5. El talento humano (mano de obra capacitada).
6. La publicidad

### **Formulación de alternativas estratégicas**

La planeación estratégica de una empresa se refiere al producto, o al mercado, de allí, la matriz producto/mercado con las diferentes alternativas estratégicas.

La planeación estratégica debe contemplar decisiones sobre el futuro de la empresa. Las principales decisiones contenidas en una planeación estratégica son los siguientes:

1. Objetivos organizacionales globales.
2. Las actividades seleccionadas.
3. El mercado previsto por la empresa.
4. Alternativas estratégicas en cuanto a sus actividades.
5. Alternativas estratégicas en cuanto al mercado.
6. Integración vertical.
7. Nuevas inversiones en recursos para innovación o para crecimiento.

#### **6.4.6.1 DESARROLLO GERENCIAL**

El Desarrollo gerencial es una técnica para crear una mejor adaptación entre los gerentes y sus puestos, presentes o potenciales. La línea que divide al desarrollo gerencial de la administración por objetivos es una línea muy fina, ya que la mayoría del progreso gerencial se lleva a cabo en el trabajo. Las personas aprenden a hacer las cosas mejor cuando lo hacen bajo una guía de retroalimentación. Sin embargo existen algunos programas o acciones específicas para uso del supervisor que pueden acelerar este crecimiento. Esta parte es el área de desarrollo gerencial

#### **6.4.6.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Los puntos centrales del desarrollo organizacional son la conducta individual y las relaciones interpersonales y del grupo.

Este proceso incluye 6 pasos:

1. La entrada ocurre cuando en la organización el cliente llega a la conclusión de que necesita ayuda debido a la existencia de problemas interpersonales.
2. El llamado al consultor de DO resulta en un contrato que especifica lo que debe hacerse.
3. El consultor DO recoge los datos sobre la organización, los miembros de la misma, de la organización para realizar un diagnóstico.
4. Cuando el consultor comunica el análisis de los datos, tiene lugar la retroalimentación.
5. La retroalimentación de información puede resultar en participación como formación de equipos entrenamiento y cambios estructurales.
6. Finalmente el proceso DO se evalúa para verificar los resultados.

Su objetivo es conseguir generalizar el conocimiento sobre una manifestación para prevenir consecuencias que pudieran afectar en el futuro.

### **6.4.6.3 SELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

En la empresa de estudio existe una desorganización en las diferentes áreas, esto, debido a que no se encuentran definidas las funciones de cada área siendo así un replanteo del trabajo para algunas y un descontrol para otras.

Existen como se mencionó anteriormente diversas técnicas de cambio; sin embargo son un complemento de otras, por lo que se tomará como base la APO, ya que es de ésta donde podremos comenzar a plantear nuestros objetivos, no sin antes realizar un análisis profundo del entorno que gira con la empresa. Como también la aplicación de diferentes herramientas estratégicas para el cambio.

### **6.4.7 MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES**

El manual de puestos es un instrumento de la Administración de los Recursos Humanos, que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Institución y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o Individualmente.

Específicamente, el Manual de puestos, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de nuestra Institución<sup>27</sup>.

Un manual de puestos o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización. Los manuales de funciones son de asignación y conocimiento de la función principal de la empresa.

El manual de descripción de puestos es un documento que tiene presentación narrativa y persigue indicar cada uno de los elementos que integran los puestos de trabajo. Es un documento en el cual se indican los requisitos, atribuciones y características de los puestos de trabajo con que cuenta toda organización o institución.

---

<sup>27</sup> Castillo, Alejandro (2007). *Manual de Funciones*. Universidad de Pereira.

Por lo tanto el empresario debe aprovechar las habilidades de sus colaboradores con lo cual puede originar mas actividades de crecimiento esto permite delegar funciones que efectúa y las puede delegar a otras

### **Manuales y Procedimientos Administrativos**

Es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más entidades administrativas el manual incluye a demás los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios. Es muy útil pues permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución.

Ayudan en la ejecución del puesto y en el adiestramiento y ejecución del personal en el cual se describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Establecer en forma lo más sencilla las responsabilidades por fallas o errores, para facilita las labores de auditoría o de cualquier ente regulador, evaluación del control interno y su evaluación aumenta la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo hacerlo, ayuda a la coordinación de actividades y la duplicidad de actividades construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos. Es de mucha ayuda para innovar el manual de funciones de nuestra empresa.

## 7 HIPÓTESIS

El diseño de un modelo administrativo permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa de cofres funerarios EMANUEL de la ciudad de Ambato año 2012.

### 7.1 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

**a) Variable Independiente:**

Modelo administrativo.

**b) Variable Dependiente:**

Gestión Administrativa.

## 1.8 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuadro N° 2

a) **Variable Independiente:** Modelo administrativo

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Los modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.</p> <p>Es un medio que le permite al administrador resolver problemas en base al análisis y el estudio del problema, así como le permitirá conocer las alternativas del hecho.</p>	<p>Tipos de administración</p> <p>Sistema organizacional</p> <p>Maximizar recursos y Eliminar desperdicios</p>	<p>Teoría clásica</p> <p>Teoría científica</p> <p>Estructura</p> <p>Financieros</p> <p>Humanos</p> <p>Materiales</p>	<p>¿Cree usted que el modelo administrativo en la empresa de cofres Emanuel hará que su producción mejore?</p> <p>¿La empresa realiza control y evaluación de desempeño laboral?</p> <p>¿Usted tiene conocimiento del modelo administrativo de gestión que aplica la empresa de cofres Emanuel?</p> <p>¿Cree necesario cambiar el modelo administrativo para maximizar los recursos?</p>	<p>Formulario de encuestas dirigidas al cliente interno. (Personal de la empresa)</p>

Elaborado por: Edwin Freire



## 9 METODOLOGÍA

### 9.1 MÉTODOS

En este proyecto de investigación se aplicó:

**Método analítico sintético** que permite hacer un análisis de los datos obtenidos en el diagnóstico que muestra la realidad del problema estudiado, estableciendo las relaciones causa-efecto, a más de ello se hace énfasis en la elaboración de una propuesta.

**Analítico.-** Este método nos permite interpretar los datos obtenidos, especialmente de las respuestas de las encuestas y entrevista aplicada, lo cual nos lleva a sacar las conclusiones y realizar las recomendaciones correspondientes.

**Bibliográfico.-** Este método nos permite realizar consultas bibliográficas tanto convencional como digital, útil para fundamentar los aspectos teóricos de la investigación.

**Deductivo.-** De los resultados obtenidos podemos deducir algunos aspectos que se presentan en la empresa Cofres “Emanuel”, dependiendo del liderazgo que demuestra la autoridad principal el gerente de la empresa.

## **9.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **Investigación Descriptiva**

Es muy importante para el presente estudio, la cual nos permite describir el problema objeto de estudio en un momento y tiempo determinado, las situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta la ausencia de una buena gestión administrativa para un mejor posicionamiento, buscando especificar las propiedades más importantes del fenómeno en la empresa. Es decir nos permitió detallar como se manifiesta, para determinar las características más importantes del problema que se va a investigar en la empresa de Cofres Emanuel.

### **Investigación Bibliográfica o Documental.**

A partir de esta investigación, se tomaron diferentes enfoques, teorías, criterios, que aportaron al desarrollo del entendimiento de nuestro problema, por medio de libros, revistas, Internet, tesis, las mismas que fueron necesarias para realizar un adecuado estudio del problema.

### **Investigación de Campo**

Por medio de la investigación de campo recogí información directamente en el lugar de los hechos, en la cual el investigador está inmerso dentro de la EMPRESA, a través de la encuesta, entrevista y la observación

### **9.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS.**

#### **La Encuesta.**

La encuesta se hace directamente a los trabajadores mediante el instrumento, que se elabora con preguntas abiertas, las más esenciales referentes a nuestro tema a investigar. En las entrevistas la información sirve como ayuda en el conocimiento sobre la situación actual en que se encuentra la institución, mediante la cual podemos partir para las posibles soluciones o la aportación de ideas y su posterior clasificación.

#### **La Entrevista.**

La entrevista es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener una información o una opinión.

## 9.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población motivo de investigación constituye: 12 PERSONAS

Cuadro No. 4

<b>Variables</b>	<b>Cantidad</b>
Personal operativo	9
Personal administrativo	2
Gerente	1
Total	12

**Elaborado por:** Edwin Freire.

Por lo tanto, al ser la población relativamente pequeña, no se puede aplicar fórmula para la muestra; constituyéndose las 12 personas que componen la empresa Cofres Emanuel la población a la que se aplicará la encuesta y posteriormente se tabulara la encuesta y se realiza una entrevista al gerente propietario.

## 9.5 PROCESAMIENTO DE DATOS

El proceso de la información contempla los siguientes elementos:

- Revisión y codificación de la información.- Se efectuó un control de la información que se recopiló, a fin de conocer los requerimientos y necesidades de los trabajadores.
- Categorización y tabulación de la información.- Este elemento se centró en la priorización de la información en la cual se tabuló para de esta manera poder detectar la información errónea.
- Interpretación de los resultados.- Con el resultado obtenido en la investigación se procedió a interpretarla fundamentado en las necesidades de lo investigado para así proponer alternativas de cambio empresarial que permitan mejorar el nivel de ventas y el posicionamiento.

Posteriormente procedí a analizar e interpretar cada uno de los datos ponderados de la encuesta, para obtener información concreta de cuáles son las causas que origina el problema. Para su posterior tabulación mediante cuadros en Excel y gráficos en pasteles. Para probar la hipótesis se utilizó el Ji cuadrado.

## 2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA DE COFRES EMANUEL.

### 1. ¿Cuántas personas existen trabajando en la empresa de Cofres Emanuel?

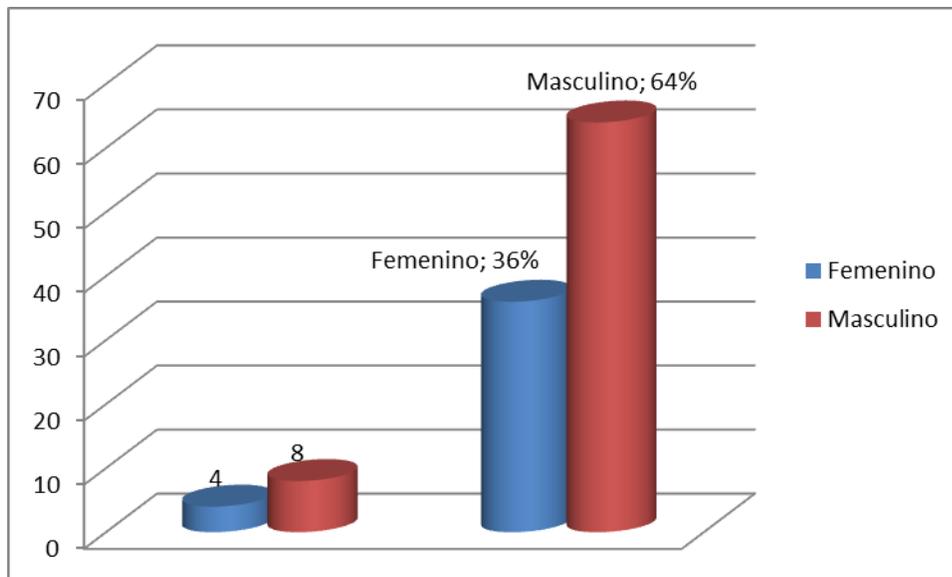
Tabla N° 1

Opciones	Frecuencias	%
Femenino	4	36
Masculino	8	64
Total	12	100

**Elaborado por:** Edwin Freire.

**Fuente:** Cofres Emanuel

GRÁFICO N° 1



**Elaborado por:** Edwin Freire.

**Fuente:** Cofres Emanuel

#### **Análisis:**

Del 100% de las personas encuestadas, el 64% pertenece a la población masculina; el 36% a la población femenina.

2. ¿Tiene algún nivel de instrucción superior el personal que labora en la empresa de Cofres Emanuel?

Tabla N° 2

NIVEL DE INSTRUCCIÓN

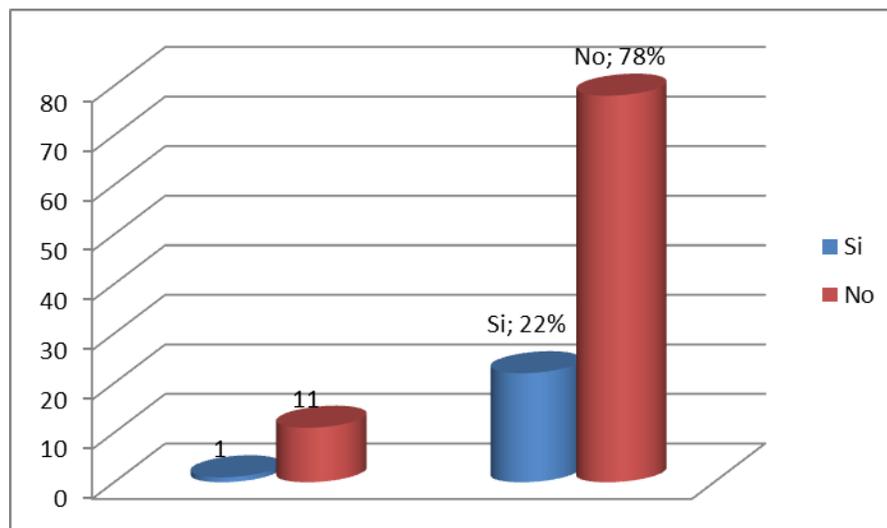
Opciones	Frecuencias	%
Si	1	22
No	11	78
Total	12	100

Elaborado por: Edwin Freire.

Fuente: Cofres Emanuel

GRÁFICO N° 2

NIVEL DE INSTRUCCIÓN



Elaborado por: Edwin Freire.

Fuente: Cofres Emanuel

**Análisis:**

Del 100% del análisis de la muestra presentada, el 22% si tiene nivel de instrucción privilegiada; el 78% afirma que no lo tiene. La empresa no cuenta con un personal que tenga un nivel de instrucción valido, por ende no tienen conocimientos sobre la existencia de las normativas que regula la gerencia como también las normas y procesos tanto administrativos como de trabajo.

3. ¿Usted tiene conocimiento del modelo administrativo de gestión que aplica la empresa?

Tabla N° 3

MODELO ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN

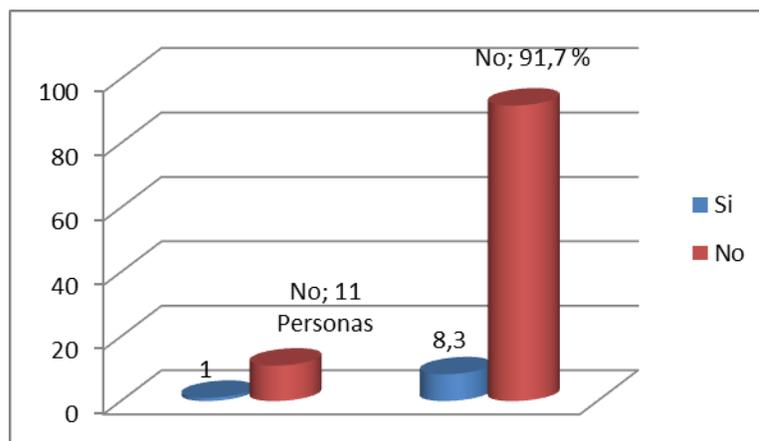
Opciones	Frecuencias	%
Si	1	8,3
No	11	91,7
Total	12	100

Elaborado por: Edwin Freire.

Fuente: Cofres Emanuel

GRÁFICO N° 3

Modelo Administrativo de Gestión



Elaborado por: Edwin Freire.

Fuente: Cofres Emanuel

**Análisis:**

Del 100% de la muestra realizada, el 22% si tiene conocimiento del modelo administrativo gestión que maneja Cofres Emanuel, el 78% no tiene conocimiento, por lo cual hace falta que el personal encuestado conozca y difunda el modelo administrativo de gestión que aplica la empresa, esto implica que el personal no tenga una visión clara de los procedimientos centrales que deben emplear.

4. ¿La empresa de Cofres Emanuel realiza control y evaluación de desempeño laboral?

Tabla N° 4

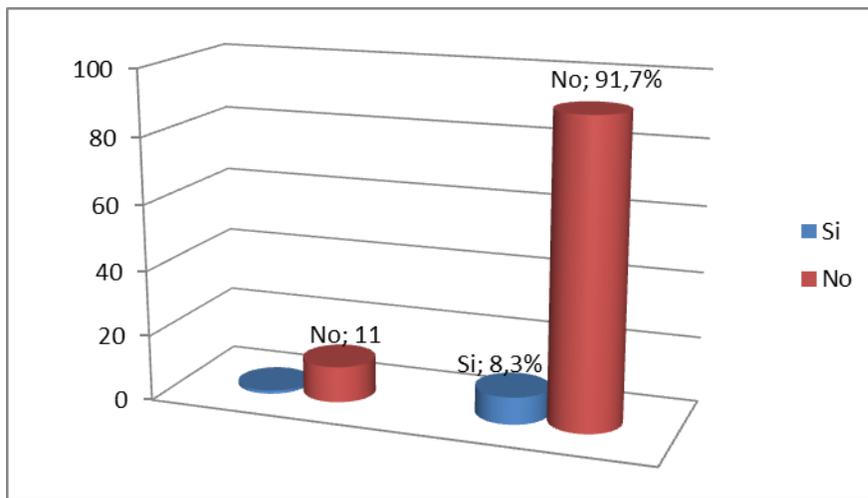
Se Realiza Evaluaciones

Opciones	Frecuencias	%
Si	1	8,3
No	11	91,7
Total	12	100

Elaborado por: Edwin Freire.

Fuente: Cofres Emanuel

GRÁFICO N° 4



Elaborado por: Edwin Freire.

Fuente: Cofres Emanuel

**Análisis:**

Del 100% de la muestra realizada el 8% si y el 92% no tiene conocimiento. Los encuestados no conocen el modelo de gestión que aplica el gerente, es decir que el personal no tiene una visión de la normativa interna a la que deben sujetarse.

5. **¿Tiene Ud. expectativas que la empresa cambie; y mejore sus aspiraciones personales como de trabajo en Cofres Emanuel?**

Tabla N° 5

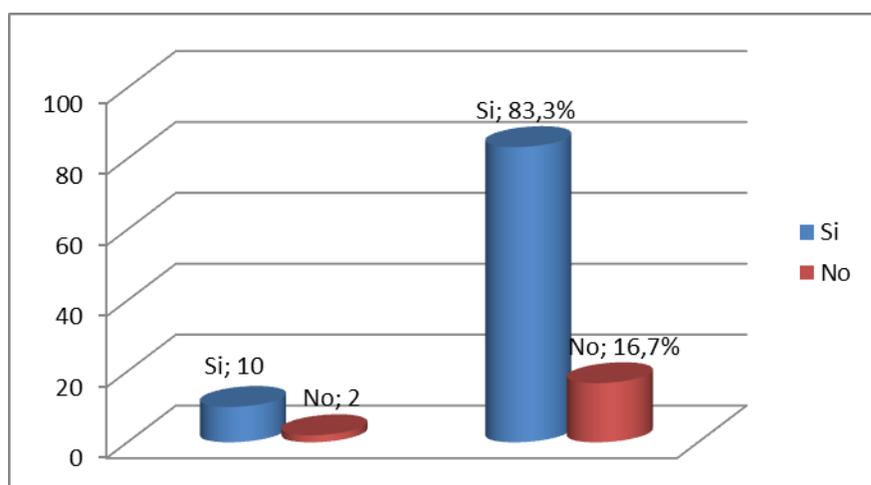
EXPECTATIVAS Y ASPIRACIONES

Opciones	Frecuencias	%
Si	10	83,3
No	2	16,7
Total	12	100

Elaborado por: Edwin Freire.

Fuente: Cofres Emanuel

GRÁFICO N° 5



Elaborado por: Edwin Freire.

Fuente: Cofres Emanuel

**Análisis:**

Del 100% del porcentaje de las personas encuestadas, el 83% considera que si tiene aspiraciones y expectativas; que la empresa mejore y el 17% que no lo tiene. El personal ha depositado sus expectativas y aspiraciones para que la empresa cambie y mejore, lo que demuestra que existe un alto grado de compromiso; las cuales deben ser satisfechas ya que representan el activo más valioso de la empresa.

6. ¿Considera usted que la gestión administrativa del gerente de la empresa de Cofres Emanuel es buena?

Tabla N° 6

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

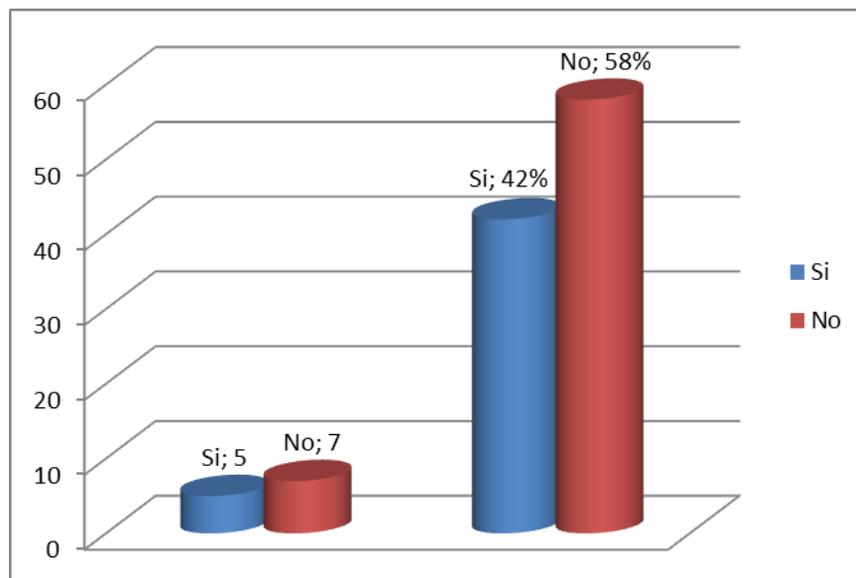
Opciones	Frecuencias	%
Si	5	42
No	7	58
Total	12	100

Elaborado por: Edwin Freire.

Fuente: Cofres Emanuel.

GRÁFICO N° 6

Gestión Administrativa



Elaborado por: Edwin Freire.

Fuente: Cofres Emanuel

**Análisis:**

El 35% del personal encuestado, manifiesta que la actual gestión que se ejecuta en la empresa es Buena; el 65% dice que es mala. El personal actual que labora en la empresa realiza sus trabajos en forma eficiente, pero se puede ser más eficiente y mejorar en su totalidad la producción.

**7. ¿Cree usted que el modelo administrativo en la empresa de cofres Emanuel hará que su producción mejore?**

Tabla N° 7

Modelo Administrativo

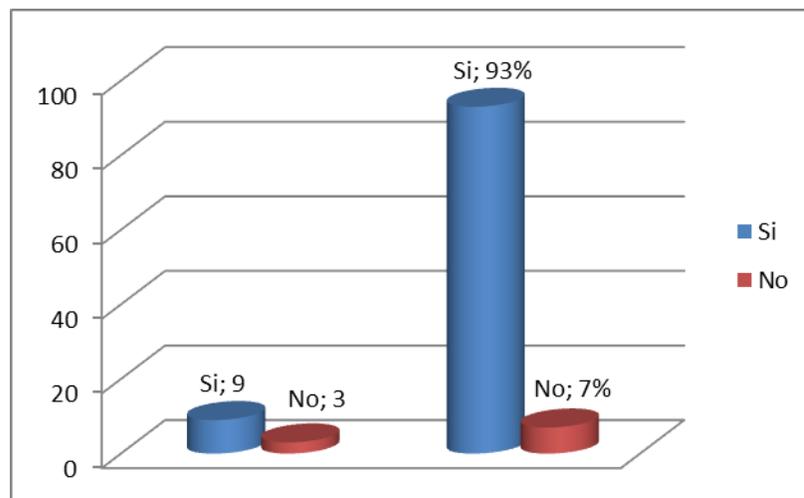
Opciones	Frecuencias	%
Si	9	93
No	3	7
Total	12	100

**Elaborado por:** Edwin Freire.

**Fuente:** Cofres Emanuel

GRÁFICO N° 7

Modelo Administrativo



**Elaborado por:** Edwin Freire.

**Fuente:** Cofres Emanuel

**Análisis:**

El 93% de los encuestados manifiesta que se debería implementar el modelo administrativo para mejorar la producción, el 7% así mismo se mantiene opuesto al cambio. La gestión actual del gerente se muestra estable, pero podría mejorar más aún, para cumplir con las metas propuestas por la empresa.

**8 ¿En su opinión usted cree conveniente que se debe elaborar manuales de funciones y procesos necesarios para mejorar el sistema administrativo de producción, comercialización y contable?**

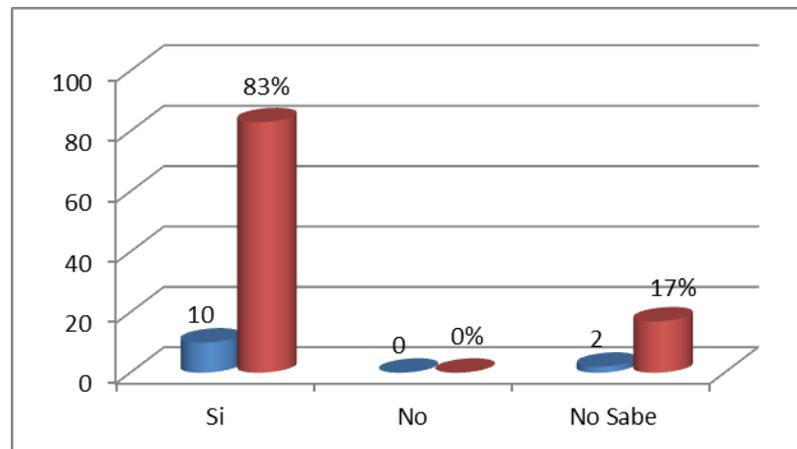
Tabla N° 8  
MANUALES PARA MEJORA

Opciones	Frecuencias	%
Si	10	83
No	0	0
No Sabe	2	17
Total	12	100

**Elaborado por:** Edwin Freire.

**Fuente:** Cofres Emanuel

GRÁFICO N° 8  
MANUALES PARA MEJORA



**Elaborado por:** Edwin Freire.

**Fuente:** Cofres Emanuel

**Análisis:**

Los encuestados determinan en un 83% que sí se debería implementar y el 17% manifiesta desconocer de lo que se lleva a cabo. La empresa requiere incorporar un manual de funciones para que el personal pueda desarrollar de mejor manera sus actividades, que nos permita cumplir los objetivos planteados.

9. ¿Considera Ud. que todo el personal es eficiente y eficaz en sus funciones?

Tabla N° 9

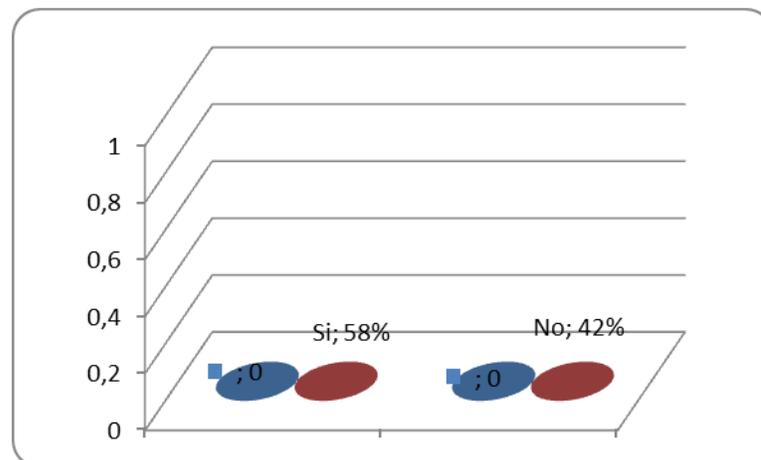
Opciones	Frecuencias	%
Si	7	58
No	5	42
Total	12	100

Elaborado por: Edwin Freire.

Fuente: Cofres Emanuel

GRÁFICO N° 9

GRADO DE EFICIENCIA Y EFICACIA



Elaborado por: Edwin Freire.

Fuente: Cofres Emanuel

**Análisis.**

Se pueden interpretar los datos de esta pregunta, que el 58% del personal encuestado cree que es eficiente en sus funciones, y el 42% no lo es. El personal que labora en la empresa no realiza sus funciones en forma eficiente ya que todos no todos se involucran en su totalidad y por ende baja el rendimiento de la producción.

**10. ¿Brinda confianza y seguridad la empresa al momento de desarrollar sus funciones?**

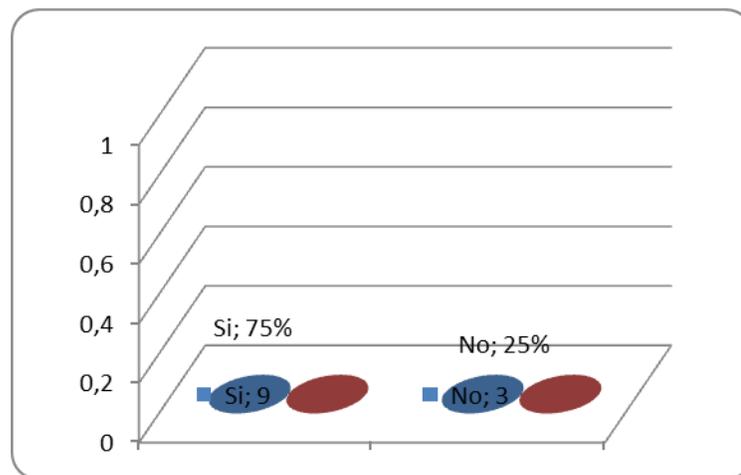
Tabla N° 10  
CONFIANZA Y SEGURIDAD

Opciones	Frecuencias	%
Si	9	75
No	3	25
Total	12	100

**Elaborado por:** Edwin Freire.

**Fuente:** Cofres Emanuel

GRÁFICO N° 10  
CONFIANZA Y SEGURIDAD



**Elaborado por:** Edwin Freire.

**Fuente:** Cofres Emanuel

**Análisis**

El 75% de las personas investigadas, manifiestan que si brinda seguridad en los procesos; el 25% considera que no; lo cual demuestra que la empresa brinda confianza y seguridad a la mayoría de sus integrantes al momento de desarrollar cada una de sus actividades.

## **2.2 ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA EMPRESA.**

**1. ¿Cree Ud. que hace falta capacitarse para estar al frente de un negocio?**

La capacitación es necesaria, pues solo con la buena voluntad no basta, sobre todo tener conocimientos para administrar, aspectos legales, tributarios, y otros que permiten salir adelante.

**2. ¿Considera que su empresa debe aplicar procesos administrativos?**

La gran variedad de negocios y la competencia misma, hace que uno busque la tecnificación y mejoras en todo aspecto.

**3. ¿Qué busca la empresa al emplear métodos administrativos?**

Como toda organización busca mejorar siempre, por ello ya se cuenta con una planta propia, se prevé trabajar con conocimientos, técnicas y métodos que permitan lograr los objetivos que Cofres Emanuel tiene, como es llegar a liderar el campo de los cofres mortuorios.

**4. ¿Qué le falta a Cofres Emanuel como empresa?**

Posee recursos, humanos que conocen su labor, cuenta también con el capital y materia prima para la elaboración de cofres mortuorios; pero lamentablemente no contamos con un manual o guía que nos permita superarnos y trabajar con eficiencia.

**5. ¿Qué aspiraciones tiene como gerente propietario?**

Como dueño de Cofres Emanuel, deseo que mi negocio crezca, llegar a distribuir mi producto, no solo a nivel local, sino también me gustaría que se lo aprecie en otras provincias; y por qué no, en algún momento llegar a exportar.

**6. ¿Considera que el personal debe ser capacitado?**

El personal es la mejor carta de presentación que se tiene, por lo tanto debería capacitarse continuamente, y si no es el caso, por lo menos sugerir o permitirles que puedan acceder a cursos y auto-capacitarse.

**7. ¿Cree que la atención al cliente influye en un negocio?**

En todo negocio el cliente es el “rey”, de ellos se sobrevive y para ellos se trabaja, por lo tanto se debe atenderlos de la mejor manera, porque un cliente satisfecho, siempre regresa.

**8. ¿Qué aspectos considera relevantes para que una empresa llegue al éxito?**

Saber administrar eficientemente todos los recursos que posee, tanto materiales, económicos y el personal para de esta manera optimizarlos.

**Análisis:**

El anhelo de todo propietario, es obtener el crecimiento de la empresa que administra, sobre todo llegar a liderar el campo en el cual se encuentran; pero para ello necesita de las herramientas que la administración le brinda, por medio de la correcta aplicación de planificación, supervisión, coordinación y control; a la vez que utilizar los objetivos y estrategias fijados para cada departamento, le permitirá cumplir su objetivo.

## 2.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de Cofres Emanuel; se toma como referencia las preguntas y respuestas número 3, 9, para, así proceder a realizar la verificación de la hipótesis y comprobar si es necesario o no implantar un modelo administrativo de gestión que sirva para mejorar y alcanzar los objetivos propuestos por esta empresa.

**Ho:** El modelo administrativo NO permitirá incrementar el desempeño laboral de Cofres Emanuel.

**H1:** El modelo administrativo SI permitirá incrementar el desempeño laboral de Cofres Emanuel.

**Nivel de significancia:** El nivel de significancia para el presente estudio con el que se trabajó es del 5%

### 2.3.1 PRUEBA ESTADÍSTICA

Para la verificación de hipótesis se escoge la prueba de Ji<sup>2</sup> cuadrado, y se utiliza las preguntas 3 y 9 cuya fórmula es la siguiente.

$$\chi^2 = \sum_i \frac{(\text{observada}_i - \text{teórica}_i)^2}{\text{teórica}_i}$$
$$\chi^2 = \frac{(O-E)^2}{E}$$

En donde:

$\chi^2$  = Es Ji cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada.

3.- ¿Usted tiene conocimiento del modelo administrativo de gestión que aplica la empresa de cofres Emanuel?

9 .- ¿El desempeño del personal es eficiente y eficaz en sus funciones?

#### FRECUENCIA OBSERVADA.

Cuadro N° 5

#### Frecuencias

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
Tiene conocimiento del modelo administrativo de gestión que aplica la empresa	1	11	12
El personal es eficiente y eficaz en sus funciones	7	5	12
TOTAL	8	16	24

Elaborado por: Edwin Freire.

Fuente: Cofres Emanuel

Para calcular el grado de libertad El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$Gl = (F-1) (C-1)$$

$$Gl = (2-1) (2-1)$$

$$Gl = (1) (1)$$

$$Gl = 1$$

Dónde:

Gl= Grados de libertad

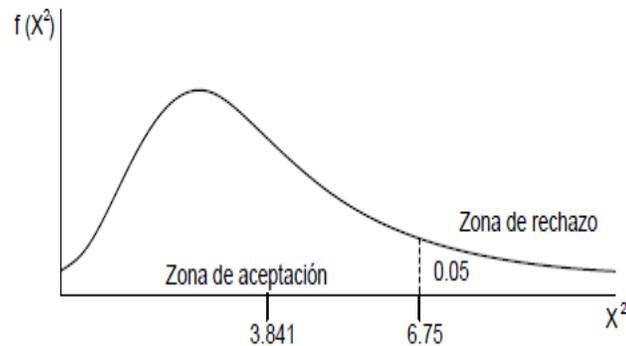
C= Columnas de la tabla

F= Fila de la tabla Entonces tenemos que

Gl= 1; en donde el nivel de significación  $\alpha = 0,05$ ; en la tabla de distributiva  $Ji^2$  que equivale a 3,841

GRÁFICO N° 11

$Ji^2$  ( $^2$  Cuadrado)



**Elaborado por:** Edwin Freire.

### **Cálculo Matemático:**

Evaluamos la hipótesis nula, es decir, que no hay unión entre las dos variables, para ello calculamos el  $Ji$  cuadrado evidenciando los valores obtenidos especialmente con los de la distribución hipotética, dados los totales obtenidos en los que no haya ninguna asociación entre las variables.

Cuadro N° 6

Calculo de Ji Cuadrado				
<i>O</i>	<i>E</i>	<i>O-E</i>	$(O-E)^2$	$\frac{(O-E)^2}{E}$
1	4	-3	9	2,25
11	8	3	9	1,13
7	4	3	9	2,25
5	8	-3	9	1,13
			$\chi^2$	6,75

**Elaborado por:** Edwin Freire.

**Fuente:** Cofres Emanuel

### Decisión Final

El valor  $X_c = 6.75$  mayor a  $X_t = 3,841$  y de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alterna, es decir se considera la implantación de un modelo administrativo de gestión que permita mejorar y alcanzar los objetivos propuesto por la empresa de cofres Emanuel de la ciudad de Ambato año 2012.

## **2.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **2.4.1 CONCLUSIONES**

En el desarrollo de los anteriores capítulos y luego de haber analizado los resultados de la investigación realizada en la Empresa de Cofres Emanuel, se determina que no cuenta con un modelo de gestión administrativa.

Se concluye también que Cofres Emanuel por la no existencia de un manual de funciones se contrata al personal con una denominación y se les asigna otras funciones diferentes, lo que desmotiva al personal en sus labores. Por lo cual carece de un establecimiento de funciones para cada uno de los trabajadores de la empresa

Entre sus ventajas competitivas se destaca la capacidad del diseño y la calidad en la elaboración de los cofres, por tener una amplia experiencia en el ramo por lo cual goza de una buena reputación entre sus clientes.

El personal que labora en cofres Emanuel no tiene conocimiento del modelo de gestión administrativa que aplica. Por lo tanto es necesario la aplicación y difusión inmediata del modelo instaurado.

Es decir el simple hecho de tomar las opiniones del gerente para realizar mejoras en la empresa crea un ambiente de cambio laboral y motivación, apoya y fomenta la convivencia entre miembros de la empresa.

Sumado a lo anterior y a la formalización que se le otorgó a cumplir con ciertas técnicas, documentos y presentación de resultados, la organización comprende ahora la meta a donde se tiene que llegar que es el objetivo general de la empresa

#### **2.4.2 RECOMENDACIONES.**

Se recomienda diseñar o implementar el modelo de gestión administrativa como una herramienta administrativa con miras al incremento de la eficiencia y eficacia, en las actividades que desarrollan la empresa y los trabajadores de cofres Emanuel.

Impartir disposiciones al jefe de Taller para que informe al titular de cada uno de los puestos, las funciones que le corresponde a cada uno a partir de la ejecución del modelo administrativo para que se ejecuten de la mejor manera.

Es recomendable también que esta organización formule una motivación mucho más amplia hacia la innovación y la expansión de sus clientes, mediante esfuerzos mucho más grandes y decididos en cuanto al cambio tanto en infraestructura, como en capacitación para sus empleados.

Es necesario considerar la implantación de un modelo administrativo de gestión que permita mejorar y alcanzar los objetivos propuestos, en base a técnicas administrativas; para el desarrollo de un instrumento como es un manual de funciones, manual de procesos, estructura organizacional para cofres Emanuel.

La empresa en estudio debe tomar como iniciativa en la técnica APO como técnica de cambio, y es de verdaderamente satisfactorio ver que el interés por realizar una mejora a las actividades cotidianas puede tener un impacto a nivel de la organización.

Ello implica el propósito de este trabajo es que el administrador sigan con los planes propuestos y se llegue a una revisión anual para hacer crecer los planes tanto a corto plazo como a largo plazo y así dar continuidad al crecimiento de la empresa .

### 3.1 PROPUESTA

### 3.2 APORTE TEÓRICO Y/O PRÁCTICO

Modelo Administrativo por Objetivos (APO) para mejorar la gestión administrativa de la empresa de Cofres Emanuel de la ciudad de Ambato, año 2012.

#### Datos Informativos.

Institución ejecutora: Cofres Funerarios Emanuel  
Beneficiarios directos: Clientes y posibles clientes  
Tiempo estimado para la ejecución: Segundo semestre 2012  
Equipo Responsable: Universidad Estatal de Bolívar  
Edwin Freire Altamirano

**SLOGAN:** Cofres Emanuel Distinción y Calidad a Menor Precio.

GRÁFICO N° 12

Cofres Funerarios Emanuel

**LOGO:**



**LOGO:**

“En el logotipo resalta la sobriedad, buen gusto, reconocimiento en los acabados, dinamismo, diligencia, respeto, puntualidad, calidez, modernismo y actualidad”

### 3.2.1 INTRODUCCIÓN

Con los resultados de la investigación, se identificó la necesidad de crear un modelo administrativo por objetivos para la gestión efectiva de la empresa de Cofres Emanuel de la Ciudad de Ambato.

Para fortalecer el crecimiento significativo y lograr la competitividad se precisa de una manera urgente y adecuada aplicar el modelo administrativo por objetivos para gestionar los recursos productivos. Además, este diseño permite el control de los sistemas responsables del uso productivo, de las materias primas, recursos humanos, recursos financieros.

Se plantea un modelo administrativo que mejore la gestión administrativa con otra óptica distinta de la que se ha llevado a cabo hasta hoy, con características diferentes basadas en objetivos, estrategias, de procesos administrativos, apoyado en la mejora continua de sus procesos productivos, su aplicación mejora en toda su logística tanto de fabricación como de producción que conlleve a resultados positivos evitando arriesgar el dinero que hay que destinar para realizarlo.

Con la presente propuesta se espera mejorar la situación de la empresa, se proyecta brindar el apoyo a las microempresas locales de este ramo, para este estudio se ha seleccionado una diversidad de conceptos de modelos mencionados en el primer capítulo, dados por diferentes autores.

Al seleccionar y explicar las tareas para los objetivos, como sabemos cada objetivo dentro de la empresa debe tener una persona encargada, o al mando y para ello es importante el designar tareas y trabajos que responsabilicen a los empleados de la organización.

### 3.2.2 JUSTIFICACIÓN

Las empresas exitosas tienen que actualizarse constantemente e innovar sus sistemas adecuándose a las nuevas tecnologías, de allí la importancia de contar con una estructura organizacional adecuada para el buen funcionamiento de la organización, es decir, contar con una herramienta que apoye el proceso de estructural.

La importancia radica en el mejoramiento de la competitividad, la cual debe poseer un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa en obtener beneficio y crecimiento, con este estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. De esta manera, se obtiene un fortalecimiento en el desarrollo administrativo basados en el cumplimiento de objetivos, creando un compromiso propio de los empleados, en relación con las metas, es decir, éstos preparan sus propias metas y se hacen responsables por ellas, generando una mayor participación del empleado en la organización.

Concomitantemente el modelo administrativo, no solo servirá para esta empresa, sino que puede ser aplicado en otra empresa del mismo tipo.

La investigación es un refuerzo, en los niveles de conocimiento en lo que se refiere a modelos de gestión es un aporte para la pequeña empresa a la cual se dirige el presente estudio, la misma que contara con una solución transformadora que permite una mejor aplicación de herramientas estratégicas, que se proyecta a mejorar a la pequeña empresa hacia un desarrollo sostenible de la misma que contara con una solución transformadora y factible involucrando esencialmente al capital humano, y la estructura orgánico-funcional, además se reconoce el trabajo de equipo, el liderazgo en el desempeño del talento humano mediante el manual de funciones de Cofres “Emanuel”, facilitando una guía basada en principios organizacionales y estrategias de desarrollo empresarial.

### **3.2.3 OBJETIVOS**

#### **3.2.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Lograr un fortalecimiento en el desarrollo administrativo de la empresa de Cofres Emanuel de la ciudad de Ambato, mediante el diseño de un modelo administrativo por objetivos.

#### **3.2.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Aplicar el modelo administrativo por objetivos en sus diferentes niveles
- Dotar de una herramientas de control necesaria que permitan identificar el desempeño actual y las áreas en las que está fallando el personal.
- Llevar al mercado ecuatoriano un producto que proporcione seguridad y confort al momento de tomar la decisión de seleccionar la última morada de un ser querido.
- Obtener al menos un 20% de rentabilidad en la venta de féretros durante el primer año.

#### **3.2.4 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

- Factibilidad Organizacional.- Se visualiza en la voluntad de los miembros directivos y miembros de las diversas áreas, para tomar en consideración cada uno de los aspectos a exponer en las diversas acciones a seguir.
- Factibilidad Técnica-Operativa.- Existen los recursos tanto económicos, humanos y tecnológicos para el desarrollo de la propuesta.
- Factibilidad Social.- Cada uno de los miembros de Cofres Emanuel está dispuesto a contribuir con el desarrollo de la mejora en la organización, ya que esta incidirá en la conclusión de una meta que abarca al conjunto de objetivos.

## 3.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 3.3.1 GERENCIA POR OBJETIVOS

La Gerencia por Objetivo descansa en la definición de objetivos para cada empleado y después de comparar y dirigir su desempeño contra los objetivos que se han fijado. Apuntala a aumentar el desempeño de la organización equilibrando las metas de la organización con los objetivos de los subordinados dentro de la organización. Idealmente, los empleados reciben un fuerte soporte para identificar sus objetivos, cronogramas para cumplirlos, etc.<sup>28</sup>

#### **¿Pero que es un modelo?**

Un modelo es un instrumento de gran utilidad en el diagnóstico organizacional. Este modelo puede ser tomado de alguno ya propuesto; sin embargo este modelo también puede ser elaborado por el mismo asesor con el objeto de guiar su trabajo de análisis evaluativo del devenir organizacional. En la elaboración del modelo, se deben hacer explícitas las variables relevantes y la relación entre éstas. Subyacente a todo modelo hay una teoría de funcionamiento organizacional que se presenta sus conceptos y relaciones.

- 1) Organización - ambiente
- 2) Cultura y cultura organizacional
- 3) Estructura
- 4) Comunicaciones y Clima laboral
- 5) Poder, autoridad y liderazgo
- 6) Conflicto
- 7) Descripción, evaluación y cargos de desempeño.
- 8) Motivación.
- 9) Toma de decisiones

---

<sup>28</sup> Administración por Objetivos. Benavente Borbolla, Juan Manuel (2005). [www.universidadabierta.edu.mx](http://www.universidadabierta.edu.mx) [consultado el 1 de noviembre del 2012]

### **3.3.2 TÉCNICAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Incorporado a éstas técnicas es importante no dejar de lado la administración estratégica que no es más que las etapas fundamentales de la administración llevadas a una planeación a largo plazo. A continuación se muestra una breve reseña de las técnicas de cambio organizacional. Hasta ahora tenemos un número importante de técnicas para el cambio organizacional:

- 1) Modificación de la conducta organizacional
- 2) Administración por objetivos (APO)
- 3) Desarrollo gerencial
- 4) Desarrollo organizacional (DO)
- 5) Auditoria administrativa
- 6) Ciclo de control

El cambio organizacional es el creciente reconocimiento de que la correcta solución para los problemas administrativos depende de la situación organizacional dentro de las organizaciones, las cuales han ido creciendo y han sido exitosas por que han aprendido a relacionarse con su medio ambiente al realizar cambios organizacionales. Para indicar más claramente se adaptan continuamente a las demandas planteadas por el medio ambiente en que operan.

### **3.3.3 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

El entrenamiento, desarrollo y conocimiento por objetivos básicos constituyen un programa de cambio para cualquier organización. Así como la modificación de la conducta organizacional, la administración por Objetivos (APO) también está dirigida al cambio organizacional, mediante el cambio de la conducta específica de los individuos.

### **3.3.4 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS**

La "administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de un organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección.

Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. "Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados".

En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos.

- a) La expresión "objetivo de la empresa" es realmente impropia. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
- b) Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.
- c) Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales.
- d) Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa.

### **3.3.5 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

El administrador tiene que saber y entender, en términos de desempeño, lo que se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas. En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de ganancia y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo.

Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. La APO presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior

La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos.

La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición

Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.

3. Interrelación de los objetivos de los departamentos

Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.

4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control  
A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. En todos los planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.
5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes  
Prácticamente todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.
6. Participación activa de la dirección  
La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.
7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas  
La ampliación de la APO requiere del fuerte apoyo de un STAFF previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el STAFF.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Idalberto Chiavenato (2003). *Fundamentos Y Principios De La Administración*. Mc Graw Hill.

### **3.3.6 TIPOLOGÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

1. La administración por objetivos es una forma de obtener mejores resultados en la acción de administrar. No es una adicción a la tarea del administrador, es una manera de hacerla.
2. Se basa en las observaciones de lo que hacen los gerentes de éxito en muchas organizaciones y compañías.
3. Es especialmente pertinente en la dirección de gerentes y la mayoría de las aplicaciones se han limitado a los niveles más altos de la gerencia. La administración por objetivos puede extenderse hacia abajo hasta la supervisión de primera línea, con la condición de que la alta gerencia respalde y apoye su aplicación.
4. Se relaciona con varios problemas clave de la administración de una organización.

#### **¿Qué se espera en términos de objetivos?**

- a) Obtención de equipos de trabajo, mediante la identificación de objetivos comunes
  - b) Programación de trabajo mediante el establecimiento de fechas terminales para tareas.
  - c) Reconocimiento de procesos, a través de un mutuo acuerdo sobre los objetivos y midiendo lo realizado conforme a ellos.
  - d) Administración de salarios ¿Cómo se distribuirán los aumentos?
  - e) Valoración de promoción, identificando potencial para ello.
5. En su forma más breve, la administración por objetivos puede describirse como un método por el cual el gerente de alto nivel y el gerente subordinado de una organización, identifican las áreas principales de responsabilidad en las que debe trabajar el empleado, establecen algunos estándares para una buena o mala actuación, y planifican la medición de los resultados conforme a esos estándares (Indicadores).

6. Las ventajas de este tipo de administración son que produce mejores resultados, costos más bajos, un mejor desempeño, un número mayor de personas a promover, mejor calidad en el servicio, una administración más profesional de los salarios, y el desarrollo de las mejores capacidades de los empleados.

### **3.3.7 CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES Y COMPORTA-MENTALES DE LOS OBJETIVOS:**

- Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo.
- Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades.
- Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.
- Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados, en relación con las metas.
- Se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño y, en consecuencia, en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas.
- Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la autocorrección en el desempeño y, si es necesario, a la orientación específica por parte del superior.

### **3.3.8 EVALUACIÓN CRÍTICA DE LA APO**

La APO no es una fórmula mágica, sino un medio a desarrollar un trabajo ordenado y consciente, para conocer con razonable responsabilidad el futuro resultado de las decisiones. Como la APO incluye un proceso de planeación y un proceso de dirección, es muy común que uno o más de esos tres procesos no funcionen bien.

Allí comienzan a presentarse problemas con la APO. Cuando los resultados inmediatos no son accesibles, las personas se impacientan con todo el proyecto.

En general, las empresas fallan en tomar decisiones para revisar y actualizar periódicamente el plan frente a los cambios de la empresa, las fluctuaciones económicas y los cambios en las tendencias sociales.

En el fondo, la APO está estrechamente ligada a la motivación y al desarrollo personal del administrador y el de sus colaboradores.

### **3.3.9 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE OBJETIVOS:**

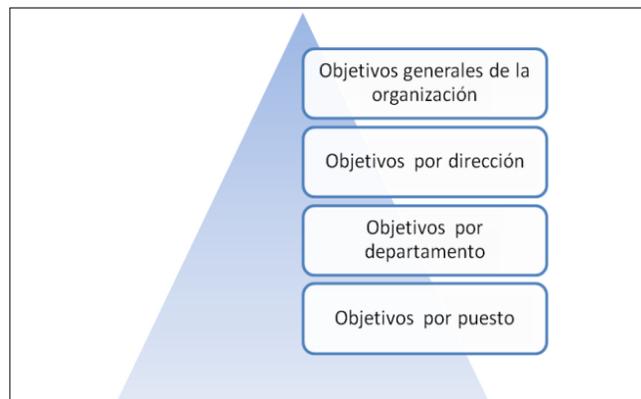
- a) Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
- b) El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos.
- c) Centrar los objetivos en metas derivadas.
- d) Detallar cada objetivo en metas derivadas.
- e) Utilizar un lenguaje comprensible para los gerentes.
- f) Mantenerse dentro de los principios de la administración.
- g) El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, no debe limitar la libertad para escoger los métodos.
- h) El objetivo debe ser difícil de alcanzar, debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa. Debe tener alguna relación remota con el plan de utilidades de la empresa, generalmente es el objetivo final.

### **3.3.10 JERARQUÍA DE OBJETIVOS.**

Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a lo organización como una totalidad. Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa, deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general.

La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. Los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual). La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, en la ubicación relativa de los objetivos o en la situación de ciertos objetivos por otros diferentes. El resultado es una pirámide que une los objetivos de un nivel con los del siguiente. Por ello es muy importante tener dicha estructura fijada antes de los objetivos.

GRÁFICO N° 13 Jerarquía de Objetivos



Fuente: Cofres Emanuel

Elaborado por Edwin Freire A.

Por lo general un programa de la APO tiene cuatro componentes:

- La especificidad de las metas: Lograr el objetivo de una manera tangible.
- La participación en la toma de decisiones: El gerente y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
- Un plazo explícito: Cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.
- Retroalimentación acerca del desempeño: En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que pueda ponderar y corregir sus propias acciones.

El proceso de administración por objetivos tiene lugar entre un superior y cada uno de los subordinados, coordinando los planes y objetivos. A través de estos procesos de adaptación los planes de los gerentes y el cambio organizacional se producirán en forma continua y a su vez se llegará a un punto de retroalimentación para crear una planeación a largo plazo llamada planeación estratégica.

Así como la modificación de la conducta organizacional, la administración por Objetivos (APO) también está dirigida al cambio organizacional mediante el cambio de la conducta específica de los individuos.

### **3.3.11 ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVO**

- Los objetivos deben resultar de un acuerdo entre las partes. Si son impuestas desaparece la motivación y aparece la frustración y otras actitudes negativas.
- Deben ser registrados o plasmados en orden de importancia, relevancia o prioridad de acuerdo a su contribución con la organización. Algunos objetivos pueden facilitar o dificultar el alcance de otros provocando una sinergia. Para que los objetivos puedan ser alcanzados según su jerarquía debemos tomar en cuenta:
  - Deben ser compatibles
  - No necesitan abarcar inicialmente las grandes aspiraciones de la empresa.
  - Deben lograrse gradualmente que todos los componentes de la empresa contribuyan con el esfuerzo.
  - Deben contemplar varias alternativas para su ejecución y conocer la eficacia y el costo de cada una de ellas.
  - Deben ser periódicamente revisados y reformulados.
  - Deben comunicarse a todos los interesados para que cada cual comprenda las metas de su unidad y la relación de éstos con el logro de los objetivos de la empresa.

### **3.3.12 FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

- Establecimiento de un conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- Interrelación de los objetivos de los departamentos.
- Elaboración de planes tácticos y planes operacionales con énfasis en la medición y el control.
- Establece los objetivos por niveles de gerencia los de alto nivel pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades, la mayoría de los sistemas acepta de cuatro a diez objetivos para cada posición.

A partir del establecimiento de objetivos se elaboran planes para alcanzarlos de una manera óptima, aquí entran en juego la medición y el control; se miden los resultados alcanzados y se comparan con los planeados. Si un objetivo no puede medirse los resultados no pueden conocerse, si no pueden ser controlados no pueden ser evaluados. Y donde los objetivos convergen en una misma dirección<sup>30</sup>.

### **3.3.13 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVO**

- Determinación de los objetivos globales de la empresa a su vez se establecen los objetivos por departamento para el primer año (Ejecutivo y Superior)
- Elaboración con sus subordinados de los planes operacionales necesarios para la implementación del plan estratégico del departamento.
- Los resultados de la ejecución se comparan con los objetivos fijados.
- Según éstos resultados se revisan y se registran los planes o se modifican los objetivos establecidos.
- Se toma como base los resultados del primer año se establecen los objetivos para el año siguiente. Y así se repite el ciclo descrito anteriormente.

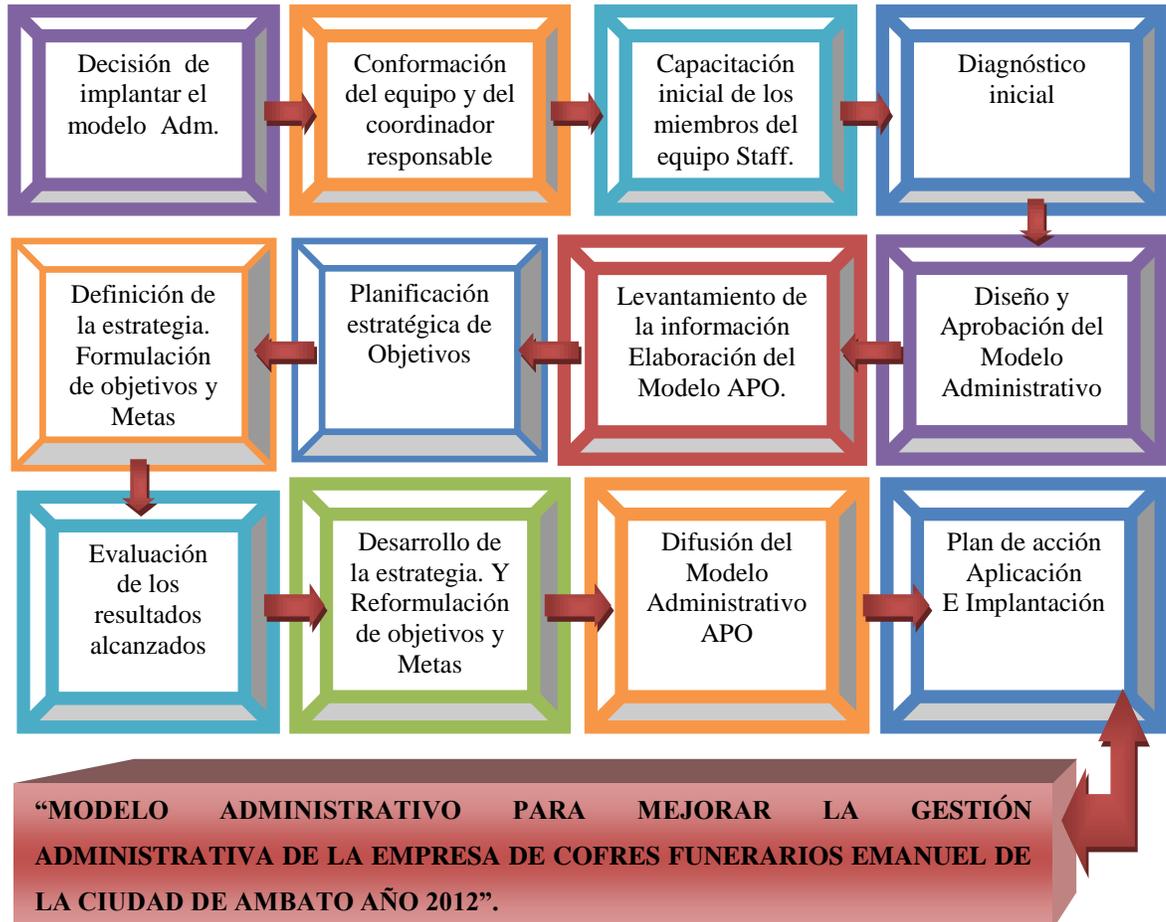
---

<sup>30</sup> Administración por objetivos. Disponible en [http://gerentejusto.over-blog.es/pages/Administracion\\_por\\_Objeticos-1066258.html](http://gerentejusto.over-blog.es/pages/Administracion_por_Objeticos-1066258.html) [consultada el 1 de noviembre del 2012]

## Etapas de la Administración por Objetivos

El sistema de administración por objetivos es más que un conjunto de reglas, una serie de procedimientos o un método fijo de la administración proponemos una guía.

GRÁFICO N° 14



Elaborado por Edwin Freire

Fuente: Cofres Emanuel

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, en la ubicación relativa de los objetivos o en la situación de ciertos objetivos por otros diferentes.

### **3.3.14 CLASIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVO.**

- a) **Objetivos Individuales:** Son los fines que persigue cada persona física. Así, para un empleado, su objetivo principal puede ser en colocarse en una senda o camino de progreso, aunque por el momento deba conformarse con el sueldo mínimo.
- b) **Objetivo Colectivo:** Es aquel que persigue varias personas físicas este objetivo puede identificarse total o parcialmente con los objetivos individuales, pero con bastante frecuencia se opone de alguna manera a veces hasta radicalmente, a algunos de ellos.

Se crea una propuesta de trabajo, la cual es lograr un cambio organizacional mediante la administración por objetivos, se encuadra en las características del talento humano para alcanzar objetivos propuestos etc.

### **3.3.15 CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMIENTO.**

1. Se hace énfasis en el deber propio de los subordinados, en relación con las metas.
2. Se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño que da como resultado, el autocontrol, en relación con los efectos obtenidos frente a las metas preestablecidas.
3. Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la autocorrección en el desempeño y, si es necesario, a la orientación específica por parte del superior.
4. Es una técnica participativa de planeación y evaluación.

Se formulan los objetivos organizacionales y se identifica el proceso de planeación; se reorganizan, jerarquizan y departamentalizan las áreas de la empresa como propuesta, se laboran las descripciones de los puestos y ya definidas las áreas se parte a la creación de objetivos e indicadores.

Al final de este capítulo se propone la elaboración de un manual de procedimientos para tener la administración de la empresa de una manera formal y a su vez existe un seguimiento en caso de nuevos integrantes al equipo de trabajo.

Administrar una empresa sin objetivos predeterminados es tan frustrante y sin sentido como navegar un navío sin destino.

Para la gerencia no hay orientación sin esfuerzos o efectiva coordinación de los recursos, hasta que no se cuente con una meta o propósito establecido. Así, un objetivo puede ser definido como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos.

La construcción de modelos administrativos es un medio que le permite al administrador resolver problemas en base al análisis y el estudio del problema, así como le permitirá conocer las alternativas del hecho.

Su objetivo es elevar la productividad y confiabilidad de los procesos a través del esfuerzo coordinado para mejorar y mantener los resultados, sobre la base que las personas de la organización comprendan y asuman sus responsabilidades. En otras palabras, trata de cómo administrar para alcanzar las metas.

La Administración por resultado abarca: “conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una gerencia, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo”.

- Construir la credibilidad del Equipo.
- Anticiparse a los problemas.
- Comunicar la existencia y el avance del plan.
- Proveer dirección y liderazgo al Equipo.
- Fomentar, controlar y asegurar la calidad de los productos.

La APO tiene un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación de los resultados. Se deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución y revisión, deben ser periódicas.

### **3.3.16 DETERMINACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN**

#### **Comunicación Escrita**

Este medio de comunicación se produce en forma razonada y se conserva a través del tiempo dentro de las comunicaciones escritas se pueden mencionar memos, cartas, publicaciones periódicas de la organización, tableros de avisos o cualquier otro dispositivo que transmita palabras o símbolos escritos.

**Ventajas:** Este tipo de comunicación es muy útil cuando las comunicaciones son complejas o extensas, ya que se debe tener un registro permanente, tangible y verificable, de la información Tener algo por escrito obliga a una persona a pensar con mayor cuidado lo que quiere transmitir, o sea, las comunicaciones por escrito estarán bien pensadas, serán lógicas y claras.

**Desventajas:** Puesto a que este medio de comunicación requiere mucho más tiempo. No serviría para dar a conocer algún dato en forma inmediata. Además este tipo de comunicación no tiene mecanismo de retroalimentación automática, no se puede determinar si el mensaje fue correctamente recibido y comprendido por lo cual se busca alternativas métodos, perdurables y eficientes.

Los resultados de nuestro estudio muestran que el factor administrativo de nuestra empresa predomina de manera distinta, con una óptica diferente, la cual se encaja de un modo acelerado a paso gigantesco y está expuesta al cambio. Como reaccione la empresa al cambio es buen indicio de aspirar su impulso movido por el deseo de realizar su potencial y obtener buenos resultados.

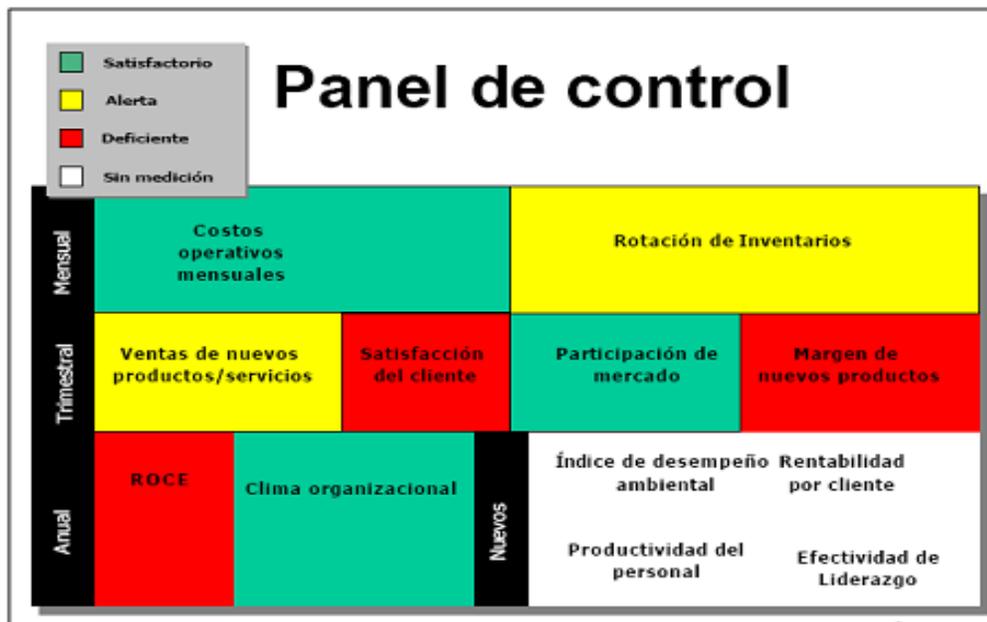
### 3.3.17 IMPLEMENTACIÓN DEL BSC.

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC como complemento al mejoramiento de la APO en sus diferentes áreas, la cual facilita la efectividad del modelo en base al panel de control.

El Balanced Score Card. **BSC**. Traduce la visión y objetivos en indicadores o mediciones del desempeño de la organización; es un mapa de iniciativas o planes de acción, enfocados en la estrategia; cimentados en un panel de control para **BSC**. Como parte de la estrategia empresarial APO.

GRÁFICO N° 15

Panel de Control BSC.



Fuente: Escuela de Gestion, Revt. Economia

Reeditado por : Edwin Freire

En caso de que la visión, estratégica e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como apoyo al modelo planteado un frecuente modelo de análisis que hace la diferencia.

### **3.4 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La presente investigación propuesta se llevará a cabo según los lineamientos que se determinan en la matriz a continuación detallada:

#### **3.4.1 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.**

**META:** Detectar las áreas que generan conflictos y sus respectivas amenazas que limitan el crecimiento de la empresa.

La Empresa de Cofres Emanuel de propiedad del Sr. Freddy Patricio Freire, quien en sus inicios trabajó en varios talleres de la localidad prestando sus servicios, con el tiempo fue adquiriendo experiencia en ésta línea, hoy se dedica a la elaboración de cofres metálicos y de madera para funerarias distribuidos a los grandes mayoristas.

La Empresa de Cofres Emanuel, se halla ubicada en la provincia del Tungurahua cantón Ambato, parroquia Santa Rosa específicamente en el barrio Bellavista a pocos minutos de la Panamericana vía a Guaranda y a pocos minutos de la Ciudad de Ambato. Con el pasar de los años la empresa ha ido cambiando al ritmo impuesto por las grandes empresas y con el afán de mantenerse en el mercado y competir con las mismas, ha sentido la necesidad de plantearse nuevos retos combinados con un modelo administrativo que permita buscar proveedores de primera, en insumos que dan como resultado un producto de calidad; logrando también durabilidad y con excelente imagen como para que se comercialice fuera de nuestra provincia.

La carencia de un modelo de gestión dentro de la organización ha provocado un cambio en la cultura empresarial siendo este un factor crucial para generar entusiasmo en el personal para alcanzar metas claramente definidas que buscare involucrar al personal en la toma de decisiones y elevar el nivel competitivo.

El mejoramiento continuo dentro de la empresa genera compromiso y se adquiere habilidades y conocimientos y demás actitudes que requieren refuerzo constante para mantener a los empleados competentes y creen armonía dentro de la empresa y desarrollar así una cultura empresarial que buscara un mejoramiento continuo.

Con la gran experiencia que se ha ido adquiriendo durante todo este período y el reconocimiento logrado ha sido meritorio, se opta por producir varias líneas además una combinación entre metal y madera dando al producto un acabado de lujo, llegando abarcar un nuevo mercado. El mismo que puede ser utilizado con materiales reciclables como papel y metal reutilizables. Por su alta resistencia y durabilidad comprobada, en mercados muy exigentes que requieren precisión y seguridad en sus productos.

GRÁFICO N° 16 Modelo de Cofres



Fuente: Cofres ·Emanuel

Elaborado por: Edwin Freire

Una vez identificados los puntos a trabajar se plantea formalizar los puntos anteriormente descritos y que todo el personal tenga acceso a dicha información.

### 3.4.1.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Cuadro No. 7

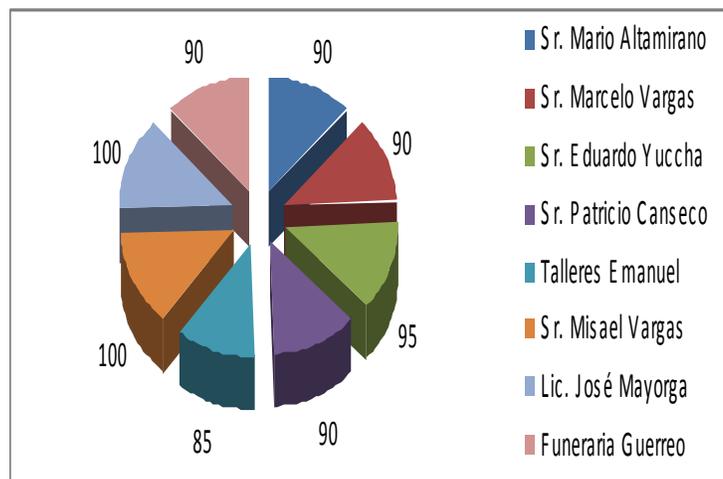
Precios de la competencia:

Talleres	Precios	
Sr. Mario Altamirano	90	95
Sr. Marcelo Vargas	90	100
Sr. Eduardo Yuccha	95	100
Sr. Patricio Canseco	90	100
Talleres Emanuel	85	90
Sr. Misael Vargas	100	120
Lic. José Mayorga	100	120
Funeraria Guerrero	90	100

Fuente: Investigación de campo      Elaborado por: Edwin Freire

GRÁFICO N° 17

Precios de la Competencia



Fuente: Investigación de campo      Elaborado por: Edwin Freire

Con estas referencias, la empresa la cual vende productos más económicos es la empresa Cofres Emanuel.

En los actuales momentos es considerada como pequeña empresa (Pymes) a partir del 5 de enero de 2003, hoy en día con una capacidad de producción en su conjunto de 180 a 200 cofres mensuales, utilizando un conjunto de técnicas de punta y generando trabajo a 12 familias en la localidad, su espacio físico no es el adecuado para el tipo de maquinaria con el que la empresa necesita, debiendo mejorar la planta en el mismo que se distribuyó de una mejor manera una pequeña oficina y bodegas para materia prima y productos terminados.

Evidentemente, Cofres Emanuel al ser parte de las muchas Microempresas constituidas en este ramo que actualmente en nuestro sector requiere que su personal pueda expresar la ventaja que supone un equipo cohesionado y dirigido hacia una misma meta de ventas, creando experiencia conjuntas y se espera que los equipos de trabajo decidan plantearse nuevos objetivos de tal forma que otorgue a los clientes un producto y servicio, el cual sea una nueva experiencia cada día tanto para clientes como para trabajadores, además de constituir dos fuerzas internas que son de gran importancia dentro de la empresa. Mejoramiento de la gestión administrativa y mejoramiento del talento humano.

Nuestro trabajo, será respaldado por una excelente mano de obra que se cuenta, la cual nos exige superar todas las expectativas planteadas con nuestro modelo administrativo con una política interna bien estructurada, y sólida. Automáticamente se interrelacionan los objetivos de varias unidades o gerencias e involucra objetivos comerciales con objetivos de producción.

La Administración por objetivos es una metodología que integra los objetivos de los diversos departamentos en un largo plazo dando así lugar a promover un cambio organizacional. A través de estos procesos de adaptación los planes de los gerentes y el cambio organizacional se producirán en forma continua y a su vez se llegará a un punto de retroalimentación para crear una planeación a largo plazo llamada planeación estratégica.

### 3.4.2 FODA

Una de las maneras para constatar la situación actual de la administración de la empresa es utilizando el análisis FODA, el cual presenta los siguientes resultados aplicados a nuestra organización:

Cuadro N° 8

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil acceso.</li> <li>• Precios competitivos.</li> <li>• Gerente-propietario comprometido</li> <li>• Excelente atención</li> <li>• Experiencia en la fabricación del producto.</li> <li>• Prestigio establecido con los años</li> <li>• Financiamiento Propio</li> <li>• Unidad familiar</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa capacidad resolutive e instalada.</li> <li>• Administración tradicional equivocada</li> <li>• Falta de capacitación y seminarios para los empleados.</li> <li>• No se realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores</li> <li>• No se exigen la realización de informes.</li> <li>• No posee una fuerza de ventas considerable.</li> <li>• No existe un buen ambiente de trabajo.</li> <li>• No hay diversificación en la cartera de clientes.</li> <li>• Falta de comunicación no existe una base de datos</li> <li>• Alta rotación de personal.</li> <li>• Nulidad de los procesos administrativos</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de desarrollarse en el ámbito regional.</li> <li>• Introducción de negocios con empresas nacionales</li> <li>• El progreso de la tecnología en equipos y maquinarias</li> <li>• Apoyo gubernamental para la pequeña y mediana empresa.</li> <li>• Demanda insatisfecha a nivel regional y nacional</li> <li>• Implantación de procesos de regulación, y estandarización</li> <li>• Mejoramiento de la calidad del producto y desarrollo organizacional.</li> <li>• Legalización de la empresa</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles crisis económicas en el país</li> <li>• Innovaciones tecnológicas en el mercado por falta de recursos económicos</li> <li>• Existen muchas otras empresas competitivas del mismo género.</li> <li>• Crecimiento de talleres pequeños que ganan prestigio</li> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Incremento en los derivados del petróleo, (pinturas, tintes, diluyentes)</li> <li>• Escasos recursos humanos especializados en este campo.</li> <li>• Impuestos elevados de los insumos.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Edwin Freire

### 3.4.3 ANÁLISIS FODA

Verificado las fortalezas y las debilidades frente a las oportunidades y amenazas encontramos que los factores que coadyuva a la problemática es la nulidad de los procesos administrativos y la ausencia de comunicación la misma que al no tener una base de datos idónea de información ocasiona que el personal no se integre y trabaje en equipo para poder cumplir sus actividades organizacionales. A demás los procesos de la empresa deben ser analizados cuidadosamente, y cuestionados lo cual incide en la disminución en la producción existe dualidad de mando por miembros de la familia, lo que genera un bajo rendimiento del personal, no cuenta con un manual de funciones y responsabilidades, lo que provoca una falta de comunicación entre áreas o departamentos, pero más allá de estos análisis, no hay un sistema de control, lo que genera que el personal sea improductivo, deficiente y exista desperdicios por falta de un control interno.

Como en todo negocio pequeño, especialmente familiar, es notorio el escaso proceso técnico y mano de obra calificada. Las fortalezas son muy pocas; pero bastan para conseguir los objetivos; sin embargo, es necesario contar con un proceso administrativo que permita a los propietarios demarcar sus actividades, aprovechar las oportunidades, para por medio de estrategias que se describen en la presente investigación se transformen también en fortalezas y disminuyan sus debilidades y amenazas.

La necesidad de lograr una comprensión global clara y concisa, radica en que a partir de ahí existirán mayores posibilidades de construir una visión estratégica del desarrollo en función de la identificación de los componentes centrales de gestión. Para la cimentación del modelo hemos considerado como base el Modelo Administrativo de Mejora por Objetivos y Resultados, partiremos de la premisa de que el proyecto se basa en procedimientos de mejora a más de la planificación que se elabora en una organización establecida.

#### **3.4.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO**

Una vez establecida la planeación estratégica mediante el FODA se determinan las falencias administrativas dentro de la organización, se establece la estructura orgánico funcional de la empresa en vista de no existir uno acorde a las necesidades de la misma; a fin de que se conozcan las jerarquías, responsabilidades y canales de comunicación para evitar la duplicidad de funciones y la pérdida de recursos y lograr el crecimiento institucional deseado.

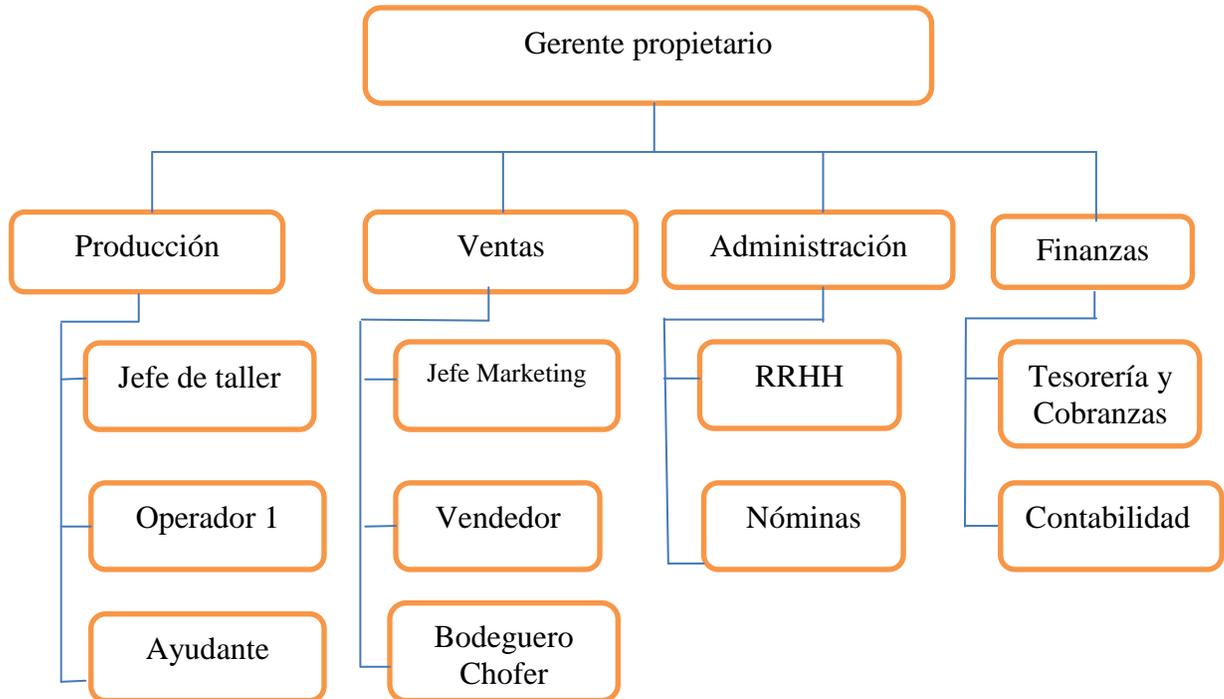
La línea que divide al desarrollo gerencial de la administración por objetivos es una línea muy fina, ya que la mayoría del desarrollo gerencial se lleva a cabo en el trabajo. Las personas aprenden a hacer las cosas mejor cuando lo hacen bajo una guía de retroalimentación.

A continuación se presenta el organigrama actual y la manera en la que se administran las diferentes áreas. Como se puede observar existen niveles de gerencia y jefaturas que aunque en algunos casos tienen la misma responsabilidad y jerarquía, en el título del puesto se denomina de diferente manera, haciendo de ésta una estructura plana.

Sin embargo existen algunas acciones específicas para usó del investigador que pueden acelerar este crecimiento, se propone el siguiente organigrama estructural:

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL “COFRES EMANUEL”

GRÁFICO N° 18



Elaborado por: Freire Edwin A. Fuente: Creación propia basada en la observación.

### 3.4.5 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Para plantear los objetivos como lo establece la APO es necesario conocer las funciones que realiza cada área de la empresa Cofres Emanuel, debido a que ayudará a detectar los errores y corregirlos a través del planteamiento de objetivos que vayan direccionados al mejoramiento continuo de la organización

A fin de tener claras las actividades que cada empleado o grupo de empleados realiza de acuerdo a su situación dentro del organigrama, se elabora el manual de funciones el mismo que es instituido como el modelo administrativo que ratifique a la organización a ser más dinámica en todo aspecto, para que en el futuro sea continuo e integral con mayor flujo de información.

La asignación de funciones y responsabilidades de COFRES EMANUEL, ayuda a cada integrante de la empresa a saber cómo contribuyen ellos dentro de la organización, también ayuda a mantener una apropiada comunicación para obtener un mejoramiento continuo.

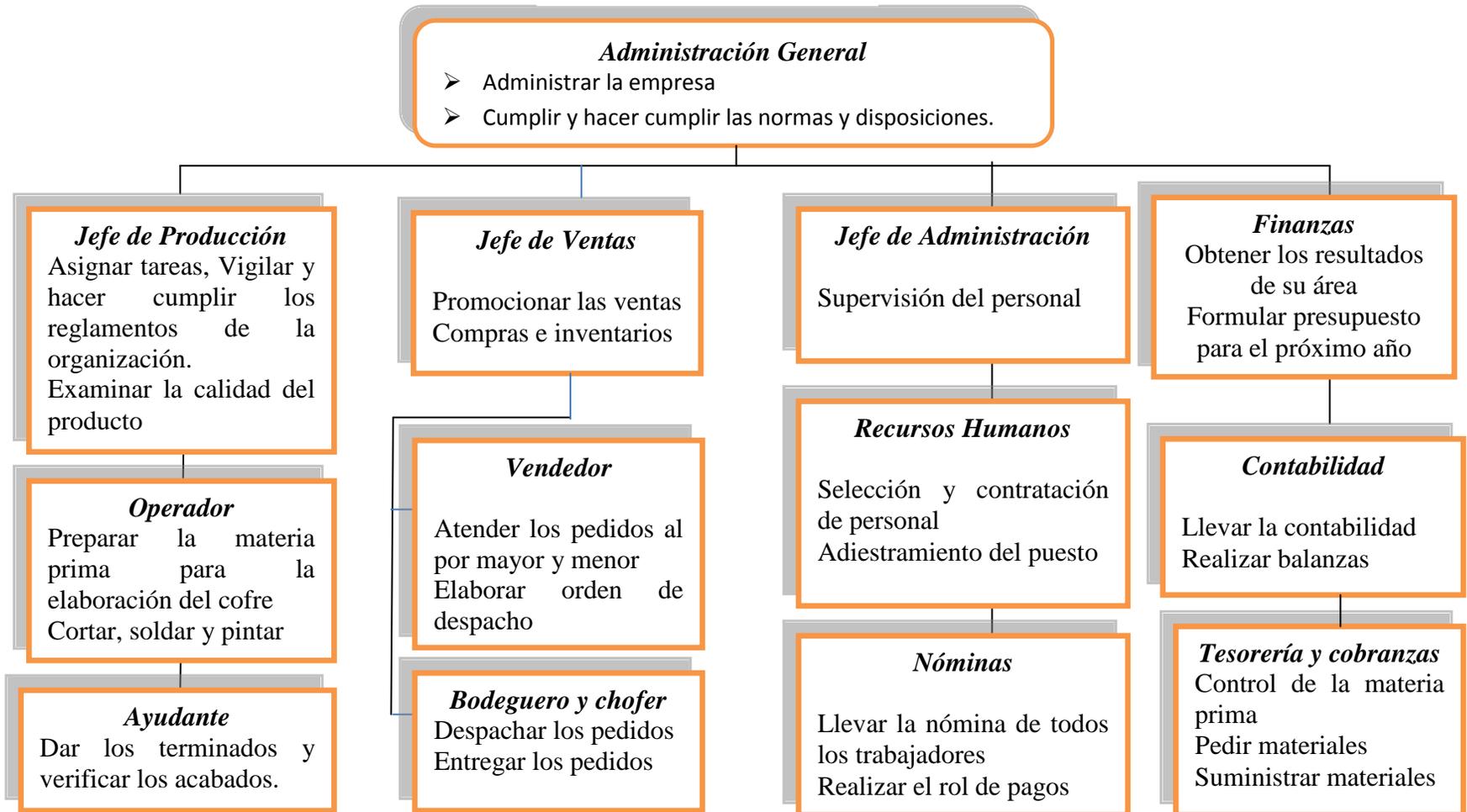
Como propuesta también se plantea que bajo la estructura administrativa por objetivos se deberá incluir más personal a futuro que permita alcanzar sus objetivos. Es muy importante el tener en cuenta este punto, ya que es una muy buena manera de manejar esta relación entre administrador y sus colaboradores, ya que lo más importante son sus propios intereses y su buen funcionamiento.

En la empresa en estudio existe una desorganización en las diferentes áreas, esto, debido a que no se encuentran definidas las funciones de cada área siendo así un re- trabajo para algunas y un descontrol para otras.

La Administración por objetivos es una metodología que integra los Objetivos de los diversos departamentos en un largo plazo dando así lugar a Promover un cambio organizacional asignando responsabilidad y autoridad a fin de que contribuyan con cada área de trabajo.

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO

GRÁFICO N° 19



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Edwin Freire

### 3.4.6 MANUAL DE FUNCIONES:

Cargo: GERENTE PROPIETARIO

Objetivo del Puesto:

Representar legalmente a COFRES EMANUEL y custodiar por el continuo desarrollo económico y social, tomando en cuenta la eficiencia y eficacia necesaria dentro de la organización.

Funciones:

Mis principales funciones a desempeñar como administrador dentro de la empresa son:

- Como administrador deberá interactuar con otros directivos para que la empresa funcione de manera eficiente.
- Crear planes para que la empresa obtenga y pueda expandirse en todas sus actividades.
- Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de materias primas, adquisición de maquinarias y equipos, pago de salarios, etc.
- Saber invertir los recursos en operaciones como: inversiones, adquisiciones inmuebles, terrenos, u otros bienes para la empresa.
- Manejar de forma adecuada los productos y los mercados de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos, políticas y más disposiciones establecidas por su núcleo familiar.
- Delegar la supervisión a cada jefe departamental.
- Permanecer en la empresa durante la jornada laboral de todo el personal.
- Dirigir las reuniones comunicadas a su núcleo familiar.
- Participar en acciones de mejoramiento en cuando al desarrollo empresarial y comercial.
- Admitir nuevos empleados que cumplan con la expectativa de la empresa.

Cargo: JEFE DE PRODUCCIÓN

Objetivo del puesto:

Llevar un control adecuado de los costos que intervienen en el proceso de producción y a la vez servir de nexo entre el departamento de producción y el área administrativa para así poder rendir informes en los cuáles se especifique el rendimiento de los empleados.

Funciones:

- Elaborar y dirigir los planes de producción, la política de compras y logística de materias primas e insumos.
- Cooperar con el Departamento Comercial para adaptar la producción a las necesidades del cliente.
- Planificar la fabricación según las especificaciones de materiales, procesos, plazos, instalaciones etc.
- Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de las nuevas instalaciones productivas, así como vigilar el mantenimiento de las existentes.
- Coordinar la producción estableciendo parámetros de actividades y seguimiento.
- Organizar la producción ejerciendo un estricto control sobre cada empleado.
- Realizar el cronograma de actividades, recogiendo el record de los tiempos obtenidos.
- Rendir informes sobre el rendimiento de cada uno de los operadores.
- Revisar el acabado obtenido por el conjunto hombre-máquina para así poder rendir el informe respectivo.
- Colaborar con las demás áreas de la empresa.

Cargo: JEFE DE VENTAS

Objetivo del puesto:

Lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, estrategias de marketing y objetivos de mercado, en tanto que monitorea continuamente el macro ámbito (factores tecnológicos, competitivos, económicos, legales, culturales y éticos) y todo aquello público de la compañía (empleados, proveedores, área financiera, los medios, los accionistas públicos general, etc.).

Funciones:

- Promover las ventas en toda la región.
- Tener un control de las necesidades del consumidor.
- Establecer contacto con las funerarias distribuidoras para satisfacer la demanda del mercado.
- Distribuir el producto en el momento oportuno.
- Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio amable oportuno y honesto.
- Llevar un perfecto control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos.
- Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado.
- Supervisar las rutas de ventas en toda la región.
- Informar semanalmente a la dirección de ventas los resultados de las operaciones realizadas.
- Determinar el tamaño y estructura de la organización de ventas.
- Colaborar con las demás áreas de la empresa.

Cargo: JEFE ADMINISTRATIVO

Objetivo del puesto:

Planear, supervisar, coordinar, controlar y optimizar el desarrollo de todos los proyectos, programas y actividades relacionados con la administración de recursos humanos, financieros, contables, legales, los servicios administrativos, la tesorería, la seguridad integral (física e industrial), con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas propuestas para la empresa.

Funciones:

- Participar y aportar la información necesaria para la formulación del programa operativo anual.
- Observar y aplicar debidamente las disposiciones de transparencia y acceso a la información, en la materia de su competencia.
- Participar en la elaboración, actualización y revisión de los manuales de organización, procedimientos y demás normatividad aplicable.
- Participar y preparar los informes de las actividades a su cargo, para su presentación y análisis en las reuniones con la gerencia.
- Seleccionar personal para cubrir vacantes.
- Capacitar periódicamente al personal de la empresa.
- Realizar e ingresar las nóminas necesarias para el control de las mismas.
- Colaborar con las demás áreas de la empresa.
- Elaboración de Planilla de sueldos y todo lo relacionado a trámites laborales

Cargo: DIRECTOR FINANCIERO

Objetivo del puesto:

Estructurar y analizar las transacciones realizadas por la empresa para de ésta manera elaborar los estados financieros los cuales servirán de guía para el pago de tributos y para conocer el estado actual en base a sus ganancias o pérdidas

Funciones:

- Analizar la información financiera así como también calcular índices económicos y financieros.
- Analizar todas las contingencias que pudieran afectar a la entidad, elecciones, crisis económicas de otros países, devaluaciones, compras o ventas de empresas importantes, deuda externa, comportamiento de los partidos políticos, etc.
- Es responsable del grado de liquidez de la empresa para afrontar futuros compromisos exigibles.
- Estabilidad para actuar con objetivos frente a oportunidades y amenazas del mercado.
- Buscarla más alta sinergia en sus operaciones.
- Analizar las variables endógenas y exógenas del mercado, de la competencia y del país.
- Autorizar las adquisiciones de materiales y materia prima.
- Realizar estrategias para minimizar los costos y maximizar las utilidades.
- Colaborar con las demás áreas de la empresa.

Cargo: OPERADORES.

Objetivo del puesto:

Diseñar los modelos de cofres funerarios de acuerdo con los parámetros establecidos en la muestra original suministrada por el cliente.

Cumplir con los procedimientos de fabricación para obtener un producto terminado que satisfaga las necesidades del consumidor.

Funciones:

- Transportar los materiales al taller para su diseño, tracé y corte del material.
- Doblado del tol en la maquina dobladora según el parámetro del cliente.
- Efectuar el ensamblaje mediante puntos de suelda.
- Ejecutar el pulido de suelda, revestido, lijado y lavado del cofre.
- Hacer una limpieza total del lote de producción, utilizando los aspiradores de polvo y suciedad, antes de que se dé el paso al área de pintura.
- Proceder a llevar al taller de pintura para dar el color requerido según el modelo ordenado.
- Ejecutar el tapizado y decorado del cofre según especificaciones del contrato.
- Realizar el control de calidad del producto antes de salir al departamento de ventas y verificar que no estén con defectos.
- Utilizar el embalaje
- Rotar la programación de cada uno de los operarios para que estos hagan lo que se les asigne además de sus funciones básicas.
- Distribuir el producto según el acabado que haya que hacerle a cada uno.
- Elaborar el producto siguiendo especificaciones de calidad según pedido
- Mantener estándares de fabricación diaria.
- Vigilar la seguridad de herramientas y equipos a su cargo
- Colaborar con las demás áreas de la empresa.
- Dejar limpio el área de trabajo.

Cargo: VENDEDORES

Objetivo del puesto:

Realizar la exhibición, promoción y ventas de los diferentes productos diseñados.

Funciones:

- Ubicación de productos en anaqueles respectivos.
- Rotular productos con precios actualizados.
- Recibir a los clientes con cordialidad.
- Dirigir la conducta del cliente para realización de la venta.
- Registrar venta por venta en sus respectivos libros.
- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Estar dispuesto a escuchar sugerencias por parte de los clientes.
- No discutir con el cliente.
- Asesorar al cliente en el producto que se ofrece.
- Investigar el área de trabajo.
- Cumplir los compromisos establecidos.
- Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
- Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
- Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones.
- Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.
- Colaborar con las demás áreas de la empresa.

Cargo: AUXILIAR CONTABLE

Objetivo del puesto:

Obtener y registrar datos contables, estadísticos y financieros, con el fin de conocer el estado actual de la empresa.

Funciones:

- Identificar en los registros contables las transacciones diarias de la empresa.
- Realizar transacciones bancarias.
- Mantener al día todos los libros contables.
- Generar información contable oportuna, confiable y real para la toma de decisiones
- Recepción de facturas de proveedores.
- Cálculo de impuestos.
- Verificación de la conciliación diaria de caja.
- Trámites documentarios y tributarios de la empresa.
- Realizar cálculos de provisiones y depreciaciones
- Mantener y organizar el archivo del área contable.
- Colaborar con las demás áreas de la empresa.

Cargo: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo del puesto:

Actualizar constantemente todos los registros del personal, así como las actividades operativas relacionadas a la administración del personal.

Funciones:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Reclutar personal con perfil acorde a cubrir vacantes que sean necesarias.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándum o contactos personales.
- Evitar la rotación del personal.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales
- Colaborar con las demás áreas de la empresa.

## Cargo: JEFE DE TESORERÍA – COBRANZAS

### Objetivo del puesto:

Gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados.

### Funciones:

- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro.
- Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
- Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable.
- Controlar y custodiar los documentos que correspondan al departamento.
- Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores adscritos al departamento.
- Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados.
- Realizar los pagos al personal y a los proveedores de la empresa con cheques.
- Colaborar con las demás áreas de la empresa.

## Cargo: AUXILIAR DE ADQUISICIONES

### Objetivo del puesto:

Adquirir materiales necesarios para la elaboración del producto terminado, tomando en cuenta los procedimientos a seguir.

### Funciones:

- Buscar proveedores competitivos.
- Adquirir materiales con la calidad adecuada para los fines a los que se destinan.
- Conseguir la mejor relación calidad-precio.
- Conseguir suministros a tiempo.
- Mantener los inventarios al mínimo.
- Conseguir materiales estándar.
- Colaborar con las demás áreas de la empresa.
- Adquirir los materiales necesarios para la elaboración o comercialización de los productos.
- Solicitar proformas de al menos 3 proveedores para el análisis de compra.
- Mantener una relación excelente con los proveedores.
- Fijar plazos de pagos.

### **3.5. PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.**

**META:** Determinar los logros que se quieren obtener tanto a corto, mediano y largo plazo en la organización

#### **3.5.1 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS POR ÁREAS**

##### **Dirección**

La gerencia deberá pasar por un proceso de capacitación y estudio aplicando métodos de gerencia aplicables a un entorno globalizado.

Encargado de la planificación, estrategia, asignación de recursos y control de las actividades, sus acciones deben estar basadas en la estrategia básica de la empresa.

Elaborar y analizar estrategias de marketing, producción, recursos humanos, financieros

- Contacto de clientes importantes.
- Contacto de proveedores importantes.
- Decisiones de inversión.
- Asegurar recursos para planes y actividades.
- Control en el avance de planes y actividades.

##### **Producción**

Elaborar el diseño de nuevos modelos, mejorar los procesos de producción, además de recibir la materia prima, producir, diseñar cofres nueva.

##### **Ventas**

La función principal sería la del desarrollo de soluciones para los clientes junto con las estrategias de comercialización.

- Conseguir clientes y pedidos
- Realizar gestión de cobros
- Conseguir información de mercado
- Elaborar y desarrollar estrategias de ventas, promoción, precio y distribución
- Administración de la fuerza de ventas

### **Administración**

La Gestión del Talento Humano, debe liderar los procesos de reclutamiento, selección, inducción, análisis y descripción de cargos, evaluación del desempeño, planificación de los recursos humanos, motivación, actas de finiquito y despidos, incorporando además herramientas como la Planificación y Prospectiva estratégica, promoviendo un modelo de gestión por procesos que fortalezcan la estructura organizacional, debiendo consolidarse al culminar el año 2016.

Además, con respecto al área de recursos humanos, se recomienda la contratación de un administrador que se encargue del proceso de selección, con el objetivo de suministrar a la empresa trabajadores de la más alta calidad y eficiencia.

### **Estrategias**

- a) Establecer una metodología para realizar un inventario de competencias del personal relacionado con las competencias laborales requeridas.
- b) Establecer un plan de acción emergente para gestionar nuevas competencias y satisfacer las necesidades institucionales, presentes y proyectadas.
- c) Generar un plan anual de capacitación corporativo continuo para gestionar competencias y satisfacer las necesidades colectivas, presentes y proyectadas
- d) Realizar la Planificación Estratégica del Talento Humano en alineamiento con los marcos orgánicos.
- e) Establecer parámetros de motivación en razón del desempeño laboral eficiente y eficaz de los trabajadores.
- f) Establecer indicadores de gestión y control sobre la aplicación del modelo administrativo planteado.

- g) Capacitación del personal.
- h) Convenio con el colegio SECAP en sus prácticas institucionales

### **Política**

El ingreso de personal será a las 08:00 y trabajará de manera permanente hasta las 13:00, tiempo en el cual saldrán al almuerzo. El retorno será a las 14 horas p.m. para completar la jornada de trabajo hasta las 17 horas. p.m.

El personal que se retrase tendrá una multa de 0,50 centavos por cada cinco minutos de atraso hasta un límite de 30 minutos. Pasado de ese tiempo perderá la jornada de trabajo remunerada.

El gerente propietario convocará al personal para que acuda a trabajar en horarios fuera de la jornada de trabajo normal, siempre y cuando la situación lo amerite, este trabajo será reconocido económicamente por la empresa según lo establece la ley.

### **Métodos de Evaluación del Desempeño**

Este proceso de Dirección por Objetivos comprende las siguientes fases:

- Establecer objetivos por área e interrelación entre los mismos.
- Proponer un plan de acción que indique cómo han de lograrse esos objetivos.
- Permitir al empleado que aplique ese plan de acción.
- Medir el grado de consecución de los objetivos.
- Practicar medidas correctoras en caso necesario.
- Fijar nuevos objetivos para el futuro.

### **3.5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA**

Liderar el proceso de socialización que facilite la implementación de un modelo de gestión que fortalezca la estructura organizacional. Mediante un mejoramiento continuo en administrar y regular los recursos administrativos financieros con responsabilidad financiera, transparencia y puntualidad, brindando calidad en los productos y servicio eficiente y eficaz al cliente interno y externo.

#### **Objetivos estratégicos:**

- a) Capacitar en gestión financiera por procesos.
- b) Con una gestión en la atención al cliente, se mejorará las demandas ciudadanas.
- c) Mejorará las relaciones afectivas mediante un acercamiento continuo con los medios de comunicación.
- d) Controlar y garantizar la adecuada utilización de los recursos.

#### **Políticas**

Con el fin de establecer parámetros que permitan y faciliten una administración propensa al cambio y a fin de formular e interpretar de manera oportuna el pensamiento administrativo de los propietarios en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebajen sus límites. Por lo general no demandan acciones, ya que su intención se reduce a servir de guía a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente se tomen.

#### **Institucionales**

El compromiso con el sector y con nuestros clientes es sinónimo de desarrollo y crecimiento, esto nos llevará a engrandecer nuestro producto a través de lograr competitividad y solidificar nuestra imagen corporativa.

- Compra de un camión Jack de 10 toneladas para la distribución del producto. Valorado en 18.600 dólares.

- Apertura de una sucursal distribuidora en la ciudad de Quito en terreno de familiares que condonaron una propiedad.
- Integración de equipos de trabajo en el área operativa.
- Convenio con casas funerarias y cooperativas de la localidad para la venta del producto.
- Instalación de una nave (planta de fabricación de productos sustitutos como son: madera y cartón) a fin de contribuir con el ambiente natural.
- Incentivo de cobro para clientes con cartera vencida por su pronto pago a través de rifas entre todos los clientes.
- Ser protagonistas en el centro parroquial incentivando al deporte a través del patrocinio “Copa Emanuel 2013”
- Inscripción de la empresa en el INCOP3

### **3.5.3 ESTRATEGIA CORPORATIVA DE LA EMPRESA**

Desde un inicio, lo que se pretende es que Cofres Emanuel, sea una empresa rentable, mediante la oferta de productos y servicios reconocidos, basándose especialmente en la toma de decisiones correctas por parte de la gerencia administrativa, en este caso, su propietario el Sr. Freddy Freire. La empresa trabaja dentro del sector industrial, busca tener una amplia gama de productos. El ideal es que la empresa presente nuevas y mejores soluciones de servicio a sus clientes, apoyados en herramientas tecnológicas y de gestión que permitan una optimización de costos y mejorar la coordinación general.

### **3.5.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

Definición de objetivos estratégicos:

- Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de la organización.

### **Estrategia de negocio**

- La estrategia básica es el contraste de un método gerencial básico y renovado al mercado, que poseen un potencial y puedan ser muy bien atendidos, formando características de firmeza y seriedad la misma que fortalece la estrategia general.
- Integración hacia adelante: Para esto se trabaja en crear y fortalecer canales de distribución propios. la fuerza de ventas en locales, permitirá tener un contacto directo con el usuario final y mejores condiciones de precio y cobro, aprovechando los beneficios de la comercialización.
- Concéntrica: Ampliar la gama de productos básicos con otros relacionados, sin que necesariamente sean hechos en nuestro taller.

#### **3.5.4.1 OBJETIVOS GENERALES**

- El contribuir al máximo el valor agregado al empresario
- Estandarizar los procesos y la mejora continua de nuestros productos
- Presupuestar cualquier trabajo a fin de reducir la mala utilización de los recursos.
- Disponer del personal competente, motivado, satisfecho, y comprometido con nuestra empresa.
- Lograr la integración con los clientes para mejorar las ventas y distribución de nuestros productos

#### **3.5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Maximizar el valor agregado
- Promover y mantener negocios rentables con terceros
- El garantizar el volumen a tiempo y en especificación
- Integrar armónicamente la empresa al entorno
- Optimizar reservas en materia prima.

### **3.5.5 FIGURA LEGAL DE LA EMPRESA**

Considerando, que la empresa está formada por miembros de una misma familia, es interés de la misma mantener el control y las acciones de la empresa no sean manejadas por terceras personas, la figura legal que se recomienda es la Compañía de Responsabilidad Limitada. Así pues, deberá regirse de acuerdo a lo que dice la Ley de Compañías a este respecto:

Art. 93 (1er. inc.) "La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva (las compañías de Responsabilidad Limitada entonces puede nacer bajo una razón social bajo una denominación objetiva) a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "compañía limitada" o su correspondiente abreviatura: Cía. Ltda... Si se utilizare una denominación objetiva esta mira el objetivo de la sociedad. Deben tener 3 socios como mínimo y 25 como máximo.

#### **Dentro de los órganos de control tenemos:**

Superintendencia de Compañías.- Es el organismo técnico y autónomo que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.

Cámara de artesanos.- Regida por la constitución basado en el Código de Comercio sólo queda como ley el único organismo controlador de las compañías mercantiles es la Superintendencia de Compañías.

## **3.6. PLAN OPERATIVO**

### **3.6.1 ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**META:** Determinar la factibilidad de logro de los objetivos planteados y su congruencia con la misión y visión planteada. Se propone la siguiente Misión para la empresa Cofres Emanuel:

#### **Misión**

Diseñar y comercializar féretros elaborados con materiales de alta calidad y de fácil almacenamiento, a fin de contribuir con el cuidado del entorno ambiental y al mismo tiempo llegar al mercado con precios asequibles a todo nivel socioeconómico.

#### **Visión**

Ser el mayor fabricante y distribuidor de féretros en todas las provincias de la sierra ecuatoriana y el país entero, con innovación, responsabilidad y materiales de alta calidad.

### **3.6.2 PROPÓSITOS Y MEDIDAS DE APLICACIÓN APO**

Planificación, Organización, Ejecución, Dirección y Control

**META:** Implementar la Administración por Objetivos APO en la empresa Cofres Emanuel, y lograr una adecuada planificación de los recursos

#### **1. Planes aplicables a Gerencia**

- Poder manejar el factor humano de la producción, las relaciones interpersonales, a fin de armonizar las mismas, y desempeñarse en un ambiente agradable para el buen desempeño de las funciones.

- Creación de una estrategia motivacional para los empleados con una cultura organizacional agradable para ambas partes.
- Establecer una comunicación efectiva.
- Desarrollar el factor humano para que exploten todo su potencial.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos definidos
- Implementar el principio de claridad e integración en la comunicación.
- Creación del liderazgo en forma gerencial de manera que pueda dirigir las actividades laborales de los miembros en un grupo y poder influir en ellas.
- Creación de políticas motivacionales, comunicación y de liderazgo que hagan hincapié en la calidad de vida del trabajador y el enriquecimiento de los puestos.
- Implementación de la integración del personal.
- Dentro de los planes de mercadotecnia que la gerencia desea aplicar para la empresa está el lograr sus objetivos de cómo proporcionar productos de calidad y como darle presentación y prestigio a la empresa, la cual nos va a permitir que la empresa pueda realizar las ventas de sus productos en cualquier mercado que esta se lo proponga.

## **2. Planes de acción para el Departamento de Producción**

El departamento de producción requiere que se coordine acciones a fin de establecer una planificación entre las áreas de compras, producción y bodega pues tiene mucho que ver con los inventarios de reserva, la periodicidad de las compras y con las corridas de producción, para lo cual se buscará cumplir con los siguientes objetivos:

- Controlar que no exista faltante de materia prima, materiales y artículos
- Producir acorde a las unidades para el cumplimiento oportuno de pintura e instalación de tapices y adornos establecidos en un contrato de obra.
- Satisfacer las necesidades para almacenar.
- Culminar a tiempo para que no ocurra faltante y que puedan ocasionar retrasos o incumplimiento con los pedidos de los clientes.

### **3. Planes de acción para el Departamento Administrativo**

Procurar que los resultados deseados se expresen en dimensiones cuantificables.

Determinar con anticipación los elementos de predicción que durante el proceso del control ayudarán a la obtención de los resultados deseados.

Fijar el nivel que se considera aceptable y con el cual se harán las comparaciones. Es decir, cada elemento predictivo necesita un estándar en función de los resultados deseados.

La elección final y aplicación de la correctiva deben ser responsabilidad del ejecutivo, de modo que dicha acción no perturbe la secuencia normal de actividades. En esta etapa, el administrador debe preguntarse si es necesario planear nuevamente, es decir, corregir el curso de acción actual, en la función de la corrección propuesta, de tal forma que la brecha entre lo presupuestado y lo real se haga cada vez menor.

### **4. Planes de acción para el Departamento de finanzas**

Se establecerá la política de crédito la cual será un factor que contribuya a contrarrestar los efectos negativos que afecten a las utilidades, al aumento en el período de crédito, al aumento en las ventas, pero es probable que tanto el período de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo.

La política buscará dar un límite a los riesgos que se puede presentar fruto de la concesión de créditos, para la empresa en la cual se establece como política primordial, otorgar crédito a clientes que han trabajado anteriormente con la empresa y que presenten una referencia confiable de solvencia; sin embargo se requerirá que la información sea revisada y actualizada para que se ratifique la línea de crédito.

## **Las Políticas de Cobro**

Las transacciones que se realizan con pagos diferidos mediante cheques conllevan a un grado de riesgo dependiendo del flujo recaudado afecta en mayor o menor grado al flujo de efectivo. Hay que suponer que en todo crédito existe un posible riesgo amenazador de pérdidas o de retraso en el pago.

Por ello, se debe impulsar las buenas políticas de riesgos y cobros; clasificar los diferentes tipos de clientes de la empresa basándonos en la información existente en el mercado (Central de Riesgos), una planificación continua de la cartera del área comercial junto a un buen equipo de analistas de riesgos y encargados de cobros deben coordinar y colaborar en las diferentes áreas implicadas en el cobro las cuales son la clave que ayudarán a combatir el nivel de morosidad existente.

La empresa debe aportar soluciones útiles y específicas para la lucha contra la morosidad de crédito. Y aplicar la venta en efectivo de ser posible.

A lo cual la organización establecerá su proceso de gestión de cobro en base primero a la información de cartera actualizada, con clasificación de días de morosidad en los rangos de:

- Menor a 30 días
- Mayor a 30 días hasta 60 días

Siendo estos rangos aceptables están dentro de la política de crédito, los rangos de:

- Mayor a 60 días hasta 90 días
- Mayor a 90 días hasta 120 días

Siendo estos rangos que excede la política establecida, y que demanda ya de un mayor seguimiento y gestión.

- Mayor a 120 días...
- Clientes impagos o cuentas incobrables.

### **Saldos Pendientes de Cobro**

La empresa debe implementar un software para las operaciones, con un mejor manejo de cartera que permita tener los saldos diarios de cuentas por cobrar, que sea detallado con la información general del cliente sectorizado y por ciudades, a fin de estar al tanto acerca de las facturas pendientes de pago, fechas que se entregó el documento, los abonos y ajustes que se ha generado a la cuenta del cliente.

La Información debe ser detallada para que la gestión de cobranzas sea más productiva. La persona que tenga en sus funciones laborales de la cartera de cobranzas debe ser capacitada en el ámbito del giro del negocio, debe saber quiénes son los clientes y tener actualizada la base de datos con todas sus referencias personales y comerciales.

### **Administración de Inventarios**

El propósito fundamental de los inventarios es proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y normal desarrollo, en los mismos parámetros que requiere el proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

Los inventarios desde el punto de vista financiero mientras menos cantidades mejor, ya que no se constituye en un bien improductivo que puede ser susceptible de daño u deterioro de calidad por estar guardado en una bodega y genere costos de mantenimiento.

## **Plantear Valores Corporativos**

- Trabajar con honradez y disciplina en cada una de nuestras actividades.
- Demostrar solidaridad con quienes más nos necesiten.
- Hacer prevalecer en todo momento nuestro espíritu de servicio a la gente.

### **3.6.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es la recopilación de conductas, y maneras de proceder y actuar de una organización en concordancia con los objetivos y metas. La cultura en cuanto a conducta habla de las características y propiedades tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la organización. La cultura refleja la imagen corporativa de una organización.

Cofres Emanuel infunde valores, como responsabilidad, puntualidad, respeto, compromiso, seriedad en todos sus actos, de esta forma ha logrado cumplir con las exigencias de sus clientes ya que sus entregas son a tiempo y en perfectas condiciones, fortaleciendo la lealtad mutua. En cuanto al personal se pretende aplicar un sistema de incentivos que permitan generar un compromiso con la empresa.

Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a dotar a la Administración Pública y privada de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada uno de los organismos o entidades de los sectores productivos, innovando en ella una cultura organizacional perdurable.

La imagen corporativa de la empresa, no está definida, actualmente no posee un logotipo que lo identifique el mismo que solo se utiliza en papelería, además no cuenta con estrategias promocionales que atraigan al cliente.

## **3.7 RESULTADOS OBTENIDOS**

### **3.7.1 CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y RETROALIMENTACION**

**META:** Informar los objetivos que se quieren alcanzar para promover el crecimiento de la empresa

#### **1. Seminario de capacitación a directivos y trabajadores**

Una vez diseñado el modelo administrativo que se aplica en Cofres Emanuel, es necesario capacitar a los directivos como al personal operativo para que cada uno conozca a cabalidad cuál será su función. Para ello, se tiene la perspectiva como investigador, que es quien conoce del proyecto propuesto, sea quien los capacite. Con ello se conseguirá:

- a. Capacitación de los subordinados: mientras mejor sea la capacitación de los subordinados, menor será el número de contactos entre superior y subordinado. Los subordinados bien capacitados no solo requieren menos tiempo de sus jefes sino también menos contacto con ellos.
- b. Claridad de la responsabilidad de autoridad: la causa principal de la pesada carga de tiempo en las relaciones superior-subordinado se encuentra en una organización confusa y mal diseñada. El administrador debe delegar claramente la autoridad para emprender una tarea bien definida, un subordinado bien capacitado puede hacerla con un mínimo de tiempo y atención por parte del superior. Pero si la tarea del subordinado es imposible de realizar, por cuanto no está definida con claridad o si el subordinado no tiene la autoridad para llevar a cabo con eficacia, la tarea no se realizara se tendrá que capacitarlos y supervisar a fin de guiarlos hacia el objetivo.

- c. Claridad en los planes: se debe establecer políticas claras para guiar las decisiones que sean congruentes con las operaciones y las metas del departamento
- d. Uso de estándares objetivos: el administrador debe determinar, bien sea mediante la observación personal o a través del empleo de estándares objetivos, si los subordinados cumplen con los planes.
- e. Rapidez del cambio: la empresa debe estar preparada organizacionalmente para adaptarse al cambio en forma rápida para formular estrategias y mantener la estabilidad de las mismas.
- f. Técnicas de comunicación: la habilidad para comunicar planes e instrucciones en forma clara y sólida tiende a aumentar la base del administrador por lo que se debe aplicar las técnicas de comunicación, en una revisión constante si los colaboradores están entendiendo lo que el directivo les está comunicando.
- g. Contacto personal necesario: reuniones personales, ya que no muchas situaciones se pueden manejar por completo con informes por escrito, memoranda, declaraciones de políticas, documentos de planeación u otras formas de comunicación. Es necesario reunirse y analizar los problemas en conferencias abiertas entre el administrador los subordinados.

## **2. Evaluación del desempeño de la organización como un todo.**

**META:** Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.

### **Proponer un plan de evaluación**

La implantación de un modelo de gestión por objetivos presume reinstalar un conjunto de herramientas que se describen en este escrito.

El primer pasó que nos proponemos, antes de iniciar específicamente las etapas para la implantación de modelo administrativo por objetivos para mejorar la gestión será establecer, de manera adecuada, el proceso administrativo y sus indicadores de gestión, es decir la planificación estratégica.

Esto significa considerar como columna vertebral la planificación de objetivos para posibilitar posibles puntos, la misma que es una herramienta poderosa que permite percibir un escenario diferente, del modelo planteado.

La planificación es concebida como un proceso abierto a los principales actores involucrados en la gestión empresarial, donde la gerencia asume el rol de orientador del enfoque estratégico del plan. La participación de todo el conglomerado tanto gerencial, administrativo y operativo resulta de un proceso sistemático que hace al organismo y a sus integrantes responsables del plan elaborado.

Programas de desarrollo para el monitoreo y control de la propuesta implementada.

Se dará a conocer los elementos fundamentales para realizar el seguimiento y mejora continua del proceso de implementación de la propuesta.

#### **a) Seguimiento y control en la implementación de la planeación**

##### **Seguimiento del proceso APO**

Este proceso se evalúa en el desempeño contra los objetivos actuales, tarea que desarrollan en primer lugar los subordinados.

En este enfoque, que estimula la auto evaluación y el auto desarrollo. El gerente, actuando como entrenador, provoca la participación activa de los subordinados en el proceso de evaluación, lo que favorece el compromiso y crea un ambiente propicio para la motivación.

En los programas de APO que replican la evaluación del desempeño y la motivación, el centro de atención tiende a desplazarse hacia los objetivos a corto plazo.

Cuadro N° 9 **Objetivos del Control**

<b>AREA</b>	<b>OBJETIVO</b>
Producción	Supervisión de por lo menos dos planes por cada jefe de área.
Calidad	Reducir el número de quejas a un 5%, con respecto al acabado de las obras, de las ocurridas en el pasado.
Personal	Conseguir una media no superior a tres días de ausencia por empleado y año. Conseguir una media no superior a 5 minutos en la hora de entrada.
Seguridad	Reducir la cantidad de accidentes de trabajo en un 10% aplicar normas de seguridad.
Economía	No desperdiciar más del 2% del material utilizado de trabajo

**Elaborado por:** Edwin Freire.

Fuente propia

La responsabilidad de cada meta o sub meta debe ser asignada a una persona en particular. Sin embargo, con frecuencia el análisis de la estructura de una organización revela que la responsabilidad es indefinida y que se necesita su clarificación o reorganización basado en el mercadeo que posee la organización.

**Por medio del proceso de mercadeo podremos:**

- 1.- Realizar una Investigación de mercado
- 2.- Obtener el desarrollo comercial
- 3.- Realizar una buena distribución de ventas
- 4.- La Publicidad para la empresa
- 5.- Su promoción
- 6.- El manejo de las Relaciones publicas

### 3.7.2. Beneficios para la Empresa

Cuadro N°. 10

<b>CUADRO DE BENEFICIOS</b>	
<b>Áreas</b>	<b>Beneficios.</b>
Operativa	a) Reducción de costos
	b) Reducción de tiempos de ciclo
	c) Mejoramiento de la producción
	d) Mejoramiento de la calidad
Gerencial	e) Mejor Administración de los recursos en todas las áreas y sociabilización con los procesos de gestión.
	f) Mejoramiento de la toma de decisiones y planeación
Estratégica	g) Soporte al desarrollo del negocio
	h) Soporte a las alianzas de negocio
	i) Construcción de negocios innovadores
	j) Construcción de costos que están al mando
	k) Generación y diferenciación de productos
	l) Construcción de relaciones externas
Infraestructura	m) Construcción de negocios flexibles para actuales y futuros cambios.
	n) Reducción del costo de tecnología de información
	o) Incremento en la capacidad de las tecnologías de información
Organizacional	p) Cambio en el modelo de trabajo
	q) Facilita el aprendizaje organizacional
	r) Fortalecimiento
	s) Construcción de una visión en común

**Elaborado por:** Edwin Freire.

Fuente propia

<b>MEJORES PRACTICAS PARA COFRES EMANUEL</b>
Deberá tener por escrito un plan estratégico, que permita definir los objetivos y ciertas funciones básicas entre ellas la logística y el servicio al cliente. Cumplir con los estándares de control de calidad y conocer su mercado universal.
Tener claridad sobre el cumplimiento del plan estratégico, planes de innovación, ingreso a nuevos mercados, capacitación e inversión en nuevos equipos.
Capacidad de desarrollar un plan estratégico y logístico, hacer planes unidos con proveedores y clientes, aplicar técnicas de mejoramiento continuo.
Evaluar las funciones de compras e inventarios trimestrales en lo relativo a estándares, incentivos, descuentos y valoración periódica de los costos de materias primas y su almacenamiento.
Unificación de procesos con proveedores y clientes, involucramiento en el desarrollo de planes, estar conectado con los sistemas de información de proveedores; costos definidos sobre las ventas, así como contratiempos en las vías.
Tener documentado como normativa de almacenamiento las materias primas y producto terminado, unificar la información de inventarios con las áreas de compras, producción y finanzas. Registrar faltantes y averías causadas por el manejo en stock de materias y producto terminado, así como el grado de progreso en el cargue y descargue de las mismas.
Medir el grado de sistematización, el manejo de Bodegas, estanterías y almacenamiento y ubicación de materia prima y producto terminado. Determinar qué estas operaciones sea seguro para el trabajador y las mercancías.
Se debe tener información sobre el nivel de organización y cumplimiento de la función de distribución (despachos), en lo relativo a los tiempos de entrega, daños causados en el traslado de la fábrica al cliente.
Estar en capacidad de implantar un rastreo en los despachos, control sobre el reintegro de equipos o productos y asignación de costos por tipo de cliente o línea de producto.

**Elaborado por:** Edwin Freire.

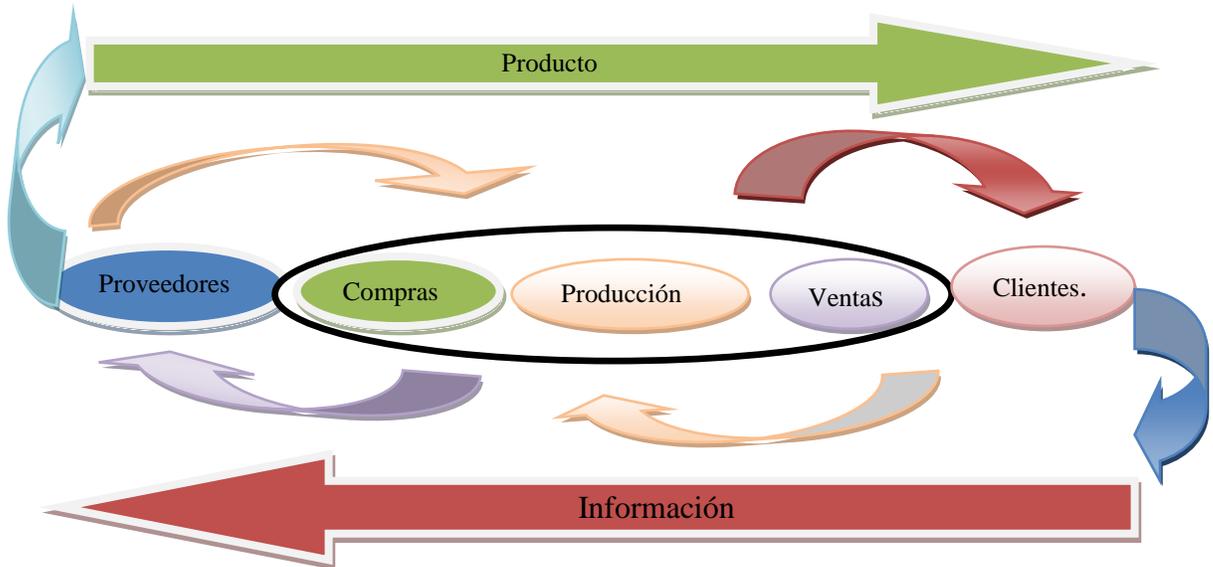
Fuente propia

### 3.7.3 CADENA DE SUMINISTROS

En Cofres Emanuel, la gestión de la cadena de abastecimiento se alimenta principalmente de las necesidades de los clientes y de los productos (materias primas e insumos) de los proveedores, así como se muestra a continuación:

**Cadena de Suministros**

**GRÁFICO N° 20**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Edwin Freire A.

Aunque el proceso productivo de la empresa trabaja bajo pedido, es decir, la entrada de la información para empezar el proceso son las necesidades de los clientes, que se ven reflejadas en las solicitudes de cotización y órdenes de compras el esquema debería mostrarse al revés, es por esto que se indica el flujo de la información en dirección opuesta (de derecha a izquierda). La relación con los proveedores que tiene Emanuel en la actualidad es de cooperación mutua para los principales proveedores de materiales como por ejemplo el tol.

En principio es una relación bilateral porque se hacen acuerdos comerciales donde el proveedor beneficia con un contrato a largo plazo y además tiene conocimiento de alguna información que Cofres Emanuel suministra para que se entregue el pedido a tiempo.

Con algunos de los proveedores nacionales la relación es diferente porque se maneja casi como una representación, entonces Emanuel gestiona toda la parte comercial de estos en la región.

Para mejorar la gestión de la cadena de abastecimiento en cuanto a las relaciones con los clientes y proveedores se proponen las siguientes mejores prácticas que van encaminadas a relaciones de beneficio mutuo entre las partes, es decir, relaciones gana – gana que van más allá de la compra y venta de materiales por parte de la empresa y los clientes o proveedores sino, prácticas para mejorar, por ejemplo, los lead time de entrega del pedido a causa de pronósticos de compras de materias primas que pueden hacer los proveedores con base en información que le da la empresa y viceversa, de manera que la relación sea de beneficio mutuo.

Modelo la española

GRÁFICO N°. 21



Realizado por: Cofres Emanuel

Fuente propia

## **3.8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **3.8.1 CONCLUSIONES**

La empresa no cuenta con un modelo administrativo que le permita llevar su negocio adelante, basado lógicamente en principios y técnicas

Al no contar con un modelo administrativo definido, tampoco dispone de un manual de procedimientos necesario para que los empleados conozcan cada uno las responsabilidades que deben cumplir dentro de Cofres Emanuel.

La Administración es una ciencia y técnica muy necesaria en todo negocio, por lo que es indispensable que la empresa desarrolle uno, que aporte con lineamientos tendientes a mejorar sus actividades y lograr los objetivos que se propone.

Al incorporar el modelo establecido en cada proceso administrativo el administrador puede tener información de la organización, las condiciones de su entorno, para poder llegar a alcanzar la visión, cumplir la misión y los objetivos. La empresa en estudio ha comenzado a trabajar en la técnica APO como técnica de cambio, y es de realmente satisfactorio ver el interés por realizar una mejora en a las actividades cotidianas puede tener un mayor impacto a nivel organización.

Cabe recalcar que en muchas empresas se persiguen ciertos objetivos, sin embargo los departamento suelen trabajar como células independientes por lo que no se persigue el objetivo principal y esto crea un ambiente de tensión entre los miembros de la organización.

Finalmente el propósito de este trabajo es que el administrador siga con los planes propuestos y se llegue a una revisión anual para hacer crecer los planes a corto plazo e inclusive planes a largo plazo y así dar continuidad al crecimiento de la empresa.

### **3.8.2 RECOMENDACIONES**

Con la implementación del modelo administrativo por objetivos se mejora el control de toda la operación, siendo posible la medición y evaluación del desempeño en cada área de la organización.

La creación de manuales ayuda a que en cada proceso implementado fortalezca y desarrolle de forma efectiva los procesos administrativos, teniendo como meta aumentar la eficiencia de las operaciones logrando los objetivos generales de la empresa.

Con la implementación de los procesos para organizar la Planeación, Organización, Dirección y Control, se dan pasos sólidos en la creación de formatos que permiten integrar y conjugar para mejorar el desenvolvimiento de las actividades organizacionales.

Se debe efectuar eventos motivacionales para los empleados para crear un equilibrio entre los logros obtenidos y las recompensas recibidas. Para ser efectivos los programas los gerentes deben entender los muchos factores que en combinación, pueden aumentar o sofocar la motivación.

## BIBLIOGRAFÍA

Administración por objetivos. Disponible en URL <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-por-objetivos.htm> [consultada el 1 de Noviembre del 2012]

Administración por Objetivos. Benavente Borbolla, Juan Manuel (2005). [www.universidadabierta.edu.mx](http://www.universidadabierta.edu.mx) [consultado el 1 de noviembre del 2012]

Administración por objetivos. Disponible en [http://gerentejusto.overblog.es/pages/Administracion\\_por\\_Objeticivos-1066258.html](http://gerentejusto.overblog.es/pages/Administracion_por_Objeticivos-1066258.html) [consultada el 1 de noviembre del 2012]

Administración por Objetivos. <http://www.ecured.cu/administración-estrategia/administracion-por-objetivos.htm> [consultada el 1 de Noviembre del 2012]

Administración. Disponible en URL. <http://www.janelanaweb.com/gurus/beatty.html> [consultada el 30 de Junio del 2012]

Administración. Disponible en [http://www.monografias.com/tipos de modelos/administración](http://www.monografias.com/tipos_de_modelos/administración) [consultada el 3 de septiembre del 2012]

Buin D. (1990). *Productividad la solución a los problemas de la empresa*. Editorial McGraw Hill. México

Benjamín, E (2009). *Organización de Empresas*. Editorial McGraw-Hill. Pág. 14

Bermellón A. y Cerutti O. (1993). *Implantar y gestionar la calidad total*. Editorial gestión 2000 Barcelona

Berry T. (1998). *Como gestionar la transformación hacia la calidad total*. Editorial McGraw Hill. Bogotá

Castillo, Alejandro (2007). *Manual de Funciones*. Universidad de Pereira.

Chiavenato, I. ((2007)). *Administración de recursos Humanos*; 8° Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.

D, B. (1990). *Productividad la solución a los problemas de la empresa*. México: Editorial McGraw Hill.

Dávalos Arcentales Nelson (1990). *Administración de Empresas*. p. 27

Deming E. (1982). *Calidad, productividad y competitividad*. Editorial Cambridge. Madrid.

Diez j., m. j. (1998). 2000). *ABC del marketing*. Barcelona: Editorial gestión.

Escribano G., Milagros M. y Alcaraz J. (2006). *Administración por Objetivos*. Editorial Thompson, Paraninfo. Madrid

Gareth, R y Jones, M (2006). *Administración*. Editorial Paidós. Pág. 5.

Gerencia Administrativa. Disponible en URL:  
[Http://www.degerencia.com/art/eficiencia\\_vs\\_eficacia\\_un\\_cambio\\_de\\_paradigma](http://www.degerencia.com/art/eficiencia_vs_eficacia_un_cambio_de_paradigma).  
[consultada el 30 de Junio del 2012]

H., K. H. (1998). *Administración una perspectiva global*. México: Editorial McGraw Hill.

IGAPE. (2005). *Manual práctico de las pymes*. Sao Paulo: Editorial IGAPE.

Koontz H. y Weihrich H. (1998). *Administración una perspectiva global*. Editorial McGraw Hill. México

Kopelman R. (1988). *Administración de la productividad en las organizaciones*. Editorial McGraw Hill. México.

Laudon, Kenneth, (2004). *Administración y Organización de Empresas*. Editorial Buenaventura. Buenos Aires.

Macero, Bogard. (2009.) *Gestión Administrativa*. Ediciones Larousse S.A de CV

Modelos administrativos. Disponible en URL: <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com>. (s.f.). [consultada el 30 de Junio del 2012]

Modelos administrativos. Disponible en URL: <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/>.(2007). *Modelos administrativos* Caracas \_ Venezuela: Universidad Simon Rodriguez. [consultada el 30 de Junio del 2012]

Muñuzuri J., Cortes P., Ibañez J. y Delgado M. (2006) *Sistemas de Gestión Logística*. Editorial dpto. De organización industrial U. Sevilla. Sevilla

O. B. A. (1993). *Implantar y gestionar la calidad total*. Barcelona. España.

Proceso Administrativo. Disponible en URL.  
<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion>. [Consultado el 2 de octubre del 2012]

R., K. (1988). *Administración de la productividad en las organizaciones*. México.: Editorial McGraw Hill.

Rué, Lesliew. *Administración: Teoría y Aplicaciones*”

Ruiz, Mercader. (2000). *Administración Pymes*. Murcia: Universidad de Murcia.

T., B. (1998). *Como gestionar la transformación hacia la calidad total*. Bogotá: McGraw Hill.

U., F. (1993). *Competitividad es calidad total*. México. Editorial ediciones alfa omega.

W., K. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: Editorial MC Graw-Hill.

Werther W. (1991). *El proceso administrativo*. Editorial Mundo Cultural. México.

## ANEXOS

### Anexo No. 1

#### Proyecto Féretro Desmontable

Hemos recopilado este trazado de cofre que a futuro se entregará un nuevo producto plegable. La idea del féretro portátil surgió hace dos años, después de que los gestores de la empresa Emanuel descubrieran un nicho de mercado para este tipo de ataúdes. "Ha costado mucho tiempo, energía y potencialmente facilitar un producto armable como un ataúd que, de por sí, ya es tan simple como instalar doce piezas de maderas y varios tornillos y hacer con ellas un féretro", según el administrador de la entidad.

La misma que se aplicara a futuro y que sigue siendo una gran innovación que conlleva a reducir costos de transporte, disminuye espacio y tiempo porque el cofre en si tiene que armar el doliente y en caso de entrega permite trasladar más y mejor.

*Recopilado Por: Cofres Emanuel*

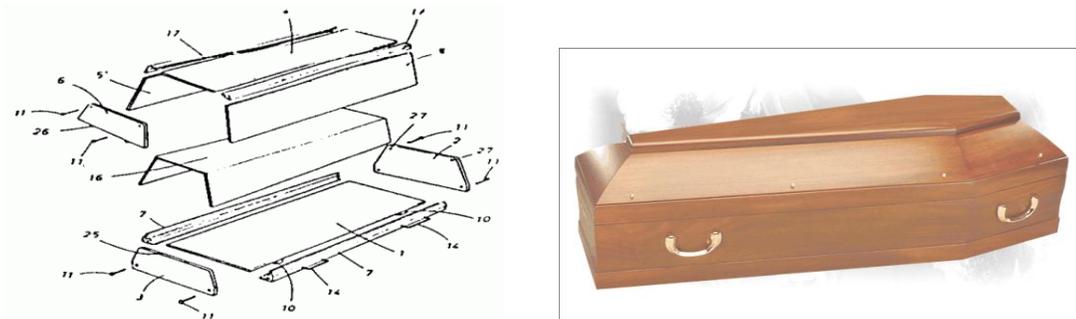


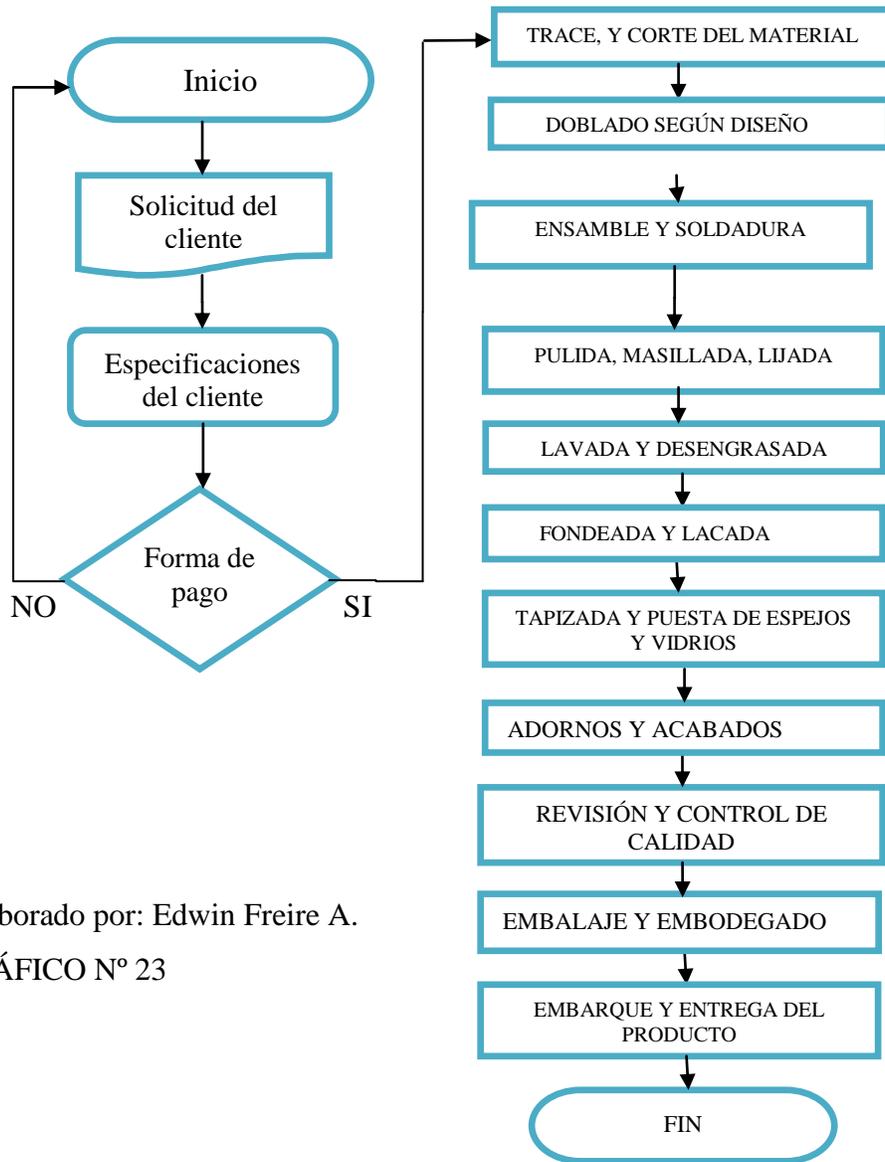
GRÁFICO N° 22

Reeditado por: Edwin Freire A.

**ANEXO No. 2**

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN COFRE EN LA EMPRESA COFRES EMANUEL.**

Se hace necesario determinar cómo se realiza el procedimiento para la elaboración de un cofre sencillo, detallando a continuación



Elaborado por: Edwin Freire A.  
GRÁFICO N° 23

**ANEXO No. 3**

**PROCESO DE ELABORACIÓN DEL COFRE**

**GRÁFICO N° 24**

*Trazado y Corte*



*Doblado y Moldeado*



*Armado y ensamblado*



*Cofre ensamblado*



*Cofre Desengrasado*



*Cofre Fondeado Y Pintado*



*Cofre Tapizado*



*Cofre Terminado*



*Embodegado*



*Transporte*



*Distribución y Entrega*

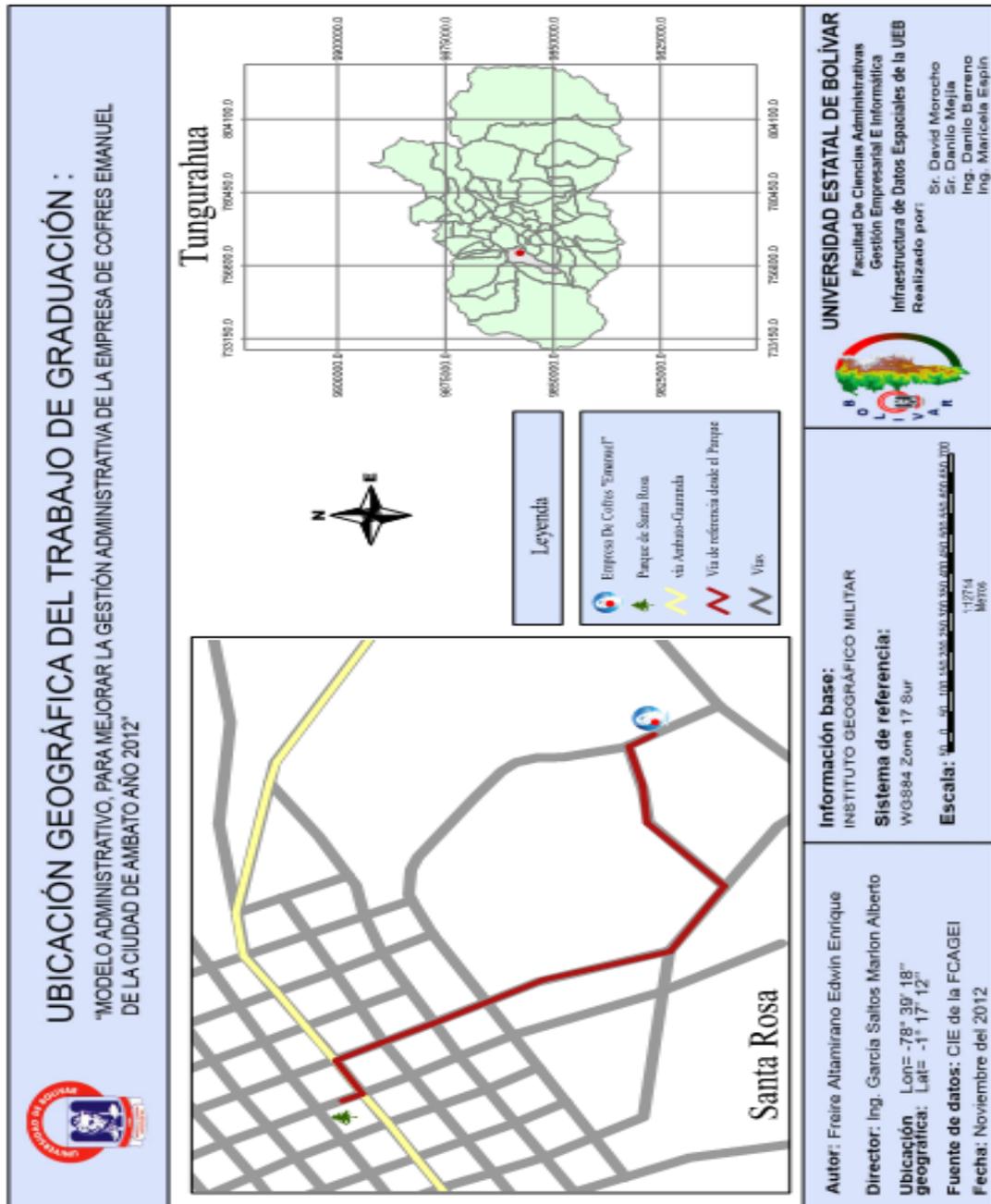


**Cofres Emanuel Distinción y Calidad a Menor Precio.**

ANEXO No. 4

Marco Geo-referencial

GRÁFICO N° 25

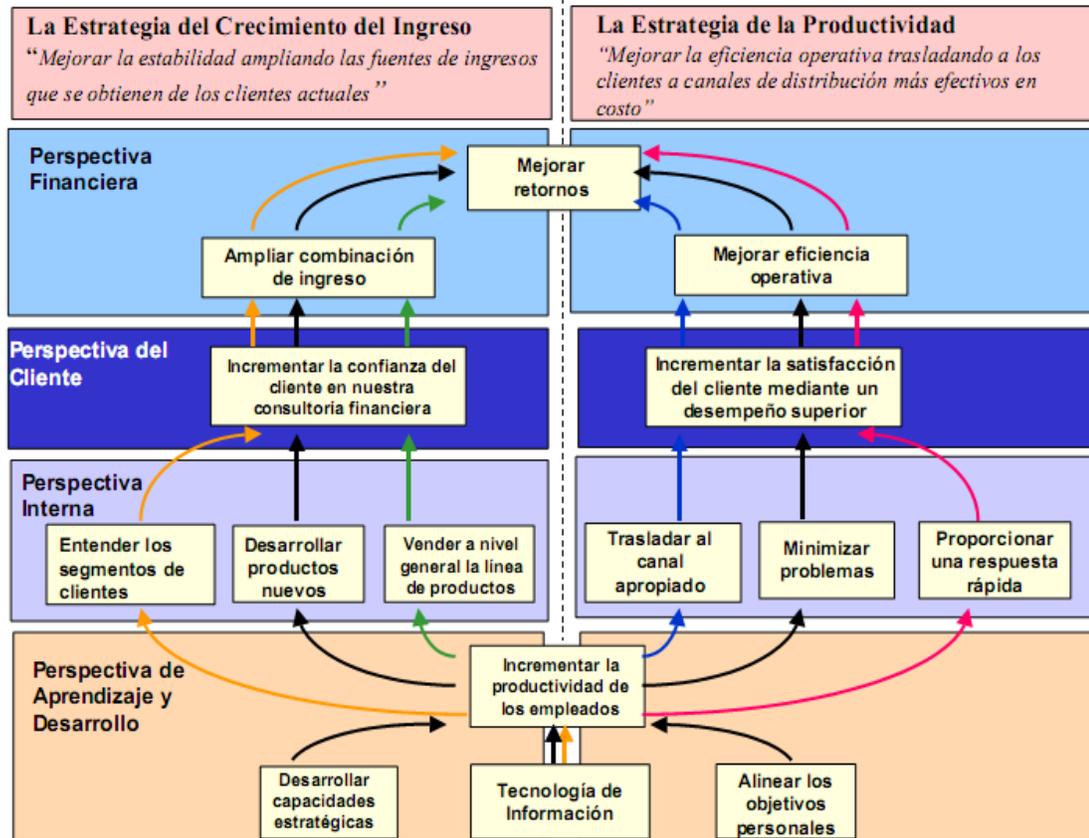


**ANEXO No. 5**

**ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD BASADO EN BSC.**

Con aplicación al modelo de administrativo por objetivos a futuro. Afinidad

**GRÁFICO N° 26**



Reeditado por Edwin Freire

Fuente: Libro BSC Kaplan y Norton.

Pensamiento:

El poder no se hizo para oprimir a los demás sino para servir.

SIMON BOLIVAR.